



NETJETS

ПРОВЕДЕНИЕ СДЕЛОК В 2012 Г.

Анализ ситуации на европейском
рынке сделок M&A, подготовленный
компанией NetJets

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступительное слово	3
Методология	4
Пояснительная записка	5
Глава 1: Прогноз развития мирового рынка M&A	7
Глава 2: Трансграничные слияния и поглощения	17
Глава 3: Факторы, способствующие успешному осуществлению слияний и поглощений	22
СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ M&A: ПРОГНОЗ СПЕЦИАЛИСТОВ	27
Интервью: Дэвид Джампаоло	28

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО



Eric Connor
Председатель и
Генеральный Директор

NetJets Europe представляет второй выпуск *Doing the Deal* – ежегодного аналитического обзора ситуации на европейском рынке слияний и поглощений (M&A), подготовленного по итогам проведенного при нашей поддержке опроса. Исследование проводилось с целью понять, как специалисты по заключению сделок оценивают текущее состояние рынка в контексте исключительно сложной экономической ситуации, как они представляют себе его будущее и какие условия и предпосылки они выделяют в качестве ключевых факторов, определяющих успех сделки.

Для того чтобы взглянуть на ситуацию глазами людей, которые, как и наши клиенты, должны всегда быть на шаг впереди рынка, мы опросили 150 ведущих экспертов по заключению корпоративных сделок, консультантов по финансовым и правовым вопросам, а также представителей консалтинговых компаний, работающих на рынках частных инвестиций. В прошлом году они приняли участие в подготовке и заключении сделок на общую сумму 158 миллиардов евро. Это 10% от суммы всех сделок, зарегистрированных на мировом рынке M&A в прошлом году.

С момента публикации нашего первого обзора скорость восстановления мировой экономики замедлилась под влиянием целого ряда сотрясающих ее кризисов глобального масштаба, начиная с проблем, угрожающих существованию еврозоны, и заканчивая дестабилизацией политической ситуации в странах Северной Африки и Ближнего Востока. Наш опрос проводился на этом тревожном фоне. Мы считаем выбор времени исключительно удачным для изучения мнений экспертов, у которых возникла необходимость свежим взглядом оценить ситуацию на рынке M&A с учетом последних событий.

Результаты оказались очень интересными. Наши респонденты уверены в укреплении рынка слияний и поглощений в предстоящем году. Более трети участников выразили высокую степень оптимизма в отношении развития рыночной ситуации, и почти половина из них умеренно оптимистично оценили перспективы заключения сделок. Вместе с тем, многие эксперты дали довольно осторожные оценки, отражающие растущую неуверенность и историческую волатильность рынка. Как и следовало ожидать, наибольшую озабоченность вызывают проблемы, переживаемые еврозоной, из-за которых лихорадит всю мировую финансовую систему.

Однако вместо того чтобы отказаться от расширения операций на рынке M&A, наши респонденты демонстрируют ярко выраженную заинтересованность в заключении новых сделок. Более половины опрошенных ожидают в 2012 году оживления активности на мировом рынке слияний и поглощений (M&A). При этом наиболее заметный рост будет наблюдаться в секторе трансграничных сделок. При более внимательном изучении ответов респондентов открывается неоднородность настроений в этом секторе: компании-

приобретатели из развивающихся стран в массе своей проявляют возрастающую агрессивность и стремление к экспансии, в то время как европейские игроки, скорее всего, предпочтут работать ближе к дому. Самыми привлекательными рынками M&A после Китая респонденты назвали Германию и США, что, в основном, объясняется их размером и зрелостью.

Вместе с тем, даже несмотря на то, что организаторы сделок всегда ищут новые возможности для развития своего бизнеса, многие респонденты по-прежнему считают личные контакты важнейшим фактором успеха на всех этапах сделки, начиная с момента отправки коммерческого предложения и заканчивая процессом интеграции сливающихся компаний. Такое отношение в полной мере проявляется и в поведении наших корпоративных клиентов, которые в любой момент готовы отправиться в поездку для того, чтобы мгновенно реагировать на изменение рыночной ситуации, своевременно вносить необходимые коррективы в структуру и характер своего бизнеса, максимально использовать возникающие коммерческие возможности и способствовать заключению выгодных сделок.

Уоррен Баффет, основавший компанию, оказывающую нам финансовую поддержку, однажды сказал: "В мире бизнеса зеркало заднего обзора всегда бывает чище, чем лобовое стекло". Конечно, наш обзор - не магический кристалл, по которому можно точно предсказать будущее, однако мы надеемся, что он даст Вам возможность в сжатой форме познакомиться со взглядами активных участников рынка M&A на происходящие на нем изменения в преддверии очередного поворотного момента в развитии мировой экономики.

Eric Connor
Председатель и Генеральный Директор



МЕТОДОЛОГИЯ

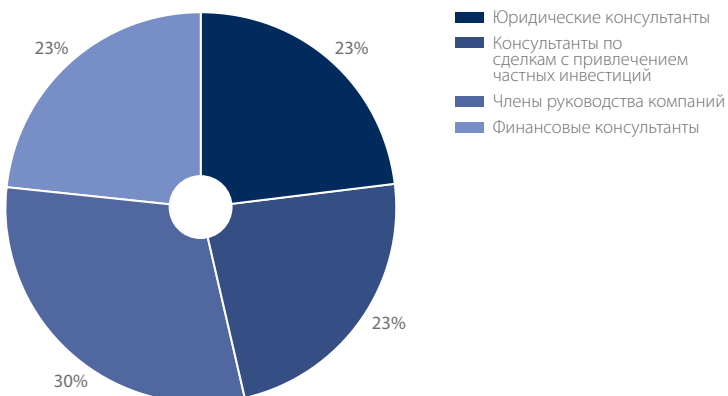
В третьем квартале 2011 года аналитическая компания mergermarket провела опрос 150 ведущих европейских экспертов по организации сделок M&A, в число которых вошли руководители и члены советов директоров компаний, инвестиционные банкиры и консультанты по сделкам с привлечением частных инвестиций из Великобритании, Франции, Германии, России, Швейцарии, Чешской Республики и Польши. Респонденты представляли UBS, Allen & Overy, Heineken International, Ericsson, Simmons & Simmons и другие ведущие компании. Они охотно поделились своими мнениями о ситуации, сложившейся на мировом рынке слияний и поглощений (M&A) на момент проведения опроса, и

дали прогноз ее развития на предстоящие 12 месяцев, подробно остановившись на основных проблемах, с которыми придется столкнуться игрокам, а также на открывающихся перед ними возможностях. Все участники опроса в течение последнего года принимали личное участие в подготовке и заключении сделок слияния и поглощения. Объявленная общая сумма сделок, заключенных с участием респондентов составила 158 миллиардов евро. Это почти 10% от общей суммы всех сделок M&A, заключенных в течение указанного периода. Все ответы были анонимными. В настоящем обзоре представлены обобщенные результаты опроса.

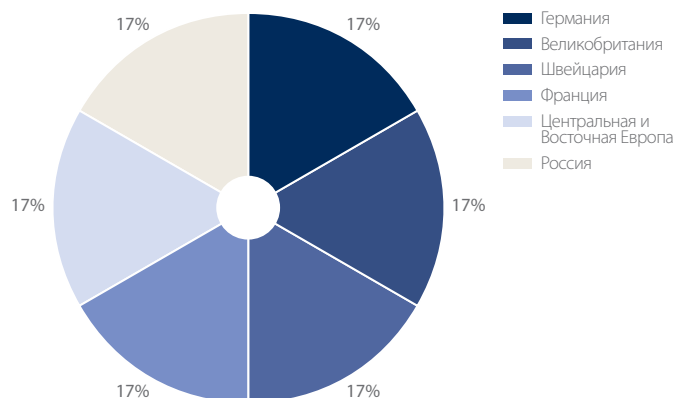
Второй выпуск нашего аналитического обзора Doing the Deal (Проведение сделок) выгодно отличается от предыдущего количеством опрошенных респондентов и широтой географического охвата. В предыдущем опросе принимали участие 100 европейских экспертов по организации сделок из Великобритании, Франции, Германии и Швейцарии.

ИНФОРМАЦИЯ О РЕСПОНДЕНТАХ

Категории респондентов



Распределение респондентов по странам



ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Результаты опроса показывают, что участники рынка слияний и поглощений в основном оптимистично оценивают развитие ситуации в предстоящем году. Данный обзор наглядно показывает резкую разницу в оценках при разбивке ответов по странам, однако в целом респонденты уверены, что устойчивая заинтересованность в росте рынка, тенденция к консолидации, наблюдаемая в ведущих промышленных секторах, и огромный нереализованный потенциал сделок по выводу активов частных фондов прямых инвестиций будут поддерживать активность рынка M&A на протяжении всего 2012 года.

- Более половины опрошенных (53%) ожидают рост активности мирового рынка M&A в 2012 году. Наиболее оптимистичную позицию по этому вопросу занимают респонденты из Германии. 72% участников, входящих в эту группу, предсказывают рост мирового рынка M&A, а 60% считают, что основным движущим фактором, определяющим предложение, будет деятельность частных фондов прямых инвестиций, направленная на вывод портфельных активов.
- По прогнозам респондентов, мощное сочетание факторов, определяющих формирование инвестиционного спроса и предложения, приведет к резкому росту рынка слияний и поглощений (M&A) в течение ближайших 12 месяцев. По мнению респондентов, тремя основными факторами, определяющими формирование инвестиционного спроса, являются наблюдаемая в промышленном секторе тенденция к консолидации, наличие корпоративных покупателей с достаточными финансовыми возможностями и устойчивый поток сделок с участием частных инвесторов. Они подкрепляются тремя основными факторами, играющими решающую роль в формировании предложения: привлекательными оценками стоимости компаний, продажами активов частных фондов прямых инвестиций и стремлением компаний избавиться от непрофильных активов. Совокупность этих факторов и будет определять ситуацию на рынке в 2012 году.
- Респонденты из Великобритании настроены значительно более пессимистично, чем их европейские коллеги. Они скептически относятся к возможности роста мирового рынка слияний и поглощений, а также наименее уверены в точности своих прогнозов по сделкам в предстоящем году.

Впрочем, такая сдержанная позиция вполне объяснима в свете огромного количества новых проблем, с которыми в 2012 году предстоит столкнуться британским компаниям, заключающим сделки M&A, после принятия поправок к британскому Своду правил проведения поглощений, предусмотренных соглашением "Basel III" и директивы ЕС "Solvency II".

- Активность в секторе трансграничных сделок, подкрепляемая стремлением покупателей выйти на активно развивающиеся рынки и увеличить на них долю своего присутствия или расширить географическую зону своей экономической деятельности, станет отличительной чертой мирового рынка слияний и поглощений в этом году. Опрос показал, что в число четырех наиболее привлекательных с точки зрения участников опроса рынков для совершения трансграничных сделок M&A в 2012 году и в течение ближайших 5 лет входят Китай, Германия, США и Индия.
- Ожидается, что сектор энергетики и сырья, на который с 3 квартала 2010 г. по 4 квартал 2011 г. пришлась почти четверть общей суммы всех сделок на мировом рынке слияний и поглощений (M&A), сохранит ведущие позиции и в 2012 году. За ним следуют сектор производства промышленных товаров, химическая промышленность и телекоммуникации.
- Динамика развития рынка по секторам различается в зависимости от страны. Так, респонденты из Великобритании прогнозируют наиболее значительный рост активности по сделкам M&A в финансовом секторе, а участники опроса из стран Центральной и Восточной Европы, считают, что максимальный рост активности следует ожидать в секторе производства потребительских товаров.

