

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 51, Issue 1, March 2019

Received 17 December 2018; Revised 4 February 2019; Accepted 31 March 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2343

Nogalski, B., & Tyburcy, R. (1). Przejęcia firm (acqui-hiring) jako metoda minimalizacji luki kompetencyjnej. Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects, 51(1), 57-68. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EFIM/article/view/1294>

Acqui-Hiring as a Method of Minimization of the Competence Gap

Bogdan Nogalski, Rafał Tyburcy

Summary

The number of company acquisitions in recent years has been increasing every year (Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, IMAA). At the same time, as research and analysis show, it is increasingly difficult to obtain employees for the organization. According to Manpower in 2016 as many as 40% of all respondents in the world declared problems in finding employees, while in 2014 there were 36% of them. There is also an increase in the value of the valuation of intangible assets. As a result of these activities, an increasingly common phenomenon of acquiring key resources to the company appeared by buying a company to acquire high-skilled employees, called acqui-hiring. The article characterizes the phenomenon on the example of global and national experience of enterprises and shows future challenges.

Keywords: acqui-hiring, competitive advantage, mergers & acquisitions, talent management

Przejęcia firm (*acqui-hiring*) jako metoda minimalizacji luki kompetencyjnej

BOGDAN NOGALSKI

*Institut Zarządzania i Finansów, Wydział Finansów i Zarządzania,
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku*

RAFAŁ TYBURCY

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Według Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA) liczba transakcji przejęć spółek w ostatnich latach z roku na rok rośnie (IMAA, 2018). Jednocześnie, jak pokazują badania i analizy, coraz trudniej pozyskuje się pracowników do organizacji. Według firmy Manpower (2016a; 2016b), na świecie w 2016 r. aż 40% wszystkich badanych deklarowało kłopoty ze znalezieniem pracowników, podczas gdy w 2014 r. było ich 36%. Obserwuje się również wzrost wartości wyceny aktywów niematerialnych. W wyniku tych działań pojawiło się coraz powszechniejsze zjawisko tzw. *acqui-hiringu*, czyli pozyskiwania do firmy kluczowych zasobów, tj. pracowników o wysokich kwalifikacjach, poprzez wykup przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest dokonanie charakterystyki tego zjawiska na przykładzie światowych oraz krajowych doświadczeń przedsiębiorstw, głównie z branż wysokich technologii, ze wskazaniem przyszłych wyzwań w tym zakresie.

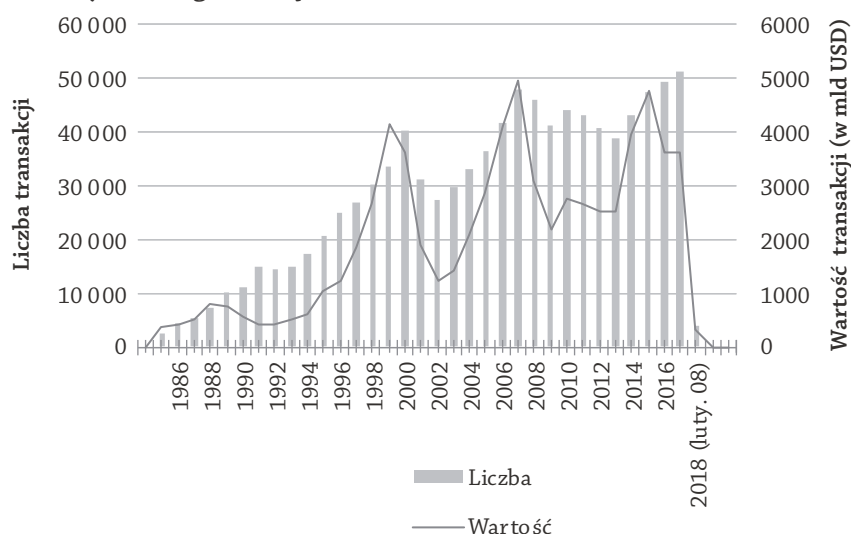
Słowa kluczowe: *acqui-hiring*, przewaga konkurencyjna, *mergers & acquisitions*, zarządzanie talentami

Wprowadzenie

Rynek przejęć i fuzji (M&A) osiągnął w 2017 r. poziom najwyższy pod względem liczby transakcji (50 974 transakcji) od 2007 r., kiedy to wartość i liczba transakcji były historycznie najwyższe (IMAA, 2018). W roku 2015 wartość rynku M&A wyniosła 4,8 bln USD, a liczba transakcji w kolejnych latach również rosła.

