

Czesław Zajac

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZEJĘCIA I FUZJE JAKO PROCESY ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wstęp

Jednym ze sposobów przeprowadzania zmian właścicielskich przedsiębiorstw, często stosowanych w praktyce, są przejęcia i fuzje. Można je uznać za przykład wielowymiarowych i złożonych procesów zmian, które wywołują jednocześnie wiele innych zmian we wszystkich najważniejszych obszarach przejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw. Stanowią one także źródło szans oraz zagrożeń dla pracowników i menedżerów, w szczególności dla osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie przejmującym inne przedsiębiorstwo. Przejęcia i fuzje są zatem ryzykownymi „zewnątrznymi strategiami” rozwoju dla wszystkich najważniejszych grup interesów w przedsiębiorstwie.

W opracowaniach poświęconych problematyce przejęć i fuzji przedsiębiorstw stosunkowo mało miejsca poświęca się ich organizacyjnemu i społecznemu wymiarowi. Zamierzeniem autora, stanowiącym wyraz przynajmniej częściowego wypełnienia tej luki, jest osiągnięcie celu opracowania. Cel ten został sformułowany jako syntetyczna analiza złożonego i wielowymiarowego charakteru procesów przejęć i fuzji oraz analiza przedsięwzięć służących integracji organizacyjnej i społecznej przejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw. Celowi referatu odpowiada jego struktura, obejmująca dwie części zasadniczej treści, na które składa się analiza wymienionego zagadnienia. Podstawę epistemologiczną tej analizy stanowią studia literatury przedmiotu przeprowadzone przez autora opracowania.

2. Wielowymiarowość i złożoność procesów przejęć i fuzji

Wielowymiarowość procesów przejęć i fuzji przedsiębiorstw związana jest z zakresem występowania generowanych przez nie zmian oraz charakterem tych zmian. Obejmują one wszystkie kluczowe obszary funkcjonalne i poziomy organizacyjne łączących się przedsiębiorstw.

Złożoność procesów fuzji i przejęć, według autora opracowania, określają: ich struktura wyznaczona przez logiczną i czasową sekwencję decyzji i działań, a także przebieg zmian oraz rodzaj i charakter skutków wywoływanych przez te zmiany. Procesom przejęć i fuzji towarzyszy także wiele problemów społecznych i organizacyjnych. Trudno jest rozdzielić te problemy, ponieważ są one wkomponowane w strukturę tych procesów. Każda faza (etap) przejęcia lub fuzji związana jest z realizacją konkretnych zadań. Wiele z tych zadań związanych jest z integracją ludzi [Zając 2005, s. 54].

W literaturze można znaleźć wiele różnych ujęć strukturalno-organizacyjnych przejęć i fuzji przedsiębiorstw. Sprowadzają się one do ujmowania ich jako wielofazowego procesu, co zostało przedstawione w tab. 1.

Tabela 1. Fazy i etapy fuzji i przejęć według różnych autorów (wybrane modele)

Faza (etap)	Najważniejsze działania i zadania procesów przejęć i fuzji według:				
	Sudarsanama	Damodarana	Gomez i Webera	Payne'a	Perkinsa
I	strategia przejęcia i kryteria transakcji, poszukiwanie i identyfikacja firm – celów, ocena firmy – celu i możliwości transakcji	rozwijanie strategii przejęcia/fuzji	określenie celów strategicznych – ustalenie powodów przejęcia/fuzji	formułowanie strategii nabywcy	opracowanie koncepcji przejęcia/fuzji
II	rozwój oferty, ocena finansowa firmy – celu przejęcia/fuzji, negocjowanie i finansowanie, zawarcie transakcji	wyбір firmy – celu i jej ocena	poszukiwanie i screening – pozyskanie właściwych informacji	określenie kryteriów wykupu	ewaluacja szczegółowej koncepcji
III	ocena dopasowania organizacyjnego i kulturowego, integracja, wyniki	ustalenie celu i sposobu finansowania	wycena – ustalenie „właściwej ceny”	analiza potencjalnych celów	opracowanie oferty
IV		integracja	zawarcie transakcji	finansowa ocena wybranych celów	negocjacje
V			integracja (właściwe wdrażanie)	negocjowanie ceny przejęcia	zamknięcie projektu
VI				integracja	wdrożenie
VII					działalność operacyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sudarsanam 1998; Damodaran; Pocztownski (red.) 2004; Payne 1987].

