

Ewelina Zarzycka Zuzanna Firkowska-Jakobsze***

**WPLYW PRZEJĘCIA PRZEDSIĘBIORSTWA
NA KSZTAŁT JEGO SYSTEMU RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ
– ANALIZA STUDIUM PRZYPADKU FIRMY FARMACEUTYCZNEJ**

1. WPROWADZENIE

Zachodzące niezwykle szybko w ostatnich latach procesy globalizacyjne, wywołane liberalizacją gospodarki światowej, znoszeniem barier w przepływach kapitału, usług, siły roboczej oraz dynamiczny rozwój rynków finansowych w istotny sposób przyczyniły się do nasilenia procesów integracyjnych, nie tylko w skali mikro-, ale przede wszystkim w skali makroekonomicznej¹. W dobie światowego kryzysu wzrasta zapotrzebowanie nie tylko na coraz trudniej dostępny kapitał, obniżenie ryzyka prowadzenia działalności, ale także budowanie przewagi konkurencyjnej firmy. Realizacja zamierzonych celów przedsiębiorstwa, mająca zapewnić rentowność oraz zwiększenie udziałów w rynkach, dokonywana jest m. in. poprzez proces fuzji i przejęć.

W literaturze proces fuzji i przejęć został dokładnie przedstawiony z perspektywy menedżerów lub akcjonariuszy. Ich zasadniczym celem jest zwiększenie wartości przedsiębiorstwa bądź obniżenie ryzyka prowadzenia działalności. Należy jednak pamiętać, iż zachodzące zmiany własnościowe wywierają wpływ nie tylko na wyżej wymienione grupy osób, ale także na pracowników oraz zewnętrzne otoczenie. Zmiany zachodzące wewnątrz organizacji po połączeniu lub fuzji często mają na celu racjonalizację działalności podmiotu i obejmują zazwyczaj każdy obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa. Reorganizacji podlega sama struktura organizacyjna, zmiany w zatrudnieniu, renegocjacja umów z kontrahentami.

Dotychczas niewiele jednak miejsca w literaturze poświęcono zmianom, jakie zachodzą w systemie rachunkowości zarządczej przedsiębiorstwa w związku z ich udziałem w procesie fuzji i przejęć. Zapotrzebowanie menedże-

* Dr, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

** Mgr, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

¹ A. Herdan, A. L. Antolak, *Połączenia przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2005, s. 15.

rów na informację, która jest kluczem do zwiększania zysków i wartości firmy oraz służy planowaniu, kontroli i ocenie działań zachodzących w organizacji, skłania ich do wprowadzania nowych narzędzi rachunkowości zarządczej. Celem autorek artykułu jest zbadanie czy przejęcie przedsiębiorstwa przyczynia się do wprowadzenia istotnych zmian w jego systemie rachunkowości zarządczej, a także w którym obszarze tego systemu zachodzą najistotniejsze zmiany. Badaniu zaprezentowanemu w artykule poddana została międzynarodowa firma z branży farmaceutycznej przejęta w 2007 r. przez inny koncern farmaceutyczny. Autorki zdecydowały się na koncentrację na firmach z tego sektora, ze względu na wzrost liczby transakcji fuzji i przejęć, które miały miejsce w tej branży, w ostatnich latach.

2. CHARAKTERYSTYKA FUZJI I PRZEJĘĆ

Zjawisko przejęcia kontroli nad innymi podmiotami oraz połączenia nie są nowymi trendami. Początki tych zjawisk odnotowane były pod koniec XIX w. Wówczas kojarzenie przedsiębiorstw i kapitału odbywało się pomiędzy podmiotami, które funkcjonowały w tej samej branży lub pokrewnej. Przez kolejne dziesięciolecie XX w. liczba przeprowadzonych transakcji wzrastała. Motorem napędowym była dobra koniunktura na rynkach światowych, kiedy to przedsiębiorstwa wykazywały duże zainteresowanie dywersyfikacją działalności. Odważnie przejmowano nowe rynki produktowe oraz geograficzne. Kolejne etapy tych procesów przeplatały kryzysy gospodarcze. Po każdym załamaniu rynek fuzji i przejęć ulegał odrodzeniu²

W literaturze anglosaskiej najczęściej stosowanymi terminami, określające omawiane procesy, są: *merger*, *acquisistion*, *consolidation*, *buy out*, *take-over*, oznaczające: fuzję, przejęcie, konsolidację, wykup. Powszechnie używane są pojęcia: fuzje i przejęcia, do określenia których wykorzystuje się termin *mergers & acquisitions (M&A)*³.