W roku 2015 największa wartość transakcji została osiągnięta w branżach: opieka medyczna, wysokie technologie, sektor energetyczny (Thomson-Reuters, 2015). Zakładano, że w 2016 r. najbardziej dynamicznymi branżami w zakresie M&A będą branże: technologiczna, farmaceutyczna/biotechnologiczna, opieka medyczna, telekomunikacja/media. I rzeczywiście, wśród największych znalazły się transakcje przeprowadzone przez AT&T i Time Warner za 85 mld USD czy Bayer i Monsanto za ponad 56 mld USD (IMAA, 2018). Liczbę dokonanych na świecie transakcji w latach 1986–2018 i ich wartość zilustrowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Rynek *mergers & acquisitions* na świecie



Źródło: IMAA (2018).

Wśród dużych transakcji i przejęć olbrzymiej liczby pracowników istnieje wiele odgrywających coraz większą rolę transakcji dotyczących przejęć małych organizacji, zatrudniających ok. 10 osób. Przejęcia te nazwano *acqui-hiring* (**przejęcio-zatrudnienia**). Średnie zatrudnienie przejmowanych firm wynosiło właśnie zaledwie 10 osób. W artykule przedstawiono charakterystykę tego zjawiska, jego uwarunkowania i wyzwania oraz pokazano przykłady transakcji w branży high-tech, gdzie zjawisko to występuje, jak do tej pory, najczęściej.

Wiele firm technologicznych, np. takich jak Facebook czy Google, jest bardzo zainteresowanych przejmowaniem młodych firm, tzw. start-upów, nie tylko ze względu na aktywa czy technologie, lecz także z uwagi na wartość kluczowych pracowników, zwłaszcza uzdolnionych inżynierów oprogramowania (Coyle, Polski, 2013). Tego typu przejęcia wyznaczają nową erę w walce o tzw. talenty, czyli pracowników

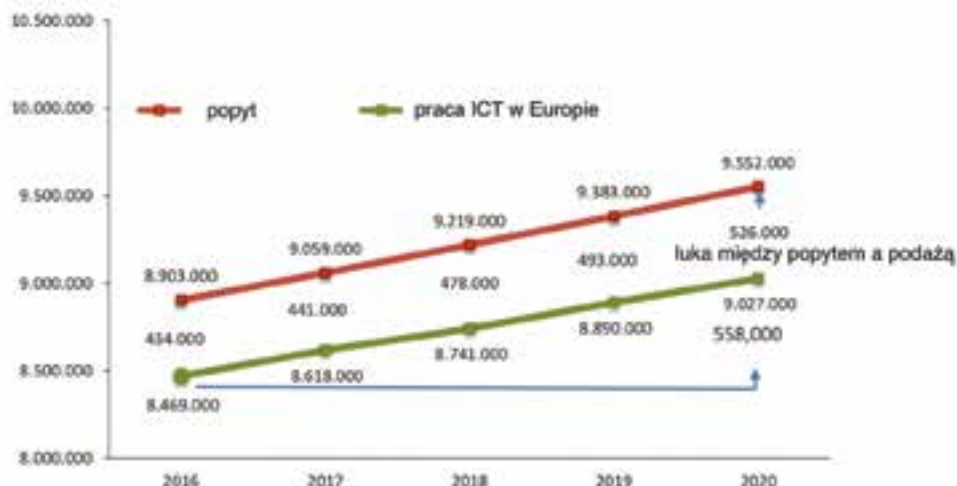
mających kluczowe i strategiczne umiejętności lub wiedzę. W takich transakcjach koszt zatrudnienia talentu w organizacji znacznie przekracza wartości znane z procesów rekrutowania kandydatów metodą *executive search*, oscylujące w granicach 20–32% kosztów rocznego wynagrodzenia kandydata (Blatter i in., 2016). To również wyjątkowo nowe podejście do szukania przewag konkurencyjnych w postaci szybkiego przejścia organizacji zamiast eksplorowania metod wzrostu organicznego.

Jako główne cele M&A można wymienić: powiększenie liczby klientów w istniejącym obszarze geograficznym (28,5%), wejście na nowy obszar geograficzny (17,9%), poszukiwanie synergii kosztowych (17,7%), rozwój produktów (16,8%), pozyskiwanie talentów (4,5%). Można zatem wysnuć wniosek, że w 2015 r. spośród 44 097 transakcji około 2000 zostało zrealizowanych w celu przejścia talentów (Deloitte, 2015).

