

Aneta Sokół, Anna Owidia Surmacz

Uniwersytet Szczeciński

ROLA KAPITAŁU LUDZKIEGO W PROCESACH KONCENTRACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W literaturze przedmiotu zakłada się, że obecny sukces społeczno-gospodarczy uzależniony jest przede wszystkim od czynników niematerialnych, a mianowicie od wiedzy i innowacji. Zasoby te determinowane są przez wartość, jaką jest kapitał ludzki. Wiele uwagi poświęca się zatem jego prawidłowemu rozwojowi. Twierdzi się, że od jakości tego kapitału i jego wiedzy zależy ekspansja i rozwój przedsiębiorstw nie tylko odnoszących sukcesy, ale i tych, które potrzebują wyjścia z zapaści. W związku z tym w artykule zaprezentowano szczególne znaczenie kapitału ludzkiego w procesie fuzji i przejęć. Wskazano na potencjalne zagrożenie, jak i szanse wynikające dla pracowników nowych podmiotów gospodarczych powstających w wyniku koncentracji przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: fuzje i przejęcia, koncentracja kapitałowa, czynniki determinujące podejmowanie fuzji i przejęć

1. Wstęp

Szeroko rozumiane łączenie się przedsiębiorstw stanowi jedną z możliwych dróg rozwoju podmiotów gospodarczych. Zacieśnianie współpracy między odrębnymi, czasem konkurującymi ze sobą wcześniej jednostkami gospodarczymi, stało się bardzo popularne, gdyż w wyniku globalizacji gospodarki oraz znoszenia ograniczeń w handlu międzynarodowym znacznie zaostrzyła się walka o międzynarodowe i krajowe rynki zbytu¹. Najbardziej znanym efektem początków światowego trendu fuzji i przejęć było utworzenie takich gigantów, jak General Motors, U.S. Steel czy Standard Oil Trust. Korzyści skali i udział w rynku były głównymi wyznacznikami rozwoju tych przedsiębiorstw.

Transakcje fuzji i przejęć nie są zjawiskiem w Polsce nieznanym. Z jednej strony niedowartościowanie spółek oraz konieczność konkurowania z podmiotami zagranicznymi powodują wzmożone dążenie do konsolidacji. Z drugiej strony za-

¹ T. Cichocki, *Rola banku na rynku fuzji i przejęć*, „Bank i Kredyt” 1999, nr 12.

kup przedsiębiorstw w Polsce wydaje się wielu zagranicznym inwestorom doskonałym sposobem wejścia na rozwijający się rynek. Metodami przenoszenia własności w warunkach polskich są przejęcia prywatyzacyjne (choć widoczny jest w tym obszarze trend spadkowy) oraz transakcje rynkowe (większość z nich odbywa się na rynku pozagiełdowym, a nie giełdowym). Obecnie w wyniku m.in. nasilenia się konkurencji, dynamicznego rozwoju rynku kapitałowego oraz dalszego otwarcia polskiego rynku dla przedsiębiorstw zagranicznych obserwuje się dalszą ewolucję strukturalną spółek kapitałowych, przybierającą nie tylko formę różnych połączeń, ale także luźnych umów o współpracę oraz powiązań strategicznych².

2. Znaczenie rozwoju kapitału ludzkiego

Zgodnie ze współczesnymi koncepcjami rozwoju odniesienie sukcesu gospodarczego przestało zależeć wyłącznie od posiadanych tradycyjnie zasobów gospodarczych. Dostrzeżono, iż niezwykle ważnym zasobem dla rozwoju danego podmiotu jest wiedza. Wiedza jako zasób niematerialny wraz z umiejętnościami osób tworzą tzw. kapitał ludzki, a ponoszone na nie nakłady należy traktować jako inwestycje, które w ramach sprzężeń zwrotnych przyniosą wymierne korzyści ekonomiczno-społeczne³.

Termin kapitał ludzki odnosi się zarówno do jednostki, jak i określonej zbiorowości. Wielorakość interpretacji tego pojęcia pozwala wskazać na najczęstsze sposoby rozumienia tego zagadnienia. Według M. Gadackiej⁴ kapitał ludzki to:

- zasób zdrowia, energii witalnej i motywacji zawartych w społeczeństwie,
- zespół cech demograficznych zbiorowości (struktura wieku i stanu zdrowia) i umiejętności (zwykle związane z wykształceniem i umiejętnościami zawodowymi),
- zasób zdolności i możliwości oraz przedsiębiorczości i biegłości w zawodzie,
- umiejętność współpracy, kreatywność, postawy, zasoby kompetencji oraz wewnętrznej motywacji do pracy.

Zatem najczęściej kapitał ludzki jest kojarzony z wiedzą, doświadczeniem, zdrowiem, siłami witalnymi, umiejętnościami, kwalifikacjami. Wydaje się więc zasadne podzielenie czynników, które kształtują kapitał ludzki na pewne, tematyczne grupy⁵. Pierwsza grupa związana jest z szeroko rozumianą edukacją. W jej skład mogą wchodzić m.in. następujące wskaźniki⁶:

² Tamże.

³ A. Bagińska, *Inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego*, w: *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie i przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, red. K. Piech, E. Skrzypek, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, s. 86.

⁴ M. Gadacka, *Kapitał ludzki i społeczny a innowacyjność mikroprzedsiębiorstw*, w: *Wiedza w gospodarce...*, dz. cyt., s. 312.