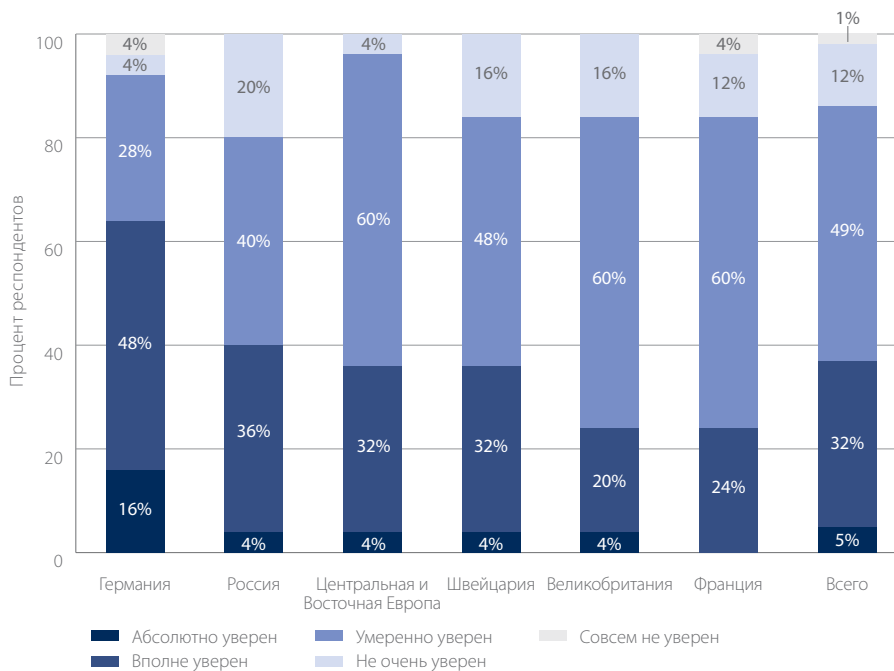
- 55% участников опроса назвали финансовые трудности основным фактором, сдерживающим рост активности на рынке M&A. Особенно заметно отсутствие средств скажется на британском рынке - целых 72% респондентов из Великобритании поставили отсутствие финансирования на первое место. В то же время, менее половины респондентов из Германии и России считают проблемы с финансированием главным фактором, препятствующим заключению сделок.
- Налаженные отношения и личные контакты вновь вошли в число наиболее важных условий для заключения успешной сделки. Респонденты считают, что выстраивание правильных взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами и личные контакты с партнерами по сделке имеют решающее значение для ее успеха. Этот результат совпадает с результатами прошлогоднего опроса, в ходе которого респонденты назвали установление взаимоотношений самым главным условием успеха. Успех интеграции компаний в результате их слияния также во многом зависит от взаимодействия на личностном уровне: респонденты считают, что успех интеграции основывается на четком планировании и установлении прочных отношений с руководством.

Второй ежегодный аналитический обзор 'Doing the Deal' дает уникальную возможность познакомиться с преобладающими настроениями среди ведущих европейских специалистов по сделкам слияний и поглощений. Итоги проведенного исследования позволяют предположить, что рынок слияний и поглощений (M&A) сохранит свою жизнеспособность и в условиях ослабленной экономики, несмотря на отсутствие четких рецептов для ее оздоровления и проблемы, связанные с введением новых регулирующих инструментов.



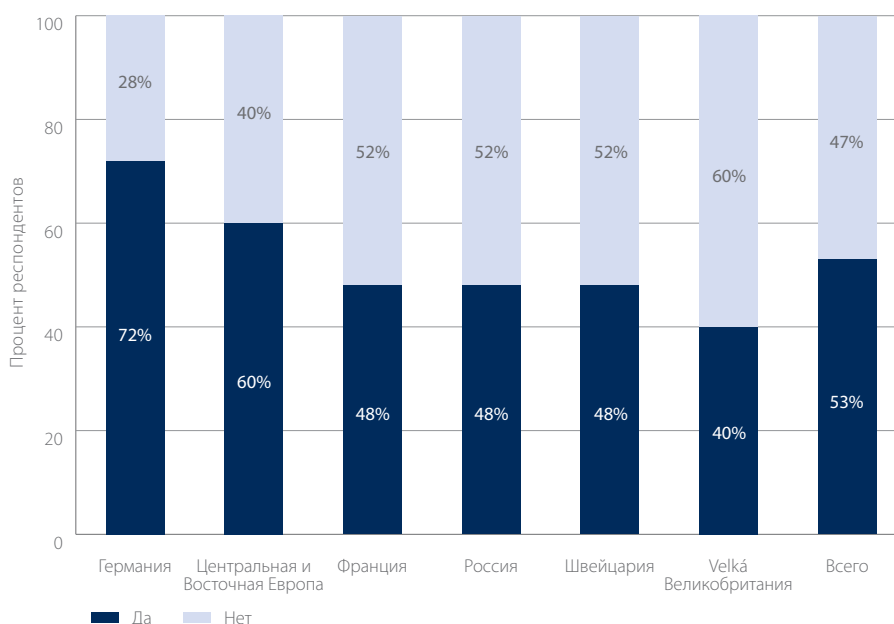
ГЛАВА 1: ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО РЫНКА M&A

В какой степени Вы уверены в точности своих прогнозов относительно развития ситуации по сделкам в предстоящем году?



Участники рынка M&A по-прежнему настроены довольно оптимистично, хотя и выражают озабоченность в связи с общими перспективами развития мировой экономики.

Ожидаете ли Вы рост деловой активности на мировом рынке слияний и поглощений в 2012 году?



Более половины респондентов прогнозируют рост на мировом рынке слияний и поглощений в 2012 году.

ПРОГНОЗ НА 2012

Три года спустя после драматического начала глобального финансового кризиса мировая экономика все еще не оправилась от его последствий. Проблема государственного долга, усиление налогового бремени, неустойчивая ситуация на фондовых рынках и низкие экономические показатели крупнейших экономических держав продолжают оказывать влияние на прогнозы перспектив развития мирового рынка. Однако даже перед лицом перечисленных выше проявлений глубокого кризиса, переживаемого мировой экономикой, респонденты, принимавшие участие в нашем исследовании, не утратили веру в устойчивость мирового рынка слияний и поглощений.

Приблизительно половина участников опроса выразила умеренную уверенность в позитивном развитии ситуации на рынке M&A, а почти треть отметила, что они абсолютно уверены в оптимистическом сценарии.

Несмотря на уверенность в устойчивости рынка, респонденты прекрасно осознают опасности, кроющиеся в царящей на рынке атмосфере неопределенности, и потенциальные проблемы уже маячащие на горизонте. Многие респонденты считают, что в 2012 году следует ожидать снижения деловой активности; другие настроены менее пессимистично, а третьи уверены, что понижающая тенденция может обернуться новыми возможностями для заключения сделок. В нашем обзоре, как и в других подобных исследованиях, мнения по этому вопросу расходятся в зависимости от страны и профессионального опыта респондентов.

Респонденты из европейских стран с более низкими экономическими показателями проявляют в своих прогнозах значительно более умеренную степень уверенности. Участники опроса из Германии давали гораздо более оптимистичные и уверенные прогнозы по сравнению с коллегами из других европейских стран. Один оптимистично настроенный юридический консультант из Франкфурта сообщил нам: "Количество сделок на рынке растет, а объявленные суммы сделок гораздо выше, чем в предшествующие годы". Вместе с тем, большинство респондентов из Франции и Великобритании, где восстановление деловой активности происходит сравнительно медленными темпами, выразили только умеренно оптимистичный взгляд на развитие рыночной ситуации в 2012 году.

ГЛАВА 1:

ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО РЫНКА M&A

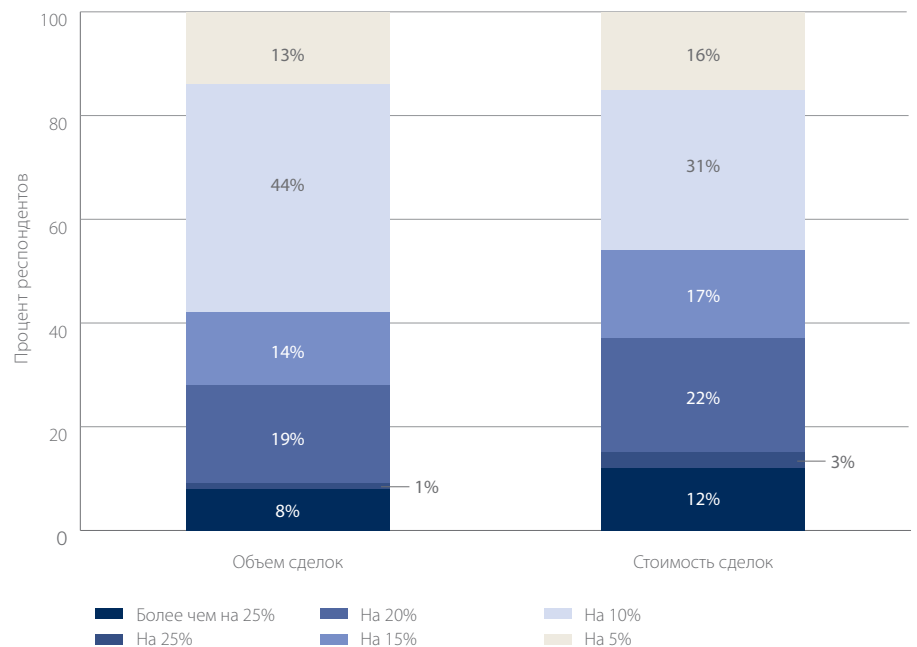
У многих участников опроса прогнозы по сделкам не совпали с прогнозами в отношении мировой экономики в целом. Так, например, некоторые участники опроса, представляющие частные фонды прямых инвестиций, считают, что неблагоприятная ситуация на мировом рынке может фактически способствовать созданию новых возможностей для заключения сделок. "Вследствие финансового кризиса компании по-прежнему испытывают нехватку средств для ведения бизнеса", - объяснил эту ситуацию респондент из Германии, который считает, что частные фонды прямых инвестиций могут восполнить недостаток средств. Подобным же образом высказался и инвестор из Польши, который откровенно заявил: "Мы занимаемся приобретением компаний, испытывающих финансовые трудности, а их количество в ближайшие 12 месяцев вырастет".

СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ СИТУАЦИИ

Респонденты, прогнозирующие рост активности на мировом рынке слияний и поглощений (M&A), в целом, имеют незначительное количественное превосходство над теми, кто предложил сценарии, предусматривающие ее снижение. Чуть больше половины экспертов, принявших участие в опросе, предсказывают рост мирового рынка M&A в 2012 году. С другой стороны, другая половина участников прогнозирует вялый или падающий рынок.

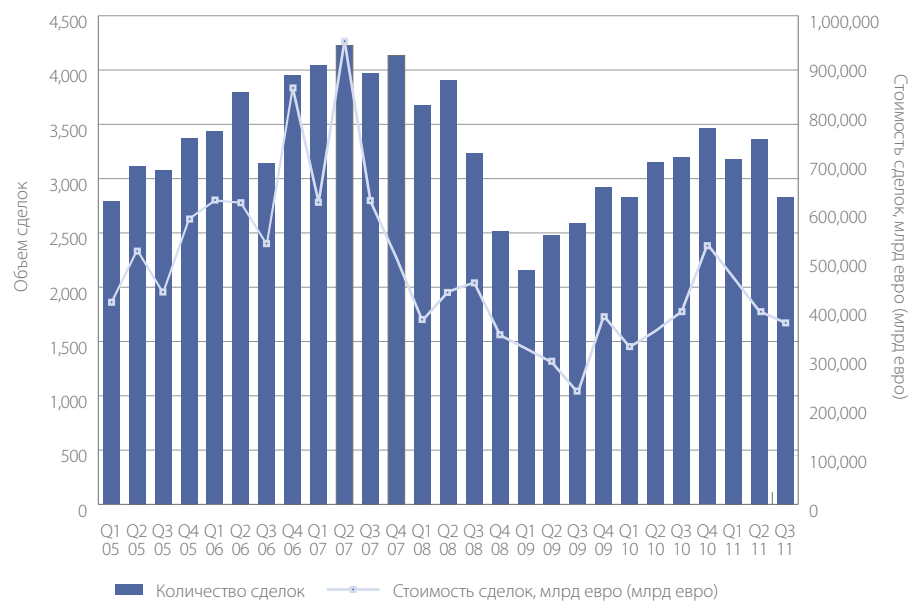
Прогнозы ситуации и степень уверенности в их осуществлении значительно отличаются по странам. Респонденты из Великобритании дали самые сдержанные прогнозы на 2012 год, в то время как эксперты из Германии опять возглавили группу оптимистично настроенных участников. "Я ожидаю рост активности. В настоящее время наблюдается настоящий бум деловой активности на азиатских рынках, в частности по сделкам с участием частных фондов прямых инвестиций и по сделкам, предусматривающим приобретение компаний за счет привлечения заемных средств", - сообщил частный инвестор из Германии. Большинство участников опроса из стран Центральной и Восточной Европы также прогнозируют оживление деловой активности в 2012 году, в то время как мнения респондентов из Франции, России и Швейцарии заметно расходятся.

