

## Стратегические альянсы: причины неудач и тенденции развития

**М.Н. Руденко, к. э. н., доцент, кафедра «Национальной экономики и экономической безопасности»**

ГОУ ВПО «Пермский государственный университет», 614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: [m.ru.ko@mail.ru](mailto:m.ru.ko@mail.ru)

### Strategic alliances: the causes of failures and perspectives of development

M.N. Rudenko, Doctor of Economics. Associate Professor (docent). Department of national economy and economic security. Perm State University, 614990, Perm, street. Bukireva, 15. e-mail: [m.ru.ko@mail.ru](mailto:m.ru.ko@mail.ru)

Аннотация. Рассмотрены причины и перспективы развития стратегических альянсов, как в РФ, так и зарубежом. Проанализированы этапы развития российского рынка M&A.

Ключевые слова: синергетический эффект, рынок сделок M&A, структуры управления

Annotation. Origins and prospects of development of strategic alliances, both in Russia and abroad. Analysed stages of development of the Russian market of M&A.

Keywords: synergy, market transactions M&A, management structure

Несмотря на все преимущества слияний и поглощений, на практике далеко не все сделки такого рода являются успешными. Вот уже девять лет Bain отслеживает внедрение и практику применения инструментов управления (Management Tools). В обзоре 2006 г. собрана информация по использованию инструментов и удовлетворенностью ими в 2007 г. по 708 компаниям на пяти континентах: Северная и Южная Америки, Европа, Азия и Африка.[7]

В ежегодный обзор включаются те или иные инструменты на основании их востребованности высшим менеджментом и того, насколько их результаты поддаются измерению. Релевантность выбора оценивается несколькими методами: доступной информацией по использованию и тенденциям использования инструмента; количеством упоминаний инструмента в литературе; мнением высших руководителей компаний и профессоров из ведущих бизнес-школ и мнением самих авторов исследования. Результаты исследования были протестированы, их релевантность – 95 %.

Согласно данным исследования респонденты достаточно холодно отзывались о поглощениях. Почти 40 % заявили, что поглощения не повысили цену акций их компании, почти столько же заявили, что планируют избегать поглощений в будущем.

Существует множество причин, мешающих получению как синергетического эффекта, так и эффекта диверсификации. Рассмотрим эти причины более подробно.

И. Смолкин, генеральный директор инвестиционной компании «Базовый элемент», выделил следующие недостатки сделок M&A:[5]

- высокий риск недостижения поставленных результатов (снижение рыночной стоимости, доходов, уменьшение суммарной доли рынка и т. д.);

- значительные финансовые затраты (выплаты премии акционерам, «золотых парашютов» персоналу, вознаграждения консультантам);

- риск переплатить за компанию (многие российские компании непрозрачны, поэтому оценить их реальную стоимость достаточно сложно);

- сложность интеграции компаний;

- вероятность возникновения проблем с персоналом, потеря ключевых сотрудников.

Не менее интересные данные предлагают Т. Д. Галпин, М. Хэндон:[2 с16]

- лишь в 23 % случаев поглощения оправдывали понесенные на них затраты;

- при объявлении о предстоящем слиянии курс акций компании растет не больше чем на 30 %;

- в поглощенных компаниях 47 % топ-менеджеров увольняются в течение года после сделки, а в 75 % – в течение трех лет;

- в 70 % случаев не достигается запланированный синергетический эффект от объединения;

- в течение первых четырех-восьми месяцев после объединения производительность труда персонала снижается почти наполовину;

- исполнительные директора и менеджеры по финансам продолжают называть проблемы с персоналом и корпоративной культурой в числе наиболее существенных причин провала слияний;

- топ-менеджеры оценивают финансовые результаты объединившихся компаний как посредственные;

- опрос 190 исполнительных директоров, финансовых менеджеров и других топ-менеджеров, принимавших участие в крупных сделках по поглощению компаний (Watson Wyatt Worldwide, 1999), показал, что несовместимость корпоративных культур продолжает оставаться главной причиной неудач. Тем не менее планы мероприятий по ее преодолению разрабатываются лишь в редких случаях;

- в ходе исследования, проведенного консалтинговой компанией «А. Т. Kearney» (Lublin, O'Brien, 1997), было проанализировано 155 слияний и поглощений в различных отраслях и сделан вывод, что в большинстве случаев причиной неудачи стал «человеческий фактор»;

- опрос компанией «Hewitt Associates» топ-менеджеров 162 компаний, участвовавших по меньшей мере в одном слиянии или поглощении, показал, что 69 % респондентов считают самой сложной проблемой интеграцию корпоративных культур.