Pod względem charakteru zadań realizowanych na poszczególnych etapach procesów przejęć lub fuzji prezentowane wyżej ujęcia są podobne. Dlatego też warto zwrócić uwagę, że analizowane procesy przejęć i fuzji dzieli się najczęściej na trzy fazy (etapy):

- fazę przed połączeniem (przygotowawczą, przedakwizycyjną, projekcyjną, preparacyjną),
- fazę połączenia (wdrożeńiową, negocjacyjną),
- fazę po połączeniu (integracyjną, utrwalenia i oceny, poakwizycyjną, realizacyjną).

Każda z tych faz obejmuje konkretne zadania (przedsięwzięcia) w zakresie finansów, produkcji, sprzedaży i marketingu oraz zarządzania zasobami ludzkimi łączących się przedsiębiorstw. Część z tych zadań ma charakter względnie stały, tzn. powinny one być zrealizowane bez względu na formę i rodzaj przejęcia czy fuzji.

W praktyce każdy proces fuzji lub przejęcia powinno się analizować oddzielnie. Charakteryzują je bowiem niepowtarzalność, brak możliwości pełnego wykorzystania „typowych” doświadczeń menedżerskich, duża szybkość podejmowania decyzji przy ograniczonym dostępie do informacji i wysokie ryzyko decyzyjne [Haspel-slagh, Jemison 1991, s. 52-53]. Specyfika łączących się lub przejmowanych przedsiębiorstw oraz okoliczności i warunki integracji wywołują także potrzebę dopasowania konkretnego modelu „procedury akwizycyjnej” przejęcia lub fuzji do kontekstu sytuacyjnego. Zwiększa to racjonalność metodologiczną procesu integracyjnego, która prowadzi do wzrostu jego racjonalności rzeczowej, czyli skuteczności działań realizowanych we wszystkich fazach tego procesu. Takie podejście zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia wszystkich celów stawianych przed przejęciem lub fuzją.

Wyniki studiów literatury przedmiotu, w szczególności prezentującej wyniki badań empirycznych poświęconych zarządzaniu przejęciami i fuzjami¹, wskazują na umiejętność odpowiedniej identyfikacji oraz skutecznego rozwiązywania problemów społecznych, personalnych i organizacyjnych występujących w procesach przejęć i fuzji, jako jeden z najważniejszych czynników sukcesu zmiany właścicielskiej.

3. Integracja organizacyjna i społeczna w procesach przejęć i fuzji

W licznych publikacjach zagranicznych i krajowych, poświęconych problematyce przejęć i fuzji, coraz częściej podkreślana jest strategiczna rola zarządzania zasobami ludzkimi oraz kultury organizacyjnej w procesie przejmowania i łączenia się

¹ Badania takie zostały przeprowadzone także przez autora opracowania w latach 2003-2007, a ich owocem jest m.in. monografia *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2005, wyd. II (uzupełnione) 2006.

przedsiębiorstw [Pocztowski (red.) 2004, s. 53-72]. Na poziomie operacyjnym przekłada się ona na konkretne zadania z zakresu funkcji personalnej, z których część jest przypisana menedżerowi personalnemu i członkom kierowanego przez niego zespołu. Zadania te, realizowane w trakcie wyżej wymienionych trzech faz, to:

- w fazie przed połączeniem: określenie powodów fuzji lub przejęcia, utworzenie zespołu odpowiedzialnego za przeprowadzenie przedsięwzięcia, poszukiwanie potencjalnych partnerów „mariażu organizacyjnego”, wybór kandydata, zaplanowanie procesu zarządzania całym przedsięwzięciem i zaplanowanie efektów w obszarze uczenia się;
- w fazie połączenia: wybór menedżera odpowiedzialnego za integrację, sformowanie zespołu ds. wprowadzenia zmian, budowa nowej strategii i struktury, utrzymanie kluczowych pracowników, wdrażanie zmian, komunikowanie zmian oraz włączanie grup zawodowych i poszczególnych osób w proces zmian, kształtowanie nowych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi;
- w fazie po połączeniu: integracja pracowników i menedżerów wokół zadań wynikających z wprowadzonych zmian, ocena strategii, struktury i kultury, ocena wpływu przejęcia lub fuzji na interesariuszy przedsiębiorstwa oraz identyfikacja i oszacowanie efektów uczenia się [Pocztowski (red.) 2004, s. 32].