⁵ G. Wronowska, *Bariery rozwoju i absorpcji kapitału ludzkiego w Polsce w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy*, http://www.instytut.info/images/stories/ksiazki/01_ue_sl_gow/r22.pdf.

⁶ Tamże.

- skolaryzacja na wszystkich poziomach kształcenia,
- wydatki publiczne na edukację,
- liczba lat poświęconych na naukę,
- liczba uczniów przypadająca na jednego nauczyciela na poziomie szkoły podstawowej itp.

Druga grupa związana jest z nauką i wysokimi technologiami. Do grupy tej można zaliczyć m.in.⁷:

- wydatki na B+R,
- zatrudnienie w B+R na 1 mln mieszkańców,
- liczba zarejestrowanych patentów,
- liczba komputerów na 1 tys. osób,
- użytkownicy Internetu na 1 tys. osób,
- udział eksportu wysokich technologii w produkcji na eksport.

Wskaźnik wydatki na zdrowie, jako procent PKB, może reprezentować grupę trzecią – zdrowie, w grupie czwartej – rynek pracy – reprezentatywną zmienną wydaje się być stopa zatrudnienia.

Zgodnie z powyższym kapitał ludzki wywiera pozytywny wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy podmiotu gospodarczego. Główne korzyści sprowadzają się do⁸:

- wzrostu innowacyjności i konkurencyjności gospodarek i społeczeństw, ich zdolności do implementacji światowych osiągnięć w dziedzinie nauki, techniki i kultury,
- korzystnego oddziaływania na przemiany instytucjonalne i modernizację struktur społecznych i gospodarczych,
- pobudzania kształtowania nowoczesnej infrastruktury technicznej, organizacyjnej, informatycznej i socjalnej,
- sprzyjania rozpowszechnianiu nowoczesnych wzorców konsumpcji, podniesienia jakości życia, promocji etyki pracy i efektywności.

3. Motywy fuzji i połączeń – ujęcie syntetyczne

W świetle tych rozważań należy zastanowić się i odpowiedzieć na pytanie: jakie motywy przyświecają uczestnikom rynku fuzji i przejęć przedsiębiorstw? Przesłanek tych jest wiele, są one coraz bardziej skomplikowane oraz zmienne, m.in. w zależności od obszaru działania przedsiębiorstw oraz zakresu, w którym są przeprowadzane, od uwarunkowań polityki ekonomicznej. Warto zwrócić uwagę, iż o przejęciu lub fuzji przedsiębiorstwa rzadko decyduje jeden motyw, najczęściej jest ich więcej.

Motywy fuzji i przejęć można określić w kategoriach strategii i polityki przyjętej przez spółkę dokonującą przejęcia. Jeden ze sposobów klasyfikowania moty-

⁷ Tamże.

⁸ Tamże, s. 314.

wów przedstawia ich podział wg kryteriów technicznych i operacyjnych (motywy te dotyczą głównie zwiększenia efektywności zarządzania oraz efektów synergii operacyjnej, takich jak korzyści skali), rynkowych i marketingowych (wymienione motywy dotyczą zwiększenia udziału w dotychczasowym rynku i wejścia na nowe rynki), finansowych (dotyczących obniżenia kosztów finansowych, korzyści podatkowych oraz przejęcia nadwyżki gotówki, a co najważniejsze oczekuje się wzrostu wartości przedsiębiorstwa) oraz motywów menadżerskich (motywy te dotyczą wzrostu wynagrodzeń i prestiżu kadry kierowniczej). Zaznaczyć jednak należy, że motywy, dla których zawierane są fuzje i przejęcia, zmieniają się z upływem lat. Ich zmienność determinuje powstawanie kolejnych fal transakcji na rynku konkurencyjności przedsiębiorstw⁹.

W wielu publikacjach przewijają się dwa generalne motywy – zysk i rozwój, do realizacji których służą cele cząstkowe, np. obniżka kosztów działania. Fuzje lub przejęcia przedsiębiorstw mogą być motywowane innymi jeszcze względami. Różnorodność zachowań nabywców można podzielić na dwie podstawowe kategorie – motywy związane z efektami synergii oraz efektem finansowym.

Przesłanki zaliczone do kategorii pierwszej można podzielić na ofensywne i defensywne. Motywy ofensywne dyktowane są chęcią lepszego wykorzystania istniejącego potencjału. Sprzyjają one przejęciu w jak najkrótszym czasie, znacznej liczby firm funkcjonujących w różnych segmentach rynku. Są one związane z chęcią powiększania rynków sprzedaży oraz ograniczania kosztów produkcji (ekspansja w sektorze mięsny np. skupowanie akcji Animex przez Smithfield Foods). Do motywów o znaczeniu ofensywnym należą inwestycyjne oraz oparte na łańcuchu wartości.

Motywy inwestycyjne fuzji i przejęć można podporządkować dwóm podstawowym, tj. motywowi zysku i szybkiego wzrostu. Stanowią one główne przyczyny inwestycji w postaci wzrostu zewnętrznego. Perspektywa osiągnięcia wyższego zysku z połączonych przedsiębiorstw staje się pierwszoplanowym motywem inwestycyjnym tylko wówczas, gdy oczekiwany zysk strategiczny z konkretnego projektu inwestycyjnego jest co najmniej równy sumie zysków osiąganych przez łączące się konkurencyjne przedsiębiorstwa, i kiedy odpowiada on spodziewanemu zyskowi z porównywalnych inwestycji wzrostu zewnętrznego. Uważa się, że inwestycje w formie fuzji i przejęć są opłacalne dopiero w momencie uzyskania wypracowanych z lokaty zysków netto nad zyskami brutto z zaniechanej inwestycji wzrostu zewnętrznego¹⁰.

