

Czesław Mesjasz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Procesu Zarządzania

Marek Szarucki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Analiz Strategicznych

Autor do korespondencji: Czesław Mesjasz, mesjaszc@uek.krakow.pl

SYNERGIA I PRZEWIDYWANIE W STRATEGII FUZJI I PRZEJĘĆ¹

Streszczenie: Bez względu na charakter motywów i celów fuzji i przejęć nadrzędnym ich celem jest osiągnięcie efektu synergii, który stanowi jedną z podstawowych cech systemów złożonych związanych z efektem wyłaniających się własności. W teorii i praktyce fuzji i przejęć określenie „synergia” jest istotnym terminem analitycznym, ale często także swego rodzaju sloganem powtarzany bez głębszej refleksji przez praktyków i teoretyków. Ze względu na złożoność procesów fuzji i przejęć oraz na związki złożoności z ignorancją, identyfikacja potencjalnej synergii w tworzeniu strategii fuzji i przejęć wiąże się nie tylko z dążeniem do zwiększenia wiedzy, lecz także do identyfikacji braku wiedzy. Celem artykułu jest udzielenie wstępnej odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu identyfikacja wyłaniających się, nieznanych efektów fuzji i przejęć składających się na ich synergię jest związana z brakiem wiedzy (ignorancją) decydentów w procesie tworzenia strategii.

Słowa kluczowe: fuzje i przejęcia, strategia, synergia, ignorancja, wyłaniające się własności.

Klasyfikacja JEL: D83, G34, M10, M21.

¹ Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania (Czesław Mesjasz) oraz Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych (Marek Szarucki) Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w 2017 roku.

SYNERGY AND PREDICTION IN THE STRATEGY OF MERGERS AND ACQUISITIONS

Abstract: Whatever could be the nature of the motivations and objectives of mergers and acquisitions, their goal is to achieve synergy, which is one of the basic characteristics of complex systems related to the effect of emerging properties. In the theory and practice of mergers and acquisitions, the term “synergy” is an important analytical term but also, too often, it is a slogan repeated without deeper reflection by practitioners and theorists. Due to the complexity of the processes of mergers and acquisitions, and due to the links between complexity and ignorance, the identification of potential synergies in the developing strategy of mergers and acquisitions is associated not only with the aim to increase knowledge but also to identify a lack of knowledge. The aim of the article is to provide an initial response to the question to what extent the identification of emerging, unknown effects of mergers and acquisitions that make up their synergy, is associated with the lack of knowledge (ignorance) of decision makers in the process of developing the strategy.

Keywords: mergers and acquisitions, strategy, synergy, ignorance, emerging properties.

Wstęp

Fuzje i przejęcia, czyli podstawowe narzędzie zewnętrznego rozwoju przedsiębiorstw, stały się jednym z najważniejszych zjawisk w gospodarce rynkowej od końca XIX wieku. Jest więc czymś naturalnym, że są one przedmiotem rozważań teoretycznych prowadzonych z uwzględnieniem wielu perspektyw badawczych. Stosowanie szeroko rozumianego podejścia systemowego do badania fuzji i przejęć wynika z trzech przyczyn. Po pierwsze, ich celem jest synergia, będąca jedną z fundamentalnych cech systemowych. Po drugie, fuzje i przejęcia często kończą się niepowodzeniem, ze względu na ich mniej lub bardziej ogólnie definiowaną złożoność. Po trzecie, od lat osiemdziesiątych XX wieku w podejściu systemowym podstawową rolę odgrywają koncepcje, które określa się wspólnym mianem teorii złożoności, chociaż w niniejszych rozważaniach, ze względu na niejako nadmiarowe użycie terminu „teoria”, stosuje się określenie „studia nad złożonością”. Jako przykłady zastosowań koncepcji związanych ze złożonością w teorii i praktyce fuzji i przejęć można przedstawić następujące prace: Zimmermann i Dooleya [2001] oraz Petsy-Papanicolaou [2007].

Bez względu na charakter motywów i celów fuzji i przejęć nadrzędnym ich celem jest osiągnięcie efektu synergii, który stanowi jedną z podstawowych

cech systemów złożonych związanych z efektem wyłaniających się własności². W teorii i praktyce fuzji i przejęć określenie „synergia” jest z jednej strony istotnym terminem analitycznym, a z drugiej zbyt często jest swego rodzaju pustym hasłem, powtarzaniem bez głębszej refleksji przez praktyków i teoretyków.

Identyfikacja synergii w fuzjach i przejęciach ma dwa cele. Pierwszym jest identyfikacja *ex ante* warunków tworzenia synergii, próby opracowania metod jej bezpośredniego tworzenia oraz metod jej mniej lub bardziej precyzyjnego pomiaru. Drugim celem jest identyfikacja i pomiar efektu synergii *ex post*, po zakończeniu procesu fuzji czy też przejęcia. Ze względu na złożoność procesów fuzji i przejęć oraz na związki złożoności z ignorancją problem dotyczący identyfikacji potencjalnej synergii w tworzeniu strategii fuzji i przejęć można ująć w następujący sposób. Ponieważ synergia związana jest z wyłaniającymi się, czyli nieprzewidywalnymi własnościami, nawiązując do koncepcji systemów złożonych, należy zadać następujące pytania:

1. W jaki sposób identyfikuje się i analizuje przyszłe efekty synergii w fuzjach i przejęciach?
2. Czy jest możliwe zwiększenie możliwości przewidywania, jak powstają efekty synergii w fuzjach i przejęciach?
3. W jakim stopniu wyłaniające się nieznane efekty fuzji i przejęć składające się na ich synergię są efektem braku wiedzy (ignorancji) dotyczącej ich oczekiwanych efektów?

