

Преобразуването като стратегия за развитие в условията на криза

Асен Конарев, Снежинка Константинова

***Conversion as a development strategy in a crisis situation:** This work explains the conversion as a strategic transaction with great synergic potential for development in a crisis situation. The expedience of merger and bundling as the most appropriate forms of conversion at this stage is backed with arguments. The authors have developed a development strategy involving the bundling of 7 companies from the machine-building sector in Bulgaria, which is implemented in the practice. Presented is a forecast of net sales income of the bundled company, which supports the necessity of this specific conversion in the present crisis situation.*

Key words: conversion, bundling, synergy, development, strategy

ВЪВЕДЕНИЕ

Световната финансова криза предизвиква рецесия, която все по-остро се чувства в реалната икономика на България. В наблюдаваните от нас промишлени предприятия тя дава следните негативни ефекти:

- намаляват поръчките за производство и продажби;
- намаляват нетните парични потоци;
- увеличава се общата задлъжнялост и особено взаимната междуфирмена задлъжнялост;
- намалява се работната седмица и работния ден поради липса на работа;
- освобождава се квалифициран персонал, като загубите могат да бъдат невъзвратими;
- увеличава се натиска върху мениджърите за обслужване на публични задължения;
- нарастват загубите на фирмите с всички произтичащи от това отрицателни тенденции.

При тези условия най-актуални са антикризисните програми за оцеляване. Световният опит е доказал, че **независимо** дали дадена икономика се намира **във възход или упадък**, сливанията и придобиванията остават предпочитан инструмент за бизнеса, който търси промяна и бързо разрастване.

ИЗЛОЖЕНИЕ

В епохата, когато скоростта на промяната е решаваща за бизнеса, сливането е невероятен катализатор на развитието и много по-бърза операция от изграждането. Преобразуването чрез вливане създава условия, при които получаваме възможността да реализираме **интеграция и трансформация** и да дефинираме по нов начин бъдещето на обединения бизнес.

Бързоразвиващите се с помощта на интернет връзките компании трябва непрекъснато да се променят. Този неудържим процес е попътен вятър, който ни тласка към един по-обединен и взаимосвързан свят.

Преобразуването е термин, с който се сързват следните четири основни форми:

1. **Вливане** – при което цялото имущество на едно или повече търговски дружества (наричани преобразуващи се дружества) преминава към едно съществуващо дружество (приемащо дружество), което става техен правопреемник.
2. **Сливане** – при него цялото имущество на две или повече търговски дружества (преобразуващи се дружества) преминава към едно новоучредено дружество, което става техен правопреемник.

3. **Разделяне** – при него цялото имущество на едно търговско дружество (преобразуващо се дружество) преминава към две или повече дружества съществуващи и/или новоучредени, които стават негови правоприменници за съответна част. Процесът на разделяне може да се разгледа в три аспекта:
 - *разделяне чрез придобиване*, при което имуществото на преобразуващото се дружество преминава към съществуващи дружества (приемащи дружества);
 - *разделяне чрез учредяване*, при което имуществото на преобразуващото се дружество преминава към новоучредени дружества (приемащи дружества);
 - *разделяне от смесен тип*, при което имуществото на преобразуващото се дружество преминава към съществуващи и новоучредени дружества едновременно.
4. **Отделяне** – при него цялото имущество на едно търговско дружество (преобразуващо се дружество) преминава към едно или няколко дружества, които стават негови приемници за тази част от имуществото. Отделянето се прилага чрез следните три варианта:
 - *отделяне чрез придобиване*, при което частите от имуществото на преобразуващото се дружество преминават към съществуващи дружества (приемащи дружества);
 - *отделяне чрез учредяване*, при което частите от имуществото на преобразуващото се дружество преминават към новоучредените дружества;
 - *отделяне от смесен тип*, при което частите от имуществото на преобразуващото се дружество преминават към съществуващи и новоучредени дружества едновременно.

Преобразуването е важна стратегическа трансакция за всяка фирма. Ние считаме, че в условията на финансова криза е възможно приложението и на четирите форми. Независимо от това най-подходящи са вливанията и сливанията. При тези две форми се проявява най-важният ефект на трансакцията, известен като **синергизъм**. Понятието синергия (от гр. ез. – *συνεργία*) – означава общо действие, сътрудничество или съдружие. Фактическият резултат при тези две форми на преобразуване се изразяват в **по-добрия общ съвкупен резултат** на обединеното дружество в сравнение с резултатите като прост сбор на дружествата поотделно, известно още като правило, при което $2 + 2 = 5$. Този факт може да се установи при сравнение на прогнозите, разработени от отделните дружества, и стратегията за развитието на обединеното дружество.

