

RADOSŁAW MIŚKIEWICZ*

Wykorzystanie podobieństwa struktur organizacyjnych w procesie przekształcania organizacji przedsiębiorstw

Słowa kluczowe: fuzje, przejęcia, struktura, organizacja, taksonomia

Streszczenie: Do problemu fuzji i akwizycji podchodzi się na ogół od strony ekonomicznej tych przedsięwzięć. Część połączeń jednak nie osiąga sukcesu z powodu nieprzystawiania struktur organizacyjnych łączonych przedsiębiorstw. Autor próbuje zaproponować ilościowe podejście do problemu, traktując strukturę organizacyjną jako funkcję jej wymiarów.

Prezentując poszczególne wymiary organizacji, dochodzi do wniosku, że istnieje możliwość sumowania wyników. Opracowana w ten sposób miara może stanowić narzędzie pomocnicze przy podejmowaniu decyzji integracyjnych łączonych jednostek.

1. Uwagi wstępne

Współczesna gospodarka charakteryzuje się wielką liczbą i zakresem przekształceń przedsiębiorstw polegających m.in. na ich łączeniu (fuzje i przejęcia). Wynika to ze stosowania strategii rozwojowych nakierowanych na zmiany strukturalne (organizacyjne). „Będzie tu chodziło zarówno o przekształcenia własnościowe, jak i poszukiwanie nowych rozwiązań *strukturalnych* dotyczących np. tworzenia korporacji i koncernów, a także połączeń takich, jak *fuzje i przejęcia*” (Stabryła, 2007, s. 59).

* Mgr Radosław Miśkiewicz jest pracownikiem firmy Gemi Sp. z o.o., ul. Chorzowska 50, 40-121 Katowice i uczestnikiem studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, kontakt e-mail: radek@gemi.com.pl.

Fuzje i przejęcia są w literaturze przedmiotu rozmaicie definiowane. W przedstawionym artykule opieram się na definicjach typu organizacyjno-ekonomicznego i prawnych podanych przez takich autorów, jak: Johnson, 2000, s. 11; Sudersanam, 1998, s. 5 i 12; Szczepankowski, 2000, s. 19, 53, 85; Frąckowiak, 1998, s. 60 i in.

Spośród wymienionych definicji jako podstawę dalszych dociekań przyjąłem te, które jako wyróżnik podkreślają scalanie zasobów łączonych przedsiębiorstw, np. wspomniany wyżej S. Sudersanam. W procesach tych obserwuje się około połowy połączeń nieudanych, prowadzących do ich rozpadu, co powoduje określone i nie-małe straty. Pewna część nie udaje się z powodu niedopasowania struktur organizacyjnych. Wydaje się, że badania podobieństwa tych struktur przed i w czasie fuzji mogłyby zapobiec wielu niepowodzeniom. Są bowiem podstawy do twierdzenia, że struktury podobne łatwiej się zrastają, natomiast duże ich różnice powodują konflikty i niesprawność działania organizacji, które narastając, prowadzą do poważnych zaburzeń w gospodarce połączonych przedsiębiorstw i jej wymiarów, o czym piszę w dalszej części opracowania.

Lektura artykułu może być użyteczna dla studentów pragnących bliżej zapoznać się z praktycznymi aspektami połączeń przedsiębiorstw, a także dla osób już czynnych w gospodarce, które spotykają się w codziennej działalności z problematyką organizacyjną w procesie integracji struktur organizacyjnych łączonych firm.

2. Zbiór charakterystyk struktur organizacyjnych i kryteria ich wyboru

Powszechnie w literaturze uznanymi cechami struktury organizacyjnej są jej wymiary. W pracach różnych autorów podaje się różne wymiary struktury i różną ich liczbę. W skrajnym przypadku zestawiono ich 31 w pracy: Przybyła, Wudaszewski, Koziński, 1993, s. 18. Na ogół jednak operuje się 5 do 7 wymiarami. W omawianym przypadku wzięto pod uwagę siedem najczęściej podawanych i najbardziej odpowiadających warunkom badania cech diagnostycznych. Są to: konfiguracja, smukłość (spiętrzenie), rozpiętość kierowania, specjalizacja, centralizacja, formalizacja i standaryzacja odpowiadające najbardziej strukturom organizacyjnym badanych przez autora struktur przedsiębiorstw hutniczych.