Brytyjski standard rachunkowości FRS 6 definiuje M&A jako połączenia kapitałowe spółek, czyli połączenie oddzielnych podmiotów (*entities*) w jeden podmiot gospodarczy (*economic entity*) następujące jako rezultat fizycznego połączenia jednego podmiotu z drugim, lub uzyskania kontroli nad aktywami netto i działalnością prowadzoną przez ten drugi przedmiot⁴.

² Na ten temat pisze m.in. S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa 1998, s. 1–5; A. Herdan, L. Antolak, *Połączenia przedsiębiorstw...*, s. 21–27.

³ C. Zając, *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006, 46.

⁴ R. Ignatowski, *Konsolidacja sprawozdań finansowych w teorii i praktyce rachunkowości*, FRR, Warszawa 1995, s. 39.

Termin fuzja stosuje się, gdy przynajmniej dwa działające wcześniej jako odrębne podmioty gospodarcze łączą się w celu utworzenia nowego jednego podmiotu⁵. Łączące się podmioty ulegają rozwiązaniu (wykreśleniu z rejestru), a w ich miejscu powstaje całkiem nowa firma. W zamian za posiadane wcześniej akcje (udziały) akcjonariusze (udziałowcy) łączących się firm otrzymują akcje (udziały) nowo utworzonego przedsiębiorstwa⁶.

O przejęciu jednej firmy (przejmowanej) przez inną (przejmującą) mówi się, gdy firma przejmująca nabywa w sposób bezpośredni na tyle znaczącą część tytułów własności w firmie przejmowanej lub jej zorganizowanej części, że może ona sprawować nad nią kontrolę, co oznacza, że posiada moc decyzyjną w kształtowaniu bieżącej działalności przedsiębiorstwa, ale także w kształtowaniu strategii⁷. Zasadniczą różnicą między fuzją a przejęciem jest fakt, iż w procesie przejścia podmiot przejmowany nadal istnieje. Oznacz to, iż w wyniku przejścia żaden z uczestników tego procesu nie traci osobowości prawnej, dochodzi natomiast do ukształtowania się pomiędzy nimi stosunku dominacji (zależności)⁸.

Istnieje wiele powodów, dla których menedżerowie decydują się na połączenie lub przejęcie. Realizacja tych przedsięwzięć może przyczynić się do odbudowy przedsiębiorstwa, ekspansji lub dywersyfikacji działalności. Działania te mają na celu realizację strategii poprzez uzyskanie wzrostu wartości firmy, przewagi konkurencyjnej na istniejącym rynku bądź wejście w nowe rynki (produktowe lub geograficzne), a także obniżenie ryzyka prowadzonej działalności. Rezultatem zbudowanej przewagi konkurencyjnej jest wypracowanie wyższego zysku od średniego w branży i uzyskanie znaczącego udziału w rynku. Podmioty podlegające integracji mogą uzyskać osiągnięcie poprawy bądź wzmocnienia swojej pozycji rynkowej poprzez synergii swoich zasobów oraz wykorzystanie efektu skali⁹.

Branża farmaceutyczna oparta jest na produktach innowacyjnych, których rozwój poprzedzają wieloletnie i kosztowne badania. Nie wszystkie z rozpoczętych projektów kończą się sukcesem, gdyż pojedyncze przedsiębiorstwo może nie być w stanie udźwignąć ciężaru ponoszonych przez wiele lat nakładów na cele badawczo-rozwojowe. Bez nowych produktów (patentów), firmy farmaceutyczne nie mogą realizować swojej strategii. „Wymierający” patent, brak perspektyw na nowe produkty i dalszy rozwój są niejednokrotnie powodem przekazania biznesu w ręce inwestora.

⁵ G. Bannock, R. Baxter, E. Davis, *The Penguin Dictionary of Economics*, Penguin Books, London 1992, s.283.

⁶ A. Herdan, L. Antolak, *Połączenia przedsiębiorstw...*, s. 15.

