

Вопросы интеграции и дезинтеграции компаний в условиях кризиса

Автор Гайфулина Н.П. к.э.н., доцент.

Процессы объединения и распада компаний происходят в странах с рыночной экономикой постоянно. Особенно большой размах этого явления приходится на моменты кризисов. Правильно выбранная тактика в этом вопросе позволяет компаниям диверсифицироваться и остаться преуспевающей компанией.

Если заглянуть внутрь большинства крупных компаний, то можно обнаружить три вида деятельности: организацию работы с клиентами (оптовыми или розничными покупателями); разработку новых продуктов (услуг) и обеспечение инфраструктуры. Эти виды деятельности, хотя и связаны между собой организационно, значительно отличаются друг от друга. Каждый из них играет свою роль, обслуживается разными сотрудниками и определяется различными экономическими, деловыми аспектами жизнеобеспечения и деятельности.

Так роль деятельности, связанной с работой с клиентами, состоит в поиске клиентов, установлении с ними долгосрочных связей. Если деятельность, связана с розничной торговлей, то и здесь задачи менеджмента совпадают и заключаются в привлечении клиентов в магазины.

Деятельность, связанная с разработкой продуктов, заключается в разработке нового привлекательного продукта или услуги и нахождении наиболее оптимального способа его продвижения на рынке. В розничной торговле задачу разработки новых товаров выполняют продавцы и марчандайзеры, занимающиеся постоянным поиском новых привлекательных продуктов и эффективных способов их представления покупателям.

Развитие инфраструктуры – представляет собой особый вид деятельности, который связан с обеспечением средств для выполнения крупных повторяющихся задач: материально-техническое снабжение; сбыт которой продукции (работ, услуг); управление этими процессами. В розничной торговле развитие инфраструктуры выливается в строительство новых торговых точек, обслуживание существующих магазинов и управление сетями снабжения с целью приобретения товаров по минимально возможной цене.

Эти виды деятельности нужны друг другу, так как связывают поставщиков с клиентами в рамках интересов одной компании. Почти 100-летняя зарубежная экономическая теория подтверждает общую практику: управление клиентами, новыми товарами и инфраструктурой должно сочетаться в одной компании. Если эти три вида распределяются между разными компаниями, то затраты на взаимодействие, которое необходимо для их координации, будут несоизмеримо больше. Основываясь на этом положении, крупные организации тратят огромное количество энергии и ресурсов на переустройство этих процессов. Оптимизация этих внутренних процессов принесла большинству компаний значительную прибыль, экономию денег и времени, улучшило качество и достоверность представляемой информации. Характерные черты всех трех видов деятельности представлены в таблице 1.

Таблица 1. Характеристика основных параметров видов деятельности.

Виды деятельности	Экономический аспект	Тенденции	Цель Конкуренции
Связи с клиентами	Получение значительной доли рынка	Масштаб Охвата рынка	Борьба за охват рынка
Разработка новых продуктов	Установление максимально прибыльную цену на новый продукт	Скорость внедрения	Борьба за таланты
Инфраструктура.	Возможность сокращать удельные расходы	Масштаб охвата рынка	Борьба за масштаб

Однако эти три вида очень редко полностью вписываются в организационную структуру крупной организации. Со временем крупная организация сталкивается с этой проблемой: противоречие, лежащие в основе этих трех видов деятельности в рамках одной организации. Например, разработка новых товаров обычно не ограничивается рамками соответствующего отдела и «втягивает» в свою работу другие отделы, занимающиеся анализом рынка, обучением сотрудников, разработкой маркетинговых материалов. С точки зрения организации работа, связанная с разработкой новых продуктов (работ, услуг), направлена на:

- потенциал служащих, занимающихся этим видом деятельности;
- поддержание оперативности разработки (внедрения) новых продуктов или технологий.

С точки зрения поддержания потенциала работников, руководство компанией старается привлечь и сохранить работников, способных генерировать новые идеи. Оно вознаграждает новаторский подход и стремится не ограничивать творческий настрой к такой работе. Руководство идет на неординарные решения по организации труда работников этого вида деятельности: разрешает свободный график работы, поощряет новые идеи, напрямую не связанные с нуждами организации и т. д.