Если да, то на сколько, по Вашему мнению, вырастет деловая активность по сделкам M&A в процентном выражении?



Ожидается, что общая стоимость сделок на мировом рынке слияний и поглощений в 2012 г. вырастет на 251 млрд евро.

Динамика мирового рынка слияний и поглощений (M&A)



Более половины респондентов отметили, что нехватка финансирования и слабый рынок являются основными факторами, препятствующими заключению сделок.

ГЛАВА 1: ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО РЫНКА M&A

По прогнозам респондентов, предсказывающих рост деловой активности по всему мировому рынку слияний и поглощений, в будущем году общий объем сделок должен вырасти в среднем на 13,5% по сравнению с уровнем первых трех кварталов 2011 года, когда количество заключенных сделок оставалось на уровне показателей предыдущего года.

Респонденты также прогнозируют значительный прирост общей стоимости сделок, которая в среднем должна увеличиться на 14,5%. В абсолютном выражении прирост составит 251 млрд. евро. Для сравнения необходимо сказать, что общая сумма объявленных сделок, заключенных на мировом рынке слияний и поглощений в период с 4 квартала 2010 г. по 3 квартал 2011 г., составила 1,7 триллиона евро. По этому показателю прогнозы респондентов в большей степени согласуются с тенденциями, наблюдаемыми на этом рынке в первые девять месяцев 2011 года, по итогам которых общая сумма объявленных сделок на 23% превысила показатель за аналогичный период предыдущего года. Член правления одной из зарегистрированных в Великобритании групп компаний, работающих в сфере высоких технологий, считает, что активность по сделкам M&A будет расти по мере того, как проводимая на рынках с понижающейся

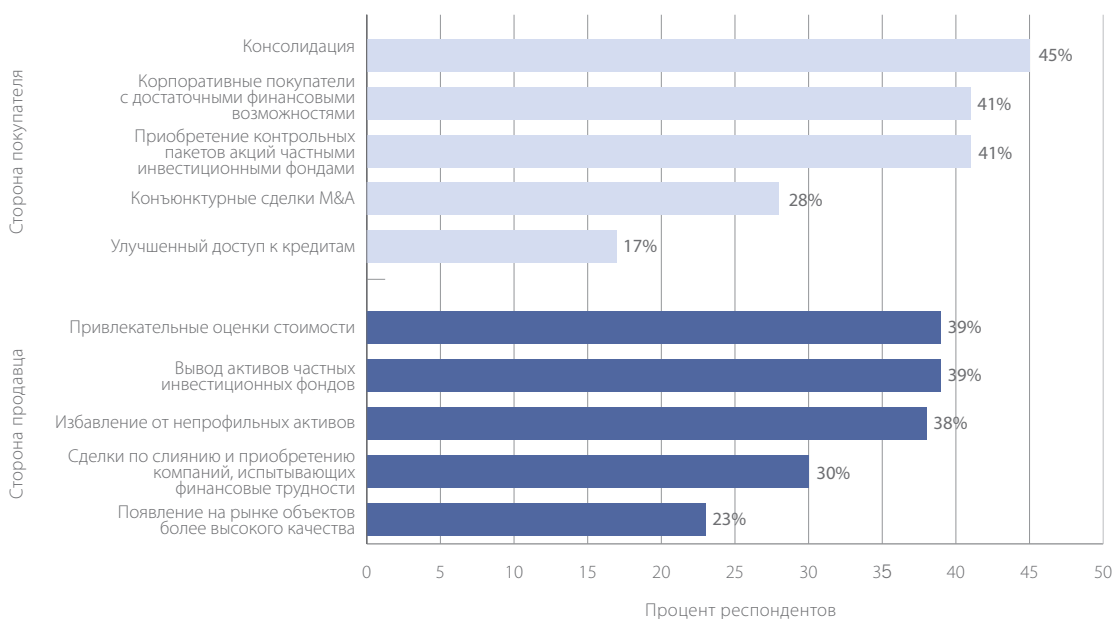
тенденцией политика слияний и поглощений, в основе которой лежит выкуп компаний, оказавшихся в сложной финансовой ситуации, приведет к тому, что все больше компаний будут вынуждены продавать свои активы или сливаться с конкурентами. Вот как она прокомментировала эту ситуацию: “Макроэкономический климат ухудшается и приводит к росту числа компаний, испытывающих финансовые затруднения, которые вынуждены консолидироваться, для того чтобы выжить”.

ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ЗАКЛЮЧЕНИЮ СДЕЛОК

Деловая активность замедляется, и эксперты сходятся во мнении, что большинство развитых стран вступают в период затяжной стагнации, а в случае наихудшего варианта развития событий их экономику ожидает вторая волна спада. Особенно большие опасения вызывает ситуация, складывающаяся в еврозоне. По прогнозам экспертов, здесь ожидается дальнейшее замедление темпов роста, которые упадут с 1,6% в 2011 году, до жалких 1,1% в 2012 году. Переживаемые Европой трудности заставили МВФ снизить свой прогноз по уровню роста мирового ВВП до 4% в 2011 и 2012 году.

В этой связи, прогнозы респондентов по основным движущим факторам сделок слияния и поглощения являются весьма показательными. 45% участников опроса назвали тенденцию к консолидации в качестве одного из главных движущих факторов, способствующих заключению сделок в 2012 году. 28% респондентов включили в этот список благоприятную рыночную конъюнктуру, а еще 30% отметили возможности роста за счет сделок по приобретению компаний, оказавшихся в сложной финансовой ситуации. Кроме того, среди факторов, способствующих формированию предложения, было названо стремление компаний к избавлению от непрофильных активов, которое подтверждает прогноз по усилению тенденции к консолидации. Респондент из Швейцарии, являющийся партнером в частной инвестиционной компании, заявил: “Я думаю, что многие компании столкнутся с серьезными финансовыми проблемами. Очевидным решением в такой ситуации будет продажа непрофильных активов для получения свободных средств”.

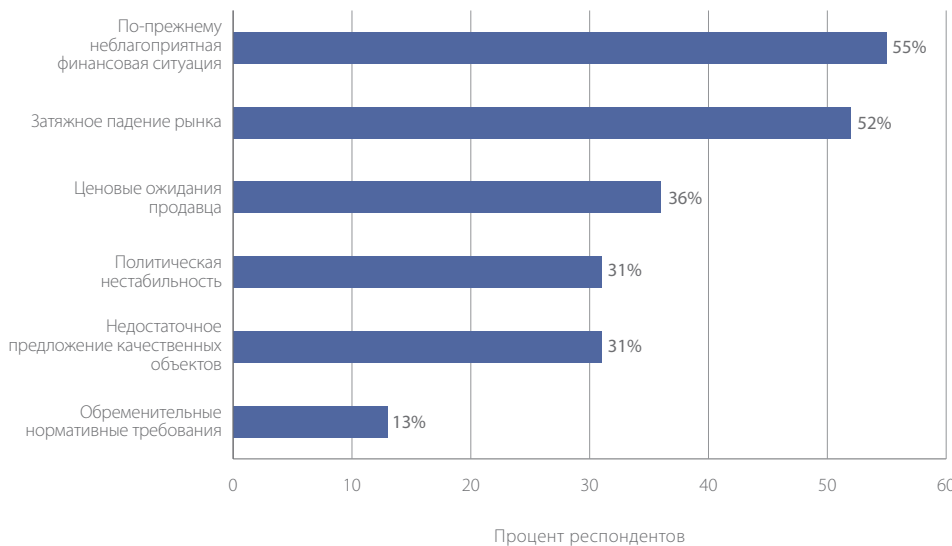
Какие факторы будут в наибольшей степени способствовать заключению сделок M&A в предстоящем году?



В 2012 году тенденция к консолидации будет главным фактором, определяющим формирование спроса, а привлекательные оценки стоимости компании будут в наибольшей степени влиять на формирование предложения.

ГЛАВА 1: ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО РЫНКА M&A

Какие факторы будут в наибольшей степени препятствовать заключению сделок M&A в предстоящем году?



Наши респонденты назвали топливно-энергетический и сырьевой сектор самым активным пространством мирового рынка слияний и приобретений (M&A).

Очевидно, что низкие прогнозы роста создают благоприятные условия для консолидации. При этом крупные стратегические инвесторы, характеризующиеся большой финансовой устойчивостью, поглощают более слабых конкурентов, а другие компании сливаются, чтобы вместе пережить трудные времена.

По мнению респондентов, в 2012 году самыми активными участниками процесса консолидации станут приобретатели, обладающие достаточными свободными средствами. 41% опрошенных назвали имеющими наличные средства корпоративных игроков и частные фонды прямых инвестиций основными покупателями в 2012 году. Снижение расходов в послекризисный период помогло многим корпоративным игрокам создать солидные запасы наличных средств, которые сегодня они могут использовать для приобретения привлекательных для покупки компаний. Частные инвестиционные фонды также имеют большие резервы наличности, которые они должны как можно быстрее задействовать, так как активы, приобретенные ими в течение последних лет, скоро исчерпают свои инвестиционные возможности.

В то же время частные фонды прямых инвестиций стоят перед необходимостью в срочном порядке вывести активы портфельных компаний и перераспределить высвободившийся капитал среди своих инвесторов. Результаты опроса показывают, что около трети респондентов назвали вывод активов частных фондов прямых инвестиций главным движущим фактором, определяющим предложение на рынке слияний и поглощений. Таким образом, они прогнозируют сохранение тенденции, которая в полную силу проявилась уже в 2011 году. В текущем году продажи портфельных компаний выросли на целых 20%, а общая сумма сделок выросла на 1/3 по сравнению с аналогичным периодом предшествующего года и достигла 152 млрд. евро.

Оценки рыночной стоимости активов могут оказаться несколько ниже прогнозируемых в связи с угрозой очередной волны кризиса, однако в целом стоимость сделок на мировом рынке слияний и поглощений неуклонно растет в течение последних двух лет. В 2011 году средний размер сделки с раскрытой стоимостью составил 335 млн. долларов США. Это значительный прирост по сравнению с предшествующим годом, когда этот показатель находился на уровне 295 млн долларов США.

“На сегодняшнем высококонкурентном рынке очень важно уметь выбрать правильный момент для того, чтобы воспользоваться предоставившейся возможностью.”

Финансовый директор, Россия

ФАКТОРЫ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ ЗАКЛЮЧЕНИЮ СДЕЛОК

Благоприятные оценки стоимости активов могут в некоторых случаях активизировать процесс формирования предложения. Вместе с тем, на рынке все еще наблюдается определенное расхождение в ожиданиях продавцов и покупателей. Более трети респондентов считают, что неоправданно высокие ожидания продавцов могут послужить препятствием для заключения сделок в 2012 году. “Продавцы излишне оптимистично оценивают стоимость своих компаний”, считает принявший участие в опросе консультант по частным прямым инвестициям из Франции.

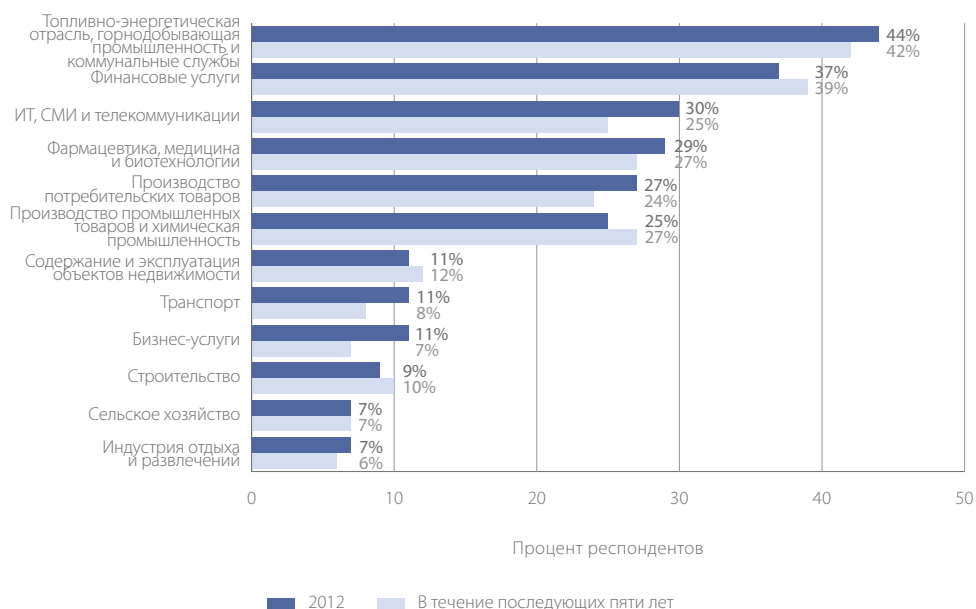
В целом же, большинство респондентов сходится во мнении, что наиболее серьезными препятствиями для заключения сделок слияния и поглощения будут по-прежнему неблагоприятная финансовая ситуация и слабый рынок. Респонденты из Великобритании чаще других называют финансовые трудности в качестве основного препятствия для заключения сделок. Почти 3/4 из них (72%) выбрали именно этот вариант ответа. Представитель британской консалтинговой финансовой компании считает, что проблемы с финансированием сохраняются вследствие “ситуации, сложившейся в еврозоне, и приближающегося кризиса”.



