



Возврат инвестиций – интеграция после слияний (PMI) в российской энергетике

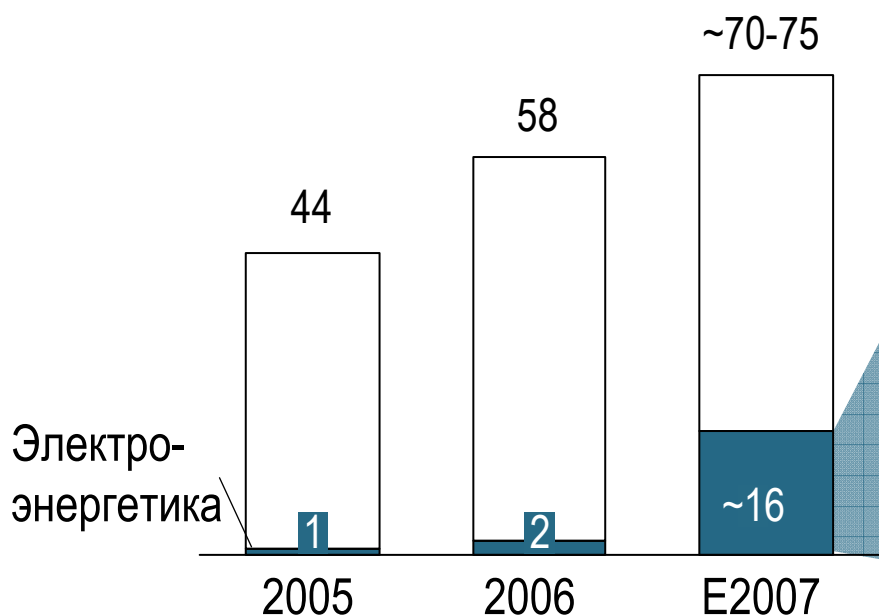
Йорг Штеглих
Roland Berger Strategy Consultants

Конференция «Российская Электроэнергетика»
Москва, 11 октября 2007 г.

Электроэнергетика – новый быстрорастущий российский сектор M&A с высокой средней стоимостью сделок

M&A и приватизационные сделки в России стоимостью более 100 млн. долл.

Количество сделок, [#]



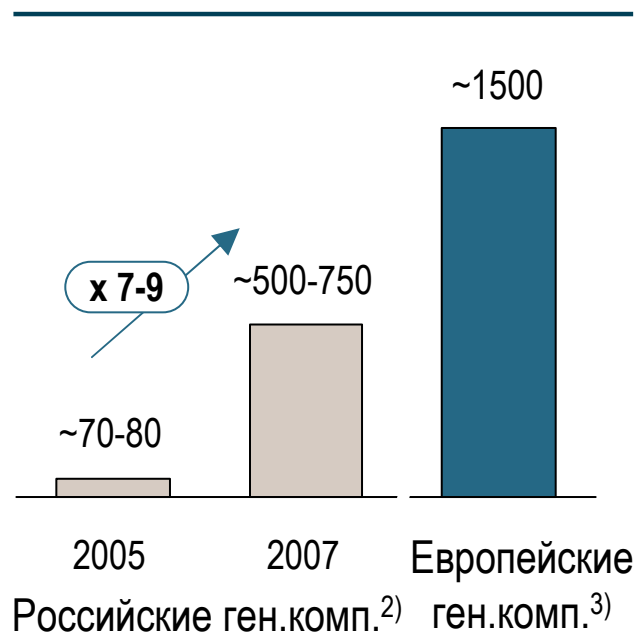
Комментарии

- > Электроэнергетика – новый ключевой сектор M&A в 2007-2008 гг. благодаря продолжающейся приватизации ОГК и ТГК
- Сделки с участием российских и международных инвесторов
- Крупные объекты сделки (>3 000 сотрудников, оборот >200 млн. долл.) и высокий объем сделок