Prawdopodobnych początków *acqui-hiringu* na dużą skalę można poszukiwać w Dolinie Krzemowej (Coyle, Polsky, 2013). W tym regionie bardzo się liczy element prestiżu transakcji dla dwóch stron oraz wypracowana praktyka rynkowa w zakresie struktury i modelu wynagrodzenia dla przejmowanych pracowników. Prawdopodobną przyczyną jest również niedobór talentów w branżach technologicznych, który wśród informatyków osiąga w ostatnich latach rekordowe poziomy. Szacuje się, że w samej tylko Europie w 2014 r. brakowało około 200 tys. pracowników (Hüsing, Korte, Dashja, 2015), a według prognoz w 2020 r. zabraknie od 500 tys. do ponad 750 tys. miejsc pracy w branży wysokich technologii (Council of European Professional Informatics Societies, 2015). Najbardziej poszukiwanymi zawodami są zarówno menedżerowie branży nowoczesnych technologii, zwani *e-leadership*, inżynierowie, jak i osoby łączące nowe obszary, takie jak: *cloud* (technologie chmurowe), *security* (ochrona i bezpieczeństwo sieciowe), *internet of things* (internet rzeczy), *big data* (analiza danych). Według raportów firmy konsultingowej Deloitte, są przejmowane całe zespoły i małe przedsiębiorstwa, a w branży technologicznej przewiduje się najwięcej transakcji (Deloitte, 2016). Chociaż podaż kandydatów na stanowiska nowoczesnych technologii (ICT) jest w Europie stabilna i wynosi ok. 110 tys. absolwentów rocznie, to popyt na talenty rośnie (rysunek 2).

Istotnym elementem przewagi konkurencyjnej jest posiadanie zasobów lub kompetencji. Firmy rozwijają strategiczne przewagi poprzez profesjonalizację zarządzania talentami (Tyburcy, 2015). Jak pokazują badania, osoby zarządzające są zaniepokojone tzw. luką kompetencyjną (KPMG, 2015). Dla 81% osób na najwyższych stanowiskach zarządzanie talentami jest najważniejsze dla odniesienia sukcesu. Często o tym, czy firma będzie się rozwijała stopniowo, organicznie, czy też poprzez akwizycję nowych kompetencji, decyduje założone tempo rozwoju. Dodatkowo, współczesna walka o rynek współlistnieje z fazą niedoborów talentów (KPMG, 2015).

Rysunek 2. Niedobór talentów w branży ICT



Źródło: Cap Gemini (2016).

Przejmowanie firm z uwagi na kluczowych pracowników jest zatem kolejną fazą walki o talenty, opisywaną przez E. Michaela, H. Handfield-Jones oraz B. Axelrod (2001).

Definicja pojęcia *acqui-hiring*

A. Chatterji oraz A. Patro (2014) umiejscawiają *acqui-hiring* w obszarze zarządzania strategicznego jako dynamiczne zdolności organizacji do wyszukiwania uzdolnionych pracowników, których organizacje mogą zostać przejęte razem z nimi. *Acqui-hiring* to proces przejścia małych organizacji w celu uzyskania dostępu do pracowników. Liderzy koncentrują się na wyszukiwaniu zasobów, które podniosą efektywność własnej organizacji. A. Chatterji oraz A. Patro (2014) zwracają uwagę na ten mechanizm jako na narzędzie strategicznego zarządzania organizacją w odpowiedzi na konkurencyjne otoczenie.

W ostatnich latach sprzyja tym transakcjom wiele czynników, m.in. zdecydowane obniżenie kosztów uruchomienia start-upu technologicznego. Start-upy mają niższe koszty funkcjonowania niż duże przedsiębiorstwa technologiczne i mogą zaoferować pracownikom wyższe wynagrodzenia. Duże organizacje chętnie przejmują talenty inżynierskie lub menedżerskie, a następnie są w stanie przekwalifikować je do innych swoich projektów. A. Sawicki (2015) pisze o transakcjach *acqui-hiring* z prawnego punktu widzenia jako o kupowaniu zespołów. Przedstawia zjawisko, kiedy duża organizacja (kupujący) zakupuje *start-up*, mając na uwadze jako główny