⁷ R. Machała, *Przejęcia i fuzje. Wpływ na wartość firm*, Unimex, Wrocław 2005, s. 65.

⁸ C. Zając, *Spoleczne i organizacyjne...*, s.47.

⁹ Zob. przyp. 2.

Globalny rynek M&A w branży farmaceutycznej w latach 2009–2011, charakteryzował się dużą aktywnością. W 2009 r. zostały zakończone dwa spektakularne przejęcia, które uznaje się za największe w historii w tym sektorze: spółka Wyeth została wchłonięta przez koncern Pfizer oraz zaś Schering-Plough Corp przez firmę Merck. Łączna wartość tylko tych dwóch przejęć wyniosła ponad 111 milionów dolarów (co stanowi niemalże 60% łącznej wartości transakcji M&A na światowych rynkach w branży farmaceutycznej w 2009 r.)¹⁰. (Inwestorzy kapitałowi wykazują duże zainteresowanie podmiotami w sektorze farmaceutycznym. Transfer kapitału odbywający się poprzez rynek M&A, szczególnie w dobie światowego kryzysu, pomaga przedsiębiorstwom osiągnąć wzrost oraz pozyskać nowe patenty¹¹).

Także polski rynek fuzji i przejęć w branży farmaceutycznej przez ostatnie lata nie pozostał bierny. Dokonane zostały prywatyzacje spółek wchodzących w skład Polskiego Holdingu Farmaceutycznego oraz szereg innych transakcji, w których inwestowany był kapitał zagraniczny.

3. RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA W PERSPEKTYWIE FUZJI I PRZEJĘĆ

Problematyka zmian w systemie rachunkowości zarządczej w związku z procesem fuzji i przejęć jest przedmiotem nielicznych artykułów i badań. Wynika to z faktu, iż firmy niechętnie dzielą się informacjami o tego rodzaju zmianach zachodzących w organizacji, w związku z M&A, szczególnie że często powiązane są one z wdrożeniem nowego modelu biznesowego bądź reorganizacją procesów.

Jedno z pierwszych badań w tym zakresie przeprowadzone zostało w 1985 r.¹² i dotyczyło 30 przedsiębiorstw. Autor dokonał analizy systemu kontroli zarządczej w tych organizacjach w ciągu pierwszych dwóch lat po przejęciu. Badania koncentrowały się dużej mierze na zmianach, jakie zachodzą w narzędziach i metodach rachunkowości zarządczej w przejmowanych przedsiębiorstwach oraz problemach, jakie dotyczą obszaru rachunkowości zarządczej w związku z przejęciem.

Ten sam autor kontynuował swoje badania¹³, podejmując próbę weryfikacji, czy przejmująca firma jest zainteresowana zaakceptowaniem różnic istniejących

¹⁰ Szerzej na ten temat pisze A. Morozov, *Mergers & Acquisitions: Outlook for 2010*, „Morningstar StockInvestor” 2010, vol. 9, s. 26.

¹¹ Więcej na ten temat w A. L. Share, „New Hampshire Business Review” 2011, vol. 33, s. 26–27.

¹² C. S. Jones, *An Empirical Study of The Role of Management Accounting Systems Following Takeover and Merger*, „Accounting, Organisations and Society” 1985, vol. 10.

¹³ C. S. Jones, *An Empirical Study of the Evidence for Contingency Theories of Management Accounting Systems in Conditions of Rapid Change*, „Accounting, Organisations and Society” 1985, vol.10.

w systemie rachunkowości zarządczej przejmowanej firmy. Wynik uzyskane przez niego wskazują m.in., iż tylko nieliczne z badanych przez niego firm dopuściły występowanie niewielkich różnic między swoim systemem rachunkowości zarządczej a przejmowanej firmy, a okres dostosowawczy nie był zazwyczaj dłuższy niż jeden rok.

C. S. Jones¹⁴ dokonuje porównania zmian w systemie rachunkowości zarządczej i kontroli wewnętrznej dwóch firm przejętych przez tę samą korporację. Autor zwraca również uwagę na istotne aspekty behawioralne, takie jak wiodąca rola jednostki czy konflikty i spory związane z procesem przejścia i ich wpływ na kształt rachunkowości zarządczej i system kontroli wewnętrznej po przejściu.

