

# Projektni model poprevzemne integracije servisnih mrež

dr. Peter Meža

Gorenje d.d., Partizanska 12, 3503 Velenje

e-pošta: peter.meza@gorenje.si

## Povzetek

Članek obravnava pomen in vlogo projektnega managementa pri reševanju težav ob združevanju servisnih mrež, ki se pojavljajo na stopnji po prevzemu hčerinskega podjetja na trgu, ko matično podjetje že razpolaga s svojo servisno mrežo. Na primeru izbranega trga smo evidentirali problematiko, ki nastane zaradi nastanka dveh servisnih mrež. Pri tem se v servisni mreži prevzetega podjetja B pojavlja možnost združitve z matično servisno mrežo podjetja A in s tem doseganja enotnih standardov poprodaje. Z analizo težavnega položaja smo poiskali vzroke za nastanek poslovnega problema. K razreševanju smo pristopili tako, da smo določili zelene cilje. Projektni management v danih razmerah ponuja rešitve s sistematičnim pristopom k združevanju.

**Ključne besede:** projekti integracije, poprodaja, servisne mreže

## 1 Uvod

Projektni management danes postaja nepogrešljivo orodje za sistematično obvladovanje zapletenih pojavov in sprememb v organizaciji. Skoraj vsi svetovni prevzemi so danes obvladovani s projekti. Eden od izzivov uporabe omenjenih orodij projektnega managementa na poprevzemni stopnji je integracija servisnih mrež. Tukaj se na ključnih točkah poprodajnega področja odraža kompleksnost materialnih in informacijskih tokov, ki jih je treba sistematično obvladovati in uskladiti po merilih matičnega podjetja.

## 2 Izhodišča prevzema družb

Prevzemi, ki so bili še v devetnajstem stoletju pomemben del angloameriške poslovne tradicije, danes v Sloveniji postajajo vsakodnevni pojav. Najuspešnejša slovenska podjetja že vidijo možnost za boljše poslovanje v obliki različnih povezav in uspešno prevzemajo družbe v tujini.

Poslovni prevzem ni sam sebi namen. Treba se je zavedati, da je njegov uspeh mogoče oceniti šele dolgoročno, predvsem po tem, kako smo prevzeto podjetje vključili v svoj poslovni sistem. Na poti integracije čaka podjetje veliko izzivov in pasti, vendar to ne sme biti ovira, da podjetja ne bi uspešno integrirali. Na ta postopek se je treba dobro pripraviti, imeti dovolj vztrajnosti ter procesu nameniti dovolj

pozornosti in sredstev (Musič, 2003).

Glavna razlika, ki loči uspešne prevzeme od povprečja, je razumevanje procesov prevzemanja in združevanja podjetij. Ti nikoli ne dajejo smiselnih rezultatov vnaprej, temveč se ti pokažejo šele v postopku poprevzemne integracije (Verčič, 2003).

## 2.1 Vidiki poprodajne integracije

Glavne skupine problemov, ki jih je treba pričakovati na stopnji poprevzemne integracije, so usklajenost materialnih in informacijskih tokov, organizacijski problemi (koliko samostojnosti pustiti priključeni enoti), notranji politični in kulturni integracijski problemi (kakšne položaje bodo imeli posamezniki v organizacijski hierarhiji in s tem moč ter vpliv, koliko so organizacijske kulture obeh podjetij različne), problemi, ki jih odkrivamo z zamudo (izvirajo iz spoznavanja dejanskih razmer v podjetju, iz procesa uničenja starih vrednot v priključenem podjetju, iz neustreznega vodstva na stopnji poprevzemne integracije), ter končno problemi, ki jih je treba razreševati med pripravo postopka integracije (dokapitalizacija, postavljanje tima, ki vodi proces integracije) in med dejanskim prenosom sposobnosti med obema enotama (Pučko, 2003).

Mednarodne servisne mreže imajo ključno vlogo pri zagotavljanju poprodajnih servisnih storitev v smislu podpore končnim kupcem izdelkov. Vsako podjetje, ki proizvaja in trži izdelke na najzahtevnejših tujih trgih, se na poprodajni stopnji srečuje s procesi, za katere je značilna kompleksnost poslovnih razmerij z akterji, materialnih tokov in toka informacij (Meža, 2003).