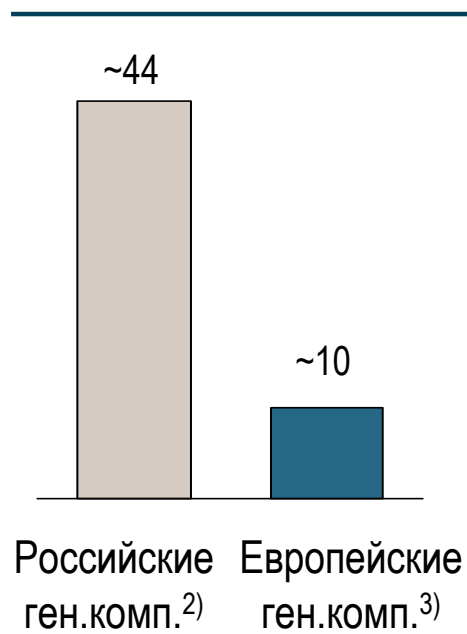
Чтобы окупить инвестиции, необходим существенный рост рентабельности ОГК и ТГК – PMI¹⁾ как первый шаг

Бенчмаркинг рыночной капитализации российских генерирующих компаний

Коэффициент установ-ной мощности, [СП⁴⁾ / кВт, долл.]



Коэффициент EBITDA, 2007г., [EV / EBITDA]



- > Высокая капитализация российских ген. компаний отражает высокие **ожидания роста доходности** вследствие
 - проводимых **реформ**
 - **динамики** спроса и предложения
 - потенциала **улучшения операционной** деятельности
- > Успешная интеграция – **ключ** к реализации внешнего и внутреннего потенциала **создания стоимости**

1) Post merger integration (PMI) - Интеграция после слияния
 2) 2005г. PAO –ЕЭС, 2007г. - ОГК (#2-6)
 Источник: Bloomberg, Roland Berger Strategy Consultants

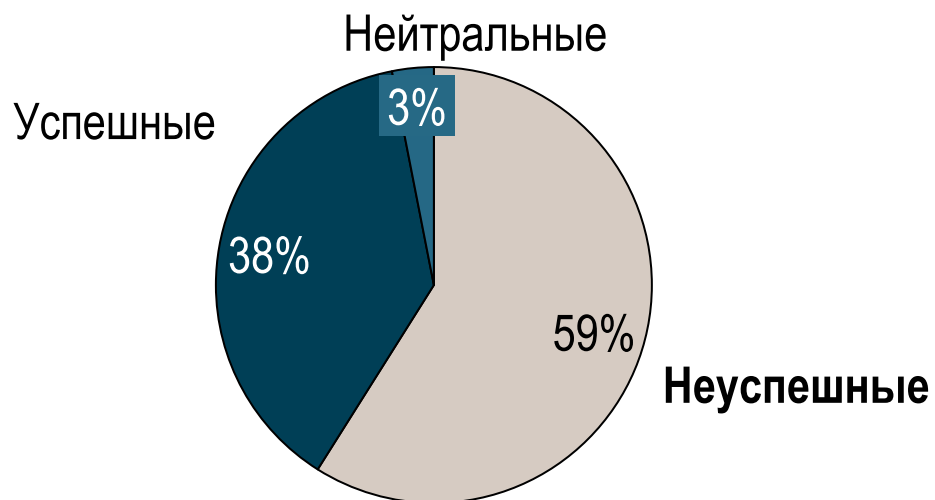
3) RWE, E.ON, EDF, ENEL, Ibedrola, Fortum (2007)

4) стоимость предприятия

Более половины трансграничных сделок М&А оцениваются как неудачные – пять основных ошибок в PMI

Мировой опыт слияний и поглощений

Доля успешных сделок М&А, [%]



Типичные ошибки на этапе PMI

Плохая организация интеграции – неверно выбранные приоритеты или их отсутствие

Менеджеры по интеграции уделяют мало внимания **культурным различиям**

Топ-менеджмент не принимает достаточного **участия** в процессе

Недостаточно амбициозные цели по созданию стоимости

Синергетический потенциал не реализован или реализуется слишком медленно

Новых владельцев российских генерирующих компаний ждут дополнительные сложности на этапе интеграции

Особенности M&A российского производства электроэнергии

Рынок / нормы

- > Существенные **рыночные риски** связанные с
 - либерализацией (новые правила рынка)
 - поставками топлива
 - и т.д.
- > **Инвестиционные обязательства** по отношению к РАО ЕЭС

Приватизированные ген. компании

- > **Недавно созданные** компании – новая команда менеджеров и корпоративная культура
- > **Короткая история отчетности** – ограниченная информация о деятельности
- > Традиционно недостаточная мотивация для повышения **доходности** – **ограниченный опыт оптимизации** управленческих и производственных процессов
- > Исторически **высокий** уровень **зависимости** от РАО ЕЭС
- > **Организационная структура** частично унаследована от РАО ЕЭС