Ostanie z badań C.S. Jonesa¹⁵ dotyczące systemu rachunkowości zarządczej w warunkach wykupów dokonywanych przez menedżerów koncentruje się na zmianach w postrzeganiu przez menedżerów-właścicieli roli i wagi systemu rachunkowości zarządczej oraz kontroli wewnętrznej po przejściu. Wywiady z menedżerami wyższego szczebla 17 przedsiębiorstw pozwoliły autorowi na wyciągnięcie wniosku, iż po przejściu wykorzystywali oni system rachunkowości zarządczej nie tylko dla poprawy rentowności i wydajności organizacji, ale także dla ułatwienia wdrożenia zmian w strukturze organizacyjnej¹⁶.

Również J. Roberts¹⁷ przeprowadza analizę studium przypadku przejścia dokonanego przez angielski koncern, koncentrując się jednak na problematyce kontroli i strategii, w niewielkim zaś stopniu na ewolucji systemu rachunkowości zarządczej.

Niezwykle interesujące jest badanie przeprowadzone przez M. Grunlunda¹⁸ porównujące zmiany zachodzące w systemach rachunkowości zarządczej dwóch połączonych firm o podobnej wielkości, lecz różniących się znacząco kulturą organizacyjną i stosowanymi narzędziami rachunkowości zarządczej. Autor wiele miejsc poświęca również wpływowi m.in. różnic kulturowych, jednostek dominujących i rozbieżności celów organizacji na integrację dwóch systemów rachunkowości zarządczej.

Również organizacja CIMA przeprowadziła 8 pogłębionych wywiadów w celu zbadania roli kontrolerów finansowych w procesie integracji systemów rachunkowości zarządczej w warunkach fuzji i przejęć oraz czynników wpływających na tę integrację. Głównym osiągnięciem przeprowadzonego badania było

¹⁴ C. S. Jones, *Organisational Change and the Functioning of Accounting*, „Journal of Business Finance and Accounting” 1986, vol. 13.

¹⁵ C. S. Jones, *The Attitudes of Owner-Managers Towards Accounting Control Systems Following Management Buyout*, „Accounting, Organisations and Society” 1992, vol. 17.

¹⁶ *Ibidem*, s. 151.

¹⁷ J. Roberts, *Strategy and Accounting in UK Conglomerate*, „Accounting, Organisations and Society” 1990.

¹⁸ M. Grunlund, *Management Accounting System Integration in Corporate Mergers: A Case Study*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2003, vol. 16, issue 2.

wyodrębnienie 5 faz w procesie integracji systemu rachunkowości zarządczej oraz analiza czynników determinujących efektywność procesu integracji¹⁹. Problematyka wpływu fuzji i przejęć na zmiany zachodzące w systemie rachunkowości zarządczej jest także pośrednio przedmiotem badań ankietowych przeprowadzonych przez S. Sulaimana i A. Ramliego²⁰ oraz J. Wu i A. Boatenga²¹. Badania wymienionych autorów koncentrowały się na wyodrębnieniu czynników wpływających na zmiany w systemie rachunkowości zarządczej przedsiębiorstw odpowiednio z Malezji i Chin. S. Sulaiman i A. Ramli pokazują, iż 16% badanych przez nich firm wskazuje na fuzje i przejęcia, jako czynnik wywołujący znaczące zmiany w *controllingu* przedsiębiorstwa.

4. ANALIZA PRZYPADKU

Celem zaprezentowanego w artykule badania jest określenie wpływu, jaki ma proces przejęcia przedsiębiorstwa przez inny podmiot gospodarczy na kształt rachunkowości zarządczej w przejmowanej organizacji. Badanie ma także odpowiedzieć na pytanie, jakie elementy systemu rachunkowości zarządczej i w jakim stopniu ulegają zmianie w związku z tym procesem. Fuzje i przejęcia wiążą się z reorganizacją procesów biznesowych, struktury organizacyjnej bądź innymi istotnymi zmianami w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem, co powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w systemie rachunkowości zarządczej. Zmiany te są także dobrą okazją do zrewidowania posiadanych rozwiązań w zakresie rachunkowości zarządczej, szczególnie w zakresie rachunku kosztów, procesu budżetowania czy oceny dokonań. Nowi właściciele często podejmują również decyzję o zastosowaniu w przejmowanym przedsiębiorstwie, takich samych rozwiązań z zakresu rachunkowości zarządczej, jak we wszystkich kontrolowanych przez nich firmach w celu standaryzacji systemu rachunkowości zarządczej i umożliwienia porównywania dokonań w ramach organizacji.