cel pozyskanie inżynierów tegoż start-upu. Kupujący nie jest zainteresowany projektami prowadzonymi przez *start-up*, jego relacjami z klientami ani innymi aktywami firmy. J.F. Coyle i G.D. Polsky (2013) opisują transakcję *acqui-hiring* poprzez pryzmat celów. W typowej transakcji przejęcia jest istotne uzyskanie kontroli nad aktywami materialnymi (nieruchomości, fabryki, wyposażenie) i niematerialnymi (własność intelektualna, lista klientów, patenty). W transakcjach *acqui-hiring* kupujący przywiązują małą wagę do aktywów, a dużą – do pozyskania zorganizowanej grupy pracowników poprzez przeprowadzenie jednej transakcji (Coyle, Polsky, 2013). R. Fantasia (2016) opisuje proces *acqui-hiringu* jako proces zakupu nie zawsze dochodowej działalności, którego celem nie jest zakup projektu czy aktywów. Jest to proces umiejscowiony między przejęciem operacyjnym a rekrutacją. Ponadto Autorka ta wskazuje, że jest to przede wszystkim sposób na poszukiwanie innowacji oraz przyspieszenie uczenia się organizacji.

Typologia *acqui-hiringu*

Można wyróżnić kilka form *acqui-hiringu*. Według G.T. Geisa, **pierwszy typ** występuje wtedy, kiedy jest przejmowana organizacja, jej technologie lub produkty są natychmiast wygaszane, a ważny jest talent – czyli kluczowi pracownicy. Pracownicy często są przenoszeni do innych zadań (Geis, 2015). Przykładem efektywnego stosowania *acqui-hiringu* jest firma Google, która w swojej historii zrealizowała ponad 200 tego typu transakcji. Większość transakcji Google, według G.T. Geisa, nie była typu pierwszego, gdyż z reguły firma zakładała pozyskanie konkretnej technologii do uzupełnienia swojego portfolio oraz do zbudowania końcowej usługi. Jednakże istnieje wiele przykładów dokładnie takiej strategii, kiedy po przejęciu zespół rozpoczął pracę nad innymi usługami (Geis, 2015).

Typ drugi *acqui-hiringu* to zakup firmy, której dobro/usługa tak samo pasują do koncepcji, kultury, modelu biznesowego kupującego jak jej pracownicy. Jako przykład, kiedy kluczowa w transakcji jest pozyskiwana technologia oraz pracownicy (ale z naciskiem na technologię), można podać zakup mDialog w czerwcu 2014 r. lub nabycie firm Alpentel i EMU (odpowiednio: usługi szybkiego transferu danych oraz mobilna aplikacja do zarządzania spotkaniami w powiązaniu z rozmowami). Google postanowiło rozwijać na bazie tych rozwiązań swoje usługi Hangout oraz Google Now. Zatem w takim modelu *acqui-hiringu* jest wykorzystywana zarówno technologia, jak i pracownicy i ich talent. Jednak akcent jest kładziony bardziej na przejęcie lub wykorzystanie nabywanej technologii.

Trzeci typ transakcji typu *acqui-hiring* stanowią przejęcia talentu, technologii i dobra/usługi. Google zakupiło Waze (nawigacje) czy Nest Labs (urządzenia *smart*

home). Tym transakcjom bliżej do tradycyjnych przejęć i jedynie skala transakcji związana z niewielką liczbą pracowników stanowi o wyróżnieniu tego rodzaju transakcji jako trzeciego typu *acqui-hiringu*.

Jak wynika z badań, w transakcjach typu *acqui-hiring* warunki utrzymania pracowników są najważniejsze, dlatego też ta kwestia zajmuje szczególne miejsce w umowach inwestycyjnych. Jak pokazują przykłady, niejednokrotnie kluczowe osoby nie pozostawały w organizacjach przejmujących dłużej niż 2–3 lata (Coyle, Polsky, 2013). W większości przypadków jest to też wystarczający czas na nabycie kompetencji oraz pozyskanie *know-how* przejętej organizacji. Wielu pracowników przejmowanych organizacji (88%) odchodziło z organizacji, aby uruchomić nowy *start-up*, w który to Google również inwestowało. W ten sposób Google buduje środowisko alumnów, tj. osób, których połączyła jedna firma, ale których drogi zawodowe się rozeszły.

