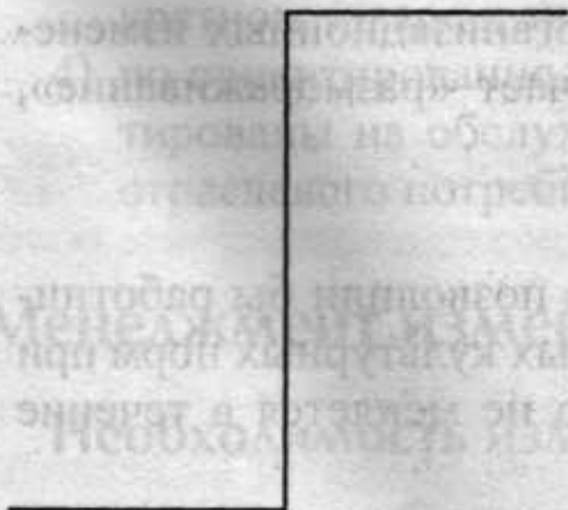


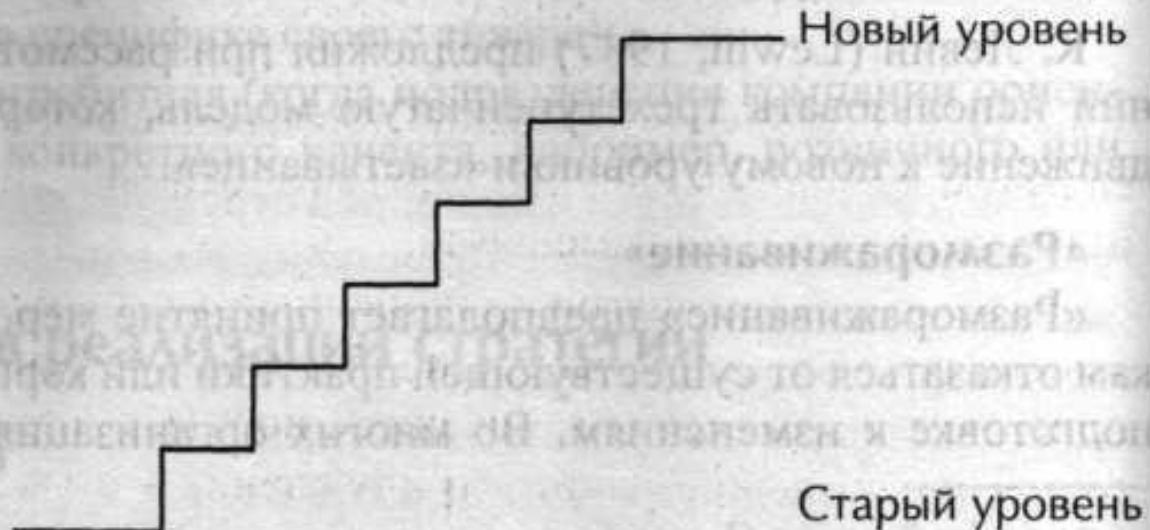
Одномоментные изменения

Изменения
происходят быстро



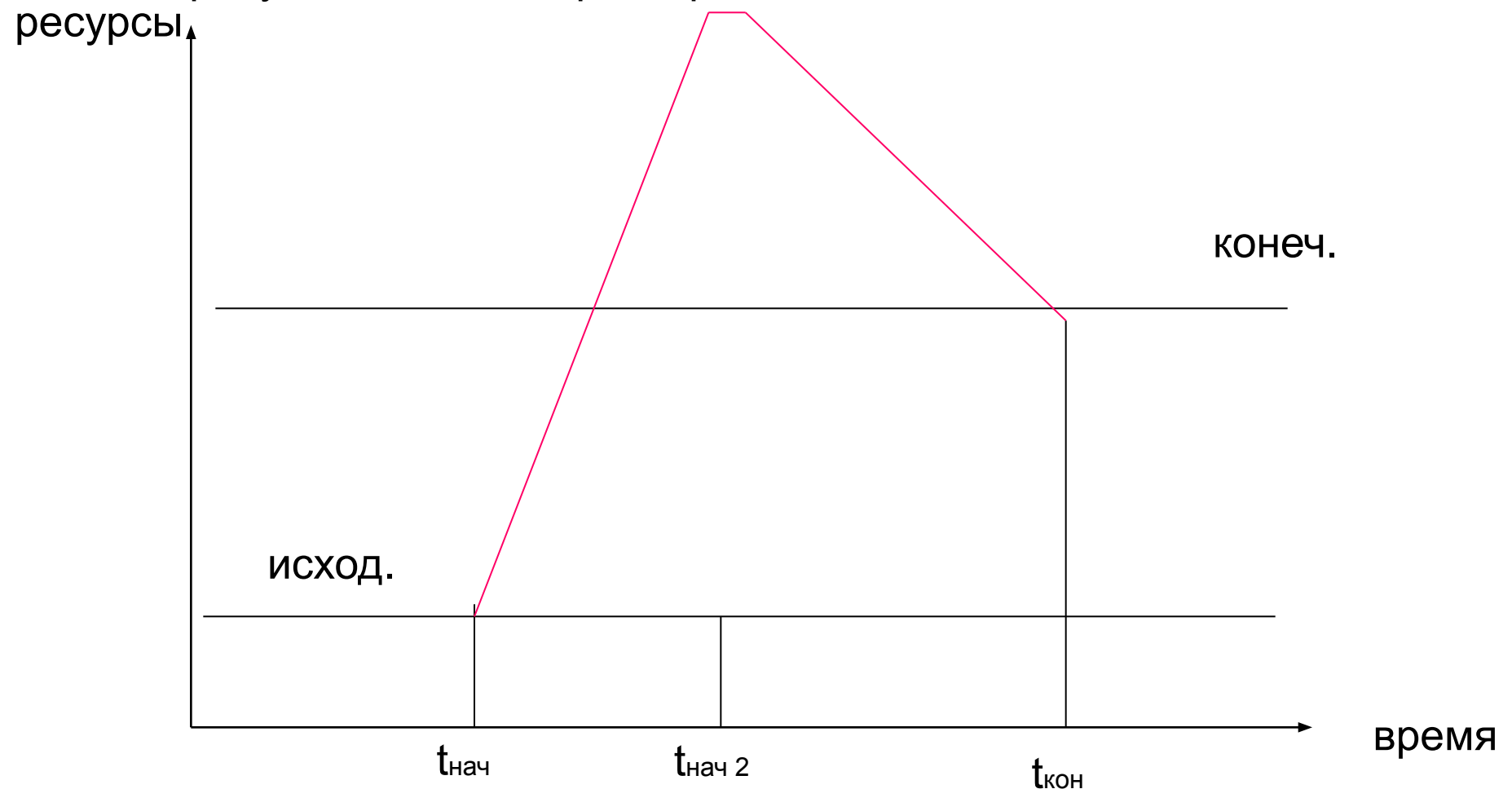
Поэтапные изменения

Изменения растянуты
во времени на несколько этапов

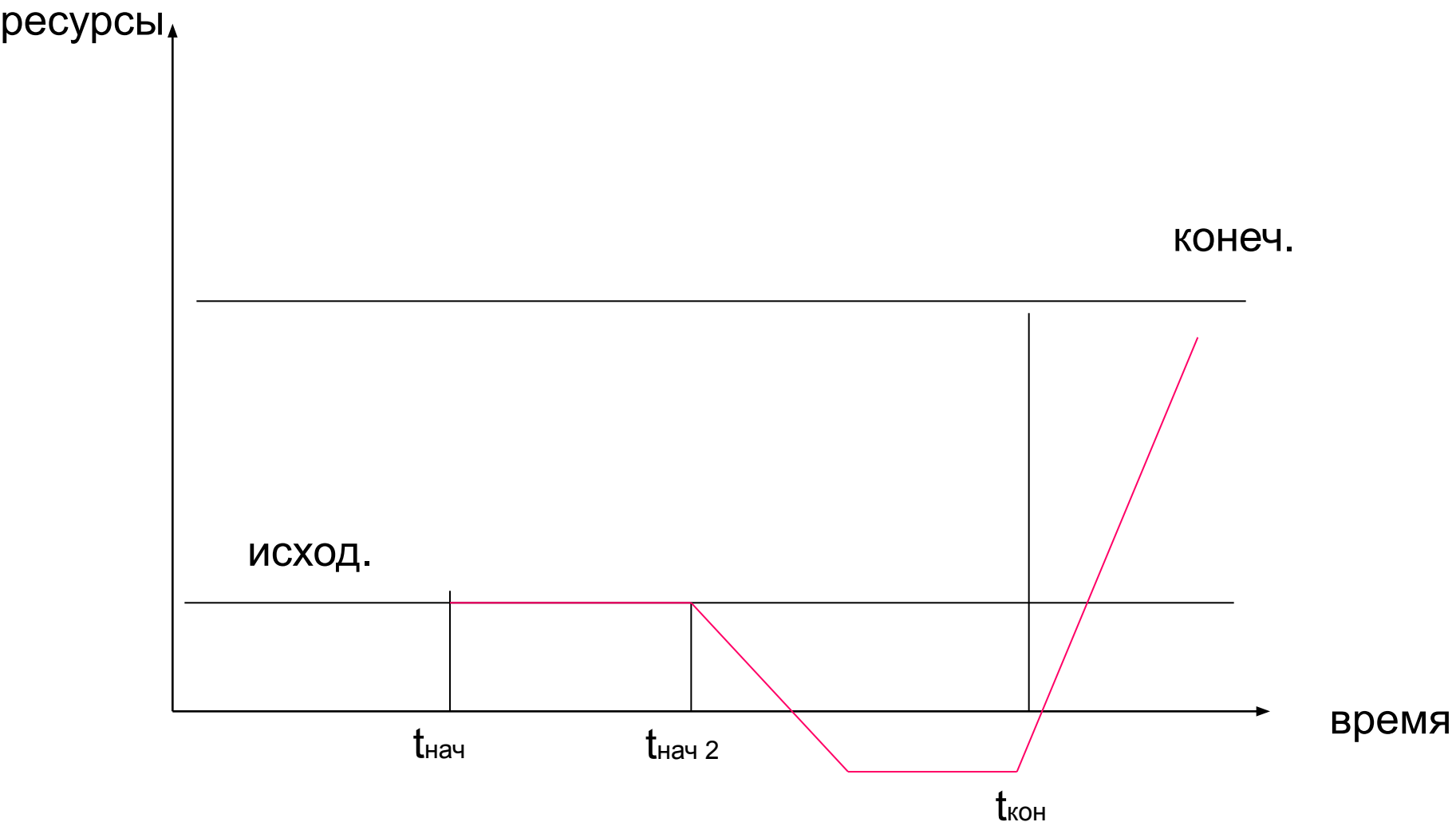


Изменения в организации и расходование ресурсов

Переход через избыточность – накопление ресурсов необходимых для осуществления перемен и сохранения присутствия на товарных рынках.



Переход через недостаточность – прекращение активности на ресурсных и товарных рынках на время изменений, с последующим восстановлением позиций после завершения перемен



Менеджерские приемы

Изменения могут быть успешно проведены с помощью целого ряда менеджерских приемов - по принципу: «если не срабатывает одно, попробуй другое».