W celu zbadania wpływu, jaki mają przejęcia na rachunkowość zarządczą w przedsiębiorstwie, jako metodę badawczą wybrano analizę studiów przypadku. R. K. Yin²² definiuje tę metodę badawczą jako empiryczne dochodzenie, które ma na celu zbadanie przejściowego zjawiska w rzeczywistych warunkach,

¹⁹ A. Boateng, R. Bampton, *Integrating management accounting systems in mergers and acquisition: the role of management accountants*, „Research Executive Summaries Chartered Institute of Management Accountants” 2010, vol. 6, issue 5.

²⁰ S. Sulaiman, A. Ramli, *What Factors Drive Change in Management Accounting in Malaysian Organisations*, „Malaysian Accounting Review” 2008, vol. 7, no. 1.

²¹ J. Wu, A. Boateng, *Factors Influencing Changes in Chinese Management Accounting Practices*, „Journal of Change Management” 2010, vol. 10, no. 3.

²² R. K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, London 1994.

w jakich ono wystąpiło. Szczególnie jest ona wskazana, jeżeli związki między zjawiskiem a warunkami, w jakich ono występuje nie są klarowne. Nie jest to metoda pozwalająca na uogólnienie otrzymanych wniosków na całą populację, lecz wydaje się najbardziej stosowna dla uzyskania odpowiedzi na postawione w badaniu pytania. Początkowo jako metodę badawczą rozważano wykorzystanie ankiety, która miała zostać rozesłana do kontrolerów i dyrektorów finansowych przedsiębiorstw z branży farmaceutycznej, które zostały przejęte w ostatnich 5 latach. Uznano jednak, iż nie da ona odpowiedzi na wszystkie stawiane pytania, a co więcej, jej stosunkowo uproszczona forma może zniekształcić lub nie zidentyfikować zmian zachodzących w rachunkowości zarządczej, w przedsiębiorstwach pod wpływem przejścia.

Analiza studium przypadku to najczęstsza stosowana metoda badawcza w zakresie zmian rachunkowości zarządczej w związku z procesem fuzji i przejęć (m.in. M. Grunlund, C. S. Jones, J. Roberts)²³, dlatego autorki zdecydowały się na wykorzystanie powyższej metody.

W okresie czerwiec–listopad 2011 r. przeprowadzono serię wywiadów bezpośrednich z dyrektorem działu *controllingu* oraz dyrektorem finansowym produkcyjnej firmy farmaceutycznej. Każdy wywiad trwał około dwóch godzin. Udostępnione zostały również przykłady dokumentacji pochodzącej z systemu rachunkowości zarządczej omawianej firmy. Zaangażowanie rozmówców w omówienie zmian w pracy działu *controllingu* oraz wykorzystywanych narzędzi przyczyniło się do kompleksowego ujęcia problemu badawczego oraz przesłedzenia każdego z obszarów rachunkowości zarządczej i wykorzystywanych narzędzi.

Badane przedsiębiorstwo jest zlokalizowanym w Polsce oddziałem międzynarodowej firmy z branży farmaceutycznej. W 2007 r. firma ta została przejęta przez inny koncern farmaceutyczny. W Polsce znajduje się zakład produkcyjny dostarczający produkty gotowe, sprzedawane na wielu rynkach, jak i półprodukty dla pozostałych fabryk, jak również część komercyjna zajmująca się sprzedażą na rynek polski. Przy oddziale polskim zlokalizowane jest również centrum finansowe grupy.

Przejęcie przez nowego właściciela wywołało znaczące zmiany w obszarze rachunkowości zarządczej, trudne do uchwycenia przy powierzchownej analizie systemu. Przeprowadzone badanie koncentrowało się na następujących aspektach dotyczących systemu rachunkowości zarządczej:

- zmiany w zakresie struktury organizacyjnej działu *controllingu*,
- zmiany w zakresie obowiązków pracowników działu *controllingu*,
- rola działu *controllingu* w organizacji po przejęciu,
- zmiany w ośrodkach odpowiedzialności,
- zmiany w zakresie narzędzi i metod rachunkowości zarządczej.