Uwzględniono tu także warunek braku silnego skorelowania między poszczególnymi wymiarami, co jest istotne dla badania odróżniania jednej struktury od drugiej w metodzie taksonomii numerycznej.

Są to cechy specyficznie organizacyjne dotyczące konkretnych rozwiązań strukturalnych. Obok tych cech wzięto pod rozwagę cechy kontekstowe odzwierciedlające środowisko, w którym struktury funkcjonują. Spośród podanych w pracy: Nalepka, 2001, s. 30 cech kontekstowych wyselekcjonowano następujące: typ realizowanej strategii, sytuacja finansowa, rentowność i produktywność. O wyborze wymienionych charakterystyk kontekstowych zdecydowała ich zawartość informacyjna odpowiadająca sytuacji środowiskowych przewidzianych do badania struktur organizacyjnych.

Oczywiście, konceptualizacja cech zarówno ściśle organizacyjnych, jak i kontekstowych może być inna w przypadku, gdy badanie dotyczy problematyki nie związanej z łączeniem przedsiębiorstw, np. gdy chodzi o analizę jednego przedsiębiorstwa pod kątem restrukturalizacji firmy.

3. Metody oceny podobieństwa struktur organizacyjnych

Przy badaniu podobieństwa struktur organizacyjnych, podobnie jak przy badaniu wszystkich innych tego rodzaju problemów, mamy do czynienia z obiektami i cechami charakteryzującymi te obiekty.

W taksonomii numerycznej, zajmującej się tymi problemami, na ogół obiekty i cechy uważane są za pojęcia pierwotne i nie podlegają definiowaniu (Pawłowicz, 1998, s. 18). Dotyczy to również pojęcia cechy. W taksonomii numerycznej ma się na ogół do czynienia z obiektami charakteryzującymi się wieloma cechami, bowiem obiekty jednocechowe można porównywać w sposób bezpośredni i nie wymagają one specjalnie rozbudowanej aparatury naukowej. Oznacza to, że obiekt definiuje sam badający. Natomiast porównywanie i ustalanie *podobieństwa obiektów wielocechowych* wkracza już na teren analizy wielowymiarowej. Struktura organizacyjna jest niewątpliwie obiektem wielowymiarowym, a zadanie jej zdefiniowania należy do przeprowadzającego analizę podobieństwa.

Kolejnym zadaniem jest wybór spośród szerokiego zestawu metod taksonomicznych takiej metody, która najbardziej odpowiadałaby specyfice badania struktur organizacyjnych.

W tablicy 1 przedstawiono wybrane metody taksonomiczne wraz z komentarzem pozwalającym na ocenę ich przydatności w omawianych badaniach.

Tablica 1

Wybrane metody taksonomiczne porządkowania obiektów

Nazwa metody	Charakterystyczne cechy procedury	Przydatność do realizowanego projektu
Najbliższego sąsiada metoda Johnsona	Metoda ma charakter łączeniowy. Polega na szukaniu elementów, dla których odległość jest minimum	Metoda wykazuje się prostotą. Stosowana w zbiorach o większej liczebności. Wadą metody jest uwzględnianie jedynie najmniejszych i największych różnic
Metoda najdalszego sąsiedztwa metoda Johnstona	Metoda łączeniowa (hierarchiczna). Szuka się elementów najdalszych	Charakterystyka przydatności i wad metody jak wyżej

