



Книга Роль человеческого фактора в слияниях и поглощениях

Управление человеческими ресурсами при заключении сделок

Деннис Кэри, Дэйтон Огден

Oxford UP, 2004

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

В 1990-е годы объем сделок по слияниям и поглощениям достиг рекордных отметок. Тем не менее исследования показывают, что большинство корпоративных слияний оказываются неудачными. По мнению авторов книги, причина этого – недооценка таких “мягких” факторов, как особенности корпоративной культуры и интересы персонала объединяющихся компаний. Имея богатейший опыт работы в качестве консультантов по кадрам, авторы предлагают действенные методы оценки человеческих ресурсов, создания корпоративного видения, проведения интеграции и решения многих проблем, связанных с “мягкими” факторами. По мнению *BooksInShort*, одно из достоинств этой книги – наличие в ней множества интервью с руководителями реальных компаний и специалистами, имеющими непосредственный опыт проведения крупных слияний и поглощений (как успешных, так и не очень). Если вы занимаетесь (или предполагаете заниматься) руководящей или кадровой работой в одной из компаний, участвующих в слиянии, прочтите эту книгу, прежде чем сделка будет заключена.

Основные идеи

- Слияния и поглощения считаются стратегически значимыми сделками, и в современных условиях эта ситуация, скорее всего, сохранится.
- Успех слияния компаний зависит от человеческого фактора, который часто не принимают в расчет.
- Стратегические планы полезны лишь в том случае, когда есть руководители, способные их осуществить.
- Составные части корпоративной культуры – процедуры принятия решений, критерии эффективности, принципы оплаты труда, технологии, ценности, установки, средства мотивации персонала и система ориентиров.
- Руководство компаний должно хорошо представлять цели их слияния.
- Нет ничего важнее удержания наиболее ценных кадров.
- Неопределенность – серьезная помеха для интеграции компаний.
- Решения регулятивных органов, которые могут одобрить или заблокировать слияние, часто лишены всякой логики.
- Интеграцию компаний не следует начинать до одобрения сделки регулятором.
- Приоритетной задачей при слиянии должно быть создание новой управленческой структуры объединенной компании.

Краткое содержание

От чего зависит успех корпоративных слияний

Никогда прежде сделки по слияниям и поглощениям не заключались столь же активно, как в 1990-е годы. По некоторым оценкам, однако, более двух третей слияний на самом деле остаются нереализованными. Но даже если сделка происходит, она зачастую оказывается менее выгодной, чем ожидалось. Успех слияния зависит от следующих факторов.

- **Эффективная стратегия.** Слияние или поглощение в стратегическом отношении должны отвечать требованиям ситуации, сложившейся в бизнесе.
- **Отсутствие скрытых рисков.** Комплексная финансово-правовая экспертиза должна исключить возникновение проблем с

- законодательством или отчетностью. Корпоративная культура приобретаемой компании также должна стать предметом оценки.
- **Человеческий капитал.** Необходимо принять правильные кадровые решения, предоставив людям возможность продуктивно работать.

“Не нужно глубоко вникать в историю бизнеса, чтобы усвоить уроки неудачных слияний прошлого”.

Следующие рекомендации помогут минимизировать риски и улучшить долгосрочную перспективу корпоративного слияния.

- **Четко формулируйте цели.** Руководитель должен четко представлять цель слияния. Определите для себя параметры этого процесса, по выполнению которых вы сможете проследить за тем, чтобы слияние осуществлялось нужным образом.
- **Не теряйте веры в успех.** Прикладывайте все свои силы к поддержке процесса слияния и всячески старайтесь укрепить в других веру в успех.
- **Заручитесь поддержкой производственного отдела.** Решение о слиянии относится к числу стратегических, но для его успешной реализации необходима поддержка со стороны руководителей производства, которых следует привлечь к планированию.
- **Определите, кто какую роль будет играть.** Руководство компании должно участвовать в процессе интеграции компаний с самого начала.
- **Не упускайте из виду особенности корпоративной культуры.** Если руководителей интересуют только показатели, того же следует ждать и от рядовых сотрудников.
- **Привлекайте к процессу кадровиков.** Поскольку успех слияния зависит от “мягких” факторов, привлечите к планированию специалистов по управлению персоналом.
- **Не бойтесь ставить под сомнение позицию руководителя.** Некоторые директора компаний заключают корпоративные сделки только потому, что им нравится сам процесс их заключения. Правление компании должно убедиться, что такое решение руководства действительно оправданно со стратегической точки зрения.
- **Не игнорируйте особенностей чужой корпоративной культуры.** Культура часто выступает важным элементом высокой конкурентоспособности компании, поэтому иногда приходится сохранять принятые в компании порядки, даже если некоторые подразделения получают при этом определенную степень независимости.