²³ M. Grunlund, *Management Accounting System...*; C. S. Jones, *Organisational Change...*; J. Roberts, *Strategy and Accounting...*

Przed przejściem dział *controllingu* wchodził w skład działu raportującego do dyrektora finansowego oddziału polskiego. Oprócz niego, w dziale tym były osoby odpowiedzialne za sprawozdawczość finansową oraz *controlling* marketingu. Aktualnie dział *controllingu* został podzielony na dwa piony: *controlling* operacyjny i *controlling* części sprzedażowej dla rynku polskiego. Obszarem działalności *controllingu* operacyjnego jest zakład produkcyjny, zaś *controlling* części sprzedażowej koncentruje się na kontroli kosztów marketingu, sprzedaży, dystrybucji, analizie rentowności produktów sprzedawanych na rynku polskim. Dział *controllingu* operacyjnego zarządzany jest przez menedżera ds. *controllingu* operacyjnego, raportującego do regionalnego menedżera ds. *controllingu* operacyjnego. Regionalny menedżer ds. *controllingu* operacyjnego raportuje do głównego menedżera grupy ds. *controllingu* operacyjnego, który z kolei podlega bezpośrednio dyrektorowi finansowemu całego koncernu. Podobna struktura obowiązuje również w części *controllingu* zajmującego się analizami sprzedaży na rynku polskim. *Controlling* działa całkowicie niezależnie od części finansowej zajmującej się sprawozdawczością finansową, ewidencją zdarzeń itd.

Warto zauważyć, iż mimo przejścia, liczba osób w poszczególnych działach nie uległa zmianie.

Menedżer działu *controllingu* operacyjnego podkreśla, iż w skład obowiązków *controllingu* przed przejściem, w dużej mierze wchodziły czynności związane ze sprawozdawczością finansową, np. przygotowywanie zamknięcia miesiąca i sporządzanie sprawozdań finansowych. Obecnie działania *controllingu* całkowicie związane są z przygotowywaniem raportów dla potrzeb wewnętrznych zarządu i menedżerów spółki.

Wraz z przejściem można zauważyć zwiększenie roli *controllingu* w organizacji i przeniesienie ciężaru wagi ze sprawozdawczości finansowej na rachunkowość zarządczą. *Controlling* w nowych warunkach nabiera ogromnego znaczenia, gdyż jego głównym zadaniem jest dostarczanie informacji niezbędnych dla podejmowania decyzji przez menedżerów i zarządzania przedsiębiorstwem. Przed przejściem większą wagę przywiązywano do sprawozdań finansowych i informacji z nich pochodzących.

W związku z przejściem dokonano znaczących zmian w ośrodkach odpowiedzialności. Przed przejściem oddział polski był centrum zysku, po przejściu fabryka stała się centrum kosztów, zaś jedynie część zajmująca się sprzedażą na rynek polski pozostała centrum zysku. Wynika to ze zmian w organizacji przedsiębiorstwa i przyjęcia odmiennego modelu biznesowego. Cała bieżąca produkcja w zakładzie zlokalizowanym w Polsce sprzedawana jest do centrali po ustalonych cenach transferowych (koszt standardowy pełny powiększony o 7% *mark-up*), a następnie sprzedawana przez centralę na poszczególne rynki zbytu.

Można również zauważyć, iż obecnie kładzie się ogromny nacisk na kwestie odpowiedzialności menedżerów za podlegające im ośrodki odpowiedzialności. Każdy z odpowiedzialnych menedżerów przygotowuje budżet dla swojego centrum kosztów, który następnie jest omawiany z menedżerem działu *controllingu* i szefem zakładu. Wykonanie budżetu podlega comiesięcznej kontroli i odchylenia podlegają szczegółowej analizie. Co kwartał przygotowywane są prognozy, które mają na celu urealnienie budżetu.