Таким образом, очевидно, что неудачи слияний в большинстве случаев связаны с недооценкой влияния человеческого фактора на эффективность сделок М&А. Это означает, что в процессе организации реализации таких сделок главным тормозом может стать сопротивление персонала, особенно ключевых специалистов, обладающих высокой компетенцией и знаниями особенностей и деталей бизнеса, без которых повысить эффективность функционирования компании просто невозможно.

Важнейшим фактором, способствующим эффективной реализации сделок М&А, является тщательное планирование организации процесса реализации таких сделок, а также мотивация персонала обеих компаний к активному участию в этом процессе. Один из участвовавших в опросе топ-менеджеров

сказал: «Одно из наиболее серьезных преимуществ плана слияния состоит в возможности честно и обстоятельно ответить на вопросы работников об их будущем. Открытое и откровенное общение с персоналом помогает понять, что у топ-менеджеров есть ясные цели на будущее, они знают, как их достичь и как разрешить затрагивающие работников болезненные проблемы».[2]

Институт экономики переходного периода в своем исследовании «Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе» выделяет несколько этапов развития российского рынка M&A.

Первый этап – постприватизационный – с середины 1990-х гг. до кризиса 1998 г. Для этого начального этапа типичны единичные попытки использования классических методов поглощений. Если учитывать приватизационные сделки, то именно в этот период наиболее широко практикуются «поглощения через приватизацию». Данный способ был актуален как самостоятельный механизм, так и в рамках экспансии первых финансово-промышленных групп (ФПГ).

Второй этап – посткризисный «бум» – с середины 1999 г. до 2002 г. В этот период проявились причины, вызвавшие волну слияний и поглощений. В силу особенностей применяемых методов некоторые аналитики предпочитают даже не использовать термин «слияния и поглощения», ограничиваясь привычным «передел собственности». В этот период экспансия промышленных групп сочеталась с усилением процесса консолидации активов.

Третий этап – реорганизационный «спад» – начался в 2002 г. Для него характерны некоторое снижение темпов экспансии сложившихся групп, завершение процессов консолидации и наметившийся переход к реструктуризации групп и юридической реорганизации.

Основной проблемой сделок M&A в России является их нецивилизованная организация. По мнению консультантов из «McKinsey», на ранних этапах развития рыночной экономики методика выработки стратегического подхода к таким сделкам практически не использовалась по следующим причинам:

- сделки почти никогда полностью не оплачивались;

- предприятия приобретались по существенно недооцененной стоимости;
- целью сделок было не развитие предприятия, а выкачивание его активов;

- экспансия часто проводилась по неэкономическим мотивам.

Эксперты отмечают, что до сих пор уровень сделок M&A в России очень низок, т. к. нет практики открытых тендеров, нет обязательной продажи предприятия акционером на открытом тендере и т. д.. Отсутствие этих механизмов приводит к тому, что M&A существуют в двух сегментах: в дружественных поглощениях и не очень дружественных поглощениях [5]. По данным журнала «Слияния и поглощения», только за 2002 г. в России произошло 1870 поглощений одних компаний другими, 76 % которых были враждебными.

Методы враждебных поглощений можно разделить на шесть групп:

1. Агрессивная скупка различных по размеру пакетов акций на вторичном рынке.
2. Лоббирование конкретных сделок с пакетами акций, остающихся у федеральных и региональных властей (остаточная приватизация, доверительное управление и др.).
3. Добровольное или административно-принудительное вовлечение в холдинги или ФПГ.
4. Скупка и трансформация долгов в имущественно-долевое участие.
5. Приобретение активов предприятий, ликвидируемых в процессе банкротства (ограничением этого метода является ликвидация действующего бизнеса, что подходит не всегда).
6. Использование решений судов для признания ранее осуществленных сделок недействительными, для ограничения прав по голосованию пакетами акций, проведению общих собраний, назначению арбитражных управляющих и т. п.

Что касается практики и тенденций развития стратегических альянсов, то здесь также множество примеров, демонстрирующих перспективность данного направления стратегического роста компании.

