

**Aleksandra Gąsior-Żarska**

## **WPLYW SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH KLASY ERP NA PROCES FUZZJI I PRZEJĘĆ**

### **1. Wprowadzenie**

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organization for Economic Cooperation and Development – OECD) zdefiniowała dość precyzyjnie wszechogarniającą gospodarkę opartą na wiedzy (GOW) jako gospodarkę bazującą w głównej mierze na produkcji, dystrybucji oraz wykorzystaniu wiedzy i informacji [Internet a, b, c]. Informacja wywiera obecnie istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Zawiera znaczącą wiedzę, zasób, towar nadający cechy charakterystyczne organizacji, a tym samym pozwala za zachowanie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej na rynku oraz na dostosowywanie się do zmian zachodzących w gospodarce. Jednakże, powołując się na P.F. Druckera można powiedzieć, że „jak dotąd przez 50 lat technologia informacji koncentrowała się na danych – ich zbiorze, przechowywaniu, przesyłaniu i prezentacji. Inaczej mówiąc, w dziedzinie informatyki (*information technology* – IT) koncentrowano się na zagadnieniach ściśle technicznych. Obecnie, w dobie nowej rewolucji informacyjnej, nacisk kładzie się na informację (*information* – I)” [Drucker 2000, s. 99].

Wynika z tego, że informację postrzegano do tej pory jedynie w kategoriach technicznych. Oddalenie (odejście) od gospodarki typowo przemysłowej i działanie w warunkach GOW zmieniło punkt widzenia również na informację. Obecnie pojęcie informacji coraz częściej przedstawia się w kontekście procesu intelektualnego, mającego doprowadzić do optymalnego rozwiązania problemów [Woźniak 2005, s. 204].

### **2. Informacja i komunikacja w gospodarce opartej na wiedzy**

Należy zwrócić uwagę, że zmianie uległo nie tylko pojmowanie gospodarki. Powszechne stało się również pojęcie globalizacji oraz poddanie się przedsię-

biorstw temu nurtowi. W obecnych czasach jedną z ważniejszych sił technologicznych globalizacji jest technologia informatyczno-komunikacyjna [Stonehouse 2001, s. 26].

Prawidłowe, sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku jest niemożliwe (by nie zostać zniszczonym przez konkurencję) bez skomputeryzowania organizacji, co w konsekwencji przejawia się w prawidłowo zorganizowanej infrastrukturze informacyjnej oraz technologii teleinformatycznej. Mówiąc o globalizacji, czyli o gospodarce międzynarodowej jako „globalnej wiosce”, nie można pominąć takich specyficznego procesu konsolidacji, jakim jest fuzja i przejęcie (*merger and acquisition* – M&A).

Proces ten jest szeroko rozpowszechniony wśród przedsiębiorstw nastawionych na przejęcie kontroli na rynkach każdego z kontynentów, a tym samym na zwiększenie swojej konkurencyjności wobec innych firm. Jednakże złożoność i wysoki stopień trudności tego procesu (by zakończyć go sukcesem i osiągnięciem zamierzonych celów) w dużej mierze zależy od informacji – komunikacji.

Obecnie w wielu sektorach gospodarki opartej na wiedzy dostęp do zasobów materialnych nie stanowi o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Nową istotną przewagą konkurencyjną staje się kapitał intelektualny, czyli: wiedza, reputacja, patenty, praktyki zarządzania, lojalność odbiorców, motywacja pracowników, potencjał innowacyjny itp. [Obłój 2004, s. 8]. Jednakże te zasoby są wciąż niewykorzystane, zatem o jakości zarządzania według Obłoja decydują: umiejętność identyfikacji kapitału intelektualnego, jego lokalizacja i eksploatacja, koncentracja na ograniczonej liczbie zastosowań i zbudowanie inteligentnej równowagi pomiędzy różnymi zasobami. Wszystkie wymienione zasoby nie są niestety wiele warte, jeżeli inteligencja człowieka nie zostanie włączona do ich powiązania i wykorzystania w celu wywarcia wpływu na efektywność ekonomiczną [Ciecierski 2005, s. 195-196].

Wynika z tego, że nabyta wiedza, inteligentnie wykorzystana, jest podstawowym potencjałem współczesnej organizacji; natomiast jej efektywność mierzona jest stanem wykształcenia oraz zasobem zdobytych umiejętności kapitału ludzkiego. Orientacja gospodarki w tym kierunku nadaje również kierunek rozwoju organizacjom przemysłowym osiągającym sukces na globalnym rynku. To właśnie przedsiębiorstwa przemysłowe (ale nie tylko one) stają się generatorami wiedzy czy też kwalifikacji. W tabeli 1 zostały przedstawione determinanty osiągnięcia sukcesu w procesie integracji przedsiębiorstw.

