

Czesław Zajac

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

STRATEGIE MIĘDZYNARODOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE – WYNIKI BADAŃ

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa mogą budować i implementować różnorodne strategie, które mieszczą się w obszarze wewnętrznych i zewnętrznych strategicznych orientacji rozwojowych. Pierwsze z wyżej wymienionych orientacji stanowią wyraz wyboru drogi rozwoju przedsiębiorstwa przez wzrost jego potencjału. Drugie natomiast są najczęściej realizowane przez zawieranie aliansów strategicznych, konsorcjów, a także przez przejęcia (nabycia) innych przedsiębiorstw oraz fuzje. Przejęcia i fuzje przedsiębiorstw traktowane jako zewnętrzne strategie ich rozwoju są jednocześnie przejawem globalizacji procesów gospodarczych we współczesnym świecie (globalizacja współdziałania konkurencji). Ich skutkiem jest także globalizacja zarządzania (planowanie strategiczne) oraz postępująca standaryzacja metod, technik i systemów operacyjnych zarządzania, w szczególności wykorzystywanych przez ponadnarodowe korporacje, często występujące w roli aktywnych inwestorów na globalnym rynku przejęć i fuzji.

Niniejsze opracowanie jest wynikiem badań uzupełniających¹ do programu badawczego, realizowanego przez jego autora w 10 dużych przedsiębiorstwach zlokalizowanych we Wrocławiu i Jeleniej Górze, które uczestniczyły w jednokrotnych i wielokrotnych przejęciach oraz w fuzjach. Badania te, poświęcone przede wszystkim społecznym, organizacyjnym i kulturowym problemom przejęć i fuzji, obejmowały także rozpoznanie strategii przejętych przedsiębiorstw realizowane przez ich nowych właścicieli.

¹ Badania te były prowadzone na podstawie wywiadów skategoryzowanych z wykorzystaniem kwestionariusza badawczego oraz wywiadów swobodnych, z menedżerami spółek objętych podstawowym programem badawczym, realizowanym w latach 2002-2004.

Celem opracowania jest próba znalezienia odpowiedzi na 4 pytania badawcze:

1. Czy i w jakim zakresie nowi właściciele kontynuowali dotychczasowe strategie przejętych przedsiębiorstw?
2. Jeśli dotychczasowe strategie zostały zmienione, to w jakim zakresie i jak głęboko?
3. Jaki poziom samodzielności (autonomii) strategicznej został pozostawiony przejętym przedsiębiorstwom; czy kierownictwa tych przedsiębiorstw samodzielnie tworzą i realizują nowe strategie, czy też realizują strategię korporacyjną nowego właściciela?
4. W jaki sposób nowi właściciele przejętych przedsiębiorstw realizują nadzór strategiczny?

2. Podejścia nowych właścicieli do dotychczasowych strategii przejętych przedsiębiorstw

Jak zauważa A. Pocztowski, w praktyce bardzo rzadko o podjęciu decyzji o dokonaniu przejęcia lub fuzji decyduje jedna przesłanka. Najczęściej na decyzję tę wywiera wpływ cały zbiór czynników, wśród których na czoło wybija się chęć powiększenia zysku i wzrost wartości przedsiębiorstwa. Podstawowym celem procesów przejęć i fuzji jest rozwój przedsiębiorstwa, który w konsekwencji przez zwiększenie efektywności operacyjnej prowadzi właśnie do zwiększenia jego wartości rynkowej, stanowiącej podstawę oceny efektywności tych procesów [8, s. 13].

Wymieniony autor wyodrębnia 4 grupy przyczyn przejmowania lub łączenia się przedsiębiorstw [8, s. 14-20]

- techniczne i operacyjne,
- rynkowe i marketingowe,
- finansowe,
- menedżerskie [6, s. 110-134].

Przejęcia i fuzje w skali międzynarodowej należy traktować, jak to już zostało wcześniej stwierdzone, jako skutek globalizacji. Skutkiem globalizacji są również procesy konwergencji systemów ekonomicznych, kultur i praktyk zarządzania [4, s. 10].

