

Anna Szewczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Wiedniu

Rola zasobów ludzkich w procesach fuzji i przejęć

Streszczenie

Zasoby ludzkie traktowane są jako jedno z najważniejszych aktywów współczesnego przedsiębiorstwa i istotne źródło kształtowania jego wartości. Prezentowany artykuł jest próbą ukazania znaczenia czynnika ludzkiego organizacji w poszczególnych fazach procesów fuzji i przejęć przedsiębiorstw, szczególnie w fazie wstępnej – planowania tego typu transakcji rynkowych. Główna uwaga jest poświęcona próbie odnalezienia odpowiedzi na pytanie o wpływ zasobów ludzkich na wartość planowanej transakcji akwizycyjnej.

Wprowadzenie

We współczesnych przedsiębiorstwach zasoby ludzkie stanowią jeden z najważniejszych czynników kreacji wartości (wartości dodanej). Każdego dnia pracownicy w pełni wykorzystują swoje zdolności i umiejętności oraz wykazują pełną gotowość do zaangażowania się w kreowanie wyników przedsiębiorstwa. Właśnie dzięki temu zaangażowaniu i ich poczuciu przynależności, przedsiębiorstwo może osiągać na rynku pozycję wynikającą z jego wartości i ważności.

Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw (ang. *Mergers and Acquisitions M&A*) budzą coraz większe zainteresowanie i zyskują w sensie ekonomicznym coraz bardziej na znaczeniu. Łączą się przedsiębiorstwa coraz większe, również te obejmujące swą działalnością cały świat. Niestety, nie w każdym przypadku udaje się uzyskać prognozowany wynik. Duża ilość nieudanych fuzji i przejęć stanowi ciemną stronę wspomnianej fali połączeń przedsiębiorstw. Gdy przyjrzeć się znaczącemu udziałowi procentowemu, który wynosi prawie 60% oraz wynikającym z tego problemom, takim jak: koszt niepowodzenia projektów, spadek wartości

przedsiębiorstw oraz utrata kwalifikowanych kadr kierowniczych i pracowników, nasuwa się potrzeba poszukiwania przyczyn tego stanu rzeczy. Słabym punktem, wspólnym dla wielu przedsiębiorstw, którym się nie udało, są zaniedbania w dziedzinie zasobów ludzkich, co bardzo często w wyraźny sposób odbija się na przebiegu procesów M&A.

W przypadku wspomnianych przejęć i fuzji przedsiębiorstw, a zwłaszcza samego procesu M&A człowiek staje się problemem numer jeden. Poszczególne fazy tego procesu są dla pracowników szczególnie krytyczne, wystawiając ich poczucie przynależności do przedsiębiorstwa na dużą próbę. Wielu pracowników w takich sytuacjach, nie wytrzymuje presji i świadomie lub nieświadomie, decyduje się w sposób nagły lub skrywany na obniżenie wydajności, rozstaje się z przedsiębiorstwem z obawy, że po połączeniu zostanie do tego zmuszony i stanie się ofiarą nieudanej transakcji.