ГЛАВА 1: ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО РЫНКА M&A

Среди представителей других стран, отметивших слабый рынок в качестве основного фактора, который будет препятствовать заключению сделок слияния и поглощения в 2012 году, больше всего респондентов из России. Принимавший участие в опросе директор по корпоративному развитию компании, финансируемой частным инвестиционным фондом, указал, что на рыночную ситуацию могут влиять и внешние экономические факторы. В частности он сказал: "У инвесторов вызывают опасения последние события в Греции, Испании, других странах ЕС и США, рынки которых столкнулись с рядом проблем". Кстати, экономика России пока достаточно стабильна. Темпы прироста ВВП по этому рынку прогнозируются выше среднемировых показателей на уровне 4,8% в 2011 году и 4,5% в 2012 году. Видимо поэтому респонденты из России, как и их немецкие коллеги, дали наиболее оптимистичные прогнозы в отношении перспектив развития ситуации на рынке слияний и поглощений (M&A) в 2012 году. Вполне вероятно, что этот факт отражает важность топливно-энергетического и сырьевого сектора как для российской экономики, так и для всего глобального рынка поглощений и слияний. Это ведущий сектор рынка M&A по сумме совершаемых сделок и третий - по их количеству.

В каких секторах, по Вашему мнению, будет наблюдаться наибольший рост активности по сделкам слияний и поглощений (M&A) в предстоящем году? А в течение последующих пяти лет?



“Учитывая, что слияния и поглощения продолжатся, я вижу пузырь на рынке ИТ.

Юрисконсульт, Великобритания

ТЕПЛОВАЯ ДИАГРАММА

СЕКТОР	ВСЕГО
ИТ, СМИ и телекоммуникации	2,498
Производство промышленных товаров и химическая промышленность	2,185
Топливо-энергетическая отрасль, горнодобывающая промышленность и коммунальные службы	2,146
Производство потребительских товаров	1,656
Фармацевтика, медицина и биотехнологии	1,408
Финансовые услуги	1,384
Бизнес-услуги	1,074
Индустрия отдыха и развлечений	703
Транспорт	465
Строительство	411
Содержание и эксплуатация объектов недвижимости	394
Сельское хозяйство	167
Оборонная промышленность	155
Государственный сектор	45
Другое	27
ВСЕГО	14,718

Горячо	Тепло	Холодно
1,400	875	350
1,225	700	175
1,050	525	0

На тепловой диаграмме, составленной компанией mergermarket, представлены предложения компаний на продажу, отслеженные mergermarket в период с 01/04/2011 по 30/09/2011. Возможности для сделок отслежены по доминантному сектору и географии поглощаемой компании.

ГЛАВА 1: ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО РЫНКА M&A

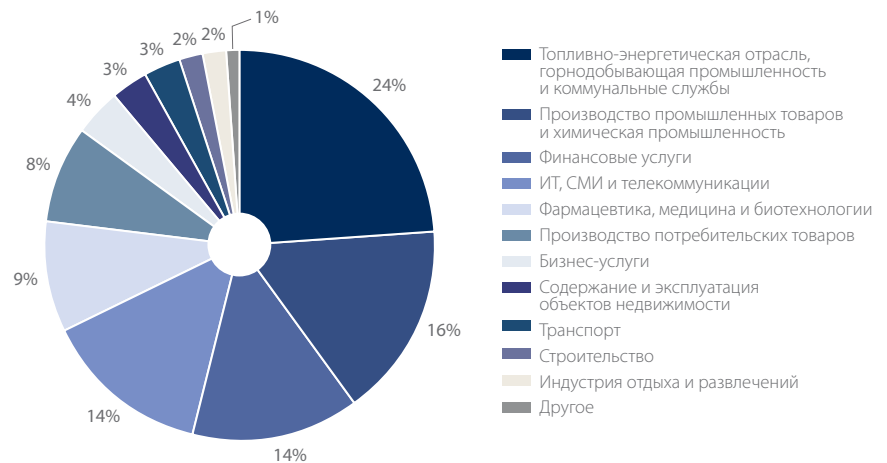
ПРОГНОЗ С РАЗБИВКОЙ ПО СЕКТОРАМ ЭКОНОМИКИ

По мнению респондентов в предстоящем году самый высокий уровень деловой активности на рынке слияний и приобретений (M&A) будет наблюдаться в топливно-энергетическом, горнодобывающем и коммунальном секторах. Ожидания респондентов по уровню активности в указанных секторах в общих чертах совпадают с тепловой диаграммой аналитической компании mergermarket, на которой прогнозируемые показатели активности слияний и поглощений показаны с разбивкой по секторам и региональным рынкам.

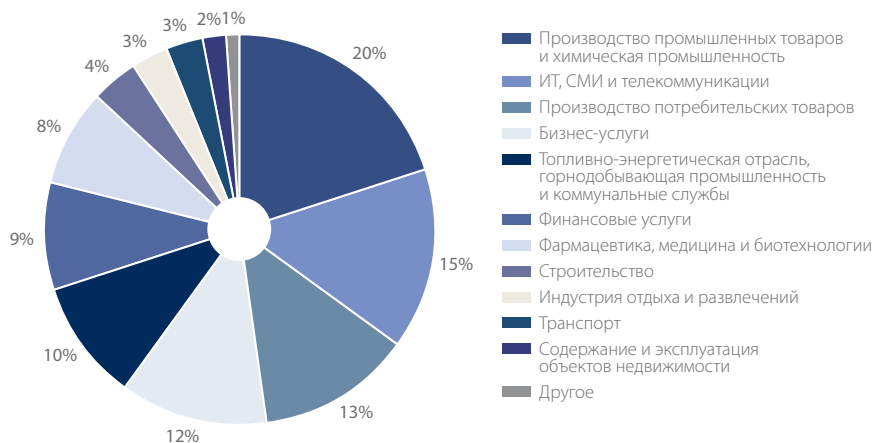
Топливо-энергетический и сырьевой сектор находится среди лидеров рынка по количеству предлагаемых на продажу активов в течение шести последних месяцев. И хотя на его долю приходится только 10% от общего количества объявленных сделок по рынку M&A, в отношении стоимости сделок он является абсолютным чемпионом: она составляет почти четверть от общей стоимости сделок, заключенных на мировом рынке слияний и поглощений. Второе место со значительным отрывом занимает сектор промышленного производства и химической промышленности, доля которого составляет 16%.

По данным аналитической компании mergermarket наличие свободного капитала и привлекательные оценки стоимости компаний сыграли роль катализатора, повысившего активность участников этого сектора в 2011 году. Ряд факторов, присутствующих в топливно-энергетическом секторе, гарантирует что поток сделок не ослабнет и в предстоящем году. На формирование спроса в этом находящемся на подъеме сегменте рынка слияний и поглощений оказывает влияние стоящая перед многими странами необходимость решать проблемы энергетической безопасности по причине недостаточности собственных ресурсов. Как правило, в роли покупателя энергетических активов при этом выступают национальные нефтяные компании, такие как китайские компании CNOOC и Sinopec.

Мировой рынок M&A с разбивкой по секторам в зависимости от общей стоимости сделок, 4 кв. 2010 - 3 кв. 2011



Мировой рынок M&A с разбивкой по секторам в зависимости от объема сделок, 4 кв. 2010 - 3 кв. 2011



“После начала кризиса частные инвестиционные фонды были вынуждены в течение нескольких лет инвестировать средства в развитие одних и тех же портфельных компаний. Теперь они должны каким-то образом избавиться от этих активов, которые слишком долго находились в их собственности.”

Представитель юридической консалтинговой фирмы, Германия

ГЛАВА 1: ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО РЫНКА M&A

Эта потребность в сочетании с высокими ценами на сырье может подтолкнуть приобретателей к покупке нефтедобывающих активов, расположенных на отдаленных территориях, например, таких как буровые платформы в открытом море или в прибрежной полосе. В сегменте нефтепромысловых сервисных услуг также прогнозируются процессы консолидации, которые активизируют спрос со стороны стратегических корпоративных покупателей и частных фондов прямого инвестирования, готовых инвестировать капитал в приобретение качественных активов и новых технологий. Среди недавних крупномасштабных консолидационных сделок, проведенных в этом секторе, особо стоит выделить заключенную в 2010 году сделку по слиянию Schlumberger Limited и Smith International, стоимостью в 12,2 млрд. долларов США, а также сделку по слиянию Pride International и ENSCO, стоимостью в 8,7 млрд. долларов США, заключенную в 2011 году. Такие сделки еще больше повышают стоимость компаний, предоставляющих нефтепромысловые сервисные услуги.

Среди прочих секторов, в которых ожидается рост слияний и поглощений, более трети респондентов назвали сектор финансовых услуг. Вот как объясняет этот факт принимавший участие в опросе директор по слияниям и поглощениям из Швейцарии: "В этом секторе до сих пор не решены многие проблемы, порожденные кризисом 2008 года, а это значит, что здесь постоянно что-то происходит. Учитывая трудности, с которыми столкнулись многие банки, здесь есть много возможностей для заключения конъюнктурных сделок".

Кроме того, на развитие ситуации в этом секторе оказывает влияние кризис государственного долга, вызванный нехваткой бюджетных средств. Участников рынка волнует вопрос, как реструктуризация государственного долга может отразиться на платежеспособности банков. Развитие этого сценария может привести к созданию условий для повторного предоставления банкам экстренной финансовой помощи со стороны государства или к резкому увеличению количества слияний. Наиболее заметно влияние этих факторов проявляется на французском рынке, для которого греческий государственный долг имеет более серьезные последствия.

Пока лидеры европейских государств занимаются поисками решений для стабилизации ситуации внутри еврозоны, европейские банки продолжают бороться с долговременными проблемами, такими как повышения уровня достаточности собственных средств в соответствии с требованиями соглашения Basel III. Выполнение данного требования без сомнения приведет к дальнейшей интенсификации процессов консолидации, так как банки с трудом находят средства для создания резерва.

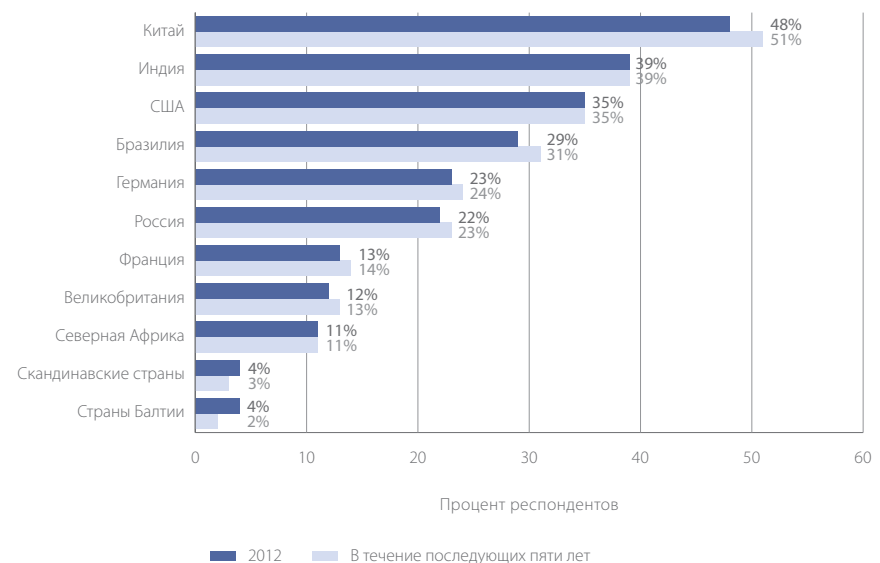
ПРОГНОЗ С РАЗБИВКОЙ ПО РЕГИОНАМ

С учетом происходящих в Европе событий, не удивительно, что респонденты прогнозируют более активную деятельность по заключению сделок слияний и поглощений за ее пределами. Именно этим объясняется тот факт, что Великобритания, в прошлом году занявшая четвертое место, в этом году не вошла в пятерку стран, с которыми респонденты связывали свои ожидания. Ее обошли все страны БРИК, США, Германия и Франция.

