

Synergia fuzji

TECHNOLOGIE TO TYLKO JEDEN Z PROBLEMÓW, NA JAKIE TRAFIAJĄ FIRMY PO POŁĄCZENIU SIĘ. ROZWIĄZANIE JEST TYM TRUDNIEJSZE, IM BARDZIEJ SKOMPLIKOWANE SĄ SYSTEMY

Planowanie integracji firm oraz faktyczna jej realizacja odbywa się na różnych płaszczyznach: budowania docelowego modelu operacyjnego, realizacji synergii, zasobów ludzkich czy też integracji funkcjonalnej. W przypadku fuzji i przejęć jednym z aspektów, których nie można pominąć, jest technologia. Tego problemu nie należy bagatelizować, zwłaszcza w firmach z bardzo rozwiniętymi systemami informatycznymi, a do takich bezsprzecznie należą banki. Oczywiście wszystko przebiega w trzech etapach: planowania, realizacji i monitorowania rezultatów. Jedną z tajemnic powodzenia każdej zmiany jest zaangażowanie w nią członków kadry zarządzającej – im wcześniej, tym lepiej. Wówczas fakt przejścia odpowiedzialności nie pozwoli się im zdystansować wobec całego przedsięwzięcia i jego rezultatów, a już samo to wróży sukces.

KWESTIE INTEGRACJI

Połączenie dwóch systemów może spowodować, że na przykład powstanie skomplikowana sieć interfejsów łączących nie tylko systemy płatności i kanały płatności, ale również systemy podstawowe. Ponieważ pewne funkcje występują we wszystkich systemach bankowych (płatności, zarządzanie ryzykiem, zabezpieczenia przed oszustwami, bezpieczeństwo itp.), więc najkorzystniej będzie jeżeli zostaną one połączone, ale... Właśnie z powodu tego „ale” nie są to rozwiązania proste, zwłaszcza jeżeli dotyczą strategii zarządzania ryzykiem (i systemów do jej realizacji) i zarządzania bezpieczeństwem. Najlepiej jeżeli możliwa jest integracja aplikacji, bo wówczas istniejące już systemy można połączyć z nowymi technologiami, bez potrzeby zmieniania systemów i bez pracy programistów. W efekcie powstanie jeden spójny przepływ procesów biznesowych w prostej strukturze.

Banki – tak jak inne przedsiębiorstwa – wykorzystują zintegrowane systemy do zarządzania przedsiębiorstwem i oprogramowanie do zarządza-

nia infrastrukturą oraz specjalistyczne systemy biznesowe. W sytuacji gdy te same funkcje są w stanie realizować systemy różnych producentów, warto chyba zdecydować się na integrowanie specjalistycznych produktów wielu producentów zamiast wymiany części z nich na rozwiązania tylko jednego dostawcy (nawet jeżeli są one w danej chwili najlepsze). Co prawda wtedy oprócz integracji procesów może pojawić się kolejny problem związany z integracją danych – problem z rozwiązaniem którego banki i tak mają kłopot. Jeżeli łączone podmioty miały zupełnie inne procesy biznesowe i były w odmienny sposób zarządzane, to niewątpliwie trzeba te procesy zintegrować – inaczej nie będzie możliwa integracja danych.

To nie wszystko, bo pozostaje jeszcze kwestia integracji aplikacji. Jest ona szczególnie istotna w przypadku rozwiązań, które powstawały niezależnie od siebie i nie projektowano wymiany informacji między nimi. W takim przypadku można wykorzystać rozwiązania tzw. middleware (oferuje je np. Sybase). Pozwalają one na wymianę informacji między najróżniejszymi systemami, co umożliwi integrację danych na najniższym poziomie, jednak pod warunkiem zezwolenia użytkownikowi na modelowanie danych. Jest to ważne z powodu ciągłe zmieniających się warunków biznesowych wymagających modyfikowania narzędzi informatycznych. Istota tego rozwiązania polega na bardzo szybkim zintegrowaniu zasobów informatycznych i późniejszym ich modelowaniu – i to jest jeden ze sposobów rozwiązania problemu. ➔

Monika Andrycz odpowiada za projekty z zakresu fuzji i przejęć w IBM Global Business Services:



– Doświadczenia konsultantów IBM Global Business Services z realizacją ponad 1000 projektów fuzji i przejęć pokazują, że stosowanie szeroko rozpoznawanych i uznanych metod skutkuje integracją zapewniającą dostarczenie wartości dla udziałowców, przy zasadniczym zmniejszeniu ryzyka niepowodzenia. Prowadzi również do przełożenia celów związanych z akwizycją na kompletny program działań przyczyniających się do wzrostu opartego na szansach rynkowych. Niestety, często dyskusje na temat modelu operacyjnego przebiegają bez należytego rozumienia rynku, możliwości biznesowych oraz strategii przyszłej zintegrowanej firmy. Mają również tendencję do wykraczania poza wymagany integracją zakres. W takich sytuacjach należy ograniczyć zakres zmian w modelu operacyjnym do niezbędnych elementów, które w najwyższym stopniu przyczyniają się do zwiększenia wartości dla udziałowców. Próby realizacji wszystkiego naraz są zarówno niepotrzebne, jak i niemożliwe. Szacunki dotyczące potencjalnych synergii są przygotowywane bez pełnego zrozumienia docelowego modelu operacyjnego. To co jest ustalane w gabinetach okazuje się trudne lub niemożliwe do realizacji – aż 50 proc. synergii przestaje istnieć w momencie funkcjonowania już połączonych jednostek biznesowych. Należy więc przez cały czas monitorować korzyści i koszty. Pomyślna integracja zależy nie tylko od klientów, dostawców i partnerów biznesowych, ale również od pracowników. Wiadomo, że odmiennie metody pracy, różnice w kulturach organizacyjnych, walka o przyszłe stanowiska wśród kadry kierowniczej nie sprzyjają integracji. Wówczas trzeba zadbać o odpowiednią komunikację zmian i zapewnienie spokoju. Należy zaangażować kluczowych pracowników obu stron w proces zmian, włączając jednocześnie element zmiany kultury organizacyjnej w program transformacji.

Platformy systemowe wykorzystywane w instytucjach finansowych (wybór)

- AIX
- HPUX
- Linux
- Mainframe
- Solaris
- Windows