Bez odpowiednio przygotowanych, wykształconych i wykwalifikowanych menedżerów przedsiębiorstwo może mieć trudności w tworzeniu pozycji konkurencyjnej na rynku. Natomiast odpowiednie kadry zarządzające, które dobrze zorganizują wewnętrzną i zewnętrzną komunikację w nowo powstałej strukturze, mają największy wpływ na odniesienie sukcesu tworzonego podmiotu (prawie połowa ankietowanych menedżerów wskazała te dwa czynniki).

Tabela 1. Czynniki charakterystyczne dla procesu integracyjnego zakończonego sukcesem (liczba menedżerów zajmujących się fuzjami w procentach)

Czynniki decydujące o sukcesie M&A według menedżerów	%
Szybka decyzja dotycząca struktury nowego zarządu	57
Wypracowanie wewnętrznej i zewnętrznej strategii komunikacji	47
Udział zespołu zajmującego się integracją	27
Dopasowanie struktur odbiorców	24
Planowanie integracji w fazie wstępnej	21
Zdefiniowanie zasadniczej załogi oraz ujednoczenie struktur płac i bodźców motywacyjnych	19
Stworzenie nowej oferty produktów i usług	19
Nowa segmentacja rynku i polityka cenowa	18
Konsolidacja zakładowej sprawozdawczości	14
Zaangażowanie w proces integracji ważniejszych klientów i dostawców	10
Wypracowanie nowych systemów zarządzania i kierowania	9

Źródło: [Münster 2000, s. 26].

Jeżeli mówimy o komunikacji, to musimy sobie uświadomić, cytując za K. Kelly, że:

„Nowa gospodarka to pod każdym względem kwestia *komunikacji*. Wszystkie transformacje wynikają ze sposobu, w jaki rewolucjonizujemy komunikację. Komunikacja jest podstawą społeczeństwa, naszej kultury, naszego człowieczeństwa, naszej jednostkowej tożsamości i wszelkich systemów gospodarczych. Dlatego właśnie sieci są tak ważne. Komunikacja jest tak bliska kulturze i społeczeństwu, że efekty tej technologizacji wykraczają daleko poza samą technikę. Komunikacja, wraz ze swoimi sojusznikami, czyli komputerami, odgrywa szczególną rolę w historii gospodarczej. Nie dlatego, że jest obecnie modnym i wiodącym sektorem gospodarki, ale dlatego, że jej kulturowe, technologiczne i koncepcyjne wpływy sięgają samych podstaw naszego życia.” [Kelly 2001, s. XIII].

Niezwykle istotna jest komunikacja z otaczającym światem, a komunikacja wewnątrzorganizacyjna jest jednym z ważniejszych czynników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w procesach fuzji przejęć. W gospodarowaniu tym kapitałem w M&A dużo uwagi poświęca się, poza tworzeniem odpowiednich systemów motywacyjnych i zaangażowania pracowników, właśnie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Komunikacja między pracownikami a menedżerami prawidłowo i bez zakłóceń wykorzystana pozwala na sprawne osiągnięcie celów, a tym samym doprowadzenie do sukcesu nowego podmiotu na rynku [Pocztowski 2004, s. 132-137; Zajac 2004<sup>1</sup>, s. 25-28].

Organizacje globalne postrzegają coraz częściej komunikację interpersonalną na szczeblu zarządzania strategicznego. W wyniku tego powstają wyspecjalizo-

<sup>1</sup> Szerzej przedstawiono badania dotyczące komunikacji w trzech fazach fuzji i przejęć.

wane działy, zajmujące się koordynowaniem procesów komunikacyjnych na zewnątrz i wewnątrz przedsiębiorstwa. Ulokowanie tych działów na najwyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej pomoże tym działom w osiągnięciu wyznaczonego celu, jakim jest wypracowanie spójnych zasad przekazywania informacji o firmie, czyli tzw. jednolitego głosu przedsiębiorstwa [Woźniak 2003, s. 315].