cd. tablicy 1

Nazwa metody	Charakterystyczne cechy procedury	Przydatność do realizowanego projektu
Metoda Czekanowskiego	Diagramy o różnych kolorach lub odcieniach. Wokół głównej przekątnej skupia się pola reprezentujące małe odległości	Metoda nie daje możliwości ustalenia konkretnej pozycji elementu między pierwszym a ostatnim elementem. W badaniach nad podobieństwem struktur może to być istotną przeszkodą. Metoda niesformalizowana i w tym sensie
Metoda on-line	Metoda opiera się na zasadach metody Czekanowskiego. W odróżnieniu od pierwowzoru analizuje się nie klasy, ale rzeczywiste odległości jednostek (elementów)	Z uwagi na operowanie rzeczywistymi elementami, a nie klasami, bardziej przydatna do celów badawczych pracy
Metoda taksonomii wrocławskiej tzw. metoda najkrótszego dendrytu	Dendryt budowany jest przez łączenie każdego obiektu z obiektem do niego podobnym przy uwzględnieniu warunku, by suma odległości była najmniejsza. Podział dendrytu wykonuje się sukcesywnie odrzucając jego najdłuższe odcinki. W wyniku otrzymuje się klasy lub elementy najbardziej podobne	Należy do najczęściej w praktyce wykorzystywanych metod grupowania hierarchicznego. Praktykuje się włączanie hipotetycznych lub rzeczywistych wzorców. Wzorec może się w wyniku klasyfikacji znaleźć w jednorodnej grupie, co ułatwia interpretację. Odpowiada to celom pracy
Metoda Berry'ego	Od innych metod różni się zastępowaniem pary najbliższych punktów punktem średnim, dla którego wylicza się odległość od punktów pozostałych	Prowadzi do zmniejszenia liczebności zbioru. W warunkach, gdy zbiór wyjściowy hut i holdingów jest na wejściu niewielki – metoda ta nie jest celowa
Metoda środka ciężkości	Polega na łączeniu ze sobą w jedną grupę takich dwóch grup, dla których odległość między ich środkami ciężkości jest najmniejsza. Przez środek ciężkości rozumie się fikcyjny obiekt opisany odpowiednimi zmiennymi	Jest wątpliwe, czy istnieje gotowy program komputerowy do tego rodzaju obliczeń. Poza tym trzeba wziąć pod uwagę nieadekwatność metody do niewielkiej badanej zbiorowości
Metoda mediany	Polega na znalezieniu między dwoma grupami najmniejszej odległości zmierzonej jak mediana i na połączeniu ich w jedną grupę	Dotyczy raczej grup niż pojedynczych elementów. Poza tym w warunkach znacznych różnic między strukturami przedsiębiorstw może dawać nieprawidłowe wyniki
Metoda średnich grupowych	Polega na łączeniu ze sobą dwóch grup, których średnie są najmniejsze	Podobne zastrzeżenia jak wyżej. Średnia może dawać jeszcze bardziej wypaczone wyniki niż mediana w małej grupie przedsiębiorstw hutniczych

Źródło: opracowanie własne.

Do badań nad podobieństwem struktur organizacyjnych najbardziej wydaje się przydatna jedna z metod porządkowania z grupy metod dendrytowych, a mianowicie tzw. taksonomia wrocławska, inaczej metoda najkrótszego dendrytu. Należy ona do metod często wykorzystywanych i co ważne, praktykuje się w niej włączanie hipotetycznych i rzeczywistych wzorców istotnych w diagnostyce połączeń przedsiębiorstw. Łatwa jest również interpretacja wyników, co odpowiada celom badania.

Obok wyboru zestawu cech diagnostycznych i metody badania taksonomicznego, zachodziła potrzeba przyjęcia miary podobieństwa struktur organizacyjnych. „Przez miarę podobieństwa między dwoma obiektami [strukturami u. wł. R.M.] rozumie się funkcję μ (A_k, A_l), która każdej takiej parze przyporządkowuje liczbę. W zależności od sposobu określenia funkcji μ otrzymuje się różne miary podobieństwa” (Frankowski, 1991, s. 17).

