



БИЗНЕС-КЕЙС UNILEVER «НАВСТРЕЧУ НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»



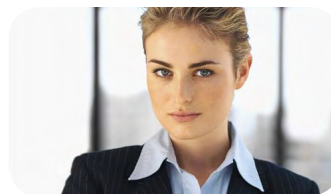
ОГЛАВЛЕНИЕ

ОГОВОРКА

Команда Changellenge >> подготовила данный кейс исключительно для использования в образовательных целях. Авторы не намереваются иллюстрировать как эффективное, так и неэффективное решение управленческой проблемы. Некоторые имена в данном кейсе, а также другая информация могли быть изменены с целью соблюдения конфиденциальности. Данные, представленные в кейсе, не обязательно являются верными или актуальными и также могли быть изменены с целью соблюдения коммерческой тайны.

Changellenge >> ограничивает любую неправомерную форму воспроизведения, хранения или передачи кейса без письменного разрешения. Для того чтобы заказать копию или получить разрешение на распространение, пожалуйста, свяжитесь с нами по адресу info@changellenge.com.

В кейсе рассматривается ситуация приобретения крупного игрока российского рынка мороженого («Инмарко») мировым FMCG-лидером — компанией Unilever. Слушателям предлагается проанализировать различие двух корпоративных культур и организаций и оценить необходимые организационные изменения после слияния. В рамках кейса необходимо разработать новую модель организации, оптимизировать численность персонала, разработать план управления изменениями для достижения планируемого синергетического эффекта.



/3

ВВЕДЕНИЕ



/4

UNILEVER

- История компании
- Современный бизнес
- Unilever в России
- Организационная структура Unilever
- Миссия, ценности и корпоративная культура Unilever



/10

«ИНМАРКО»

- История компании
- Современный бизнес
- Организационная структура «Инмарко»
- Миссия, ценности и корпоративная культура «Инмарко»



/14

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ В СДЕЛКАХ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ



/16

ИНТЕГРАЦИЯ КОМПАНИЙ: МОДЕЛИ ОБЪЕДИНЕНИЯ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



/17

ПРОЦЕССЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИИ

- Организационные изменения с точки зрения HR-стратегии
- Ключевые риски организационных изменений

ПРИЛОЖЕНИЯ

/19



Анна, HR-директор компании Unilever, только что вернулась с совещания с директорами компании. Обсуждали недавнюю сделку по приобретению крупного федерального игрока — лидера на рынке мороженого¹. Сделку долго готовили, оценивали, планировали — и вот теперь коллеги поздравляли друг друга с ее успешным завершением. Анна тоже была рада изменениям. Хотя она и не являлась ключевой фигурой, принимающей решение о целесообразности покупки «Инмарко», она верила, что такое расширение однозначно позволит Unilever открыть новые горизонты для развития бизнеса в России.

Конечно, Анне теперь предстояло очень много работы. Шутка ли — компания с численностью 5,5 тыс. человек, которая теперь будет частью большой дружной семьи Unilever. На самом деле объединение двух компаний было для Анны ответственной и очень непростой задачей. Разница культур, избыточное число персонала «Инмарко», свои устоявшиеся организационные принципы и модель — все это накладывало определенные трудности при интеграции компаний с организационной точки зрения. Однако Анна и не ожидала легких побед — такие сложные задачи она любила больше всего. Главное — не рубить с плеча, не торопиться и все четко спланировать.

У Анны за плечами уже был положительный опыт интеграции фабрики, которая вошла в состав компании некоторое время назад. И вот теперь руководство Unilever предоставило Анне расширенные полномочия по организационной интеграции двух компаний с одним условием: добиться запланированного синергетического эффекта от слияния. С учетом объединения ресурсов двух компаний к 2010 году необходимо достичь следующих операционных показателей: сократить издержки производства на 3 млн евро и увеличить общую производительность труда в 2,5² раза.

Анна собрала рабочую группу и набросала на флип-чарте список задач с подробным объяснением каждой из них своим коллегам:

- 1. Предложить целевую организационную модель. Определить уровень автономности «Инмарко» и степень контроля со стороны Unilever (на уровне показателей по объе-**

мам продаж и выручке, на уровне принятия решений по бизнес-процессам, на уровне организационного управления).

- 2. Разработать организационную структуру. Как она будет выглядеть, за счет чего и почему будут сокращаться издержки, подсчитать целевую численность персонала в разрезе подразделений.**

- 3. Определить политику в области управления талантами (Talent management)³ и политику вознаграждений (Reward).**

- 4. Определить процесс управления организационными изменениями (Change management). Составить план организационных мероприятий на 12 месяцев, включив в него показатели эффективности.**

- 5. Сформулировать планы по интеграции двух корпоративных культур.**

— Да уж, ни одной простой задачи... — подытожила Анна. — Стоит ли перестраивать и/или объединять организационные структуры двух компаний? Надо ли перераспределять функции между отделами, и если да, то как именно? Как сохранить уникальные конкурентные преимущества, которыми уже обладает «Инмарко», и при этом работать по высоким стандартам в области экологии, которых требует Unilever (получив при этом максимальную синергию)?

А еще нужно не забыть про наши внутренние ценности и модель компетенций. Как мы будем определять общие и профессиональные навыки наших сотрудников, как их сочетать и что ставить в качестве приоритета в новой модели? Можно оставить всех сотрудников «Инмарко» на месте, так как никто не заменит их в части опыта, но с другой

стороны, поскольку производитель мороженого становится частью глобальной компании, возможно, стоит подумать над тем, чтобы добавить в их команду наших специалистов и в какой пропорции это делать? Во втором случае в одной команде будут разные люди — по умениям, навыкам, ценностям, привычкам. А может, некоторые процессы стоит отдать на аутсорсинг?

Нужно ли переучивать сотрудников «Инмарко» и развивать у них культуру Unilever? Если да, то как это делать — с помощью обучения сотрудников «Инмарко» или путем назначения сотрудников из Unilever? Какие атрибуты корпоративной культуры являются ключевыми и в какой последовательности их следует адаптировать под компанию мороженого и т. д.? Может быть, каким-то принципам ведения бизнеса и бизнес-моделям стоит поучиться самому Unilever?

Итак, через неделю обсуждаем предварительную концепцию новой организации. Жду от всех предложений по новой организационной модели, структуре, численности персонала и ключевым организационным изменениям!» — закончила совещание Анна. Она уже предвкушала много интересной и захватывающей работы!

¹ В кейсе описывается ситуация, актуальная по состоянию на январь 2009 года. Далее по тексту сочетание «текущая ситуация» следует рассматривать как ситуацию на январь 2009 года. При использовании дополнительных материалов, пожалуйста, убедитесь, что они датированы январем 2009 года или ранее

² Рассчитывается как отношение TO (Turnover) к FTE (Full Time Employee), где TO — это товарооборот (объем продажи товаров или услуг в денежном выражении за определенный период времени), а FTE — эквивалент полной занятости одного человека в один день

³ Управление талантами — совокупность инструментов управления персоналом, дающих организации возможность привлекать, эффективно использовать и удерживать сотрудников, которые вносят существенный вклад в ее развитие. Идея управления талантами заключается в целенаправленном развитии сотрудника, в поиске и раскрытии его потенциала.



ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

История транснациональной англо-голландской компании зародилась в 1880 году в Англии. Свое название компания получила в 1930 году при слиянии Маргаринового союза Голландии (Margarine Uni) и мыловаренной британской компании Lever Brothers. Поводом для объединения послужила выгода закупок сырья — масел и жиров, необходимых для производства обоих продуктов. Таким образом, история компании началась с крупной сделки слияния, и сделки M&A⁴ сыграли значительную роль в ее дальнейшем развитии.

Также на сегодняшнее положение компании и стратегию ее развития повлиял ряд аспектов в истории ее становления. Первые годы деятельности компании совпали с Великой депрессией 1930-х годов. Этот период был сложным как для Unilever, так и для всего мира. Неблагоприятные экономические условия заставляли недавно объединенный бизнес меняться и рационализироваться с повышенной скоростью. В дальнейшем это способствовало созданию механизмов быстрой адаптации компании к переменам и внешним экономическим условиям.

Вторая мировая война стала для глобальной компании еще одним испытанием. В течение военных лет Unilever была раздроблена. Бизнес в Германии и Японии оказался на оккупированной территории, полностью отрезанный от Лондона и Роттер-

дама. Это привело к развитию особой корпоративной структуры: локально расположенные компании Unilever начали работать с высоким уровнем независимости и больше фокусироваться на особенностях местного рынка. Эта особенность сохранилась и сейчас: операционное управление группой делится по географическому принципу, и на разных рынках представлены разные бренды. Географическая раздробленность бизнеса делает возможным приобретение локальных компаний и брендов, успешных на тех рынках, где работает Unilever (данная стратегия недопустима для многих FMCG⁵-компаний, стратегия развития которых допускает исключительно покупку глобальных игроков и глобальных бизнесов).

Послевоенный рост благосостояния в Европе, подстегиваемый началом развития Европейского сообщества, привел к буму покупательского спроса и повышению стандартов жизни, что также нашло отражение в новой стратегии Unilever. Компания начинает уделять повышенное внимание совершенствованию технологии производства и создает исследовательские подразделения. В результате Unilever расширяется, ее продукция становится разнообразнее, внедряются инновации и делаются новые приобретения. Также развиваются рекламные агентства, компании по проведению маркетинговых исследований и упаковочный бизнес.

К началу 80-х компания Unilever была 26-м по величине бизнесом в мире. В сферу его деятельности входили возделывание тропических плантаций, грузоперевозки, пластик, упаковочные материалы, а также широкий ассортимент продуктов питания, средств гигиены и товаров по уходу за домом.

В 1990-е годы компания резко поменяла стратегию: прежняя диверсификация портфеля брендов сменилась стратегией фокусирования на ключевых продуктах и сильных рынках сбыта с высоким потенциалом роста. К концу XX века Unilever сократила количество производимых категорий товаров с 50 до 13. В эти же годы в компании появились первые программы по повышению экологической эффективности.