По сравнению с другими двумя видами деятельности, разработка новых товаров (работ, услуг) обладает еще одной отличительной характеристикой – здесь главной оперативность, а не масштаб. Скорость разработки и связанного с ней продвижения нового товара напрямую связана с увеличением вероятности получения большей прибыли и завоеванием значительной доли рынка.

Если рассмотреть работу по налаживанию взаимоотношений с клиентами, то специфика ее заключается в эффекте масштаба, а масштаб требует немалых инвестиций. Причем только за счет сохранения доли клиентов компания может заработать достаточное количество денег для возврата крупных инвестиций. В связи с необходимостью достижения масштаба работникам, занимающимся развитием отношений с клиентами, нужно предложить как можно больше товаров и услуг. Время, которое они тратят на взаимодействие с клиентами, дает им возможность глубоко проникнуть в запросы и предпочтения клиенты, в том числе и на индивидуальном уровне.

Принцип деятельности, связанной с инфраструктурой, отторгает всякую идею особого разнообразия организационных структур внутри одной организации. Чтобы свести расходы к минимуму, компании стараются сделать свои результаты предсказуемыми. Поэтому, все что не относится напрямую к повышению эффективности, не находит отражение в инфраструктуре. Если отделы по обслуживанию клиентов сосредотачивают свое внимание на клиентах. А отделы по разработке новых продуктов – на сотрудниках, то деятельность, связанная с инфраструктурой направлена на обеспечение всего производства, а поэтому в большей степени безлична.

Когда эти три вида деятельности объединяются в рамках одной организации, то их отличительные черты неизбежно вступают в конфликт между собой. Невозможно одновременно оптимизировать охват, оперативность и масштаб. Так руководство организации путем введения стандартной сетки оплаты труда, которая подходит для подавляющего числа работников, приводит к оттоку наиболее талантливых разработчиков новых продуктов организации. Чтобы сохранить взаимоотношения с клиентами, требуется определенная степень персонализации продукции, а это в свою очередь замедляет внедрение новых продуктов и снижает эффективность производственной структуры.

Традиционные компании борются за сохранение единства этих трех областей деятельности находя компромиссы. В то же время на рынке появляется все большее количество узкоспециализированных конкурентов, которым не надо идти на компромиссы. Специалисты этих компаний имеют значительное преимущество перед интегрированными компаниями.

Под действием отмены государственного регулирования, глобальной конкуренции, мирового кризиса несколько отраслей промышленности, крупных многопрофильных организаций уже находятся на пороге разделения функций управления связями с клиентами, внедрения новых продуктов и обеспечения инфраструктуры. Один из таких примеров в Приморском крае и в стране в целом – это издательство газет. Не так давно в большинстве газетных издательств все три вида деятельности были равно представлены и тесно увязаны.

Газета несла всю ответственность за привлечение клиентов: разрабатывала большую часть своих продуктов, печатала свои материалы на своих станках и управляла обширной инфраструктурой. Доставка продукции также была в руках издательств. Сегодня этот конгломерат разделился на несколько отдельных направлений бизнеса. Большинство газет отказались от собственных типографий и обращаются к специализированным компаниям для ежедневного выпуска газет. Внедрение новых продуктов также перешло к другим компаниям. Такое разделение функций сделало издание газет менее капиталоемким, освободившиеся ресурсы направлены для налаживания более тесных связей с клиентами. Отделившаяся рекламная деятельность получает возможность более точно нацеливаться на определенный контингент читателей.

По всей видимости все большее количество крупных организаций встанут перед выбором: какому виду деятельности уделять больше внимания – налаживанию связей с клиентами, разработке новых продуктов или управлению инфраструктурой. С разделением предприятий промышленности многие компании предприятия окажутся отрезанными от базы своих клиентов. Чтобы получить доступ на свои рынки им придется конкурировать или активно сотрудничать с информационными посредниками – электронными компаниями.

В то же время разделение деятельности имеет свои правила. Разделение компании – это не развал организации на произвольные куски, так как в основе этих видов деятельности лежат определенные экономические факторы. Крупным организациям, основой деятельности которых являются различные услуги и клиенты, необходим масштаб и инфраструктура. Аналогичным образом необходимость положительного эффекта масштаба в инфраструктуре создает мощный стимул для формирования специализированных на связях с клиентами организаций.