## 3 Vloga projektnega managementa na poprevzemni stopnji

Razvoj in širitev uspešnih podjetij zahtevata vse bolj integralno obvladovanje procesov in poslovnega sistema kot celote. Med drugim to pomeni tudi krepitev centralne in povezovalne vloge področja poprodaje. Eden od pomembnih izzivov in merilo uspeha prevzema je za matično podjetje tudi uspešna izvedba poprevzemne integracije. Poprevzemna stopnja pomeni dejavnosti in procese prestrukturiranja prevzetega podjetja po vstopu novega lastnika.

Za uspešen prevzem podjetja na poprevzemni

stopnji integracije se je treba lotiti tudi nalog, povezanih z integracijo servisnih mrež na trgih, kjer deluje prevzeto podjetje. Razvoj servisnih mrež je po posameznih trgih pogojen vsebinsko, organizacijsko in izvedbeno. Določen je tudi glede na vrsto podjetja, na lokalne razmere in seveda veljavne trženjsko-prodajne parametre trgov.

Projekti in projektni management so pomembna sestavina današnjih prevzemov. Zastavlja se vprašanje, kakšna je vloga projektnega managementa na poprevzemni stopnji. V nadaljevanju bo v članku obravnavan primer, v katerem je prevzeto podjetje pridobilo status hčerinskega podjetja znotraj matičnega. Ob prevzemu se pojavijo številne težave v zvezi z integracijo servisnih mrež. Matično podjetje želi nadaljevati svojo poprodajno politiko in jo implementirati tudi na trgih, na katerih so izdelki iz hčerinskega podjetja. Obravnavamo primer, v katerem sta na trgu lahko dejavni obe blagovni znam-

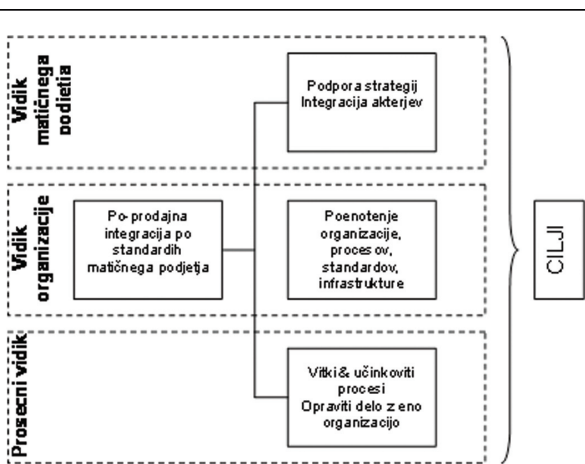
ki podjetij A in B, združile pa naj bi se dejavnosti na vseh področjih – v trženju, logistiki in servisu.

Metode in tehnike projektnega managementa nam pomagajo, da kompleksnost poprodajne integracije sistematično uredimo v trenutno servisno mrežo matičnega podjetja.

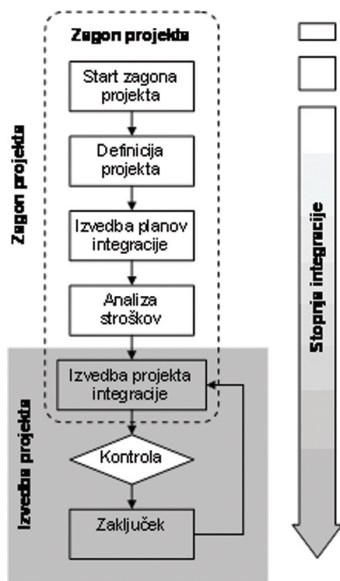
## 4 Model združitve – integracija servisnih mrež

Problematiko poenotenja servisnih mrež je pričakovati tudi v prihodnosti, saj v številnih podjetjih upravo zanimajo prevzemi proizvodnih podjetij v tujini. Za ta namen je treba izoblikovati standardni model, ki ga je mogoče prenesti in uskladiti na sorodnih primerih.

Izvajanje projektov v večpodjetniškem okolju, ki deluje v okviru združitvenih procesov servisnih mrež, obsega načrtovanje, izvajanje združitve in nadziranje uresničevanja zastavljenih ciljev. V okviru združitvenega procesa razlikujemo več stopenj, pri čemer jih različni avtorji različno opredeljujejo. V nadaljevanju podrobneje predstavljam Sudarsanamovo opredelitev poteka združevanja, ki je bila za potrebe priprave projektnega modela ustrezno spremenjena (Sudarsanam, 1995). Stopnje združitvenega procesa so predstavljene v preglednici 1.



