

Опубликовано:

http://www.executive.ru/community/articles/1822584/index.php?PAGE_NAME=read&FID=14&TID=15992

Слияния и поглощения – интеграция...

Кирилл Зубарев,
CIMA Dip PM (Rus)

Один из моих контактов на одном из профессиональных интернет-сообществ поднял следующий вопрос, который я не смог обойти вниманием: «Предлагаю обсудить тему интеграции крупных компаний. А именно приземлиться на теме построения эффективных процессов и орг. структур. Вопросы: Кто операционно может выступить единым интегратором или их должно быть несколько, какая стандартная методология, какой есть успешный опыт применения тех или иных инструментов управления при интеграции...?»

Из моего личного опыта – слияний не бывает, бывают только поглощения. Причем не обязательно поглощение со стороны большей компании. Вся суть в том, кто станет во главе новообразования, какая точка зрения станет доминирующей. Вообще, при объединении корпораций можно выделить несколько аспектов (я говорю о нефтяной отрасли, как наиболее мне знакомой):

Культурный. Прежде всего, как правило, это подход к способу **принятия решений, делегирования полномочий, мотивации, определения стратегических целей** компании. Для российских корпораций в меньшей степени, чем для западных, так как у нас понятие **«корпоративная культура»** еще не развито по ряду причин, в том числе молодости и даже юности корпораций. А также наличия бесконечного количества субкультур подразделений в силу того, что зачастую крупные корпорации подобны лоскутному одеялу, сшитому из кусочков ткани, являющихся в прошлом частью чего-то другого. Поэтому присоединение одного «одеяла» к другому, в принципе, мало что меняет в этой мешанине. Для западных компаний, насчитывающих многие десятки лет истории и формировавшихся, в основном, за счет развития **собственного бизнеса**, а не через приобретение уже действующих, корпоративная культура гораздо более значимая составляющая при объединении. И здесь уже личность и background нового **лидера**, и команда, которую он вокруг себя собирает, играет очень важную роль при интеграции.

Здесь дирижером выступает **СЕО** при поддержке ансамбля **Совета Директоров**.

Технический. Я бы назвал его наиболее сложным, болезненным и затратным. Это переход на новую систему учета и отчетности во всех областях жизнедеятельности новой организации. Говоря **«учета и отчетности»** я имею в виду далеко не только **финансы**. Ведь по сути любая крупная корпорация – это холдинг, на нижнем уровне которого стоят, собственно, **производственные**

единицы, на верхнем **большие боссы**, а между этими уровнями происходит перетекание разного рода **информационных и денежных потоков**, которые должны быть единообразно структурированы. Кроме того на пути этих потоков устанавливаются «фильтры», «насосы», «клапаны» и «шлюзы», призванные регулировать их интенсивность и качество. И вот всю эту «ирригационную систему» нужно объединить в единое целое... С учетом того, что у каждой из прежних компаний она была своя (это и форматы, и процедуры, и ПО, и периодичность, и степень детализации), здесь возникают вопросы совмещения, замены одной на другую или замены обеих на что-то третье. Если еще учесть то, что таких потоков огромное множество, они могут идти параллельно и пересекаться и в них могут течь совершенно несовместимые «жидкости», задача становится очень нетривиальной.

Возвращаясь к вопросу об интеграторах. С моей точки зрения, совершенно однозначно **интеграторов должно быть столько, сколько будет определено критических областей интеграции**. Здесь имеется в виду количество основных информационных потоков, которые достаточно обособлены профессионально, но неизбежно пересекаются (вернее, частично накладываются) между собой. Исключительно важно, чтобы между этими несколькими интеграторами была общая координация, так как в силу своих предпочтений каждый из них может выбрать решение, частично дублирующее или противоречащее решению другого.

В идеале, таким координатором должен стать **СОО и/или CFO**, так как именно на них замыкаются/сливаются основные потоки информации. Интеграторы – руководители соответствующих производственных и функциональных подразделений.

Организационный. По большому счету – это следствие первых двух. Определившись с системой принятия решений и делегирования полномочий, разрулив информационные потоки, остается только разобраться с **оптимальной структурой бизнеса с производственной, территориальной и функциональной** точек зрения. То есть, понять, какие производства взаимосвязаны технологически настолько, чтобы иметь единое руководство, какие имеет смысл объединить по географическому признаку и какие непроизводственные функции стоит централизовать, какие отдать на места, а может быть, аутсорсить, как разграничить текущее производство и новые крупные проекты.

И, как следствие, здесь основными игроками являются **CEO, СОО и CFO**.

Политический. Нередко бывает, что существует напряжение в отношениях и мировосприятии между владельцами и высшим руководством, внутри высшего руководства среди представителей разных владельцев, между производственниками «от сохи» и «яйцеголовыми» функционерами. В этом случае все предыдущие аспекты можно забыть... По крайней мере до момента урегулирования таких противоречий, в чем может помочь консультационная компания (**как правило с международным именем**), мнению которой противоборствующие стороны договорятся доверять. Хотелось бы особо отметить, что международное имя с точки зрения полезности здесь гораздо менее важно, чем **практический опыт** консультантов, которые могут представлять

малоизвестную фирму, но сами по себе обладать значительно большим инструментарием определения и решения рассматриваемых вопросов.

Таким образом, отвечая на изначальные вопросы:

Интеграторов должно быть ровно столько, сколько имеется в наличии **критических областей** бизнеса, относительно обособленных профессионально

Кроме интеграторов обязательно должен быть координатор, обеспечивающий **взаимосвязанность**, с одной стороны, и **отсутствие излишнего дублирования** с другой

Стандартных методологий и успешного опыта не существует... То есть, конечно, существуют успешные примеры, но, как правило, они не являются образцами для копирования, так как в них **основную роль играют персонажи, а не декорации...**