J.F. Weston, K.S. Chung i J.A. Siu jako przyczyny przejęć i fuzji w wymiarze międzynarodowym wskazują możliwość osiągnięcia długotrwałych celów strategicznych, m.in. ekspansji na rynki zagraniczne przy jednoczesnej ochronie rynku wewnętrznego (krajowego), powiększenia rozmiarów domen biznesowych, prowadzącego do osiągnięcia korzyści z tytułu ekonomii skali, niezbędnej do konkurencyjności w skali globalnej. Osiągnięcie tych celów gwarantuje większy wzrost wartości przedsiębiorstwa w porównaniu ze wzrostem z tytułu wykorzystania potencjalnych strategii rozwoju wewnętrznego [7, s. 350-355]. Wymienieni autorzy wskazują również na korzyści, jakie stwarzają międzynarodowe fuzje i przejęcia, zaliczając do nich m.in. wzrost wiedzy technologicznej przez nabycie nowych technologii,

Tabela 1. Międzynarodowe przejęcia i fuzje – motywy, zakres ingerencji właścicielskiej oraz misje, strategie i perspektywy rozwoju po zmianie właścicieli

Przedsiębiorstwo	Właściciel, data i motywy przejęcia/fuzji	Zakres ingerencji nowego właściciela	Misja, strategia, perspektywy rozwoju po zmianie właściciela
1	2	3	4
Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich „Kogeneracja” SA	francuski koncern EDF International SA, X 2001; motywy: dla ZEW – ekonomiczne spadki przychodów, konieczność dokapitalizowania, dla EDF – możliwość wejścia na polski rynek	głębokie zmiany w Radzie Nadzorczej i Zarządzie; na początku silna centralizacja zarządzania, po kilku miesiącach – lekka decentralizacja	utrzymanie rdzenia przedsiębiorstwa: silna spółka energetyczna, dbająca o zaufanie klientów, pracowników oraz o ochronę środowiska naturalnego
Grupa Kapitałowa LUKAS (LUKAS Bank SA i LUKAS SA)	francuska grupa bankowa Credit Agricole; 2001; motywy: dla Grupy LUKAS – decyzja 3 spośród 4 właścicieli, dla Credit Agricole – silne wejście na polski rynek usług finansowych poprzez zakup wiodących firm w branży	silna centralizacja władzy w ręku francuskiego prezesa, zdominowanie rad nadzorczych i zarządów obu firm Grupy przez przedstawicieli właściciela	utrzymanie dotychczasowej misji jako firma przyjazna dla klientów i wymagający pracodawca dla pracowników; nowa strategia dla Grupy na lata 2003-2005 – utrzymywanie wiodącej pozycji w branży, rozwój produktów
Hutmen SA	Impexmetal, 1997, motywy: dla Hutmenu – decyzja Ministra Przekształceń Własnościowych, dla Impexmetal – szybki wielokrotny zwrot z kapitału	ingerencja na poziomie Rady Nadzorczej, właściciel określa zadania biznesowe, nie dając wsparcia finansowego	nowa misja określająca jako priorytetowe zadowolenie klienta, wdrożenie, po raz pierwszy w historii przedsiębiorstwa, kompleksowej strategii na lata 2000-2004, dającej początek jego restrukturyzacji
3M Viscoplast SA	koncern amerykański 3M, 2001, motywy: dla Viscoplastu SA – przejęcie giełdowe przyjazne, dla 3M – chęć wzmocnienia obecności na rynku polskim, kompatybilność charakteru produkcji Viscoplastu z własnym profilem działania, niskie koszty wytwarzania w Polsce	ingerencja we wszystkie kluczowe procesy i systemy przedsiębiorstwa, utrata przez Viscoplast samodzielności i przekształcenie go w elastyczne centrum wytwarzania, reprezentanci 3M w Zarządzie (prezes) i Radzie Nadzorczej	utrzymanie w ciągu 5 najbliższych lat rdzenia przedsiębiorstwa

