

## **Управление холдингом**

Традиционные определения холдинга отражают, как правило, его финансово-юридическую сущность.

### **Например:**

Холдинг (от англ. holding - владеющий) - акционерная компания, использующая свой капитал для приобретения контрольных пакетов акций других компаний с целью установления господства и контроля над ними.

Экономическая же сущность холдинга заключается в синергетическом эффекте: сумма интегрированных компаний, во главе с материнской компанией, достигает больших финансово-экономических показателей, чем сумма равных отдельно действующих компаний. Синергетический эффект возможен только при определенным образом простроенном взаимодействии компаний, когда вклад каждой направлен на достижение общей цели холдинга.

Сейчас отчетливо наблюдается следующая тенденция, достаточно большое количество компаний работают по принципу холдинговых, хотя юридически не имеют соответствующего статуса ("по собственным соображениям"), и количество таких компаний увеличивается.

Именно принципам построения и управления холдингом мы хотим посвятить эту статью: типичные проблемы, их причины и последствия, и как их можно предупредить. Несомненно, управление акциями также является инструментом управления холдингом, но инструментом другого порядка, в этой статье мы его касаться не будем.

## **Построение холдинга**

Основная задача любого холдинга - повышение экономической эффективности организации с целью получения максимальной прибыли и использования ее для получения еще большей прибыли.

Существует несколько вариантов построения холдинга, в зависимости от того, что позволяет достичь максимальной прибыли:

### **А). Горизонтальная интеграция**

Холдинг представляет собой материнскую компанию и сеть "одинаковых дочек" (филиалов/магазинов). Дочки действительно построены и работают одинаково как близнецы, ключевым их различием и способом получения максимальной прибыли является территориальный охват (региональный/районный). Соответственно чем больше территориальный охват, тем больше успех компании.

Такой вариант построения холдинга, например, характерен для оптовой /оптово-розничной торговли.

"+":

- схема построения и управления общая для всех, поскольку дочки одинаковые;

- единые критерии оценки деятельности дочек, легко просчитать вклад каждой дочки в достижение общей цели (с учетом региональных особенностей);
- система запуска и развития новой дочки хорошо отработана на предыдущих; решение новых задач в одной дочке являются прецедентом для остальных при возникновении соответствующей ситуации;
- при смене бизнеса остается сеть обученных дочек, отлаженная система взаимодействия центр - регионы, знание региона; для перехода на другой продукт (смежный, родственный) необходимо только изучить ситуацию по продукту на региональных рынках и скорректировать маркетинговую политику, перенастроить клиентскую базу (возможно частично).

"-":

- тяжело управлять на расстоянии, причем, чем больше расстояние, тем сложнее проверить соответствие общекорпоративным стандартам;
- необходимо хорошо знать все дочерние регионы, а их в среднем бывает около 10:
  1. маркетинг: ситуация на региональном рынке по продукту, изучение конкурентов и клиентов;
  2. персонал - рынок труда (спрос/предложение: уровень з/п, квалификация требования) по соответствующему и смежным направлениям; особенности корпоративной культуры.
  3. Экономическая ситуация в регионе; особенности взаимодействия с региональной администрацией.

## **Б). Вертикальная интеграция**

Холдинг представляет собой головную компанию и цепь дочерних предприятий выстроенных по принципу полного цикла - выращивание, обработка, продажа, объединены в единый комплекс.

Например: Агрохолдинг.

Среди предприятий пищевой промышленности этот вариант построения холдинга хорошо виден на примере имеющих и зарождающихся агрохолдингов.

"+":

- позволяет получить и продать конечный продукт по более конкурентоспособным ценам своей непосредственной целевой аудитории;
- возможность контроля качества продукции на любом из этапов ее изготовления;
- возможность полноценной работы по сокращению издержек, так как включены все составляющие, необходимые для получения и продажи конечного продукта.
- первоначально есть общее представление о бизнесах входящих в холдинг, поскольку раньше приходилось с ними общаться в качестве поставщиков.

"-":

- необходимо знать/изучать ситуацию (производство, маркетинг, персонал) по всем бизнесам, входящим в единый комплекс;
- поскольку дочки все разные необходима хорошо продуманная система оценки деятельности дочек, их вклада в общее дело (каким требованиям одни должны соответствовать внутри своего бизнеса, для общего бизнеса);

- смена бизнеса (из-за неблагоприятной ситуации в отрасли, на рынке) на другой бизнес не возможна, только заново с "0"; переход на смежный продукт (например, с мяса на птицу) потребует координальных изменений практически по всем дочкам, входящим в холдинг, клиентскую базу, возможно, частично можно будет использовать.

Вариант построения холдинга по принципу вертикальной интеграции имеет смысл только тогда, когда бизнес востребован всегда, в любой экономической ситуации. Этот вариант действительно показан для агрохолдингов, поскольку "кушать хочется всегда". Другими более ранними строителями вертикальных холдингов являются крупнейшие представители алюминиевой промышленности (метал, востребован от изготовления ложек до самолетов и т.д.).

## **В). Конгломеративная диверсификация**

Дочерние компании подбираются по принципу смежности.