Человеческий и культурный факторы

Одной из главных причин неудачных слияний является несовместимость корпоративных культур. Изучение чужой культуры требует времени, однако слияния зачастую происходят довольно быстро и возможности как следует проанализировать труднодоступную информацию нет. В итоге руководство объединенной компании попросту не имеет сведений, которые необходимы для синтеза корпоративных культур.

“Основная задача, стоящая перед руководством объединяющихся компаний, – несмотря на неповоротливость регулятивных органов, полную неопределенность ситуации и всеобщую нервозность, критически оценить весь комплекс проблем, связанных с человеческим фактором”.

Успех или провал слияния зависит и от состояния человеческих ресурсов. Если управление персоналом в новой компании будет организовано неправильно, сделка окажется неудачной. Управлять процессом слияния непросто – готовых рецептов здесь не бывает. Тем не менее готовность руководителей к действиям в непредвиденной ситуации и строгое следование намеченному плану значительно повысят шансы на успех.

Удержание ценных кадров

Даже самый тщательно продуманный план бесполезен, если его некому осуществлять. Первоочередная задача человека, управляющего слиянием, состоит в анализе имеющихся в его распоряжении кадровых ресурсов. Элитные кадровые агентства, занимающиеся поиском кандидатов на руководящие должности, используют для этого специальные методы анализа. Знакомясь с сотрудниками чужой фирмы, не спешите с выводами – порой первоклассных управленцев нельзя узнать с первого взгляда.

“Крупные слияния и поглощения позволяют оптимизировать состав совета директоров, что не только помогает компании успешно пережить переходный период, но и создает основу для дальнейшего развития”.

Только ясное понимание целей слияния поможет вам определить, кого оставить в новой компании. Остаться должны те руководители, которые помогут достичь этих целей. Чтобы опытные работники остались в новой компании, предложите им хорошую зарплату. Однако только материального стимула часто оказывается мало. Большинство людей, принимая решение о том, остаться им или найти новое место работы, исходят также из соображений психологического комфорта и восприятия корпоративной культуры. Удержать ценные руководящие кадры помогут следующие рекомендации.

- **Постарайтесь завершить сделку как можно скорее.** Затянувшаяся неопределенность в период между объявлением о слиянии и фактическим завершением сделки порождает нервозность среди сотрудников.
- **Подробно информируйте персонал.** Не считайте за труд самым подробным образом разъяснить целесообразность слияния и его специфику всем заинтересованным сотрудникам обеих компаний.
- **Принимая кадровые решения, опирайтесь на стратегические соображения.** Принимая решения о продолжении или прекращении трудовых отношений с определенными сотрудниками, исходите из представлений о том, какие кадры вам необходимы для успешного проведения слияния.
- **Внедряйте программы мотивации.** Эти программы в первую очередь должны быть нацелены на самых ценных сотрудников объединяющихся компаний.
- **Демонстрируйте принципы корпоративной культуры не на словах, а на деле.** Специфика корпоративной культуры должна находить непосредственное отражение в системе оплаты труда и решениях руководства об увольнениях. Убедитесь, что персонал понимает вас именно так, как вы того желаете.

- **Руководствуйтесь “золотым правилом” этики: “Поступай с другими так, как хочешь, чтобы другие поступали с тобой”.** Если вы желаете, чтобы сотрудники приобретенной компании стали вашими верными союзниками, не следует относиться к ним как к населению оккупированной территории.
- **Разъясняйте сотрудникам происходящее.** У персонала не должно быть неясностей относительно происходящих в компании событий, особенно если эти события отражаются на их зарплате.
- **Установите понятную систему оплаты труда.** Размер заработной платы должен быть справедливым и рационально обоснованным.
- **Всегда помните, что главное – это люди.** Успех слияния зависит от того, удастся ли вам расставить нужных людей на нужные места в новой компании.

Интеграция должна быть быстрой

Интеграцию необходимо проводить быстро и решительно. Роль объединяющей силы, которая помогает налаживать контакты представителей разных компаний и урегулировать конфликты, чаще всего отводится исполнительному директору. Он должен всегда находиться на виду и лично контролировать ситуацию. При проведении процессов интеграции следует руководствоваться следующими рекомендациями.

- **Ведущую роль в интеграции должен играть исполнительный директор.** Необходимо так организовать работу, чтобы директор принимал непосредственное участие в планировании и принятии решений.
- **Придумайте “боевой клич”.** Создайте броский слоган, отражающий цели слияния, и сообщите его всем сотрудникам компании.
- **Назначьте ответственного за информационное обеспечение интеграции.** Важную роль при этом будут играть организаторские способности этого руководителя.
- **Избегайте неопределенности.** Четко распределите обязанности и установите сроки выполнения поставленных задач.
- **Старайтесь удержать наиболее ценных сотрудников.** Нужно заинтересовать их в продолжении сотрудничества с компанией, предложив им щедрые условия компенсации при увольнении на случай, если слияние окончится неудачей.
- **При необходимости следует изменить модель ведения бизнеса.** При слиянии разных компаний могут потребоваться изменения в моделях их бизнеса.