XXI век начался для Unilever с запуска программы «Путь к росту» (Path to Growth). Новая пятилетняя стратегия направлена на развитие ведущих торговых марок, совершенствование производства и ускорение роста компании. Внесены радикальные изменения в ассортимент группы: компания продала 140 различных брендов и сконцентрировалась на ведущих торговых марках. В начале столетия был открыт Институт здоровья (Unilever Health Institute), а также Центр исследований в области питания, здоровья и жизненной энергии.

⁴ Mergers and acquisitions — сделки слияний и поглощений компаний

⁵ Fast Moving Consumer Goods (FMCG) — в переводе с английского «товары повседневного спроса»

СОВРЕМЕННЫЙ БИЗНЕС

Сегодня Unilever — один из мировых лидеров по производству потребительских товаров повседневного спроса. Ежедневно около 160 млн людей по всему миру используют продукцию Unilever. Продукты компании можно встретить в более чем 170 странах по всему земному шару: чай Lipton, майонез Calve, чистящие средства Domestos и Cif, средства по уходу за собой Rexona, Sunsilk, Timotei, Dove, AXE — и это только малая часть продукции компании.

Вся продукция Unilever условно делится на четыре продуктовые категории: товары по уходу за собой, товары по уходу за домом, продукты питания и освежающие продукты⁶.

В сегмент средств по уходу за собой входят антиперспиранты, средства для ухода за кожей, средства для ухода за волосами и средства для ухода за полостью рта. К брендам этой группы относятся Dove, Rexona, Sunsilk, Ахе, Close Up и другие.

Средства по уходу за домом в Unilever — это такие категории товаров, как кондиционеры для белья, стиральные порошки, мыло,

а также средства для мытья посуды и очистки поверхностей. Известные бренды этого сегмента — Omo, Cif, Domestos и Sunlight.

Сегмент продуктов питания включает супы, бульоны, соусы, снеки, майонез, заправки для салатов, маргарин, спреды. Популярные бренды этой продуктовой категории — Knorr, Rama, Hellmann's и Amora.

Сегмент освежающих продуктов включает мороженое, холодные напитки на основе чая, а также продукты для похудения и обогащенные витаминами товары первой необходимости, продающиеся в развивающихся странах. Наиболее продаваемые в мире бренды этой категории — Heartbrand, Lipton, Slim-Fast, Becel и Flora.

Сегменту развивающихся рынков Unilever уделяет особое внимание — они демонстрируют стабильный рост продаж уже более 20 лет, и сейчас их доля составляет уже более 40 % оборота компании. В 13 развивающихся странах продажи компании превышают 0,5 млрд евро, и рост продаж здесь превышает общий рост в компании.

Unilever является мировым лидером в области инноваций (R&D). В активе компании более 20 тыс. патентов и заявок на патенты (ежегодно компания подает не менее 250 патентных заявок). Unilever активно инвестирует в разработки: в 2009 году размер инвестиций составил 891 млн евро. На развитие революционных технологий работают 6 тыс. специалистов и 6 стратегических R&D лабораторий. Кроме того, Unilever принадлежит 31 центр по развитию и внедрению инноваций. Knorr Stock Pot, Persil Small&Mighty, Dove Body Wash — вот лишь некоторые примеры инновационных продуктов компании.

На протяжении 11 лет Unilever является лидером отрасли по показателю Dow Jones Sustainability Indexes. В 2009 году выручка компании превысила 40,5 млрд евро. Примерно треть выручки приходится на группу продуктов питания, а две трети — на группу товаров по уходу за собой и домом.



⁶ Refreshment (англ.) — категория, включающая напитки и мороженое

UNILEVER В РОССИИ

Выйдя на российский рынок в 1991 году, Unilever в 1992-м открыл представительский офис «Юнирус» в Москве. Свою деятельность офис начал с простого импорта продукции, включая туалетное мыло Lux, стиральный порошок «ОМО», зубную пасту Signal, дезодоранты Impulse и чай Lipton. В июле 1994 года с «Юнирусом» была объединена парфюмерно-косметическая фабрика «Северное сияние» и в России начали производиться такие торговые марки, как Sunsilk, Timotei и Denim, а также широкий спектр продукции под маркой «Северное сияние»: туалетная вода «Цветы России», одеколоны For men и Club.

Продолжая инвестировать в Россию,

в апреле 1996 года для развития бизнеса в области продуктов питания был создан представительский офис «Ван ден Берген Юргенс Б. В.». Так на рынке появились торговые марки Rama, Delmy, Calve, а также чай Vrooke Bond, поддержавший традиции марки Lipton, к тому времени уже широко представленной в России.

В марте 1998 года компания приобрела в собственность Московский маргариновый завод (ММЗ).

В октябре 2000 года Unilever приобрел компанию Bestfoods (бывшую CPC Foods), которой принадлежали торговые марки Knorr и Hellmann's. В результате этого объединения у Unilever появилось еще одно современное производство в России — завод

в Туле. В марте 2002 года произошло официальное открытие чаеразвесочной фабрики, построенной в Санкт-Петербурге по соседству с фабрикой «Северное сияние».

В 2008 году Unilever становится 100%-ным акционером «Инмарко» и выходит на российский рынок мороженого. Компания «Инмарко» имела оборот около 243 млн долларов, долю рынка в 16 %, около 5,5 тыс. сотрудников в штате и три завода, расположенных в Новосибирске, Омске и Туле.

Сегодня предприятия компании Unilever в России, на Украине и в Беларуси (Unilever RUB — Russia, Ukraine, Belorussia) насчитывают 6,5 тыс. сотрудников. Общий объем инвестиций компании в российскую экономику составляет более 20 млрд рублей.

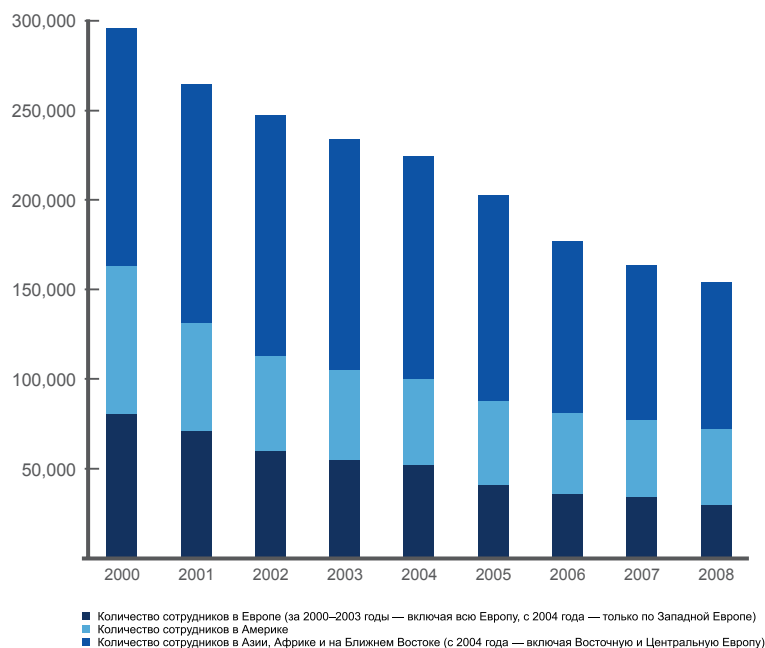
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА UNILEVER

Во многом достижения компании — результат работы международной команды менеджеров, которая состоит из главного исполнительного директора, пяти исполнительных директоров (по финансам, R&D, HR, сетям поставок и маркетингу и коммуникациям), четырех директоров, отвечающих за главные категории продуктов (товары по уходу за собой, товары по уходу за домом, продукты питания и освежающие продукты), и трех региональных президентов.

Unilever управляет операционной деятельностью в рамках трех географических сегментов, во главе каждого из которых стоит региональный президент со своим советом директоров. Это Америка, Западная Европа и все остальные регионы: Азия, Африка, Центральная и Восточная Европа.

В период с 2000 по 2008 год Unilever уменьшил общее число своих сотрудников на 41 % — с 295 тыс. до 163 тыс. человек.

КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ В UNILEVER, 2000–2008 ГОДЫ



Источник:
Unilever Annual
Reports 2004, 2008

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА UNILEVER НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Функционирование компаний Unilever в России, на Украине и в Беларуси (Unilever RUB) организовано через единую структуру под руководством президента и совета директоров, которые определяют общую стратегию развития бизнеса для всех компаний на территории России, Украины и Беларуси. Головной офис компании находится в Москве. В нем располагаются все отделы компании и руководство — директора функций и председатель совета директоров.

Компания организована по принципу матричной структуры со следующими основными департаментами в соответствии с функциями: функция продаж представлена департаментом по развитию отношений с клиентами (Customer Development), функция системы снабжения — департаментом производства, планирования и логистики (Supply Chain Department), функция маркетинга — департаментом стратегического развития брендов (Brand Development) и департаментом внедрения бренда на локальном рынке (Brand Building), остальные функции в соответствии с моделью Unilever являются вспомогательными и включают следующие департаменты и отделы: управление персоналом, финансы, IT, правовые вопросы и PR. Во главе каждого из основных департаментов стоит вице-президент.

Департамент по работе с клиентами —

один из самых многочисленных департаментов Unilever, а его сотрудники работают во всех регионах России и обеспечивают наличие продуктов на прилавках от Калининграда до Владивостока. Он состоит из нескольких отделов:

- Отдел по работе с ключевыми клиентами (Key Accounts) занимается продажами через крупных клиентов (определяются по объему продаж и отношению к каналу современной торговли, например, Metro Cash & Carry, X5 Retail Group и т. д).
- Отдел региональных продаж (Field Sales) отвечает за продажи через дистрибьюторскую сеть. Отдел торгового маркетинга (Customer Marketing) занимается организацией торговых промоактивностей в соответствии с целями продаж по отдельным категориям, а также по концепциям брендов.
- Отдел развития департамента продаж (Capability Building Department) принимает стратегические решения по поводу того, куда и как будет двигаться весь департамент.
- Отдел по информационной поддержке (CD Operations) поддерживает ведение баз данных отдела продаж, планирования и анализа показателей продаж.