Wraz z rozwojem globalizacji, a tym samym komunikacji globalnej rozszerza się idea fuzji i przejęć transnarodowych. We współczesnych przedsiębiorstwach usprawnianie komunikacji globalnej możliwe jest dzięki technologiom informatycznym, pozwalają one bowiem na zwiększanie efektywności działania poszczególnych przedsiębiorstw za pomocą Internetu. Możliwe się to staje dzięki obniżce kosztów transakcji i lepszej koordynacji działań wewnątrz przedsiębiorstwa oraz między uczestnikami danego systemu. Przedsiębiorstwa realizujące proces M&A wykorzystują współczesne technologie informatyczne do budowy i integracji wysoce złożonych systemów, które obejmują wiele różnych podmiotów, rozproszonych i oddalonych od siebie pod względem geograficznym. Wynika z tego, że to właśnie Internet i oparte na nim technologie informatyczne stają się nowym narzędziem budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw [Szymura-Tyc 2004, s. 30].

W gospodarce opartej na wiedzy sukces odnoszą firmy, które sprawnie i ze wszech miar skutecznie potrafią wykorzystać możliwości komunikowania, jakie daje im m.in. Internet. Przepływ i dostępność informacji przekłada się na posiadanie władzy wewnątrz przedsiębiorstwa. Błędne decyzje są wynikiem braku informacji oraz kontroli nad nią, co w efekcie przynosi utratę władzy i pieniędzy. Najbardziej widoczne jest to w spółkach, które powstają na skutek przejęcia lub połączenia. Bezład informacyjno-komunikacyjny panujący w takich przedsiębiorstwach stwarza najlepsze warunki do utraty władzy w firmach. Wyjściem z sytuacji jest opracowanie odpowiedniej struktury organizacyjnej, która pozwoli uniknąć zamieszania związanego ze złożonym procesem fuzji lub przejęcia.

Dopiero po tym etapie powinny zostać stworzone ujednolicone narzędzia w celu osiągnięcia i przetwarzania informacji, a następnie udroźnienia szeroko pojętej komunikacji. Dzięki temu połączone firmy będą mogły porównywać działania i wykorzystywanie zasobów przez poszczególne przedsiębiorstwa wchodzące w skład utworzonej grupy. Jedynie za pomocą odpowiedniej i porównywalnej informacji menedżerowie są w stanie szybko zidentyfikować i zapobiec problemom w obszarze nowo funkcjonującej, zintegrowanej jednostki.

Przykładem negatywnym może być brak wymiany informacji dotyczący zamiarów strategicznych firm wchodzących w skład grupy kapitałowej. Dzieje się tak wtedy, gdy po integracji obowiązują systemy motywacyjne premiujące wyniki na szczeblu lokalnym, a nie na szczeblu grupy [Bacowski, Nowostka, Rytka 2004, s. 32-34].

### 3. Zastosowanie ERP w przedsiębiorstwach

W celu osiągnięcia (stworzenia lub zbudowania) prawidłowo funkcjonującej grupy wysoce pomocne może okazać się wykorzystanie m.in. systemów klasy ERP (*enterprise resource planning*) (szerzej na temat wybranych systemów wspomagania zarządzania zob. [Wiśniewski 2004, s. 2-13]). Jest to metoda planowania i zarządzania zasobami przedsiębiorstwa w celu podniesienia efektywności działania jednostki [Maciejec 2004, s. 8]. System ten ma za zadanie integrować kluczowe procesy realizowane w podmiocie, a zatem monitorować np.: dane finansowe, informacje związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim, spedycją i rozliczenia zleceń odbiorców w sferze produkcji, magazynowanie zapasów i produktów oraz sprzedaży. Proces integracyjny polega na gromadzeniu i przetwarzaniu danych z głównych jego warstw dotyczących:

- integracji procesów biznesowych – za pomocą zarządzania procesem, modelowania procesów i przepływu danych,
- integracji systemów informatycznych – polegającej na zautomatyzowaniu przepływu oraz mapowaniu danych i funkcji pomiędzy systemami,
- integracji platform systemowych – obejmującej integrację infrastruktury technologicznej, a zatem systemów pracujących w odmiennych architekturach sprzętowych, sieciowych i operacyjnych.

