СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА
анализ | прогноз | управление
электронный научно-экономический журнал
№ 11(31)2016

Интеграция предприятий при проведении M&A: сценарии и мероприятия

Кузакова Олеся Александровна
Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и международных экономических отношений Санкт-Петербургского государственного экономического университета

e-mail: olesyakuzakova82@mail.ru

Kuzakova Olesia A.
St. Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russian Federation

Аннотация. В работе рассмотрены подходы, используемые на практике немецкими предприятиями при проведении интеграции в рамках осуществления сделок слияний и поглощений. Внимание также уделено специфике мероприятий, которые необходимо планировать в различных сферах деятельности с целью повышения эффективности проводимых сделок. Выводы подтверждены результатами эмпирических исследований.

Ключевые слова: интеграция, степень интеграции, автономный подход, абсорбция, полная интеграция, частичная интеграция, интеграционные мероприятия

INTEGRATION OF COMPANIES WITHIN M&A TRANSACTIONS: SCENARIOS AND ACTIVITIES

Abstract. The paper deals with the approaches, used by German enterprises within integration process of M&A–transactions. Furthermore, attention is also paid to the activities that need to be planned in the various fields of companies' practices aimed on improving the efficiency of M&A – transactions. The conclusions are supported by the results of empirical studies.

Keywords: integration, the degree of integration, stand-alone approach, absorption, full integration, partial integration, integration activities

Слияния и поглощения компаний являются одной из важнейших форм ведения международного бизнеса на современном этапе. Широко обсуждались и обсуждаются крупные поглощения и их последствия для компаний Chrysler и Daimler в 1998 г., враждебные поглощения компании Mannesmann компанией Vodafone в 1999–2000 гг., компании Continental компанией Schäffler в 2008 г., неудачная попытка Porsche получить контроль над Volkswagen, которая в итоге привела к тому, что компания Porsche сама была поглощена Volkswagen в период 2006–2009 гг.

Одним из критериев успешности проведения сделок слияний и поглощений является эффективная интеграция предприятий после проведения сделки. Исследования подтверждают, что ошибки интеграционного менеджмента являются главными причинами неудач сделок. Постинтеграция в каждом случае имеет свою специфику и требует индивидуального подхода.

Важнейшим решением, которое должно быть принято руководством предприятия при поглощении, является определение соответствующей степени интеграции. Степень интеграции – это определение подхода к интеграции в зависимости от целей, вида поглощения (конгломератное или горизонтальное/вертикальное поглощение) и размера участвующих предприятий [1]. С точки зрения степени интенсивности связи между компанией-целью и предприятием-покупателем можно выделить 3 сценария проведения интеграции объединяющихся предприятий: автономный подход (Stand-alone approach), полная интеграция или абсорбция (Absorption) и подход типа «лучшее из двух» (Best-of-both approach).

Автономный подход нацелен на продвижение приобретенного предприятия в дальнейшем в качестве самостоятельной единицы. Приобретенное предприятие будет обязано предоставлять концерну финансовую

отчетность, а также информацию о достижении/недостижении целей предприятия. Данный подход может быть сравнительно простым и низкозатратным, так как покупатель не стремится к большим изменениям в организации. Недостатком автономного подхода является то, что синергетический эффект может быть очень низким. Автономный подход наиболее эффективен для конгломератных приобретений, так как такое объединение предприятий не приводит к значительным преимуществам в сфере финансов, учета и др.

Под абсорбцией понимается полная интеграция приобретенного предприятия в структуру предприятия-покупателя. Абсорбция эффективна при горизонтальном или вертикальном приобретении, когда отчетливо доминирует предприятие-покупатель. При абсорбции приобретенное предприятие полностью входит в приобретающее предприятие, принимает структуру и культуру головной компании.