Представитель юридической консалтинговой компании из Великобритании так прокомментировал свой прогноз о повышении активности в области слияний и поглощений на рынках БРИК: "С моей точки зрения, они являются наиболее привлекательными инвестиционными рынками; когда я представляю интересы европейских покупателей, мои клиенты в первую очередь ищут возможность заключения сделки с компаниями, работающими в одной из этих стран".

Почти половина респондентов считает, что уровень деловой активности в Китае будет самым высоким в течение всего следующего года. Чуть больше участников опроса считают, что китайский рынок M&A удержит лидирующие позиции на протяжении последующих пяти лет. В этом нет ничего удивительного - на сегодняшний день Китай занимает почетное второе место в мире по объему производства, а темпы роста китайской экономики намного превышают показатели развитых стран. По прогнозам МВФ они составят 9,5% в 2011 году и 9,0% в 2012 году.

Как Вы считаете, в каких странах уровень деловой активности на рынках M&A будет самым высоким в предстоящем году? А в течение последующих пяти лет?



Респонденты считают, что формирующиеся рынки будут играть самую заметную роль среди наиболее активных с точки зрения слияний и поглощений регионов. Показательно, что Великобритания не попала в в пятерку самых активных регионов.

ГЛАВА 1: ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО РЫНКА M&A

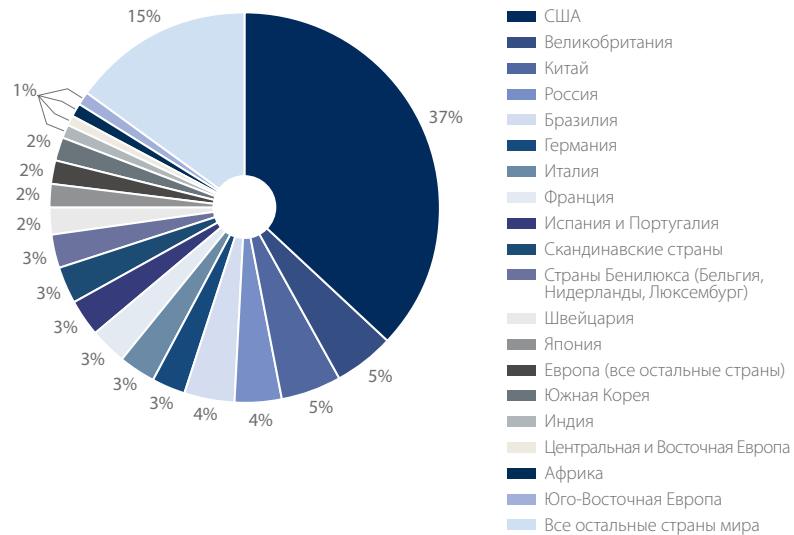
Тем не менее, для рынка такого масштаба уровень активности по сделкам слияния и поглощения остается довольно низким. В абсолютном выражении китайский рынок выглядит весьма внушительно - за первые три квартала 2011 года количество объявленных на нем сделок M&A достигло 505, а их общая сумма составила 56,9 млрд. евро. Однако с учетом его масштаба это довольно скромные показатели. Для сравнения достаточно сказать, что в Великобритании, экономика которой составляет не более 40% от китайской, за этот же период было заключено 728 сделок на общую сумму в 165 млрд. евро, а в США - более 6000 сделок, совокупная стоимость которых составила более 1 триллиона евро.

Вот что сказал по этому поводу принимавший участие в опросе представитель юридической консалтинговой фирмы из Франции: "Я думаю, китайским и южно-азиатским компаниям необходимо изменить стратегические подходы, если они хотят добиться роста активности на своих рынках слияний и поглощений. Добиться этого будет непросто даже в течение следующих пяти лет. На мой взгляд, наибольшая активность все же будет наблюдаться на рынках США и Западной Европы".

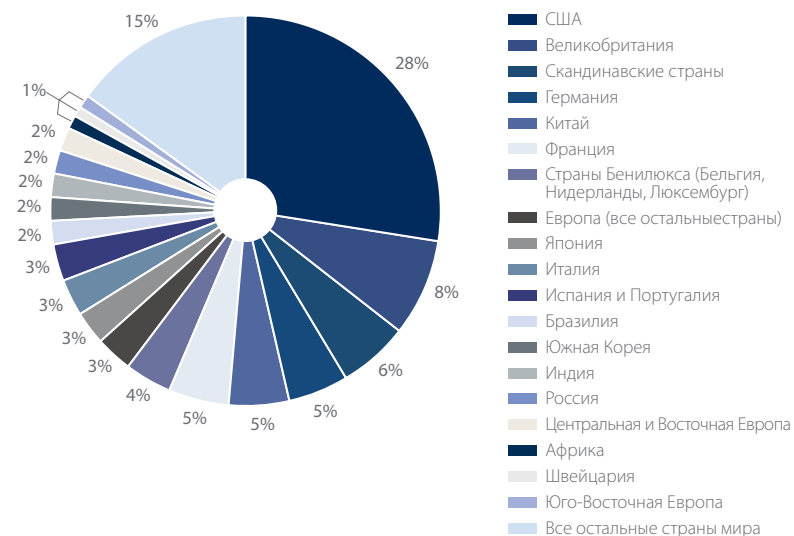
ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ОПТИМИЗМА В КОНТЕКСТЕ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

Факторы, которые по мнению респондентов будут оказывать решающее стимулирующее или сдерживающее воздействие на заключение сделок M&A в 2012 году в условиях понижающегося рынка, уже сегодня присутствуют на рынках стран с развитой экономикой. Этот факт нашел свое отражение не только в ответах европейских участников опроса, но и в их прогнозах относительно перемещения основной деятельности в сфере слияний и поглощений за пределы европейского континента. Особенно показательным является высказанное во многих прогнозах предположение о том, что в 2012 году начнется процесс превращения быстро растущих формирующихся рынков в новые центры деловой активности. На наш взгляд, в ответах респондентов, которые не включили в пятерку стран с высоким потенциалом роста деловой активности ни одного традиционного западного рынка, кроме США и Германии, прослеживается определенная тенденция. Они склонны преуменьшать значение традиционных развитых рынков, например, таких как рынок Великобритании, и преувеличивать успехи новых формирующихся рынков, например, Китая.

Мировой рынок M&A с разбивкой по странам в зависимости от общей стоимости сделок, 4 кв. 2010 - 3 кв. 2011



Мировой рынок M&A с разбивкой по странам в зависимости от объема сделок, 4 кв. 2010 - 3 кв. 2011



ГЛАВА 1: ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО РЫНКА M&A

Всем хорошо известная история бурного роста рынков стран БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай) кажется настоящим экономическим чудом, и, конечно, эти рынки следует принимать во внимание при разработке любой хорошо спланированной стратегии слияний и поглощений. Ведь ненасытный аппетит, проявляемый этими рынками к источникам сырья, является основной движущей силой мирового топливно-энергетического и сырьевого сегментов рынка слияний и поглощений. Рынок финансовых услуг также весьма перспективен в плане заключения сделок слияния и поглощения, однако многие респонденты считают, что у них будет достаточно возможностей для заключения

сделок по приобретению оказавшихся в сложном финансовом положении компаний ближе к дому. Такие пессимистичные ожидания имеют под собой веские основания. Европа до сих пор не может разрешить ситуацию, сложившуюся вокруг государственного долга ряда стран, а проводимые европейскими странами реформы финансовой системы, могут значительно затруднить осуществление операций по кредитованию и выдаче банковских ссуд, так как многим банкам будет трудно выполнить более высокие новые требования по обеспечению необходимого уровня достаточности собственных средств.

Однако несмотря на все проблемы, участники рынка сделок M&A уверены, что рынок сегодня устойчивее, чем 2-3 года тому назад. Эта уверенность основана на личном опыте, так как многие респонденты выступали в роли посредников при заключении самых крупных на мировом рынке сделок в условиях беспрецедентно нестабильной экономической ситуации. Вероятно, этим положительным опытом можно объяснить их твердую уверенность в оптимистичном развитии ситуации вопреки неблагоприятной экономической обстановке.

“Я работаю преимущественно на российском рынке и уверен в той ситуации, которую мы наблюдаем, а именно: западные, китайские и компании среднего востока надеются на экономический рост.”

Управляющий, Россия

ТЕПЛОВАЯ ДИАГРАММА

СЕКТОР	ВСЕГО
США	4,455
Китай	1,400
Великобритания	647
Индия	551
Центральная и Восточная Европа	388
Германия	376
Франция	290
Скандинавские страны	279
Бразилия	266
Россия	260
Швейцария	129
Страны Балтии	62
Северная Африка	44
Все остальные страны мира	5,571
ВСЕГО	14,718

Горячо	Тепло	Холодно
1,400	875	350
1,225	700	175
1,050	525	0

На тепловой диаграмме, составленной компанией mergermarket, представлены предложения компаний на продажу, отслеженные mergermarket в период с 01/04/2011 по 30/09/2011. Возможности для сделок отслежены по доминантному сектору и географии поглощаемой компании.

ГЛАВА 2: ТРАНСГРАНИЧНЫЕ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ СИТУАЦИИ В СЕКТОРЕ ТРАНСГРАНИЧНЫХ M&A

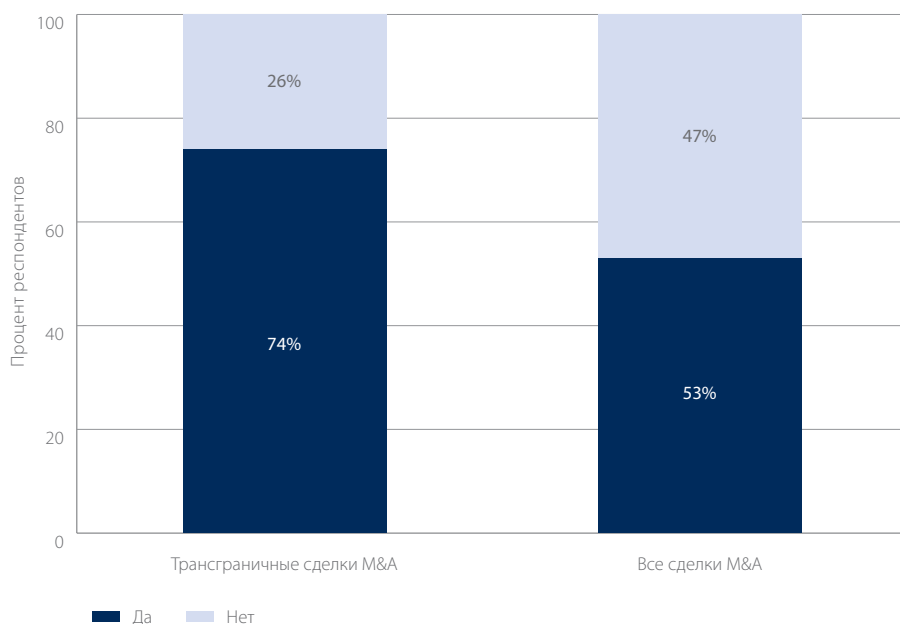
В этом году респонденты в целом настроены оптимистично в отношении развития ситуации на мировом рынке слияний и поглощений. Более половины из них прогнозируют рост активности во всех секторах. Прогнозы по сектору трансграничных слияний и поглощений выглядят еще более оптимистично - рост активности предсказывают 74% опрошенных. 3/4 респондентов, ожидающих повышения активности в этом секторе, прогнозируют рост количества трансграничных слияний и поглощений в размере не менее 10%, что слегка превышает прирост в 9,7% зарегистрированный по итогам девяти месяцев 2011 года. Прогнозируемый респондентами прирост общей суммы сделок составит 14,5%. В абсолютном выражении

это означает, что сумма трансграничных сделок слияния и поглощения, заключенных участниками рынка в следующем году, должна на 101 млрд. евро превысить итоговую сумму в 894 млрд. евро, зарегистрированную на мировом рынке M&A в период с 4 кв. 2010 года по 3 кв. 2011 года.