W sytuacji zaś, gdy zysk nie jest celem nadrzędnym fuzji lub przejęć nabywający kierują się w swoim postępowaniu motywami opartymi na łańcuchu wartości. Są one istotne zwłaszcza dla dużych korporacji, gdyż są integralnym elementem reali-

⁹ A. Sokół, A. Surmacz, *Transakcje fuzji i przejęć dokonywanych na rynku kapitałowym w Polsce*, „Wiadomości Statystyczne” 2008, nr 3.

¹⁰ P. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia*, PWN, Warszawa 2000, s. 111–114.

zowanej przez nie strategii. Jej celem jest właśnie tworzenie wartości dodanej, pozwalającej na powiększanie zysków i zapewniającej rozwój. System taki został opisany przez M.E. Portera w 1985 r. i nosi nazwę koncepcji łańcucha wartości. Porter definiuje w niej wartość, biorąc pod uwagę, ile nabywcy chcą zapłacić za to, co otrzymują od dostawców. Przedsiębiorstwo jest rentowne, jeżeli wartość, którą ono tworzy, przekracza koszty, które należy ponieść, aby ją wytworzyć. Z otrzymanej wartości rodzi się przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. Analiza modelu łańcucha wartości dodanej pozwala na uzyskanie sprawnego zarządzania nowoczesnym procesem produkcyjnym, a także w sferze badań i rozwoju czy sprzedaży¹¹.

Wśród przyczyn opartych na synergii zupełnie odmienne są motywy defensywne, które wynikają z potrzeby utrzymania pozycji rynkowej w obliczu wzmagającej się konkurencji. Wystąpić one mogą także w sytuacji przejścia konkurencyjnego przedsiębiorstwa w celu likwidacji lub, gdy przejście ma na celu zapobieżenie przejściu konkurenta. Fuzje obronne chronią rynki eksportowe, pozwalają omijać bariery handlowe oraz umożliwiają transfer wyeksploatowanych technologii produkcji. Do przesłanek o znaczeniu obronnym zalicza się: motywy oparte na chęci wykorzystania potencjału wytwórczego oraz rynkowe np.: zabezpieczenie rynku krajowych producentów, dążenie przedsiębiorstw do realizacji polityki sprzedaży opartej na bliskości rynku, redukcja kosztów dzięki zaopatrzeniu w tańsze środki produkcji, grunty, surowce, materiały pomocnicze i siłę roboczą.

Fuzje lub przejścia mogą być z czysto finansowego punktu widzenia także inwestycją dla przedsiębiorstwa. Dlatego można wyróżnić motywy związane z efektem finansowym. Szczególną rolę w tych transakcjach odgrywają inwestorzy finansowi, których celem jest zakup firmy przy użyciu dźwigni sfinansowanej pożyczonymi środkami. Spłacają oni takie zadłużenie przy użyciu operacyjnych strumieni pieniężnych generowanych przez przejętą firmę. Zwykle po spłacie większej części długu sprzedają firmę innemu nabywcy strategicznemu lub w obrocie publicznym na zasadzie pierwszej oferty publicznej (zakup spółek Cersanit, Barlinek, Mitex przez M. Sołowowa)¹².

Przesłanek podejmowania działań konsolidacyjnych jest wiele i nie sposób wymienić je wszystkie. Oprócz tych, którymi kierują się kupujący istnieją również te, które biorą pod uwagę sprzedający (wykorzystanie bardzo dobrej oferty cenowej czy brak zasobów finansowych na rozwój). Jasno zdefiniowane motywy powinny sterować przebiegiem procesu fuzji lub przejścia. Natomiast uświadomienie sobie tego, co motywuje te działania (np. lokata kapitału czy ekspansja rynkowa) pozwoli na usystematyzowanie motywów pod względem strategicznym, analitycznym, zasadniczym i innym w celu osiągnięcia sukcesu z inwestycji.

¹¹ Tamże, s. 119–125.

¹² M. Zientara, *Inwestor strategiczny – za i przeciw*, „PC Kurier”, 03.12.1998.

Warto dodać, iż na zmienność przesłanek fuzji i przejęć przedsiębiorstw ma wpływ recesja gospodarcza, która co prawda nie zmniejsza zainteresowania tymi transakcjami, ale zmienia kierunek poszukiwań i stronę inicjującą negocjacje (gdy jest hossa przeważają oferty kupna ze strony dużych firm, jeżeli bessą dominują oferty sprzedaży).

Warto nadmienić, iż nie zawsze powody ekonomiczne (tworzenie dodatkowej wartości) skutkują decyzją kierownictwa o fuzji lub wykupie w celu rozwoju przedsiębiorstwa. Na zachowania menedżerów wpływają także motywy psychologiczne (dbanie o własne interesy, ukrycie błędów zarządzania), a także motywy prestiżowe np. naśladowanie konkurencji. Akwizycja czy konsolidacja staje się dla nich atrakcyjna również z powodu możliwości szybkiego przejścia wiedzy i umiejętności partnera lub przejmowanego.