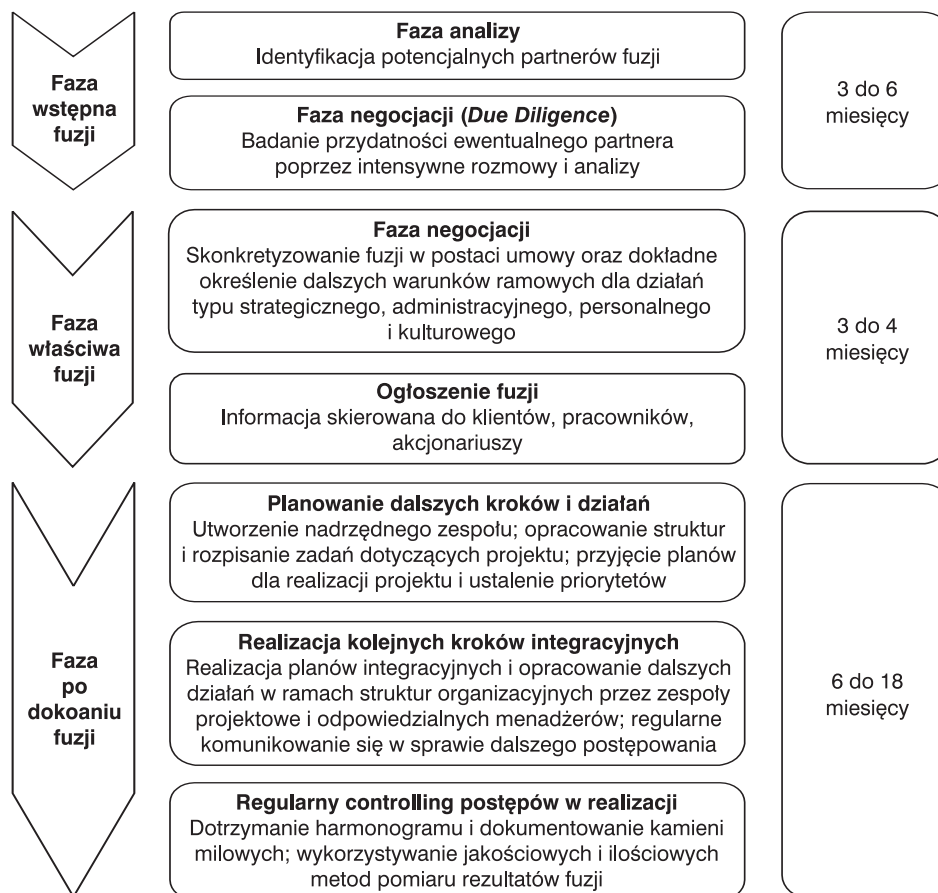
Osoby odpowiedzialne za dokonanie fuzji koncentrują się na wartości przejmowanego majątku, z jak największą dokładnością obliczają poszczególne pozycje bilansowe, nierzadko zapominając, że to właśnie pracownicy, ich umiejętności, tworzona przez nich kultura przedsiębiorstwa oraz wiedza są tymi czynnikami, które decydują o niepowodzeniu lub sukcesie. Dlatego w fazie poprzedzającej przejęcie (ang. *Pre-Merger*) przeprowadza się badanie przejmowanego przedsiębiorstwa, aby, o ile to możliwe, przy określaniu wartości i wycenie móc uwzględnić wszystkie potencjalne czynniki wpływające na wartość przedmiotu kupna.

Potencjalny kupujący w fazie poprzedzającej przejęcie stara się jak najdogłębniej ocenić przedmiot przejęcia i poddać go analizie pod kątem szans i ryzyk związanych z jego nabyciem. Ich identyfikacja i ocena stanowią istotne funkcje skutecznej fuzji, składające się z różnych faz, procesów, metod i kryteriów celowych.

1. Fazy procesu przejmowania przedsiębiorstw¹

W literaturze przedmiotu przebieg łączenia przedsiębiorstw jest opisywany jako proces, który przebiega etapami. W modelach teoretycznych dokonuje się jednakże, w zależności od ilości niezbędnych kroków, zróżnicowania, wyodrębniając od dwóch do pięciu faz. Jasne rozgraniczenie pomiędzy poszczególnymi fazami w praktyce nie zawsze jest jednak możliwe, bowiem w zależności od wielkości transakcji i kompleksowości procesu podział ten obejmuje różne kroki, które się wzajemnie przenikają, i które są od siebie zależne. Czas trwania poszczególnych faz jest przy tym uzależniony od rodzaju i zakresu fuzji. W dalszej kolejności proces łączenia się przedsiębiorstw jest dzielony na trzy fazy: wstępną (ang. *Pre-Merger*), właściwą (ang. *Merger*) i po dokonaniu przejęcia (ang. *Post-Merger*). Przedstawia to rysunek 1.

