

چگونه جنبه‌های استراتژیک یک ادغام یا اکتساب را مدل کنیم

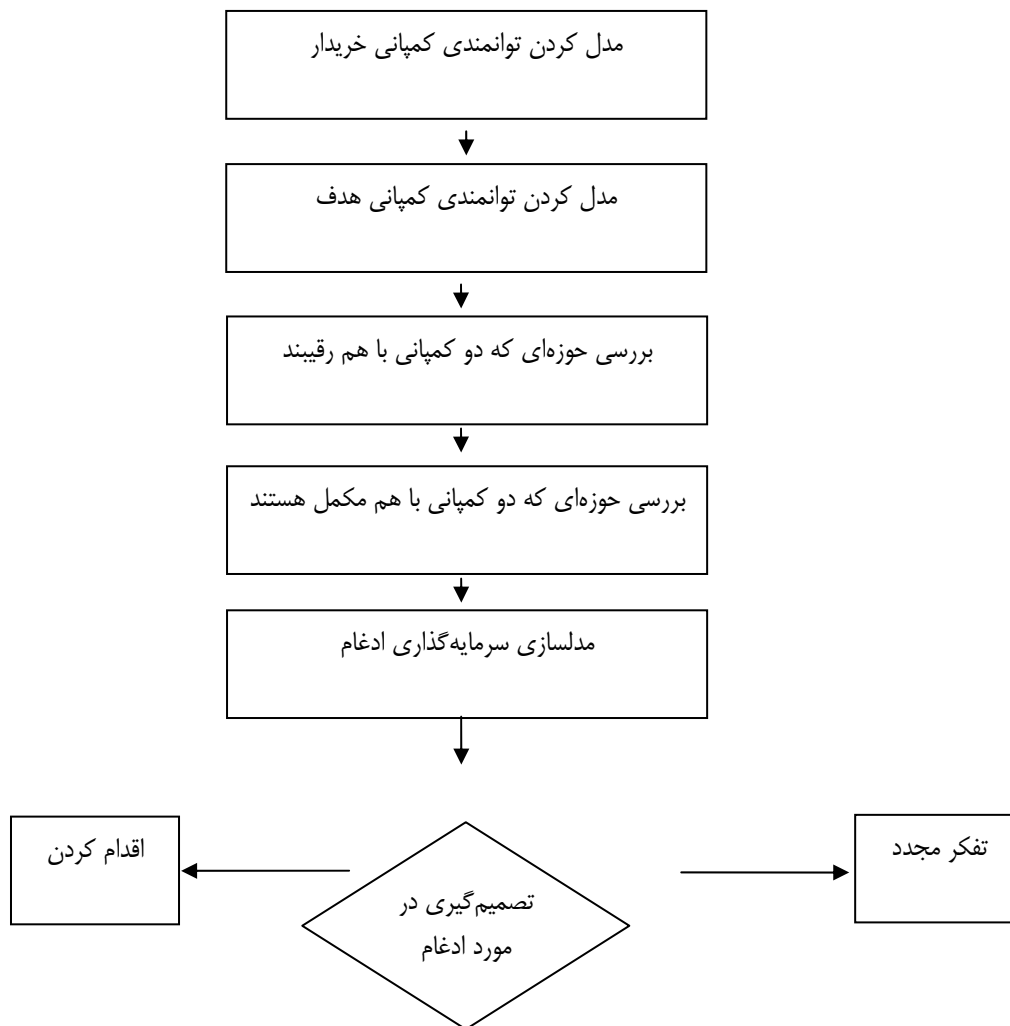
مژگان مرتضایی مقدم

یک چهار چوب کاری موثر

مدلی که در ادامه تشریح شده توسط شرکت Market Modeling limited به درخواست دو مشتری امریکایی بوده است و البته نسخه قابل تجویز به تمام ادغام‌ها نیست، چراکه حتی در برخی از ادغامها با وجود مدلسازی استراتژیک و انجام مراحل مالی در سطح حرفه‌ای احتمال شکست آن به علت تفاوت‌های فرهنگی، انتظارات بیش از حد، برآورد نادرست هزینه‌ها یا فقدان همراهی سطح تاکتیکی وجود دارد.