Инвесторы

- > **Отсутствие** существенного **опыта** в российской генерации или **в генерации в целом**
- > **Основной бизнес** многих рос-х инвесторов **не в энергетике** (нефть/газ и т.д.)
- > Из-за условий приватизации **фаза подготовки** (до сделки) ограничена / отсутствует

Успех интеграции зависит прежде всего от факторов, воздействующих на увеличение стоимости

Высокий

**РИСК
НЕУДАЧИ**

Низкий

ФАКТОРЫ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

Действия, направленные на **мобилизацию, конкурентоспособное позиционирование и создание стоимости**

- > Рычаг для устойчивого повышения стоимости
- > Убеждение/удержание клиентов и сотрудников
- > Часто меняющиеся, каждое слияние уникально

Действия, направленные на **функциональную интеграцию (технические вопросы)**

- > От интеграции процессов к быстрым результатам
- > Повторные процессы, инструкции и предписания
- > Необходимы, но их недостаточно для успеха

ОСНОВЫ ИНТЕГРАЦИИ

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА УСПЕХ

Факторы дифференциации: рычаги для создания СТОИМОСТИ

Четкая стратегическая концепция

- > Новая миссия
- > Быстрое определение значения «интеграции» для отдельных подразделений
- > Определение синергетического эффекта

Четкая ориентация на рынок

- > Налаженная коммуникация с клиентами/партнерами
- > Недопустимо ухудшение качества продуктов/услуг

Своевременные управ-ие решения

- > Вопросы трансакции
- > Распределение цены
- > основополагающие принципы для принятия решений

Стабилизация организации

- > Преемственность управления
- > Оперативные решения по ключевым должностям
- > Преодоление культурных различий

Эффективный контроллинг

- > Контроллинг внедрения
- > Система управленческого учета (MIS) для всего процесса слияния
- > Согласование задач и системы поощрений

Активное управление изменениями

- > Избегание установки «мы и они»
- > Создание единой корп. культуры
- > Профессиональная коммуникация

**УСПЕШНАЯ
ИНТЕГРАЦИЯ**

Наш опыт выполнения проектов PMI: эффективный процесс интеграции состоит из трех модулей

МОДУЛЬ А

Управленческая интеграция

- > Быстрое **согласование процедур отчетности** фирмы с требованиями нового владельца
- > **Решение неотложных вопросов**
- > Создание **плавного перехода** новой BU¹⁾ в головную компанию
- > **Отслеживание** внедрения мероприятий

МОДУЛЬ Б

Бизнес-интеграция

- > **Анализ** бизнес-процессов
- > Определение **стратег. концепции** (позиционирование, цели)
- > Интеграция **операций**
- > Реализация **синергий**
- > Разработка платформ **роста** для синергий доходов/вал. выручки