¹ Opis oparty na: Dörr, Winkler, 2001: 60–105, 260–300.



Źródło: Dörr, Winkler, 2001: 64.

Rys. 1. Fazy M&A

We **wstępnej fazie** fuzji, która zwykle trwa od 3 do 6 miesięcy, formułowana jest strategia działania. Obejmuje ona określenie istotnych wartości w odniesieniu do przedsiębiorstwa oraz analizę samego przedsięwzięcia i jego otoczenia. W oparciu o uzyskane wyniki tworzy się ogólną, ocenę stanu wyjściowego oraz określa czynności związane z planowaniem własnych podstawowych kompetencji. W fazie planowania należy określić, czy planowane przejęcie będzie wsparciem strategii celowej służącej osiągnięciu ogólnych celów przedsiębiorstwa. Dla organizacyjnego i strategicznego zakotwiczenia przedsięwzięcia, w przedsiębiorstwie przejmowanym wymagane jest już na samym wstępie jasne zdefiniowanie celów. Określone winny być życzenia, żądania i wyobrażenia dotyczące głównych menadżerów, co w dalszej kolejności stanowi podstawę do określenia kryteriów,

według których prowadzić się będzie poszukiwania oraz będzie się ich oceniać w celu skutecznego wyłowienia najlepszych spośród spełniających warunki kandydatów.

Przeprowadzając badanie *due diligence* sprawdza się potencjalnych partnerów działających w poszczególnych dziedzinach, określając ich silne i słabe strony. W przypadku *due diligence* chodzi bowiem o świadome, systematyczne i profesjonalne badanie szans i ryzyk przedsięwzięcia w trakcie prowadzenia negocjacji w sprawie kupna. Dzięki możliwie precyzyjnym analizom określa się, czy i na ile wartość nabywanego przedsiębiorstwa może zostać zwiększona lub zdyskontowana – z perspektywą osiągnięcia celów strategicznych i uzyskania synergii prowadzących do redukcji kosztów.

Już na wstępie ważne jest nakreślenie w ogólnym zarysie koncepcji połączenia obu przedsiębiorstw w ramach fuzji tak, aby już z góry we właściwym czasie ocenić ryzyka związane z integracją i móc odpowiednio na nie zareagować. Często decyzje dotyczące problemu, jakiego rodzaju i jak dalece posuniętą integrację wybrać, praktycznie są podejmowane dopiero po dokonaniu przejęcia, co powoduje niemożliwe do usunięcia przeszkody w fazie integracyjnej. Również odwrotnie należy przyjąć, że planowanie nie stanowi czynnika powodującego odniesienie sukcesu – raczej dopiero włączenie planów M&A do koncepcji i strategii działania przedsiębiorstwa zwiększa szanse na dokonanie udanej integracji.

Faza fuzji z kolei, to właściwe ogłoszenie transakcji. Równoległe do ogłoszenia przedstawiciele obu stron tworzą konkretne plany połączenia, które następnie przyjmują postać umowy.

Wreszcie **faza po dokonaniu fuzji**, która jest równocześnie najtrudniejszą i najdłuższą, bowiem trwającą od 6 do 18 miesięcy, jest decydująca i stanowi o sukcesie lub porażce transakcji. W tym przypadku, w zależności od przyjętej strategii, dochodzi do integracji strukturalnej i oddziaływania na takie funkcje przedsiębiorstwa, jak strategia, organizacja, kierowanie itd. Decyzje strategiczne podjęte w trakcie fazy wstępnej fuzji mają decydujące znaczenie dla szybkości integracji i stopnia jej zaawansowania, ponieważ kolejność podlegających integracji zakresów łańcucha kreacji wartości oraz harmonogram podejmowanych działań wynikają z planowania strategicznego. Ze względu na fakt, że integracja wymaga wysokiego stopnia wzajemnych powiązań, poszczególne kroki realizowane są nie sekwencyjnie jeden po drugim, tylko równoległe w zgodzie z projektami węzłowymi, co wymaga również zaangażowania personelu kierowniczego i fachowego.

