

Poslovna integracija

PREVZETIH DRUŽB



dr. Mirko Mušič,
Venture Consulting

Prevzemi gospodarskih družb tudi v Sloveniji postajajo del poslovnega vsakdana. S konsolidacijo industrijskih panog ter prodoru v jugovzhodno Evropo se bo ta trend še krepil. O uspehu prevzema govorimo šele, ko so doseženi dolgoročni cilji prevzema: integracija prevzetega podjetja ter pozitivni učinki na obseg in dobičkonosnost poslovanja.

Proces integracije prevzetega podjetja lahko razdelimo na štiri faze: načrtovanje, hitri ukrepi, izvedba in preverba. Prva faza se začne pred prevzemom, zadnja pa nastopi več kot leto dni po prevzemu. Upoštevanje strukture in vsebine posameznih faz, vztrajnost in predanost ciljem integracije so nujen pogoj za uspeh.

Načrtovanje pred prevzemom

Ta zahteva odgovore na kopico vprašanj, traja pa lahko nekaj tednov, včasih mesecev. Kako bo novo podjetje integrirano? Ali je strateški cilj prevzema jasn? Ali je prevzemnik razmislil o tem, koliko časa in truda bo treba, da se izpelje integracija?

Po uspelem prevzemu je znotraj nekaj dni ali tednov treba izvesti vrsto hitrih ukrepov. Ti se začnejo s potrditvijo obstoječega vodstva ali nastavitvijo novega. Vzpostaviti je treba nadzor nad poslovanjem, opredeliti področja odgovornosti in sistem poročanja. Vsem vpletenim deležnikom je treba jasno sporočiti prednosti prevzema in namene pri integraciji.

Kako integrirati?

Najobsežnejša faza, izvedba integracije, lahko traja od pol leta do leta in pol, odvisno od velikosti prevzetega podjetja in kompleksnosti njegove

dejavnosti. Zaključena je, ko zaživi nova organizacijska struktura in ko je podjetje sestavni del poročanja, planiranja in delovanja družbe prevzemnika.

Preveritev in korekcija je zadnja faza integracijskega procesa. Ali je prevzem okrepil našo pozicijo v temeljni dejavnosti? Ali smo uspešno pozicionirali produkte novega podjetja v lastnih prodajnih kanalih? Ali je bila ocena podjetja pred prevzemom realistična? Koliko časa, denarja in energije smo vložili v integracijo?

Pri procesu integracije se je treba koncentrirati na nekaj najpomembnejših vsebin integracije. Če zanemarimo samo eno izmed njih, nam to lahko pokvari celoten uspeh.

Treba je na novo postaviti dolgoročne cilje in strategije za prevzeto podjetje ter iz njih izpeljati poslovne strategije. Pri postavljanju ciljev je treba upoštevati vpetost prevzetega podjetja v družbo ali poslovni sistem prevzemnika.

Ali prevzeto podjetje deluje znotraj temeljnih dejavnosti prevzemnika? Kakšno tržno pozicijo ima znotraj posameznih dejavnosti? To vpliva na opredelitev najpomembnejših poslovnih procesov in izbiro primerne organizacijske strukture.

Poslovno področje je opredeljeno s produkti, segmenti strank in prodajnimi potmi.

Čim večji je poslovni sistem in čim bolj kompleksne so njegove dejavnosti, tem bolj je pomembno pravilno opredeliti poslovna področja. Le tako se lahko na trgu primerno pozicioniramo in izkoristimo konkurenčne prednosti.

S skupnimi močmi

Odvisno od stopnje integracije prevzetega podjetja se združujejo tudi skupne funkcije. Finance, kontroling, plan in analiza, pravne zadeve, človeški viri, ... Nekatere skupne funkcije prevzetemu podjetju določajo okvir, znotraj katerega mora poslovati. Druge mu služijo kot neke vrste servisne službe. Skozi združevanje skupnih funkcij so možni relativno hitri pozitivni učinki pri zniževanju stroškov in obvladovanju prevzetega podjetja.

Opredelevanje temeljnih poslovnih procesov in združevanje informacijskih sistemov je eno od najzahtevnejših pri integraciji. Povezano je z velikimi časovnimi in denarnimi vložki, podjetjem pa pogosto primanjkuje dovolj za to usposobljenega kadra. Brez pravilno zasnovane, izbrane ter implementirane informacijske podpore ni možno učinkovito podpreti temeljnih poslovnih procesov, ki so generatorji tržnega uspeha podjetja.

Kulturo podjetja lahko označimo kot skupek pisanih in nepisanih pravil, vzorcev obnašanja, komuniciranja in delovanja, ki podjetje opredeljuje kot entiteto. Prevzemnik in prevzeto podjetje imata zmeraj različni kulturi. Razlike je treba identificirati, se jih zavedati in upoštevati pri oblikovanju vseh integrativnih aktivnosti. Ignoriranje razlik v kulturi podjetij ima lahko resne posledice.

Ob prevzemu in med inte-

gracijo je treba intenzivno komunicirati, sproti obveščati razne skupine: zaposlene prevzetega podjetja, lastne zaposlene, management prevzetega podjetja, lastnike, strokovno javnost, širšo javnost, poslovne partnerje, stranke, distributerje, dobavitelje ... Komunikacija ni samo stvar službe za odnose z javnostmi temveč vodstva podjetja in celotnega managementa.

Uspeh šele na dolgi rok

Organizacijsko strukturo namenoma omenjam na koncu. Ta seveda ni sama sebi namen temveč mora biti izpeljana iz dolgoročnih ciljev, strategij ter glavnih poslovnih procesov. Pogosta napaka je, da poskuša prevzemnik opredeliti organizacijsko strukturo preden razčisti osnovna vprašanja o temeljnih dejavnostih, poslovnih področjih, ciljih, strategiji, poslovnih procesih, skupnih funkcijah...

Poslovni prevzem ni sam sebi namen. Treba se je zavedati, da je njegov uspeh možno oceniti šele dolgoročno, predvsem po tem, kako smo prevzeto podjetje uspeli integrirati v svoje podjetje ali poslovni sistem. Na poti integracije nas čaka veliko pasti in izzivov. Vendar naj to ne bo razlog, da se prevzemov in integracije ne lotimo. Le dobro se moramo pripraviti, biti zadosti vztrajni in procesu integracije nameniti dovolj pozornosti in sredstev. In včasih uporabiti podporo in pomoč skrbno izbranih poslovnih svetovalcev, ki so to pot že velikokrat prehodili.