Wprowadzenie systemu ERP do przedsiębiorstwa jest, nawet dla dużej organizacji, znaczącą inwestycją. Wymaga to podziału klasy ERP na takie moduły, jak:

- moduł finansowo-księgowy – rachunkowość finansowa, zarządzanie płynnością finansową, amortyzacja środków trwałych,
- moduł controllingu – kontrola kosztów, rachunkowość zarządcza, kontrola realizacji planów,
- moduł zarządzania zasobami ludzkimi – ewidencja kadrowa, listy płac, planowanie zatrudnienia i rozwój zawodowy pracowników,
- moduł gospodarki remontowej – planowanie remontów i napraw,
- moduł zarządzania logistyką – gospodarka materiałowa i transportowa [Żmuda 2004, s. 76-78],
- moduł obsługi sprzedaży – obsługa klienta i zamówień, fakturowanie sprzedaży, planowanie sprzedaży, marketing,
- moduł zarządzania produkcją – planowanie produkcji oraz potrzeb materiałowych (*manufacturing resource planning* – MRP), czy zdolności produkcyjnych (CP), monitorowanie produkcji w toku.

Wymienione powyżej moduły mogą stanowić oddzielną aplikację lub też pracować w integracji z innymi modułami. Wynika z tego, że przytoczone systemy są niezbędne do utrzymania prawidłowej kontroli nad przepływem informacji w przedsiębiorstwie z racji ich szerokiego i różnorodnego zastosowania.

Jednakże pakiety do zarządzania przedsiębiorstwem, takie jak ERP czy MRP II, pozwalają na kompleksowe zarządzanie przedsiębiorstwem w kooperacji z jego

otoczeniem. Wymienione systemy informatyczne przechodzą długotrwały i kosztowny proces wdrożeniowy, na który składają się konkretne etapy [Molek-Winiarska 2004, s. 29]:

- a) zaplanowanie wdrożenia,
- b) przygotowanie wdrożenia,
- c) adaptacja systemu,
- d) próbna eksploatacja,
- e) ocena wdrożonego systemu,
- f) wykorzystanie i doskonalenie systemu.

Pomimo wysokich kosztów związanych z procesem adaptacji systemu ERP można wymienić szereg korzyści płynących z tego procesu w nowo powstałych jednostkach organizacyjnych (i nie tylko) [Kniaź 2005, s. 22]:

- a) zarządzanie zintegrowanymi procesami gospodarczymi,
- b) optymalizacja procesów gospodarczych w otoczeniu przedsiębiorstwa,
- c) eliminacja powtarzających się zadań i danych,
- d) standaryzacja ważnych procesów i wspólnych danych w strategicznych jednostkach organizacyjnych,
- e) wykorzystanie technologii, dzięki którym podmioty lepiej (szybciej) dostosowują się do otoczenia,
- f) usprawnienie kontaktów z klientami i pełniejsze zaspokojenie ich potrzeb,
- g) wzrost sprzedaży,
- h) poprawa relacji między partnerami w łańcuchu dostaw,
- i) ujednoczenie postępowania wobec polityki klientów,
- j) wzrost skuteczności podejmowanych decyzji.

Przedstawione powyżej korzyści są dość kuszące dla małych i średnich przedsiębiorstw, choć z uwagi na wysokie koszty wdrożenia tego systemu oraz pozyskania informacji niewiele z nich może sobie pozwolić na jego wprowadzenie. Korzyści wynikające z zastosowania systemu ERP mogą być docenione przez duże przedsiębiorstwa powstałe w procesie M&A, gdyż pomimo wysokich kosztów realizacji takich projektów podmioty są skłonne zainwestować w wartości niematerialne i prawne. Godny podkreślenia jest fakt, że przystąpienie Polski do Unii Europejskiej przyczyniło się do ożywienia rynku w tym zakresie. Wysokie koszty niejednokrotnie odstraszały firmy od wprowadzania zintegrowanych systemów informatycznych. Obecnie po wstąpieniu do Unii Europejskiej pojawiły się możliwości wykorzystania funduszy europejskich np. na wdrożenie systemu klasy ERP [Frydrychowicz 2004, s. 3-6].

#### 4. Zakończenie

Niepodważalny jest fakt, że informacja, a szczególnie zarządzanie nią ma istotny wpływ na rozwój zarówno społeczeństwa, jak również przedsiębiorstw, zwłaszcza tych, które realizują proces M&A. Światowy trend narzuca państwom

słabiej rozwiniętym konieczność szybkiego nadrobienia dystansu w stosunku do państw wysoko rozwiniętych. Ma to duże znaczenie w konkurowaniu przedsiębiorstw funkcjonujących w globalnej gospodarce rynkowej.