Ocenia się, że realizacja od 30 do 60%² wszystkich M&A zakończyła się niepowodzeniem, tzn. że nie udało się urzeczywistnić wizji o „udanym” połączeniu przedsiębiorstw. Według badań, niepowodzenie połowy z nich spowodowane jest zbyt krótką fazą przygotowawczą fuzji, a połowa niewłaściwą integracją w fazie po dokonaniu fuzji. Badania dotyczące tego zagadnienia pokazują, że najczęściej

² Podanie dokładnej liczby nieudanych fuzji jest trudne, ponieważ jest zawsze sprawą definicji i wykładni, czy i w jakim stopniu zakończyły się one sukcesem.

wymieniany argument uzasadniający niepowodzenie fuzji pochodzi z obszaru zarządzania personelem. Spośród najważniejszych czynników należy wymienić między innymi takie, jak:

- niewystarczająca komunikacja we wszystkich fazach fuzji,
- brak włączenia pracowników do procesu połączenia,
- nadmierny wzrost fluktuacji ze względu na odchodzenie kluczowych pracowników, tzn. tych, którzy zapewniają odniesienie sukcesu,
- różnice kulturowe między przedsiębiorstwami,
- brak i niedostatek koncepcji integracyjnych.

2. Rola zarządzania zasobami ludzkimi w fazie wstępnej fuzji³

Stosunek przedsiębiorstwa do pracowników znajduje odzwierciedlenie w ich postrzeganiu przez zarząd oraz w stanowisku, jakie zajmuje on w sprawach personalnych. W centrum uwagi zarządzania zasobami ludzkimi (ang. *Human Resources Management HRM*) nie znajdują się stosunki między zarządem i zatrudnionymi pracownikami, miejsce centralne zajmuje stworzenie optymalnych warunków ramowych do zatrzymania pracowników. Na podstawie reprezentowanego w przedsiębiorstwie wizerunku człowieka, potencjalnego współtwórcy czerpiącego swoją motywację z działania, pracę z kadrami należy rozumieć jako funkcję rozwoju i wspierania mającą na celu mobilizowanie wszelkich potencjałów, które mogą mieć wpływ na wydajność (pozyskanie, korzystanie, zwolnienie, ocena, kierowanie i rozwój, wynagrodzenia, komunikacja uwarunkowana sytuacją oraz środki służące wyrównywaniu kultur przedsiębiorstw). Dzięki takiemu postrzeganiu, nauka o czynniku ludzkim uwalnia się od przeciwstawiania sobie interesów kapitału i pracy, oraz mocniej wiąże cele personalne z celami przedsiębiorstwa.

HRM na czołowym miejscu stawia optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów. Podstawową ideą przyświecającą nastawieniu na wykorzystanie zasobów jest traktowanie przez przedsiębiorstwa swoich własnych wewnętrznych zasobów jako potencjałów, które odgrywają istotną rolę przy zwiększaniu konkurencyjności i pozwalają na odniesienie sukcesu w dłuższej perspektywie. Wskazuje się przy tym na ważność czynnika pracowniczego w przedsiębiorstwie, który w porównaniu z pozostałymi czynnikami musi być traktowany priorytetowo. Dające się pozyskać zasoby, takie jak: środki finansowe, nowoczesne technologie oraz informacje, wszędzie same z siebie są odnawialne i podlegające rozwojowi.

W przypadku takiej koncepcji zarządzania chodzi o uwypuklenie słabych i silnych punktów przedsiębiorstwa, będących warunkiem skutecznego działania na rynkach dystrybucji i zakupów. Dzięki takiemu sposobowi postrzegania problemów, takim dziedzinom jak kadry i organizacja przypisuje się wiodącą rolę, szczególnie przy określaniu strategicznych zalet wpływających na zwiększenie konkurencji.

