



Управление интеграционными трансформациями в промышленности

Тема 4. Стратегия проведения трансформаций в промышленности

Лектор: д.э.н., профессор Морозова Вера
Данииловна

morozovaspb@yandex.ru

8 (921) 9064848

Кафедра экономики и управления предприятиями и
производственными комплексами

Тема 4. Стратегия проведения трансформаций в промышленности

Вопросы:

- 1. Принятие стратегических решений – элемент стратегии трансформации.**
- 2. Состав и последовательность принятия стратегического решения о трансформации.**

1. Принятие стратегических решений – элемент стратегии трансформации.

Стратегия – совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий корпорации по реализации миссии.

Соответственно,
важнейшим элементом стратегии трансформаций является принятие стратегических решений.

1. Принятие стратегических решений – элемент стратегии трансформации.

Проведение трансформации - представляет собой сложный комплекс взаимосвязанных мероприятий, состоящий из нескольких этапов, которые можно объединить в 4 блока:

Блоки	Наименование
1 блок	ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ПОДГОТОВКЕ К ТРАНСФОРМАЦИИ
2 блок	ПОДГОТОВКА К ТРАНСФОРМАЦИИ
3 блок	ПРОВЕДЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ
4 блок	ПОСЛЕТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

1. Принятие стратегических решений – элемент стратегии трансформации.

1- блок- ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ПОДГОТОВКЕ К ТРАНСФОРМАЦИИ	<ol style="list-style-type: none">1. Мониторинг внешней и внутренней среды компании.2. Принятие решения о трансформации.
2- блок- ПОДГОТОВКА К ТРАНСФОРМАЦИИ	<ol style="list-style-type: none">2.1. проведение анализа состояния компании и окружающей среды2.2. выбор вида трансформации (M&A, присоединения, преобразование, выделение)2.3. разработка вариантов трансформации и выбор потенциальных партнеров2.4. выбор оптимального варианта трансформации и принятие решения о трансформации
3 блок - ПРОВЕДЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ	<ol style="list-style-type: none">3.1. комплекс технологических, организационных, экономических и социальных мероприятий.
4 блок - ПОСЛЕТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	<ol style="list-style-type: none">4.1. оценка результатов, достижения целей, оценка эффективности трансформации4.2. коррекция решения по результатам оценки.

2. Состав и последовательность принятия стратегического решения о трансформации.

1- блок-

ПРИНЯТИЕ
РЕШЕНИЯ О
ПОДГОТОВКЕ К
ТРАНСФОРМАЦИИ

1. Мониторинг внешней и внутренней среды компании.

Задача мониторинга во время заметить:

- внешние угрозы со стороны конкурентов
- или сигналы к сотрудничеству со стороны партнеров
- внутренние изменения (характеристики), прежде всего, такие, которые могут привести к утрате конкурентоспособности.

Внешние угрозы:

- революционные, возникающие скачком и оказывающие резкое, нередко неожиданное воздействие на компанию (кризис в отрасли, ужесточение конкуренции, скачки цен на ресурсы, появление новых технологий, способов передачи, хранения и переработки информации и др.) ;
- эволюционные, возникающие плавно и оказывающие постепенно усиливающееся воздействие (плавное изменение уровня конкуренции в отрасли, постепенное изменение технологии в отрасли, накопление новых научных знаний и др.).

Внутренние изменения (характеристики):

- революционные - приводящие к трансформации:
изменение стратегии компании в сторону интеграции, диверсификации, специализации, партнерства;
изменение структуры собственности:

решения о трансформации

2- блок-
ПОДГОТОВКА К
ТРАНСФОРМАЦИИ

2. Принятие решения о трансформации

2.1. проведение анализа состояния компании и окружающей среды

начинается с проведения анализа состояния компании и окружающей среды:

- для анализа и оценки используется SWOT-анализ, позволяющий оценить сильные и слабые стороны, а также модель пяти сил М. Портера для анализа внешних угроз компании;
- составляется оценка сильных и слабых сторон конкурентов;
- строится стратегический профиль компании;
- экспертным методом оценивается активность (активная или атакующая)/пассивность (пассивная или оборонительная) стратегии компании по основным направлениям:
 - рыночная , интеграционная – внешние;
 - финансово-инвестиционная, технологическая – внешне-внутренние;
 - социальная и стратегия управления – внутренние;
- разрабатываются варианты изменения стратегии, их сравнение и выбор наиболее эффективного (вариантов может быть несколько десятков); лучшим вариантом будет тот, который обеспечит решение проблем компании – интегральное повышение конкурентоспособности.

2.2. выбор вида трансформации (M&A, присоединения, преобразование, выделение)

2.3. разработка вариантов трансформации и выбор потенциальных партнеров

2. Состав и последовательность принятия стратегического решения о трансформации

2- блок- ПОДГОТОВКА К ТРАНСФОРМАЦИИ

2.2. выбор вида трансформации (М&А, присоединения, преобразование, выделение) и определение потенциальных партнеров ВО МНОГОМ зависит:

= *от варианта стратегии* (интеграционной, интеграционно-дезинтеграционной, дезинтеграционной), выбранной на предыдущем этапе;

= *а также от причин (факторов), вызвавших необходимость трансформации* (организационных, экономических, технологических, и т.д.).