Процесс изменений должен начинаться с предоставления сведений и коммуникации. Необходимо информировать всех долевых участников (в основном внутри компании), которых могут коснуться данные изменения. Информация об изменениях должна включать объяснение причины изменений, определение временных параметров и масштаба изменений.

Следующим шагом должно быть движение к обсуждению и к взаимному участию. Все заинтересованные люди должны быть приглашены к обсуждению и реализации процесса изменений. Таким образом, есть надежда, что все будут «в одной лодке», и работники будут чувствовать свою причастность к данным изменениям.

На этом этапе возможно некоторое манипулирование подчиненными со стороны менеджмента путем апеллирования к эмоциям работников либо сознательного недооценивания или переоценивания изменений.

Если после этих шагов подчиненные все-таки не желают принимать участия в изменениях, менеджеры могут прибегнуть к некоторому *принуждению*.

Принуждение - это метод укрепления позиций в процессе изменений путем использования *асимметрии в должностных полномочиях* менеджеров высшего звена и рядовых работников. К данной тактике прибегают в крайнем случае, так как она может дать очень *негативный эффект* на дальнейшие взаимоотношения между руководителями и подчиненными.

Единоличная организация изменений

Единоличная организация - это процесс, который от начала и до конца проводится *одним человеком*. Им может быть *топ-менеджер организации* или человек, приглашенный в качестве *консультанта на время проведения изменений*.

Во-первых, внимание сосредоточивается на конкретном человеке, который олицетворяется с процессом изменений. *Живой «символ» изменений* может действовать как стимул к их совершению, что даст возможность избежать сложностей.

Во-вторых, во многих случаях организатор изменений является *экспертом в данной области*. Вероятно, он уже встречался с подобными изменениями в других организациях и хорошо знаком с возникающими при этом *проблемами и способами их решения*.

В-третьих, назначение какого-то одного человека руководителем изменений иногда означает, что топ-менеджеры в этот момент заняты другими проблемами и передают ответственность за изменения данному человеку. Таким образом, они получают возможность сконцентрироваться на развитии будущей стратегии.

Удачный принцип – изменения «под себя и для себя»

Стратегическое развитие

Внутренний рост

Внутренний рост - это расширение компании за счет реинвестирования доходов предыдущих лет и заемного капитала в существующий бизнес. В результате увеличиваются производственные мощности, число работников и, в конечном итоге, товарооборот.

Преимущества: меньший риск, обусловленный тем, что компания работает в пределах своей компетентности и, таким образом, избегает риска использования альтернативных затратных механизмов роста (например, через обслуживание долга).

Недостатки: внутренний рост более медленный, чем внешний рост; небольшая диверсификация; опирается только на умения и навыки своих руководителей.

Внешние механизмы роста - слияние и поглощение

Слияние

При добровольном *слиянии* акционеры компании объединяются на добровольной основе и делят ресурсы образованной укрупненной компании, становясь акционерами новой организации.

Поглощение

Поглощение - это «неравный брак», когда одна компания приобретает другую. При такой сделке акционеры поглощаемой компании не являются владельцами укрупненной организации. Акции малой компании скупаются более крупной компанией.

Присоединение

Это еще один способ приобретения одной компанией другой с той лишь разницей, что *приобретающая компания выступает в роли захватчика*. В этом случае используется термин *«принудительное поглощение»*. Поглощающая фирма становится юридическим лицом, а поглощаемая ликвидируется, передавая первой все имущество, обязательства, долги.

Независимо от того, какой тип укрупнения компании выбран, в результате появляется более крупная и финансово более мощная компания. Для описания этого механизма роста используется более общий термин *«интеграция»*, или *«объединение»*.