Pytania powyższe są aktualne we wszystkich fazach realizacji fuzji i przejęć, oczywiście poza fazą oceny *ex post* tego procesu. Celem artykułu jest udzielenie wstępnej odpowiedzi na powyższe pytania w odniesieniu do etapu tworzenia strategii, kiedy zostają podjęte zasadnicze decyzje dotyczące dalszych etapów procesu fuzji i przejęć.

Narzędziem pozwalającym na udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania jest podejście nawiązujące do koncepcji systemów złożonych. W ramach proponowanego w artykule podejścia, odnoszącego się jedynie do etapu tworzenia strategii, oprócz tradycyjnego dążenia do zwiększenia wiedzy podmiotów, analizuje się również ograniczenia tej wiedzy, czyli ignorancję oraz jej źródła i cechy.

² Efekt organizacyjny czy też efekt organizacyjnego współdziałania, będący synonimem dla synergii, stanowił jedno z podstawowych zagadnień teorii organizacji i zarządzania [Zieleniewski 1981, s. 313].

2. Wyłaniające się własności i synergia w złożonych systemach społecznych

Zarówno w potocznym rozumieniu, jak i w mniej lub bardziej precyzyjnych definicjach synergia traktowana jest jako nadwyżka uzyskiwana dzięki interakcji dwóch lub więcej obiektów ($2 + 2 = 5$). Zjawisko to można zaobserwować w przyrodzie ożywionej i nieożywionej, koloniach zwierząt, w systemach społecznych. W ujęciu systemowym synergię należy rozpatrywać wraz z wyłanianiem się (*emergence*) czy też z wyłaniającymi się własnościami (*emerging properties*). Ponieważ w pracach dotyczących fuzji i przejęć wyłaniające się własności i synergia często opisywane są w sposób nadmiernie uproszczony, konieczne są pogłębione studia dotyczące tych zjawisk.

Pomimo pozornej intuicyjnej oczywistości obydwu pojęć żadne z nich nie posiada powszechnie akceptowanej definicji i w związku z tym zależności pomiędzy nimi też nie mogą być określone jednoznacznie. Dokładniejsza analiza wymaga odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie są związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy zjawiskami na poziomie, na którym obserwuje się wyłaniające się własności, i na niższym poziomie (niższych poziomach) hierarchii systemowej, na których zachodzą zjawiska wpływające na zjawiska na wyższym, obserwowanym poziomie?
2. Jaką rolę odgrywa obserwator w identyfikacji wyłaniających się własności?
3. Czy nieprzewidywalność wyłaniających się własności wynika z ograniczeń niezależnych od obserwatora, czy też z ograniczeń przewidywalności wynikających z ograniczeń obserwatora – poznawczych, społecznych, metodologicznych lub nawet politycznych?

Znaczenie wyłaniania się (wyłaniających się własności) można opisać za pomocą następujących cech związanych z wiedzą albo ignorancją dotyczącą obserwowanego systemu: zaskoczenia, nowości, innowacyjności, niespodziewanego wystąpienia, nieredukowalności, indeterminizmu, nieprzewidywalności, różnicy pomiędzy cechami całości a cechami składających się na nią elementów. Można przy tym zauważyć, że wyłaniające się nieprzewidywalne własności mogą być uporządkowane, ale mogą też nie zawierać żadnych niezmiennych jednoznacznie określonych struktur.

Ze względu na relacje pomiędzy zachowaniem systemów na różnych poziomach, dla których obserwuje się wyłaniające się własności, wyróżnia się silną i słabą formę tego wyłaniania się [Chalmers 2006, s. 244–248]. Silne wyłanianie się zjawiska na wyższym poziomie występuje wówczas, gdy jest ono efektem zjawiska na niższym poziomie, lecz prawda o nim absolutnie nie może być wydedukowana na podstawie znajomości prawdy o regułach

na niższym poziomie. Ten rodzaj wyłaniania się stanowił podstawę dyskusji filozoficznych i w taki sposób pojęcie to zostało zdefiniowane przez brytyjskich emergentystów w latach dwudziestych ubiegłego wieku. Słabe wyłanianie się zjawiska na wyższym poziomie występuje wówczas, gdy jest ono efektem zjawisk na niższym poziomie, lecz prawda o nim jest nieoczekiwana według reguł rządzących na niższym poziomie.

Powyższe definicje stanowią jedynie swego rodzaju przybliżenie i mogą podlegać dalszemu precyzowaniu. Oczywiście też jest, że przypadki silnego wyłaniania się mogą stanowić również przypadki słabego wyłaniania się, w zależności od tego, jak definiuje się „nieoczekiwanie”. Przypadki słabego wyłaniania się nie muszą być silnym wyłanianiem się.

Często bowiem zdarza się, że zjawisko na wyższym poziomie jest nieoczekiwane na podstawie reguł z niższego poziomu, ale jest dedukowalne na podstawie prawd z tegoż poziomu. Jak zauważa Chalmers, fundamentalne wnioski filozoficzne wynikające z silnego i słabego wyłaniania się są absolutnie przeciwne. Zakładając, że istnieje zjawisko silnego wyłaniania się, można je wykorzystać do odrzucenia fizykalnej interpretacji świata. W przeciwieństwie do tego słabe wyłanianie się może być traktowane jako wsparcie fizykalnego obrazu świata poprzez wskazanie, w jaki sposób zjawiska, które początkowo wydają się nowe i nieredukowalne do zjawisk prostszych, mogą być efektem działania prostych praw rządzących na niższym poziomie hierarchii. Według powyższej interpretacji jedynie świadomość człowieka wynika z silnego wyłaniania się, natomiast wszystkie pozostałe zjawiska są efektem słabego wyłaniania się.