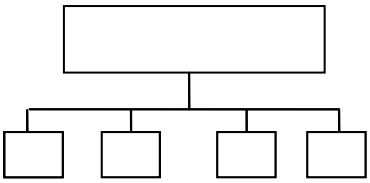
В ситуации, когда при горизонтальном или вертикальном поглощении ни одно из предприятий не доминирует, используется интеграция типа «лучшее из двух» (Best-of-both), т.е. при управлении вновь созданным общим предприятием применяются сильные стороны участвующих в его создании предприятий. Best-of-both является подходящим видом интеграции для объединения примерно равноправных предприятий (слияние равных). Кроме того, данный подход может использоваться, когда крупное многопрофильное предприятие поглощает другое предприятие с целью усиления одной из сфер своей деятельности. Например, такую цель преследовала компания BASF при приобретении Degussa-Bauchemie.

Мероприятия постинтеграции могут быть разделены по объективному содержанию на различные сферы. На практике выделяют 6 интеграционных сфер: стратегическая интеграция, структурная интеграция, кадровая интеграция, культурная интеграция, оперативная интеграция и внешняя интеграция [4].

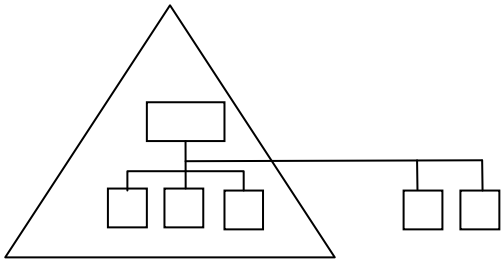
Под стратегической интеграцией понимается процесс согласования, как правило, различных стратегий предприятий, которые участвуют в приобретении. К задачам стратегической интеграции относят: определение будущих стратегических моделей и целей предприятия; формирование бизнес-стратегии, например решения о том, какие сферы деятельности и бренды в процессе приобретения должны продолжить существование, отчуждаться или объединяться; трансфер стратегически важных ресурсов и способностей. Например, при поглощении немецкого предприятия Aral британским BP в 2002 г. было решено, что BP целесообразно отказаться от собственного бренда и в будущем продавать на рынке Германии под известным брендом Aral с целью достижения синергии. Ожидаемый эффект синергии, однако, существенно снизили затраты на ребрендинг 650 заправочных станций BP в марку Aral, на которые компания BP потратила около 50 млн евро [5].

Сущностью структурной интеграции является включение приобретенного предприятия со всей его структурой и протекающими процессами в общее предприятие. Руководством предприятия-покупателя может быть принято решение о том, что приобретенное предприятие будет существовать как самостоятельная единица. С организационной точки зрения в данном случае говорят о соединении. Случаи соединения особенно характерны для холдинговых структур, а также материнских предприятий с собственной оперативной деятельностью, которые по производственным причинам или из-за региональной диверсификации имеют автономные дочерние предприятия. Выгода соединения состоит в том, что в дальнейшем можно отказаться от большинства интеграционных мероприятий за исключением создания единой системы планирования и контроля. Недостатком является то, что в рамках такой структуры не реализуется синергетический эффект.

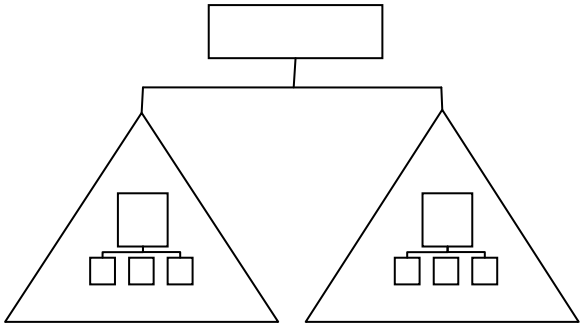
Если руководство предприятия-покупателя принимает решение о том, что приобретенное предприятие не должно существовать как самостоятельная единица, то в зависимости от выбранной степени интеграции необходимы те или иные изменения организации. Этого можно добиться включением целевого предприятия в структуру предприятия-покупателя в качестве производственной сферы (рис. 1) [2].