مراحل کلیدی برای خرید یک کمپانی

نمودار ۱- (مدلسازی ادغام یا اکتساب - فرآیند استراتژیک)



ماتریس بوستون، ماتریس Directional Policy، نقشه مفهومی و تحلیل فاصله از ابزارهای تحلیلی هست که می‌توانند در این مسیر مفید واقع شوند.

گام اول:

مدلسازی کمپانی خریدار

یک مثال ساده:

کمپانی خریدار یک تامین‌کننده فرضی (میان) (Fictional) از سیستم مدیریت مستندات کامپیوتری است. همان طور که در ماتریس ۲ بخش‌بندی دیده می‌شود. در این مثال کمپانی موجود سه بخش کلیدی عمومی در انگلستان به نامهای آموزش، بهداشت و دولت محلی را مورد خطاب قرار می‌دهد. همچنین بخش یوتیلیتی شامل بخش خصوصی را به عنوان بخشی که ارزش توجه خاص را دارد شناسایی می‌کند. بازار کمپانی شامل محصول سیستم مدیریت مستندات برای هر ۴ بخش بازار و همچنین خدمات یکپارچه‌سازی سیستمها برای بخش دولتی محلی می‌باشد. به علت ماهیت پروژه‌ها، کمپانی خریدار از فروش خدمات یکپارچه‌سازی سیستمها به سایر بخشهای بازار خودداری کرده است. (کلمه پوچ یا Null در ماتریس بخش‌بندی) و در نهایت تفکر راجع به اینکه آیا این جز از پورت فولیو می‌بایست باقی بماند یا کنار گذاشته شود.

نمودار (۲): ماتریس بخش‌بندی برای کمپانی خریدار

بخش بندی بازار					
تسهیلات	دولت محلی	بهداشت	تعلیم و تربیت		
				سیستم‌های مدیریت مستندات	محصولات
پوچ	پوچ		پوچ	خدمات یکپارچه‌سازی سیستمها	

اطلاعات و بازرسی

شناخت رنج محصولات و خدمات بخش‌های بازار یک کمپانی تحت عنوان بررسی بازار مطرح می‌شوند. همه پنج جزء (Niches) بازار به دقت برای جذب فرصتها مورد توجه قرار دارد، مسائلی نظیر پتانسیل بازار، تطابق با مهارتهای اصلی، قابلیت دسترسی، هزینه‌های مورد توجه قرار دادن ورود به بازار و قابلیت‌های رقابتی ارزیابی می‌شود. به عنوان مثال یک کارت امتیازی در زیر نشان داده شده است. تحلیل داده‌ها بعد از وزن دهی و نمره‌گذاری می‌تواند نشان‌دهنده درجه جذابیت هر یک از فرصتها باشد. در ارتباط با موضوعی است که در مطالب منتشر شده تحت عنوان چگونه جذابیت‌های بازار را با استفاده از تکنیک نرخ چندگانه / چند ویژگی (the Simple Multi Rating Technique) مشخص کنیم، مطرح می‌شود.

نمودار (۳): کارت امتیازی جذابیت بازار (جدولی مشابه برای هر یک از بخشهای بازار مورد نیاز است)

آموزش / سیستم‌های مدیریت مستندات - کارت امتیازی جذابیت بازار		
امتیاز	وزن	عامل یا فاکتور جذابیت بازار
۳،۳۸۱،۱۵۸/۶۰	۱۰۰	پتانسیل یا ظرفیت بازار
۶۵	۷۰	مقیاس (۰-۱۰۰) / تطابق با مهارتهای اصلی
۸۵	۵۰	مقیاس (۰-۱۰۰) // دسترسی بازار
۱۲۵،۰۰۰	۳۰	هزینه‌های ورود به بازار
۵۰	۲۰	مقیاس (۰-۱۰۰) / شدت رقابت

یک تجربه مشابه هنگام ارزیابی یک موقعیت رقابتی قابل بررسی است. فاکتورهای کلیدی موفقیت (CSF) نظیر طراحی محصول، توانمندی یا قابلیت پشتیبانی و قیمت (در واقع همه آن چیزهایی که برای مشتری مهم است) بصورت مناسب تعریف می‌شود.

رقبای کلیدی هم مشخص می‌شوند. این امر شامل کمپانی هدف هم که در بخشهایی از بازار به صورت رقیب عمل می‌کند، می‌شود.

تکمیل و گردآوری داده‌ها به همراه اوزان و نمره هایشان برای هر تامین‌کننده تحلیلی از موقعیت رقابتی و همچنین نقاط قوت و ضعف را فراهم کند.