Ogólne rozważania dotyczące wyłaniania się posiadają jeszcze jeden interesujący aspekt, który można określić jako zstępną przyczynowość [Chalmers 2006, s. 250–251]. Jest to próba odpowiedzi na fundamentalny problem przyczynowości pomiędzy zjawiskami na różnych poziomach hierarchii systemowej. Polega ona na tym, że zjawiska na wyższym poziomie hierarchii wywierają wpływ na zjawiska na niższym poziomie. Jest to więc swego rodzaju odwrotność wyłaniania się. Przez analogię z wyłanianiem się można zatem stwierdzić istnienie dwóch rodzajów zstępanej przyczynowości.

Silna przyczynowość zstępna występuje wówczas, gdy zjawisko na niższym poziomie jest efektem zjawisk na wyższym poziomie, lecz prawda o nim absolutnie nie może być wydedukowana na podstawie znajomości prawdy o regułach na wyższym poziomie. Ze słabą przyczynowością mamy do czynienia wtedy, kiedy zjawisko na niższym poziomie jest efektem zjawiska na wyższym poziomie, lecz prawda o nim jest nieoczekiwana według reguł rządzących na wyższym poziomie. Chalmers [2006, s. 250–251] stwierdza, że

tego rodzaju przyczynowość występuje jedynie w mechanice kwantowej. Nie jest to prawdziwe, gdyż jest to cecha systemów społecznych zgodna z cybernetyką drugiego rzędu, w której uwzględnia się rolę obserwatora [von Foerster 1982], który obserwując działanie całości systemu, wpływa na działanie jego elementów w sposób zobiektywizowany – eksperyment w Hawthorne albo też w ramach intersubiektywnego konstruowania przyczynowości pomiędzy poziomami zarówno zwykłej, od dołu do góry, jak i przyczynowości zstępnej.

Wyłaniające się własności stanowią nie tylko przedmiot rozważań jakościowych, ale przede wszystkim modelowania matematycznego, szczególnie w odniesieniu do zjawisk fizycznych i biologicznych. Przykładem tego rodzaju podejścia uwzględniającego rolę obserwatora i będącego jednocześnie podstawą badań zjawiska złożoności jest analiza wyłaniających się własności, którą przedstawił J. Crutchfield [1994]. Po dokonaniu analizy różnego rodzaju warunków wyłaniania się własności zwraca się uwagę na specyficzny przypadek deterministycznego chaosu polegający na tym, że proste systemy deterministyczne mogą w pewnych warunkach prowadzić do nieprzewidywalnych zjawisk (chaos deterministyczny). Dodatkowo parametry opisujące takie zmiany mogą zacząć zmieniać się nieproporcjonalnie do inicjujących zmian – „efekt motyla” [Lorenz 1972; Crutchfield 1994; Gleick 1996]. Należy przy tym pamiętać, że chaos deterministyczny jest tylko jedną z form wyłaniania się własności systemowych na wyższym poziomie.

Przedstawione powyżej problemy dotyczące wyłaniających się własności nie są dostatecznie analizowane w dyskusji o synergii w zjawiskach społecznych. Dotyczy to także roli obserwatora opisującego i interpretującego wyłanianie się własności, która została podkreślona w obydwu opisywanych podejściach. Znaczenie obserwatora jest zrozumiałe dla podejścia ogólnego, filozoficznego, natomiast interpretacja przedstawiona przez Crutchfielda [1994] i w późniejszych pracach z tego zakresu może budzić wątpliwości. Wielokrotnie zakłada się bowiem, że wyłaniające się własności obserwowane w różnego rodzaju systemach są niezależne od obserwatora. Dlatego też wynikające z obydwu podejść metody i wnioski mogą zostać wykorzystane do przewidywania efektów synergicznych w systemach społecznych.

Synergia stanowi specyficzny rodzaj wyłaniających się własności, występuje we wszystkich rodzajach systemów – nieożywionych, żywych, społecznych oraz w zjawiskach związanych z ludzką świadomością. Powstanie tej koncepcji wiąże się z fizjologią, psychologią i ze zjawiskami społecznymi. Powyższa interpretacja synergii jest uproszczeniem, które często poddawane jest krytyce [Corning 1998].

Jedną z kompleksowych propozycji synergii nawiązującą do biologii przedstawił Corning [1998]. Syngię traktuje on jako pojęcie szersze aniżeli

wyłaniające się własności. Określenie to stosuje jedynie dla nowych obiektów (całości), które są znacząco różne od tworzących je elementów. Synergia może posiadać różne formy i cechy w systemach żywych i w systemach społecznych:

1. Tworzenie w świadomości obserwatora ciągów liter, czyli wyrazów w procesie tworzenia znaczeń.
2. Synergia w biologii może mieć charakter liniowy, addytywny. Występuje wówczas efekt progowy. Na przykład bakterie po osiągnięciu pewnej liczby są w stanie osiągnąć większe efekty.
3. Przykłady z biologii pokazują, że synergia związana jest też z częstością i natężeniem oddziaływań – pasożyty atakujące inne organizmy.
4. Podział pracy w systemach społecznych i w przyrodzie.
5. Oddziaływania wzajemne prowadzące do efektów redundancji zwiększające niezawodność systemu.
6. Podział kosztów, podział ryzyka.

Synergia nie ma charakteru normatywnego. Nadawanie oddziaływaniom synergicznym cech altruistycznych jest błędem. Synergia może mieć charakter pozytywny i negatywny zarówno dla danego systemu, jak i dla systemów zewnętrznych. W przypadku synergii negatywnej dla systemu społecznego używa się czasem terminu dyssynergia [Piekarz 1991; Ćwiklicki i Eckes-Kondak 2016]. Istnieją też sytuacje, w których pozytywna synergia dla jednej zbiorowości, np. dla stada drapieżników, ma charakter negatywny dla innej zbiorowości, czyli dla stada ofiar.