Nieodzownym narzędziem wspomagającym zarządzanie poszczególnymi jednostkami w nowo powstałej organizacji jest wciąż rozwijany system ERP, mający przede wszystkim za zadanie planowanie, koordynację jednostek i kontrolę działalności podmiotu [Matouk 2003, s. 525-535; Dyczkowski 2004, s. 57-67]. Nieustający rozwój gospodarki opartej na wiedzy przyczynia się do rozpowszechniania tego systemu w celu polepszenia zarządzania spółkami. Należy podkreślić, że wysokie koszty, jakie podmioty muszą ponieść, nie odstraszą już kadry menedżerskiej od wdrażania systemów klasy ERP z racji oczekiwanych korzyści.

## Literatura

- Badowski K., Nowostka A., Rytka E., *Fuzje czyli część całości*, „Businessman”, luty 2004.
- Ciecierski M., *Wywiad gospodarczy w inteligentnym przedsiębiorstwie doby globalizacji*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*, red. Borowiecki R., Jaki A., Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa-Kraków 2005.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000, s. 99, cyt. za Woźniak J.W., *Informacja i komunikacja w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa-Kraków 2005.
- Dyczkowski M., *Identyfikacja i analiza wpływu kierunków ewolucji systemów klasy ERP na strategię informatyzacji obiektów gospodarczych*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
- Frydrychowicz K., *Rynek euroentuzjastów*, „Raport Computerworld”, listopad 2004.
- Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Knap E., *Determinanty powodzenia transakcji fuzji i przejęć*, „Ekonomika i Organizacja Pracy” 2001 nr 11.
- Kniaź A., *Jak oszacować korzyści z ERP*, „Teleinfo”, 14 luty 2005.
- Maciejec L., *Przez pryzmat finansów*, „Raport Computerworld”, listopad 2004.
- Matouk K., *Rozwój zintegrowanych systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
- Molek-Winiarska D., *Podmiotowość pracowników w procesach implementacji systemów ERP*, „Przegląd Organizacji” 2004 nr 7-8.
- Münster T., *Kleine fusionieren besser*, „Wirtschaftswoche” 2000 vol. 17, s. 98-103 (za Mercuri Int./Institute for Mergers&Acqisitionous, cyt. za: E. Knap, *Determinanty powodzenia transakcji fuzji i przejęć*, „Ekonomika i Organizacja Pracy” 2001 nr 11, s. 26).
- Obłój K., *Strategiczne wyzwania polskich firm*, „Przegląd Organizacji” 2004 nr 1.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Stonehouse G. i in., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Szymura-Tyc M., *Technologie informatyczne w procesie zarządzania marketingowego*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 3.
- Wiśniewska A., *Nie mówmy już o recesji na rynku ERP*, „Raport Teleinfo”, styczeń 2004.

- 
- Woźniak J., *Problemy zarządzania komunikacją interpersonalną w organizacji*, [w:] *Integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa-Kraków 2003.
- Woźniak J.W., *Informacja i komunikacja w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*, red. \* Borowiecki R., Jaki A., Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa-Kraków 2005.
- Zajac Cz., *Komunikacja wewnątrzorganizacyjna w procesie zmiany właściciela przedsiębiorstwa (wyniki badań)*, „Przegląd Organizacji” 2004 nr 12.
- Żmuda W., *Systemy ERP – sposób optymalizacji procesów logistycznych*, EuroLogistics, 2004.
- <http://www.pldg.pl/p/pl/TarJ/20/12/2/>, Internet a.
- <http://www.egov.pl>, Internet b.
- <http://www.pldg.pl/p/pl/Tar2/1/>, Internet c.

## **IMPACT OF COMPUTER SYSTEMS OF THE ERP CLASS ON THE PROCESS OF THE MERGER AND ACQUISITION**

### **Summary**

The article could afford showing of information and communication of significance on the purpose in efficient management with the company with the special consideration of processes of the merger and acquisition. Systems of the ERP class are one of tools assisting this process.

Unremitting development of the economy based on knowledge is contributing companies to distributing this system in order improving management. It is necessary to underline that high expenses subjects have to take which aren't scaring the manager personnel away already from putting systems of the ERP class into practice by virtue of anticipated benefits. It is counting especially in companies realizing the M&A process which are aiming at standardizing and the comparability of obtained information in newly for resultant unit.

---

**Mgr Aleksandra Gąsior-Żarska** jest asystentką w Zakładzie Analizy Ekonomicznej Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego

e-mail: [Aleksandra.Gasior@uoo.univ.szczecin.pl](mailto:Aleksandra.Gasior@uoo.univ.szczecin.pl)