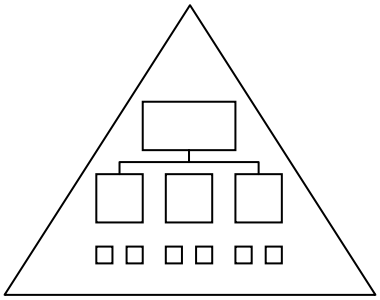
Случай 1: Холдинг без интеграции



Случай 2: Интеграция основной сферы деятельности с автономными дочерними предприятиями



Случай 3: Независимые интегрированные общества



Случай 4: Полная интеграция предприятий

Рис. 1. Альтернативные организационные структуры объединений

Кадровая интеграция охватывает координацию всех сфер управления персоналом предприятий, участвующих в сделке приобретения. Сюда относятся также мероприятия по планированию кадровой политики, такие, как привлечение, развитие и высвобождение персонала, развитие систем поощрений, оплаты труда, регламентация рабочего времени и др. В рамках кадровой интеграции нужно определить, необходимо ли и насколько необходимо приравнять имеющиеся кадрово-экономические системы предприятий. Кадровая интеграция имеет большое значение для реализации синергии затрат. В ходе поглощения может образоваться избыток рабочей силы, особенно в сфере производства и сбыта. Реализация синергетического эффекта в сфере затрат требует проведения мероприятий по высвобождению персонала. Высвобождение персонала не обязательно связано с увольнением, а может быть, например, обеспечено посредством сокращения продолжительности рабочего времени, установления гибкого рабочего графика, внутренней перестановки работников.

При культурной интеграции, которая носит название аккультурации, происходит подстраивание культур объединяющихся предприятий друг под друга. С позиции приобретаемого предприятия в процессе аккультурации важны 2 критерия: привлекательность культуры предприятия-покупателя и желание сохранения собственной культуры. Эти критерии позволяют выделить 4 формы аккультурации (рис. 2) [3].