Stosowany rachunek kosztów nie uległ większej zmianie w związku z przejściem – w dalszym ciągu wykorzystywany jest rachunek kosztów pełnych standardowych. Standardowy koszt pełny stanowi podstawę do ustalenia ceny transferowej. Jako metodę kalkulacji kosztu pełnego stosuje się kalkulację doliczeniową i maszynogodziny jako klucz rozliczeniowy. Dla potrzeb wyceny zapasów, kalkulowany jest również koszt wytworzenia zgodnie z wytycznymi MSR 2. Dla podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie szerszego zastosowania nabrał również rachunek kosztów zmiennych – dotychczas nie wykorzystywany w przedsiębiorstwie, w którym na koszt wytworzenia składają się jedynie materiały bezpośrednie i robocizna bezpośrednia.

Przed przejściem, pomiar dokonań jednostki dokonywany był jedynie w oparciu o przygotowywany co miesiąc rachunek zysków i strat dla całego oddziału polskiego, zawierający zarówno fabrykę, jak i część zajmującą się sprzedażą na rynek polski, oraz o odchylenia wielkości rzeczywistych rachunku zysków i strat od zabudżetowanych. Nie były ustalane i analizowane szczegółowe odchylenia np. dotyczące poszczególnych grup kosztów.

Aktualnie fabryka zobligowana jest do ustalania i szczegółowego analizowania odchyleń kosztów od wielkości budżetowanych, w podziale na koszty materiałów, robocizny bezpośredniej oraz poszczególne kategorie kosztów pośrednich. Analiza taka dokonywana jest globalnie dla całego zakładu i całości kosztów, jak i każdego produktu oraz średnio na produkt (liczony jest wskaźnik: dany koszt/ilość wytworzonych sztuk x standardowa liczba maszynogodzin niezbędnych dla wytworzenia tych produktów). Interesujący jest również fakt, iż ustalane są odchylenia nie tylko od wielkości budżetowych, ale także między średnimi ważonymi z okresu bieżącego oraz poprzedniego. Część sprzedażowa przygotowuje rachunek zysków i strat, w którym przychody ze sprzedaży na rynku polskim zestawia z kosztami sprzedanych produktów i kosztami sprzedaży na tym rynku. Ponadto badana jest rentowności sprzedawanych produktów.

Po przejściu wprowadzono również kilka nowych wskaźników o charakterze zarówno finansowym, jak i niefinansowym mających dostarczać informacji niezbędnych menedżerom poszczególnych działów w procesie zarządzania zakładem, np. OEE, pomiar wydajności pracowników bezpośrednio produkcyjnych i nieprodukcyjnych.

5. PODSUMOWANIE

Pozornie zmiany, które zaszły w systemie rachunkowości zarządczej w badanym przedsiębiorstwie nie wydają się być istotne – stosowany jest nadal standardowy rachunek kosztów pełnych, technicznie proces budżetowania nie uległ większej zmianie. Jednakże, po dokładnym przeanalizowaniu można zauważyć, iż zmiana modelu biznesowego przyczyniła się do lepszej przejrzystości z punktu widzenia odpowiedzialności za koszty oraz do lepszej ich kontroli. Odpowiedzialność za koszty generowane przez fabrykę i ich analiza stała się kluczowym zadaniem działu *controllingu*. Nowy właściciel podniósł rangę rachunkowości zarządczej, stawiając ją przed sprawozdawczością finansową i podkreślając jej wagę w procesie dostarczania informacji dla potrzeb zarządzania organizacją. Kontrolerzy stali się partnerami menedżerów, wspierającymi ich w podejmowaniu decyzji, budżetowaniu i analizowaniu informacji finansowej. Co więcej, otrzymali oni dużą swobodę, jeżeli chodzi o przygotowywane analizy. Oprócz standardowych raportów korporacyjnych mogą oni wdrażać samodzielnie opracowane wskaźniki i raporty mierzące dokonania badanej organizacji.

Koncern, który przejmował omawianą firmę, wymusił zastosowanie praktycznie wszystkich narzędzi rachunkowości zarządczej stosowanych w ramach grupy, pomimo iż przed przejęciem firma będąca obiektem M&A, posiadała sprawnie działający i spójny system rachunkowości zarządczej. Okres dostosowawczy trwał około pół roku. Trudno w tym wypadku mówić o integracji systemów rachunkowości zarządczej, a raczej należy proces ten nazwać implementacją systemu rachunkowości zarządczej przejmującej firmy w przedsiębiorstwie, które zostało przejęte. Warto dodać, iż proces wdrożenia był wspierany przez liczne prezentacje i szkolenia, w których uczestniczyli specjaliści rachunkowości zarządczej obu firm.