Формы альянсов на практике разнообразны. Так, крупнейшие производители электронного оборудования «IBM» (США) и «Hitachi» (Япония) в 2003 г. объединяют свои производства жестких дисков в совместное предприятие (СП) и организуют совместную разработку новой системы хранения данных. «AHS» и «Fujitsu» – второй и четвертый в мире производители микросхем флэш-памяти – приобрели небольшой пакет акций израильской корпорации «Saifun» (WSJ, 3.07.2002). Однако смысл этого альянса не в приобретении прав собственности, а в соглашении о совместной разработке на базе патентов «Saifun» новой технологии изготовления микросхем памяти, которая позволит увеличить объем производства втрое. Альянсу это обойдется в несколько десятков миллионов, а сооружение нового завода той же мощности стоило бы 1–2 млрд долл.

Финская «Nokia» и американская «IBM» объединили свои подразделения по созданию программных продуктов, позволяющих владельцам сотовых телефонов пользоваться мультимедийными услугами. При этом в противовес «Microsoft» используется разработанный ее конкурентом «Sun» язык программирования Java.

Конкуренты на рынке бытовой техники «Hitachi», «Sharp», «Matsushita» и «Sanyo» создали в 2002 г. альянс по совместному производству специального оборудования. «BMW» и «Peugeot» создают совместное производство двигателей для малолитражных автомобилей мощностью 1 млн ед. в год. Инвестиции (1,5 млрд евро) вносятся поровну, проектом руководят инженеры «Peugeot» на производственной базе «BMW» (WSJ, 24.07.2002).

Даже самые крупные корпорации не владеют ныне всеми новыми технологиями, которые нужны для создания конкурентоспособной продукции. В результате в альянс по ряду проектов вступили даже такие традиционные конкуренты, как «Sony», «Motorola», «Siemens», «LG-Hitachi». Рынок авиаперевозок США с 2003 г. оказался практически разделенным между двумя альянсами – «United-Airways» (эти корпорации оказались на грани банкротства) и «Delta-Continental-Northwest» [6].

Ряд корпораций Татарстана успешно вступают в альянсы с зарубежными и отечественными, в том числе конкурирующими фирмами. Так, совместное российско-американско-китайское производство часов нового поколения предполагает, что китайский партнер возьмет на себя внешнее оформление, американский – инвестиции и международный маркетинг, а Чистопольский завод – внутреннюю начинку и сборку часов. Казанский вертолетный завод совместно с компаниями ФРГ, Франции и Канады создает МИ-38, способный поднять до 18 т груза.

«Татнефть» в 2000 г. вошла в число акционеров «Нижекамскшины», что позволило ей пополнить оборотные средства и существенно увеличить выпуск продукции. Альянс с итальянской ТНК «Пирелли» предполагает совместную разработку радиальных цельнометаллокордных шин нового поколения, которые отличаются высокой проходимостью, безопасностью и экологичностью.

Наибольшее распространение в России получили альянсы для совместного исследования рынка и организации сбыта продукции. Зарубежные ТНК заинтересованы в использовании лоббистских возможностей российских фирм, которые обладают знанием местных рынков и опытом работы в нестабильных социально-экономических условиях. Российским фирмам необходимо научиться, не оставаясь в роли младшего партнера, вырабатывать навыки сотрудничества, выявления собственных конкурентных преимуществ и освоения ключевых компетенций партнера. Теории и практике создания подобных глобальных альянсов посвящена обширная литература. Организация стратегических отношений в альянсе рассматривается как основа конкурентоспособности, а само создание альянсов – рациональной альтернативой слияниям и поглощениям зарубежных компаний.

В России примером маркетингового альянса является соглашение «Алроса» (26 % мирового рынка) с ТНК «Де Бирс» о продаже алмазов на мировом рынке.

Завершая обзор тенденций российского рынка, отметим ряд социальных тенденций, которые на современном этапе характерны для деловых взаимоотношений, а значит, напрямую влияют на деятельность компаний. Это усилившаяся тенденция использования специальных приемов по целенаправленному управлению развитием взаимоотношений с покупателями и основными партнерами. Компании предпринимают целые комплексы методов, обучают персонал, разрабатывают специальные стратегии по управлению и развитию взаимоотношений с партнерами, вводят системы автоматизированного управления базами данных потребителей (системы CRM – Customer Relationship Management). Стало частым явлением обращение к меньшему количеству поставщиков и поддержание с ними более тесных взаимоотношений, основанных на доверии и взаимопонимании, что ведет к экономии на управленческих и транзакционных издержках. Необходимость тесных взаимоотношений объясняется тем, что в современном деловом мире поставщики и покупатели делятся друг с другом большим объемом информации, и они должны быть уверены, что эта информация останется конфиденциальной. Обе стороны хотят верить, что каждый партнер работает для достижения обоюдного дохода и успеха, а не только для собственного благополучия. Честность и открытость общения – то, что сегодня определяет атмосферу взаимоотношений и их перспективу.