³ Oparte na: Jaeger, 2001: 15-78, 100-187.

2.1. Usytuowanie zarządzania zasobami ludzkimi w procesie fuzji

Osoby odpowiedzialne za proces fuzji zwykle kierują swe zainteresowanie na aspekty strategiczne i finansowo-ekonomiczne. Często nie dostrzegają przy tym lub traktują tylko marginalnie ważną rolę, jaką w osiąganiu przez przedsiębiorstwo sukcesu odgrywa człowiek, mimo że właśnie ten sukces zależy od wiedzy i umiejętności menadżerów oraz ich gotowości do zmian. Z powyższego wynika, że tylko dzięki uwzględnieniu potencjału tkwiącego w pracownikach możliwe jest wykorzystanie tych zalet, które poprawiają konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz przyczyniają się do osiągania przez niego założonych celów.

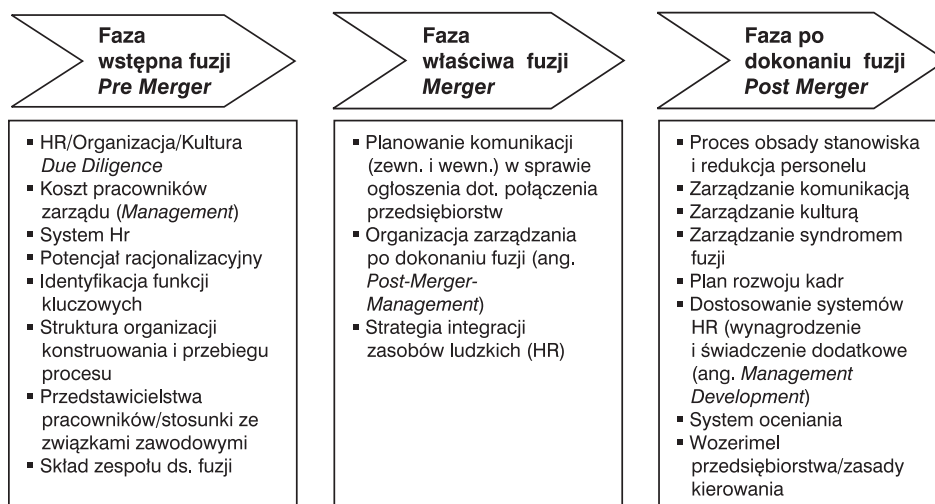
Gut-Villa (1996: 105–203) przeprowadził w Szwajcarii ankietę na temat problemów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jakie mogą wystąpić w trakcie procesu fuzji i przejęć. Z wyników ankiety wyraźnie wynika, że zarządzaniu zasobami ludzkimi we wstępnej fazie fuzji wciąż poświęca się zbyt mało uwagi, co można wytłumaczyć niewiedzą menadżerów, że HMR przyczynia się do kreacji wartości w ramach procesu M&A. Powyższe wyniki są o tyle zaskakujące, że właśnie projekty łączenia przedsiębiorstw, które są ukierunkowane na osiągnięcie postępu w takich dziedzinach, jak rozwój produkcji, badania, usługi, doradztwo i obsługa klienta, są uzależnione od pełnego wsparcia lojalnych, kwalifikowanych i zmotywowanych pracowników. Może się to powieść tylko wtedy, gdy zespół HRM już we wstępnej fazie zostanie włączony w proces fuzji, aby przy pomocy różnego typu instrumentów diagnostycznych poddać na samym początku ocenę kadr do zarządzania zmianami i wyłonić zarówno nadających się do tego pracowników, jak i zdefiniować ich talenty.