Проявляющие возрастающую агрессивность азиатские трейдеры на сегодняшний день определяют спрос на рынке трансграничных слияний и поглощений. Их роль кратко подытожил один из участников опроса, который в частности сказал: "Сегодня на рынке работает гораздо больше азиатских покупателей, имеющих свободный капитал, который они стремятся инвестировать в европейские и американские активы". Этот интерес, проявляемый азиатскими участниками рынка к активам западных компаний, отмечают многие респонденты.

Однако не все респонденты разделяют этот оптимизм в отношении потока трансграничных сделок. Немногим более четверти респондентов отметили, что они не ожидают роста активности в секторе трансграничных сделок в этом году. В основе этого пессимистичного сценария лежат два основных фактора, препятствующих росту рынка трансграничных сделок - экономическая нестабильность и волатильность рынков. Действительно, на фоне бушующего в Европе кризиса еврозоны, пик которого придется на конец 2011 года, участники рынка сталкиваются с невозможностью спрогнозировать развитие ситуации в краткосрочной перспективе, особенно в отношении оценок стоимости компаний и наличия возможностей по финансированию сделок.

Ожидаете ли Вы рост рынка трансграничных сделок в предстоящем году?



Три четверти респондентов дали оптимистичный прогноз по трансграничным слияниям и поглощениям.

“Я могу прокомментировать свой в большей степени трансграничный опыт за последние 12-18 месяцев. В одной недавней сделке американская компания продала бизнес во Франции. В настоящий момент мы работаем на немецкую компанию, которая покупает французский бизнес, владельцем которого является шведский акционер. Поэтому работа становится все более и более трансграничной.

Юрисконсульт, Франция

ГЛАВА 2:

ТРАНСГРАНИЧНЫЕ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Тем не менее, внешние факторы не могут полностью затормозить наметившиеся тенденции роста. Фактически, в первые три квартала 2011 года сектор трансграничных сделок по слиянию и поглощению рос почти в два раза быстрее, чем мировой рынок M&A в целом. Темпы роста составили 20,6%, т.е. были выше, чем в целом по рынку.

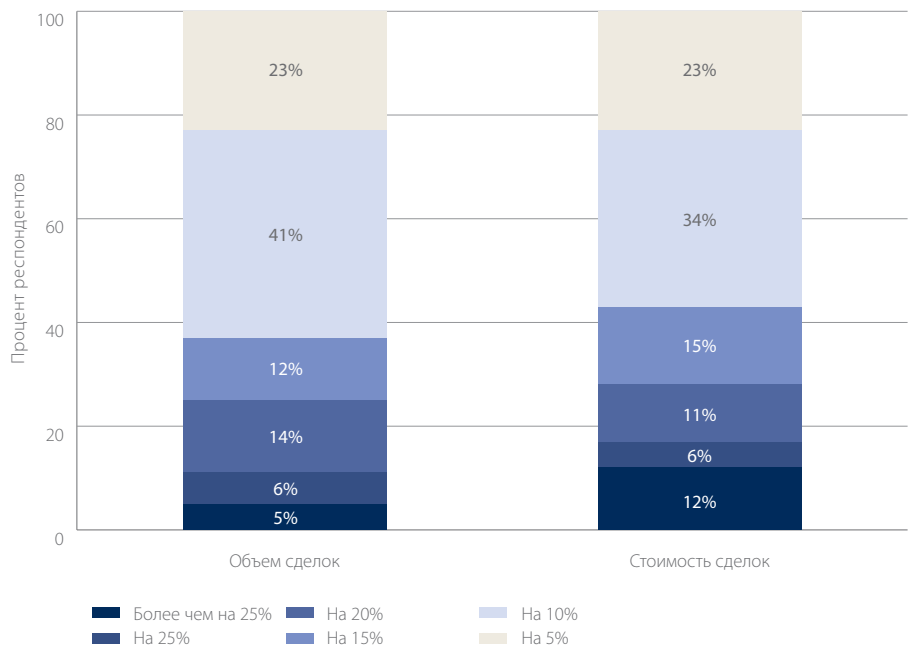
ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ТРАНСГРАНИЧНЫХ СДЕЛОК

Следует отметить, что респонденты приводят длинный список факторов, которые показывают, что сегодня на рынке сложилась довольно благоприятная ситуация для осуществления трансграничных слияний и поглощений.

Более половины респондентов отмечают среди факторов, способствующих росту активности в этом секторе, потребность покупателей в выходе на быстро растущие рынки, увеличении своего присутствия на рынке или распространении своей деятельности на новые регионы.

Хорошие темпы роста формирующихся рынков - это общепризнанный фактор, способствующий заключению сделок слияния и поглощения, который был назван большинством респондентов. Однако на этом рынке может наблюдаться и обратная тенденция, когда новые компании, работающие на формирующихся рынках, стремятся приобрести у более крупных и опытных компаний активы, дающие доступ к передовым технологиям и инновациям. Действительно, успешное развитие бизнеса часто требует целенаправленного осуществления операций по слияниям и поглощениям, считает один из участников опроса: "Многие азиатские компании ищут возможности для приобретения иностранных активов с целью получения доступа к новым технологиям, которых нет на местных рынках". Еще один респондент подтверждает эту мысль: "Стратегические покупатели из Индии и Китая выходят на международный рынок для приобретения инновационных технологий, которые они смогут использовать в качестве конкурентного преимущества на азиатских рынках".

Если да, то на сколько, по Вашему мнению, вырастет деловая активность по трансграничным сделкам M&A?



В следующем году ожидаемый прирост по сектору трансграничных слияний и поглощений составит 101 миллиард евро.

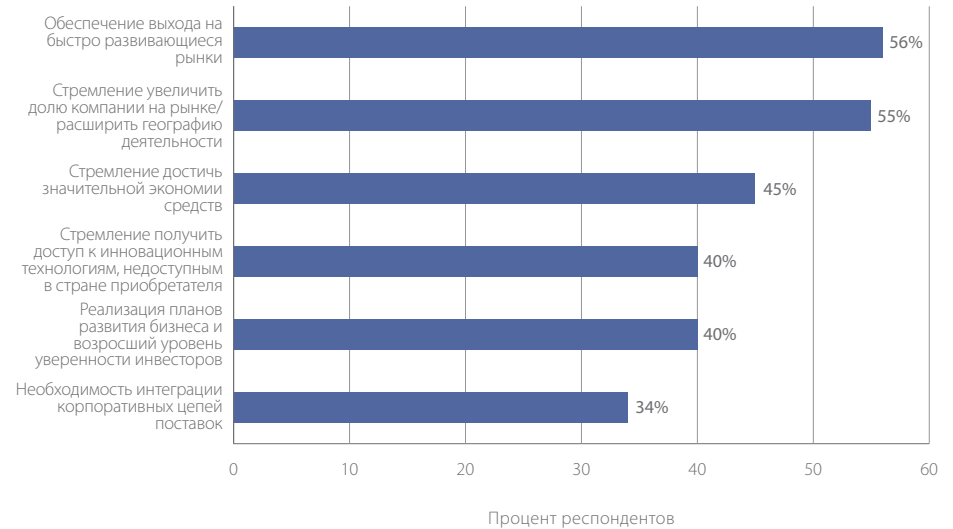
ГЛАВА 2: ТРАНСГРАНИЧНЫЕ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Тема темпов роста азиатской экономики вновь всплывает в ответах респондентов, связанных с анализом перспектив развития отдельных рынков. Отвечая на вопрос по поводу того, кого они видят в числе своих основных партнеров по трансграничным сделкам слияния и поглощения в 2012 году, многие респонденты (37%) назвали Китай. Еще больше респондентов (48%) утвердительно ответили на вопрос, останется ли Китай в числе основных игроков в секторе M&A в пятилетней перспективе. Ответ вполне предсказуемый, с учетом того, что по прогнозам респондентов Китай в ближайшем будущем станет самым активным и быстро развивающимся рынком слияний и поглощений.

Мнение принимавшего участие в опросе консультанта из Великобритании, специализирующегося на юридических аспектах слияний и поглощений, перекликается с мнениями других респондентов: “Поскольку в будущем выход на быстро растущие рынки станет основой успешного бизнеса, количество сделок, заключаемых со странами БРИК, будет постоянно расти”.

Мало кто сомневается в том, что в будущем Китай станет еще более важным рынком трансграничных слияний и поглощений. Однако необходимо отметить, что большинство трансграничных сделок слияний и поглощений (M&A) в обозримом будущем все же будет совершаться между европейскими игроками.

Если да, то какие факторы, по Вашему мнению, способствовали росту рынка?



Заинтересованность в сохранении высоких темпов роста способствовала увеличению потока сделок.

“Развитие бизнеса – необходимое условие его существования, а так как западно-европейский рынок находится в состоянии стагнации, европейским компаниям, для того чтобы выжить, придется искать новые рынки”.

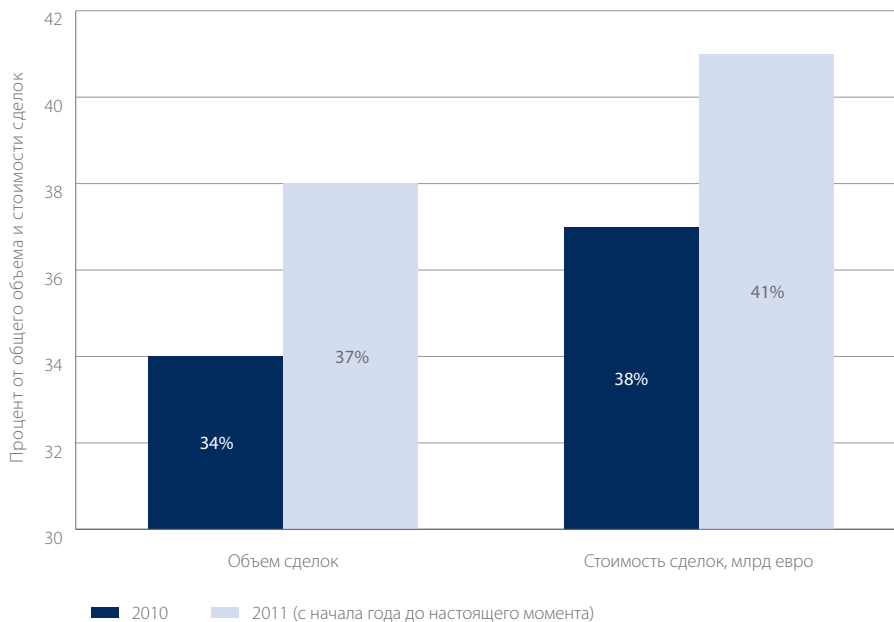
Частный акционер, Франция

ГЛАВА 2: ТРАНСГРАНИЧНЫЕ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Несмотря на относительно оптимистичные прогнозы в отношении углубления экономической интеграции с рынками, находящимися за пределами Европы, большинство участников опроса ожидают, что в ближайшем будущем Германия останется главным рынком слияний и поглощений для европейских стран. Треть респондентов назвали Германию в качестве своего приоритетного иностранного партнера по сделкам M&A в 2012 году, и еще больше участников опроса отдали ей предпочтение в качестве иностранного партнера на ближайшие пять лет. Принимавший участие в опросе консультант по частным инвестиционным фондам из Швейцарии считает, что трансграничные сделки с Германией, экономика которой «характеризуется завидной стабильностью», это самый надежный вариант инвестирования капиталов, что особенно важно в эпоху крайне нестабильной экономической ситуации.

Половина респондентов отметила привлекательную оценку стоимости активов в качестве основного фактора, способствующего росту количества трансграничных сделок слияний и поглощений на предпочтительных для них рынках. Принимая во внимание тот факт, что менее дорогостоящие инвестиционные объекты чаще можно найти на формирующихся рынках, либо в странах, испытывающих экономические трудности, этот фактор имеет все шансы стать дополнительным преимуществом при решении вопроса о заключении трансграничной сделки.