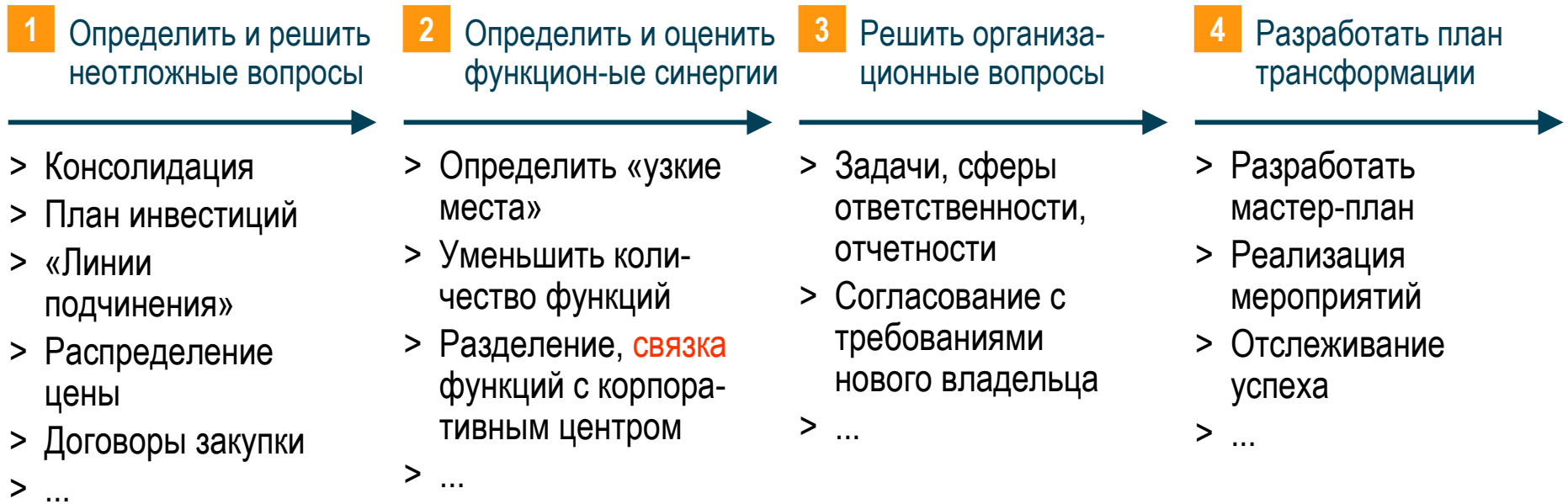
МОДУЛЬ В

Интеграция культур

- > **Проектный подход** для интеграции корп. культур
- > Управление процессом **коммуникации**
- > Внимание к теме **различий в культуре**
- > Решение **управленческих задач**
- > Разработка долгосрочной системы **поощрений**

1) Business Unit (BU, бизнес-единица)

Управленческая интеграция – разработка мастер-плана для первоочередных интеграционных вопросов



1 Финансы	2 Контроллинг/ отчетность	3 Персонал	4 Закупки/ логистика	5 ИТ
6 Коммуникация	7 Внутр. аудит/ организация	8 Право/ страхование	9 Производство	10 Маркетинг/Продажи/Трейдиг

Бизнес-интеграция – разработка бизнес-модели для достижения поставленных целей по приросту стоимости

ФАЗА I

Прозрачность

- > Создать **Команды Бизнес-Интеграции**
- > Анализ **текущей ситуации**
- > Определить и измерить **области/рычаги** повышения эффективности
- > Примерно оценить дополнительный **бизнес-потенциал**
- > Разработка гипотез по **бизнес-модели**
- > Определить **организацию проекта** для Фазы II

ФАЗА II

Бизнес-модель

- > Проверить правильность **снижения затрат**
 - Детализация синергий
 - Определить требования по внедрению
- > Детализация рыночного **потенциал**
- > Опред. **бизнес-концепцию**
 - Стратегия
 - Структура
- > Оценка **Мощности и т.д.**
- > Перевод **персонала**

ФАЗА III

Внедрение

- > **Перевести** проектную **организацию** в функциональную организацию
- > **Перевести потенциал** стоимости в новую управленческую структуру
- > Детализировать **структуру и интерфейсы**
- > Разработать систему **контроля проекта**
- > Контроль процесса **внедрения**

Интеграция культур – подход включает четыре необходимых элемента

IV Определение обязанностей

- > Определение инициатив
- > Разграничение обязанностей и определение сроков
- > Координация мероприятий

- > Семинар высшего руководства
- > Преодоление культурных различий
- > Программа обмена
- > Информационная платформа

III Разработка мероприятий

I Определение целевых групп

- > Менеджеры, вовлеченные в процесс интеграции
- > Менеджеры различных уровней, персонал
- > Акционеры, синдикаты, пресса

- > Корпоративная культура
- > Организация, процедуры и т.д.
- > Результаты интеграции (план, промежуточные результаты)

II Определение потребности в информации



Российскую специфику необходимо учитывать при расстановке приоритетов во всех трех модулях

Специфика российских РМІ в сфере генерации

Управленческая интеграция

- > Требования **миноритарных акционеров** (в особенности, РАО ЕЭС)
- > Неотложные вопросы с существенным **финансовым эффектом** (закупка топлива, инвест. программа и т.д.)
- > Существенные **различия в процессах управления и организационной структуре** между российскими и европейскими компаниями

Бизнес-интеграция

- > Определение и учет основных **рыночных рисков** (антимонопольное законодательство, рынок мощностей и т.д.)
- > Концентрация на областях, где возможно **«разрушение стоимости»**
- > Определение потенциала операционных улучшений на базе **передового мирового опыта**

Интеграция культур

- > **Иерархический подход** в управлении
- > Существенные **культурные различия**
- > Различия в **ожиданиях КЦ¹⁾** в Москве и **э./станций** в регионах
- > Определение и удержание **ключевых сотрудников**, оценка потребностей в тренингах и семинарах
- > Хорошие **отношения с местными властями**

1) КЦ – корпоративный центр (CC – Corporate Center)

Поддержка и реализация различных процессов интеграции идет параллельно



Подготовительная фаза – необходимо определить подход к интеграции

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

- > **Видение** (перспективы, цели для новой области ведения бизнеса)
- > **Стратегические цели** (рыночный потенциал, снижение затрат, структурные изменения и др.)