Практицизмът и високата рационалност в условията на криза налагат разтегливите понятия за синергизъм да бъдат заменени от педантични и конкретни очаквани резултати. Световният опит е показал, че синергизмът при сливанията и вливанията намира израз най-често в следните материални и нематериални активи:

- капитал и нови потоци на доход;
- корпоративна търговска марка и добре дефинирана репутация;
- задълбочени познания по мениджмънта и бизнес процесите;
- хора, притежаващи уникални умения или връзки с клиентите;
- по-висока корпоративна култура и подобрена работна среда;
- мениджърски ресурси и др.

Добре разработената и стратегически привлекателна нова визия е решаващо условие за успеха на вливанията и сливанията в началния етап на преобразуване.

Новата визия на обединеното дружество може да се синтезира в **развитие чрез синергия**. Новият потенциал за развитие се генерира чрез синергия от консолидация, от икономия на мащаба, от глобализация, от поддържане и увеличаване на производството на продукти и услуги, от достъп до нови технологии и продукти, от увеличаване на пазарния дял и достъп до нови пазари, от

диверсификация и др. Необходима е ясна, добре обоснована и мотивираща стратегия за реализиране на новата визия.

Успехът в дългосрочен план е в пряка зависимост от наличието на обоснована и разбираема стратегия, която развива и утвърждава визията на новата обединена компания, насърчава бързите интеграционни процеси, базиращи се именно на това обединение и визия. Ключът към успешната интеграция е систематичен, задълбочен и експедитивен процес.

Мениджърите на преобразуващите се дружества трябва да приемат интеграционния процес в условията на протичащата криза като необходимото лекарство, което ще подобри бизнес здравето на ръководените от тях фирми, а не като поредица от разрушителни и болезнени събития. Новата комбинация от интелектуални и материални активи е правилната формула не само за оцеляването, но и за бързото развитие на обединения бизнес след кризата. Преобразуването чрез вливане е интеграционен процес не само на материалните и финансовите ресурси, но и на обединяването на фирмени култури, които са доста различни и обособени. Затова трябва да се планира канализирането на стратегията в оперативна програма и процедури за културна интеграция и разработване на комплекс от нови ценности и корпоративни принципи.

Стратегията за развитие чрез вливане и сливане изисква да се осъществи интеграция по конкурентоспособен начин, която включва:

- създаване на нов организационен модел чрез промяна от подразделения на географски принцип към подразделения, ориентирани към пазарните сегменти (продуктов принцип);
- премахване на всички излишни и дублиращи се дейности;
- установяване на общ контрол, единни процедури и стандарти;
- издигане на качествено ново равнище на съвместната дейност в производството, продажбите и маркетинга;
- катализиране на развойната и внедрителската дейност чрез обединяване на разпокъсания иновационен потенциал;
- разпределяне на финансовите активи с цел намаляване на риска и инвестиране в развитието на бизнеса чрез нови технологии, продукти и услуги;
- трансфер на най-добрия и перспективен управленски опит и практики, обединяване на мениджмънта на човешките ресурси, подготовката и обучението на кадрите;
- формиране на значително по-богата информационна система за конкуренцията, за новите технологии, за развитието на пазарите, за новите качествени стандарти и други.

Световният опит показва, че **интеграцията е катализатор** на промяната. Тя мобилизира хората да работят заедно и заедно да решават кой е най-добрият начин за развитие на бизнеса и обслужване на клиентите. Но променяйки организационния модел и създавайки нова продуктова структура, може да се заложи трансформация в същността на интеграционните процеси.

Стратегията трябва да се разработи от мениджърски екип, който включва членове на съветите на директорите на вливащите се (сливащите се) дружества. Този екип ще управлява целия интеграционен процес и ще решава възникващите конфликти. **Мениджърският интеграционен екип** ще се превърне в ядро на новия бизнес, за да се добавят нови ценности с помощта на синергизъм още в началото на преобразуването. Наред с това екипът ще трябва да реализира трите човешки императива на успешното обединение – координация, коопериране и сътрудничество; да изгради чувството за обща идентичност на работниците и специалистите от преобразуващите се дружества.