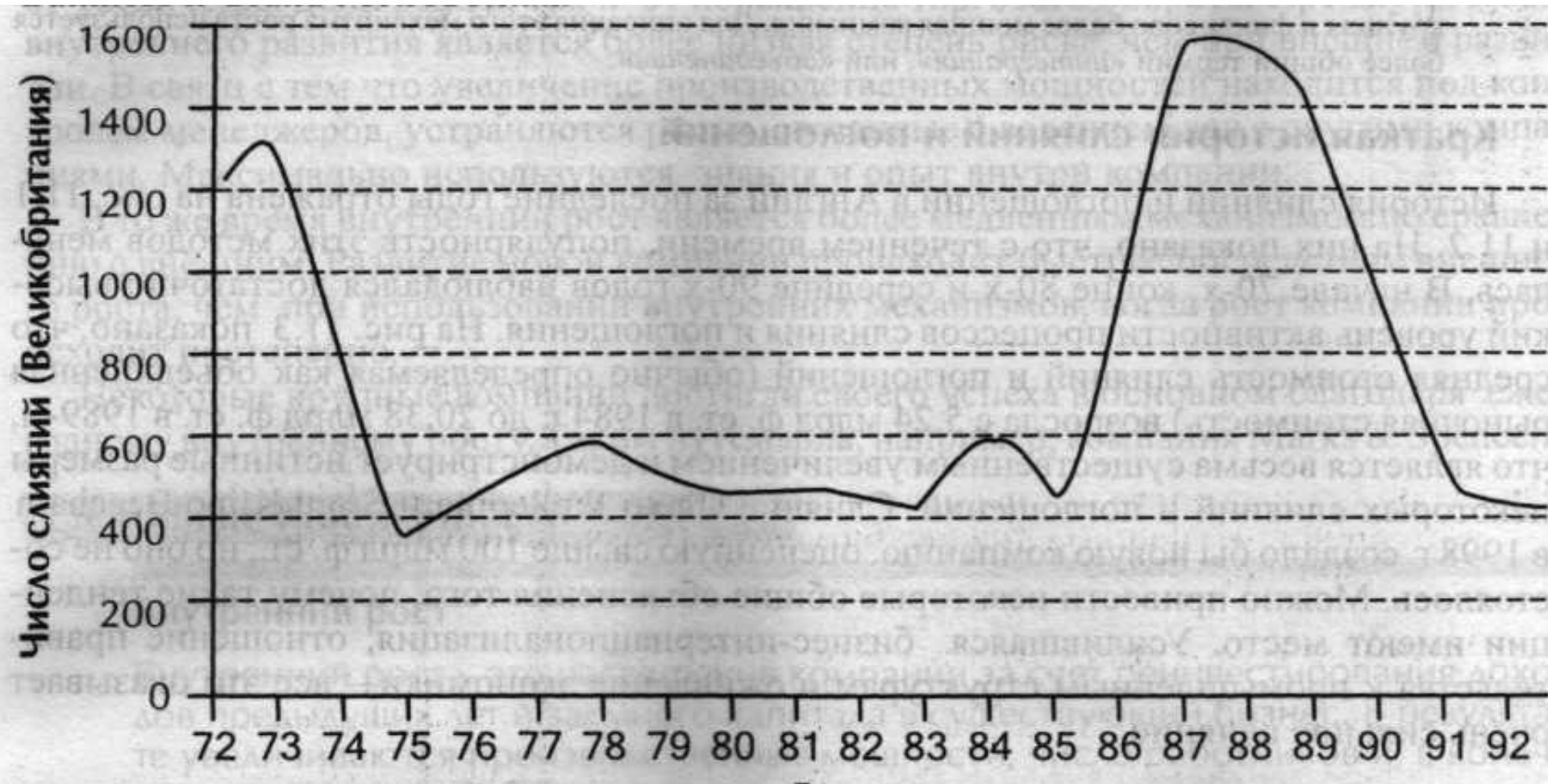
Объединенная рыночная стоимость

Все акционерные общества имеют рыночную стоимость. Рыночная стоимость равна *количеству акций* на фондовом рынке, умноженному на *стоимость акций*.

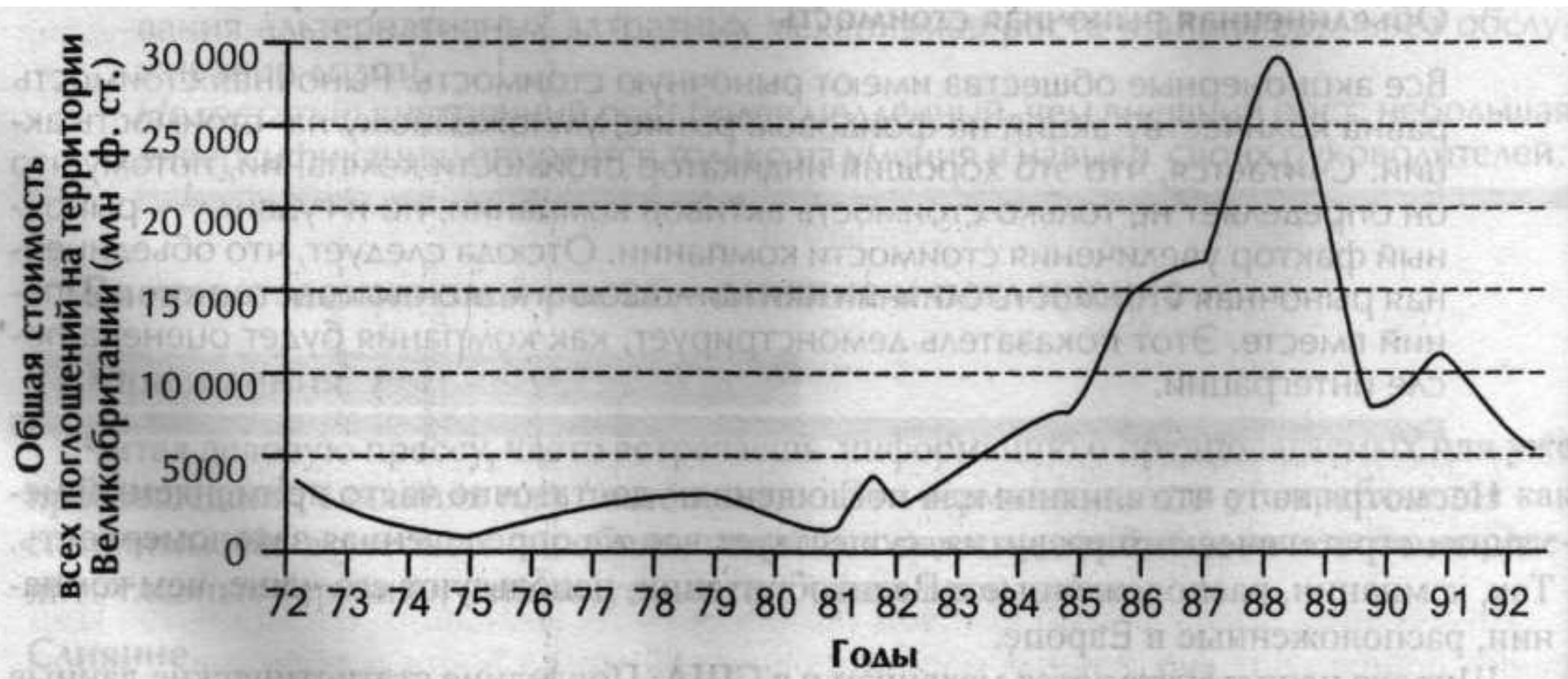
Считается, что это хороший индикатор стоимости компании, потому что он определяет не только стоимость активов компании, но и гудвилл - рыночный фактор увеличения стоимости компании. Отсюда следует, что объединенная рыночная стоимость слияния или поглощения - это стоимость двух компаний вместе. Этот показатель демонстрирует, как компания будет оценена после интеграции.