Innym przykładem badania efektów współdziałania jest synergetyka. W teorii systemów przedstawione zostały dwie koncepcje określane za pomocą tej samej nazwy. Pierwsza z nich, traktowana jako wywodzący się z fizyki interdyscyplinarny obszar badań, została zaproponowana przez H. Hakena i jego współpracowników [Haken 1978]. Istotą synergetyki w tym ujęciu jest zjawisko samoorganizacji występujące w systemach termodynamicznych w stanach nierównowagi. Inspirację dla tej koncepcji stanowiło zjawisko laserowe, czyli powstawanie spójnej wiązki światła. Istotą synergetyki w tym ujęciu jest fakt, że samoorganizacja powstaje w wyniku wzajemnego oddziaływania zmiennych na poziomie mikro i na poziomie wyższym (makro). Widać więc w tym przypadku związek ze zstępną przyczynowością opisywaną przez Chalmersa [2006]. Oprócz zastosowań w naukach przyrodniczych i budowie relatywnie prostych modeli zjawisk społecznych synergetyka Hakena traktowana jest jako źródło metafory synergii, często zresztą bez wnikania w specyfikę zjawisk stanowiących fizyczny pierwowzór.

Druga, bardziej uniwersalna i bezpośrednio związana z podejściem systemowym koncepcja synergetyki została zaproponowana przez B. Fullera

[Fuller i Applewhite 1975]. Wychodzi on w niej od koncepcji synergii, którą definiuje jako zachowanie całości systemu, które nie może być przewidywane na podstawie zachowania elementów rozpatrywanych indywidualnie. Synergia jest więc dla niego równoważna wyłaniającym się własnościom. Synergetyka jest definiowana jako dziedzina wiedzy zajmująca się zjawiskami synergii. Bez wnikania w szczegóły synergetyki Fullera należy dodać, że jej podwaliną są rozważania autora oparte na topologicznych własnościach wybranych struktur geometrycznych. Warto też dodać, że synergetyka i synergia w ujęciu Fullera wywarły znaczący wpływ na powstanie wielu koncepcji z zakresu teorii systemów takich autorów, jak S. Beer czy H. Haken.

W powyższych definicjach synergii i wyłaniających się własności zauważyć można wiele rozbieżności dotyczących związków synergii z wyłaniającymi się własnościami. Fuller i Haken traktują te pojęcia jako tożsame, natomiast Corning uważa synergiię za pojęcie szersze, gdyż obejmuje liniowe (addytywne) tworzenie nowych efektów w trakcie wzajemnych oddziaływań na niższym poziomie. W niniejszym artykule za podstawę przyjęto interpretację synergii proponowaną przez Corninga [1998].

3. Synergia w strategii fuzji i przejęć

3.1. Synergia w fuzjach i przejęciach

Literatura z zakresu typologii motywów wyboru strategii fuzji i przejęć oferuje szeroką gamę czynników determinujących wybór tego rodzaju strategii jako formy rozwoju zewnętrznego [Anand 2005; Vielba i Vielba 2006; Moeller i Brady 2007; Motis 2007]. Synergia stanowi jeden z głównych czynników determinujących wybór strategii fuzji i przejęć. Opiera się na założeniu, że połączenie działalności biznesowych doprowadzi do zwiększenia wyników oraz zmniejszenia kosztów działalności. Anand [2005, s. 163] zwraca uwagę na fakt, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w dojrzałych oraz schyłkowych fazach cyklu życia sektora [Johnson, Scholes i Whittington 2010, s. 66] nawiązują do przesunięcia nadwyżki posiadanych zasobów do nowych zadań oraz form wykorzystania oraz do potrzeby uzupełnienia niedoborów zasobów poprzez konsolidację z innymi podmiotami gospodarczymi. Fuzje i przejęcia stanowią istotny element w tym procesie. Anand [2005, s. 163] proponuje badanie strategii fuzji i przejęć z wykorzystaniem ekonomii przemysłowej (*industrial organization economics*), podejścia zasobowego (*resource-based view*), teorii ewolucji (*evolution theory*) oraz teorii agencji

(*agency theory*). Na potrzeby niniejszego opracowania w tabeli 1 zaprezentowano szczegółową typologię motywów podjęcia tego rodzaju strategii łączenia przedsiębiorstw.

Tabela 1. Typologia motywów fuzji i przejęć

Perspektywa oczekiwanych korzyści	Motywy ogólne oraz szczegółowe
Akcjonariusze/wzrost wartości przedsiębiorstwa	wzrost efektywności: <ul style="list-style-type: none"> - ekonomia skali - ekonomia zasięgu - ekonomia integracji pionowej korzyści w zakresie synergii: <ul style="list-style-type: none"> - dyfuzja <i>know-how</i> - badania i rozwój (B+R) oszczędności kosztowe: <ul style="list-style-type: none"> - racjonalizacja produkcji - zwiększenie siły nabywczej - tworzenie wewnętrznego rynku kapitałowego zmniejszenie kosztów finansowych: <ul style="list-style-type: none"> - korzyści podatkowe - korzystniejsze stopy procentowe - dywersyfikacja inwestycji zwiększenie siły rynkowej: <ul style="list-style-type: none"> - efekty unilateralne - efekty skoordynowane - dostęp do wielu rynków zapobieganie i obrona przed konkurencją przejęcie dyscyplinarne: <ul style="list-style-type: none"> - rynek nadzoru korporacyjnego - wolne przepływy pieniężne
Menedżerowie/wzrost korzyści dla menedżerów	budowanie imperium (roztropność menedżerska) nadmierne ambicje dywersyfikacja ryzyka

Źródło: Na podstawie: [Motis 2007, s. 8–19].