Nie wszystkie operacje M&A jednak się udają. Konsolidację przedsiębiorstw porównuje się często do związku małżeńskiego, gdyż odsetek nieudanych związków firm jest zbliżony do odsetka nieudanych małżeństw. Podobnie jak niezgodność osobowości i brak zrozumienia prowadzą do problemów w relacjach międzyludzkich, tak różnice między podmiotami gospodarczymi, mylne wrażenia oraz błędne założenia zagrażają współpracy i prowadzą do konfliktów w związkach firm¹³. Zatem mając na uwadze powyższe fakty, za kluczowe czynniki powodzenia połączeń przedsiębiorstw uznaje się¹⁴:

- jasno określony cel przejęcia,
- kompatybilność kulturową uczestników fuzji/przejęcia,
- dobrą współpracę z kierownictwem nabytego przedsiębiorstwa,
- wiedzę o nabywanej/łączącej się firmie.

W zdecydowanej większości fuzji i przejęć o powodzeniu decyduje właściwe przeprowadzenie procesu integracji organizacyjnej (*post merger integration*, tzw. PMI) oraz społecznej i kulturowej po formalnym połączeniu firm. Uczestnikami fuzji i przejęć mogą być przecież zupełnie odmienne pod względem stylu zarządzania, kultury organizacyjnej czy systemów wartości przedsiębiorstwa. Poza tym, większość przedsiębiorstw ma bardzo skromne doświadczenie w planowaniu i realizacji fuzji oraz przejęć. Traktując proces integracji jako jednorazowy projekt, muszą często uczyć się na błędach. Nieliczne firmy postrzegają zdolność łączenia się przedsiębiorstw jako cenną umiejętność i dążą do usystematyzowania procesu integracji w taki sposób, aby móc go z łatwością powtórzyć w przyszłości¹⁵.

Wg firmy doradczej Boston Consulting Group PMI powinien być czytelny i zrozumiały dla wszystkich uczestników M&A, gdyż zintegrowania wymagają róż-

¹³ S. Cartwright, C.L. Cooper, *Kiedy firmy łączą się lub są przejmowane. Strategie, konflikty, rozwiązania*, Petit, Warszawa 2001, s. 11.

¹⁴ S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, WiG Press, Warszawa 1998, s. 235.

¹⁵ P. Sypniewska, *Zarządzanie zmianą w procesie integracji łączących się firm. Międzynarodowe fuzje i przejęcia*, [http:// portal www.finance.nf.pl](http://portal.www.finance.nf.pl).

ne obszary funkcjonalne firmy, a od strony technicznej np.: struktury organizacyjne, procesy i procedury, systemy informatyczne itp. Natomiast wg firmy Roffey Park Management Institute podstawowe błędy na tym etapie wynikają z¹⁶:

- braku poparcia dla idei fuzji ze strony zatrudnionych,
- niedobrej komunikacji między łączonymi firmami,
- niewłaściwego zarządzania,
- różnic kulturowych między zespołami pracowniczymi połączonych firm,
- niewłaściwych decyzji operacyjnych.

4. Rola kapitału ludzkiego w procesie M&A

W ostatnich latach zasoby ludzkie oraz zarządzanie nimi zyskuje na znaczeniu w trakcie przeprowadzania fuzji i przejęć. Wielu uczonych badających przyczyny niepowodzeń mariaży organizacyjnych wskazuje na niedocenianie kwestii personalnych lub nieumiejętne do nich podejście. Niedostateczne uwzględnienie kwestii personalnych w czasie konsolidacji czy inkorporacji firm może wpłynąć negatywnie na osiągnięciu celów tej inwestycji.

Kapitał ludzki to także bardzo istotny czynnik kreowania dodatkowej wartości przedsiębiorstwa (zwiększa on specyficzne aktywa niematerialne), dlatego najłatwiej pozyskać go w wyniku przeprowadzenia fuzji i przejęć. Z punktu widzenia generowania korzyści finansowych istotnym motywem M&A przedsiębiorstw jest jakość kapitału ludzkiego, gdyż operacje te pozwalają na¹⁷:

- wzrost potencjału ludzkiego w wyniku pozyskania komplementarnej grupy pracowników,
- komplementarność umiejętności,
- transfer *know-how*,
- ograniczenie zatrudnienia i pełniejsze wykorzystanie posiadanego potencjału ludzkiego,
- wzrost elastyczności działania,
- wyższą wydajność pracy,
- obniżenie kosztów pracy ludzkiej,
- efektywniejszą koordynację działań,
- polepszenie jakości oferowanych produktów/usług.

Forma fuzji lub przejęcia wpływa na strategię personalne wdrażane w organizacji. Fuzja pozioma nie wymusza procesów adaptacji pracowników do wykonywania nowych zadań. Natomiast fuzja pionowa (podmioty są kolejnymi ogniwami w łańcu-

¹⁶ A. Rutkowski, *Fuzje, przejęcia – warunki sukcesu*, „Manager” 1998, nr 12.

¹⁷ B. Czerniachowicz, *Wartość kapitału ludzkiego w procesach fuzji i przejęć*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, red. E. Urbańczyk, t. 1, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005, s. 410.

chu wartości dodanej) lub fuzja koncentryczna sprzyjają zwróceniu uwagi na rentowność nowo powstałego podmiotu oraz obniżkę kosztów działania. Z kolei nabycie w formie wykupu wspomaganego związane jest z optymalizacją wielkości zatrudnienia oraz racjonalizacją doboru dostawców i kooperantów, motywuje pracowników do wzrostu efektywności na stanowiskach pod groźbą zwolnień grupowych w przypadku braku środków finansowych na obsługę zadłużenia przedsiębiorstwa¹⁸.