Существуют службы, не входящие непосредственно в департамент по работе с клиентами, но тесно сотрудничающие с ним как специально выделенные партнеры:

- Отдел по финансовой поддержке продаж (CD Finance) осуществляет коммерческое сопровождение, анализ эффективности использования средств и анализ выполнения KPI⁷ бизнес-результатов.
- Отдел по управлению персоналом для отдела продаж (CD HR).
- Отдел поддержки клиентов со стороны логистики (CD Customer Servies).

⁷ Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. KPI позволяет контролировать деловую активность сотрудников и компании в целом в реальном времени.



Департамент производства, планирования и логистики состоит из направлений и соответствующих им отделов: производство, планирование (функции планирования производства и планирования поставок), закупок (ведение переговоров с поставщиками, контроль соблюдения договоров с поставщиками), логистики (поставки и складирование) и контроль за соблюдением уровня сервиса (отслеживание уровня сервиса клиентов и разработка мер, направленных на его улучшение). Также этот отдел включает в себя производственные площадки.

В департаменте маркетинга реализуются два направления: Brand Development и Brand Building. Brand Development отвечает за концепцию брендов, необходимость внесения изменений и разработку новых брендов. Результат работы команды Brand Development (например, отвечающей за регион Центральной и Восточной Европы) пе-

редается локальной команде Brand Building (например, в России, на Украине и в Беларуси) для дальнейшего внедрения бренда на рынке. Brand Building в свою очередь анализирует рынок и его потребности и организует продвижение бренда в соответствии с этим анализом.

Все три отдела — Brand Building, Supply Chain и Customer Development — совместно планируют объемы продаж на различные периоды. Предполагаемый объем продукции заказывается у департамента производства. В случае если фабрики, находящиеся в России, на Украине и в Беларуси, не могут произвести необходимый объем в нужный срок, заказ может быть передан фабрике в другой стране, если это целесообразно с точки зрения эффективности. Таким образом, фабрики конкурируют между собой, чтобы поставить компании качественный продукт по релевантной себестоимости.

МИССИЯ, ЦЕННОСТИ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА UNILEVER

Миссия компании

Unilever видит свою миссию в следующем:

1. Создавать лучшее будущее каждый день.
2. Помогать людям выглядеть и чувствовать себя хорошо, получать максимум от жизни и от использования продуктов и брендов, которые приносят пользу им и окружающим.
3. Вдохновлять людей на маленькие свершения, которые могут внести вклад в изменение общей картины мира.
4. Развивать новые способы ведения бизнеса, которые позволили бы увеличить размеры компании вдвое, снизив при этом негативное влияние на окружающую среду.

Цели и принципы

В основе корпоративной цели, которая является для компании ориентиром при ведении бизнеса, лежит стремление приносить особую и действительную пользу потребителю. Об этой цели знают все сотрудники Unilever по всему миру.

Честный подход к ведению бизнеса, уважительное отношение к людям и организациям, с которыми работает Unilever, забота об окружающей среде составляют суть корпоративной ответственности компании. Улучшение благосостояния общества происходит через торговые марки Unilever, коммерческие операции и взаимоотношения,

добровольные вклады и пожертвования. Unilever постоянно оптимизирует свое воздействие на окружающую среду и прикладывает усилия для достижения долгосрочной цели развития стабильного бизнеса.

Корпоративная цель отражает способ ведения бизнеса компании. Она дополняется Кодексом принципов ведения бизнеса⁸, описывающим стандарты поведения, соблюдение которых является обязательным для всех сотрудников Unilever в любой стране мира. Кодекс принципов также включает в себя обязательство следовать законам страны, в которой работает компания, и корпоративную ответственность. При ре-

шении стратегических вопросов управляющие в первую очередь должны соблюдать Кодекс принципов ведения бизнеса, что для Unilever гораздо важнее, чем гонка за прибылью.

Unilever — социально-ответственный бизнес



Улучшение здоровья и благополучия

Снижение воздействия на окружающую среду

Повышение уровня жизни

ЗДОРОВЬЕ И ГИГИЕНА

УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПИТАНИЯ

ПАРНИКОВЫЕ ГАЗЫ

ВОДА

ОТХОДЫ

УСТОЙЧИВОЕ РЕСУРСНО-ОБЕСПЕЧЕНИЕ

УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ

НАШИ ЛЮДИ

⁸ Подробнее см. <http://www.unilever.ru/aboutus/purposeandprinciples/our-principles/>

Корпоративная культура и ценности

Ценности Unilever являются важной основой для сотрудников в их суждениях, решениях и действиях, которые они совершают каждый день. Эти ценности подкрепляют каждое слово и дело.

Целостность

Мы стремимся к целостности, поскольку она создает нашу репутацию. Именно поэтому мы никогда не идем на компромисс в этом вопросе. Она определяет, как мы ведем себя, где бы мы ни находились. Она направляет нас, чтобы делать правильные вещи для долгосрочного успеха Unilever.

Уважение

Уважение важно для нас, так как мы должны относиться друг к другу с достоинством, честностью и справедливостью. Мы поддерживаем этническое и социокультурное разнообразие наших людей и уважаем их за их индивидуальность и вклад.

Ответственность

Ответственность много значит для нас, т. к. мы хотим заботиться о наших потребителях, покупателях и сотрудниках, равно как и об окружающей среде и обществе. Мы

берем нашу деятельность под личную ответственность и всегда делаем то, о чем говорим.

Пионерство

Нам близок дух первооткрывательства, т. к. благодаря ему бизнес был создан и продолжает двигаться вперед. Он дает нам силы и желание побеждать и создавать лучшее будущее. Это значит, что мы всегда готовы к разумным рискам.

Стандарты лидерства

Компания поощряет соблюдение своими сотрудниками высоких стандартов поведения в повседневной работе, соответствующих ценностям компании: добросовестности, уважению, ответственности и проявлению новаторского духа. Устойчивый прибыльный рост может быть достигнут, если есть правильные люди в организации, которая соответствует условиям победы и основана на культуре, где показатели работы всегда соответствуют декларируемым ценностям. Стандарты лидерства — это поведение, которого компания ожидает от своих сотрудников, ведь они влияют на деятельность и культуру Unilever.

Мышление с ориентацией на рост — это позитивное и в то же время реалистичное отношение к будущему компании. Это твердое желание побеждать.

Ориентация на потребителей и покупателей — это целеустремленное управление, ориентированное на потребителей. Компания всегда стремится смотреть на свои бренды через призму взгляда покупателей.

Руководство к действию — это управление, ориентированное на действия. Это необходимость быстро реагировать в процессе принятия решений. Это значит действовать и быть готовым разумно рисковать.

Ответственность — это действия, ориентированные на процесс. Это значит смотреть на вещи объективно. Это значит понимать, как действуют все бизнес-процессы в Unilever.

Построение команды и талантов — это ориентация на людей. Это значит вкладывать в развитие людей, выстраивать команду, все члены которой вместе движутся к единой цели.





ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

В 1992 году двум предпринимателям пришла идея организовать в Новосибирске продажу мороженого с лотков на улицах. Идея имела успех, так как в то время в городе наблюдался дефицит этого продукта и не было специализированной торговли мороженым. 26 января 1993 года была зарегистрирована компания «Инмарко».

Первое время владельцы компании не думали о собственном производстве. Вначале они продавали мороженое Новосибирского хладокомбината, позже подключили других региональных производителей. Продажа шла с 80 лотков, которые находились в черте города. Дистрибьюцию налаживали с помощью личных контактов.

В 1993 году компания обратила внимание на заграничный товар, причем не на привычные стаканчики или брикеты, а на сложное мороженое типа льдов или с шоколадно-ореховым наполнителем. Для России это было в новинку — отечественные хладокомбинаты занимали нишу народного дешевого продукта. «Инмарко» ввозила вафельные рожки и эскимо из Польши, Дании, Англии,

Швеции, Испании, сотрудничала с компаниями Koral, Augusto, ISCO, Menorquina, «Фридерикс». Но базовый ассортимент оставался датским (премиальный сегмент) и польским (эконом-класс).

Производственные мощности

В середине 1990-х годов в России изменились таможенные платежи. Ситуация сложилась таким образом, что дешевле было открыть свое производство, чем продолжать ввозить мороженое из-за рубежа.

В 1996 году в поселке Элитное Новосибирской области появилась первая фабрика «Инмарко» мощностью 5 тыс. тонн. Предприятие строили датчане из Frisco. Производство и упаковку разрабатывало специально созданное подразделение. Рекламой в то время компания не занималась, считая, что рекламой будет сама упаковка, которая выделялась необычным ярким дизайном. Помимо оптовой торговли и реализации через киоски, компания стала поставлять продукцию в магазины.

Примерно через год существующих мощностей фабрики стало не хватать. Встал вопрос о расширении, но на базе новосибир-

ского предприятия это было невозможно из-за ограниченной территории. В 1997 году на аукционе «Инмарко» приобрела государственный пакет акций фабрики в Омске. Фабрика нуждалась в модернизации, и компания пустила на это всю свою прибыль. Модернизацией занимались те же специалисты из Дании и Германии. На сегодняшний день на омской фабрике проведено три реконструкции, потенциальная мощность производства в Омске составляет 50 тыс. тонн. Потенциальная мощность новосибирской фабрики — 35 тыс. тонн.

В 2007 году компания существенно усилила свою позицию на рынке европейской части России после приобретения ОАО «Тульский хладокомбинат», годовой объем производства которого составлял более 25 тыс. тонн, а склады готовой продукции могли вмещать более 18 тыс. тонн. После масштабной реконструкции мощность фабрики составила 45 тыс. тонн.

Компания использует пять собственных низкотемпературных складских помещений и три арендованных общей вместимостью 7420 тонн.