Pogłębiona interpretacja pojęcia synergii pozwala na bardziej precyzyjne określenie efektów fuzji i przejęć na każdym z etapów ich realizacji. W ogólnym ujęciu systemowym pełna ocena i ewentualny pomiar wymagałyby przeprowadzenia analizy wszystkich możliwych interakcji w ramach poszczególnych obszarów oddziaływań przedsiębiorstwa oraz interakcji pomiędzy obszarami. W tym ostatnim przypadku pierwszym krokiem była próba identyfikacji relacji pomiędzy perspektywami w ramach Strategicznej Karty Wyników.

Aby zredukować potencjalną złożoność systemu (systemów), podobnie jak w innych obszarach poszukiwania synergii, w rozważaniach teoretycznych dotyczących fuzji i przejęć oraz we wdrożeniach praktycznych stosuje się podejście liniowe polegające na identyfikacji rozłącznych obszarów powstania efektów synergii w tych obszarach. Podstawowym problemem staje się wówczas właściwe określenie tych obszarów. Na podstawie przeglądu literatury dotyczącej efektu synergii w fuzjach i przejęciach proponuje się przyjąć następujące zestawienia obszarów potencjalnej synergii i powstających w jej wyniku korzyści (tabela 2).

Tabela 2. Korzyści wynikające z efektu synergii w fuzjach i przejęciach

Obszar synergii	Ogólne efekty synergii
Koszty	<ul style="list-style-type: none"> – często związane z korzyściami skali, takie jak koszty administracyjne i koszty ogólne; zasoby i kompetencje, których potencjał produkcyjny nie jest w pełni wykorzystany (100%) lub które nie są skutecznie stosowane, mogą być lepiej wykorzystane w połączeniu z nowymi, dodatkowymi lub powiązanymi działaniami, które zwiększają ich użycie dzięki obniżonym średnim kosztom – redukcja kosztów transakcyjnych
Przychody	<ul style="list-style-type: none"> – często związane z ekonomią zakresu, na przykład rozszerzenia grupy klientów i produktów – dążenie do rozwoju zewnętrznego – zwiększenie konkurencyjności – przejęcie konkurenta oraz sprzedaż krzyżowa lub wspólna sprzedaż
Finanse przedsiębiorstw	<ul style="list-style-type: none"> – redukcja kosztów kapitału poprzez redukcję ryzyka, lepsze przepływy pieniężne i zwiększone zyski – korzyści konsolidacji na rozdrobnionych rynkach
Rynek	większe zyski osiągnięte dzięki zwiększonym możliwościom negocjacyjnym wobec dostawców i klientów (większa siła przetargowa)
Kultura	wpływ kultury – narodowej, etnicznej, profesjonalnej, organizacyjnej na wszystkie obszary działania przedsiębiorstw po fuzji/przejęciu
Kwalifikacje menedżerów	wykorzystanie kwalifikacji menedżerów w drugim przedsiębiorstwie; dotyczy to kwalifikacji obecnych oraz kwalifikacji komplementarnych

Źródło: Na podstawie: [Matsusaka 1993; Early 2004; Perry i Herd 2004; Harding i Rovit 2004; De Wit i Meyer 2007; Frąckowiak 2009].

3.2. Synergia, przewidywanie i ignorancja

Istotą wyłaniających się cech czy też synergii ujmowanej jako kategoria równoważna jest swego rodzaju „zaskoczenie” obserwatora. Nasuwa się w związku z tym pytanie dotyczące przyczyn i konsekwencji tego zaskoczenia. Ujmując ten problem w sposób bardziej precyzyjny, można stwierdzić, że zaskoczenie

w przypadku efektu synergii oznacza ograniczenia albo też całkowity brak możliwości przewidywania. W rozważaniach dotyczących wszystkich dziedzin wiedzy z reguły nawiązuje się wtedy do wiedzy. Natomiast ograniczenia wynikają z braku wiedzy, czy też ujmując inaczej, z ignorancji. Ponieważ brak wiedzy o przyszłości jest czymś oczywistym, należy do ewentualnego zwiększenia możliwości przewidywania zastosować podejście wyjaśniające chociaż częściowo, jakie są przyczyny ograniczenia tego przewidywania. Częściową próbą odpowiedzi na to pytanie jest uwzględnienie roli ignorancji.

Ignorancja posiada dwie interpretacje intuicyjne. Interpretacja negatywna polega na tym, że ignorancja powinna być ograniczana albo wręcz całkowicie eliminowana poprzez pozyskiwanie (tworzenie) wiedzy. Jednocześnie w procesie uzyskiwania wiedzy dochodzi też do ujawniania nowych obszarów ignorancji. Im więcej wiemy, tym bardziej jesteśmy świadomi nieznanych problemów. Zjawisko takie można określić jako pozytywną ignorancję [Ravetz 1990; Gross i McGoey 2015].

Jedną z najbardziej znanych jest definicja ignorancji zaproponowana przez Smithsona [1989, s. 6]: „A jest ignorantem, z punktu widzenia B, jeżeli A nie zgadza się z koncepcjami B albo nie jest świadomy znaczenia tych koncepcji, które B definiuje jako faktycznie lub potencjalnie ważne”. Definicja ta pozwala na uniknięcie ograniczeń obiektywnej definicji dzięki przeniesieniu na B obowiązku definiowania tego, co dana osoba rozumie przez niewiedzę (ignorancję). Umożliwia to również badanie własnej ignorancji, ponieważ A i B może być tą samą osobą. Definicja ta odzwierciedla konstruktywistyczne aspekty wiedzy i ignorancji.

Na podstawie analizy interpretacji i definicji ignorancji Roberts [2012, s. 219] wyróżniła trzy podstawowe typy ignorancji:

1. Ignorancję wynikającą z braku wiedzy: nieznanie nieznanie oraz znane nieznanie.
2. Ignorancję dotyczącą wiedzy: poznawalne znane nieznanie, nieznanie znane oraz błędy.
3. Ignorancję wynikającą z tłumienia i ograniczania wiedzy: tabu, zaprzeczenia, tajemnice i prywatność.