Decyzja o fuzji/przejęciu wywołuje niepokój wśród pracowników oraz stwarza liczne problemy personalne spowodowane różnym dostępem zatrudnionych do korzyści wynikających z tych operacji. Przykładowo do najważniejszych problemów międzynarodowych przejęć, jakie występują w praktyce gospodarczej zalicza się¹⁹:

- szok kulturowy wywołany różnorodnością oraz odgórnym wprowadzaniem nowych wartości,
- kłopoty związane z asymilacją ekspatów,
- nowe standardy pracy kierowniczej spowodowane zjawiskiem wielowładztwa,
- konieczność pokonania bariery psychologicznej, wynikającej z wprowadzania systemów badania nastrojów społecznych.

Wprowadzanie znaczących zmian w organizacji jest nierzadko powodem wzrostu fluktuacji wśród najcenniejszych pracowników łączących się przedsiębiorstw.

Na satysfakcję ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie wpływa przecież wiele czynników, m.in.²⁰ warunki pracy, stres w miejscu pracy, klimat i atmosfera w organizacji, styl kierowania przełożonego, system motywacyjny firmy, współpraca i przepływ informacji, sposób rozwiązywania konfliktów, bezpieczeństwo pracy, szanse rozwojowe w ramach organizacji. Dlatego sukces fuzji czy przejęcia firm w dużej mierze zależy od przygotowania wszystkich pracowników przedsiębiorstw uczestniczących w tych transakcjach do czekających ich zmian i wdrożenia innowacyjnych rozwiązań²¹.

Problemy personalne w połączeniach firm wynikają głównie z planowanej redukcji zatrudnienia, konieczności przeprowadzenia szkoleń pracowników (fuzja koncentryczna), a także ze zmiany siedziby firmy (pakiet lokacyjny) i kadry zarządzającej, reorganizacji firmy oraz wprowadzenia nowej kultury organizacyjnej²². Ocenia się, że są one odpowiedzialne za ok. 1/3–1/2 wszystkich niepowodzeń po-

¹⁸ B. Czerniachowicz, *Kapitał ludzki w procesach fuzji i przejęć*, w: *Strategie przedsiębiorstw w procesie transformacji*, red. W. Janusz, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 91.

¹⁹ Cz. Zając, *Kulturowe problemy zarządzania przedsiębiorstwem w procesach międzynarodowych przejęć i fuzji*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2005, s. 686.

²⁰ J. Mrzygłód, *Badanie opinii pracowniczych*, w: portal rynku pracy: <http://www.mobi.hrk.pl>.

²¹ B. Czerniachowicz, *Kapitał...*, dz. cyt., s. 91.

²² K. Koziół, *Fuzja polityka personalna przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie finansami. Klasyczne zasady – nowoczesne narzędzia*, red. D. Zarzecki, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, s. 657.

łączeń²³. Badania wskazują, że zmiany dotyczą najmniejszej liczby osób (przede wszystkim menadżerów) w przedsiębiorstwie przejmującym inne przedsiębiorstwo. Związane są one z oddelegowaniem menadżerów, rzadziej specjalistów „branżowych”, z przedsiębiorstwa przejmującego do pracy w zarządzie lub na wybranych stanowiskach kierowniczych wyższego i średniego szczebla w przedsiębiorstwie przejmowanym²⁴.

Zasadniczym problemem, przed jakim stają osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie przejścia lub fuzji, jest znalezienie skutecznego sposobu ograniczenia negatywnych nastrojów wśród pracowników i menadżerów objawiających się w postaci niepokojów, obaw i lęków. „Strach przed zmianą właściciela”, który można określić także mianem „syndromu obawy najgorszego”, występuje ze szczególnym nasileniem w fazie przygotowania przejścia lub fuzji. Obawy o zachowanie pracy oraz utrzymanie dotychczasowego statusu zawodowego po zmianie właściciela towarzyszą wielu menadżerom i pracownikom przejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw, praktycznie aż do zakończenia procesu integracji. Ich skutkiem jest narastanie stresu prowadzącego do frustracji i apatii oraz obniżenie morale²⁵. Warto dodać, że stres w przypadku fuzji i przejść oraz reakcje zatrudnionych nim wywołane określane są mianem syndromu fuzyjnego tzn. „zespołu psychicznego wpływu fuzji i przejść na zatrudnionych ludzi i związane z tym reakcje pracowników wobec połączenia”²⁶. Stres wynika przede wszystkim z niepewności o przyszłość w przedsiębiorstwie oraz o zasięg przeobrażeń organizacyjnych (tabela 1), a pogłębia go brak kontroli nad przebiegiem połączenia.

Emocje związane z koniecznością przystosowania się do „nowej” rzeczywistości powstałej w wyniku fuzji/przejścia podmiotu i związanego z tym stresu przyrównuje się do tych, jakie występują, gdy w rodzinie pojawia się nowy członek lub do stresu związanego z bankrutem własnej, firmy a wynikają m.in. z²⁷:

- utraty tożsamości,
- obawy przed utratą pracy lub degradacją,
- niewłaściwej komunikacji,
- utraty lub zmniejszenia władzy, statusu i prestiżu,
- zakłóconej drogi kariery,
- zmian zasad, regulacji i procedur,
- niejednoznacznych systemów podległości,
- zderzenia się różnych osobowości i kultur,
- dewaluacji starych umiejętności i doświadczeń,
- zwiększonego obciążenia pracą.