Авторите на настоящия труд разработиха стратегия за развитие чрез преобразуване на седем дружества от сектор „Машиностроене“, от които шест са вливащи се, а едно е приемащо дружество. Приемащото дружество е „Оптела – Лазерни технологии“ АД, а вливащите се дружества са: ЗММ „Металик“ АД, „Корпорация Унимаш“ АД, „Унимаш индъстрис“ АД, „Металик приват“ АД, „ЛОТ 2000“ АД и „Норекс 1“ ЕООД. Стратегията бе приета от органите на управление на дружествата и на тази база стартира процедура за преобразуване.

В стратегията на обединеното дружество включихме прогноза за приходите, разработени въз основа на прогнозата за производствена програма. В нея намериха израз продуктовата структура и маркетинговите проучвания за цени и пазари.

В условията на действащата финансова криза мениджърите са изключително предпазливи в своите очаквания и са склонни да прогнозират сравнително малки приходи. По тази причина разработихме два варианта за очаквани приходи – песимистичен и оптимистичен. Прогнозата за приходите по двата варианта е представена в Таблица 1:

Таблица 1

Прогноза за нетните приходи от продажби на обединеното дружество след вливането (в хил. лв.)

Варианти \ Години	2009	2010	2011	2012	2013
I. Песимистичен					
1. Нетни приходи от продажби	8 860	12 710	16 810	20 360	23 011
2. Темп на промяна на приходите от продажби	–	143,45	132,23	121,12	113,02
II. Оптимистичен					
1. Нетни приходи от продажби	9 120	12 930	17 864	24 441	33 137
2. Темп на промяна на приходите от продажби	–	141,78	138,16	136,82	135,58

Данните от Таблица 1 показват, че и при двата сценария се прогнозира значителен ръст на приходите от продажби, което е свързано с модернизацията на оборудването, въвеждането на нови продуктови номенклатури, реализирането на иновации със значителен ефект, подобряването на качеството на маркетинга и изобщо на корпоративното управление. Значителният темп, който се прогнозира за 2010 г. и при двата сценария, се дължи на изключително предпазливите прогнози за 2009 г. в условията на остра криза в сектор „Машиностроене“.

Генерираната синергия успешно може да бъде насочена за решаване на стари организационни проблеми или за посрещане на новите предизвикателства в бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Очакваният ефект от синергията може да се представи чрез следното сравнение: По прогнози, разработени от отделните дружества, се очакват следните нетни приходи от продажби, сумирани за всичките седем дружества: 2009 г. – 8 320 хил. лв.; 2010 г. – 10 480 хил. лв.; 2011 г. – 11 720 хил. лв.; 2012 г. – 13 210 хил. лв.; 2013 г. – 15 480 хил. лв. Това са резултатите, които мениджърските екипи очакват при самостоятелно функциониране на дружествата. След преобразуване чрез вливане дори песимистичният вариант на стратегията за развитие на обединеното дружество значително превъзхожда тези очаквани резултати.

Поради ограниченията за обема на настоящия труд авторите не могат да представят съдържащите се в стратегията прогнози за другите финансови показатели като разходи, нетна печалба, нетен оборотен капитал, нетна настояща

стойност и др. Тяхното равнище и тенденции убедително подкрепят стратегията за развитие чрез преобразуване на конкретните промишлени предприятия в условията на действащата криза.

ЛИТЕРАТУРА

[1] Вълната от сливания и поглъщания в света – вятърът духа към България и региона. – Forem consulting, 2008.

[2] Граждански процесуален кодекс. – ДВ, бр. 47 от 23.VI.2009 г.

[3] Дерменджиев, М., Проданов, Г. Вливания на търговски дружества. – П Консулт, 2009.

[4] Дивайн, М. Успешните сливания: Правилното тълкуване на човешкия фактор. С., 2003.

[5] Търговски закон. – ДВ, бр. 47 от 23.VI.2009 г.

[6] Harvard Business Review, 2000.

За контакти:

проф. дин Асен Конарев, Компания за технологии и иновации „Съединение“ АД – София, тел.: + 359 878/413230, e-mail: akonarev@abv.bg

гл. ас. Снежинка Константинова, Университет по хранителни технологии – Пловдив, Стопански факултет, тел.: + 359 878/413268, e-mail: sks_ko@abv.bg

Докладът е рецензиран.