Jako miarę podobieństwa przyjmuje się zazwyczaj wskaźnik podobieństwa albo odległość taksonomiczną. Pierwszy w przypadkach, gdy poszczególne cechy obiektu występują albo nie występują, drugi, gdy mamy do czynienia z mierzalnymi wielkościami ciągłymi cech obiektów. W omawianym przypadku wymiary struktury występują zawsze, chyba że zdarzą się twory idealnie elastyczne, np. organizacje wirtualne, ale takie w praktyce w postaci czystej nie występują albo spotyka się je bardzo rzadko. Dlatego jedynym problemem do ustalenia może być kwestia wymaganej ciągłości wielkości cech. Teoria dopuszcza jednak wielkości dyskretne pod warunkiem spełnienia warunku dostatecznej ich zmienności i co najwyżej słabego skorelowania. W przypadku cech ciągłych, jako miarę podobieństwa, używa się funkcji charakteryzujących różnicę między badanymi cechami (Miśkiewicz, 2007, s. 35). „Funkcje te nazywa się odległościami. Im większa odległość, tym mniejsze podobieństwo i na odwrót” (Szczotka, 1976, s. 28). Z uwagi na powszechną stosowalność przyjęto jako normę podobieństwa struktur organizacyjnych funkcję zwaną odległością euklidesową:

$$c_{kl} = \left[\sum_{j=1}^n (z_{kj} - z_{lj})^2 \right]$$

gdzie:

c_{kl} – odległość taksonomiczna między obiektami k -tym i l -tym,

z_{kj} – unormowana wartość j -tej zmiennej dla k -tego obiektu,

z_{lj} – unormowana wartość j -tej zmiennej dla l -tego obiektu.

Zastosowanie w praktyce powyższej miary do wymiarów struktury organizacyjnej nasuwa trudności związane ze złożonym charakterem tych wymiarów. Np. przyjmując, że „wymiar konfiguracji informuje o liczbie, różnorodności i wzajemnym powiązaniu stanowisk i komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa” (Lichtarski, 2001, s. 239), powstaje trudność w ustaleniu miernika tej cechy.

W zasadzie jest tu wybór między stosowaniem wskaźnika agregatowego zawierającego wszystkie trzy elementy składowe (ewentualnie agregatu wyważonego) albo przyjęcie jednego najważniejszego elementu, np. liczby stanowisk lub komórek organizacyjnych. Trudno jednak wyobrazić sobie, żeby o podobieństwie konfiguracji inkorporującego holdingu i inkorporowanego pojedynczego przedsiębiorstwa decydowała liczba komórek. Jest ona z natury rzeczy większa w holdingu, choćby ze względu na rozpiętość zarządzania obejmującego wiele jednostek. Decydujące są tu natomiast różnorodność komórek i liczba powiązań między nimi. Miarą różnorodności komórek może być ich średnia wielkość liczona zatrudnieniem, a miarą stopnia powiązań ich liczba przypadająca średnio na jedną komórkę. Ta ostatnia wielkość może być jednak w praktyce trudna do ustalenia z uwagi na nieuwzględnienie wszystkich powiązań w schemacie i innych dokumentach organizacyjnych jednostek. Być może, w związku z tym należałoby w tych przypadkach ograniczyć się do zbadania różnorodności komórek organizacyjnych.

O ile konfiguracja struktury jest dość trudna do wyrażenia za pomocą określonego parametru, to wskaźnikiem spiętrzenia struktury organizacyjnej będzie po prostu liczba szczebli zarządzania. Ewentualne obawy o niedostateczne zdyskryminowanie wskaźnika są bezpodstawne, bo w dużych organizacjach (np. w holdingach) liczba szczebli dochodzi w obserwowanych organizacjach do 35, biorąc pod uwagę szczeble zarówno w jednostce zarządczej, jak i w podległych jednostkach, zazwyczaj bardzo niejednorodnych pod względem ukształtowania.

W przypadku rozpiętości kierowania mierzonej liczbą pracowników przypadających na jednego kierownika trzeba brać pod uwagę również ugrupowania komórek jako jednostek. W ten sposób rzeczywista liczba komórek będzie mniejsza od wykazanej we wskaźniku, co jednak nie powinno być przeszkodą w określeniu stopnia podobieństwa struktury w tym wymiarze. Centralizacja zarządzania jest bardzo trudna do ilościowego określenia. Wydaje się, że uproszczona miara centralizacji wystarczałaby do przybliżonego jej pomiaru.