СОВРЕМЕННЫЙ БИЗНЕС

За время своего развития «Инмарко» превратилась из дистрибьютора новосибирских хладокомбинатов в крупнейшего российского производителя мороженого.

На начало 2009 года общее число собственных киосков «Инмарко» составляет около 600 розничных киосков⁹, расположенных в Омске, Новосибирске, Красноярске и Барнауле. Более 92 тыс. морозильных камер и низкотемпературных прилавков установлено в точках розничной торговли, включая розничные лотки и киоски, являющиеся собственностью компании или арендованные. Ей также принадлежит крупнейший в России парк грузовых рефрижераторов, состоящий из 330 автомобилей¹⁰, которые осуществляют поставки продукции в точки розничной

торговли, и 8 больших рефрижераторов для дальних перевозок. В розничном секторе «Инмарко» занимает первое место по числу единиц торгового оборудования (морозильных камер), а ее дистрибьюторская сеть больше, чем у всех российских конкурентов (80 дистрибьюторов в 100 городах России).

У «Инмарко» есть 10 собственных центров продаж, расположенных в Новосибирске, Омске, Красноярске, Москве, Туле, Казани, Новокузнецке, Екатеринбурге, Барнауле и Кемерово. Главный офис компании находится в Новосибирске.

В отличие от многих российских мороженщиков «Инмарко» фокусируется на продаже брендового мороженого в среднем и средне-высоком ценовых сегментах. В ассортимент компании входят такие бренды, как «Магнат»,

«Золотой стандарт», «Джемка», Cornetto, Carte d'Or и др. Несколько ключевых брендов компании активно продвигаются за счет медийной и немедийной рекламы, сохраняя высокий уровень узнаваемости бренда. Огромное портфолио компании из 139 артикулов покрывает все ценовые сегменты, что способствует высокому спросу со стороны каналов дистрибуции.

В 2008 году компания стала абсолютным лидером рынка мороженого в России по объемам производства и продаж. На начало 2009 года «Инмарко» контролировала 16,2 % продаж в натуральном выражении в России. Объем продаж (выручка) «Инмарко» в 2008 году составил 243 млн долларов в денежном выражении и 72,7 тыс. тонн мороженого в натуральном выражении.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА «ИНМАРКО»

На момент поглощения в «Инмарко» работает 5,5 тыс. сотрудников, функционируют три завода: в Омске, Новосибирске и Туле. Главный офис компании находится в Новосибирске, также компания владеет 10 филиалами.

Основными подразделениями «Инмарко» являются коммерческий сектор, сектор производства и сектор логистики.

Коммерческий сектор осуществляет продажи продукции компании. Коммерческий сектор делится на департаменты по региональному критерию — в него входят департамент «Восток» (дивизионы «Урал», «Восток» и «Сибирь»), центральный департамент, департамент «Ключевые сети» (отвечающий за продажи ключевым федеральным и реги-

ональным ритейлерам) и департамент «Москва». Для охвата спроса на больших территориях компании прибегают к продажам через собственные филиалы, в случае если сложно найти дистрибьютора, удовлетворяющего требованиям «Инмарко». Посредством филиалов осуществляются прямые продажи продукции как в сторонние торговые организации, так и в собственную сеть киосков (600 единиц).

Сектор производства отвечает за производство на фабриках Тулы, Омска и Новосибирска, а также за контроль качества и закупки сырья. Тульский завод производит 40 % мороженого «Инмарко» и покрывает Северо-Западный, Центральный, Южный и Северо-Кавказский федеральные округа, в то время как омский и новосибирский заводы (60 % производства) снабжают мороженым По-

волжье, Сибирь, Дальний Восток и Казахстан.

Сектор логистики обеспечивает своевременные поставки готовой продукции в розничные сети и дистрибьютивную сеть, в него входят отделы транспортной и товарной логистики. Учитывая, что мороженое — продукт с небольшим сроком годности, к тому же сильно зависящий от температурного режима, к нему предъявляются повышенные требования по хранению и перевозке. «Инмарко» использует специальное дорогостоящее транспортное оборудование и особые низкотемпературные склады.

Остальные секторы относятся к вспомогательным службам (сектор персонала, финансовый сектор, сектор маркетинга, юридическая служба и др.).

⁹ Количество персонала на один киоск — 2,5 FTE

¹⁰ Количество персонала на один автомобиль — 2 FTE



МИССИЯ, ЦЕННОСТИ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА «ИНМАРКО»

Миссия компании

«Инмарко» — активно развивающаяся компания, лидер по производству и реализации мороженого в России. Лидерство «Инмарко» основано на высоких стандартах качества продукции, гарантированном уровне услуг и достигается за счет непрерывных инноваций, профессиональной командной работы.

Миссия компании звучит следующим образом: «Мы удовлетворяем потребности клиентов в большей степени, чем это могут сделать конкуренты. Мы создаем не просто мороженое, мы создаем удовольствие для вас».

Ценности

Ответственность

Это ответственность за свой личный результат. Выполнение принятых на себя обязательств в нужный срок и в полном объеме. Достижение результатов высокого качества. Понимание, что главное — это не объем

проделанной работы, а результат. Смелость в принятии решений в рамках своих компетенций и ответственность за их последствия.

Это ответственность за результат работы команды. Забота об интересах подчиненных и коллег при принятии решений. Принятие ответственности не только за свой кусочек работы, но и за достижение целей компании в целом.

Это ответственность компании перед обществом. Обеспечение безопасности и высокого качества продукции и услуг. Выполнение обязательств перед сотрудниками, клиентами и партнерами.

Лидерство

Кто бы ни сделал хорошо, мы сделаем лучше. Мы не останавливаемся на достигнутом и стремимся постоянно повышать эффективность своей работы и свой профессионализм. Мы постоянно движемся вперед. Каждый из нас стремится быть лучшим на своем участке. Уже сегодня мы продумываем, за счет чего мы будем лучшими завтра.

Цели и принципы

По результатам интервью с 10 менеджерами компании были выделены основные факторы роста, обеспечившие компании лидерство на рынке и наилучшим образом описывающие культуру работы в «Инмарко».

Лидерство и амбициозность. Регулярно ставить перед собой новые амбициозные цели, чтобы опережать конкурентов. Страсть к победе. Нет победы компании — нет успеха для всех.

Быстрые решения — быстрый результат. Высокая скорость и гибкость принятия решений. Меньше обсуждений — больше простых действий. Результат — на первом месте и показатель всего. «Лучше сделать, вместо того чтобы не делать».

Рынок и потребители. Гибкость и внимание к каждому рынку и к каждому покупателю.

Вовлеченность сотрудников путем доверия и открытости. Близость людей — установление эмоциональных связей с сотрудниками, отсутствие препятствий для того, чтобы обсудить дела с менеджером (без записи у секретаря и специальных часов приема посетителей). Возможность влиять на другие функции и отделы.

Мы хотим быть не просто лучше, а существенно лучше, чем конкуренты: быть лучшими производителями, лучшими работодателями, лучшими дистрибьюторами — лучшими во всем! Чтобы другие безоговорочно признавали нас лидерами.

Всем нам близок дух победителя. Для нас нет невозможных задач. Мы не боимся трудных целей, не боимся прыгать выше головы. Мы умеем заряжать своей энергией других, вселяя оптимизм и веру в успех.

Лидерство — это наше совместное обязательство, мы команда лидеров. Мы поддерживаем здоровую соревновательность внутри команды. Но вместе мы сражаемся с конкурентами. Мы гордимся успехами нашей компании. Мы все убеждены, что каждый сотрудник может внести свой важный вклад в общее дело.

Инновации

Это постоянный поиск новых ярких, позитивных идей и решений в своей отрасли. Успешное внедрение нового подхода, продукта, метода работы. Нестандартный подход, который опережает рынок и тем самым обеспечивает лидерство.

Мы любознательны, постоянно занимаемся саморазвитием — нацелены на получение новых знаний и опыта.

Мы любим изменения. Постоянно ищем что-то новое и применяем для развития и улучшения нашей работы и позиции компании на рынке.

Мы стремимся изменить отношения, продукты и мир к лучшему.

Командная работа

Мы — профессиональная сплоченная команда, где ценится атмосфера взаимопомощи и взаимовыручки для достижения командной цели. Мы стремимся, чтобы в основе нашего взаимодействия лежало

взаимное доверие и готовность к совместной конструктивной работе.

Мы стремимся согласовывать все важные решения.

Мы помогаем друг другу. Делимся с участниками команды опытом, знаниями. Наш принцип — слаженная совместная работа. У каждого из нас есть свои сильные и слабые стороны, но именно вместе мы можем достичь большего, принимаем правильные, необходимые для успеха решения. Мы гордимся нашей командой!

«Клиентомания»

Кто для нас клиент? Это тот, кто получает наши услуги и продукты. Это не только потребители и покупатели, но и партнеры и коллеги.

Каждый из нас ответственен за имидж компании в глазах клиентов и общества в целом. Мы стремимся к тому, чтобы наши клиенты почувствовали себя приверженцами единой команды. Мы ориентируемся на долгосрочные отношения, выгодные обеим сторонам. Нам важно стратегическое партнерство. В нашей совместной работе мы придерживаемся принципа «Выиграл — выиграл».

Мы стремимся глубоко изучить и понять ситуацию, интересы и потребности наших клиентов, чтобы превзойти их ожидания. Мы проявляем уважение к мнению наших клиентов. Стремимся сначала понять, а потом быть понятыми.

Мы выполняем обязательства перед клиентами и друг другом. Мы понимаем, что любая нерешенная проблема отражается на всех клиентах компании. Мы искренне заботимся о наших клиентах.

Клиент не может быть просто удовлетворен. Клиент должен быть рад и приятно удивлен!