Slika 1: Vsebina ciljev poprodajne integracije servisnih mrež



Slika 2: Management projekta integracije

Stopnje	Dejavnosti na stopnji
1. stopnja: načrtovanje integracije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razvijanje strategije združitve</li> <li>• iskanje/opušcanje akterjev</li> <li>• strateško ocenjevanje</li> <li>• določitev projekta</li> </ul>
2. stopnja: izvedba integracije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ocenjevanje in vrednotenje</li> <li>• izvedba projekta</li> </ul>
3. stopnja: dejavnosti po integraciji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ocenjevanje – revizija servisne mreže</li> <li>• razvijanje integracijskega pristopa</li> <li>• usklajevanje strategije, organizacije in kulture</li> <li>• rezultati</li> </ul>

Preglednica 1: Stopnje združitvenega procesa (prirejeno po Sudarsanam, 1995)

Integracija servisne mreže prevzetega podjetja B je zelo pomemben element strategije prevzema. Za ta namen je treba izdelati načrt integracije, s katerim opredelimo ključna vprašanja poslovanja ciljnega podjetja po priključitvi. S tem omejimo porajanje kasnejših problemov pri operativnem poslovanju. Matično podjetje mora zato poznati lastno servisno mrežo in servisno mrežo v prevze-

tem podjetju. Treba je uresničiti standarde in strategije matičnega podjetja ter zagotoviti fleksibilnost pri preoblikovanju poslovnih sistemov. Prav tako je treba predvideti, katere poslovne funkcije se bodo združile in katere bodo ostale samostojne.

#### 4.1 Postopek združevanja – integriranja servisnih mrež

Po mnenju vodstva v podjetjih je treba za ključni uspeh na stopnji integriranja določati dejavnosti na naslednjih področjih: strateškem, kadrovskem, tehnološkem, procesnem, logističnem, organizacijskem in informacijskem. V nadaljevanju sledijo glavne dejavnosti vsakega področja.



Slika 3: Stopnje v procesu integracije servisne mreže

##### Strategija in izvajanje:

- jasna opredelitev poslanstva in vizije združene servisne mreže,
- določitev sinergijskih priložnosti, nastalih z združitvijo,
- standardi in politika servisiranja matičnega podjetja,
- določanje glavnih ciljev (rokovno in izvedbeno),
- vsebinska razčlenitev strategije.

##### Načrt integracije:

- poslovni načrt,
- prepoznavanje ključnih sinergij in razvoj stvarnih načrtov (denarno in časovno) za doseganja zastavljenih ciljev,
- identifikacija ključnih procesov, na katere bo združitve vplivala,
- preoblikovanje (reinženirstvo) ključnih procesov za doseganje pričakovanih sinergij,
- razčlenitev na posamezne delovne naloge/pakete,
- razvoj meril uspešnosti nove organizacije,
- določitev in razvoj potrebnih virov in pristopa k integraciji,
- opredelitev področij in procesov, ki jih je treba prilagoditi za doseganje standardov in politike podjetja,
- določanje ključnih virov, procesov in organizacije.

##### Izvedba in nadzor:

- razvoj nove organizacijske strukture in razdelitev višjih položajev med ključne zaposlene,
- razvoj timskega dela ter učinkovito reševanje problemov,

- obnova komunikacijskih kanalov, spodbujanja zaposlenih, razvijanje zavedanja o potrebi po neprestani rasti nove servisne mreže,
- obnova informacijske infrastrukture,
- obnova logistične infrastrukture,
- razvoj učenja in sistema povratnih informacij v novi organizaciji z namenom doseganja neprestanega izboljševanja in uspeha,
- vzpostavitev/dopolnitev povratne zanke informacij za podporo rasti in povečevanju produktivnosti.

#### 4.2 Organizacijska struktura projekta – integracija servisnih mrež

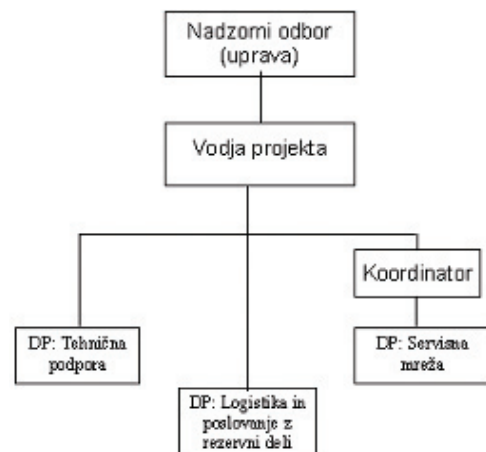
Izvajanje projekta poprodajne integracije zahteva projektno organizacijo, ki je sposobna premostiti zemljepisne in jezikoslovne pregrade, hkrati pa zagotavlja uporabo standardov matičnega podjetja. Ker je servisna mreža neposredno vpeta v poslovanje matičnega in prevzetega podjetja, imata pri izvedbi del glavno vlogo:

##### ▪ vodja projekta

Oseba iz poprodaje v matičnem podjetju, ki pozna položaj in potek poprodaje. Usklajuje standarde po zahtevah in strategijah poprodajne integracije (določi nadzorni odbor v matičnem podjetju na podlagi strategije poprodaje ter standardov in poprodajne politike). Po potrebi pridružuje akterje iz matičnega in prevzetega podjetja.