Dział osobowy (dział HR) stanowi duże wsparcie w procesie fuzji, jednakże wzywany jest na pomoc dopiero wtedy, gdy wystąpią pierwsze nierozwiązywalne problemy. Dział HR powinien być włączany już w fazie podejmowania decyzji, w celu objaśnienia planowanego procesu z personalno-politycznego punktu widzenia. Ze względu na niedostateczne włączenie do tego procesu działu zarządzania zasobami ludzkimi już na samym początku fuzji, w kolejnych fazach musi się on zajmować kontynuacją i ponosić odpowiedzialność za to, co inni już wcześniej rozpoczęli. Takie działanie stawia dział osobowy w fazie po dokonaniu fuzji wobec faktów dokonanych, czego można było uniknąć poprzez jego wcześniejsze włączenie w planowaną transakcję inwestycyjną.

2.2. Zadania działu HR w procesie fuzji

Zadania działu personalnego w fazie wstępnej fuzji i przejęć nastawione są na bezpośredni lub pośredni wpływ na zachowanie przejmowanych pracowników, ale także na tych, którzy bezpośrednio uczestniczyli w przejmowaniu po stronie przedsiębiorstwa kupującego, zwiększając w ten sposób stopień osiągnięcia celów, które miały być zrealizowane w ramach projektu.

Istotne zadania stawiane HRM w poszczególnych fazach fuzji przedstawiono na rysunku 2, przy czym zostały one zestawione zgodnie z idealnym wyobrażeniem, natomiast w praktyce zazwyczaj się przenikają i nie dają się dokładnie przypisać tylko jednemu z przedstawionych poniżej kroków.



Źródło: Jaeger, 2001: 29.

Rys. 2. Zadania HRM w poszczególnych fazach M&A

Ponadto należy zauważyć, że z przejściami dokonywanymi ponad granicami związane są różne strategie umiędzynarodowienia. Charakterystyczne są dla nich rozmaite punkty ciężkości, uzależnione od danej kultury i dotyczące integracji przedsiębiorstwa kupującego z przedsiębiorstwem celowym. Aby odnieść sukces przy łączeniu przedsiębiorstw, konieczne jest wzajemne zgranie strategii integracji z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

3. Wpływ zasobów ludzkich na wartość przedsiębiorstwa

Podejmując próbę oceny wpływu zasobów ludzkich na wartość przedsiębiorstwa należy odpowiedzieć na pytanie, jaki na nią wpływ mają problemy związane z zasobami ludzkimi, i jak je wyeliminować. W ten sposób, w centrum uwagi pojawia się pytanie o każdorazowy koszt przeprowadzenia fuzji. W szczególności, w przypadku już wspomnianej fluktuacji kompetencji centralnych i nośników potencjałów należy uwzględnić oszacowanie kosztów w aspekcie koniecznej odbudowy utraconej wiedzy. Spośród odnośnych pozycji kosztów należy wymienić:

1. **Koszty spowodowane odejściem pracownika.** W tym przypadku liczą się koszty zatrudnienia zastępczego. Koszty utraty produktywności wskutek wprowadzenia zastępstwa, łącznie z utratą wiedzy w zależności od kwalifikacji, doświadczenia i okresu przynależności do przedsiębiorstwa. Wymienić ponadto należy tutaj koszty dyspozycyjności oraz wdrożenia zastępczego pracownika.

2. **Koszty nowej obsady stanowiska oraz poszukiwanie nowego pracownika.** Przedsiębiorstwo musi ponieść koszty ogłoszeń w mediach drukowanych. Nie należy przy tym zapominać o rozmowach kwalifikacyjnych i ocenie przydatności, jak również o kosztach dyspozycyjności działu osobowego oraz innych pracowników uczestniczących w nowej obsadzie stanowiska.
3. **Koszty szkolenia i przyuczania nowego pracownika na stanowisku.** Znaczną część wydatków pochłania także faza przyuczania składająca się zazwyczaj ze spotkań wprowadzających, szkoleń itd.
4. **Koszty utraty produktywności.** Do momentu, aż przedsiębiorstwo ponownie uzyska dotychczasową wydajność, trzeba niestety na wstępie wkalkulować okresy obniżenia produktywności, aż do uzyskania takiego jej poziomu, jaki zapewniał poprzedni pracownik na danym stanowisku.