²³ S. Cartwright, C.L. Cooper, *Kiedy...*, dz. cyt., s. 12.

²⁴ Cz. Zając, *Spoleczne problemy fuzji i przejść przedsiębiorstw*, <http://www.wiedza.info.pl>.

²⁵ Tamże.

²⁶ A. Lupina-Wegener, *Negatywny wpływ fuzji przejść na pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3–4.

²⁷ S. Cartwright, C.L. Cooper, *Kiedy...*, dz. cyt., s. 67, 73.

Tabela 1. Przebieg fuzji i przejęć z punktu widzenia syndromu fuzyjnego

Etap procesu fuzji/przejęcia	Charakterystyka
Poprzedzenie połączenia	Poziom niepewności otoczenia może się różnić, lecz organizacje są w miarę stabilne, a ich członkowie zadowoleni z panującego <i>status quo</i>
Planowanie	Rośnie niepewność otoczenia, co wywołuje dyskusje o ewentualnej fuzji/przejęciu; rosną obawy, że wobec braku rozwoju firmy wejdzie organizacja silniejsza i ją zniszczy lub, że zmniejszy się konkurencyjność i dojdzie do bankructwa; firma jest nadal relatywnie stabilna, a dyskusje prowadzone są jedynie na najwyższym szczeblu zarządzania
Ogłoszenie	W otoczeniu wzrasta niepewność, wpływając na podjęcie decyzji; organizacja jest nadal stabilna a jej członkowie spodziewają się połączenia
Wstępne połączenie	Niestabilność organizacyjna rośnie i charakteryzuje się dwuznacznością strukturalną i kulturową oraz niejasnością ról; powoli mija skłonność ludzi do kooperacji
Formalne połączenie	Organizacyjna niepewność narasta jeszcze bardziej; mechaniczne organizacje nabierają w tym czasie cech organicznych; wzrasta konflikt między pracownikami
Kontynuacja połączenia	Wysoka niestabilność organizacji; brak współpracy; pojawia się podział „my – oni”; agresja wewnątrzwydziałowa i międzywydziałowa; dwuznaczność kulturowa wysoka; odejście niezadowolonych pracowników
Psychologiczne połączenie	Stabilność organizacyjna powraca wraz z wyjaśnieniem niepewności oraz rewizją oczekiwań, polepszona współpraca wewnątrz- i międzywydziałowa

Źródło: A. Łupina-Wegener, *Negatywny wpływ fuzji przejęć na pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3–4.

Bardzo dużą rolę w tym zakresie odgrywa kompetentna kadra menadżerska, dział personalny czy utworzony specjalnie do sprawnego przeprowadzenia fuzji/przejęcia zespół zadaniowy. Pamiętać jednak należy, iż osoby odpowiedzialne za proces połączenia popełniają niekiedy błędy, doprowadzające do negatywnych skutków zastosowania w praktyce strategii rozwoju firmy opartej na M&A w postaci²⁸:

- koncentracji uwagi na tworzeniu struktury organizacyjnej, zamiast na procesach ukierunkowanych na potrzeby klientów,
- walki o stanowiska kierownicze,
- słabego pojmowania szczegółów procesu integracji w sferze kapitału ludzkiego (jeden podmiot na ogół narzuca swoje zwyczaje drugiemu),
- prezentowania odmiennych celów fuzji/przejęcia.

Specjalny zespół zadaniowy czy dział personalny przygotowuje różnego rodzaju szkolenia, zapewnia pomoc w rozwiązywaniu problemów, planuje działania, informuje pracowników o celach, korzyściach i ewentualnych kosztach połączenia przedsiębiorstw²⁹.

²⁸ Czynniki ludzki przy połączeniach firm, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 8.

²⁹ K. Kozioł, *Fuzja...*, dz. cyt., s. 659.

Za rozpoznanie i rozwiązywanie problemów społecznych występujących w procesach przejęć i fuzji przedsiębiorstw odpowiedzialni są menadżerowie wszystkich szczebli zarządzania, w zależności od skali i rangi danego problemu. Szczególna odpowiedzialność w tym zakresie spoczywa na przedstawicielach najwyższego kierownictwa, wypełniających funkcje menadżerów połączenia oraz liderów zmian. Powinny oni brać pod uwagę wszystkie istotne czynniki związane ze strategią, strukturą, zasobami ludzkimi, kulturą organizacyjną oraz procesem zarządzania przedsiębiorstwem.

Ważna jest także skuteczność procesów decyzyjnych składających się na zarządzanie zmianami w całym procesie integracyjnym oraz odpowiednie przygotowanie ludzi do tych zmian, zwłaszcza w fazie samej transformacji. Koncentracja tylko na zadaniach, przy pominięciu problemów społeczno-kulturowych, może spowodować zablokowanie całego procesu integracji ze względu na opór pracowników i menedżerów³⁰.

Zadaniem menedżerów jest m.in. wcześniejsze przygotowanie katalogu odpowiedzi na spodziewane pytania pracowników typu³¹:

- Kto jest odpowiedzialny za proces fuzji/przejęcia?
- Jaki kształt będzie miała nowa firma?
- Czy nastąpi likwidacja części placówek?
- Czy zmienią się warunki zatrudnienia?
- Czy zmieni się dotychczasowy system świadczeń dla pracowników?
- Jakiego rodzaju odpraw można oczekiwać?
- Czy rekrutacja nowych pracowników zostanie wstrzymana?

