

ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРИ СЛИЯНИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В многочисленных исследованиях, посвященных феномену слияний или поглощений, приводятся различные выгоды, преследуемые компаниями. Однако большинство работ имеют фрагментарный характер и страдают отсутствием системы, что приводит к повторениям и размытости четких границ между отдельными мотивами. Кроме того, недостаточно внимания уделяется особенностям проведения слияний и поглощений для предприятий, разрабатывающих инновации. В данной статье предлагается подход к структурированию мотивов, который позволяет участникам сделок по слияниям/поглощениям более полно проанализировать основные направления, по которым теоретически возможно достижение положительного, в том числе синергетического, эффекта от слияния/поглощения.

Преимущества от объединения инновационных промышленных предприятий предлагается объединить в две группы, исходя из их стремления к максимизации прибыли:

1 Мотивы уменьшения оттока ресурсов для проведения и реализации НИОКР.

2 Мотивы увеличения/стабилизации притока ресурсов для проведения и реализации НИОКР.

В обобщенном виде классификация мотивов приведена на рисунке 1.

К первой группе мотивов, нацеленных, прежде всего, на уменьшение издержек для проведения и реализации НИОКР, предлагается отнести следующие:

1. Экономия масштабов достигается тогда, когда средняя величина издержек на единицу новой продукции снижается по мере увеличения объема ее производства.

Один из источников такой экономии заключается в распределении постоянных издержек на большее число единиц выпускаемой инновационной продукции. Основная идея экономии за счет масштаба состоит в том, чтобы выполнять больший объем работы на тех же мощностях, при той же численности работников, при той же системе распределения и т.д. Иными словами, увеличение объема позволяет более эффективно использовать имеющиеся в наличии ресурсы для производства новых товаров. Однако надо помнить, что существуют определенные пределы увеличения объема производства, при превышении которых издержки на производство могут существенно возрасти, что приведет к падению рентабельности производства.

2. Централизация функций связана с оптимизацией процессов разработки и внедрения инноваций. Ликвидация дублирующих функций связана как с экономией на масштабах, так и с повышением эффективности использования имеющихся ресурсов. Смысл заключается, прежде всего, в сокращении управляющего и обслуживающего персонала, ответственного за разработку инноваций и расширении их функций за счет устранения дублирования функций различных работников и централизации ряда услуг.

3. Эффект устранения неэффективности управления проявляется при распространении качественного менеджмента на поглощаемую компанию и привнесении более совершенных технологий управления, которые способны стать важным фактором успехов объединенной структуры.

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



Рисунок 1 - Структура основных преимуществ при слиянии инновационных предприятий в промышленности

выгод при слиянии инновационных

Безусловно, слияния и поглощения не следует считать единственно возможным средством совершенствования методов управления. Если реструктуризация в результате слияния позволит повысить качество управления, то это само по себе достаточно веский аргумент в ее пользу. Однако существует риск переоценки возможностей управлять более сложной организацией и иметь дело с незнакомыми технологиями и рынками. Тем не менее, в некоторых ситуациях именно кардинальные меры представляют собой наиболее простой и рациональный способ повышения качества управления, так как менеджеры неэффективной действующей компании не станут принимать решения об увольнении или понижении в должности самих себя за неэффективное управление.

4. Выгоды кооперации в области НИОКР могут быть получены в связи с экономией на дорогостоящих работах по разработке новых технологий и созданию

новых видов продукции. С помощью слияний могут быть соединены передовые научные идеи и денежные средства, необходимые для их реализации. Одно предприятие может иметь выдающихся исследователей, инженеров, программистов, но не обладать соответствующими производственными мощностями и сетью реализации, необходимыми для извлечения выгоды от новых продуктов, которые ими разрабатывались. Другое может иметь каналы сбыта, но ее работники лишены необходимого творческого потенциала. Вместе же компании способны плодотворно функционировать.

Молодые, передовые в технологическом отношении отрасли, связанные с производством и использованием наукоемкой продукции, технологических новинок, сверхсложной техники, становятся главной сферой интересов слияний.

Следует отметить, что данный мотив пересекается с мотивами ликвидации дуб-

лирования, мотивом взаимодополнения и эффекта масштабов, однако его важность для будущего предприятия позволяет выделить его в отдельную группу.