O wiele trudniej ocenić pod względem wartościowym dalekosiężne przedsięwzięcia związane z działaniami reorganizacyjnymi i z rozwojem personalnym. O ile z jednej strony koszty dają się wyrazić wartościowo, to nierzadko argumentacji dotyczącej późniejszych kosztów, którą się posługujemy w celu uzasadnienia obniżenia ceny transakcji, można przeciwstawić zarzut, że działania natury personalno-politycznej służące dostosowaniu przynoszą przecież w rezultacie ogromne korzyści.

Wreszcie szczególnie trudno określić oddziaływanie zwykle negatywnie wpływających na wartość przedsiębiorstwa złych struktur nieformalnych, jak na przykład szeroko rozpowszechniony sceptycyzm wobec działań związanych ze zmianą lub tradycyjnie złe stosunki między kierownictwem przedsiębiorstwa i reprezentacją pracowników, a które mogą się ujawnić w trakcie przejmowania przedsiębiorstwa.

Zakończenie

W przypadku nabywania innego przedsiębiorstwa, aby wypracować możliwie szeroką i zróżnicowaną podstawę ułatwiającą podejmowanie decyzji, należy dokonać oceny zmiennych dotyczących zasobów ludzkich i rozsądnie je uwzględnić w rozważaniach dotyczących kupna. O ile w przypadku zarządzania zasobami ludzkimi w pierwszym rzędzie myśli się tylko o pracowniku, nie należy zapominać, że również on, niezależnie od jego ważności w sensie ludzkim i społecznym, w przypadku przejęcia przedsiębiorstwa stanowi znaczący czynnik związany z zaangażowanym kapitałem i wpływający na wartość. Nie istnieje sprawdzona powszechnie, uniwersalna koncepcja pomiaru sukcesu w przypadku przejęcia przedsiębiorstwa. Jest jednak pewne, że możliwie dokładna analiza stanu zasobów ludzkich znacznie pomaga zminimalizować ryzyko niepowodzenia transakcji fuzji i przejęć przedsiębiorstw.

Jednakże ze względu na nieprzestrzeżenie powyższego podczas przygotowań do przejęcia przedsiębiorstwa, wciąż jeszcze zbyt często nie uwzględnia się w od-

powiednim stopniu bezpośredniego wpływu połączenia przedsiębiorstw na wszystkich pracowników. Ocena zwykle nie wykracza poza niepewną prognozę, a zasoby ludzkie przy ocenie przychodów traktuje się nie jak potencjał, tylko jak ryzyko.

Podsumowując można stwierdzić, że zasoby ludzkie stanowią jeden z najważniejszych czynników kreacji wartości, jaki posiada przedsiębiorstwo. Jeżeli fakt ten ocenimy we właściwy sposób, to mimo powszechnie złej sytuacji polegającej na dużej ilości nieudanych przejęć, możliwe będzie dokonanie takiej fuzji, która zakończy się sukcesem.

Bibliografia

- Berens W., Brauner H., Strauch J., *Due Diligence*, Schaeffer-Poeschel, Stuttgart 2005.
Dörr S., Winkler B., *To Survive Mergers*, Hanser, Munich-Vienna 2001.
Gut-Villa C., *Human Resource Management bei Mergers & Acquisitions*, Paper No.84, Institute of Economic Surveys, University of Zurich, Zurich 1996.
Jaeger M., *Personalmanagement – Mergers & Acquisitions*, Luchterhand, Neuwied 2001.

Role of Human Resources in the Mergers and Acquisitions Processes

Summary

The human resources are one of the most important topics when you talk about the value and importance of a company itself. The article tries to show the different aspects where the human resource affects a merger in the different states of a merger process, especially to the pre-merger-phase, and to which problems it can lead when you not pay attention to it. Finally the question, which is indeed the most important aim concerning mergers namely: how and in which degree the human resource effects the goodwill, is tried to answer.