Istotne uproszczenia będą niezbędne również przy mierzeniu poziomu specjalizacji. Proponuje się przyjąć formułę miernika opartą na udziale komórek i stanowisk o charakterze funkcjonalnym w ogólnej ich liczbie.

Natomiast wskaźnikiem mierzącym stopień standaryzacji byłby, analogicznie jak w poprzednim przypadku, udział komórek i stanowisk typowych do ich ogółu. Trzeba podkreślić, że zastąpienie bezwzględnej liczby komórek ich udziałem jest konieczne ze względu na potrzebę wyeliminowania wpływu różnej wielkości łączonych przedsiębiorstw.

Do oceny podatności struktur organizacji na połączenie można użyć wskaźnika bądź syntetycznego, bądź określającego poszczególne wymiary (cechy) struktury. Jeżeli przyjąć oznaczenie X_i na poszczególne wymiary, to ocena syntetyczna stanowić będzie sumę różnic wielkości wskaźników i wyrażać się wzorem sumarycznym opisującym tę podatność:

$$f(x) = \sum_{n=1}^7 (x_n^1 - x_n^2)$$

dla pary badanych struktur, i

$$f(x) = \sum_{m=1}^m \sum_{n=1}^n (x_n^m - x_n^{m+1})$$

dla dowolnej liczby m integrowanych struktur,

gdzie:

n – liczba zmiennych określających ogólne wymiary struktury,

m – liczba integrowanych struktur organizacyjnych.

Natomiast ocena podobieństwa poszczególnych, pojedynczych lub kilku wymiarów struktury organizacji dla pary obiektów może być dokonana poprzez użycie wzorów cząstkowych lub ich sum. Tą metodą należałoby mierzyć podobieństwo struktur, gdy tylko jeden lub kilka wymiarów ocenia się jako istotne.

Mogą jednak zdarzać się przypadki istotnych statystycznie różnic w wielkości poszczególnych wymiarów, a dobór tylko kilku z nich byłby niesłuszny, gdyż ewentualne pominięcie niektórych wypaczyłoby obraz sytuacji.

Przykładem może tu być inkorporacja silnie scentralizowanego przedsiębiorstwa do podobnie scentralizowanego holdingu, gdzie cecha centralizacji odgrywa decydującą rolę. Jednocześnie jednak pewne znaczenie mają tu pozostałe wymiary o wpływie na wskaźnik ogólny, np. w granicach 5 do 10% każdy. W tej sytuacji przyjęcie wyłącznie wymiaru centralizacji dla oceny podatności połączeniowej może dać obraz wypaczony. Potrzebne jest wówczas ważenie poszczególnych wymiarów, bo potraktowanie wszystkich (po równo) z centralizacją włącznie, daje wynik jeszcze bardziej zdeformowany.

Problemem jest tu jednak metoda ważenia. Wagi nie mogą być ustalone w sposób czysto intuicyjny. Podstawą ustalania wag powinny być wskaźniki o charakterze obiektywnym, np. zestandaryzowane wymiary badanych struktur. Standaryzacja jest z reguły przeprowadzana, gdy badanie podobieństwa ma prowadzić do pogrupowania obiektów w grona o podobnych cechach. Zazwyczaj wykorzystywany jest wzór (Pawłowicz, 1998, s. 11):

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S_{ij}}$$

gdzie:

$$\bar{x}_j = \frac{\sum_{i=1}^m x_{ij}}{m}$$

$$S_{ij} = \left[\frac{\sum_{i=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{m} \right]^{\frac{1}{2}}$$

gdzie:

- m – liczba zintegrowanych struktur organizacyjnych,
- z – zmienna standaryzowana,
- S – odchylenie standardowe.

W przypadku jednak, gdy ustala się podobieństwo pojedynczych, tożsamy wymiarów struktury organizacyjnej tylko w dwóch przedsiębiorstwach, wtedy standaryzacja danych nie jest potrzebna (nie grupuje się dwóch przedsiębiorstw). Jeżeli jednak zamierza się ważyć wielkości wymiarów w tych dwóch przedsiębiorstwach, to wielkości nieporównywalne (np. przy konfiguracji liczba komórek w dużym i mniejszym obiekcie) muszą być poddane operacji ważenia. Pozostaje problem ustalenia wag zestandaryzowanych wielkości wymiarów struktury. Gdy wymiary zostają sprowadzone do porównywalności, wagami mogą być udziały procentowe w ogólnym wpływie na podobieństwo struktur.

