# ZAKOŃCZENIE

We współczesnej gospodarce procesy łączenia się przedsiębiorstw stały się zjawiskiem powszechnym. Zmieniające się warunki, szybki postęp technologiczny, coraz łatwiejszy przepływ towarów i usług wymaga od przedsiębiorstw wzmożonych działań integracyjnych. Jednocześnie akcjonariusze i udziałowcy oczekują do menedżerów coraz lepszych wyników i wysokiej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału. Zwłaszcza że wyrażając zgodę na połączenie, podejmują znaczne ryzyko.

Faza integracyjna decyduje o powodzeniu całego przedsięwzięcia. Jednak zanim ona nastąpi, łączące się przedsiębiorstwa powinny przygotować plan jej przebiegu, aby możliwe było osiągnięcie zakładanych korzyści strategicznych i ekonomicznych. Analizie poddaje się wszystkie obszary łączących się przedsiębiorstw. Na podstawie tej analizy określa się zadania poszczególnych osób odpowiedzialnych za proces integracji.

Aby integracja przebiegała sprawnie, należy powołać zespół specjalistów z różnych dziedzin, takich jak: prawo, finanse, zarządzanie, psychologia itd., gdyż proces ten jest bardzo złożony. Obejmuje on bowiem nie tylko czysto techniczne rozwiązania finansowe czy zarządcze, ale przede wszystkim wymaga na każdym etapie postępowania uwzględnienia czynnika ludzkiego. Jednocześnie zespół integracyjny musi sprawnie i szybko reagować na pojawiające się trudności, które w wielu wypadkach nie były możliwe do przewidzenia w fazie planowania etapu integracji.

W pierwszej kolejności należy określić cele nowej organizacji i podjąć decyzję czy w wyniku fazy integracji ma nastąpić całkowite czy częściowe połączenie jednostek (które elementy mają pozostać autonomiczne). Od tego zależy, które z ogniw organizacji pozostaną, które należy scalić, a które muszą zostać wyeliminowane. Scalaniu podlegać będą elementy dublujące się, a eliminacji – elementy niepasujące do nowego profilu. Jednocześnie zarówno scalanie, jak i eliminacja prowadzą do konieczności restrukturyzacji zasobów personalnych i częściowych zwolnień.

W tym obszarze zespół integracyjny musi podjąć decyzje w zakresie:

- utrzymania kluczowych pracowników w nowej organizacji,
- zatrzymania menedżerów najwyższego szczebla i właściwego ich motywowania do pracy w nowych warunkach,
- ujednolicenia lub wypracowania nowych wzorców przywództwa i ról menedżerskich,

- wzmocnienia lub odtworzenia zespołów,
- zarządzania rozmiarami zatrudnienia w nowej organizacji,
- zwolnienia lub outplacementu zbędnych pracowników.

Kolejnym zadaniem, przed jakim staje zespół integracyjny, jest dopasowanie kultur organizacyjnych łączących się organizacji, gdyż zjawisko „zderzenia kultur" jest typowe dla procesów łączenia się przedsiębiorstw. W obecnych czasach, gdy w większości wypadków mamy do czynienia z fuzjami na skalę międzynarodową czy też globalną, należy pamiętać, że kultury organizacyjne przedsiębiorstw działających w poszczególnych krajach wykazują pewne charakterystyczne cechy narodowe.

Występowanie różnic w kulturach organizacyjnych sprawia, że w procesach łączenia się przedsiębiorstw pojawia się dystans kulturowy między łączącymi się jednostkami. Im więcej występuje różnic, tym większa liczba pojawiających się konfliktów i barier współpracy. W tym wypadku zespół integracyjny musi, na przykładzie oceny kultur organizacyjnych i zidentyfikowanych obszarów źródeł konfliktów, ryzyka, korzyści i strat, opracować plan integracji, a następnie dokonać jego wdrożenia i monitorować jego postępy.

Jednocześnie należy pamiętać, że nie wszystkie źródła konfliktów i ryzyka są możliwe do przewidzenia, dlatego trzeba uważnie obserwować pojawiające się zmiany i eliminować ich ewentualne negatywne oddziaływanie. Powinno się także dbać o właściwe wykreowanie nowej kultury organizacyjnej połączonej jednostki.

Fuzje i przejęcia to sytuacje trudne dla większości uczestników. Wywołują one zarówno konflikty o szerokim zasięgu, na przykład pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji czy grupami interesów, jak również konflikty wewnętrzne u poszczególnych osób. Jeśli trudne, konfliktowe (wewnętrznie i relacyjnie) warunki ocenione zostaną przez pracowników jako przekraczające możliwości poradzenia sobie z nimi – wówczas będą interpretowane jako wydarzenia bardzo obciążające, czy wręcz kryzysowe i będą wywoływały opór wobec wprowadzanych zmian. Jednocześnie z teorii i praktyki w obszarze zarządzania zmianą wynika, że dla większości ludzi zmiany często oznaczają zagrożenie.

Jak wynika z badań i obserwacji, w sytuacjach fuzji i przejęć należy liczyć się z wieloma konsekwencjami niepożądanymi, takimi jak stres i jego koszty – spadek efektywności działań i pogorszenie stanu zdrowia. Przeciwdziałanie negatywnym skutkom tych zmian powinno obejmować analizę ich przyczyn, potencjalnych źródeł – czyli pracę w obszarze konfliktów, oraz rozpoznanie mechanizmów, konsekwencji i sposobów radzenia sobie ze stresem – jako negatywnym efektem przedłużającego się napięcia.

Zespół integracyjny powinien zwracać uwagę na sposoby pokonywania stresu i uczucia niepewności u pracowników, podtrzymywanie wysokiego morale pracowników i ich motywacji oraz w miarę możliwości – sposoby zmniejszania oporu wobec zmian. Potrzebna jest właściwa komunikacja i wsparcie ze strony osób wdrażających zmiany. Jednym z rozwiązań może być stosowanie programów antystresowych.

W niniejszym opracowaniu poruszono wiele aspektów integracji po fuzji. Niektóre z nich zostały omówione w sposób dogłębny, inne zaś zostały tylko zasygnalizowane. Złożoność i wielowymiarowość procesów łączenia się przedsiębiorstw sprawia, że aby całe przedsięwzięcie przyniosło pozytywne i oczekiwane efekty, podczas ich panowa-

nia i realizacji trzeba uwzględnić wiele aspektów. W skład zespołu integracyjnego powinni wejść specjaliści z różnych obszarów. Jednocześnie należy pamiętać, że integracja nie jest procesem schematycznym. Każda transakcja jest inna i specyficzna, tak jak unikatowe są podmioty biorące w niej udział. I dlatego w każdym wypadku należy poszukiwać takich narzędzi i technik, które będą najwłaściwsze dla danego przypadku.