Организационные причины

А) внешние:

- *кризис в отрасли* – ликвидация большого числа предприятий; многие либо сливаются, чтобы выжить, либо поглощают слабые, не способные выжить самостоятельно;
- *резкий скачок уровня конкуренции* – появление новых конкурентов или новых товаров-заменителей;
- *изменение или выход новых ФЗ* – (ФЗ «О финансово-промышленных группах» 1995г. и др.);

2. Состав и последовательность принятия стратегического решения о трансформации

ПОДГОТОВКА К ТРАНСФОРМАЦИИ

Экономические причины

А) внешние:

- скачки цен на продукцию в отрасли – подъем/падение цены на нефть;
- изменение налогообложения;
- состояние экономики отрасли – благополучная отрасль не способствует трансформациям, но не исключены тенденции к изменениям – переход количества в качество.

Б) внутренние:

- изменение структуры собственности;
- значительные убытки.

Технические причины:

А) внешние:

- появление принципиально новых технологий – создание инновационных предприятий, поглощение конкурентов, интеграция с фирмами, обеспечивающими новую технологию (н-р, программное обеспечение для компьютеров), закрытие фирм, работающих по старым технологиям и не способных перестроиться;
- новых способов обработки, хранения, переработки и передачи информации;
- накопление знаний- научных, технологических, ноу-хау и т.д.

Б) внутренних:

- смена технологического типа предприятия;
- смена технологической динамики предприятия: и др.

Результатом этого этапа (2.2.) являются:

- ✓ комплексная оценка ситуации,
- ✓ понимание необходимости трансформации
- ✓ и предварительный выбор вида трансформации.

2. Состав и последовательность принятия стратегического решения о трансформации

2- блок- ПОДГОТОВКА К ТРАНСФОРМАЦИИ

Экономические причины

А) внешние:

- скачки цен на продукцию в отрасли – подъем/падение цены на нефть;
- изменение налогообложения;
- состояние экономики отрасли – благополучная отрасль не способствует трансформациям, но не исключены тенденции к изменениям – переход количества в качество.

Б) внутренние:

- изменение структуры собственности;
- значительные убытки.

Технические причины:

А) внешние:

- появление принципиально новых технологий – создание инновационных предприятий, поглощение конкурентов, интеграция с фирмами, обеспечивающими новую технологию (н-р, программное обеспечение для компьютеров), закрытие фирм, работающих по старым технологиям и не способных перестроиться;
- новых способов обработки, хранения, переработки и передачи информации;
- накопление знаний- научных, технологических, ноу-хау и т.д.

Б) внутренних:

- смена технологического типа предприятия;
- смена технологической динамики предприятия: и др.

Результатом этого этапа (2.2.) являются:

- ✓ комплексная оценка ситуации,
- ✓ понимание необходимости трансформации
- ✓ и предварительный выбор вида трансформации.

2. Состав и последовательность принятия стратегического решения о трансформации

2- блок- ПОДГОТОВКА К ТРАНСФОРМАЦИИ

2.3. разработка вариантов трансформации и выбор потенциальных партнеров

Варианты трансформаций связаны с видами трансформаций. Классифицируем их:

1. *Создание компании* - выбор ОПФ, размер УК, и его распределение по учредителям.
2. *Интеграционные трансформации (слияния, присоединение)* – выбор потенциального партнера (партнеров) и степени интеграции с ним.
3. *Интегр.-дезинтеграционные трансформации (слияния, присоединения, выделение, преобразование)* – выбор потенциальных продавцов/покупателей или партнеров (при создании СП) и способов взаимодействия с ними;
для преобразования – выбор новой ОПФ, размера УК, его распределения по учредителям.
4. *Дезинтеграционные трансформации (разделение, выделение)* – деление бизнеса на самостоятельные юр. Лица, определение их структуры и величины и т.д.
5. *Ликвидация* – выбор способа ликвидации компании и распределение конкурсной массы.

Для каждого варианта производится: оценка затрат и потенциальной прибыли а также оценка рисков.

2. Состав и последовательность принятия стратегического решения о трансформации

2- блок- ПОДГОТОВКА К ТРАНСФОРМАЦИИ

2.4. выбор оптимального варианта трансформации и принятие решения о трансформации

на основании проведенных расчетов на предыдущем этапе выбирается оптимальный вариант трансформации по критерию максимальной экономической эффективности с учетом рисков, реализуемости, а также других, не формализуемых критериев (сценариев).

После выбора критерия следует принятие решения о трансформации и переход к 3 блоку – *Проведение трансформации.*

2. Состав и последовательность принятия стратегического решения о трансформации

3 блок - ПРОВЕДЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ

3.1. комплекс технологических, организационных, экономических и социальных мероприятий.

Рассмотрим решаемые проблемы 3 блока – *ПРОВЕДЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ* на примере приобретения компании.