Zarządzający Facebookiem, M. Zuckerberg, na konferencji w 2010 r. ogłosił, że nie kupuje firm jako takich, tylko kupuje je, aby pozyskać wspaniałych ludzi (zob. Makinen, Haber, Raymundo, 2012). Apple w 2009 r. zakupiło *start-up* Lala (pracował nad rozwiązaniami strumieniowania muzyki) i rok po zakupie zamknęło projekt, aby związane z nim osoby przenieść do projektu iCloud. Kiedy Yahoo przejęło Loki Studios, firma ogłosiła, że przejęła 22 przedsiębiorców do zespołu rozwiązań mobilnych (telekomunikacyjnych) (Fantasia, 2016). Te przykłady pokazują, że należy postrzegać te transakcje jako alternatywne strategie rekrutacji inżynierów, programistów i osób o wybitnych talentach. Najczęściej takie operacje występują w branży wysokich technologii z uwagi na wyższy wzrost wartości spółki poprzez skalowalność projektów, uzyskiwanie wyższych wzrostów obrotów w krótkim czasie czy też fakt, że organizacje z tej branży mogą być postrzegane jako firmy typu *born global*, czyli działające od początku istnienia na rynku globalnym.

Polskie doświadczenia w *acqui-hiringu*

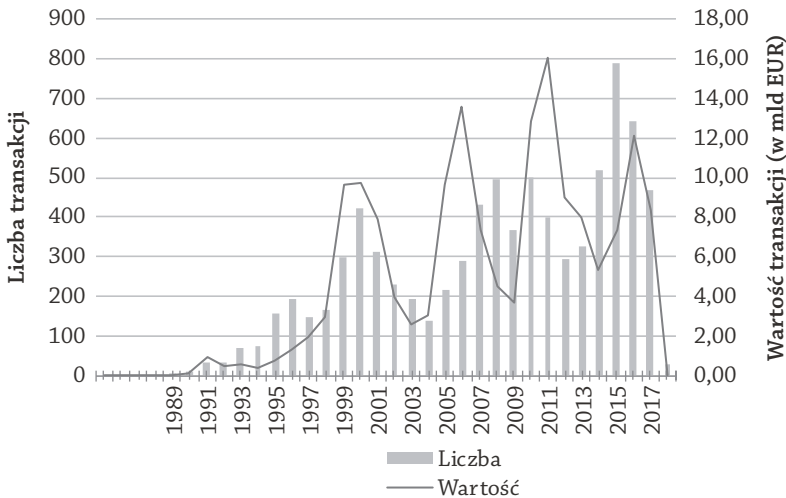
Rok 2015 był rekordowy pod względem liczby transakcji przejęć zrealizowanych w Polsce (IMAA, 2018). Według IMAA, liczba transakcji przekroczyła 780 (o wartości ponad 7 mld EUR), a w 2016 r. wartość transakcji była jeszcze wyższa i wyniosła 12,13 mld EUR. Największą transakcją był zakup Grupy Allegro przez grupę funduszy typu *private equity* za 12,7 mld PLN (Grzybowska, 2016). Dominowały jednak transakcje o wartości poniżej 100 mln PLN. Największą popularnością wśród inwestorów cieszyły się spółki z branży IT/media/telekomunikacja oraz z sektora finansowego (Kotwis, 2016).

Trudno oszacować liczbę transakcji typu *acqui-hiring* na rynku lokalnym, jednakże w Polsce są też przedsiębiorstwa, które stawiają na pozyskiwanie małych *start-upów*.

Przykładami jest przejęcie Filmastera przez Samba TV lub przejęcie ponad 20 spółek dokonane przez Grupę Assec. Dobrym przykładem jest także spółka Agora, która zainwestowała w 5 polskich start-upów (Łopusiewicz, 2015). I tak, Agora zakupiła GoldenLine w celu wzmocnienia swojej pozycji w obszarze serwisów społecznościowych (wejście w *start-up* w 2011 r.). Innym przykładem jest zakup AdTaily w lipcu 2009 r. (pół roku od startu wersji beta AdTaily, narzędzia do zarządzania reklamami w Internecie). Założyciele start-upu pozostali w zarządzie spółki i mieli wraz z Agorą rozwijać sieć reklamową zgodnie z własną wizją strategiczną. Kolejna zakupiona spółka to Sir Local – Agora nabyła 78,4% udziałów w tym serwisie pośredniczącym w usługach drobnych. Jeden z właścicieli kontynuował pracę na stanowisku szefa portalu.

Liczbę i wartość transakcji M&A w Polsce przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Liczba i wartość transakcji M&A w Polsce



Źródło: IMAA (2018).