این موضوع در مطلب منتشر شده تحت عنوان چگونه موقعیت رقابتی را با استفاده از تکنیک SMART مشخص کنیم دیده می شود.

نمودار ۴- کارت امتیازی موقعیت رقابتی

آموزش / سیستم مدیریت مستندات- کارت امتیازی موقعیت رقابتی				
تامین کننده	کمپانی هدف	کمپانی خریدار	وزن	فاکتورهای جذابیت بازار
۱۰۰	۰	۹۰	۱۰۰	(مقیاس ۰-۱۰۰) ارزش فایده درک شده (Perceived use value)
۸۰	۷۵۰	۸۵۰	۷۰	(مقیاس ۰-۱۰۰) قیمت درک شده

"توجه شود که در این مثال هر دو کمپانی خریدار و هدف مثال کارت امتیازی موقعیت رقابتی در یک فضای بازار یکسان کار می کنند، یک کارت امتیازی مشابه برای هر کدام از بخشها (Niches) مورد نیاز خواهد بود."

بررسی بازار با یک نمای مستقل درباره عملکرد کلی مالی بازار و تامین کنندگان کلیدی تکمیل می شود. البته روند هم می بایست مورد توجه قرار گیرد.

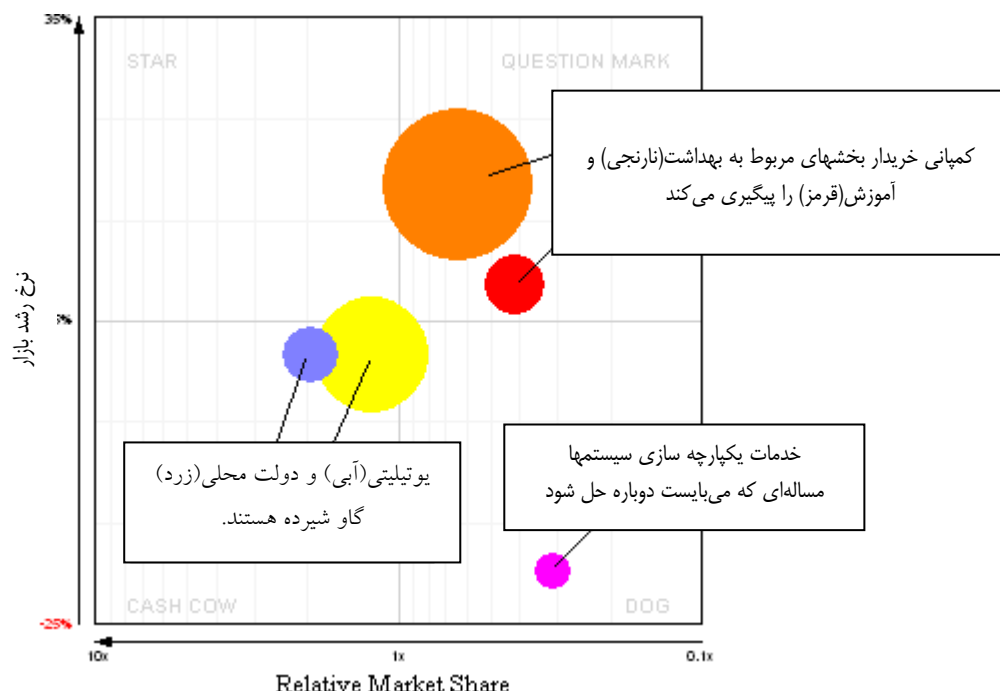
نمودار (۵): تحلیل کمپانی خریدار

آموزش / سیستم مدیریت مستندات- تاریخچه بازار پیش بینی دادهها					
سال	۲۰۰۵	۲۰۰۶	۲۰۰۷	۲۰۰۸	۲۰۰۹
Niche Revenue	۴,۰۰۰,۰۰۰	۳۴۵,۰۰۰	۴,۷۱۹,۰۰۰	۵,۱۲۴,۳۵۰	۵,۵۶۳,۳۹۰
فروش یا درآمد کمپانی خریدار	۸۰۰,۰۰۰	۹۴۸,۰۰۰	۱,۰۹۲,۲۲۲	۱,۲۳۲,۰۰۰	۱,۳۶۸,۰۰۰
درآمد کمپانی هدف	۸۰۰,۰۰۰	۸۶۹,۰۰۰	۹۳۶,۰۰۰	۱,۰۰۱,۰۰۰	۱,۰۶۴,۰۰۰
درآمد تامین کننده	۲,۴۰۰,۰۰۰	۲,۴۴۹,۰۰۰	۲,۵۷۴,۰۰۰	۲,۷۷۲,۰۰۰	۳,۰۴۰,۰۰۰