Omawiany przypadek jest zbieżny z przykładami prezentowanymi przez²⁴, w których znaczące zmiany w systemie rachunkowości zarządczej zostały wymuszone przez dużo większą przejmującą firmę. Potwierdza on również wnioski organizacji CIMA o znaczącym wzroście znaczenia specjalistów do spraw rachunkowości zarządczej w okresie po przejęciu.

Aby określić jednak wpływ fuzji i przejęć na system rachunkowości zarządczej niezbędne jest przeprowadzenie dalszych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami innych firm farmaceutycznych, które uczestniczyły w procesie fuzji i przejęć, i porównanie zachodzących zmian. W dalszych planach jest również analiza badanego zagadnienia z punktu widzenia m.in. teorii uzależnień sytuacyjnych, np. czy uwzględniane są czynniki behawioralne.

²⁴ C. S. Jones, *An Empirical Study of The Role...*; C. S. Jones, *An Empirical Study...*

BIBLIOGRAFIA

- Bannock G., Baxter R., Davis E., *The Penguin Dictionary of Economics*, Penguin Books, London 1992.
- Boateng A., Bampton R., *Integrating management accounting systems in mergers and acquisition: the role of management accountants*, „Research Executive Summaries Chartered Institute of Management Accountants” 2010, vol.6, issue 5.
- Grunlund M., *Management Accounting System Integration in Corporate Mergers: A Case Study*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2003, vol. 16, issue 2.
- Herdan A., Antolak A.L., *Połączenia przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2005.
- Ignatowski R., *Konsolidacja sprawozdań finansowych w teorii i praktyce rachunkowości*, FRR, Warszawa 1995.
- Jones C.S., *An Empirical Study of The Role of Management Accounting Systems Following Takeover and Merger*, „Accounting, Organisations and Society” 1985, vol. 10.
- Jones C.S., *An Empirical Study of the Evidence for Contingency Theories of Management Accounting Systems in Conditions of Rapid Change*, „Accounting, Organisations and Society” 1985, vol.10.
- Jones C.S., *Organisational Change and the Functioning of Accounting*, „Journal of Business Finance and Accounting” 1986, vol. 13.
- Jones C.S., *The Attitudes of Owner-Managers Towards Accounting Control Systems Following Management Buyout*, „Accounting, Organisations and Society” 1992, vol. 17.
- Machała R., *Przejęcia i fuzje. Wpływ na wartość firm*, Unimex, Wrocław 2005.
- Morozov A., *Mergers & Acquisitions: Outlook for 2010*, „Morningstar StockInvestor” 2010, vol. 9.
- Roberts J., *Strategy and Accounting in UK Conglomerate*, „Accounting, Organisations and Society” 1990.
- Share A.L., *New Hampshire Business Review*” 2011, vol. 33.
- Sudarsanam S., *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa 1998.
- Sulaiman S., Ramli A., *What Factors Drive Change in Management Accounting in Malaysian Organisations*, „Malaysian Accounting Review” 2008, vol. 7, no. 1.
- Wu J., Boateng A., *Factors Influencing Changes in Chinese Management Accounting Practices*, „Journal of Change Management” 2010, vol. 10, no. 3.
- Yin R.K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications 1994.
- Zajac C., *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006.

Ewelina Zarzycka, Zuzanna Firkowska-Jakobsze

CHANGES IN THE MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM INDUCED BY THE ACQUISITION PROCESS – THE CASE STUDY OF THE PHARMACEUTICAL COMPANY

Mergers and acquisitions in the pharmaceutical sector are widespread in the recent years, not only on the global market, but also in Poland. Those processes are changing all areas of the companies' activity.

The paper is focused on the changes in the system of management accounting in one of the multinational pharmaceutical company present on the polish market which was taken over by other international concern. The case study presented in this paper shows that the system of management accounting and the role of management accountant in the acquired company was changed significantly as a result of the new management's need for information. The other factor influencing the change was the standardisation of the managerial accounting practices in the whole global company.