Wiedza i ignorancja mają charakter rekursywny. Łańcuch refleksji – wiedzy o wiedzy itp. – może być kontynuowany do nieskończoności. Podobna hierarchia nie występuje w przypadku ignorancji. Dlatego też dla celów dalszej analizy wyróżnia się dwa poziomy ignorancji. Pierwszy poziom – znam niektóre cechy obiektu mojego procesu poznawczego i środowiska tego obiektu, które pozwalają na wypowiedzenie tego, co wiem i czego nie wiem o tym obiekcie (wynika to z braku lub niedoskonałości wiedzy). Drugi poziom – nie znam

tych cech obiektu i metod ich identyfikacji, które pozwalają na stwierdzenie, że znam i że nie znam cech obiektu na pierwszym poziomie (ignorancja dotycząca źródeł i metod zdobywania wiedzy).

Badania w zakresie ignorancji w zarządzaniu dotyczą m.in. następujących zagadnień: interpretacji ignorancji w zarządzaniu odnoszącej się do jej uniwersalnego znaczenia [Roberts 2012], interpretacji niewiedzy odnoszącej się do teorii i praktyki zarządzania [Zack 1999], negatywnego wpływu ignorancji na zarządzanie [Harvey i in. 2001], ignorancji jako nieodłącznego elementu w procesie pozyskiwania informacji i wiedzy [Roberts 2012] oraz pozytywnego wpływu ignorancji na zarządzanie [Gray 2003].

M. Zack [1999] zdefiniował „ignorancję organizacyjną” w odniesieniu do problemów w czterech procesach przetwarzania wiedzy. Mogą one być również traktowane jako obszary odniesienia dla ignorancji: (1) niepewność: brak wymaganej informacji; (2) złożoność: konieczność przetwarzania zbyt dużej ilości informacji, której nie można zrozumieć i zarządzać; (3) dwuznaczność: brak jednoznacznej interpretacji informacji; (4) niejasność: istnienie wielu konkurencyjnych albo sprzecznych interpretacji informacji.

J. Roberts [2012, s. 219] podjęła próbę określenia cech organizacji oraz ignorancji organizacyjnej. Ignorancja ta może być zdefiniowana następująco:

- ogólnie dominująca ignorancja członków organizacji lub względna ignorancja pomiędzy członkami organizacji z różnych części organizacji,
- ignorancja dotycząca innych organizacji oraz podmiotów zewnętrznych, w tym konkurentów, dostawców i klientów,
- ignorancja wynikająca z wcześniejszych decyzji, takich jak inwestowanie w rozwój wiedzy w danym obszarze, i powstająca w wyniku tego w innych obszarach,
- ignorancja obejmująca nieznanne problemy związane z poszczególnymi osobami z organizacji, powstające wówczas, gdy tego rodzaju ignorancja jest aktywnie poszukiwana i wdrażana w organizacji.

Z powyższych rozważań wynika, że tworzenie wiedzy potrzebnej do identyfikacji przyszłych efektów synergicznych łączących się organizacji nie jest jedynym sposobem postępowania w fuzjach i przejęciach. Równie wartościowe jest określenie braku wiedzy dotyczącej tych efektów, czyli ignorancji.

3.3. Złożoność, ignorancja i synergia w strategii fuzji i przejęć

Ponieważ fuzje i przejęcia są efektem decyzji strategicznych, istotnym elementem tworzenia ich strategii jest przewidywanie efektów synergii, za-

równie pozytywnych, jak i negatywnych. Z reguły jako narzędzie tworzenia strategii fuzji i przejęć traktuje się pozyskiwanie wiedzy, pomijając fakt, że istotną rolę w tym zakresie odgrywa identyfikacja braku wiedzy czyli ignorancji. Zwykle rozróżnienie ignorancji dotyczącej przeszłości, teraźniejszości i przyszłości wprowadza się w definicjach tego pojęcia związanych z niepewnością i ryzykiem [Smithson 1989, 2008; Beck 1992]. Choć w ogólnym ujęciu dynamiki dane o chwili bieżącej nigdy nie są dostępne (obserwuje się to, co już się wydarzyło), to w przypadku fuzji i przejęć jako przeszłość można traktować dane (raporty) z okresu tradycyjnie objętego planowaniem długookresowym, jako dane bieżące można brać pod uwagę sprawozdania roczne lub nawet krótkookresowe opracowania sprawozdawcze.

Proponowane podejście różni się następującymi cechami od dotychczasowych koncepcji oceny efektów synergii w fuzjach i przejęciach:

- uwzględnieniem rodzaju efektów synergii wynikających z pogłębionej analizy wyłaniających się własności, w tym rozdzielania liniowych i nieliniowych efektów synergii,
- uwzględnieniem specyfiki identyfikacji efektu synergii na etapie tworzenia strategii fuzji/przejęcia oraz na pozostałych etapach,
- analizą stopnia wiedzy i ignorancji dotyczącej przyszłego wystąpienia efektów synergii.

Uwzględniając powyższe założenia w tworzeniu strategii fuzji/przejęcia, można określić następujące cechy oczekiwanych efektów synergii (tabela 3):

- obszar oczekiwanych efektów synergii,
- korzyści oczekiwane w danym obszarze,
- wiedzę i ignorancję o danych początkowych dotyczących danego obszaru,
- typ spodziewanej synergii – efekty korzyści skali poprzez proste dodawanie się wartości w ramach poszczególnych cech,
- słabe wyłanianie się cech albo silne wyłanianie się cech,
- znajomość metod przewidywania (możliwość wystąpienia ignorancji drugiego poziomu),
- znaczenie radykalnej niepewności (nieznanych nieznanych dotyczących przeszłości)³.