تحلیل کمپانی خریدار

هنگامی که جمع‌آوری اطلاعات کامل شد رنج وسیعی از آنالیز (Text Book) برای تشریح وضعیت جاری کمپانی خریدار فراهم می‌شود نظیر چرخه عمر محصول، سهم، جذابیت و کشش بازار، موقعیت رقابتی، ماتریس بوستون، ماتریس جهت‌گیری سیاستها، نقشه مفهومی و آنالیز Gap. بویژه ماتریس بوستون (دیاگرام ۶)، یک مساله جذاب را آشکار می‌کند.

در حالیکه دو محصول یوتیلیتی و دولت محلی در موقعیت گاو شیرده قابلیت سرمایه‌گذاری جدید را دارند و از طرفی فرصتهای متمرکز بیشتری در بخش بهداشت و آموزش وجود دارد، کمپانی خریدار خودش را فعلا در موقعیت ستاره دنباله‌دار در بازار با فرصتهای جدید آن پیدا می‌کند.



نمودار ۶- ماتریس بوستون برای کمپانی خریدار

"برای اطلاع از جزئیات مربوط به نحوه ترسیم ماتریس بوستون مطلب مربوطه تحت عنوان چگونه ماتریس بوستن را ترسیم و تحلیل کنیم را ببینید."

مرحل (۲): مدلسازی هدف

بعد از تحلیل کمپانی خریدار زمان حرکت به سمت هدف است و دومین مدل در اینجا ایجاد می‌شود. یک بررسی کامل از کمپانی هدف مورد نیاز است (هم از جهت ساختاری و هم رقابتی) مدل جدید به مطالب زیر اشاره دارد:

- ۱- کمپانی هدف با کمپانی خریدار در بخش‌های تعلیم و تربیت، بهداشت و دولت محلی رقابت می‌کند.
- ۲- کمپانی هدف بخش یوتیلیتی را خطاب قرار نمی‌دهد. (این بخش از ماتریس بخش‌بندی هم حذف شده است)
- ۳- کمپانی هدف بخش مالی را هم مورد خطاب خود قرار می‌دهد که در واقع این بخش به عنوان مکملی برای نواحی است که کمپانی خریدار عهده‌دار آنهاست. این بخش جدیدی است که به ماتریس بخش‌بندی اضافه می‌شود.
- ۴- کمپانی هدف تنها خدمات یکپارچه‌سازی سیستمها را برای بخش مالی پیشنهاد می‌شود. حضورش در این بخش دلالت بر سطح آگاهی آن نسبت به بخش خصوصی دارد که کمپانی خریدار هنوز آن را در تصرف خود ندارد. ماتریس بخش‌بندی برای کمپانی هدف در نمودار ۵ در زیر نشان داده شده است.
- ۵- اطلاعات تنظیم شده اند برای نشان دادن موقعیت کمپانی هدف و اتحاد کمپانی خریدار در مناطق Niches مربوطه (در این زمان به عنوان رقیب)