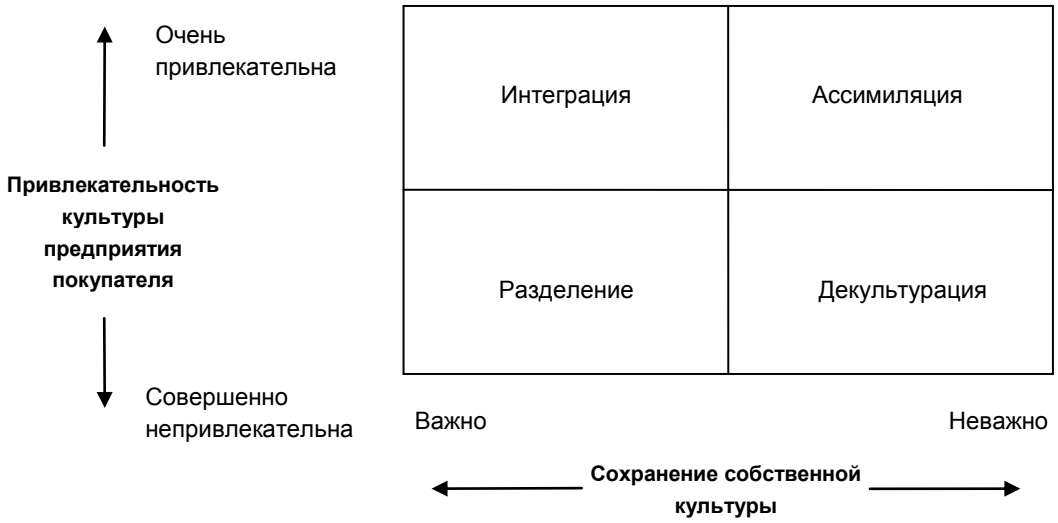


Рис. 2. Процесс аккультурации с точки зрения приобретаемого предприятия

Интеграция – это форма аккультурации, которой добиваются сотрудники приобретенного предприятия, когда хотят сохранить свою собственную культуру и идентичность, одновременно, однако, считающие культуру поглощающего предприятия привлекательной. В процессе ассимиляции объект адаптируется к культуре партнера, так как собственная культура не считается важной ценностью. Результат ассимиляции – единая культура. В случае разделения существует большое сопротивление культурной интеграции, когда культура приобретающего предприятия считается непривлекательной и есть желание сохранить свою собственную культуру. Приобретенное предприятие будет пытаться сохранить свою идентичность и культуру и, как правило, в дальнейшем будет существовать самостоятельно. Декультурация происходит тогда, когда сотрудники организации не чувствуют себя связанными ни со своей собственной культурой, ни с культурой предприятия-покупателя.

Задачей оперативной интеграции является согласование всех сфер производства и оказания услуг участвующих в поглощении предприятий. Оперативная интеграция стоит в центре внимания, прежде всего, при горизонтальных объединениях предприятий. При горизонтальном слиянии интеграция особенно затрагивает следующие сферы: закупки, производство, сбыт, логистику и научные разработки. В этих сферах при большинстве поглощений ожидается сильное снижение затрат на основе синергетического эффекта. Например, результатом слияния компаний Veba AG, Viag AG с компанией E.ON AG в 2000 г. стало снижение затрат на 800 млн евро в год (синергия затрат). Данные средства в дальнейшем направлялись на регулирование закупок и сбытовой деятельности, а также оптимизацию общего парка электростанций.

Внешняя интеграция включает эффективную организацию коммуникаций с различными заинтересованными группами, принимающими участие в процессе поглощения предприятия: клиентами, поставщиками, инвесторами, аналитиками и общественностью. Объявление о поглощении может привести к тому, что заинтересованные лица примут роль зрителей и не будут взаимодействовать или оказывать необходимое влияние на ситуацию. Задача внешней интеграции состоит в своевременном объявлении о сделке и сохранении непрерывности отношений предприятия со всеми заинтересованными группами.

Сценарии постинтеграции компаний, рассмотренные в данной работе, применяются на практике при проведении сделок слияний и поглощений с участием немецких предприятий. Каждый подход может быть эффективно реализован в зависимости от поставленных на этапе заключения сделки целей. Особое внимание при использовании подходов частичной и полной интеграции приобретаемого предприятия в структуру компании-покупателя необходимо уделять разработке мероприятий постинтеграции, охватывающих все сферы внутренней деятельности объединяющихся компаний, а также их взаимодействия с внешней средой. Как показывает практика, эффективное планирование интеграционных мероприятий стало основой успеха большинства сделок слияний и приобретений ведущих компаний мира.

Список литературы

1. *Кузакова О.А.* Структура процесса постинтеграции предприятий при проведении сделок слияний и поглощений // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Материалы междунар. науч.-практ. конф. 26-27 марта 2015 г. / ред. кол.: А. Н. Цветков (отв. ред.) и [др.]. СПб.: Изд-во Культ-информ-пресс, 2015. С. 267-270.
2. *Blöcher, A./Glaum, M.* Die Rolle der Unternehmenskultur bei Akquisitionen und die Möglichkeiten und Grenzen einer Cultural Due Diligence, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 65, Heft 3, 2005. S. 295-317.
3. *Gomez, P./Weber, B.* Akquisitionsstrategien – Wertsteigerung durch Übernahme von Unternehmungen, Stuttgart, 1989.
4. *Jansen, S.A.* Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und - kooperationen, 5. Auflage, Wiesbaden, 2008.
5. *Weiand, A.* Die BP übernimmt Veba Öl und Aral – Post Merger Integration und Unternehmenskultur, Gütersloh, 2007.