Стиль компании

Открытость

Мы открыты и доброжелательны для контактов и общения. Нам присуща свобода общения на любом уровне. Мы доступны и открыты для всех сотрудников и партнеров. Когда у нас есть проблемы, мы открыто говорим об этом. Мы не боимся высказывать свое мнение, даже если оно противоречит мнению большинства. При обсуждении проблем мы предлагаем решения.

Мы стремимся сделать нашу компанию понятной тем, кто с ней работает. Каждый сотрудник понимает структуру компании и зоны ответственности, имеет доступ к информации, не составляющей коммерческую тайну, информирован о ключевых событиях в жизни компании.

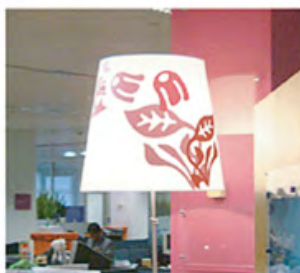
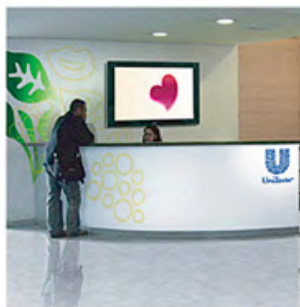
Нам важно, что о нас думают. Мы открыты для обратной связи и предложений со стороны окружающих.

Индивидуальность

Мы принимаем людей такими, какие они есть. Нам присуще лояльное отношение к стилю работы, мышлению и внешнему виду. Мы считаем, что человек может избрать любой удобный для себя стиль одежды и поведения, не мешающий ему справляться с его профессиональными задачами. Мы ценим в людях яркую индивидуальность. В каждом из нас есть своя изюминка. Мы удивляем своими идеями.

Энтузиазм (драйв)

Мы неравнодушно относимся к своему делу. Чувствуем вдохновение и воодушевление привносить в мир нечто большее, чем просто продукт. Нам присущи юмор, оптимизм, позитивность и хорошее настроение. Мы испытываем удовольствие от того, что делаем.



СИНЕРГЕТИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ В СДЕЛКАХ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ¹¹



Приобретение Unilever холдинга «Инмарко» и грамотная интеграция компании в бизнес Unilever может создать ряд синергий. В экономике синергетическим эффектом считается повышение эффективности деятельности в результате сочетания, соединения, интеграции, слияния частей в единую систему. В сделках слияний и поглощений синергии перестают быть абстрактным понятием — их идентифицируют и проводят точную оценку каждой синергии.

Синергии могут проявиться в двух основных аспектах: продажи и затраты. Важно понимать, что при расчете синергий необходимо учитывать не только потенциальное увеличение доходов / сокращение расходов, но и тот бюджет, который необходимо инвестировать в то, чтобы синергии реализовались. Реализация синергий — сложный процесс, который проводится на этапе интеграции компании, и зачастую расходы на интеграцию значительно превосходят целевые показатели по ожидаемому эффекту. Также стоит учитывать, что синергии реализуются не мгновенно, и необходимо построить прогноз, в какие сроки может быть реализована та или иная синергия.

Далее в качестве примера приведены некоторые возможные синергии от слияния Unilever и «Инмарко».

1. Синергия в закупке сырья и упаковке

Увеличение объема при закупках ряда категорий сырья может привести к значительному улучшению коммерческих условий со стороны поставщиков. При увеличении объемов поставщики склонны давать скидки, что может привести к сокращению себестоимости закупаемых товаров. В частности, размер скидок на ключевые ингредиенты мороженого «Инмарко», сахар и растительные жиры, обычно составляет 1,5–2 %, на сгущенное и сухое молоко — 3–4 %, в то время как скидки при закупках товаров с более высокой эластичностью спроса по цене, таких как различные наполнители и упаковка, может достигать 10 %.

2. Синергия в продвижении брендов

«Инмарко» не вкладывала средства в рекламу своей продукции до 2006 года, когда впервые стартовала национальная рекламная кампания на телевидении. Кампания велась по двум суперновинкам: «Магнат «Брюнетка»» и «Магнат «Блондинка»». В 2008 году рекламный бюджет «Инмарко» составил около 350 млн рублей, эта сумма была направлена на ATL-рекламу¹². Unilever имеет значительно более сильные позиции на рынке медиаинвестиций. В России при закупке эфирного времени для рекламы на телевидении цена рассчитывается индиви-

дуально для каждого клиента, поэтому сила переговорной позиции крайне важна. Объединение компаний значительно усилит переговорную позицию и будет способствовать улучшению условий покупки медиауслуг.

3. Синергия в транспорте и хранении

Увеличение объемов продукции повлечет за собой процесс реструктуризации и объединения двух отдельных логистических сетей в крупную общую сеть, что за счет эффекта масштаба может снизить расходы на ее эксплуатацию. Однако нельзя забывать, что реструктуризация логистической сети — процесс долгий и высокзатратный.

Unilever характеризуется более стабильным уровнем запасов в течение года, более быстрым оборотом дебиторской (15 дней вместо 80) и кредиторской задолженности (70 дней вместо 78). Однако если не произойдет объединение клиентов двух компаний и увеличение масштабов бизнеса, то из-за унификации условий возможно серьезное ухудшение условий работы с клиентами бизнеса мороженого. Это следует принимать во внимание при объединении финансовых политик и торговых условий.

4. Синергия в административных расходах

Головной офис «Инмарко» вместе со службами финансов, IT и отделом персонала

¹¹ При решении кейса участники могут не ориентироваться на данный список, добавлять дополнительные синергии и исключать перечисленные выше по собственному желанию, если это представляется им оптимальным

¹² ATL — рекламные активности, которые обращаются ко всей аудитории в целом, в т. ч. к потенциальным потребителям (реклама по ТВ, радио, в газетах, наружная реклама и т. д.)

(HR) расположен в Новосибирске. Сохранив управленческую команду, усиленную командой менеджеров из Unilever, в Новосибирске, все корпоративные функции (финансы, IT, HR) можно перевести в сервисный центр Unilever в Омске, что позволит значительно сократить расходы на персонал и суммарно уменьшить численность штата. Также ряд функций, таких, например, как обеспечение безопасности, можно перевести на аутсорсинг, сэкономив при этом на оплате труда сотрудников и переведя расходы со статьи расходов на персонал на расходы на оплату услуг сторонней организации.

5. Синергия в затратах на отдел продаж

В настоящее время «Инмарко» располагает сетью из 10 филиалов. Объединение команд, внутренняя реструктуризация и увольнение ряда сотрудников могут значительно сократить затраты объединенного бизнеса. Росту продаж может способствовать включение дистрибуции¹³ товаров «Инмарко» в дистрибутивную сеть Unilever.

В то же время для объединения торговых команд двух компаний существуют определенные сложности, потому что для бизнеса мороженого нужны специальные активы (низкотемпературные склады, морозильные камеры в машинах, торговое оборудование в точках продаж), что накладывает свои требования к дистрибьюторам. Эти трудности с объединением каналов продаж существенно влияют на возможности по сокращению персонала отдела продаж.

6. Синергия в технологиях

Использование исследовательских разработок и инноваций Unilever может открыть новые технологические возможности в производстве продукции «Инмарко», способствовать тому, что себестоимость продукции снизится, а условия труда и процесс производства станут еще более экологичными (в соответствии с международными принципами и стандартами качества).

¹³ Дистрибьютор (от англ. distribution — «распределение») — это торговая организация, осуществляющая мелкооптовую или крупнооптовую закупку определенных товаров у крупных промышленных фирм-производителей за свой счет с последующей реализацией данного продукта по разным каналам сбыта, таким как традиционная розница, сетевая розница (федеральная, международная, локальная), оптовый канал сбыта, субдистрибуция, открытые и закрытые рынки продаж, согласно рекомендуемой ценовой политике производителя

ИНТЕГРАЦИЯ КОМПАНИЙ: МОДЕЛИ ОБЪЕДИНЕНИЯ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



Главная задача, которая встает при интеграции, — грамотно и эффективно распределить сферы влияния между приобретающей компанией и приобретаемой. Будет ли интеграция проводиться как поглощение, слияние равных или как трансформация? Единого ответа на этот вопрос нет, хотя есть модели, которые можно взять за образец.

Различают несколько моделей по степени централизации управления

1. Авторитарная модель

В этом случае одна компания полностью растворяется в другой (как правило, приобретаемая) и встраивается в существующую организационную структуру. Происходит полная интеграция бизнес-процессов и замена топ-менеджмента поглощаемой компании. Объединенная компания продолжает работать под брендом материнской компании, бренд поглощаемой компании не используется. На приобретаемую компанию распространяются миссия и ценности приобретающей компании, происходит замещение корпоративной культуры.

2. Автономная модель

В этом случае приобретаемая компания занимает положение относительно самостоятельного элемента в структуре поглощающей компании, например становится отдельным дивизионом. Компании, объединившись, продолжают действовать практически независимо друг от друга. Это разумный сценарий в том случае, если бизнес объединяемых компаний остается разноплановым. Компания-покупатель ставит общую цель (например, по объемам продаж или прибыли), а операционные бизнес-процессы продолжают контролироваться менеджерами поглощаемой компании. Происходит включение новых брендов в портфель компании-покупателя или же, наоборот,

передача ряда брендов поглощаемой компании. Замены персонала немногочисленны, почти все сотрудники остаются на своих местах, нужно лишь определить роль руководителей самого высокого ранга. Возможно сосуществование разных корпоративных культур, иногда даже с разными списками ценностей/принципов.

3. Смешанная модель

Эта модель интеграции представляет собой сочетание элементов двух предыдущих моделей в разных пропорциях. При слиянии возможны различные варианты встраивания приобретаемой компании в организационную структуру компании-покупателя или же создание новой организационной структуры, отличной от структур обеих компаний. Происходит выборочная интеграция бизнес-процессов. Например, объединяются логистика, сбытовая сеть, маркетинг, процедуры закупок сырья и рекламных площадей, а производственные процессы осуществляются в режиме автономного управления. Создается смешанная команда топ-менеджеров, возможен также найм новых сотрудников, привносящих недостающий опыт, или их перевод из покупающей компании в приобретаемую. Управление брендами также включает в себя несколько возможных сценариев: создание нового бренда, включение брендов в портфель компании-покупателя, передача части своего портфеля поглощаемой компании.