трансграничных сделок в общем объеме сделок по рынку слияний и поглощений (M&A)

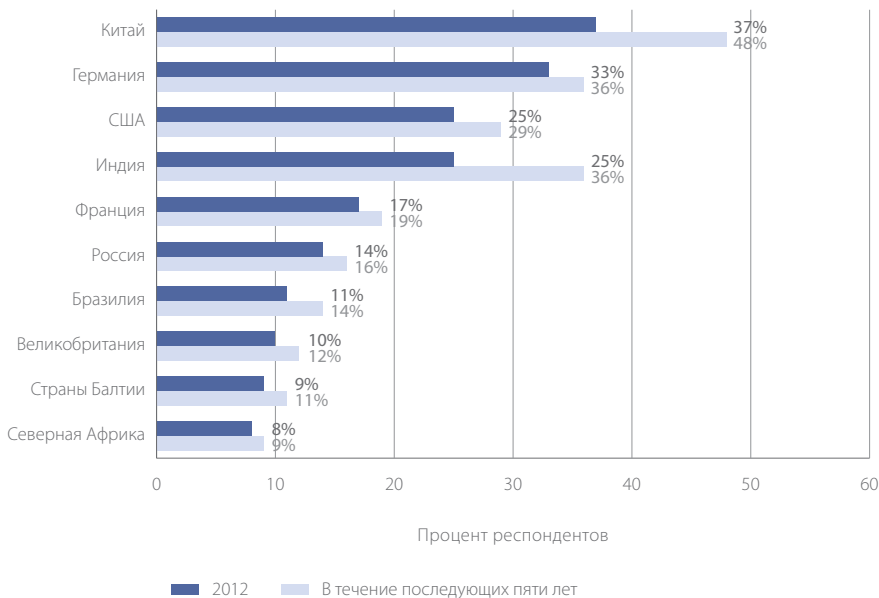


“Мне кажется, что многие инвесторы из США приезжают в Польшу. В настоящий момент они ищут возможности, отличные от тех, которые предлагают другие европейские страны, и американские инвесторы всегда желанные гости в Польше.”

Частный акционер, Польша

ГЛАВА 2: ТРАНСГРАНИЧНЫЕ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Как Вы считаете, какие страны/регионы станут основными рынками для осуществления трансграничных сделок слияния и поглощения (M&A) с представляющими Вашу страну компаниями в предстоящем году? А в течение последующих пяти лет?

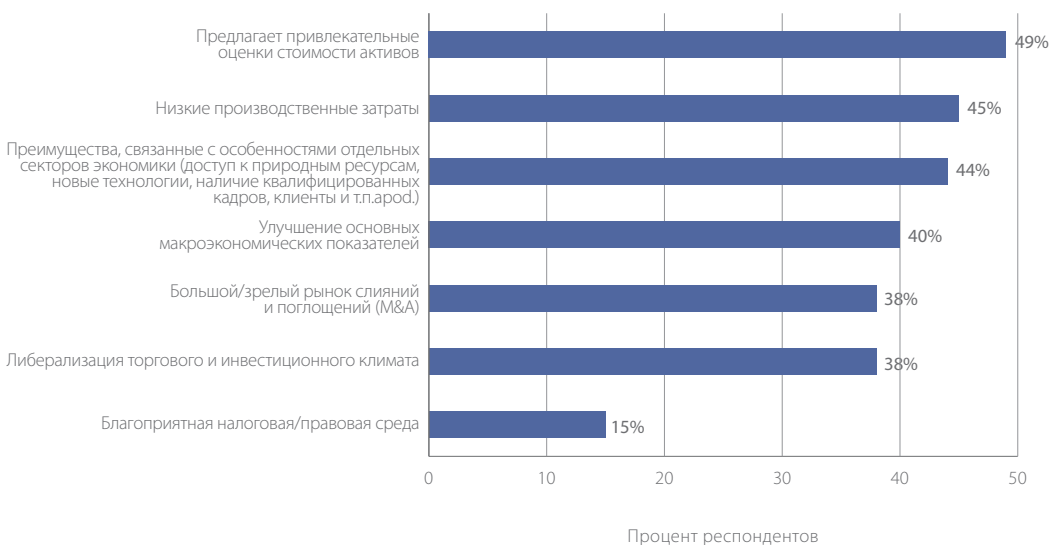


Перспективы Китая стать основным рынком трансграничных слияний и поглощений.

Самыми предпочтительными странами-партнерами в плане заключения сделок слияний и поглощений большинство респондентов назвали Китай, Германию и США. Более внимательное изучение их ответов показывает, какие резкие отличия существуют между факторами, способствующими заключению сделки, в зависимости от региона. Так, респонденты, отдавшие предпочтение Китаю, говорят что их, в первую очередь, привлекает возрастающая либерализация торгового и инвестиционного климата. Не так давно открывший доступ иностранному капиталу китайский рынок дает относительную свободу маневра в отношении стратегических аспектов расширения деятельности компании за счет слияний и поглощений. К таким аспектам относятся преимущества, связанные с особенностями отдельных секторов экономики, а также более низкие затраты на изготовление и производство.

Респонденты, отдавшие предпочтение Германии, в первую очередь отмечают преимущества, связанные с особенностями отдельных секторов экономики, а также ее большой и хорошо развитый рынок слияний и поглощений. Респонденты, отдавшие предпочтение США, среди наиболее привлекательных особенностей этого рынка называют его размер и зрелость. Второе место занимает стоимость активов.

Какие факторы Вы считаете наиболее важными для успешного завершения сделки слияния или поглощения?



Привлекательные оценки стоимости активов – как фактор, способствующий увеличению потока сделок.

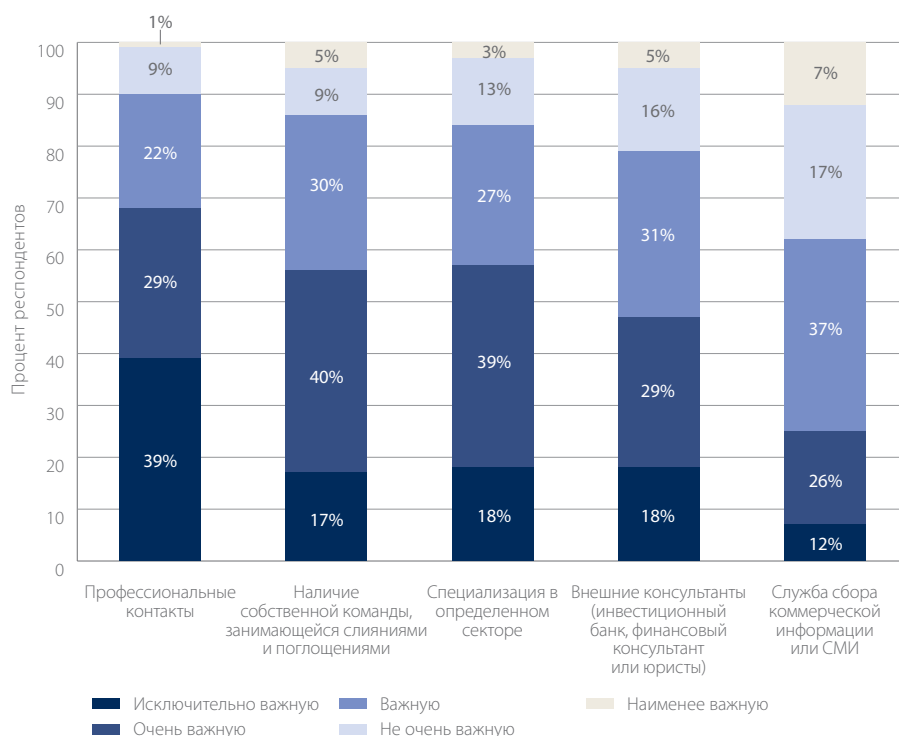
ГЛАВА 3:

ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ УСПЕШНОМУ ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

Поскольку слияния и поглощения играют все более важную роль в стратегиях развития компаний, в этом разделе мы предлагаем Вашему вниманию обзор основных факторов, способствующих их успешному осуществлению в условиях быстро изменяющегося инвестиционного климата. Ответы респондентов свидетельствуют о том, что они прекрасно понимают, какую важную роль играют правильно выстроенные взаимоотношения, хорошо налаженная коммуникация и тщательно продуманное планирование на всех этапах осуществления операций по слиянию и поглощению. Начиная с появления возможности для заключения сделки и вплоть до полного завершения интеграционных процессов, успех операции практически полностью зависит от конкретных людей и установившихся между ними взаимоотношений. Эти факторы приобретают все более важное значение в сегодняшней высококонкурентной и многонациональной деловой среде.

На вопрос о том, что лежит в основе успеха при подборе подходящих объектов для поглощения, 68% респондентов указали профессиональные контакты в качестве важнейшего, если не единственного источника информации о возможностях по заключению сделки. Фактически, результаты опроса показали, что на этом этапе важность профессиональных контактов перевешивает все остальные факторы - количество сотрудников, занимающихся подготовкой и проведением слияний и поглощений, наличие специалистов со знанием специфики конкретного сектора и наличие внешних консультантов. Один из респондентов сумел в сжатой форме сформулировать эту идею, сказав, что профессиональные контакты "позволяют выявлять самые скрытые возможности и обеспечивать самое высокое качество сделки"

Насколько важную роль играют следующие факторы в успешном подборе объекта для осуществления сделки слияния или поглощения?



Профессиональные контакты как лучший источник информации о возможностях по заключению сделки.

“С вами должны работать «правильные» люди. Банки, внешние консультанты, все, кто работает над сделкой, должны быть высококвалифицированными. И даже департамент по связям с общественностью, поскольку вам необходимо защищать компанию от негативной реакции инвесторов.”

Управляющий, Россия

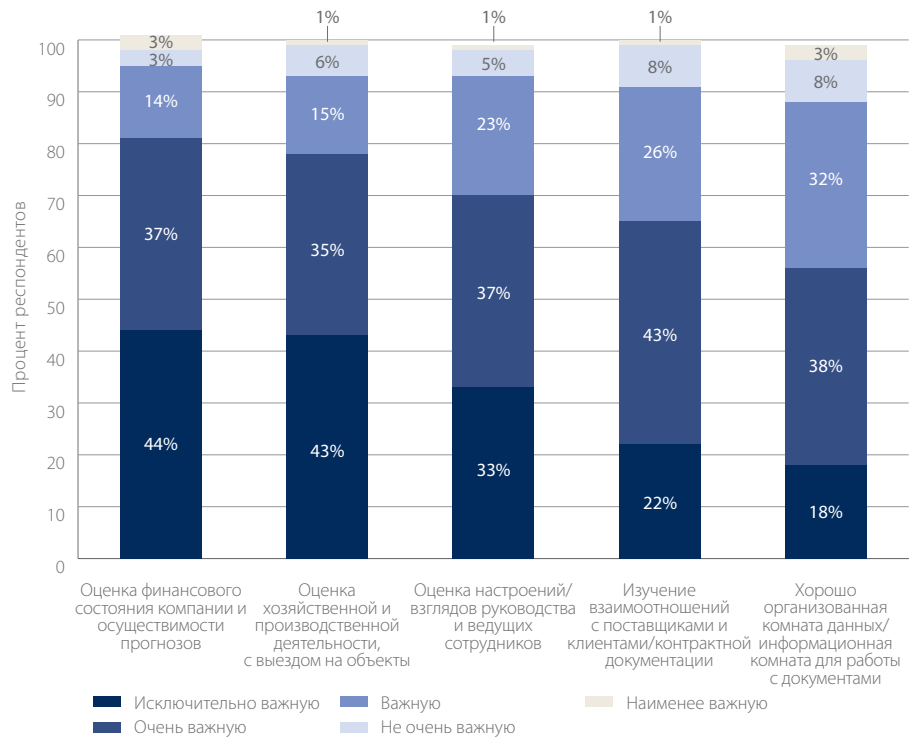


ГЛАВА 3:

ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ УСПЕШНОМУ ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

Взаимоотношения играют не менее важную роль на этапе проверки финансовой благонадежности компании, когда респонденты, по их словам, больше всего озабочены вопросами, связанными с получением достоверных и максимально полных оценок ее финансового состояния, хозяйственной деятельности, а также качества работы и профессионализма ее руководства и сотрудников. Интересно, что на этом этапе респондентов больше интересуют чисто практические вопросы, чем юридические аспекты, связанные с оформлением контрактов, и документов, а самым главным приоритетом является непосредственное общение с людьми.