Nie wszędzie jednak udziały te mogą być obliczane. W niektórych przypadkach możemy zestawić, i to dużym nakładem pracy, jedynie wielkość badanego zjawiska, np. decyzje i czynności sformalizowane, ale już ogółu czynności i decyzji nie da się ująć liczbowo, bo nikt nie ewidencjonuje zdarzeń nieformalnych. Stąd lepszym sposobem ważenia jest związanie go z rangowaniem wymiarów struktury i przypisanie rosnących wag kolejnym wymiarom. Inną metodą jest ocena ekspertów. Jest ona jednak w dużym stopniu subiektywna, a w praktycznej realizacji może być kosztowna.

W sytuacji, gdy ustalono już wielkości wymiarów w porównywanych obiektach (strukturach), poddano je standaryzacji i ewentualnemu ważeniu, ustalenie procedury porównywania podobieństwa struktur badanych organizacji sprowadza się do wyznaczenia kryterium oceny podobieństwa.

Istnieją różne możliwości wyznaczenia takiego kryterium. Pojedynczy wskaźnik podobieństwa, a obliczony dla dwóch obiektów, opisany wcześniej, sam przez się nie daje podstaw do oceny. Podstawę taką dałoby obliczenie go dla większej liczby par i ustalenie średniej jako wzorca. Zwykle rozpatruje się jednak jedną parę przedsiębiorstw, co pozwala na obliczenie tylko jednego wskaźnika podobieństwa, a więc nie daje możliwości obliczenia średniej. Taka sytuacja powstaje natomiast, gdy połączeniu ulegają dwie organizacje gospodarcze, skupiające wiele podmiotów. Uzyskana pojedyncza ocena nie upoważnia do stwierdzenia, czy wskaźnik oznacza silne podobieństwo (wskaźnik bliski zeru), czy słabe (wskaźnik znacznie większy od zera). Jest to jednak nie do przyjęcia, gdyż zazwyczaj struktury dość znacznie różnią się od siebie. Można próbować ustalenia wzorca na podstawie do-

świadczenia, gdy badania przeprowadzono już w wielu przypadkach. Możliwe to będzie jednak dopiero po pewnym czasie. Wydaje się w tych okolicznościach, że możliwym rozwiązaniem będzie zbudowanie macierzy cech diagnostycznych i porównywanie wektorów tych cech między sobą dla ustalenia wzorca. Ze względu na potrzebę uzyskania konkretnych wzorców, a nie liczb abstrakcyjnych, wzorcem powinna być mediana z obydwu badanych wymiarów struktury. Np. przy stworzeniu średniej do badania smukłości struktury otrzymać można wynik 8,5 szczebla lub 9,3 szczebla zarządzania, lub podobny, co jest nonsensem w badaniach strukturalnych, podczas gdy mediana byłaby konkretną liczbą szczebli, np. 8 lub 9. Ostateczną ocenę podatności ustalono by poprzez zbadanie odległości od wzorca. Można ją wywieść np. w liczbie odchyłeń standardowych (z obydwu struktur). Inną możliwością oceny odległości od wzorca jest analiza wymiarów w wielkościach niestandardyzowanych. Jest to dopuszczalne, gdyż występują tu wielkości jednorodne, np. formalizacja, specjalizacja, z reguły definiowana w formie udziałów lub wskaźników natężenia. I tak w przypadku formalizacji, standaryzacji (czynności i decyzji), specjalizacji, wielkości te występują w postaci udziałów, a w przypadku konfiguracji, smukłości struktury i liczbie szczebli są porównywane bezpośrednio, gdy łączą się jednostki o przybliżonych rozmiarach. Gdy połączenie dotyczy jednostek niewspółmiernie różniących się jak grupa przedsiębiorstw i pojedyncze przedsiębiorstwo, można zastosować ilorazowe wskaźniki natężenia. Wówczas będziemy mieli np. liczbę komórek organizacyjnych przypadających na liczbę zatrudnionych. Rozpiętości kierowania nie trzeba obliczać w formie udziałowej ani ilorazowej, gdy sama jest jednocześnie udziałem i wskaźnikiem natężenia.

