

# M&A в банковском секторе:

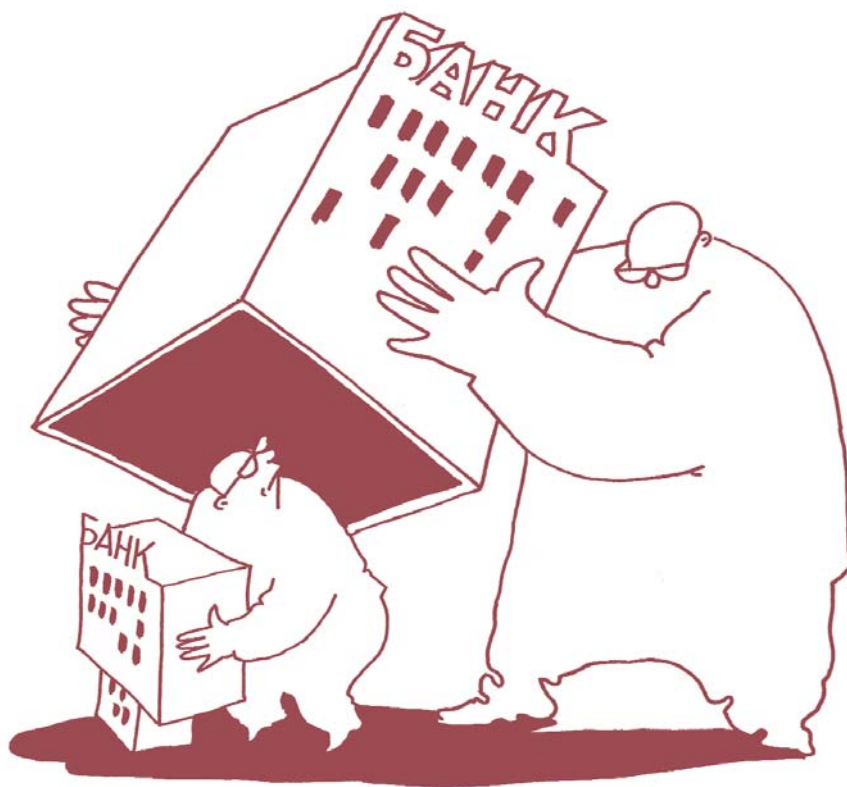
## подстерегающие опасности и секреты успеха

**ТЕКСТ** Елена Левина, менеджер стратегической практики московского офиса Accenture

Российский банковский сектор стоит на пороге масштабной консолидации. По мере ухудшения состояния экономики все большее число банков будет сталкиваться с угрозой банкротства из-за внешней долговой нагрузки и роста неплатежей. В такой ситуации слабеющие финансово-кредитные организации просто вынуждены искать более сильных партнеров, чтобы остаться в бизнесе.

Крупные финансово устойчивые банки пытаются использовать сложившуюся ситуацию для расширения своего рыночного присутствия, используя момент, когда банковские активы дешевы и есть финансовая поддержка со стороны государства. Для этих игроков на первый план выходит выбор наилучшей цели для поглощения. Но это не единственный вопрос, который придется решать. Интеграция приобретений является на порядок более сложной задачей, и только по ее результатам можно будет судить об успешности сделки как таковой.

Наибольший риск, связанный с интеграцией банков, - отток клиентов, которые всегда негативно относятся к слияниям и поглощениям финансовых структур. Опыт показывает, что дополнительный отток клиентов из-за опасений снижения качества обслуживания может составлять до 50%. Кроме того, в ситуации финансового кризиса клиенты обеспокоены сохранностью депозитов и снижают доверие к банкам в целом. По этой причине вопросы объединения клиентских баз, выработки единого подхода к привлечению и обслуживанию клиентов, а также их удержания заслуживают особого внимания при интеграции.



К тому же осуществляемые в нынешних условиях сделки подвержены особенно высокому риску: во-первых, из-за недостаточной глубины процедур проверки, что связано с возросшей скоростью закрытия сделок, во-вторых, из-за проблемных активов и, наконец, из-за неопределенных рыночных перспектив. Все это делает процесс интеграции банков крайне сложным и требующим учета множества «подводных камней», которые, вероятнее всего, будут обнаружены уже после закрытия сделки.

Следует отметить наиболее типичные просчеты, которые в процессе интеграции допускают банкиры, даже весьма опытные.

Во-первых, интеграция зачастую проводится на местах, децентрализованно, и это приводит к тому, что многие взаимосвязи оказываются незамеченными. Последствиями такого подхода являются различные операционные проблемы и уже упомянутый ускоренный отток клиентов. Предотвратить подобные ошибки можно путем создания отдельной общекорпоративной структуры, ответственной за реализацию всех интеграционных проектов и не участвующей в текущей операционной деятельности банка.