Wśród zagadnień związanych z czynnikiem ludzkim w działalności konsolidacyjnej przedsiębiorstw istotnym elementem jest czytelna i zrozumiała komunikacja wewnętrzna (w postaci poczty elektronicznej, biuletynu zakładowego, intranetu czy spotkań załogi z kierownictwem) i zewnętrzna, rozumiana jako przekazywanie pracownikom informacji o zmianie struktury organizacyjnej, zakresie odpowiedzialności na stanowiskach pracy oraz kierunku rozwoju nowej organizacji³². Rola komunikacji – regularnego i autentycznego dialogu – jest przez przedsiębiorców niedoceniana, co powoduje niejasności w ostatniej fazie procesu M&A.

Skuteczna komunikacja ogranicza również frustrację spowodowaną rozbieżnymi i niejasnymi informacjami lub ich brakiem, facylituje interakcje między pracownikami oraz zapewnia większą transparentność i klarowność procesów decyzyjnych podczas integracji. Wszystkie te elementy prowadzą do tworzenia przyjaznego środowiska, wspierającego budowanie zaufania w organizacji³³.

³⁰ Cz. Zając, *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006, s. 57.

³¹ S. Cartwright, C.L. Cooper, *Kiedy...*, dz. cyt., s. 49–50.

³² A. Morozowski, *Fuzja dwóch liderów*, „Manager” 2004, nr 10.

³³ B. Mierzejewska, *Transfer...*, dz. cyt.

Następnym, równie ważnym elementem dobrej integracji połączonych firm (w aspekcie fuzji/przejęć międzynarodowych), jest zniwelowanie różnic kulturowych krajów podmiotu przejmującego i przejmowanego lub różnic kulturowych łączących się jednostek z odmiennych krajów i stworzenie nowej kultury organizacyjnej.

M. Kets de Vries z czołowej europejskiej szkoły biznesu Insead, w Fontainebleau pod Paryżem, udzielając wywiadu dla „Neue Zuercher Zeitung” stwierdził: „w zdrowym przedsiębiorstwie pracownicy mają zaufanie do siebie. Fuzje uzasadnione są, co prawda, różnymi czynnikami strategicznymi, ale menedżerowie, którzy o nich decydują, często zbyt słabo biorą pod uwagę czynniki składające się na kulturę przedsiębiorstwa. Właśnie dlatego większość fuzji nie prowadzi do urzeczywistnienia wiązanych z nimi celów”³⁴, podkreślając w ten sposób znaczenie kultury organizacyjnej w mariażach biznesowych.

Kluczowym zagadnieniem kulturowym łączących się przedsiębiorstw, rozpatrywanym z punktu widzenia efektywności połączenia jest – jak podkreślają D. Schweiger i J. Walsh³⁵ – nie to, jak różne są kultury organizacyjne tych podmiotów, ale czy utrzymanie tych różnic w długim okresie jest korzystne. Poza tym, każda firma rozważająca możliwość fuzji czy przejęcia powinna, w opinii niektórych specjalistów, przeprowadzić „na zapas” analizę własnej kultury. Dzięki temu w sytuacji, gdy dojdzie do negocjacji z potencjalnym partnerem lub przejmującym będzie mogła szybciej i trafniej zadecydować, czy dysproporcje między nimi w sferze mentalnej nie są zbyt duże³⁶.

Należy podkreślić, że w łączących się podmiotach mogą zaistnieć przeszkody w integracji kultury organizacyjnej z powodu zróżnicowanego systemu wartości czy braku wyraźnego przywództwa. Trudność unifikacji odmiennych kultur organizacyjnych przedsiębiorstw w trakcie fuzji/przejęcia może spowodować defragmentację, niepewność lub rozbitcie kulturowe³⁷.

Ponadto osoby zarządzające procesem integracji łączących się firm nie są zazwyczaj w pełni świadome tego, jak kultury firm macierzystych wpływają na ich oceny i decyzje. Tymczasem efektywna integracja wymaga, zwłaszcza od menedżerów, bezstronnego spojrzenia na dotychczasowe sposoby pracy i nawyki. W przeciwnym razie zamiast budować bardziej efektywne przedsiębiorstwo, będą poświęcać czas i energię na obronę „dawnych, dobrych czasów”. Integrację kulturową należy zacząć od przeprowadzenia badania pod kątem głębokości różnic kulturowych i związanego z tym ryzyka³⁸. Celem nadrzędnym kadry kierowniczej

³⁴ Czynnik..., dz. cyt.

³⁵ D. Schweiger, J. Walsh, *Mergers and acquisitions: An interdisciplinary view*, w: *Research in Personnel and human resource management*, red. K.M. Rowland, G. Ferris, Jai Press, Greenwich 1990, s. 145.

³⁶ Czynnik..., dz. cyt.

³⁷ B. Czerniachowicz, *Kapitał...*, dz. cyt., s. 92.

³⁸ P. Sypniewska, *Zarządzanie...*, dz. cyt.

przedsiębiorstwa powinno być stworzenie warunków rozwoju proefektywnościowej kultury organizacyjnej przy użyciu metod doboru pracowników. Pozwala to na dopasowanie indywidualnych wartości personelu oraz wartości tworzących kulturę organizacyjną nowego przedsięwzięcia³⁹.