Система ценностей трансформируется, возможно одновременное принятие миссии приобретающей компании на глобальном уровне и сохранение части принципов действия и корпоративной культуры поглощаемой компании. Возможна выработка новой культуры, основанной на успешных факторах и ценностях уже двух компаний, а не одной.

Корпоративная культура и слияние компаний

Корпоративная культура способствует эффективности компании в своей отрасли. Например, принцип «Лучше хорошее сегодня, чем отличное завтра» продуктивен в FMCG- или IT-отрасли, где важно опередить конкурентов и захватить долю рынка. Этот же принцип может не работать в других компаниях, например в нефтегазовой отрасли, где цена ошибки очень высока и при принятии решений следует скорее руководствоваться принципом «Семь раз отмерь, один раз отрежь». Любая культура должна оцениваться относительно конкретной стратегии конкретной компании. Не бывает плохих или хороших культур, бывают культуры, которые облегчают движение организации к заданной цели, а бывают такие, которые этот путь усложняют.

В случае слияния двух компаний первое, что необходимо сделать, — это оценить стратегию развития объединенной компании как в целом, так и относительно того, как в итоге должна завершиться интеграция. В портфель объединенной компании добавится новый продукт, который будет продаваться параллельно с другими продуктами, или приобретаемая компания встроится в цепочку стоимости единого продукта?

Чтобы определить, какие конкретно процессы в каждой компании будут меняться после интеграции и каким образом, необходимо проанализировать культуру каждой из компаний по отдельности. Выделить в каждой культуре характеристики, которые будут препятствовать или способствовать реализации общей стратегии, а также определить отсутствующие, но важные черты. На основе понимания культур сливающихся компаний и стратегии необходимо подготовить сценарий работы с корпоративной культурой объединенной компании.

ПРОЦЕССЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИИ



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ HR-СТРАТЕГИИ

При слиянии двух компаний от службы по управлению персоналом требуется последовательная работа по следующим направлениям.

1. Изменение организационного дизайна включает в себя:

- оптимизацию оргструктуры;
- трансформацию бизнес-процессов, системы принятия решений, управления информацией;
- поддержку высвобождаемых сотрудников.

2. Координация и адаптация систем управления талантами (человеческим капиталом) подразумевает решения в области:

- назначения на ключевые управленческие позиции;

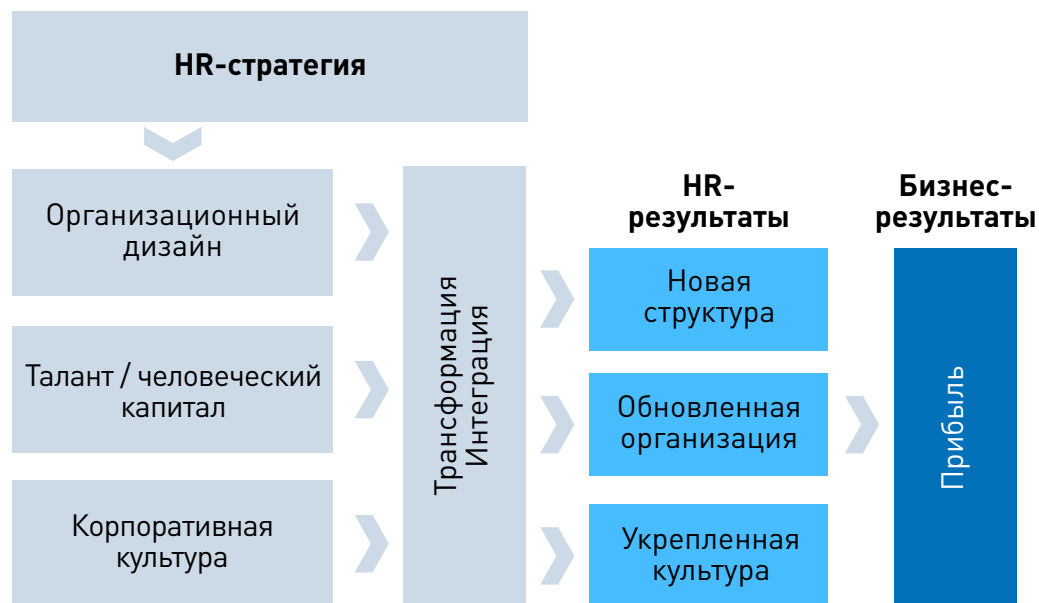
- перевода на эквивалентные уровни (грейды);
- интеграции в новую модель процессов управления карьерой и профессиональным развитием;
- удержания ключевых сотрудников в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
- гармонизации системы вознаграждений и льгот.

3. Трансформация корпоративной культуры должна строиться на таких принципах, как:

- понимание культуры интегрируемой организации;
- оказание помощи сотрудникам при интеграции в новую культурную среду (главные принципы, язык и традиции, корпоративные стандарты и политики);
- соблюдение высоких этических стандартов до, в процессе и после интеграции.

Успешность интеграционного проекта оценивается по ключевым бизнес-показателям, таким как прибыльность и доля рынка, например через один, два или три года после поглощения. Важнейшими показателями успешности интеграции для HR-службы могут быть HR-бюджет (оплата труда и льготы) и продуктивность. В организационных изменениях также важно выдержать заданные сроки изменений, любое переходное состояние организации окажется малоэффективным. Его необходимо минимизировать.

Схема реструктуризации с точки зрения разработки HR-стратегии



КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Информационное сопровождение реструктуризации

Изменения в профессиональной жизни сотрудников приводят к повышению уровня стресса: отдельные сотрудники воспринимают эти изменения как карьерную возможность, другие — как угрозу. Планирование информационных сообщений на всех этапах реструктуризации является одной из жизненно важных составляющих изменений. Могут быть задействованы все корпоративные каналы: обращение руководства — публичное или посредством электронной почты, публикации в корпоративных СМИ, серия встреч с руководителями разных уровней и руководителей с подчиненными, получение обратной связи и реагирование на обращения сотрудников. Отсутствие ясной картины организационных изменений способно породить информационный голод и, как следствие, распространение слухов среди персонала организации. Руководству могут потребоваться дополнительные усилия для освещения реальной ситуации сотрудникам.

В период любых организационных изменений наиболее эффективные сотрудники склонны использовать ситуацию для карьерного роста, повышения уровня ответственности или даже смены работы и перехода в другую компанию. Менее эффективные сотрудники склонны приспосабливаться к новой среде и в целом менее динамичны. Поэтому необходимо заблаговременно доступно продемонстрировать сотрудникам страте-

гический характер изменений, вызванный конкретными целями и проводимый посредством очевидных шагов. Важно максимально быстро найти и показать место и роль сотрудника в новой организационной структуре, его задачи и дальнейший карьерный рост.

Сопrotивление изменениям

Как правило, изменения в компании всегда принимаются с сопротивлением. Сотрудники могут реагировать увольнениями, снижением продуктивности, отторжением новых идей, отказом принимать правила чужой корпоративной культуры. Основная задача руководства в этом случае — максимально быстро снизить сопротивление, перевести персонал из стадии перехода в нейтральную стадию, а потом на стадию содействия. Чтобы минимизировать риски, необходимо проводить системную и планомерную работу по максимальному вовлечению сотрудников в процесс изменений. Не всегда эту проблему можно решить при помощи информирования, очень часто становится необходимо вовлечение персонала в принятие решений.

Задача руководства и отдела по работе с персоналом состоит в том, чтобы спрогнозировать причины, способные вызвать сопротивление сотрудников, разработать мероприятия, которые позволят предупредить развитие негативного сценария и минимизировать неблагоприятные последствия, адаптировав людей к новым условиям, предложив им комфортные условия для работы и соответствующую компенсацию.

Оценка компетенций

Результаты оценки персонала могут показать, что недостаток требуемых компетенций у сотрудника не позволяет ему результативно занимать желаемую позицию. Данный факт ставит и руководителей, и сотрудника перед вопросом, оставаться на более низкой позиции и развивать требуемые компетенции или же пробовать себя в других направлениях? Сам факт несоответствия может оказаться для обеих сторон весьма неожиданным и потребовать административных решений.

Также встает вопрос о совместной работе сотрудников «Инмарко» и Unilever. В каких пропорциях осуществлять включение работников Unilever в объединенную структуру, каким образом сглаживать различия в корпоративной культуре, уровне навыков, ценностях и привычках? Как правило, в смешанном коллективе повышается вероятность возникновения конфликтов, уменьшается предсказуемость в управлении, может наблюдаться падение продуктивности. Важно грамотно выстроить процесс отбора, чтобы он был справедливым и не дискриминировал одну группу сотрудников относительно остальных.

Удержание ключевых сотрудников

В первое время после слияния в компании может наблюдаться заметный отток кадров, но это не всегда негативный процесс. Из компании могут уходить сотрудники, которые не поддерживают нового собственника или не вписываются в ценностные

рамки одной из организаций. Однако от профессионализма одной из категорий, ключевых сотрудников, зависит успех и стабильность всего бизнеса (например, высококвалифицированный технолог или успешный продавец).