Разработка новых видов продукции – будет, по всей вероятности, определяться наличием множества более мелких компаний. На этом поле деятельности конкуренция и низкие входные барьеры будут лишь способствовать плодотворной атмосфере творчества, так необходимой для этого вида деятельности. Конкуренция будет обеспечивать быстроту и оперативность продвижения новых продуктов на рынок. Более мелкие компании смогут реализовать системы поощрения, оплаты труда и графика работы творческой части работников.

Предприятия объединяются или распадаются на отдельные виды деятельности по нескольким схемам:

- горизонтальной интеграции;
- вертикальной интеграции;
- эффект масштаба;

Горизонтальная интеграция предполагает приобретение мелких фирм из той же отрасли бизнеса, что позволяет уменьшить конкуренцию, а также уменьшить снижение цен на продукцию. Слияние больших организаций все-таки остается под контролем государства.

Вертикальная интеграция происходит внутри отдельного вида деятельности вдоль технологии обработки продуктов, требующих многоступенчатой обработки (например, сырьевых ресурсов – нефти, газа т. д.). Это позволяет покупать сырье, полуфабрикаты у своих фирм, что в свою очередь дает контроль над ценообразованием.

Эффект масштаба также дает немалые выгоды и прежде всего в налогообложении и снижении постоянных расходов за счет дублирующих звеньев в управлении.

Объединению (слиянию) организаций должны предшествовать экономические и финансовые расчеты. В мировой практике успешно применяют методики расчета двух основных показателей: синергии (Synergy) и гудвилла (Goodwill).

Синергия – это свойство увеличения результата деятельности объединенных компаний больше, чем простая арифметическая сумма результатов отдельных компаний. Увеличение прибыли возрастает за счет появления дополнительных денежных потоков сверх собственных потоков, которые были до объединения. Как результат происходит рост объемов продаж.

Расчет синергии – эффекта от слияния рассмотрим по трем направлениям: экономия на налогах; сокращение расходов; рост продаж рассмотрим на примере небольшой компании К1 слившейся с двумя другими К2 и К3. Методика расчета предполагает 3 этапа:

1. Экономия на налогах – в виде налоговых льгот, которые будут действовать как минимум в течение 2-х лет, что позволит сэкономить в первый год 18 тыс. руб., во второй год – 11 тыс. руб.

2. Определение суммы сокращения расходов. Это могут быть расходы на обслуживание оборудования, расходы на оплату труда управленческих работников. Так, например, сумма этих расходов по расчетам уменьшится на 35 тыс. руб. и сумма экономии будет оставаться неизменной достаточно длительное время.

3. Рост продаж, расчет которого связан с дисконтированием денежных потоков, то есть приведение каждого из них к настоящему времени. Рост продаж происходит благодаря росту объемов и удержанию цен на продукцию в течение последующих 3-х лет (далее как показывает анализ конкурентной среды преимущество исчезнет). Пусть экспертная оценка показывает рост продаж 800 тыс. руб. в течение трех последующих лет.

Ставки дисконтирования выбираются для каждого денежного потока с учетом риска получения налоговых льгот; снижения расходов, влияющих на себестоимость продукции; роста продаж, приводящий к росту валовой прибыли от продаж при сниженной себестоимости производства.

Причем степени риска по этим показателям обычно разные. Так получение налоговых льгот может оцениваться как наиболее надежный процесс, так как он обеспечен законодательством и наиболее прогнозируем на будущий период. Поэтому ставку дисконтирования принимаем минимально возможной, например, равной 8%.

Сокращение расходов имеет среднюю степень риска, так как эта величина по многим параметрам контролируется самим предприятием, ставку принимаем равной 12%.

Продажи связаны с плохо контролируемой средой, зависят в основном от внешних факторов, поэтому степень риска наиболее высокая – 20%.

Рассчитаем приведенную (дисконтированную) стоимость каждого из денежных потоков (RV):

$$ДПЗ = 18/1,08 + 11/1,08 = 16,7 + 10,19 = 26,9 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$ДП2 = 35/0,12 = 292,0 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$ДП1 = 800 / 1,20 + 800/ 1,20 + 800/ 1,20 = 666,7 + 555,6 + 463,0 = 1686,3 \text{ (тыс. руб.)}$$

Синергия равна сумме всех денежных потоков:

$$Synergy = 26,9 + 292,0 + 1686,3 = 2005,2 \text{ (тыс. руб.)}$$

Примечание: если для достижения рассчитанных денежных потоков потребуются дополнительные инвестиции, например, приобретение компьютерной системы по

налаживанию информационной сети то соответствующие денежные потоки следует вычитать из синергии.