Во-вторых, в процессе интеграции руководство оказывается полностью поглощено решением текущих задач, связанных с кредитными и операцион-

ными рисками, поддержанием устойчивости объединенного баланса, и крайне незначительное внимание уделяет вопросам стратегического характера, обеспечению устойчивого и прибыльного развития в будущем. Чтобы не допустить этой характерной ошибки, кредитным организациям целесообразно с первых дней интеграции осуществлять стратегию долгосрочного развития и закладывать основы будущего функционирования: готовить бизнес-процессы и технологии к обработке возросшего количества операций, с которым банки столкнутся с началом экономического роста.

В-третьих, вопрос объединения корпоративных культур, как правило, не находит должного отражения в мероприятиях по интеграции. Оценка корпоративных культур объединяемых банков и понимание того, как эти особенности повлияют на процесс интеграции, должны являться неотъемлемой частью программы. В противном случае она может весьма обнадеживающе выглядеть на бумаге, но на деле не привести к запланированным результатам.

Конечно же, нельзя говорить, что процесс интеграции заведомо обречен на провал. Опыт участия компании Accenture в более чем 400 сделках по слияниям и поглощениям за последние 10 лет показал, что некоторые мероприятия, проведенные в течение первых ста дней после объявления сделки, значительно повышают вероятность успеха интеграции.

Во-первых, это формирование детального 100-дневного плана, нацеленного на реализацию мероприятий по снижению издержек и увеличению доходов в запланированные сроки, в котором планируемые синергии не должны потеряться, а своевременно и в полном объеме отразиться на прибыли. Во-вторых, определение целевой операционной модели объединенного банка, которая будет отражать все организационные, процессные, технологические и ресурсные аспекты функционирования структуры в соот-

ветствии с долгосрочной стратегией. В-третьих, создание действенных механизмов и инструментов управления рисками с целью предотвращения оттока клиентов и нивелирования операционных рисков. В-четвертых, использование сделки для улучшения рыночных позиций банка, к примеру, расширение источников фондирования, использование дополнительных каналов привлечения и обслуживания клиентов. И, наконец, правильный запуск объединенного банка в первый день работы, обеспечение соответствия всем регуляторным требованиям.

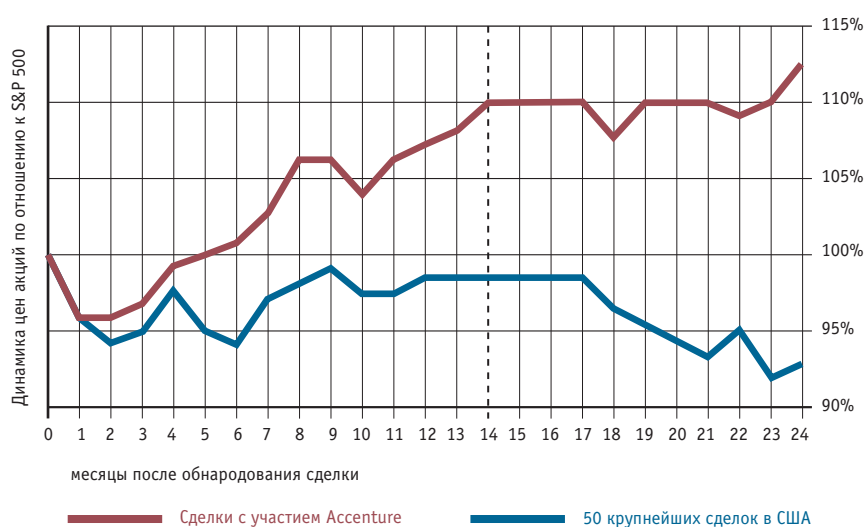
Успешные сделки характеризуются наличием всех вышеперечисленных элементов и оцениваются рынком существенно выше тех, где недооценили важность и срочность этих мероприятий (см. графический пример).

Также необходимо отметить несколько принципов, следование которым значительно повышает вероятность успеха интеграции. Один из них - фокусировка на увеличение капитализации, а не на интеграции как таковой. Поэтому среди интеграционных проектов должны быть как направленные на снижение издержек, так и на рост и на капитализацию. Другим

принципом является правильное определение первоочередных мер и их выполнение в максимально сжатые сроки. Примером может являться быстрое принятие организационных решений, позволяющих устранить присущую интеграции неопределенность и настроить персонал на продуктивную работу. Лучшей практикой в этой области является внедрение первых трех уровней организации в первый день работы. Стоит отметить, что в успешных программах интеграции 80% мероприятий реализовываются в первый год, а 99% - в течение первых двух лет.

Тем не менее, это далеко не полный перечень правил, которым целесообразно следовать. Конечно же, универсального рецепта не существует, и очень многое зависит от опыта и компетентности руководства, принимающего стратегические решения, и от дисциплины их реализации. В любом случае всем банкам, вступившим на путь неорганического роста, хочется пожелать по максимуму использовать эту беспрецедентную возможность для проведения изменений, которую дает сделка и последующая интеграция. <sup>NBJ</sup>

пример: сравнение эффективности американских компаний в период после слияния



Сделки, объявленные в период с 1990 г по июль 2007 по компаниям, торгующимся на NYSE или Nasdaq (включая ADR). Источник: Compustat, Thomson, Accenture