Opłacalność finansowa *acqui-hiringu* (wycena przedsiębiorstw a wartość intelektualna)

Inwestowanie w start-upy odbywa się poprzez sprzedaż udziałów zewnętrznemu inwestorowi. Kapitał pochodzi głównie z funduszy typu *venture capital* (VC) lub bezpośrednio od bogatych inwestorów indywidualnych, znanych jako anioły biznesu (*angel investors*). W transakcjach typu *acqui-hiring* z reguły jest mowa o inwestorach strategicznych i technologicznych i rzadko dochodzi do przejęcia wbrew woli właścicieli, noszącego nazwę wrogiego przejęcia (Szymański, Nogalski,

2011). W Polsce znaczenia nabierają fundusze na inwestycje R&D z tzw. funduszy spójności (działania 8.1. Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka). Popularność zdobywają akcje crowdfundingowe, czyli pozyskiwanie funduszy od internautów (Inwestycje.pl, 2014). To wszystko sprawia, że nowe start-upy coraz łatwiej powstają i zostają zauważone. Wyzwaniem jest skomercjalizowanie pomysłu biznesowego, a szybkie przejęcie przez dużego inwestora strategicznego niejednokrotnie stanowi cichy cel założycieli.

Wartość 1 światowej klasy inżyniera z 5 kolegami może wynosić równowartość ponad 200 profesjonalnych inżynierów – tak twierdził zarządzający Cisco w 2000 r. (zob. Coyle, Polski, 2013). Jeśli przyjąć, że wynagrodzenie dobrego inżyniera oprogramowania w Warszawie wynosi 11 000 PLN (mediana), a koszt zatrudnienia jednego pracownika to średnio 21% rocznego wynagrodzenia, to koszt zatrudnienia tego inżyniera wynosi około 27 000 PLN (Pokrywka, 2017). Zatem koszt zatrudnienia 10 podobnej klasy ekspertów wynosi około 300 tys. PLN. Ile może być warta przejmowana technologia i produkty, a ile talenty?

Warto w tym kontekście spojrzeć na badania na temat wyceny wartości intelektualnej przedsiębiorstw, według których wartości te znacznie przekraczają wartość aktywów materialnych. Na kapitał intelektualny składają się: kapitał społeczny, kapitał strukturalny, kapitał ludzki (kompetentność, zręczność intelektualna, motywacja) (Bratnicki, Strużyńska, 2001). W literaturze istnieje kilka metod pomiaru kapitału ludzkiego w kontekście pomiaru kapitału intelektualnego (Ingham, 2006). Wyróżnia się metody oparte na kapitalizacji rynkowej czy stopach zwrotu z aktywów, metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego i metody kart punktowych. Wycena przy *acqui-hiringu* stanowi wyzwanie dla funduszy typu *venture capital* z uwagi na cele długoterminowe. Przy takich transakcjach wprowadza się porozumienia o wypłacie różnego rodzaju świadczeń dla managementu i niekiedy istnieje konflikt interesów między managementem a inwestorami (Makinen, Haber, Raymundo, 2012). Pojawiają się zatem pytania: „Kupić kompetencje czy wykształcić, a może wyciągnąć talenty z młodego start-upu?” oraz „Jaką metodę przyjąć przy wycenie?” czy „Jak policzyć opłacalność inwestycji, zwłaszcza gdy jest to przykład transakcji *acqui-hiringu*, a przejmowana technologia/produkty nie zostaną zatrzymane?”.

Podsumowanie

Czy zatem *acqui-hiring* to eksploracja (poszukiwanie nowych źródeł przewagi i walki o rynek), czy też eksploatacja (wykorzystanie nadarżającej się okazji, pozyskanie zasobów i zagospodarowanie)? Analizując dany typ *acqui-hiringu*, można wysnuć wniosek, że istnieje ryzyko potraktowania transakcji jako eksploatacji,

jeżeli projekt, produkt czy przejmowana technologia nie są kontynuowane. Jednocześnie zarządzanie jest nauką o sprawnym gospodarowaniu zasobami: jeśli pozyskujemy zasób i jesteśmy w stanie lepiej go wykorzystać w innych projektach, należy to uznać za działanie racjonalne. Ponadto, niedopuszczenie konkurencji do kluczowych pracowników o dużym poziomie *know-how* jest działaniem strategicznym. Poprzez *acqui-hiring* firmy błyskawicznie zdobywają nową wiedzę, wpływają na innowacyjność i pozyskują zorganizowane zespoły do pracy projektowej (Fantasia, 2016).