##### ▪ koordinator projekta

Vodja servisne mreže na specifičnem trgu, na katerem poteka integracija. Med projektom je strokovni sodelavec in izvajalec dejavnosti za integracijo servisnih mrež. Povezuje vse akterje v servisni mreži glede na projektni načrt in posebnosti trga ter



Slika 4: Projektna organizacija

komunicira z matičnim podjetjem.

Obnova projektne organizacije se nanaša na izbor najučinkovitejše organizacijske strukture, opredelitev delovanja organizacije ter tudi pristojnosti in odgovornosti vseh sodelujočih pri izvedbi projekta (Hauc, 2002). Jasno mora biti opredeljeno, kdo je naročnik projekta, kakšna je njegova vloga, kakšna je vloga projektne managerja in izvajalcev nalog ter drugih sodelujočih pri izvedbi projekta. Oblika projektne organizacije je prilagojena mednarodni servisni mreži, ki je navzoča na svetovnih trgih.

## 5 Sklep

Integracija servisne mreže, ki nastopi na poprevzemni stopnji prevzema, je zahteven in zapleten proces z jasno določenimi cilji, zato je smiseln projektni pristop k reševanju težav. Pri tem so ključni dejavniki uspeha integracije naslednji:

- jasno določen in stabilen načrt projekta,
- jasno določena usmeritev podjetja,
- uporaba trenutnih virov in standardov poslovanja matičnega podjetja,
- prilagodljiva organizacija,
- podpora vseh akterjev, ki nastopajo v novi (integrirani) mreži.

Za oblikovanje učinkovitega sistema združevanja in/ali prevzemanja podjetij je treba izpolniti štiri kritične dejavnike, ki so vsak od njih poglavje zase. Za učinkovito poprodajno integracijo je v prvi vrsti treba določiti jasne prednostne naloge in cilje ter poslovni načrt integracije servisnih mrež. Z ustrezno določenim načrtom projekta in organizacijo je mogoče najhitreje izkoristiti pričakovane priložnosti. Vodstvo podjetij se mora zavedati prednosti in koristi, ki jih prinaša integracija servisnih mrež. Če jih na hitro povzamemo, so naslednje:

- standardizacija in racionalizacija poslovnih procesov,
- zagotovitev integrirane rešitve skladno z značilnostmi trga,
- učinkovitejša izraba vseh virov,
- učinkovita podpora poslovne rasti podjetja,
- obvladovanje administrativnih stroškov,
- uporaba najboljšega poslovnega ravnanja,
- učinkovitejši nadzor,
- itd.

Integracija servisnih mrež je po posameznih trgih pogojena vsebinsko, organizacijsko in izvedbeno. Opredeljena je tudi glede na vrsto podjetja, na lokalne razmere in seveda trenutne trženjsko-prodajne parametre trgov. S korektno izvedbo nalog lahko matično podjetje z ustreznimi strokovnjaki pravočasno izvede integracijo ter tako pravočasno zmanjša problematiko, ki izhaja iz kompleksnosti procesov znotraj mednarodnih servisnih mrež.

## 6 Viri in literatura

Bešter, J., Plavšak, N. (1996): **Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo**, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Hauc, A. (2002): **Projektni management**, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Meža, P. (2003): *Obvladovanje poprodajnih servisnih storitev s pomočjo interakcijskih centrov naročniki*, Management in e-izzivi: **Zbornik 3. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru**, Bernardin, 22. november 2002. Koper: Fakulteta za management, str. 91–98.

Musič, M. (2003): **Poslovne integracije**, Glas gospodarstva, Ljubljana.

Pučko, D. (2003): **Strateško poslovodenje**, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Sudarsanam, S. (1995): **The Essence of Mergers and Acquisitions**, Prentice Hall, Hertfordshire.

Verčič, D. (2003): **Prevzemanje in združevanje**, Glas gospodarstva, Ljubljana.