Законодательные трудности

Одной из самых известных неудач в сфере слияний и поглощений в 1990-е годы стала несостоявшаяся сделка между компаниями Staples и Office Depot. После того как эти фирмы выполнили все рекомендации Федеральной торговой комиссии США, она по непонятным до сих пор причинам заблокировала их слияние. Действия регулятивных органов бывают совершенно непредсказуемыми, поэтому нельзя быть уверенным в том, что сделка согласована, вплоть до того момента, пока это действительно не произойдет.

“Одни компании стремятся извлечь уроки из совершенных ошибок, а другие с ничем не объяснимой одержимостью эти ошибки повторяют”.

Расплывчатость и непоследовательность законодательства способны создать серьезные проблемы для объединяющихся компаний. В частности, если сотрудники получают сообщение о том, что в связи со слиянием часть персонала планируется уволить, они вряд ли будут работать так же старательно, как раньше, даже если в конечном итоге регулятивные органы не одобряют сделку и компания вернется к прежнему режиму деятельности. Поэтому, приступая к слиянию, прежде всего посоветуйтесь с людьми, которые знают особенности работы регуляторов, имеют контакты в соответствующих ведомствах и могут подсказать, как выполнить их требования. При этом не забывайте о следующем.

- **Не спешите раньше времени объявлять о слиянии.** Согласие регуляторов на слияние можно считать полученным лишь после того, как соответствующий документ подписан, заверен печатью и доставлен к вам в офис.
- **Прежде чем назначать новое руководство, дождитесь положительного решения регулятивных органов.** Если регуляторы заблокируют слияние, руководители могут уйти, узнав, что им не суждено возглавить новую компанию. Их уход может пробить серьезную брешь в ваших рядах.
- **Действуйте быстро.** Несмотря на задержки со стороны регуляторов, принимайте решения с максимальной оперативностью. Пока позиция регуляторов не прояснится, не следует делать никаких громких заявлений. До тех пор пока у вас не появится уверенность в одобрении слияния, не предавайтесь напрасным тревогам и сомнениям.
- **Создавайте программы мотивации персонала.** В ожидании решения неопоротливой законодательной машины разработайте меры по удержанию ценных кадров в объединенной компании.
- **Обратитесь за консультацией к специалисту по слияниям.** Необходимо понять, чего хотят регуляторы и как можно ускорить процесс принятия решения.

Корпоративное управление в контексте слияний и поглощений

При проведении сделок по слиянию или поглощению вопросы корпоративного управления приобретают особое значение. Серьезной проблемой может стать поиск новых директоров. Члены совета директоров привыкли к тому, что уже много лет занимают свои должности – их замена бывает сложной задачей. Поэтому воспринимайте слияние как своеобразное начало нового бизнеса. Нередко ценные кадры обнаруживаются среди руководителей приобретаемой организации – они вполне могут согласиться войти в совет директоров компании-покупателя. Тем не менее не следует механически объединять правления обеих фирм. Руководящий аппарат должен чутко реагировать на рыночную ситуацию, а крупные советы директоров обычно действуют медленно. Следующие рекомендации помогут сделать корпоративное управление максимально эффективным.

- **Изучайте новейшие методы управления.** Воспользуйтесь слиянием компаний, чтобы внедрить эти методы в своей организации.

- **Избегайте упрощенного подхода к подбору совета директоров.** В противном случае там окажется немало посредственных руководителей.
- **Тщательно оцените квалификацию и опыт членов совета директоров.** Отбирайте только тех кандидатов, которые обладают необходимыми вам качествами.
- **Ищите перспективных кандидатов среди персонала приобретенной компании.** Изучите состав правления другой организации. Даже если вы не предполагаете оставлять ее директоров на прежних должностях, их знания и опыт могут оказаться исключительно полезными. Кроме того, вполне вероятно, что если вы обратитесь к этим людям за советами и рекомендациями, они в знак благодарности совершенно добровольно окажут вам бесценную помощь.

Кто остается в выигрыше?

Поскольку слияния слишком часто не дают того синергетического эффекта, ради которого проводилась сделка, ее финансовый смысл может сводиться к передаче материальных благ одной компании акционерам другой. Таким образом, чаще всего слияния и поглощения оказываются выгодными именно для акционеров приобретаемой компании – к такому выводу, кстати, приходит большинство авторов исследований по этой теме. Что касается акционеров компании-покупателя, они, как правило, не получают от сделки каких-либо ощутимых выгод. Тем не менее внимательное отношение к человеческим ресурсам другой компании, анализ особенностей ее корпоративной культуры и аккуратное управление “мягкими” факторами позволят успешно завершить любое слияние, какими бы серьезными ни были препятствия для этого.

Об авторах

Деннис Кэри – вице-президент одной из ведущих компаний по подбору руководящих кадров. **Дэйтон Огден** – президент этой компании. Соавторы книги “Преемственность высшего руководства”.