PMI Poland SA	sprzedaż Fampy przez Skarb Państwa amerykańskiemu koncernowi Beloit Corporation 1991; Przejęcie Beloit Poland SA przez grupę polskich i amerykańskich inwestorów w 2001 roku, motywy: dla Beloit Poland SA – przetrwanie po upadku Beloit, dla inwestorów – satysfakcjonujący zwrot z kapitału	po pierwszym przejęciu: głęboka ingerencja – „dublowanie” przez ekspertów kluczowych stanowisk kierowniczych; utrata samodzielności; po drugim przejęciu: przywrócenie autonomii, Zarząd – przedstawiciele polskich inwestorów; Rada Nadzorcza – przewodniczący reprezentant inwestorów amerykańskich	misja: osiągnięcie pozycji dostawcy wyrobów i usług o wysokim poziomie jakościowym i technologicznym, przy możliwie konkurencyjnych kosztach; strategia na lata 2001-2005: 10% roczny wzrost zysku, wzrost udziału w rynku, budowa sprawnej organizacji
Polar SA	1) przejęcie giełdowe przez Pol.-Amer. Fund. Enterprise Investors 1997-1999, motywy biznesowe; 2) przejęcie przez koncern Brandt – 1999-2001, motywy dla Brandta: wejście na polski rynek, otwarcie na rynki wschodnie, dla Polar SA: pozyskanie kanałów dystrybucji, obniżenie barier wejścia na rynki światowe; 3) przejęcie przez amerykański koncern Whirlpool Corporation – cztery lata 2001, 2) motywy dla Whirlpoola: umocnienie pozycji rynkowej w Polsce oraz zdobycie przyczółka do ekspansji na Wschód, 3) wykorzystanie <i>know-how</i> Polar	po pierwszym przejęciu: pozostawienie Polarowi dużej swobody w zakresie kreowania strategii i kształtowania rynku; po drugim przejęciu: praktycznie brak ingerencji, swoboda Polar w zakresie własnych wyrobów i rynku, jest to przykład miękkiej ingerencji; po trzecim przejęciu: głęboka ingerencja, przekształcenie Polar w wydział produkcyjny i odciecie go od rynków zbytu	po ostatnim przejęciu: przyjęcie w oparciu o misję Whirlpoola: „w każdym domu, wszędzie z dumą, pasją i rezultatami”, nowej misji: „stałe wyprzedzanie wymagań konsumentów w zakresie jakości i różnorodności oferowanych produktów”, przygotowywany jest plan strategiczny zakładający rozwój sprzętu chłodniczego – ok. 1,5 mln sztuk rocznie oraz rozwój produkcji zmywarek do naczyń do ok. 0,5 mln sztuk rocznie, plany rozwojowe zakładają również budowę zakładu i uruchomienie produkcji kuchenek gazowych (przeniesienie technologii z Włoch)

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
Bombardier Transportation Sp. z o.o.	1) przejęcie Pafawagu przez ABB 1996-2001 – połączył się z Daimler Benz i utworzył koncern Adtranz, Adtranz przejął większość udziałów Pafawagu i powstał Adtranz Pafawag Sp. z o.o., 2) przejęcie Adtranz przez kanadyjski koncern Bombardier i połączenie Adtranzu z Bombardier Transportation – wiodącą dywizją Bombardiera, powstaje Bombardier Transportation Polska Sp. z o.o.	po pierwszym przejęciu: głęboka ingerencja do poziomu operacyjnego włącznie; po drugim przejęciu: pełna ingerencja, włączenie przedsiębiorstwa w struktury Bombardier Transportation, utrata samodzielności	po pierwszym przejęciu: tabor szynowy nie stanowił <i>core business</i> dla Adtranz, relatywnie duża swoboda przedsiębiorstwa w zakresie kontynuowania dotychczasowej linii biznesowej; po drugim przejęciu: misja oparta na kluczowych wartościach Bombardiera i dobre tradycje Pafawagu, specjalizacja w produkcji kompletnego taboru szynowego i komponentów
„Wrobit” SA	1) przejęcie przez osobę fizyczną – 1996-2000: inicjatorem Skarb Państwa, inwestor zamierzał zrobić szybki interes przez odsprzedaż przedsiębiorstwa z zyskiem; 2) sprzedaż przedsiębiorstwa przez dotychczasowego właściciela wielkiemu międzynarodowemu koncernowi branżowemu	po pierwszym przejęciu: brak ingerencji, obecność właściciela na poziomie Rady Nadzorczej; po drugim przejęciu: głęboka ingerencja, utrata samodzielności decyzyjnej, odcięcie od rynków zbytu, włączenie przedsiębiorstwa do grupy	po pierwszym przejęciu: kontynuacja dotychczasowej działalności, po drugim przejęciu: utrzymanie rdzenia działalności i przy rezygnacji z niektórych wyrobów, misja i strategia: szybki wzrost i zyskowność gwarantujące utrzymanie pozycji lidera w branży
Polifarb Cieszyn –Wrocław SA	1) fuzja Polifarbu Cieszyn SA i Polifarbu Wrocław SA 1998 – powstaje Polifarb Cieszyn–Wrocław SA inicjatywa RN i Zarządów obu spółek, motyw: chęć przeciwstawienia się kapitałowi zagranicznemu, dążenie do utrzymania pozycji lidera na	po fuzji: właścicielem pozostał Skarb Państwa; po pierwszym przejęciu: głęboka ingerencja we wszystkie kluczowe obszary, najważniejsze decyzje podejmowane na szczeblu Zarządu Grupy Sigma Kalon;	po fuzji: zachowanie rdzenia przedsiębiorstwa, brak istotnych zmian w strategii; po pierwszym przejęciu: kontynuacja dotychczasowej działalności, brak długofalowej strategii, decyzje strategiczne dyktowane interesem kolejnych