Представленные расчеты показаны на рисунке №1.

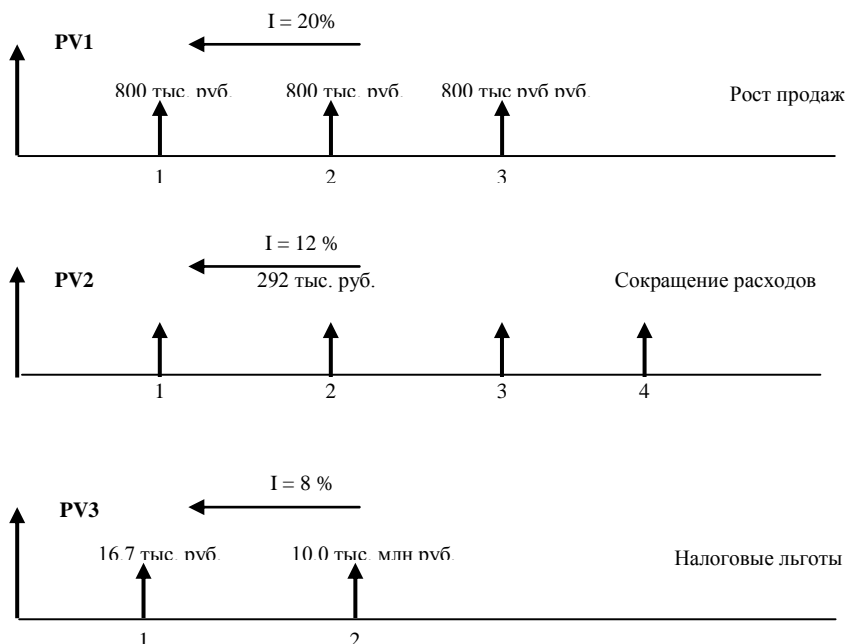


Рисунок 1 - Схема появления дополнительных денежных потоков

Когда расчет синергии произведен руководство организации, выступающей инициатором объединения должно решить как оформить сделку. Возможны два пути:

1. Приобретение за деньги (Purchase) . Акционеры приобретаемой компании получают деньги за свои акции или за свою долю участия и больше не являются акционерами компании. В зарубежных странах существует практика выплаты компенсации акционерам в виде доли синергии. Приобретаться может как 100% акций, так и меньшее количество. Обычно для реализации эффекта синергии необходим контроль над компаниями, поэтому количество приобретенных акций может быть более 50%. При 100%-ном приобретении акций происходит полное слияние компаний. При покупке компании за деньги в балансе покупающей организации должен появиться гудвилл – как добрая воля покупателя поделиться частью синергии.

2. Объединение долей (Pooling of Interest) . При этом происходит обмен акций. Акционерам второй компании предлагаются акции первой компании в обмен на их акции по рыночной цене. Иногда происходит выпуск акций новой организации, и тогда акционеры обоих предприятий обменивают свои акции на новые. Этот метод более прост, не требует дополнительных денежных средств для выкупа акций и не имеет серьезных налоговых последствий, так как ни одна из сторон не получает деньги. Бухгалтерские балансы также суммируются поштатейно и гудвилла не возникает.

Таким образом, процесс соединения совершенно отличен от разделения организаций. Менеджерам высшего звена придется принять немало трудных решений, необходимых для переориентации своей деятельности. Источник силы, предполагаемой от слияния или разделения за одну ночь может превратиться в источник слабости. Тем не менее, действие всегда лучше бездействия.

Список литературы:

1. Horvath, Parters «Внедрение сбалансированной системы показателей» Пер. с нем. М: Академия контроллинга, 2006.
2. Д. Хейджел, Марк Зингер «Разделение корпораций»ж. «Управление компанией»1999г.
3. В. Шитулин , инструктор-консультант фирмы «Андерсен».ж. «Управление компанией» № 6 (07),2001.