Reasumując, w przypadku dwóch struktur, najbardziej korzystne wydaje się stosowanie niestandardyzowanych wymiarów do porównywania różnic wymiarów w badanych strukturach. Jest rzeczą oczywistą, że w tym przypadku stosowanie skali porównawczej nie będzie trudne. Dla przykładu, jeżeli porównuje się np. wymiar formalizacji struktur, to udział formalizacji w ogólnej liczbie czynności lub decyzji będzie miał rozpiętość od 0 do 1. Gdy wielkość będzie bliska „0”, oznaczać to będzie silne podobieństwo wymiaru, jeśli bliska „1”, to bardzo słabe.

Pewną trudność stanowić będzie ocena łączna. Rzadko kiedy wchodzi w rachubę bezpośrednio sumowanie. Prawdopodobnie znowu trzeba będzie sięgnąć do wag, ponieważ znaczenie i wielkość wymiarów struktury nie jest równa.

4. Zakończenie i wnioski

Łączenie przedsiębiorstw w ramach fuzji i przejęć bywa często nieudane. Również z powodów organizacyjnych, w tym głównie ze względu na brak podatności struktur organizacyjnych na integrację.

W ramach analizy due-diligence można jednak zapobiec takiemu obrotowi sprawy, badając struktury organizacyjne pod względem ich podobieństwa, co jest za-

sadniczym warunkiem prawidłowej i niezakłóconej ich integracji. Najbardziej do badań nad podobieństwem struktur organizacyjnych nadają się z natury rzeczy metody taksonomiczne. Spośród metod taksonomicznych wybrałem tzw. metodę najkrótszego dendrytu, która zapewnia prostą interpretację wyników i jest często stosowana w praktyce, a ponadto pozwala na wprowadzanie wzorców.

Wyniki badań mogą pozwolić na wypracowanie narzędzia pomocnego do oceny zdolności struktur organizacyjnych do integracji. Stosowanie narzędzia pomocnego przy podejmowaniu decyzji połączeniowych nie jest proste. Zawsze jednak lepiej mieć do dyspozycji zobiektywizowane narzędzie oceny sytuacji niż nie mieć żadnego i zdawać się wyłącznie na intuicję.

Im większe firmy, tym większe mogą być ewentualne skutki zakłóceń spowodowane kłopotami z integracją struktur organizacyjnych łączonych przedsiębiorstw.

Następnym więc krokiem w badaniach nad integracją struktur autor chciałby uczynić praktyczne ich sprawdzenie na przykładzie tworzenia holdingów hutniczych poprzez inkorporację grup przedsiębiorstw hutniczych i pojedynczych hut do tychże holdingów.