Гудвилл - условная стоимость деловых связей, «цена» накопленных нематериальных активов фирмы, денежная оценка неосязаемого капитала. -

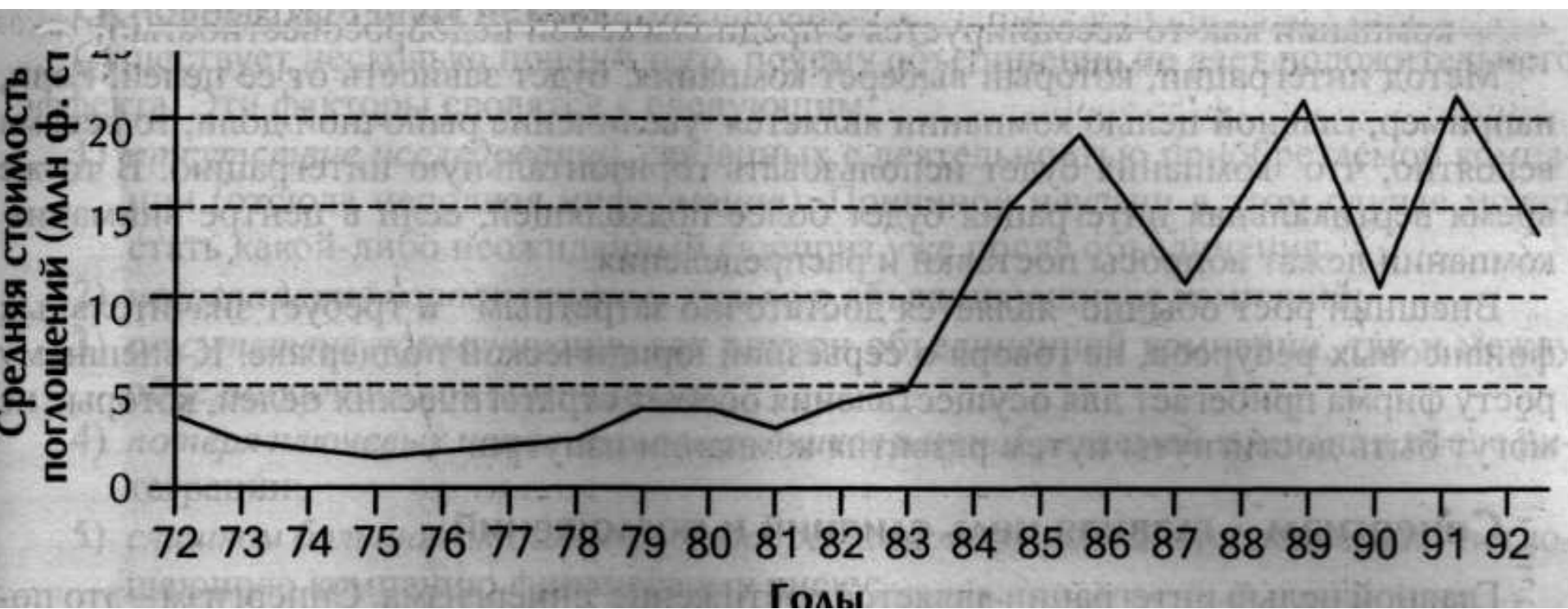
Общее число поглощений в Великобритании



Общая стоимость поглощений в Великобритании



Средняя стоимость поглощений и слияний в Великобритании



Количество сделок на рынке слияний и поглощений и их суммарная годовая стоимость, 2003—2008 гг.