1	2	4	5
	polskim rynku, ochrona niezależności i miejsc pracy; 2) wrogie przejęcie giełdowe przez koncern holenderski Sigma Kalon 1999, 3) wykupienie Sigmy Kalon przez Total Fina Elf, 4) przejęcie Total Fina Elf przez amerykański fundusz inwestycyjny Bein Capital; 5) przejęcie przedsiębiorstwa przez Bein Capital – 1.03. 2003	po drugim przejęciu: brak zainteresowania bieżącą działalnością operacyjną	właścicieli, podstawowy cel strategiczny: przekształcenie orientacji produkcyjnej w orientację sprzedażową; po drugim przejęciu: cel strategiczny – krótkookresowy wzrost efektywności
Bank Zachodni WBK SA	1) przejęcie Banku Zachodniego SA przez AIB irlandzką Grupę Bankową – 1999; 2) fuzja BZ SA i WBK SA – 13.06. 2000; motywy: łatwiejsze zarządzanie jedną organizacją bankową; możliwość uzyskania efektu synergii i efektu skali; możliwość redukcji kosztów przez centralizację organizacyjną i produktową; zdobycie pozycji jednego z najsilniejszych banków w Polsce, notowanych na WGPW	głębokie zmiany na poziomie strategicznym i operacyjnym	misja: stworzenie banku wyróżniającego się na rynku jakością oferty i poszerzaniem przez klientów jako bank unikalny; nowa strategia po fuzji: „Po pierwsze klient” na okres 2002-2005: segmentacja klientów, doskonalenie produktów, usprawnianie procesów i procedur kredytowych, rozwój kanałów dystrybucji, rozwój kadr i metod zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez różnicowanie produktów [3] i wykorzystanie możliwości, jakie niesie ze sobą dywersyfikacja [1, s. 39-66] (zwłaszcza geograficzna), korzystanie z elementów protekcyjnej polityki państw, na których rynkach połączone przedsiębiorstwa będą oferować swoje produkty, niższe koszty pracy oraz dostęp do pewnych źródeł dostaw [7].

Praktyka przejęć i fuzji wskazuje na zróżnicowane podejście nowych międzynarodowych właścicieli do dotychczasowych strategii (planów strategicznych) przejętych przedsiębiorstw. Zazwyczaj zmieniają oni strategię realizowaną przed przejęciem lub fuzją, dopasowując je do własnych koncepcji biznesowych dla przejętych podmiotów. Rzadko kontynuują lub powielają dotychczasowe strategię. Zakres i głębokość tego typu zmian zależą od wielu czynników. Do najważniejszych spośród nich należy zaliczyć, zdaniem autora niniejszego opracowania, przede wszystkim:

- motywy (przyczyny), które legły u podstaw przejęcia lub fuzji,
- charakter przejęcia lub fuzji – wrogie czy przyjazne?
- typ (kategorię) podmiotu przejmującego – inwestorzy instytucjonalni, a zwłaszcza aktywni inwestorzy branżowi, czy osoby fizyczne?
- charakter strategii korporacyjnych (biznesowych) podmiotów przejmujących.

W przypadku przejęć dokonywanych w Polsce przez branżowych inwestorów, funkcjonujących jako duże międzynarodowe korporacje², najczęściej mamy do czynienia z głębokimi zmianami strategii, a nawet całkowitą reorientacją strategiczną. Należy uznać to z jednej strony za przejaw internacjonalizacji działań tych globalnych korporacji, obejmujących także przejęcia i fuzje, traktowane jako sposoby realizowania ich celów strategicznych (strategie *sensu stricto*). Z drugiej zaś strony zmiany tego typu stanowią urzeczywistnienie strategicznych motywów, które stanowiły podstawę podjęcia decyzji o przejęciu konkretnego przedsiębiorstwa czy dokonaniu fuzji z innym podmiotem.

