

Andrzej Borkowski
Grupa Energetyczna ENEA SA Oddział w Bydgoszczy

Dezintegracja czy konsolidacja?

W gospodarce rynkowej prowadzi się coś w rodzaju gry, w której graczami są z jednej strony inwestorzy – właściciele, a z drugiej konsumenci – pracownicy. Podmioty gospodarcze konkurują ze sobą, a konsumenci są ostatecznym weryfikatorem ich działań.

Wielu z nas zadaje sobie pytanie, czy zmiany organizacyjne, jakie zachodzą w różnych sektorach gospodarki, polegające na łączeniu lub wydzielaniu odrębnych podmiotów, są konieczne? Argumentem przemawiającym przeciwko jest brak widocznych korzyści w formie wzrostu przychodów lub obniżenia kosztów przed i po ich konsolidacji lub dezintegracji. Stąd też płyną obawy, że jedynym źródłem oszczędności może być zmniejszenie zatrudnienia. Takie patrzenie nie uwzględnia bardzo istotnych w gospodarce rynkowej motywów obejmujących sferę właścicielsko-udziałową, zmian technologicznych oraz dostosowań organizacyjnych. Wszystkie one stanowią nierozdzielny, współzależny i nieustannie warunkujący zespół będący podstawą do działań przystosowawczych. Przewidywany, spodziewany obraz przyszłości, znajdujący uprawnione oparcie w rozwoju nowych technologii, zachowaniach inwestorów i przodujących firm na świecie, jest wyznacznikiem modyfikacji sposobu gospodarowania także w naszym kraju.

Jedną z najprężniej rozwijających się obecnie na świecie gałęzi produkcji jest wytwarzanie komputerów. W jej początkowym stadium produkcja musiała być bardzo zintegrowana, gdyż urządzenia na linii technologicznej były udoskonalane w zależności od sposobu produkcji i vice versa. Żadne niezależne dostawy systemów operacyjnych, rdzeni pamięci czy obwodów logicznych nie wchodziły w grę, gdyż istotnym kluczem podsystemów musiał być także współzależny postęp innowacyjny. Cykl życia produktu

wywiera wpływ na organizację wytwarzania¹. Kiedy produkt nie jest wystarczająco doskonały, następuje integracja spółki, co jest warunkiem krytycznym w walce konkurencyjnej.

Podobnie rozwijały się przemysły: samochodowy, fotograficzny, petrochemiczny czy stalowy oraz działalność bankowa. Walka konkurencyjna polegała na wytworzeniu produktu o jak najlepszej jakości. Integracja dawała także przewagę w maksymalizacji zysków. Firma IBM, najbardziej zintegrowana spółka komputerowa, osiągała 95% zysków przy 70% udziale w rynku. Podobnie w latach od 1950–70 General Motors generował 80% zysków z 55% udziałem w samochodowym rynku USA. Większość dostawców IBM i GM, dla kontrastu, przeżywało z roku na rok zaledwie na „głodowych racjach”².

Obraz ten uległ diametralnej zmianie, gdy w przemyśle komputerowym pojawiły się produkty, które swą jakością wyprzedziły oczekiwania konsumentów. Nastąpiło „przeholowanie jakości”. To stworzyło potencjał dla spółek innowacyjnych do wejścia na inny poziom sprzedaży z tzw. „rozerwanymi technologiami”. Produkcja i sprzedaż stały się tańsze, prostsze, z możliwością wykorzystania tradycyjnej obsługi. Doktryna „rozerwanych technologii” jest powiązana ze wcześniej znanym modelem prognozy zmiany produkcji wyprzedzającej potrzeby klientów³.

Koncern IBM zdecydował się na wyłączenie z podstawowej działalności wytwarzania systemów operacyjnych do Microsoftu oraz produkcji mikroprocesorów do Intelu. Ta fragmentaryzacja produkcji była połączona z pozostawieniem większości zysków w spółce macierzystej zajmującej się projektowaniem i montażem. Korzyści z „rozerwanych technologii” polegają na tworzeniu bardziej elastycznych produktów, szybko wprowadzanych na rynek, dostosowanych do zindywiduali-

zowanych potrzeb klientów. Konsumentów zadowalało kupno komputerów z wydzielonymi podsystemami, montowanymi według własnego zapotrzebowania i dostarczanymi niezwykle szybko po przystępnej cenie.