На что обращаем внимание:

- 1) покупку компании нельзя рассматривать, как приобретение оборудования или технологической линии.
- 2) компания – покупатель приобретает бизнес-единицу, как правило, ничем не связанную, или слабо связанную с ней.
- 3) приобретенная компания имеет собственный менеджмент, персонал, технологии, сегмент рынка и еще не известно, сумеет ли компания-покупатель интегрировать ее в свою структуру.
- 4) возникает риск невозможности интегрировать вновь приобретенную компанию в свою структуру.
- 5) для снижения этого риска необходимо создать так называемую «внутреннюю команду слияния»- временно создаваемая команда, на которую возлагается ответственность за проведение слияния.
- 6) работа по слиянию осуществляется в соответствии с планом интеграции.

Для успешного проведения трансформации «внутренняя команда слияния» отвечает за планирование, анализ и практическое осуществление слияния.

Все принимаемые решения должны контролироваться корпорацией – покупателем самостоятельно, а не перекладываться на внешних консультантов.

Привлечение внешних консультантов возможно в случае, когда проблему решить невозможно

2. Состав и последовательность принятия стратегического решения о трансформации

3 блок - ПРОВЕДЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ

На этапе планирования слияния- определяется кандидат на покупку, проводятся первоначальные расчеты стоимости покупки и размер премии акционерам.

На этапе анализа – оценка правовых, налоговых, финансовых характеристик слияния, а также окончательное определение стратегии, которая будет использоваться при слиянии.

На этапе практического осуществления слияния- согласование и утверждение всех условий проведения слияния с использованием данных финансового аудита, аудита рисков, дополнительных видов аудита, определяемых особенностями сделки.

Успешная работа «внутренней команды слияния» во много определяет успех сделки.

Причинами неудачного проведения трансформации являются:

- ✓ Неправильная оценка ситуации в отрасли и экономике в целом (недооценка кризисных явлений, низкий уровень конкуренции, низкие барьеры входа и выхода в отрасли, неблагоприятный предпринимательский климат и характер государственного регулирования и др.);
- ✓ Недооценка готовности предприятия к трансформации (неприспособленность для интеграции оргструктура и структура управления, несоответствие отношений собственности, неготовность менеджмента и др.);

2. Состав и последовательность принятия стратегического решения о трансформации

3 блок - ПРОВЕДЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИ И

- ✓ Ошибочная стратегия и тактика компании при проведении трансформации (неправильные выбор партнеров, оценка привлекательности рынка, переоценка стоимости компании-цели, недооценка затрат, необходимых дальнейших инвестиций, переоценка прогнозных финансовых результатов, неправильное проведение трансформации и др.);
- ✓ Ошибочная стратегия и тактика компании после проведения трансформации (неточное позиционирование объединенной компании на рынке, психологическая несовместимость лидеров и высшего менеджмента трансформируемых компаний и др.).

2. Состав и последовательность принятия стратегического решения о трансформации

4 блок - ПОСЛЕТРАНСФОРМАЦИОН НЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

4.1. оценка результатов, достижения целей, оценка эффективности трансформации

Поскольку трансформации проводятся с целью повышения эффективности деятельности компаний, то она отражается в экономических показателях эффективности:

прибыль, рентабельность, показатели финансовых потоков наличности.

Проведение трансформаций связано с затратами, которые в зависимости от направления расходования средств можно разделить на 2 группы:

- 1) трансформации, проведение которых требует только текущих затрат, к которым относятся затраты на разработку проекта трансформации и собственно затраты на реорганизацию;
- 2) трансформации, проведение которых требует текущих затрат и инвестиций.

Для трансформаций, требующих текущих затрат, предварительно рассчитываются стандартные экономические показатели: прибыль и рентабельность продаж до и после трансформации.

Для трансформаций, требующих текущих затрат и инвестиций помимо стандартных показателей проводится расчет эффективности инвестиций методом потока наличности (*NPV, IRR, валовая маржа, порог рентабельности, точка безубыточности, запас финансовой прочности и*

2. Состав и последовательность принятия стратегического решения о трансформации

Приток денежных средств: поступления от реализации продукции, внереализационные доходы, увеличение акционерного капитала за счет дополнительных эмиссий акций.

Отток денежных средств: инвестиционные издержки, включая затраты на формирование оборотного капитала, текущие затраты, платежи в бюджет (налоги и отчисления), обслуживание внешней задолженности, дивидендные выплаты.

2. Состав и последовательность принятия стратегического решения о трансформации

ПРИМЕР: Варианты выбора видов трансформации в зависимости от технических факторов

Технические факторы		Выбор вида трансформации
Состояние технологии на п/п	Состояние технологии у конкурентов или партнеров	
Наличие новой технологии	Отсутствие технологии у конкурентов	Создание
	Наличие технологии у конкурентов	Присоединение, поглощение
	Наличие технологии у партнеров	Слияние присоединение
Необходимость обновления технологии	Наличие инновационной фирмы с необходимой технологией или патентами	Поглощение присоединение
Отсутствие новой технологии	Наличие технологии у конкурентов	ликвидация

**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!**