5. Преимущества на рынке капитала появляются из-за размера предприятия, который нередко сам по себе является гарантом стабильности и позволяет получать более высокий кредитный рейтинг, что, как правило, открывает доступ к более дешевым кредитам, которые будут использованы на разработку и внедрение инноваций.

Ко второй группе мотивов, нацеленных на увеличение или стабилизацию поступлений для проведения и реализации НИОКР, рекомендуется отнести следующие:

1. Мотив монополии проявляется в том, что крупное предприятие обладает большим рыночным влиянием, что исключительно важно при внедрении инновационного продукта, когда на рынке господствуют различные модели несовершенной конкуренции вплоть до монополии (особенно на относительно замкнутых региональных рынках).

2. У новой компании появляется достаточная мощностей, чтобы конкурировать за крупные, в том числе государственные, контракты — возможность, которой не обладала ни одна из объединявшихся компаний. Получение такого контракта обеспечивает оптимальную загрузку мощностей и уменьшает возможности конкурентов при выведении на рынок аналогичного инновационного продукта.

3. Доступ к информации (ноу-хау). Информация как ресурс играет все большую роль в деятельности предприятий. Приобретая компанию, вместе с видимыми активами предприятие получает в свое распоряжение дополнительные знания о продуктах и рынке. Как правило, новое предприятие привносит с собой и наработанную сеть клиентов, которые связаны с ней личными отношениями, что облегчает выведение на рынок разработанной инновации.

4. Эффект взаимодополняющих ресурсов проявляется, если два или несколько промышленных предприятий распола-

гают взаимодополняющими ресурсами. Эти предприятия после объединения будут стоить дороже по сравнению с суммой их стоимостей до слияния, так как каждое приобретает то, чего ему не хватало, причем получает эти ресурсы дешевле, чем они обошлись бы при их самостоятельной разработке.

Слияния с целью получения взаимодополняющих ресурсов характерны как для крупных фирм, так и для малых предприятий. Зачастую объектом поглощения со стороны крупных компаний становятся малые предприятия, так как они способны обеспечивать недостающие компоненты для успешной разработки новшеств. Малые предприятия создают подчас уникальные продукты, но испытывают недостаток в производственных, технических и сбытовых структурах для организации крупномасштабного производства и реализации этих продуктов. Крупные компании чаще всего сами в состоянии создать необходимые им компоненты, но можно гораздо дешевле и быстрее получить к ним доступ, поглотив предприятие, которое их уже производит.

Большинство вышеприведенных эффектов направлены на достижение так называемого синергетического эффекта, в результате которого взаимодополнение различных ресурсов двух или нескольких предприятий приводит к совокупному результату, превышающему сумму результатов действующих разрозненно компаний. Целое при этом либо превосходит сумму частей, либо приобретает новое качество, не присущее ни одной из его составляющих.

Однако синергия присутствует не только при возникновении качественно нового свойства. Значительный скачок в значении характеристик целого по отношению к сумме значений характеристик частей также является ее проявлением. В качестве примера можно привести более высокие показатели результативности команды, сплоченной командным духом, по отношению к команде, где каждый сконцентрирован лишь на себе и собственном успехе.

Среди инновационных задач при слиянии или интеграции промышленных предприятий предлагаем выделить:

- обеспечение соответствия структуры продукции по стадиям жизненного цикла структуре нововведений по стадиям завершенности;

- определение источников возникновения инноваций (собственные разработки или привлеченные со стороны);

- обеспечение рациональных пропорций между нововведениями различных типов;

- предвидение и парирование угроз функционального и технологического замещения.

Первая задача нацелена на обеспечение своевременности появления нововведений на предприятии, замены устаревшей продукции, достижение оптимального соответствия между инновациями-продуктами и инновациями-процессами. Кроме того, важно понять, какие разработки следует осуществлять собственными силами, а какие заимствовать извне. Вторая задача более сложна: поиск рационального соотношения между инновациями, различающимися по степени новизны и радикальности. Общий подход таков, что инновации различных типов должны дополнять друг друга.

Устойчивое функционирование промышленного предприятия зависит от того, насколько успешно оно сможет спрогнозировать угрозы технологического и функционального замещения.

Технологическое замещение приводит к тому, что отпадает необходимость производства продукции старым, существующим на предприятии способом, так как за его пределами изобретен новый, более эффективный способ и велика вероятность того, что он будет использован конкурентами.