Wyniki przeprowadzonych badań, przedstawione w tab. 1, potwierdzają wpływ wymienionych czynników na zmiany dotychczasowych strategii przejętych przedsiębiorstw. Wskazują one także na współzależność między typem inwestora (charakter prowadzonej działalności), motywami przejęcia lub fuzji oraz zakresem jego ingerencji właścicielskiej, w szczególności w obszarze misji, strategii i perspektywy strategicznych w przejętym lub przyłączonym przedsiębiorstwie.

Analiza zakresu ingerencji właścicielskich w wymiarze strategicznym i operacyjnym po przejęciu lub fuzji badanych przedsiębiorstw, dokonanych przez międzynarodowe korporacje, wskazuje na utratę przez nich samodzielności (autonomii) strategicznej, często także operacyjnej. Nowi właściciele bowiem, z reguły pozostawiając rdzeń (*core business*) przejętych lub przyłączonych firm, faktycznie

² Z tego typu inwestorami autor opracowania zetknął się we wszystkich 10 analizowanych przypadkach.

przekształcili je z przedsiębiorstw w zakłady (jednostki) produkcyjne lub usługowe. Skutkiem takiego podejścia jest zanik takich funkcji organicznych u przejętych podmiotów, jak marketing, zarządzanie finansami, sprzedaż, a także ich organizacyjna i strukturalna inkorporacja w struktury nowego właściciela. Do tego rodzaju skutków należy również zaliczyć produkcję na zamówienia wewnętrzne, a także standaryzację większości systemów operacyjnych i narzędzi zgodnie ze standardami organizacyjnymi, technologicznymi, produkcyjnymi oraz kulturowymi obowiązującymi u nowego właściciela. Gwarantuje to spokój egzystencjalny (płynność finansową) przejętym przedsiębiorstwom, ale zarazem bardzo silnie ogranicza autonomię decyzyjną ich zarządów, przenosząc formułowanie strategii oraz kontrolę strategiczną na poziom korporacji nowego właściciela. Na przejęte podmioty nakładany jest natomiast obowiązek realizacji nowej strategii, która wynika ze strategii globalnej inwestora.

3. Kontrola strategiczna nowych właścicieli (nadzór strategiczny) nad przejętymi przedsiębiorstwami – wymiar społeczny

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na dwa podstawowe sposoby (przejawy) kontroli strategii realizowanych w przejętych przedsiębiorstwach przez nowych właścicieli w wymiarze społecznym:

a) delegowanie do pracy w zarządzie oraz na kluczowych stanowiskach menedżerskich w przejętych spółkach własnych przedstawicieli tzw. ekspatów³;

b) zjawisko wielokrotnego podporządkowania (wielowładztwo), nakładające na kluczowych menedżerów przejętych przedsiębiorstw obowiązek „równoległego” raportowania do kilku przełożonych, usytuowanych na różnych poziomach zarządzania w korporacji nowego właściciela oraz silnie ograniczające ich swobodę decyzyjną.

Warto w tym miejscu podkreślić, że w 8 analizowanych przypadkach wystąpił problem asymilacji ekspatów, w tym w 5 spośród nich silnie, a w 3 słabiej odczuwany przez polskich menedżerów. Przyczynami wymienionego problemu były trudności we wzajemnym docieraniu się polskich menedżerów i ich zagranicznych odpowiedników, spowodowane m.in. barierą językową (słaba znajomość języka angielskiego wśród niektórych przedstawicieli naszej kadry kierowniczej w początkowym okresie po przejęciu), oznakami władczości okazywanymi przez ekspatów, odmiennym podejściem do standardów pracy, priorytetów biznesowych oraz sposobów działania, zmianami personalnymi, przejawami „cynizmu korporacyjnego” oraz problemami pozazawodowymi (znalezienie szkoły dla dzieci oraz pracy dla współmałżonków ekspatów).

Wymienione problemy, zidentyfikowane w trakcie badań empirycznych prowadzonych przez autora niniejszego opracowania, pokrywają się z problemami

³ Skrót pochodzi od nazwy *expatriant*.

ekspatów prezentowanymi w zagranicznych i polskich publikacjach. Są one również zbieżne z wymaganiami kompetencyjnymi (w tym także predyspozycjami do szybkiej asymilacji w odmiennym środowisku pracy) i rodzinnymi (przeprowadzka rodziny, wybór szkoły dla dzieci, praca dla współmałżonka itp.) stawianymi pracownikom oddelegowanym do pracy za granicą, w tym także ekspatom w ramach międzynarodowych przejęć i fuzji [2, s. 90-97]. Podłoże tych problemów, jak podkreślają niektórzy autorzy, znajduje się na gruncie kultur narodowych różnych krajów [4, s. 34] oraz różnic występujących w obszarach kultur organizacyjnych przejmujących i przejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw.

