

ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ ЯК ПОШИРЕНИЙ МЕТОД ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

ВАЛЕРІЙ ГАРКАВИЙ, к.е.н., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Клейтон Кристенсені і Майкл Овердорф, в своїй публікації «Управление бизнесом» стверджують, що керівники, які займаються інноваціями, у своїх спробах придбати здібності повинні не тільки особливо оцінювати здібності та слабкі сторони, що ховаються в ресурсах, процесах та цінностях своєї компанії, а й так само уважно розглядати поглинання. Компанії, що успішно набувають нових здібностей в результаті поглинань, знають, де саме в компанії вони знаходяться, і правильно засвоюють їх. Керівники-покупці починають із запитання: «Звідки взялася ця цінність, за яку я щойно так дорого заплатив? Чи виправдана ціна придбаними ресурсами? Чи значну частину вартості поглиненої компанії склали процеси та цінності?».

Якщо здібності, що купуються, полягають в процесах і цінностях компанії, що купується, то керівнику-покупцю слід відмовитися від інтеграції поглиненої компанії в материнську організацію. Інтеграція знищує процеси і цінності фірми, що купується. Як тільки керівників компанії, що поглинається, змусять прийняти спосіб ведення бізнесу компанією-покупцем, здібності їх компанії випаруються. Набагато кращою стратегією було б дозволити бізнесу, що поглинається, зберегти незалежність і влити ресурси материнської компанії в процеси і цінності придбаної організації. Такий підхід дійсно є придбанням нових здібностей.

Однак якщо основною причиною успіху компанії, що купується, і її поглинання були її ресурси, то має велике значення інтегрувати новий бізнес у існуючий. По суті це означає включення співробітників, продуктів, технологій і клієнтів, що купуються, в процеси материнської компанії з метою підвищення наявних у неї здібностей.

З цієї точки зору доцільно оцінити небезпеки злиття компаній Daimler і Chrysler. Chrysler мав небагато ресурсів, які можна було вважати унікальними. Її недавній успіх на ринку спирався на процеси – зокрема на процеси розробки продуктів та інтеграцію зусиль постачальників великих вузлів автомобілів. Як же Daimler ефективніше використовувати можливості компанії Chrysler? Задля зниження витрат Уолл-стріт вимагає від керівництва компаній їхньої консолідації. Але при інтеграції двох компаній будуть

поставлені під загрозу ті процеси, які зробили Chrysler таким привабливим придбанням.

Ситуація нагадує придбання 1984 року компанією IBM телекомунікаційної компанії Rolm. Серед ресурсів Rolm не було нічого такого, чого вже не було IBM. Швидше, значення мали процеси Rolm у галузі розробки офісних телефонних станцій та пошуку нових ринків для їхнього збуту. Спочатку IBM усвідомлювала важливість збереження неформальної та незвичайної організаційної культури Rolm, яка разюче відрізнялася від методичного стилю IBM. Однак у 1987 році IBM ліквідувала компанію Rolm як свою філію та прийняла рішення про повну її інтеграцію у власну корпоративну структуру. Керівництво IBM скоро переконалося у помилковості цього кроку. Коли воно спробувало прошовхнути ресурси Rolm – її продукти та клієнтів – через свої процеси, відшліфовані великим комп'ютерним бізнесом, справи Rolm серйозно погіршилися. Комп'ютерна компанія, чиї цінності пов'язані з рентабельністю продажів на рівні 18%, не могла всерйоз зацікавитися продукцією з набагато меншою рентабельністю. Інтеграція Rolm у IBM знищила саме джерело первісної цінності угоди. Daimler-Chrysler, поступаючись тиску інвестиційної спільноти, що вимагає економії від підвищення ефективності, виявилася на краю тієї ж прірви. Схоже, що інтуїція фінансових аналітиків найчастіше краще розпізнає цінність ресурсів, аніж цінність процесів.

І навпаки - процес поглинань у Cisco Systems проходив так гладко тому, що, вона зберігала ресурси, процеси та цінності з урахуванням правильної перспективи. У період між 1993 і 1997 роками компанія купувала в основному дрібні компанії, які проіснували менше двох років, організація яких знаходилася на ранній стадії становлення та ринкова цінність яких спиралася переважно на ресурси - особливо на інженерів та продукти. Компанія Cisco поєднувала ці ресурси зі своїми ефективними процесами розробки, логістики, виробництва та маркетингу і відмовилася від всіх процесів і цінностей, що прийшли з придбаними компаніями, оскільки платила вона не за них. У деяких випадках, коли компанія набувала більшої і зрілої організації - зокрема, StrataCom в 1996 році, - Cisco не інтегрувала її. Навпаки, вона дозволила StrataCom залишитися незалежною і вкладала суттєві ресурси в організацію StrataCom, щоб сприяти більш швидкому зростанню

Керівники організацій, які зіткнулися зі змінами, спочатку мають визначити, чи мають необхідні ресурси для успіху. Потім їм потрібно запитати себе, чи є в організації необхідні процеси та цінності для успіху у новій ситуації. Це друге питання не таке природне для більшості керівників, тому що процеси виконання роботи та цінності, якими користуються співробітники в процесі прийняття рішень, добре послужили їм у минулому.

Автори дослідження зазначали, що сподіваються, що запропонована ними модель привчить менеджерів думати про те, що ті здібності, які роблять їх організації ефективними, визначають і їхні слабкі сторони. Щодо цього певний час, витрачений на самокритичний пошук чесних відповідей на такі питання, принесе неоціненну користь: «Чи придатні для вирішення нової проблеми ті процеси, які звично використовуються для виконання роботи в нашій організації? Як вплинуть цінності організації на цю ініціативу - чи стане вона високопріоритетною чи тягнеться позаду?»

Нічого страшного, якщо відповіді на ці питання будуть негативними. Усвідомлення проблеми – найважливіший крок у її вирішенні. Видавати тут бажане за дійсне - означає вести команду новаторів по дорозі, що загрожує неминучими перешкодами, коливаннями та розчаруваннями. Інновації часто здаються усталеним компаніям такими важкими, тому що ті наймають висококваліфікованих людей і потім змушують їх працювати в організаційних структурах, процеси та цінності яких зовсім не пристосовані для поставленого завдання. Головний обов'язок менеджменту в наш час перетворень – домогтися, щоб обдарованим людям було затишно у сприйнятливих організаціях.