Kiedyś samochody często pokrywały się rdzą lub ich mechanizmy zużywały się przed tym, jak właściciele byli gotowi rozstać się z nimi. Obecnie ich jakość przerasta faktyczne potrzeby klientów. Wycofywane z użycia są sprawne samochody. W rezultacie, podstawa konkurencyjności się zmienia. Dawniej nowy model samochodu projektowano 6 lat, obecnie nie potrzeba nawet dwóch. W latach 60. sprzedawano 1 milion egzemplarzy tego samego modelu, obecnie ta wielkość nie przekracza 200 tys. sztuk. Niektórzy wytwórcy obiecują (nie koniecznie w Polsce), że klient idąc do dealera może zamówić samochód dokładnie w określonej konfiguracji i otrzymuje go w ciągu 5 dni. Dzieje się tak dzięki dezintegracji, wydzieleniu podsystemów, powiązanych kapitałowo podwykonawców: systemów hamulcowych, kierowniczych, podwozia i innych. Otóż okazało się, że bardziej ekonomiczne jest wykorzystanie tego samego podsystemu do kilku różnych modeli.

Podobnie dezintegracji uległa działalność bankowa. Gdy pożyczkodawcy wiedzą, jak zmierzyć precyzyjnie zdolność kredytową pożyczkobiorców, pozwala to „oderwać” najprostsze sfery działania. Weryfikującą informacją o pożyczkobiorcach jest to, jak długo mieszkają, gdzie mieszkają, od jak dawna pracują, gdzie pracują, skąd pochodzą oraz czy opłacają w terminie rachunki. Pozwala to tworzyć trwałe algorytmy wykorzystywane automatycznie do podejmowania decyzji o udzieleniu kredytu.

Konkurencja w sferze właścicielsko-udziałowej dotyczy zachęcenia inwestorów. Wyznacznikiem ich zachowań jest między innymi wskaźnik ROA, tj. sto-

¹ Strategor, „Zarządzanie firmą”, PWE, Warszawa 2001, s. 48.

² C. M. Christensen, M. Raynor, M. Verlinden, „Skate to where the money will be”, „Harvard Business Review”, listopad 2001, s. 79.

³ Tamże, s. 74.

sunek zysku netto do aktywów ogółem⁴. Wskaźnik ten można także wyrazić iloczynem rentowności sprzedaży (zysk netto/sprzedaż) oraz rotacji aktywów (sprzedaż/aktywów ogółem). Pomijając matematyczne zawiłości, jest on tym dla inwestorów, czym dla nas, zwykłych konsumentów, porównanie zarobków z cenami produktów, czyli wyznacza siłę posiadanych pieniędzy. Zmiany organizacyjne, wydzielanie nowych spółek, jest doskonałą okazją do pozyskania nowych inwestorów, a także przewartościowania aktywów. Dla przykładu, **zwiększenie wartości aktywów nowej spółki zwiększa koszty, co może zmniejszyć podatek dochodowy. Natomiast zmniejszenie ich wartości, daje większy zysk netto, co polepsza wskaźnik ROA zachęcając inwestorów do zakupu akcji i podnosząc jej kurs na gieł-**

dzie. Zachęcenie do zakupu inwestorzy pozwalają pozyskać dodatkowy kapitał na działalność firmy taniej od kredytu bankowego, a zwyżka kursu akcji na giełdzie daje możliwość sprzedania ich części po cenie wyższej od ceny emisji lub zakupu.

W końcu sfera dostosowań organizacyjnych to stworzenie struktur, nowych rozwiązań, co do „reguł gry” i sposobu wzajemnych powiązań dających możliwości dostosowawcze. Oczekiwania konsumentów, nowe technologie i zmiana zachowań inwestorów nie ominą różnych branż. Konkurować trzeba z dostawcami, podwykonawcami, producentami i dystrybutorami. Aby pozyskać kapitały inwestorów, najtańsze źródło finansowania w długim okresie⁵, konieczne stanie się uzyskanie wpływu na podstawowe wskaźniki ekonomiczne w optymalnym momencie.

Bez podjęcia wyzwania można zostać „na spalonym”. Liczne przykłady już znamy. Są nimi przedsiębiorstwa ulegające rozwiązaniu, upadłości, borykające się z problemami finansowymi, a także te, które nie wypracowały koncepcji rozwoju lub nie pozyskały wystarczających kapitałów. Nie należy liczyć wyłącznie na „ślepe” działanie sił rynkowych. Konieczna jest wspierająca rola państwa i socjalna ochrona organizacji związkowych. Ale główny wysiłek będzie spoczywał na zarządach i menedżerach. Wielu z nich podejmuje dodatkowy wysiłek kształcenia, uczestnicząc w kursach i szkoleniach. Dla porównania, IBM wydał w 2000 r. przeszło 500 milionów dolarów na treningi swoich menedżerów i zarządów powiązanych spółek⁶. Zmiany muszą dokonać się w świadomości, to podstawowa zasada.

⁴ SJ. Czekaj, Z. Dresler, „Zarządzanie finansami przedsiębiorstw”, PWN, Warszawa 1998, s. 221.

⁵ Tamże, s. 85.

⁶ C. M. Christensen, M. Raynor, M. Verlinden, „Skate to where the money will be”, „Harvard Business Review”, listopad 2001, s. 78.