Nie rozwiązywane problemy ekspatów w procesach międzynarodowych przejęć i fuzji mogą prowadzić do stresu i szoku kulturowego [5]. Poza kosztami osobistymi tych ludzi, prowadzą one także poważnych problemów społecznych dla przedsiębiorstw – obu stron tych procesów, które to problemy uniemożliwiają zbudowanie właściwych relacji między nowym właścicielem a kadrą menedżerską przejmowanego przedsiębiorstwa. W konsekwencji mogą one tworzyć silną barierę psychospołeczną, osłabiającą skuteczność osiągania celów strategicznych przyjętych przez nowych właścicieli.

Dłatego wymienione problemy były przedmiotem szczególnego zainteresowania dyrektorów personalnych, którzy starali się je rozwiązywać w sposób w pełni satysfakcjonujący zagranicznych menedżerów. Zainteresowanie to było podyktowane chęcią zyskania przez nich uznania w oczach nowych szefów, obawą przed utratą stanowiska oraz świadomością konieczności niedopuszczenia do trwałego, antagonistycznego podziału na „my” i „oni”, uniemożliwiającego pełną integrację społeczną w „nowej rzeczywistości właścicielskiej”.

4. Zakończenie

Wyniki badań empirycznych dotyczących wpływu nowych właścicieli na strategie przejętych przedsiębiorstw, zaprezentowane w zarysie w niniejszym opracowaniu, pozwoliły znaleźć odpowiedź na postawione w nim pytania badawcze. Prowadzą one także do kilku ogólniejszych wniosków

Po pierwsze, nowi właściciele przejętych przedsiębiorstw często zmieniają dotychczasowe strategie tych przedsiębiorstw, dopasowując je do własnych koncepcji biznesowych. Rzadko kontynuują lub powielają dotychczasowe strategie.

Po drugie, w przypadku przejęć dokonywanych w Polsce przez branżowych inwestorów funkcjonujących jako duże międzynarodowe korporacje najczęściej mamy do czynienia z głębokimi zmianami strategii, a nawet całkowitą reorientacją strategiczną. Jest to przejawem internacjonalizacji działań tych globalnych korporacji.

Po trzecie, międzynarodowe korporacje pozbawiają przejęte przez siebie podmioty gospodarczej samodzielności i autonomii strategicznej, a często także operacyjnej. Pozostawiają oni często rdzeń (*core business*) przejętych lub przyłączonych

firm, faktycznie przekształcając je z przedsiębiorstw w zakłady (jednostki) produkcyjne lub usługowe.

Po czwarte, kontrola strategiczna nowych właścicieli odbywa się przez delegowanie własnych przedstawicieli do zarządów przejętych przedsiębiorstw – tzw. ekspatów, oraz przez wprowadzenie zasady wielowładztwa. Wprowadza ona obowiązek „równoległego” raportowania przez każdego kluczowego menedżera przejętego przedsiębiorstwa do kilku przełożonych funkcjonujących na najwyższych poziomach zarządzania struktur korporacyjnych nowego właściciela.

Literatura

- [1] Berger P.G., Ofeh E., *Diversification's Effect on Firm Value*, "Journal of Economics" 1995 nr 6.
- [2] Cartwright S., Cooper C.L., *Kiedy firmy łączą się lub są przejmowane. Strategie, konflikty, rozwiązania*, Petit, Warszawa 2001.
- [3] Caves R.E., *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press 1982.
- [4] Child J., Faulkner D., Pitkethly R., *The Management of International Acquisitions*, Oxford University Press, New York 2001.
- [5] Marx E., *Przełamywanie szoku kulturowego. Czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Placet, Warszawa 2000.
- [6] Szczepankowski P.J., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [7] Weston J.F., Chung K.S., Siu J.A., *Takeovers, Restructuring and Corporate Governance*.
- [8] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Poczrowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

STRATEGIES OF INTERNATIONAL COMPANIES IN POLAND – RESEARCH RESULTS

Summary

Business strategies of companies acquired by international corporations are often changed by them. New owners either continue or imitate these strategies. The results of the research carried out by the author in ten big companies located in Wrocław and Jelenia Góra where processes of mergers and acquisitions took place indicate that international companies completely changed strategies of acquired companies. This fact also reflects the process of internationalization of business activity of these global corporations. New owners restricted business autonomy of acquired companies as well. They protect only their core business and in fact they transform these companies into production units.