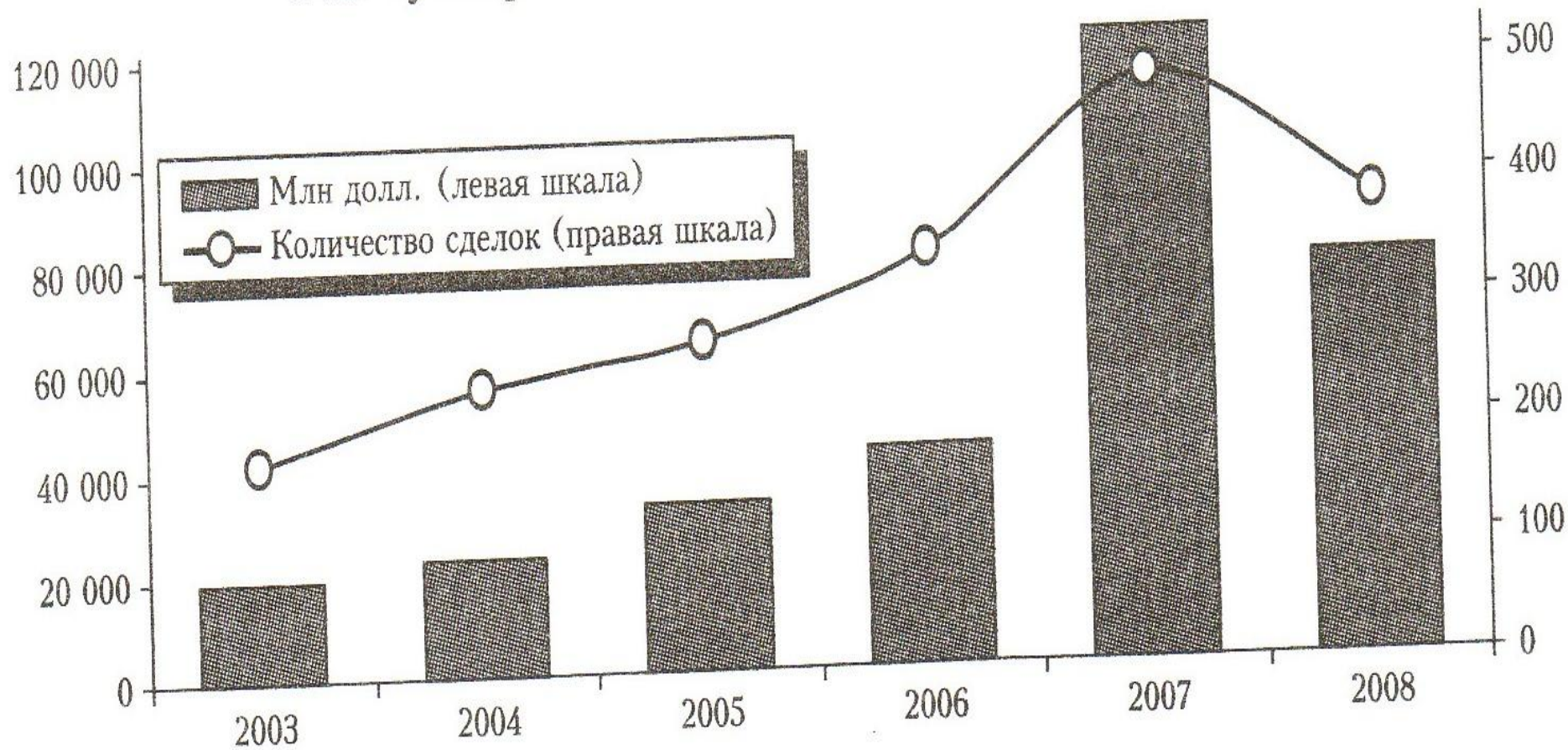


Рис. 1

**Доля, выкупаемая в предприятиях,
участвующих в процессе слияний и поглощений, 2003—2008 гг.**

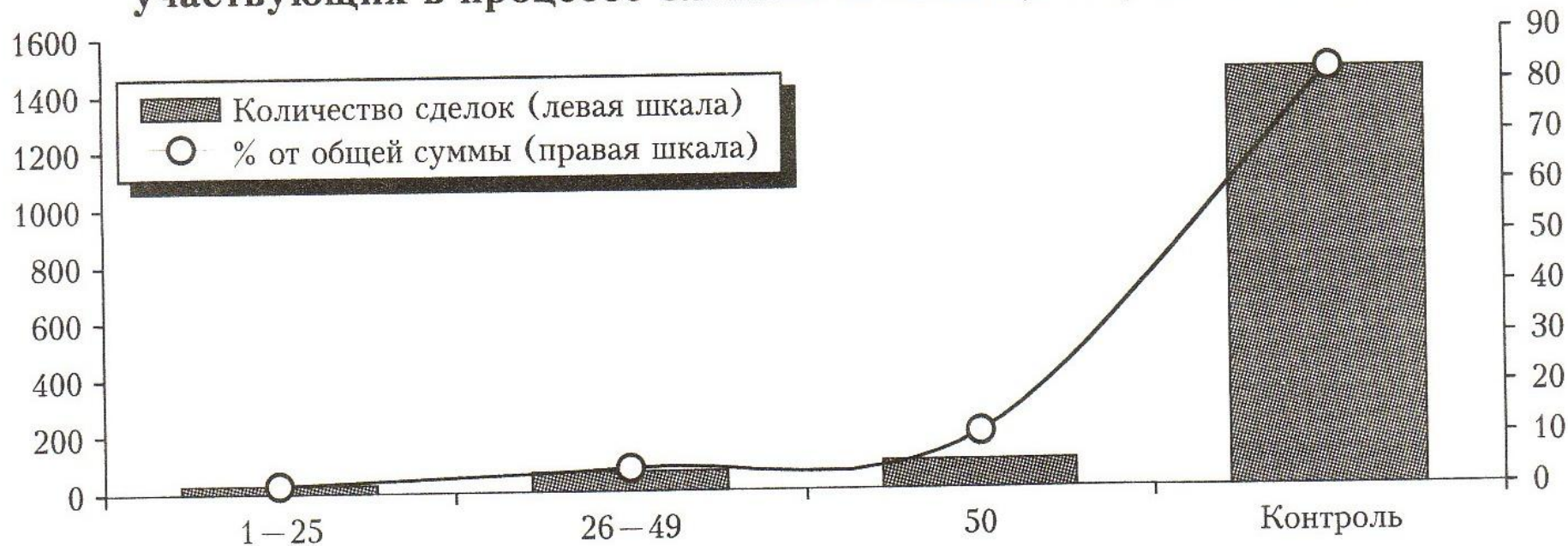


Рис. 2

Динамика количества сделок в зависимости от выкупаемой доли, 2003—2008 гг. (в %)

