«Слияние»

Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции. Компания существует на рынке 12 лет.  
Персонал составляют работники непосредственно фармацевтической фабрики и работники головного офиса – бухгалтерия, отдел сбыта, менеджмент и т.д. Коллектив довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников – средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления.

Описание ситуации

Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»).  
Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку – от производства до поступления товара конечному потребителю и избежать таким образом ряда издержек. С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная на расширение сотрудничества с торговыми сетями. Неизвестно, приведет ли слияние, в конечном счете, к росту доходов компании.  
На самом деле, для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор. Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» – супруги, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить.  
Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников.  
Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

Задание и решения:

1) Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.

Директору компании «Фарма» предлагаю использовать подход Курта Левина – размораживание-> Движение -> Замораживание. Опишу последовательность шагов:

* *Шаг 1.* Актуализация потребности в изменениях. В организации необходимо создать ощущение необходимости интеграции производителя фармакологических препаратов с розничной сетью дистрибуции. Поскольку слияние – процесс неизбежный, то коммуникации с персоналом предлагаю осуществлять в контексте выгод данного стратегического союза.
* *Шаг 2.* Обратная связь от сотрудников. Как восприняли? Можно привлечь стороннюю компанию.
* *Шаг 3.*Разработка единого видения цели и ее трансляция «вниз», каскадирование от одного уровня иерархии к другому.
* *Шаг 4.*Обратная связь от сотрудников. Как восприняли видение будущего объединенной компании? Можно привлечь стороннюю компанию. + Оценка динамики изменения текучести персонала, особенно сотрудников, занимающих ключевые должности.
* *Шаг 5.* Анализ внешних и внутренних факторов организационных изменений. Четкое определение возможностей и угроз, сильных и слабых сторон новой объединенной организации. Архиважно и руководителю и собственникам понимать последствия воплощения в жизнь данного управленческого решения. На этом этапе главное честность и оперирование исключительно фактами.
* *Шаг 6.*Разработка детального плана и программы организационных изменений если принято окончательное решение о слиянии двух компаний.
* *Шаг 7.*Доведение плана мероприятий до сотрудников, чтобы у них было полное понимание как о процедурах, которые предстоит претерпеть, так и о последствиях и сроках их реализации.

Это подготовительные этапы, предшествующие непосредственно самому слиянию.

2) Ответьте на следующие вопросы:

***1. В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?***  
Предлагаю использовать несколько каналов доведения информации:

* 1) Корпоративная почта. Направляется письмо с описанием тех изменений, которые предстоит пережить компании. Акцент делается на выгоды для компании в целом и работников в частности.
* 2) Руководители принимают участие в стратегических сессиях и фрагментарно уже владеют информацией о стратегии преобразований. Однако когда окончательно выработаны стратегические целевые установки, всех руководителей необходимо собрать, например, в рамках выездного корпоративного мероприятия где-нибудь на турбазе. И помодульно, добавляя рассказы об аналогичных преобразованиях, которые позволили другим компания сделать качественный «рывок вперед», довести информацию о том, зачем? Что? Кто? Как? и в какие сроки? Будут осуществлены организационные изменения.  
  Руководители после возвращения на рабочие места в течение недели должны аналогичные собрания провести со своими коллективами.

Форма доведения информации будет едина во всех отделах. Предлагаю здесь следовать принципу «пусть безобразно, зато единообразно». Это позволит всем работникам оперировать данными примерно одного порядка. Безусловно, детали реализации мероприятия должны доводиться только до заинтересованных исполнителей, но общие положения стратегии должны быть открыты каждому сотруднику.

***2. Как подать персоналу информацию о причинах слияния?***  
Как есть. Стратегический союз двух компаний и двух сердец. Необходимо красивую легенду придумать, обязательно упомянуть про судьбу, фатум, неизбежность. Свадьбу учредителей в обязательном порядке сделать публичным мероприятием, на которую пригласить всех руководителей структурных подразделений и в течение всего мероприятия проводить параллели между «любовью» и «стратегической необходимостью» союза.

***3. Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?***  
Самый интересный вопрос.

* *Во-первых,* останется только один руководитель. Кто будет директором объединенного предприятия? Это архиважный вопрос. Предположу, что это будет директор «Фарма», поскольку ему поручили подготовку к мероприятию. Второй руководитель в зависимости от характера может вставлять «палки в колеса» грядущим изменениям и теоретически возможно внесет элементы демотивации и дезорганизации в «Аптека». Что бы минимизировать это негативное воздействие, предлагаю до начала всевозможных преобразований собственникам расставить точки над i: кто будет кем в новой структуре, кто директор, а кто первый заместитель. Работать директорам компаний в части осуществления процедуры слияния предстоит вместе, очень плотно, ни в коем случае нельзя замыкать все процессы в части организационных изменений на себе только одному из директоров, это кратно повышает риск дезорганизации в присоединяемой компании.
* *Во-вторых,* аналогичные процедуры необходимо осуществить в отношении руководителей бухгалтерий, кадровых служб, прочих подразделений с дублирующимися функциями. Кроме того, в данном случае предлагаю, чтобы профессиональные компетенции каждого из руководителей были оценены с использованием механизма ассесмент-центр и на должность нового объединенного подразделения выбирался именно тот, кто в наибольшей степени соответствует профилю компетенций. Второму руководителю достается должность заместителя начальника подразделения.
* *В-третьих,* вероятнее всего, при слиянии будут подвергнуты сокращению незарабатывающие / обеспечивающие подразделения. Единственно, что могу предложить – это ввести мораторий на прием новых сотрудников в случае, если кто-то увольняется. К примеру, бухгалтерия, если в «Фарма» или «Аптека» на этапе подготовке к слиянию или непосредственно при слиянии увольняется бухгалтер (ы), данную вакансию (ии) ни в коем случае не заполнять, поскольку после окончательного объединения эту штатную единицу безболезненно можно сократить. В остальном — по возможности оказать содействие сокращаемым сотрудникам в трудоустройстве.

***4. Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему?***  
Сопротивление, безусловно, будет. Этого не избежать. Наибольшее сопротивление ожидается со стороны бухгалтерии, отдела по работе с персоналом.

***5. Как преодолевать сопротивление изменениям?***  
Коммуникации. Общаться, общаться и еще раз общаться с сотрудниками.

***6. Какие вопросы стоит обговорить с собственниками, какие дополнительные меры предложить?***  
Провести систему тренингов на внутреннюю коммуникацию, индивидуальные формы общения. Организовать корпоративный вечер для сотрудников обеих команд.

***7. Что изменится для менеджмента компании «Фарма»?***  
Увеличатся масштабы бизнеса, расширится зона ответственности, необходимо будет осваивать специфику управления сегментом розничных продаж.

***8. Какая форма слияния будет предпочтительнее с точки зрения сохранения статус-кво?***  
Создание холдинговой компании, в состав которой войдут «Фарма» и «Аптека». Правда, с юридической точки зрения, это не будет слияние.