³ Sytuacja, w której występują nieznane nieznane, określana jest w ramach szkoły austriackiej jako „radykalna niepewność”. Stosuje się również terminy „czysta ignorancja” oraz „niepewność keynesowska”.

Tabela 3. Rodzaje synergii a ignorancja w trakcie tworzenia strategii fuzji i przejęć

Obszar synergii	Cechy synergii	Ignorancja w trakcie tworzenia strategii fuzji i przejęć
Koszty	<ul style="list-style-type: none"> – znaczący udział korzyści skali w tworzeniu pozytywnego efektu synergii – redukcja kosztów poprzez zmiany redukujące redundantne zasoby – korzyści skali 	<ul style="list-style-type: none"> – pierwszy poziom: ograniczone możliwości oszacowania przyszłych kosztów, niedoszacowanie kosztów; ukrywanie historycznych i bieżących informacji przez partnera – drugi poziom: nieznajomość metod opisu i analizy kosztów w organizacji partnerskiej (w szczególności nieznajomość standardów z innych krajów)
Przychody	<ul style="list-style-type: none"> – znaczący udział korzyści skali w tworzeniu pozytywnego efektu synergii 	<ul style="list-style-type: none"> – pierwszy poziom: ograniczone możliwości oszacowania przyszłych przychodów, zawyżone oszacowanie przychodów, ukrywanie historycznych i bieżących informacji przez partnera – drugi poziom: nieznajomość metod przewidywania przychodów w organizacji partnerskiej (w szczególności niedokładna znajomość standardów z innych krajów)
Finanse przedsiębiorstw	<p>dominujący wpływ wyłaniających się efektów synergii; możliwość wystąpienia silnego wyłaniania się.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – pierwszy poziom: wysoki stopień ignorancji dotyczący wystąpienia nieprzewidywalnych konsekwencji związanych z niepewnością i ryzykiem działalności (ryzyko specyficzne); ignorancja wynikająca z naturalnych ograniczeń; wysoki poziom ignorancji dotyczący zjawisk kryzysowych w skali makro – drugi poziom: nieznajomość metod oceny ryzyka wynikająca z nadmiernego przeceniania metod ilościowych i niedostatecznej analizy znaczenia ryzyka jako kategorii jakościowej
Rynek	<ul style="list-style-type: none"> – oczekiwane efekty skali – dominujące słabe wyłanianie się dotyczące wzrostu siły przetargowej stron 	<ul style="list-style-type: none"> – pierwszy poziom: ograniczone możliwości identyfikacji czynników wzrostu znaczenia siły przetargowej po fuzji/przejęciu – drugi poziom: niedocenianie znaczenia zachowań grupowych i nieznajomość metod ich badania

cd. tabeli 3

Obszar synergii	Cechy synergii	Ignorancja w trakcie tworzenia strategii fuzji i przejęć
Kultura	<ul style="list-style-type: none"> – dominujący wpływ wyłaniających się efektów wynikających z relacji międzykulturowych – wysokie prawdopodobieństwo negatywnych efektów (konflikty) w ramach poziomów kultur i w relacjach pomiędzy poziomami kultur – możliwość wystąpienia silnego wyłaniania się z pozytywnymi i negatywnymi efektami 	<ul style="list-style-type: none"> – Pierwszy poziom: niemożność przewidywania konsekwencji interakcji międzykulturowych, szczególnie w środowisku wielokulturowym (relacje w ramach danego poziomu kultur i pomiędzy poziomami kultur) – drugi poziom: brak znajomości metod badania kultur oraz ich interakcji
Kwalifikacje menedżerów	<ul style="list-style-type: none"> – oczekiwanie na komplementarność kwalifikacji – oczekiwanie lepszego wykorzystania własnych kwalifikacji – możliwość wystąpienia silnego wyłaniania się z pozytywnymi i negatywnymi efektami 	<ul style="list-style-type: none"> – pierwszy poziom: ignorancja prowadząca do błędnego oszacowania komplementarności kwalifikacji; pomijanie/ignorowanie negatywnego efektu łączenia kwalifikacji z różnych przedsiębiorstw – drugi poziom: świadome i nieświadome pomijanie wiedzy wpływającej negatywnie na podjęcie decyzji o przejęciu

Zakończenie

Przedstawione powyżej wstępne rozważania pozwalają na wyciągnięcie szeregu wniosków dotyczących przewidywania efektów synergii w fuzjach i przejęciach. Przede wszystkim należy stwierdzić, że celem identyfikacji efektów synergii w procesie łączenia się przedsiębiorstw w ramach dowolnej formy instytucjonalnej konieczne jest pogłębione zrozumienie procesów powstawania synergii czy też wyłaniających się własności. Wówczas dopiero wiadomo, jaka wiedza jest potrzebna w procesie fuzji i przejęcia. Problem ten staje się szczególnie istotny w fazie przygotowawczej, kiedy przewiduje się efekty przed fuzją/połączeniem. Z przedstawionych rozważań teoretycznych nawiązujących do wyłaniających się własności w systemach złożonych wynika, że znacznie bardziej przydatne w trakcie przygotowania strategii jest nawiązanie do ignorancji decydentów niż do ich wiedzy. Określenie rodzajów ignorancji oraz jej źródeł pozwala na bardziej efektywne przewidywanie wyłaniających się własności czy też efektów synergii.