Как правило, во время интеграции руководство выделяет для себя несколько категорий сотрудников:

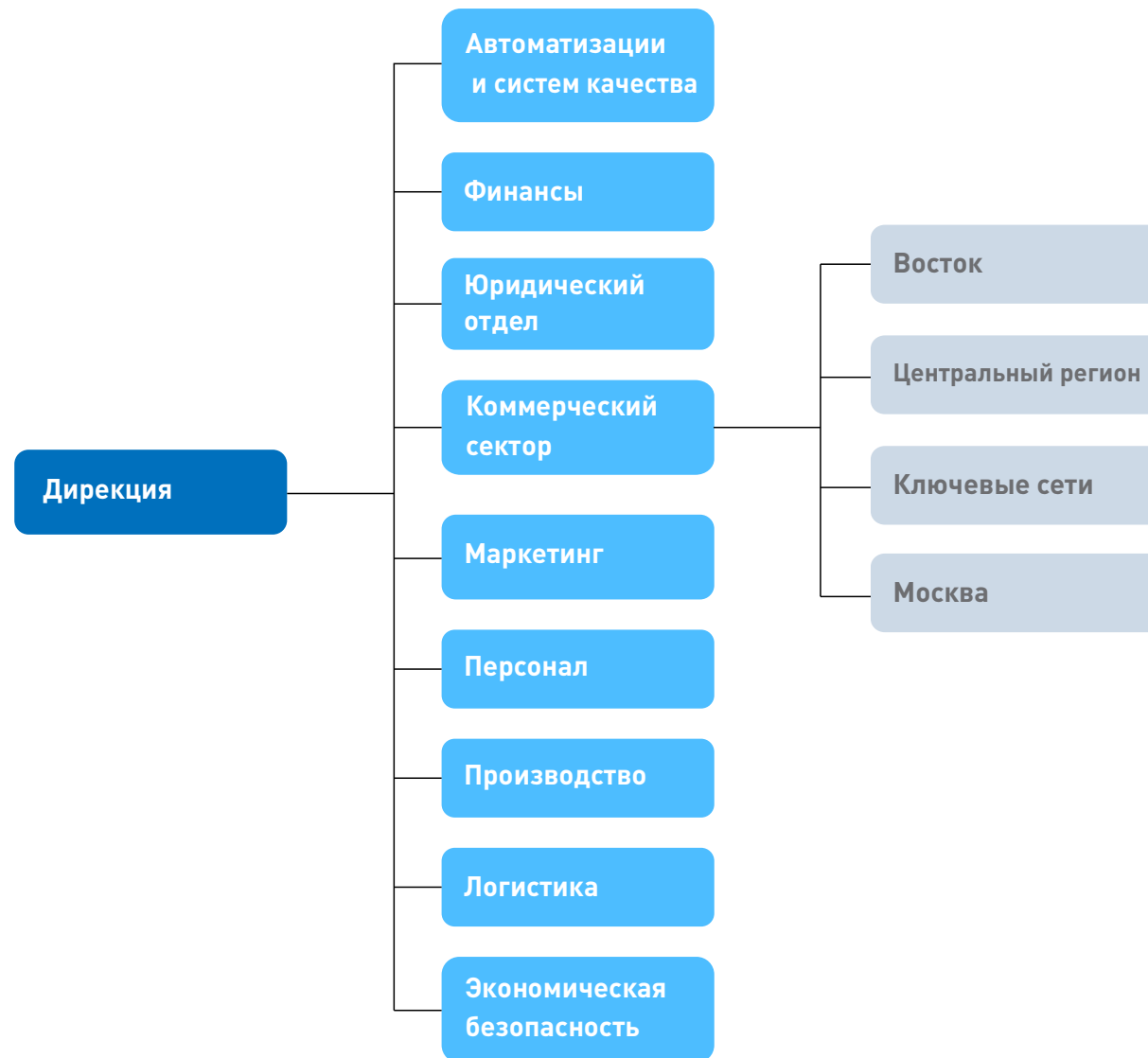
- ключевые сотрудники, которые нужны для обеспечения эффективной работы после интеграции;
- сотрудники, которые не будут нужны в объединенной структуре, но их необходимо сохранить на период интеграции;
- сотрудники, которые являются неформальными лидерами или создателями мнений;
- все остальные.

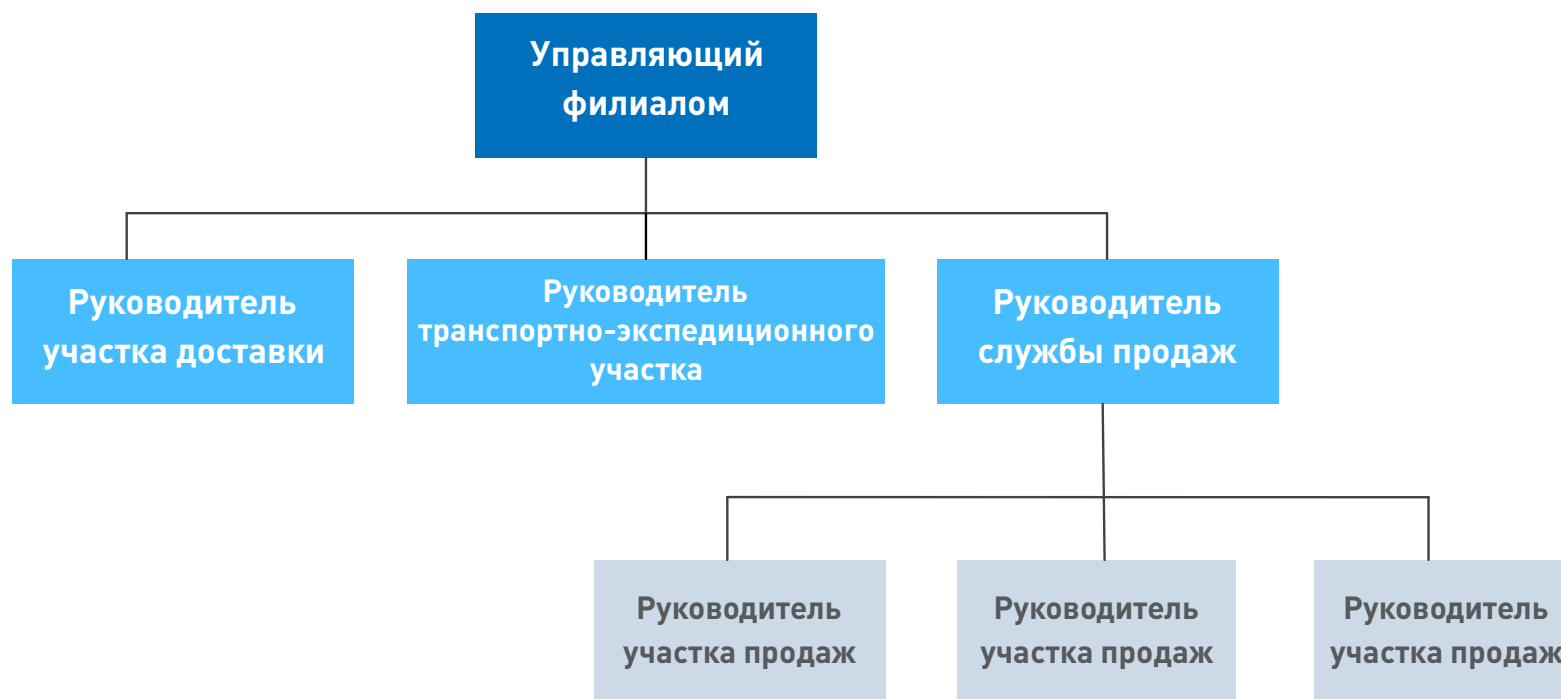
По всем категориям необходимо определить, каким образом выявлять этих сотрудников, и разработать план действий по отношению к каждой категории. В случае если ставится цель по удержанию, необходимо четкое понимание мотивации и удержания сотрудника.

После выполнения инициатив по удержанию ключевых сотрудников нужно продумать процедуру увольнения. Уважительное отношение и к тем сотрудникам, которые остаются, и к тем, которые уходят, может помочь сохранить их лояльность и удержать их как потенциальных партнеров компании. Лучшая долгосрочная стратегия — выходное пособие, сохранение льгот на переходный период, помощь в дальнейшем трудоустройстве.

Приложения







ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОТДЕЛА РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ (FIELD SALES) ДЕПАРТАМЕНТА ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ (CUSTOMER DEVELOPMENT), UNILEVER RUB, 2009

Подразделения Field sales представляют собой функциональную организационную структуру в каждом регионе. Каждая региональная территория содержит две независимые ветви продаж Unilever: по группе продукты питания (Food) и группе товаров по уходу за собой и домом (HPC - Home and Personal Care).



Традиционная торговля (traditional trade) - продажа товаров через магазины, рынки, ларьки, т. е. продажа с участием продавца
Современная торговля (modern trade) - продажа товаров при помощи самообслуживания покупателей (через супер-, гипер- и минимаркеты)

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Организационная структура – это форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений. Различают линейные связи (административное подчинение); функциональные связи (по сфере деятельности без прямого административного подчинения); межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня). В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

| | Графическое представление | Отличительные признаки | Преимущества | Недостатки |
|---|---------------------------|---|---|---|
| Линейная организационная структура | | <p>Принцип единоначалия — только один непосредственный руководитель</p> <p>Иерархия должностей — сверху вниз</p> <p>Руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности</p> | <p>Простота организационных форм и четкость взаимосвязей</p> <p>Согласованность действий руководителей</p> | <p>Высокие требования к квалификации руководителя — исключительная компетентность во всех сферах (бухгалтерия, производство, сбыт и т.д.)</p> |
| Функциональная организационная структура | | <p>Отделы формируются по функциональному признаку (производство, сбыт, финансы)</p> <p>Множественность подчиненности персонала руководителям в соответствии с кругом решаемых задач</p> | <p>Исключение дублирования управленческих функций</p> <p>Высокая компетентность специалистов</p> | <p>Трудно поддерживать постоянные взаимосвязи между различными функциональными службами</p> <p>Длительность процедур принятия решения</p> |
| Линейно-функциональная организационная структура | | <p>Разделение управленческого труда</p> <p>Линейные отделы — основная работа (сбыт и производство), функциональные отделы — вспомогательные службы (финансы, кадры)</p> <p>Двойное подчинение персонала</p> | <p>Рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей</p> <p>Освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем</p> | <p>Дублирование функций руководителей и специалистов в процессе управления</p> <p>Невозможность быстрого реагирования на меняющиеся условия</p> <p>Отсутствие гибкости взаимоотношений между отделами</p> |
| Дивизиональная организационная структура | | <p>Специализация управления по видам продуктов, географическому признаку или группам клиентов</p> <p>Дивизион — отдельный элемент в организации и самостоятельно решает текущие хозяйственные вопросы</p> | <p>Децентрализация управления</p> <p>Обеспечение более тесной связи с потребителем</p> <p>Быстрое реагирование организации на изменения внешней среды</p> | <p>Многозначность управления и рост иерархии</p> <p>Усложнение информационных связей</p> <p>Рост затрат на содержание управленческого аппарата</p> |
| Функциональная организационная структура | | <p>Синтез проектной работы и функциональной организационной структуры</p> <p>Двойное подчинение исполнителя — руководителю проекта и руководителю своего функционального отдела</p> | <p>Повышение эффективности использования персонала</p> <p>Гибкость организационной структуры</p> <p>Оперативность принятия решений</p> <p>Высокая целевая ориентация работы</p> | <p>Усложнение организационных взаимоотношений</p> <p>Возможность возникновения конфликтов во временных группах</p> <p>Может быть затруднено достижение долгосрочных целей организации</p> |