W przedstawionej sytuacji ilustrującej współczesne procesy rozwoju organizacji zasadne staje się pytanie, czy następuje „wojna o talenty 3.0”. W obliczu niedoboru talentów organizacje poszukują nowego podejścia w szukaniu przewag organizacyjnych. Niekiedy jednym ze skuteczniejszych rozwiązań może się okazać *acqui-hiring*.

Niemniej jednak *acqui-hiring* wymaga pogłębienia badań pod kątem analizy skuteczności i efektywności, zwłaszcza w sytuacjach, gdy występuje duża rotacja kadr pozyskanych organizacji. Należy przyrzeć się efektywności metod integracji osób z organizacją oraz analizie opłacalności transakcji. Brak jest jednak przykładów spoza branż technologicznych.

Acqui-hiring stanowi ciekawy przypadek elastyczności organizacji zarówno pod kątem zarządzania zasobami, jak i wyboru opcji produktowych: czy pozostać z przejętym zespołem i ich produktem, czy też przenieść ich do swoich linii produkcyjnych. Jak piszą B. Nogalski i P. Niewiadomski (2013), wyjątkowo elastyczne organizacje rozpoznają potrzeby rynkowe i są w stanie zrekonfigurować i zintegrować skutecznie nowe procesy. W *acqui-hiringu* tego typu elastyczność stanowi o sukcesie całej transakcji. Dla inwestorów branżowych transakcje typu *acqui-hiring* stanowią nie tylko kolejną transakcję przejęcia, lecz także są projektem zarządzania zmianą i budowania przedsiębiorczości we własnej organizacji poprzez włączenie wybitnych talentów i e-liderów do organizacji.

Bibliografia

- Blatter, M., Muehlemann, S., Schenker, S., Wolter, S.C. (2016). Hiring costs for skilled workers and the supply of firm-provided training. *Oxford Economic Papers*, 68(1), 238–257.
- Bratnicki, M., Strużyna, J. (2001). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Katowice: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego.
- Cap Gemini (2016). *Digital Organisational Frameworks and IT Professionalism*. EASME/COSME/2016/016/. *Interim Report*. <https://www.capgemini.com/nl-nl/wp-content/>

- uploads/sites/7/2015/12/digital-organisational-frameworks-and-it-professionalism.pdf, 13.02.2019.
- Chatterji, A., Patro, A. (2014). Dynamic Capabilities and Managing Human Capital. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 395–408.
- Council of European Professional Informatics Societies (2015). <http://www.cepis.org/media/CEPISe-CFBackgrounder1.pdf>, 20.02.2018.
- Coyle, J.F., Polsky, G.D. (2013). Acqui-hiring. *Duke Law Journal*, 63, 281–346.
- Deloitte (2015). *M&A Trends Report. Our annual comprehensive look at the M&A market.* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-ma-trends-report15-042115.pdf>, 20.02.2018.
- Deloitte (2016). *Predictions for 2016. A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead.* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/bersin-predictions-2016.pdf>, 20.02.2018.
- Fantasia, R. (2016). Acqui-hiring: A New Process for Innovation and Organizational Learning. W: F. Ricciardi, A. Harfouche (eds), *Information and Communication Technologies in Organizations and Society*. Springer International Publishing Switzerland, 205–214.
- Geis, G.T. (2015). Acqui-Hires Enhancing Google Offerings. W: G.T. Geis, *Semi-Organic Growth: Tactics and Strategies Behind Google's Success*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 177–196.
- Grzybowska, K. (2016). *Allegro i https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/Ceneo sprzedane za 12,7 mld złotych. To największa transakcja na polskim rynku internetowym.* <https://interaktywnie.com/biznes/artykuly/e-commerce/allegro-i-ceneo-sprzedane-za-12-7-mld-zlotych-to-najwieksza-transakcja-na-polskim-ryнку-internetowym-254085>, 20.02.2018.
- Hüsing, T., Korte, W.B., Dashja, E. (2015). *Trends and Forecasts for the European ICT Professional and Digital Leadership Labour Markets (2015–2020)*. Bonn: Empirica.
- IMAA (2018). *M&A Statistics.* <https://imaa-institute.org/merges-and-acquisitions-statistics>, 20.02.2018.
- Ingham, J. (2006). *Strategic Human Capital Management: Creating Value through People*. London: Butterworth-Heinemann.
- Inwestycje.pl (2014). *Ciężki czas dla startupów? Skąd pozyskać kasę na e-biznes?* <http://inwestycje.pl/biznes/Ciezki-czas-dla-startupow-Skad-pozyskac-kase-na-e-biznes;233259;0.html>, 20.02.2018.
- Kotwis, M. (2016). *Fuzje i przejęcia w Polsce w pierwszym kwartale 2016 roku.* <http://inwestycje.pl/biznes/Fuzje-i-przejecia-w-Polsce-w-pierwszym-kwartale-2016-roku;279984;0.html>, 20.02.2018.
- KPMG (2015). *Global CEO Outlook 2015. The growth imperative in a more competitive environment.* <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/global-ceo-outlook-2015.pdf>, 20.02.2018.