Как правило, история возникновения такого холдинга связана с тем, что смежный продукт необходимый для основного продукта не устраивает головную компанию по цене, качеству, соответственно принимается решение о создании и развитии нового бизнеса удовлетворяющего требованиям компании.

Например:

Для пищевой промышленности такой смежной отраслью является упаковка. Ведь для продуктов питания это единственный способ как-то выделиться на фоне конкурентов, создать что-то не стандартное, неожиданное, чтобы привлечь к себе внимание. Наличие собственной компании по разработке и изготовлению упаковки позволит:

- снизить цены на свой конечный продукт;
- создать действительно что-то нестандартное или выгодно отличающееся от общей массы;
- создать и поддерживать единый стиль;
- получать упаковку в срок и в соответствии с заданными требованиями.

Необходимым условием создания смежной компании является - рентабельность и/или перспективность выбранного смежного рынка.

"+":

- удовлетворяющая цена, качество смежного продукта, соответственно и конечного продукта в целом;
- смежные дочки, как правило, не только работают на удовлетворение потребностей холдинга, но и имеют большую свободу в самостоятельном зарабатывании и получении прибыли;
- подстраховка со стороны смежных дочек при неблагоприятной ситуации на рынке основного продукта, можно переориентироваться на рынок смежного продукта без больших потерь и вложений, поскольку уже все работает, отлажено;

"-":

- смежных дочек сложнее ориентировать на общую цель, потому что, как правило, они пересекаются с основным бизнесом по одному-двум моментам, они более самостоятельные, так как могут сами зарабатывать деньги;
- сложно управлять дочками, они очень разные, необходимо хорошо знать их (производство/торговля/услуги, маркетинг, персонал) и специфику бизнеса;
- дочки очень разные и слабо связаны между собой, поэтому сложно оценивать их вклад в общее дело, но в связи с этим особенно важны система оценки (внутри бизнесов, по холдингу в целом) и учетная политика холдинга.

## **Типичные проблемы управления холдингом**

### **1. Потеря управляемости (неповоротливая структура; запоздалое решение/принятие неверных решений)**

При виде структуры любого холдинга возникают закономерные вопросы:

- "Как же такой большой компании удастся быть эффективной, особенно среди средних и маленьких компаний, которые легко перестраиваются под требования рынка и внешней среды?"
- "Как должны быть построены системы информирования и принятия решений, чтобы обеспечить их оперативность и своевременность?"
- "Какова должна управленческая компетентность менеджмента на каждом уровне управления холдингом?" и т.д.

При этом подспудно структура холдинга вызывает ассоциации с построением государственных организаций, с их масштабными структурами, неповоротливостью и затянутым принятием решения.

Причины: жесткая централизация, все решения принимаются на верху, при этом, как правило, информация необходимая для принятия решения приходит с опозданием, в искаженном виде и не отражает реальной ситуации, соответственно страдают оперативность и точность принятия решений.

Последствия: снижение экономической эффективности холдинга, потеря доли на рынке.

### **2. Дочки расползаются (по целям, корпоративной культуре)**

Причины:

- отсутствие целенаправленной работы по этим направлениям или она идет только на уровне указов из центра, дочки не включены в работу по разработке стратегии (цели), стандартов работы (корпоративная культура);
- рассогласование целей холдинга и дочек; дочки ориентированы сугубо на достижение "личных целей";
- ошибки в постановке целей для дочек,

Например: В С\Х холдинге при вертикальной интеграции при постановке целей для "дочек" получен следующий результат:

Результат:

- каждая дочка продавала продукцию другой по высокой цене и действительно получила хорошие показатели, но холдинг в целом проиграл, поскольку цена на конечный продукт возросла, и он потерял свою конкурентоспособность на рынке;
- одна дочка (свиноферма) продавала свою продукцию по высокой цене "на сторону", повышая свои показатели, в то время как другая дочка (колбасное производство) была вынуждена закупать сырье на стороне, по соответствующей цене, продукт в результате оказался менее конкурентоспособным, показатели эффективности низкие. Эффекта синергии не произошло, общие показатели эффективности холдинга ухудшились.

Последствия:

- потеря эффекта синергии, снижение экономической эффективности;
- эффект "лебедь, рак и щука", результат: минимум - локальное снижение экономической эффективности; медиа - уход дочки (менеджера с командой и клиентской базой)/саботаж целей холдинга, как правило, скрытый; максимум - полная или частичная потеря доли рынка;
- потеря имиджа, "лица компании" (при отсутствии корпоративных стандартов работы и контроля со стороны материнской компании за их культивированием и соблюдением).

### **3. Несамостоятельность дочек, менеджмента**

Причины:

- централизация, все решения принимаются на верху, дочек держат на коротком поводке, все вопросы "до последнего гвоздя" решает головная компания;
- делегирование полномочий как инструмент не используется или используется не правильно и не дает соответствующего эффекта; формальное делегирование, когда есть вывеска, а реальных полномочий не дают;
- уровень управленческой компетенции топ менеджеров, директоров и менеджеров среднего звена оставляет желать лучшего.

Делегирование полномочий является краеугольным камнем в работе с дочерними компаниями.

Тарелкина Т. "Эксперт"