Warto dodać, że nie istnieje jeden właściwy model kultury organizacyjnej gwarantujący sukces fuzji czy przejęcia przedsiębiorstw. Na nową kulturę organizacji wpływa bowiem kultura, strategia, cele i wartości ukształtowane przez uczestników transakcji w przeszłości oraz wartości charakterystyczne dla danego obszaru kulturowego i otoczenia⁴⁰, w jakim będą funkcjonować wspólnie podmioty.

W podsumowaniu należy stwierdzić, iż skoro transakcje fuzji i przejęć obciążone są wysokim ryzykiem i wymagają znacznych nakładów, dlatego istotne jest wyeliminowanie odpowiednio wcześniej czynników sprzyjających niepowodzeniu, a uwzględnienie przyczyniających się do sukcesu transakcji.

Podjęcie przez kierownictwo decyzji o rozwoju firmy w wyniku połączeń wymaga ostrożnego i profesjonalnego zastosowania tej strategii, a także przestrzegania zasady racjonalnego postępowania na etapie planowania i realizacji. Dbłość o sferę kapitału ludzkiego w ramach przeprowadzanej konsolidacji czy inkorporacji przedsiębiorstw należy niewątpliwie uznać za kluczowy element tego postępowania.

5. Podsumowanie

Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw można uznać w świetle powyższych konkluzji za społeczny, wielowymiarowy proces, którego dokładne rozpoznanie i zaplanowanie nie jest możliwe, a który dokonuje się w wielu płaszczyznach. Pomimo jego złożoności nie wolno pozostawić go siłom zmian niewidzialnej ręki⁴¹. Profesjonalna interwencja jest zatem konieczna, ale jej skutki są trudne do przewidzenia.

Literatura

1. Bagińska A., *Inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego*, w: *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie i przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, red. K. Piech, E. Skrzypek, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
2. Cartwright S., Cooper C.L., *Kiedy firmy łączą się lub są przejmowane. Strategie, konflikty, rozwiązania*, Petit, Warszawa 2001.
3. Cichocki T., *Rola banku na rynku fuzji i przejęć*, „Bank i Kredyt” 1999, nr 12.
4. Czerniachowicz B., *Wartość kapitału ludzkiego w procesach fuzji i przejęć*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, red. E. Urbańczyk, t. 1, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005.

³⁹ Tamże.

⁴⁰ K. Gadomska, *Rola...*, dz. cyt., s. 625.

⁴¹ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 3–4.

5. Czerniachowicz B., *Kapitał ludzki w procesach fuzji i przejęć*, w: *Strategie przedsiębiorstw w procesie transformacji*, red. W. Janusz, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
6. *Czynnik ludzki przy połączeniach firm*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 8.
7. Gadacka M., *Kapitał ludzki i społeczny a innowacyjność mikroprzedsiębiorstw*, w: *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie i przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, red. K. Piech, E. Skrzypek, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
8. Kozioł K., *Fuzja polityka personalna przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie finansami. Klasyczne zasady – nowoczesne narzędzia*, red. D. Zarzecki, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002.
9. Łupina-Wegener A., *Negatywny wpływ fuzji przejęć na pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3–4.
10. Mrzygłód J., *Badanie opinii pracowniczych*, w: portal rynku pracy: <http://www.mobi.hrk.pl>.
11. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 3–4.
12. Rutkowski A., *Fuzje, przejęcia – warunki sukcesu*, „Manager” 1998, nr 12.
13. Schweiger D., Walsh J., *Mergers and acquisitions: An interdisciplinary view*, w: *Research in personnel and human resource management*, red. K.M. Rowland, G. Ferris, Jai Press, Greenwich 1990.
14. Sokół A., Surmacz A., *Transakcje fuzji i przejęć dokonywanych na rynku kapitałowym w Polsce*, „Wiadomości Statystyczne” 2008, nr 3.
15. Sudarsanam S., *Fuzje i przejęcia*, WiG Press, Warszawa 1998.
16. Sypniewska P., *Zarządzanie zmianą w procesie integracji łączących się firm. Międzynarodowe fuzje i przejęcia*, [http:// portal www.finance.nf.pl](http://portal.www.finance.nf.pl).
17. Szczepankowski P., *Fuzje i przejęcia*, PWN, Warszawa 2000.
18. Wronowska G., *Bariery rozwoju i absorpcji kapitału ludzkiego w Polsce w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy*, http://www.instytut.info/images/stories/ksiazki/01_ue_sl_gow/r22.pdf.
19. Zajac Cz., *Kulturowe problemy zarządzania przedsiębiorstwem w procesach międzynarodowych przejęć i fuzji*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2005.
20. Zajac Cz., *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006.
21. Zajac Cz., *Spoleczne problemy fuzji i przejęć przedsiębiorstw*, www.wiedza.info.pl.
22. Zientara M., *Inwestor strategiczny – za i przeciw*, „PC Kurier”, 03.12.1998.

ROLE OF HUMAN CAPITAL IN ENTERPRISES CONCENTRATION PROCESSES

Summary: In the literature it is assumed that the current success of the socio-economic development depends primarily on intangible factors, namely knowledge and innovation. These resources are determined by the value, which is human capital. Much attention is therefore paid to the normal development. It is argued that the quality of this capital and its expansion depends on the knowledge and the development of not only those businesses that are successful but also of those who need a way out of crisis. Therefore, the article presents the special importance of human capital in the process of mergers and acquisitions. It points out the potential risks and opportunities for employees of new businesses arising from mergers of enterprises.