Powyższe wstępne wnioski pozwalają na określenie następujących kierunków dalszych badań:

1. Dokładniejszego określenia zjawisk synergii w ramach poszczególnych obszarów działania łączących się/przejmowanych przedsiębiorstw. Chodzi tutaj o bardziej precyzyjne określenie potencjalnych związków przyczynowo-skutkowych.
2. Określenie źródeł wiedzy o przyszłych efektach synergii, podanie rodzajów i przyczyn ignorancji z nimi związanych i określenie sposobów ograniczenia konsekwencji ignorancji w procesie tworzenia strategii fuzji i przejęcia.
3. Określenie możliwości wykorzystania wyników badań nie tylko do analizy procesu tworzenia strategii fuzji i przejęć (badania *ex ante*), lecz także następnych etapów tego procesu, w tym również do oceny *ex post*.

Bibliografia

- Anand, J., 2005, *M & A Strategies in Mature and Declining Industries: Theoretical Perspectives and Implications*, w: Cooper, C.L. (ed.), *Advances in Mergers and Acquisitions*, vol. 4, Elsevier, Oxford, s. 163–180.
- Beck, U., 1992, *Risk Society: Towards a New Modernity*, SAGE, London.
- Chalmers, D.J., 2006, *Strong and Weak Emergence*, w: Clayton, P., Davies, P. (eds.), *The Re-emergence of Emergence*, Oxford University Press, Oxford, s. 244–256.
- Corning, P., 1998, *The Synergism Hypothesis: On the Concept of Synergy and Its Role in the Evolution of Complex Systems*, *Journal of Social and Evolutionary Systems*, vol. 21, iss. 2, s. 133–172.
- Crutchfield, J.P., 1994, *The Calculi of Emergence: Computation, Dynamics, and Induction*, *Physica D*, vol. 75, iss. 1–3, s. 11–54.
- Ćwiklicki, M., Eckes-Kondak, M., 2016, *Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 420, s. 46–54.
- De Wit, B., Meyer, R., 2007, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa.
- Early, S., 2004, *New McKinsey Research Challenges Conventional M & A Wisdom*, *Strategy & Leadership*, vol. 32, iss. 2, s. 4–11.
- Frąckowiak, W. (red.), 2006, *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa.
- Fuller, R.B., Applewhite, E.J., 1975, *Synergetics: Explorations in the Geometry of Thinking*, Macmillan Publishing Company, New York.
- Gleick, J., 1996, *Chaos*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

- Gray, D., 2003, *Wanted: Chief Ignorance Officer*, Harvard Business Review, vol. 81, iss. 11, s. 22–24.
- Gross, M., McGoey, L. (eds.), 2015, *International Handbook of Ignorance Studies*, Routledge, Abingdon.
- Haken, H., 1978, *Synergetics: An Introduction*, Springer Verlag, Berlin.
- Harding, D., Rovit, S., 2004, *Mastering the Merger: Four Critical Decisions that Make or Break the Deal*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- Harvey, M.G., Novicevic, M.M., Buckley, M.R., Ferris, G.R., 2001, *A Historic Perspective on Organizational Ignorance*, Journal of Managerial Psychology, vol. 16, iss. 6, s. 449–468.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., 2010, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- Lorenz, E., 1972, *Predictability. Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil Set off a Tornado in Texas* American Association for the Advancement of Science, 139th Meeting, http://eaps4.mit.edu/research/Lorenz/Butterfly_1972.pdf [dostęp: 17.03.2016].
- Matusaka, J.G., 1993, *Takeover Motives During the Conglomerate Merger Wave*, RAND Journal of Economics, vol. 24, iss. 3, s. 357–379.
- Moeller, S., Brady, C., 2007, *Intelligent M & A. Navigating the Mergers and Acquisitions Minefield*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex.
- Motis, J., 2007, *Mergers and Acquisitions Motives*, Working Papers, University of Crete, Department of Economics, no. 0730, <http://EconPapers.repec.org/RePEc:crt:wpaper:0730> [dostęp: 20.04.2017].
- Perry, J.S., Herd, T.J., 2004, *Reducing M & A Risk Through Improved Due Diligence*. Strategy & Leadership, vol. 32, iss. 2, s. 12–19.
- Petsa-Papanicolaou, L., 2007, *Success Factors in Mergers and Acquisitions: Complexity Theory and Content Analysis Perspectives*, Doctoral Dissertation, The University of San Francisco, <http://repository.usfca.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1175&context=diss> [dostęp: 6.12.2016].
- Piekarz, H., 1991, *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria Specjalna: Monografie, nr 102.
- Ravetz, J.R., 1990, *Usable Knowledge, Usable Ignorance: Incomplete Science with Policy Implications*, w: Ravetz, J.R. (ed.), *The Merger of Knowledge with Power*, Mansell Publishing Limited, London, s. 260–283.
- Roberts, J., 2012, *Organizational Ignorance: Towards a Managerial Perspective on the Unknown*, Management Learning, vol. 44, iss. 3, s. 215–236.
- Smithson, M., 1989, *Ignorance and Uncertainty, Emerging Paradigm*, Springer Verlag, New York.
- Smithson, M., 2008, *The Many Faces and Masks of Uncertainty*, w: Bammer, G., Smithson, M. (eds.), *Uncertainty and Risk, Multidisciplinary Perspectives*, Earthscan, London, s. 12–25.
- Vielba, F., Vielba, C., 2006, *Reducing the M & A Risks. The Role of IT in Mergers and Acquisitions*, Palgrave Macmillan Ltd., Hampshire.

- von Foerster, H., 1982, *Observing Systems. A Collection of Papers by Heinz von Foerster*, Intersystem Publications, Seaside, CA.
- Zack, M.H., 1999, *Managing Organizational Ignorance*, Knowledge Directions, no. 1, s. 36–49.
- Zieleniewski, J., 1981, *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 7, PWN, Warszawa.
- Zimmerman, B., Dooley, K., 2001, *Mergers versus Emergers: Structural Change in Health Care Systems*, *Emergence: Complexity and Organization*, vol. 3, no. 4, s. 334–355.