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. СТРУКТУРА И ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ В «ИНМАРКО», 2008 ГОД

| Должность | FTE | Затраты на персонал, евро |
|--|-------------|---------------------------|
| Компания "Инмарко" | 5639 | 3554202 |
| 1. Дирекция | 5 | 11900 |
| 2. Департамент автоматизации и системы качества (итого)* | 62 | 79220 |
| 2.1 Департамент развития технологий | 1 | 4375 |
| 2.2 Отдел развития систем менеджмента | 4 | 6174 |
| 3. Финансовый сектор (итого) | 272 | 212356 |
| 3.1 Отдел планирования и поддержки бизнеса | 13 | 9065 |
| 3.2 Отдел внутреннего аудита | 8 | 9590 |
| 3.3 Отдел бухгалтерии | 153 | 120926 |
| 3.4 Отдел финансовой отчетности | 7 | 8750 |
| 3.5 Отдел развития категории | 7 | 7298 |
| 3.6 Отдел мониторинга | 61 | 34066 |
| 4. Юридический отдел (итого) | 22 | 17301 |
| 5. Сектор маркетинга (итого) | 18 | 27003 |
| 6. Коммерческий сектор (итого) | 2696 | 1824846 |
| 6.1 Департамент Восток | 1917 | 900855 |
| 6.1.1 Дивизион Урал | 136 | 142482 |
| Торговый филиал г.Екатеринбург | 123 | 115812 |
| 6.1.2 Дивизион Восток | 354 | 186606 |
| Торговый филиал г.Красноярск | 253 | 112448 |
| Торговый филиал Барнаул | 88 | 54453 |
| 6.1.3 Дивизион Сибирь | 1384 | 527493 |
| Торговый филиал г.Новосибирск | 769 | 266844 |
| Торговый филиал Омск | 470 | 149832 |
| Торговый филиал г. Новокузнецк | 140 | 100528 |
| 6.2 Центральный департамент | 297 | 309188 |
| 6.2.1 Дивизион Тула | 24 | 31955 |
| Торговый филиал г.Тула | 62 | 64467 |
| Торговый филиал г.Казань | 126 | 107409 |
| 6.3 Департамент Ключевые сети | 88 | 104117 |
| 6.4 Департамент Москва | 389 | 444655 |

* приведена итоговая численность по всему отделу, включая нижеуказанные подразделения

| Должность | FTE | Затраты на персонал, евро |
|--|------|---------------------------|
| 7. Сектор персонала (итого) | 58 | 61380 |
| 7.1 Сервисный отдел филиалов | 16 | 8862 |
| 7.2 Отдел развития персонала и бренда работодателя | 9 | 12285 |
| 7.3 Отдел бизнес-партнерства | 2 | 2450 |
| 8. Сектор производства (итого) | 1772 | 891540 |
| 8.1 Отдел контроля качества | 64 | 41258 |
| 8.2 Отдел закупок | 27 | 33492 |
| 8.3 Производственное предприятие г. Новосибирск | 221 | 126952 |
| 8.4 Производственное предприятие г. Тула | 539 | 287160 |
| 8.5 Производственное предприятие г. Омск | 1016 | 452022 |
| 8.5.1 Фабрика ОХК | 692 | 278030 |
| 9. Отдел экономической безопасности (итого) | 17 | 21088 |
| 10. Сектор логистики (итого) | 717 | 407570 |
| 10.1 Отдел товарной логистики | 22 | 21466 |
| 10.2 Отдел транспортной логистики | 15 | 9107 |

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ «ИНМАРКО» И UNILEVER RUB, 2009 ГОД (FTE)

| | Unilever RUB | «Инмарко» | Всего |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Функция | 2 339 | 5 782 | 8 121 |
| Развитие отношений с клиентами (Customer Development) | 551 | 2 770 | 3 321 |
| Маркетинг | 94 | 23 | 117 |
| Логистика | 143 | 199 | 342 |
| Общее управление | 3 | 12 | 15 |
| Обслуживающий персонал (вкл. охрану) | 9 | 23 | 32 |
| Итого (основные отделы) | 800 | 3 027 | 3 827 |
| Поставки | 197 | 732 | 929 |
| Производство | 1 034 | 1 595 | 2 629 |
| Планирование | 20 | 25 | 45 |
| Итого (производство) | 1 250 | 2 353 | 3 603 |
| Маркетинговые исследования | 7 | 1 | 8 |
| Коммуникации | 7 | 1 | 8 |
| Финансы (вкл. регион. отделы) | 106 | 236 | 346 |
| Исследования и разработки | 68 | 9 | 78 |
| Отдел персонала (HR), включая регион. отделы | 76 | 61 | 137 |
| Информационные технологии (включая регион. отделы) | 13 | 72 | 85 |
| Юридический отдел | 12 | 22 | 33 |
| Итого (вспомогательные службы) | 288 | 403 | 691 |

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. ЗАТРАТЫ НА ГАРМОНИЗАЦИЮ (ВЫРАВНИВАНИЕ) ПОЛИТИКИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ ПЕРСОНАЛА «ИНМАРКО» ДО УРОВНЯ UNILEVER

| Направления гармонизации | Добавочная стоимость, евро |
|--|-----------------------------------|
| Управляющий состав (Work level 2+) | 514 546 |
| Директорский состав (Work level 1) | 147 990 |
| Социальные выплаты | 439 300 |
| Доплата переехавшим сотрудникам | 66 801 |
| Переезд новых сотрудников (включая семьи) | 490 625 |
| Выплаты за стаж работы | 25 852 |
| Расходы на проверку знаний по вождению автомобиля (для предоставления корпоративного транспорта) | 11 500 |
| Выравнивание политики трудоустройства | 113 620 |
| Медицинская страховка для семей управляющего состава (Work level 2+) | 56 884 |
| Приведение в соответствие компенсационных пакетов, бонусов и вознаграждений по всем сотрудникам (не ниже уровня специалиста) | 2 026 491 |
| Приведение в соответствие компенсационных пакетов, бонусов и вознаграждений по рабочим специальностям | 1 795 071 |
| Бонусы топ-менеджменту | 308 200 |
| Пенсионные отчисления | 190 000 |
| Оплата мобильной связи | 23 592 |
| Итого | 6 210 472 |

| Показатель | Тыс. долл. |
|-------------------------------------|----------------|
| Выручка | 243 242 |
| Себестоимость | 122 756 |
| Сырье и материалы | 73 686 |
| Техническое обеспечение продаж | 2 128 |
| Транспортировка | 8 188 |
| Расходы по хранению | 8 646 |
| Реклама | 11 800 |
| З/плата и налоги | 8 021 |
| Накладные производственные издержки | 5 016 |
| Амортизация в себестоимости | 5 271 |

ПРИЛОЖЕНИЕ 9. ПОЛИТИКА ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ В UNILEVER

Мы создаем лидирующую культуру, в которой для каждого сотрудника создаются все условия для роста и реализации его потенциала. Мы разработали систему вознаграждений, основанную на деятельности сотрудников, их достижениях и наличии ценностей, подходящих для компании.

Мы не только поддерживаем инициативу сотрудников выражать свое мнение и давать нам обратную связь, мы также стремимся понять, как оценивают политику вознаграждения наши сотрудники.

Мы стремимся к тому, чтобы каждый сотрудник имел доступ к «Политике о вознаграждениях». В этом документе объясняются и оцениваются все составляющие пакета вознаграждений. Там также можно найти всю информацию об индивидуальных вознаграждениях.

Мы будем расширять и привносить разнообразие в «Политику о вознаграждениях» не только в рамках материального поощрения. Мы хотим, чтобы сотрудники могли видеть ценность всех преимуществ в Unilever, включая возможность обучаться, чтобы отслеживать изменения своих способностей и потенциала.

Наша политика включает в себя уникальную составляющую — «Оценку вознаграждения», благодаря которой наши сотрудники могут сообщать нам свое мнение о вознаграждениях. Насколько важен каждый элемент? Насколько он полезен сотрудникам? Мы хотим услышать мнения наших сотрудников о вознаграждениях и их предложения.

Мы знаем, что вознаграждения важны. Однако это не должно стать черным ящиком для сотрудников. Мы верим, что система вознаграждений должна быть открытой и понятной для всех наших сотрудников.

Мы также предоставляем нашим сотрудникам привлекательную систему поощрения. Если компания успешно достигает своих целей, наши итоговые заработные платы будут входить в топ самых высоких на рынке. Это значит, что заработная плата людей, приносящих наибольший вклад, будет среди наивысших на рынке. Если мы все вместе будем показывать превосходный результат и приносить доход компании, мы все будем вознаграждены за это.



Кейс написан и опубликован
Challengenge >> — ведущей
организацией по кейсам
в России
www.challengenge.com
info@challengenge.com
vk.com/challengengeglobal
facebook.com/challengenge

Кейс создан по заказу
Unilever Россия
www.unilever.ru