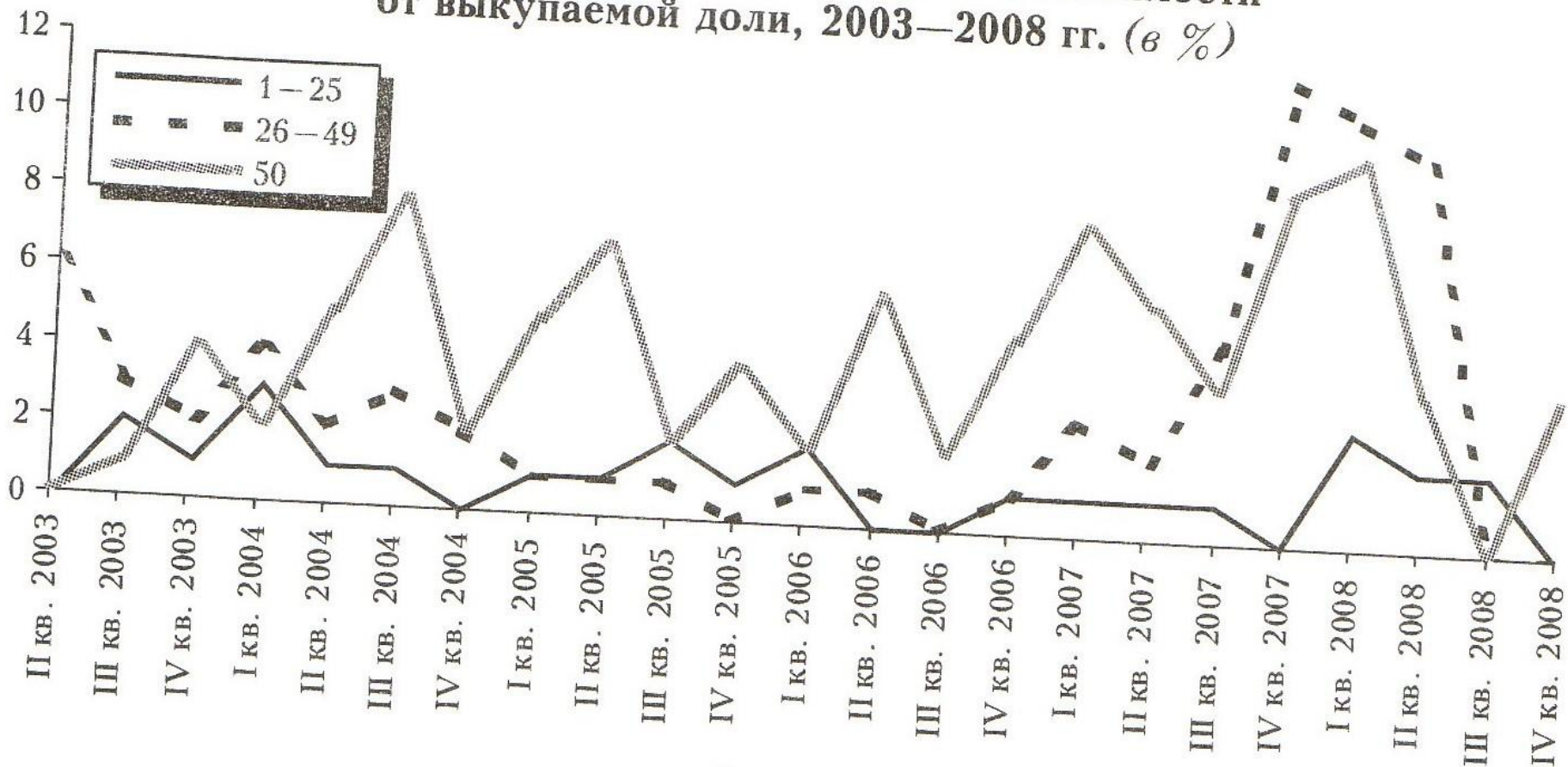


Рис. 3

Причины и мотивы слияний и поглощений

Осуществляются, чтобы:

- **увеличить рыночную долю** для усиления влияния на ценовую политику в отрасли;
- **выйти на новый рынок**, скорее всего, для того, чтобы сбалансировать последствия упадка на рынках или расширить рыночный портфель;
- **снизить конкуренцию**, возможно, купив конкурента;
- **получить контроль над данными брендами** или частью интеллектуальной собственности (например, **патентами**);
- **получить предпочтительный доступ к каналам распределения** путем покупки поставщика;
- **расширить ассортимент товаров** для использования как можно больше рыночных возможностей и уменьшения риска;
- **создать новый продукт для рынка** быстрее, чем это смогут сделать исследовательские отделы в самой фирме;
- **получить доступ к новому производству** или информационным **технологиям** с целью снизить затраты, увеличить количество товаров или повысить их дифференциацию;
- **достичь эффекта от масштаба**, выраженного, например, в увеличении покупательной способности за счет низкой стоимости ресурсов;
- **эффективно использовать свободные ресурсы**, такие, например, как деньги на депозитных банковских счетах;
- **«раздробить» активы («asset strip»)** поглощаемой компании и получить больше, чем можно было бы получить в случае продажи компании целиком;
- **улучшить корпоративную репутацию** (используется в том случае, если имя компании как-то ассоциируется с предполагаемой недобросовестностью).

Метод интеграции, который выберет компания, будет зависеть от ее целей. Если, например, главной целью компании является **увеличение рыночной доли**, то весьма вероятно, что компания будет использовать **горизонтальную интеграцию**. В то же время **вертикальная интеграция** будет более подходящей, если в центре внимания компании лежат **вопросы поставки и распределения**.

Синергизм - главная цель слияний и поглощений

Главной целью интеграции является достижение синергизма. **Синергизм** - это получение **преимущества** от выгоды объединения двух или большего числа предприятий. Можно говорить, что интеграция синергична, если **результат больше суммы составляющих**. Более популярно эту идею можно выразить формулой $2 + 2 = 5$. Если задачей интеграции является получение эффекта синергизма, это означает, что работа вновь созданной компании должна быть более эффективной, чем суммарная работа отдельно работающих компаний.

Синергизм выражается в понятии *«увеличенная добавленная стоимость»*.
Стоимость добавляется при интеграции только в том случае, если *отличительные особенности и стратегические активы используются максимально эффективно*.
Слияния могут не дать никакой добавленной стоимости, если все, что приобретено в качестве отличительных характеристик компании, уже полностью использовано.
Интеграция, которая не стимулирует вновь созданную организацию на получение большей прибыли или на консолидацию рыночных позиций, вряд ли будет достаточно успешной.