Функциональное замещение, — это появление нового продукта взамен старого, т.е. другого продукта, который будет выполнять функции существующего, но на более высоком уровне. Предприятие должно вовремя принять упреждающие меры, найти рациональное соотношение

между адаптивными и стратегическими инновациями

Однако эффект синергии часто переоценивают. Необходимо также учитывать возможные отрицательные моменты поглощения, когда дополнительные доходы не покрывают всех издержек процесса объединения. Последние включают как прямые затраты — в частности, связанные с приобретением акций, выкупом обязательств и увольнением персонала, так и косвенные — например, первоначальное снижение управляемости объединенной структурой и падение качества деятельности по причине неизбежного повышения морального напряжения в сокращаемом коллективе и неизбежной флуктуации. При этом необходимо отметить, что интегрировать поглощаемую компанию в действующую структуру обычно чрезвычайно сложно. Поэтому некоторые компании после слияния продолжают функционировать как совокупность отдельных и иногда даже конкурирующих подразделений, имеющих разную производственную инфраструктуру, научно-исследовательские и маркетинговые службы. Даже экономия за счет централизации отдельных функций управления может оказаться недостижимой. Сложная структура корпорации, прежде всего конгломератного типа, наоборот, способна привести к увеличению численности административно-управленческого персонала.

Наличие у самых разных компаний стремления к концентрации обусловлено конкурентными преимуществами крупных бизнес-структур перед мелкими и средними хозяйствующими субъектами, а именно:

- несравними возможностями в финансировании разработки новых видов продукции и внедрения их в сжатые сроки в массовое производство;

- относительно большей легкостью получения кредитов, доступностью облигационного финансирования, а в критических обстоятельствах и государственной поддержки;

- определением производственной программы в расчете на пространственно

большой рынок сбыта, на котором всегда проявляется эффект усреднения колебаний конъюнктуры;

- возможностью диверсификации производства;

- экономией благодаря эффекту масштаба на издержках производства и сбыта;

- более высоким экспортным потенциалом не только за счет низкой себестоимости, но и за счет развитых сбытовых сетей за пределами национальной экономики;

- возможностью возведения стратегического планирования на высший уровень менеджмента корпорации без ущерба для эффективности ее функционирования, при сохранении за управляющими звеньями более низкого уровня оперативного контроля и руководства;

- способностью дольше противостоять воздействиям извне.

Все эти факторы и приводят к тому, что процессы концентрации в мировой и российской экономике усиливаются, одновременно переходя на новый качественный уровень. В этих условиях предложенный подход к оценке синергетического эффекта при слияниях компаний может оказать практическую помощь в обосновании того или иного решения перед совершением сделки по слиянию.

Однако в ходе слияния или поглощения кроме преимуществ возникает ряд проблем, которые необходимо учитывать при проведении слияний.

1. Усиление флуктуации сотрудников.

Одной из основных проблем в ходе слияния/поглощения является резкое повышение флуктуации сотрудников. Особенно это касается поглощаемых предприятий. Дело в том, что многие слияния/поглощения связаны со значительным сокращением персонала в ходе ликвидации дублирующих функций и централизации. Однако желаемая флуктуация обычно сильно отличается от реальной. Неуверенность в сохранении своего рабочего места заставляет большинство сотрудников (в том числе исключительно ценных) начать поиск новой работы. Другой причиной на-

чала поиска нового места работы может являться чисто моральное чувство проигравшего или нежелание работать под руководством «чужаков», что особенно характерно для руководящего персонала.

2. Отсутствие стратегии.

Как ни странно, достаточно часто после преодоления всех сложностей по поиску подходящих кандидатов, проведению переговоров, получению «зеленого света» от антимонопольного комитета или иной подобной организации и исполнению всех необходимых формальностей по заключению контракта выясняется, что менеджмент не имеет ни идей, ни ресурсов для последующей интеграции. Особенно это характерно для поглощений в незнакомой области с целью диверсификации

3. Недооценка затрат.

Частой ошибкой является недооценка потенциальных затрат, прежде всего на интеграцию, формирование нового имиджа, реструктуризацию отдела маркетинга и сбыта и т.д., которая, по некоторым оценкам, может составлять до трети цены сделки.

Издержки на интеграцию в среднем в 3 раза превышают запланированные, при этом сроки интеграции так же, как правило, не выдерживаются. При оценке затрат не используется опыт проведенных слияний/поглощений. Практически никогда компании не предусматривают буфера на случай непредвиденных обстоятельств и часто исходят из нереальных посылок.