نمودار (۵): ماتریس بخش‌بندی برای کمپانی هدف

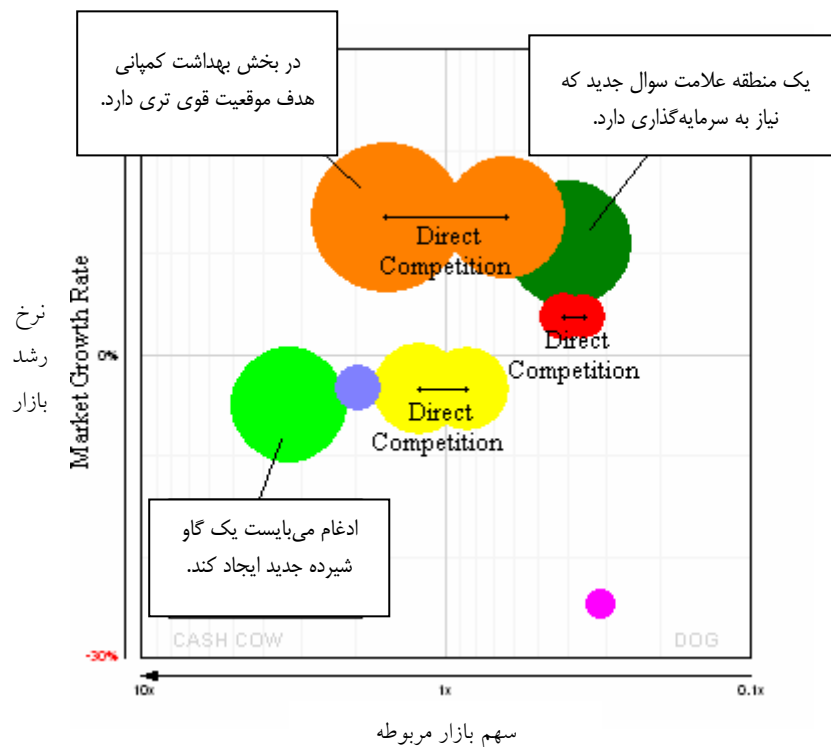
بخشهای بازار				سیستمهای مدیریت اطلاعات	محصولات
سبز	زرد	نارنجی	قرمز		
پوچ	پوچ	پوچ	پوچ	خدمات یکپارچه سیستمی	

همانطور که در دیاگرام (۶)، نشان داده شده است که در واقع تلفیق ماتریس‌های بوستن هر دو سازمان است. در این نمودار چندین منطقه هست که هر دو سازمان در آن با هم رقابت می‌کند. کمپانی هدف گزینه بهتری (better solution) در بخش بهداشت (بخش نارنجی) که به عنوان منطقه بازار حیاتی دیده می‌شود ارائه می‌کند. او همچنین سرویس گاو شیرده قابل ملاحظه‌ای را در تصرف دارد که توانایی ایجاد نقدینگی مورد نیاز بیشتر و یک فرصت ستاره دنباله‌دار غیر رقابتی در بخش مالی که به سرمایه‌گذاری نیاز دارد، خواهد داشت هر دو

کمپانی در بخش آموزش (منطقه قرمز) که به عنوان یک فرصت مشخص نشان داده شده است در حال پیگیری هستند. (حضور دارند).

نتیجه خوشبینانه از ادغام ممکن است بوسیله ادغام درآمدها از هر دو سازمان تامین شود که منجر به بهبود موقعیت رقابتی نسبت به سایر تامین کنندگان گردد. در غیر این صورت کمپانی خریدار ممکن است از یک آلترناتیو اکتساب یا استفاده از منابعش برای توسعه راه حل های رقابتی بیشتر که بتواند این منطقه بازار را جهت گیری کند استفاده کند.

دیاگرام ۶- تلفیق کمپانی خریدار و هدف



فرض کنید اطلاعات مرتبط جمع آوری شده است، ماتریس GE (Directional policy matrix) ممکن است تکنیک پورت فولیو را برای ماتریس بوستون فراهم کند.

مرحله ۳ ، یک فعالیت ترکیبی

مرحله نهایی فرآیند ایجاد سناریو سوم و نهایی است که یک عملکرد ترکیبی دو کمپانی ادغام شده را بر می گرداند. (نمودار ۷)

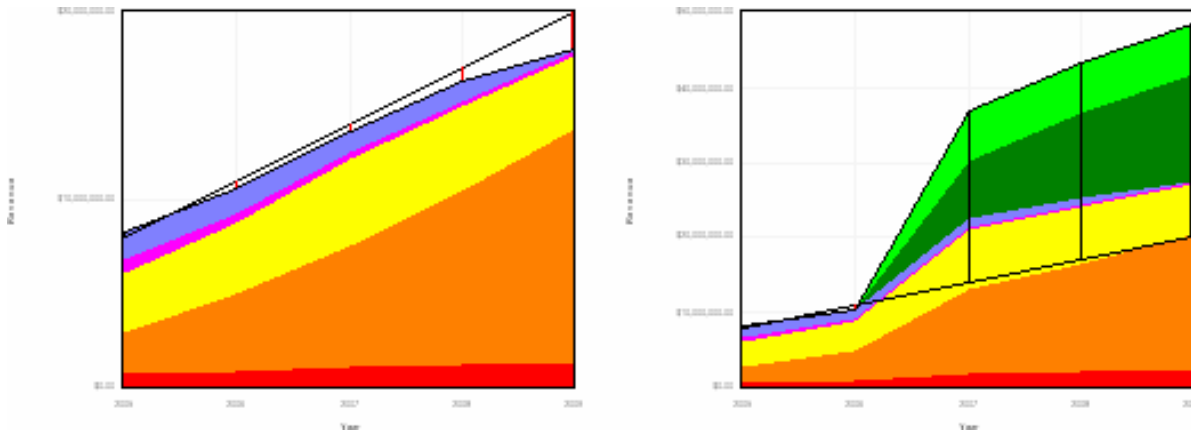
ماتریس بخش بندی بخشهای مربوط به دو کمپانی را آشکار می کند .