Внутрифирменные коммуникации также претерпевают серьезные изменения. Внутрифирменные коммуникации оказывают серьезное влияние на эффективность бизнеса, поскольку согласованность в действиях, координация и стремление к выполнению единой цели положительно влияет на конечный результат деятельности. Эффективные внутрикоммуникационные связи позволяют быстрее обмениваться информацией, принимать более быстрые и эффективные решения и оперативно внедрять их в жизнь. Особенно это касается поиска и внедрения инноваций. Отдельный сотрудник компании выполняет не просто свою функцию (например снабженца), а еще ряд функций, связанных с маркетингом взаимодействия. Так, снабженцы сегодня



задействованы в стратегическом планировании, в развитии новых товаров, управлении отношениями и т.п. Внутри фирмы все более становится принятой работа в команде. Инженеры, маркетологи, снабженцы, экономисты и т. п. всё чаще работают в командах и реализуют общую цель. Всё это усложняет процесс управления коммуникационными связями внутри фирмы и предъявляет высокие требования к менеджменту. Происходят серьезные изменения в структуре организации. Всё чаще наблюдается переход от привычных линейно-функциональных, дивизиональных и матричных структур организации к сетевым структурам управления, основанным на свободном обмене информацией и фактически не имеющим жестких организационных структур, а управляемым демократично на принципах делегирования полномочий и полного доверия. То есть наблюдается переход от жесткого управления к координации сотрудников со стороны топ-менеджмента. В связи с этим растет важность формирования и развития корпоративной культуры в компаниях, выработки внутрикорпоративных ценностей, разделяемых всеми сотрудниками, развития корпоративной мотивации и т. п. Некоторые специалисты выделяют новые тенденции при подборе персонала, связанные с тем, что подбирается не столько профессионал, сколько человек, разделяющий корпоративные ценности. То есть для работы в фирме более важным становится не столько профессионализм, сколько верность идеям компании, готовность разделить с ней все проблемы и взять на себя ответственность.

Характерной чертой для российских компаний сегодня является развитие инноваций, хотя чаще всего инновации укладываются в рамки процесса импортозамещения. Покупатели постоянно находятся в поиске творческих и новаторских идей для улучшения закупочных и деловых операций. Новые технологии, новые товары, новые методы производства – всё, что может снизить себестоимость и увеличить прибыль. Тесное взаимодействие между покупателем и продавцом позволяет генерировать идеи и создавать самые эффективные продукты. Всё это предъявляет новые требования к организации маркетинга на предприятии, к функциям маркетинга и квалификации

специалистов. Наиболее важным требованием к специалисту по маркетингу сегодня является умение распознать рыночный спрос, выявить потребности и их тенденции, которые должны лечь в основу процесса разработки новых товаров.

Все эти тенденции говорят о том, что российский рынок перешел на новую, качественную ступень развития, которая предъявляет новые же повышенные требования к менеджменту компаний. Возрастает роль маркетинга как философии предпринимательства и основной составляющей конкурентоспособности компании в условиях глобализации. Развитие и совершенствование маркетингового потенциала российского предпринимательства напрямую зависит от знания этих тенденций и быстроты адаптации российских бизнес-субъектов к вновь складывающимся условиям внешней среды.

#### Список литературы.

- 1.Владимирова И. Г. Слияния и поглощения компаний // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 1
- 2.Галпин Т. Д., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний. Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2005.
3. Горид А.Л., Катенев В.И., Руденко М.Н. Современные формы взаимодействия и интеграции предпринимательства. – Монография. Пермь: Изд-во ПГНИТУ, 2011. – 160стр.
4. Рудык Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения: книга о пользе и вреде непрофильных активов: учеб. пособие. М.: Дело, 2005.
5. Слияния и поглощения. М.: Альпина Бизнес Букс, The Platzdarm Group, 2004.
6. Смыков В. В. Конкурентные преимущества стратегических альянсов // Проблемы современной экономики. 2004. № 1 (9)
7. [www.v-ratio.ru](http://www.v-ratio.ru) (дата обращения: 21.06.2011)