2. РАЗРАБОТКА СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

- > Уточнение **обязанностей**
- > Реорганизация **правовой формы** компании
- > Распределение **полномочий**
- > Формирование **правил принятия решений**

3. АДАПТАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

- > Интеграция процессов **страт. планирования и бюджетирования**
- > Определение **ключевых показателей эффективности**
- > Адаптация **структур и форм отчетности**

4. ПОДБОР МЕНЕДЖЕРОВ

- > Выбор **членов совета директоров**
- > Принятие решений по **ключевым позициям**
- > Организация **ротации персонала** на всех уровнях руководства в обоих направлениях

Подготовительная фаза – подготовка проекта должна начинаться до завершения сделки

СДЕЛКА ЕЩЕ НЕ ЗАВЕРШЕНА...

- > Новый владелец и приобретенная компания еще **не имеют возможности сотрудничать** или делиться информацией
- > Следовательно, дата завершения сделки будет означать **точку отсчета процесса реальной интеграции**

... НО ИНТЕГРАЦИЯ УЖЕ ДОЛЖНА НАЧАТЬСЯ

- > Определение **организации проекта**
- > Назначение **участников** проекта
- > Подробный **план проекта** и мероприятий
- > Структурирование неотложных проблем и рычагов снижения затрат
- > Разработка **шаблонов** для мастер-плана
- > Начало первых **концептуальных обсуждений**
- > Подготовка **инфраструктуры проекта**
- > Формирование **программы внутренних/внешних коммуникаций**
- > Это позволит **не потерять время** после того, как сделка будет завершена

Первая рабочая встреча по интеграции – официальное начало интеграции

Цели совещания

- > **Символическое начало** – официальный старт интеграции
- > Повышение **информированности** и **доверия** всех задействованных топ-менеджеров
- > Четкая коммуникация **целей** и **методов** процесса интеграции
- > **Сотрудничество** на высшем руководящем и других уровнях – для установления широких контактов
- > Определение обязанностей и **партнеров** для работы над проектом
- > Начало **понимания** нынешней ситуации и ее особенностей

Подготовка совещания

- > **Назначение команды** для подготовки и организации мероприятия
- > Определение **сроков** и **участников**
- > Подготовка **инфраструктуры** (вкл. оборудование)
- > Разработка/перевод презентаций
 - > Презентация **компании**
 - > **Подход к интеграции** (цели, генеральный план, команды, организация проекта)
 - > **Первые встречи** проектных команд (исходная ситуация, проблемы интеграции, методология...)
- > Разработка информационного **бюллетеня**

Пример проекта – создание платформы для роста в Восточной Европе

Исходная ситуация

- > Западноевропейская энергетическая компания приобрела контрольный пакет в **восточноевропейской энергетической компании** – прежний владелец стал миноритарным акционером
- > Различное **культурное прошлое**
- > Различные **стили управления**
- > Различная **регуляторная среда**
- > Различные основные и вспомогательные **процессы**

Подход к реализации

- > **Подготовительная фаза**
 - Непродолжительная
 - Ключевые вопросы лидерства
 - Начало культурной интеграции
- > **Модуль 1/2 –** Управленческая и культурн. интеграция
 - Настройка неотложных процессов/систем
 - Удержание ключевых сотрудников среднего звена
- > **Модуль 3 – Бизнес-интеграция**

Основные результаты

- > **Команда топ-менеджмента** – движущая сила переходного периода с первого дня
- > **Культурное** взаимодействие, напр., благодаря смешанным проектным командам
- > **Быстрая реализация** группового подхода – отчетность, планирование, ...
- > **Мобилизация** путем регулярной коммуникации (топ-менеджмент!)
- > **Согласованные четкие задачи** по реструктурированию и росту

Эксперты отраслевого центра «Энергетика» Roland Berger Strategy Consultants

Йорг Штеглих

Партнер

joerg_staeglich@de.rolandberger.com

Владимир Боруцкий

Принципал

vladimir_boroutski@ru.rolandberger.com

Николай Грачев

Старший руководитель проектов

nikolay_grachev@ru.rolandberger.com

IT'S CHARACTER THAT CREATES IMPACT!