- Łopusiewicz, A. (2015). *5 polskich startupów, w które zainwestowała Agora*. <https://mamstartup.pl/inside/6997/5-polskich-startupow-w-ktore-zainwestowala-agma>, 20.02.2018.
- Makinen, M., Haber, D., Raymundo, A. (2012). *Acqui-hires for growth: planning for success*. *Venture Capital Review*, 28, 31–42.
- Manpower (2016a). <http://www.manpowergroup.pl/pl/raporty-rynku-pracy/niedobor-talentow.html>, 20.02.2018.
- Manpower (2016b). http://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2016/09/2016_talent_shortage_infographic_global.jpg, 20.02.2018.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard School Press.
- Nogalski, B., Niewiadomski, P. (2013). The strategic dimension of product flexibility of a manufacturing plant – the concept and its application. Introduction. *Organization and Management*, 1(154), 47–64.
- Pokrywka, D. (2017). *Zarobki w branży IT w 2017 roku*. <https://www.computerworld.pl/news/Zarobki-w-branzy-IT-w-2017-roku,409323.html>, 20.02.2018.
- Sawicki, A. (2015). *Buying teams*. *Seattle University Law Review*, 38, 651–684.
- Stack Overflow (2016). *Developer Survey Results*. <http://stackoverflow.com/research/developer-survey-2016#technology-most-popular-technologies>, 20.02.2018.
- Szymański, M., Nogalski, B. (2011). *Obrona przed wrogim przejęciem. Jak ochronić swój biznes*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Thomson-Reuters (2015). *Mergers & Acquisitions Review. Financial Advisors. Full Year 2015*. [http://share.thomsonreuters.com/general/PR/MA-4Q15-\(E\).pdf](http://share.thomsonreuters.com/general/PR/MA-4Q15-(E).pdf), 20.02.2018.
- Tyburcy, R. (2015). *Dojrzałość procesu zarządzania talentami w organizacjach międzynarodowych*. W: Cz. Szmidt (red.), *Współczesne problemy zarządzania i ekonomii*. Warszawa: Poltex, 165–180.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych. DzU Nr 94, poz. 1037.

Summary

Acqui-Hiring as a Method of Minimization of the Competence Gap

The number of company acquisitions in recent years has been increasing every year (Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, IMAA). At the same time, as research and analysis show, it is increasingly difficult to obtain employees for the organization. According to Manpower in 2016 as many as 40% of all respondents in the world declared problems in finding employees, while in 2014 there were 36% of them. There is also an increase in the value of the valuation of intangible assets. As a result of these activities, an increasingly common phenomenon of acquiring key resources to the company appeared

by buying a company to acquire high-skilled employees, called *acqui-hiring*. The article characterizes the phenomenon on the example of global and national experience of enterprises and shows future challenges.

Keywords: *acqui-hiring*, competitive advantage, mergers & acquisitions, talent management

Prof. dr hab. Bogdan Nogalski

Prof. dr hab. nauk ekonomicznych w zakresie organizacji i zarządzania. Doktor *honoris causa* Uniwersytetu Biottera w Bukareszcie (2004 r.) i Politechniki Śląskiej w Gliwicach (2016 r.). Zajmuje się problemami zarządzania, w tym strategicznego organizacjami, oraz doskonalenia różnorodnych form organizacji i systemów zarządzania. Autor wielu oryginalnych – z tego zakresu – prac naukowo-badawczych, aplikacyjnych oraz ekspertyz. Przewodniczący KNOiZ PAN. W latach 2007–2016 członek Sekcji Nauk Ekonomicznych CKdsSiT, w latach 2013–2016 jej Przewodniczący i członek Prezydium tej Komisji.

Mgr Rafał Tyburcy

Doktorant studiów doktoranckich na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, programu Executive MBA na Uniwersytecie Warszawskim oraz University of Illinois Urbana Champaign. Wieloletni praktyk zarządzania oraz dyrektor personalny w międzynarodowych organizacjach.