Aby rozwiązać różnorodne problemy personalne, społeczne, organizacyjne, finansowe i techniczne, występujące w procesach przejęć i fuzji, należy brać pod uwagę wszystkie istotne czynniki związane ze strategią, strukturą, zasobami ludzkimi, kulturą organizacyjną oraz procesem zarządzania przedsiębiorstwem. Ważna jest tu skuteczność procesów decyzyjnych składających się na proces zarządzania zmianami w całym procesie integracyjnym oraz odpowiednie przygotowanie ludzi do zmian, zwłaszcza w fazie samej transformacji.

J. Birkinshaw słusznie zwraca uwagę, że inwestor, łącząc przedsiębiorstwa, może koncentrować uwagę na integracji zadań, integracji ludzi lub integracji zadań i ludzi. Wybór odpowiedniej orientacji integracyjnej powinien być związany z celami przedsiębiorstwa i możliwościami osiągnięcia tych celów, musi również uwzględniać koszt i ryzyko takiego wyboru. Koncentracja tylko na zadaniach, z pominięciem problemów społeczno-kulturowych, może spowodować zablokowanie całego procesu integracji ze względu na opór pracowników i menedżerów. W konsekwencji zamiast oczekiwanych korzyści wystąpią straty. Orientacja tylko na ludzi, przy zaniedbywaniu zadań, też nie doprowadzi do osiągnięcia zakładanych efektów synergicznych. Dlatego racjonalne wydaje się połączenie obu tych podejść, tj. integracji zadań i ludzi. Możliwe są tu oczywiście inne kombinacje czy rozwiązania pośrednie, zakładające silniejsze promowanie jednej lub drugiej orientacji integracyjnej [Aniszewska 2002].

Wybór każdej z wymienionych orientacji integracyjnych oznacza w praktyce konieczność podjęcia wielu działań operacyjnych.

Z integracją zadań mogą być związane m.in.: zamykanie małych jednostek, nie związanych z podstawową działalnością przedsiębiorstwa, zwolnienia zbędnych pracowników, swobodna wymiana technologii, wypracowanie wspólnych standardów, wyznaczenie osób odpowiedzialnych za integrację, wspólne projekty i wspólne rozliczanie zadań.

Integracja ludzi może opierać się na: jasnej komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, klarownym podziale odpowiedzialności za integrację wśród specjalistów i liderów zmian, szybkich decyzjach personalnych, przesunięciu kluczowych menedżerów do przejętych jednostek, podjęciu działań prowadzących do zmiany kultury organizacyjnej.

Podstawę jednoczesnej integracji ludzi i zadań mogą stanowić rotacje pracowników między różnymi jednostkami organizacyjnymi, wspólne szkolenia i spotkania integracyjne, tworzenie wspólnych grup projektowych, włączanie pracowników w proces tworzenia efektów synergicznych, bieżące spotkania przedstawicieli obu przedsiębiorstw w celu wypracowywania rozwiązań problemów operacyjnych.

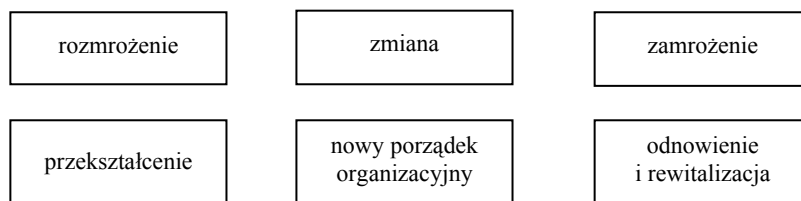
Bardzo istotne jest rozpoznanie kontekstu sytuacyjnego fuzji lub przejęcia oraz najważniejszych rzeczywistych i potencjalnych problemów, dotyczących uczestników tego procesu. Takie podejście zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia zarówno korzyści synergicznych, jak i zadowolenia pracowników. Duże znaczenie ma dokładne rozpoznanie skutków zmian wywoływanych przez fuzję lub przejęcia w różnych grupach zawodowych oraz wśród poszczególnych kluczowych pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa przejmowanego.

Efektywność fuzji lub przejęcia powinno się oceniać przez pryzmat stopnia osiągnięcia założonych celów, które z punktu widzenia zarówno właścicieli, jak i samego przedsiębiorstwa mają charakter finansowy i strategiczny. Integracja ludzi oraz kultur łączących się przedsiębiorstw nie może być celem samym w sobie, lecz środkiem do osiągnięcia tych najważniejszych celów dokonywanej zmiany właścicielskiej.