Bibliografia

- Banaszyk P., Stańda A. 2000. *Doskonalenie struktury organizacyjnej jako narzędzie poprawy jego efektywności*. W: *Strategie wzrostu produktywności firmy*. Pod red. A. Stabryły. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7257-057-7.
- Bielski M. 2001. *Organizacje – istota, struktury, procesy*. Wyd. 3. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 83-7171-412-2.
- Chanmugan R., Skill W.E., Mann D. 2005. *Mastering the art of value capture in M&A*. W: *Successful Acquisition Integration*. California Institute of Technology, Industrial Relation Center.
- Cieśliski M. 2008. *Wdrażanie zmian w procesie integracji firm*. „Przegląd Organizacji” nr 9.
- Frankowski Z. 1991. *Zastosowanie metod taksonomicznych w badaniach przestrzennych*. Warszawa: Agencja Wydawnicza IGPIK. ISBN 83-85002-38-3.
- Frąckowiak W. 1998. *Fuzje i przejęcia. Podstawowe pojęcia*. W: *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*. Praca zbiorowa pod red. W. Frąckowiaka. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1158-9.
- Hooke J.C. 2000. *Fuzje i przejęcia. Jak skutecznie przeprowadzić transakcję*. Warszawa: Wyd. K.E. Liber. ISBN 83-909502-7-8.
- Hopej M. 2008. *Struktura organizacyjna jako czynnik kulturotwórczy*. „Przegląd Organizacji” nr 10.
- Johnson H. 2000. *Fuzje i przejęcia. Narzędzia podejmowania decyzji strategicznych*. Warszawa: Wyd. K. E. Liber. ISBN 83-88170-14-7.
- Kozioł L. 2000. *Produktywność jako przedmiot badań zachowań organizacyjnych*. W: *Strategie wzrostu produktywności firmy*. Pod red. A. Stabryły. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7257-057-7.
- Kozioł L. 2004. *Organizacyjne determinanty introprzedsiębiorczości*. W: *Instrumenty i formy organizacyjne zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*. T. 1. Pod red. A. Stabryły. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-232-4.
- Kreft Z. 2000. *Produktywność form organizacyjnych zarządu spółki naczelnej holdingu*. W: *Strategie wzrostu produktywności firmy*. Pod red. A. Stabryły. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7257-057-7.

- Lewandowski M. 1998. *Integracja przedsiębiorstw. W: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*. Praca zbiorowa pod red. W. Frąckowiaka: Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1158-9.
- Lichtarski J. (red.). 2001. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Praca zbiorowa. Wrocław: Wyd. AE im. Oskara Langego. ISBN 83-7011-522-5.
- Miśkiewicz R. 2007. *Teoretyczne i praktyczne aspekty organizacji fraktalnej. W: Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*. Praca zbiorowa pod red. E. Weiss i M. Godlewskiej. Warszawa: Vizja Press & IT. ISBN 978-83-60283-98-1.
- Miśkiewicz R. 2009. *Rola wymiarów struktury w integracji strukturalnej przedsiębiorstw hutniczych inkorporowanych do holdingów* (materiał w przygotowaniu do druku w „Przeglądzie Organizacji”).
- Nalepka A. 2001. *Struktura organizacyjna*. Kraków–Kluczbork: Antykwa. ISBN 83-87493-61-9.
- Nalepka A., Kozina A. 2001. *Podstawy badania struktury organizacyjnej*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 978-83-7252-346-4.
- Pawłowicz L. 1998. *Wybrane metody taksonomii numerycznej i ich zastosowanie w badaniach ekonomicznych*. Gdańsk: Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego. ISBN 83-7017-198-2.
- Przybyła M., Wudarszewski W., Koziański J. 1993. *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*. Wrocław: Wyd. AE. ISBN 83-7011-109-2.
- Stabryła A. 2000. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13231-0.
- Stabryła A. 2007. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-15110-2.
- Stasiak R. 2000. *Fuzje i przejęcia spółek publicznych*. Kraków: Kantor Wydawniczy Zakamycze. ISBN 83-88114-85-9.
- Sudersanam S. 1998. *Fuzje i przejęcia*. Warszawa: WIG-Press. ISBN 83-87014-08-7.
- Szczepankowski P.J. 2000. *Fuzje i przejęcia. Techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13131-4.
- Szczotka F.A. 1976. *Podstawy taksonomii numerycznej*. Warszawa: PAN.
- The Basics of Merges and Acquisitions*. Artykuł zbiorowy. Investopedia 2005.
- Trocki M. 2004. *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14188-3.

The Utilization of Organizations Structure Similarity in a Process of Company Organization Transformation Process

Summary: The problem of merges & acquisition seems to be approached generally from economic side of those undertakings. However, some of those undertakings are not successful because of differences between their organizational structures. The author tries to suggest a quantitative approach to that problem, treating an organization's structure as a function of it's dimensions.

While presenting separate dimensions of an organization he comes to the conclusion that there is a possibility to summarize the results. The measure developed in that way may become a supplementary tool while making integral decisions by entities being merged or acquired.

Key words: merges, acquisition, structure, taxonomy, organization