Основные причины неудач

- *отсутствие исследований*, связанных с деятельностью приобретаемой компании (отсюда неполная информация). Причиной неудачи в этом случае может стать какой-либо неожиданный сюрприз уже после объединения;
- *несовпадение корпоративных культур* объединяющихся компаний;
- *отсутствие коммуникации* как внутри объединенной компании, так и между объединяющимися компаниями;
- *потеря ключевых штатных сотрудников* в приобретаемой компании после интеграции;
- *слишком большая стоимость приобретаемой компании*, что подвергает поглощающую компанию финансовому риску;
- *предположение, что рынок, где действует приобретаемая компания, будет расти бесконечно*. Рынок может как расти, так и уменьшаться.

Государственная политика по отношению к объединениям

Слияние, в результате которого образуется организация, **контролирующая более 25% ее рынка**, скорее всего, попадет под государственный запрет и будет заблокировано

Факторы, обеспечивающие успех слияний и поглощений

Во-первых, успех зависит от того, *насколько верно выбрана подходящая компания для слияния или поглощения*. Чуть ниже мы остановимся на том, что понимается под словом «подходящая».

Во-вторых, подготовке к объединению должна предшествовать *детальная оценка конкурентоспособности* предполагаемой для слияния или поглощения компании. Обычно анализируются *прибыльность* компании, ее *рыночная доля*, *портфель товаров*, *конкурентоспособность на рынке ресурсов* и т. д.

В-третьих, особое внимание должно быть уделено *сочетаемости менеджерских стилей и культур*. Поскольку объединение часто предполагает слияние двух советов директоров, очень важно, чтобы в дальнейшем они смогли работать вместе. Важно также, чтобы культуры, если они достаточно разные в организациях, затем смогли успешно сосуществовать.

В-четвертых, должна быть реальная возможность успешного *объединения двух корпоративных структур*. Если одна из них, например, «высокая» и централизованная, а другая «короче» и децентрализована, то могут возникнуть проблемы при их объединении.

В-пятых, если приобретаемая компания обладает высоким *менеджерским потенциалом*, необходимо сделать все возможное, чтобы *сохранить его после объединения*. Этого можно добиться путем заключения контрактов с менеджерами до того, как произойдет объединение.

В-шестых, компания, инициирующая объединение с другой компанией, должна знать, что *цена последней* (стоимость ее акций) *реальная*.

Оценка стоимости приобретаемой компании - сложная бухгалтерская процедура, основанная на балансовом отчете компании, оценке ее планов, результатов деятельности и стоимости неосязаемых активов (таких, как бренды, патенты и т.д.).

Внешний рост без слияний и поглощений - стратегические альянсы

Что такое стратегические альянсы?

Под термином «стратегические альянсы» понимают различные формы сотрудничества между двумя или несколькими организациями. Эти формы могут варьировать от достаточно формальных объединений, представляющих собой новые совместные акционерные компании, до неформальных объединений, которые создаются для какого-то краткосрочного проекта.

Простые и сложные альянсы

Простые альянсы - это объединения, которые фокусируются на сотрудничестве на одном или, возможно, двух этапах ценностной цепочки.

Сложные альянсы - это такие, в которых сотрудничество осуществляется в нескольких областях в ценностной цепочке.

Консорциумы

Термин «консорциум» означает альянс, включающий более двух организаций. Консорциумы часто создаются для краткосрочных проектов, таких, как гражданское машиностроение или строительство.

Мотивы формирования стратегических альянсов

Необходимость конкурировать на международных рынках

Одним из главных стимулов для создания стратегических альянсов при развитии корпораций является развитие международного рынка. Компания ищет новые рынки для сбыта своего товара, при этом очевидно, что знаний и умений, которые нужны для работы на международных рынках, недостаточно. Необходимость расширения знания о местных рынках увеличивается, если рассматривается вопрос о возможном участии иностранного партнера в альянсе, создаваемом для производства товаров, удовлетворяющих рыночный спрос. Знания об особенностях национального рынка можно, конечно, получить, наняв местного агента - импортера, однако быстрее и надежнее будет получить поддержку от уже созданной местной производственной структуры. Нельзя не учитывать и тот факт, что во многих странах закон разрешает иностранным компаниям торговать только после создания совместного предприятия с участием местной компании.

Объединение капиталов

Несмотря на то что глобализация рынков заставляет некоторые организации рассматривать вопрос о создании международных альянсов, есть другие факторы, которые стимулируют компанию к развитию в пределах своих национальных границ. Некоторые проекты требуют высокой капиталобеспеченности (от первичных организационных расходов, текущих расходов до обеспечения рисков, связанных с нерегулярностью получения доходов), что также является причиной создания альянсов. В качестве причин создания альянсов могут быть желание достичь эффекта от масштаба в таких сферах, как научные разработки, различные исследования, а также обеспечить доступ к рынкам.

Успешные альянсы

Успех деятельности альянсов обеспечивается рядом факторов:

- взаимодополняющие умения и навыки партнеров;
- минимальный «перехлест» рынков партнеров;
- высокий уровень автономности при сохранении жесткого руководства головной организации (если необходимо);
- доверие между партнерами, предполагающее сотрудничество не только в пределах, обусловленных контрактными договоренностями;
- признание факта, что оба партнера имеют разные корпоративные культуры.

Исследователи данного вопроса отмечают, что альянсы достигают лучшего результата в том случае, если партнеры пришли из родственных отраслей (или даже из одной и той же отрасли) или когда целью альянса является разработка нового географического региона. Успеху способствует и то, что компании-партнеры одинаковы по размеру и внесли в альянс равные доли ресурсной базы. Не следует строго придерживаться первоначально заявленных целей, так как это может негативно сказаться на результате, ведь в условиях изменяющейся бизнес-среды нередко необходимо модифицировать поставленную цель.

Участники альянса должны иметь:

- взаимодополняющие умения и навыки;
- совместимые цели;
- взаимодействующие культуры;