Właściwa identyfikacja oraz skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych i organizacyjnych występujących we wszystkich etapach omawianych procesów, w dużej mierze umożliwiają osiągnięcie wyżej wymienionych celów.

Na koniec warto podkreślić, że menedżerowie projektujący i realizujący procesy połączeniowe powinni dokonywać racjonalnych wyborów, opartych na efektywnych kombinacjach dostępnych czynników kapitałowych, personalnych, organizacyjnych i technicznych. Wynikiem takich wyborów może być „nowy ład organizacyjny”, który według M.L. Marksa można traktować jako rdzeń zmiany właścicielskiej, dokonanej w drodze przejęcia lub fuzji [Marks 1994, s. 37-38, 41-51]. Ład ten daje się odnieść do etapu samej zmiany, występując w „klasycznym modelu” zmiany E. Scheina i K. Lewina, co przedstawiono na rys. 1.

„Nowy ład organizacyjny” tworzą, według wymienionego autora: wizja dalszego rozwoju, misja, kultura organizacyjna, kontrakt psychologiczny, kluczowe kompetencje oraz „architektura”, pojmowana jako nowy wzorzec społecznego systemu



Rys. 1. „Nowy porządek organizacyjny” jako rdzeń zmiany

Źródło: [Marks 1994, s. 37].

przedsiębiorstwa oraz systemu pracy. Dotyczy on formalnych i nieformalnych struktur wewnątrz organizacji. Sprzyja orientowaniu pracowników po dokonanej transformacji właścicielskiej w przedsiębiorstwie na przyszłe cele.

Odnowienie i rewitalizacja pozwalają przekształcić mentalność pracowników i menedżerów przez udzielenie im wsparcia emocjonalnego, a w konsekwencji przyczyniają się do odnowienia kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa [Marks 1994, s. 44-48].

4. Zakończenie

Przejęcia i fuzje przedsiębiorstw są przykładem wielowymiarowych i złożonych procesów zmian, wywołujących jednocześnie wiele innych zmian we wszystkich najważniejszych obszarach podejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw. Pomimo różnorodności ujęć reprezentowanych w literaturze przedmiotu, wielofazowość tych procesów daje się sprowadzić do trzech podstawowych faz, tj. przygotowania, wprowadzenia i utrwalenia zmiany właścicielskiej. W ramach każdej z tych faz realizowane są zadania podobne, powtarzalne oraz zadania charakterystyczne dla konkretnego przypadku przejęcia lub fuzji, wynikające z jego specyfiki. Wyniki wielu badań poświęconych przejęciom i fuzjom wskazują na integrację organizacyjną i społeczną jako jeden z najważniejszych czynników sukcesu zmiany właścicielskiej. Właściwe rozpoznanie i skuteczne rozwiązywanie społecznych, w tym także kulturowych, oraz organizacyjnych problemów występujących we wszystkich fazach zmian właścicielskich silnie wspierają tego rodzaju integrację.

Literatura

- Aniszewska G., *Proces integracji w fuzjach i przejęciach. Rola kultury organizacyjnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 951, AE, Wrocław 2002.
- Damodaran A., *Valuing acquisitions*, www.stern.nyu.edu/adamodar.
- Haspelslagh P.H., Jemison D.B., *Managing Acquisitions. Creating Value through Corporate Renewal*, The Free Press, New York 1991.

Marks M.L., *From Turmoil to Triumph. New Life after Mergers, Acquisitions and Downsizing*, Lexington Books, An Inprint of Macmillan, Inc., New York 1994.

Payne A., *Approaching acquisitions strategically*, „Journal of General Management” 1987, no. 2.

Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Sudarsanam S., *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998.

Zając C., *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2005.

MERGERS AND ACQUISITIONS AS PROCESSES OF CHANGES IN A COMPANY

Summary

Mergers and acquisitions (M&A) are an example of multidimensional and complex processes of changes which generate at the same time many other changes in all key fields of acquired or joining companies. In spite of different approaches presented in the publications we can distinguish three typical phases of each M&A process, i.e.: preparation, introduction and freezing of the ownership change. Every phase includes typical and non-typical tasks because of the specific context of the ownership change. The results of research indicate an organizational and social integration as one of the most important factors of success of the ownership change. Appropriate recognition and effective solving of organizational and social problems occurring in the process of M&A strongly support such integration.