Оценка общих затрат не включает большого количества компонентов, как то: затрат на восстановление утерянного в ходе флуктуации персонала, на мероприятия по сближению корпоративных культур и организации обмена ноу-хау, коммуникации намерений вовне, внедрение новых методов менеджмента и т.д.

4. Осознанно необъективная оценка.

Сотрудники, разрабатывающие бизнес-план предстоящей сделки, нередко в той или иной степени заинтересованы в ее проведении и исходят из нереальных, чересчур оптимистических посылок при его составлении. Возможной причиной может являться острое желание менеджеров

высшего звена провести сделку в силу зависимости между зарплатой и общей стоимостью компании, желания власти и т.п. Другой причиной может быть простое желание получения опыта проведения сделки, что, несомненно, полезно для дальнейшей карьеры как дополнительный пункт в резюме (тем более что в случае неудачи, которая, скорее всего, не скоро откроется, убытки все равно несет компания).

5. Отсутствие должного контроля.

Отсутствие системы показателей, которые позволили бы оценить успешность прохождения сделки и степень достижения поставленных целей. Успех прохождения сделки отслеживается с помощью совокупных показателей, характеризующих финансовые результаты объединенной компании, чего явно недостаточно для определения узких мест и своевременного внесения коррективов.

Данная проблема тесно связана с отсутствием четкого плана слияния/поглощения и, в частности, интеграции, с выделением подпроцессов, распределением ответственности, фиксацией целей, их квалификацией и постоянным контролем степени их достижения. На практике большинство задач решается по мере их появления. При этом пожарным способом находится ответственный (зачастую с несоответствующей квалификацией), который, как правило, в срочном порядке начинает бороться с последствиями, а не с причиной, так как не владеет общей ситуацией.

Отсутствие общего стратегического контроля за всем комплексом текущих процессов может привести и приводит к значительным потерям времени и средств.

6. Медлительность принятия решений и размытые компетенции.

Из-за размытых границ компетенции и ответственности обязательства по сделке могут переноситься в случае неудачи из одного отдела в другой. Наличие значительного количества иерархических уровней между оперативными сотрудниками и принимающей решение комиссией затягивает процесс сделки и отрицательно ска-

зывается на общем настроении.

7. Культурные барьеры.

Недооценка культурных различий ведет к сложнопредсказуемому появлению трений, как во время переговоров, так и в течение интеграционной фазы.

8. Неопытность менеджеров.

Проекты по слияниям/поглощениям достаточно сильно отличаются от проведения обыкновенной, пусть даже очень сложной, сделки, что требует определенных качеств от менеджмента. Достаточно большое количество неудач наблюдается в случаях, когда менеджеры, не имея опыта проведения слияний/поглощений и полагаясь лишь на собственные силы, берут управление в свои руки. Задача оптимизации существующих процессов сильно отличается от задачи их формирования, причем под постоянным давлением времени. Методы менеджмента и сам образ мышления, апробированные и давшие положительные результаты в ситуации стабилизации существующего бизнеса, не оптимальны, а порой просто неприменимы. Руководитель проекта попадает в ситуацию с многократно увеличившимся числом переменных по сравнению с привычной ему ситуацией. Осознав комплексность задачи и свою неспособность правильно делегировать подзадачи, сохраняя общий обзор, менеджеры не торопятся признаться в своей некомпетентности, чем лишь ухудшают дело.

Для рассмотрения основных проблем и рисков, возникающих в ходе проведения слияний/поглощений, необходимо их классифицировать в зависимости от фаз, выделяемых в рамках общего процесса слияний/поглощений, что не только увеличит наглядность, но и поможет менеджерам, ответственным за отдельные фазы, сконцентрироваться на основных факторах, находящихся в их юрисдикции.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Дагаев А. Рычаги инновационного роста // Проблемы теории и практики управления. – 2000. - №5. - С.70-76

2. Инновационный менеджмент / Под ред. проф. Оголевой Л.Н. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 238 с.

3. Когут А.Е., Бахарев С.Ю., Шопенко

Д.В. Управление инвестиционной деятельностью на предприятии. – СПб.: ИСЭП РАН, 1998. – 500 с.

4. Савчук С.В. Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных компаний, причины неудач и способы уменьшения риска сделок // Менеджмент в России и за рубежом, 2003, №1. – С.5–24.