از آنجائیکه عملکرد کاری ادغام دقیقاً برابر مجموع کار دو کمپانی نیست، روند تعدیل می شود. و همه اعداد از سال جاری تعدیل می شوند.

		بخش بندی بازار				
		آموزش	بهداشت	دولت محلی	تسهیلات	مالی
محصولات	سیستم مدیریت مستندات					
	خدمات یکپارچه سازی سیستمی	پوچ	پوچ		پوچ	

نمودار ۷- ماتریس بخش بندی برای فعالیتهای ادغام شده

نمودار تحلیل گپ نشان می دهد تصویری شفاف با پیش بینی این مطلب که اهداف در حال افزایش هستند و احتمالاً نیاز به تجدید نظر از سال ۲۰۰۷ به بعد خواهد بود.



نمودار ۸ - آنالیز گپ ، قبل و بعد از ادغام

"توجه کنید که نمودار سمت چپ موقعیت قبل از ادغام کمپانی خریدار است، در اینجا یک گپ منفی بین بین خط اهداف سفید و پیش بینی تجمعی وجود دارد. همچنین توجه کنید که سرمایه گذاری ادغام در نمودار سمت راست ، یک گپ مثبت بزرگ است."

یک مطلب دیگر که کمپانی خریدار هنوز نیاز به توجه به آن دارد این است که درباره خدمات یکپارچه‌سازی سیستمی چه کار کند؟

با فقدان خدمات یکپارچه‌سازی اطلاعات در بخشهای بهداشت، آموزش و یوتیلیتی سبد محصولات (پورت فولیو) ناقص است.

تا الان کمپانی از این فرصتها در بخشهایی منع شده بود که با کسب کمپانی هدف ممکن است بعضی از مهارتهای مورد نیاز، نقدینگی یا پول مورد نیاز برای محمل ابتکار یا پیشگامی فراهم شود.

کمپانی خریدار اکنون مجبور است تصمیم بگیرد که آیا باید؟

۱- نگه دارد پورتفولیو جاری را و عملکرد آن در طول ۲ سال آتی را ببیند.

۲- حذف کند بخش خدمات یکپارچه‌سازی و آن را به یک تامین کننده سخت افزاری واگذار کند، که این موضوع ممکن است حرکت خطرناکی باشد. یا ممکن است آنرا به عنوان یک پیشنهاد برای ارائه یک راه‌حل مناسب به مشتریان بویژه در بخش مالی نگه داشته و توسعه دهد..

۳- توسعه بخش خدمات بوسیله سرمایه‌گذاری در سه بخشی که کمپانی تا بحال از آن منع شده‌بوده‌است.

برای رسیدن به یک تصمیم رضایت بخش نیاز به اجرای ارزیابی بیشتری از بخشها و ترکیب اطلاعات مورد نیاز درباره پتانسیل، رقابت، روند بازار درون مدل دارد.

نتیجه گیری:

مطالب ارائه شده یک نوشدارو برای تمام ادغامها نیست، چراکه حتی در برخی از ادغامها با وجود مدلسازی استراتژیک و انجام مراحل مالی در سطح حرفه‌ای احتمال شکست آن به علت تفاوت‌های فرهنگی، انتظارات بیش از حد، برآورد نادرست هزینه‌ها یا فقدان همراهی سطح تاکتیکی وجود دارد.

هرچند انجام چنین تحلیلی به این معنا است که مدیران اجرایی حداقل بتوانند اثبات کنند که در این فرآیند توجه مناسبی به بخش استراتژیک داشته‌اند.