

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ СДЕЛОК СЛИЯНИЯ/ПОГЛОЩЕНИЯ

*Аспирант Елена Ивановна Стародубцева
Высшая школа экономики и менеджмента, Донецкий
Национальный Технический Университет, Донецк, Украина*

Текущий этап функционирования международного рынка слияний и поглощений характеризуется большим количеством неуспешных сделок: до 75% сделок не достигают желаемых результатов и около 30 % поглощенных компаний вновь продаются в течение 5 лет после заключения сделки [1]. Многие аналитики находят, что вместе с такими очевидными причинами неудачных слияний как завышенная оценка компании-цели, неправильная стратегия слияния или отсутствие у менеджмента соответствующего опыта предпосылкой неудачи может оказаться отсутствие или неверная коммуникативная политика компании, осуществляющей поглощение.

Ошибочно полагать, что коммуникационная поддержка слияния/поглощения - это сообщение для прессы и мемо для сотрудников обеих компаний. Правильная коммуникативная стратегия может кардинально повлиять на успех сделки – начиная от получения одобрения держателей акций и заканчивая мониторингом синхронизации двух корпоративных культур в одну. Многие успешные менеджеры сходятся во мнении, что эксперты по коммуникациям должны быть как можно раньше подключены к процессу слияния/поглощения, независимо от того, будет ли это собственная PR-служба компании или внештатные специалисты. Что касается завершения коммуникативной стратегии, то ее финал наступит позже окончания процедуры слияния/поглощения. При этом, работа по информационному сопровождению сделки должна вестись в три этапа: планирование и подготовка сделки, объявление о сделке, последующая интеграция.

На первом этапе осуществляется разработка коммуникативного плана сделки слияния/поглощения, который должен включать такие переменные как предварительный анализ задания и цели, целевой аудитории, методов сбора и формирования информации как внутри компаний-участников, так и во внешней среде. Важным моментом здесь будет формулирование цели слияния/поглощения в сотрудничестве с менеджментом, осуществляющим сделку. Причем специалисты советуют в данном вопросе не переборщить с радужными перспективами: чем реалистичнее и проще цель, тем выше вероятность ее достичь. Цели, которые легко понять, легко и проконтролировать, а это и нужно

продемонстрировать владельцам акций, от расположения которых зависит судьба сделки.

Второй этап коммуникативной стратегии – налаживание коммуникаций с участниками, вовлеченными в процесс слияния/поглощения. Этот этап связан, прежде всего, с объявлением об осуществлении сделки. Менеджмент компании-покупателя должен детально разработать текст сообщения для работников своего, и, возможно, поглощаемого предприятия, а также СМИ и клиентов.

Особенность подготовки сообщения для работников заключается в том, что в данном случае речь идет о той аудитории, которая становится участником процесса поневоле, т.е. у нее не спрашивают разрешение на сделку. Цель менеджера здесь – минимизировать неопределенность среди работников, ведь неопределенность – как неизбежное побочное явление сделок слияния/поглощения – очень опасна способностью порождать слухи и даже панику в компании. Поэтому действия менеджеров должны быть подготовленными, активными и последовательными. Детали сообщения могут быть различными в каждом конкретном случае, но в одном мнения специалистов сходятся: сообщение об осуществлении сделки слияния/поглощения для работников компании должно быть честным, даже если потом придется прибегнуть к увольнениям, ибо это единственный способ не потерять доверия работников.

Сообщение для СМИ должно быть хорошо подготовленным и согласованным с топ-менеджментом и акционерами. При этом следует учитывать, что СМИ склонны придавать налет сенсационности подобным сообщениям, а также спешат делать прогнозы на будущее. В этом контексте будет не лишним заручиться теми или иными гарантиями относительно публичных сообщений от имени руководства компании.

Специальные сообщения для клиентов также необходимы, если менеджмент предприятия намерен продолжить сотрудничество с ними. Здесь приемлемы такие формы сообщений как письма и телефонные звонки, и такие принципы как тщательное планирование сообщения, активность, честность, последовательность. Кроме перечисленных выше аудиторий, в зависимости от каждого конкретного случая может возникнуть необходимость подготовки сообщений для профсоюзов, правительственных организаций, стратегических партнеров и т.д. Практика данного этапа коммуникативной стратегии показывает также целесообразность подготовки FAQ- документов – списков ответов на вероятные вопросы для каждой аудитории.

Третий этап коммуникативной стратегии – мониторинг интеграционных процессов во вновь созданной компании, получение фидбека от аудиторий, оценка результатов сделки. Этим этапом коммуникативного плана нельзя пренебрегать, несмотря на то, что сделка слияния/поглощения уже состоялась. Ведь именно сейчас могут

возникнуть недовольства, конфликты, «пробелы» в организационной структуре, «дублирование» функций и другие непредвиденные проблемы. Цель управления на данном этапе –выявление и разрешение всех подобных проблем в сотрудничестве с HR-службой, содействие построению единой корпоративной культуры в компании, которая является еще очень уязвимой после перенесенных структурных изменений.

На первый взгляд, уделять столько внимания коммуникативной стороне сделки слияния/поглощения может показаться нецелесообразным для отечественного инвестора, который, как правило, и без этого весьма озабочен финансовыми и юридическими аспектами сделки. Однако западные компании, имеющие большой опыт сделок, все чаще не могут обойтись без сопровождающей коммуникативной политики. Опытные профессионалы понимают фундаментальную связь между успехом слияния/поглощения и правильно выработанной коммуникативной стратегией и делают свой выбор в пользу грамотного управления слиянием/поглощением с «человеческим лицом».

Литература:

1. Good communication is key for smooth M&A transaction. By David Yeghiaian <http://www.unique-solutionsinc.com/knowledge/article_20050125_61.html >

2. M&A Success: Why Communications Needs a Seat at the Board Table. By Brian Muys <http://navigator.bacons.com/ARCHIVE/MA_success.asp>

3. Don't forget communications during M&A process. By Norman Birnbach <<http://www.masshightech.com/stories/2008/06/16/newscolumn3-Don%E2%80%99t-forget-communications-during-M&A-process.html>>

4. Investor Communications: New Rules for M&A Success. By Mark L. Sirower and Steve Lipin <<http://accounting.smartpros.com/x36609.xml>>