Ответы респондентов на вопросы, связанные с проверкой благонадежности компании в ходе подготовки сделок слияний и поглощений, представляют особый интерес в контексте возрастающей глобализации современного рынка. Респонденты отмечают, что доступность корпоративной информации может значительно отличаться в зависимости от страны и региона. При этом многие из них отмечают, что отсутствие прозрачности часто является препятствием к успешному осуществлению процесса слияния или поглощения. По словам члена совета директоров российской компании, «руководители, их мотивация и честность часто играют решающее значение, так как финансовые документы не всегда обеспечивают необходимую степень прозрачности бизнес-процессов». Это мнение разделяет и инвестиционный банкир из Польши, который имел подобный опыт при осуществлении инвестиционных проектов на новых зарубежных рынках: «Если ограничиваться одними цифрами и отчетами в комнате данных, многие важные вещи выпадают из поля Вашего зрения. Важно разобраться в том, что реально происходит на объекте». Заключая сделки на быстро развивающихся рынках, находящихся в процессе становления, необходимо обращать особое внимание на прозрачность бизнес-процессов и принятые в компании принципы корпоративной этики. А поэтому необходимо помнить, что общепринятые технологии подготовки сделки, часто упрощающие процесс, такие как общение по Интернету, комнаты данных и т.д., подходят не для всех ситуаций.

Насколько важную роль играют следующие факторы при проведении комплексной проверки компании?

Не вызывающее опасений финансовое положение компании – главное подтверждение ее финансовой благонадежности.

“Говоря именно о трансграничных слияниях и поглощениях, мне кажется, самое главное – иметь правильного консультанта. У вас должно быть понимание на местном уровне того, как ведется бизнес за рубежом. Вы не должны полагаться на адвокатов, к услугам которых вы обычно прибегаете, если только они не родом из интересующей вас страны.”

Юрисконсульт, Франция

ГЛАВА 3:

ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ УСПЕШНОМУ ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

ЗАВЕРШЕНИЕ СДЕЛКИ И ИНТЕГРАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Правильно выстроенные взаимоотношения со всеми заинтересованными сторонами, наличие четко сформулированных целей и задач и личные контакты - это три основных условия, от выполнения которых зависит успех сделки. Успешное осуществление интеграционных процессов также зависит от поддержания контактов и правильно организованной коммуникации.

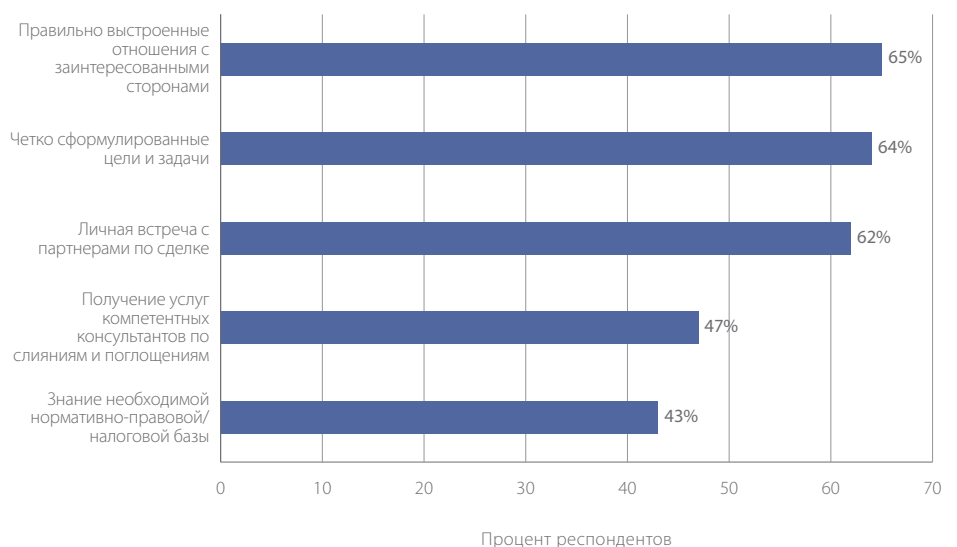
Один из респондентов объяснил, что для успеха слияния цели и задачи, которые решаются за счет заключения сделки, должны быть доведены до всех сотрудников компании, а не только до высшего руководства: "Для того, чтобы сделка была успешной, все сотрудники должны понимать, для чего она осуществляется, и всех нужно убедить в ее абсолютной необходимости. У хороших компаний всегда имеются четко сформулированные цели". Принимавший участие в опросе консультант по юридическим аспектам слияний и поглощений из Великобритании считает, что главный приоритет - это доверие к партнеру, потому что, "если у вас нет уверенности, вы не можете заключать сделку".

Персональный аспект заключения сделки не менее важен для частных фондов прямых инвестиций, даже в тех случаях, когда сделка не включает интеграционные процессы. По словам респондентов, специализирующихся на сделках с привлечением частных инвестиций, успешное приобретение контрольного пакета акций компании во многом зависит от завоевания доверия ее акционеров. По словам консультанта из Великобритании, в конечном итоге "решение о продаже принимают акционеры, и их доверие нужно завоевать". Так же считает и его коллега из Швейцарии: "Главная задача - завоевать доверие компании, которая собирается продать Вам свои активы".

Интеграция описывается всеми респондентами как сложный и многогранный процесс. При этом они отмечают, что важнейшие условия успешной интеграции - это коммуникация и планирование. Член руководства ведущей британской страховой компании считает, что приобретая компанию, необходимо с самого начала иметь "четкий и ясный" план дальнейших действий, который как можно раньше нужно довести до сведения всех заинтересованных лиц".

Почти три четверти участников опроса отмечают, что ясный и выполнимый план интеграционного процесса, следующего за заключением сделки слияния - это залог успешной интеграции. 69% респондентов отмечают важность установления прочных связей с руководством присоединяемой компании. Респондент из Великобритании подчеркивает, что успешная интеграция невозможна без знакомства с сотрудниками: "При покупке компании важно понимать, что вы приобретаете готовую команду, а когда вы получаете готовую команду, вы, естественно, хотите, чтобы в ней оказались хорошие люди". Такое отношение разделяет участник опроса из Швейцарии, занимающийся прямым частным инвестированием: "Успех любого слияния или поглощения зависит от людей, поэтому при покупке компании, необходимо понимание ее особенностей на уровне коллектива".

Какие факторы Вы считаете наиболее важными для успешного завершения сделки слияния или поглощения?

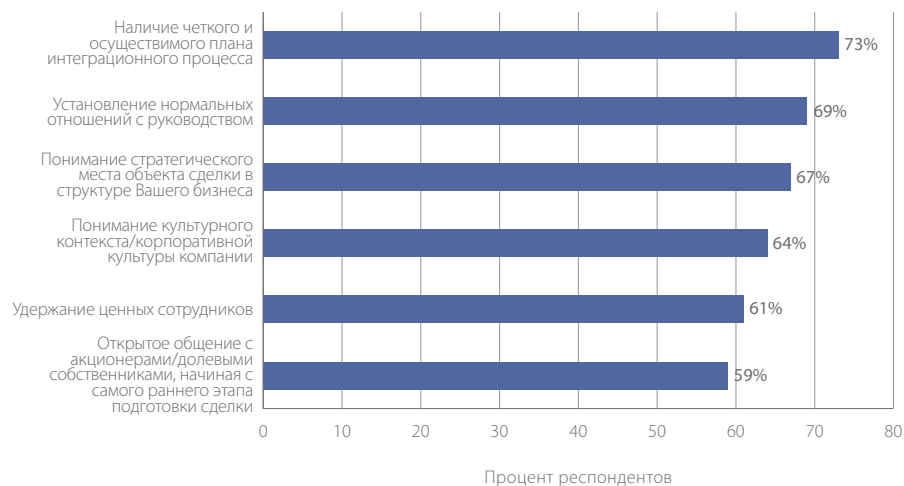


Две трети респондентов отмечают, что правильно выстроенные взаимоотношения – ключ к успешному завершению сделки.

ГЛАВА 3:

ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ УСПЕШНОМУ ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ**ИСКУССТВО ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛОК: ВЫХОД НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ**

Финансовые кризисы, изменение политической ситуации, принятие новых законов - все это и многое другое произошло всего лишь за последние три года. Естественно, что участники рынка слияний и поглощений должны идти в ногу со временем и адаптироваться к постоянно изменяющимся инвестиционным условиям. Вместе с тем, проверенные временем приоритеты - выстраивание взаимоотношений и правильная организация коммуникации - становятся еще более значимыми. Участники проводимого в этом году опроса Doing the Deal ясно дали понять, что выполнение этих требований является неременным условием успеха на динамичном и все более глобализованном рынке.

Какие факторы Вы считаете наиболее важными для успешной интеграции приобретенной компании?

Планирование – важнейшее условие для успешного объединения целей.

СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ M&A: ПРОГНОЗ СПЕЦИАЛИСТОВ



Matthew Albert
Автор

Специалисты дают в основном оптимистичные прогнозы развития ситуации на рынке слияний и поглощений (M&A). В течение предстоящих 12 месяцев поток сделок, несмотря на наличие неблагоприятных факторов, будет устойчивым, благодаря трансграничным инициативам роста, возможностям по приобретению компаний, испытывающих финансовые трудности, и использованию особенностей ситуации, складывающейся в отдельных секторах, включая здоровую заинтересованность участников рынка в приобретении активов.

Вместе с тем, респонденты предупреждают, что незнакомая инвестиционная среда может таить немало подводных камней и неожиданных поворотов. Если Вы планируете увеличить свои активы за счет приобретения новой компании, наши респонденты советуют обратить внимание на формирующиеся рынки, где не будет недостатка в интересных предложениях, однако будьте готовы действовать быстро. Не забудьте заранее продумать цели сделки и разработать стратегию проведения комплексной проверки. Многие респонденты подчеркивают важность проведения анализа рисков и тщательной проверки деловой активности компании с выездом на место.

Игроки должны быть готовы к тому, что неординарные ситуации могут возникать даже при заключении сделок на внутреннем рынке. Усиление регулятивного бремени и напряженная ситуация на рынках финансирования добавляют неопределенности. Финансовые проблемы и неустойчивая экономическая ситуация могут создать значительный разрыв между ожиданиями продавцов и покупателей в отношении стоимости сделки. Это еще больше повышает необходимость проведения сбора информации и проведения тщательной проверки юридической чистоты сделки обеими заинтересованными сторонами.

Участники нашего опроса, которые за время работы на рынке повидали немало “мыльных пузырей” и банкротств, знают, что быстрое создание добавленной стоимости и достижение прогнозируемого синергетического эффекта, это далеко не самые важные члены более сложного экономического уравнения. Мастерство заключения сделки в конечном итоге основывается на выполнении проверенных временем требований - на установлении взаимоотношений и организации коммуникации с противоположной стороной. По мере глобализации рынка слияний и поглощений, значение персонального аспекта сделки будет возрастать.

С учетом всего вышеизложенного, эксперты рынка слияний и поглощений, принявшие участие в нашем опросе, советуют подготовиться к работе в сложных условиях. Компании должны уметь распознавать возникающие на рынке возможности и без промедления их реализовывать. Это означает, что они должны быть готовы заняться самыми трудоемкими и важными аспектами подготовки сделки - выстраиванием взаимоотношений с партнерами по сделке, донесением целей сделки до всех заинтересованных сторон и сбором подробнейшей информации о предполагаемом объекте сделки. При этом всю эту работу придется проделать в максимально сжатое время и на фоне постоянно изменяющейся конъюнктуры рынка.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР DOING THE DEAL 2011/2012

ДЭВИД ДЖАМПАОЛО



David Giampaolo
Генеральный директор
Pi Capital

Дэвид Джампаоло (David Giampaolo) – генеральный директор инвесторской сети Pi Capital. Он занимает эту должность с 2002 года. Pi Capital – инновационная инвесторская сеть, работающая по принципу частного инвестиционного клуба. Целью клуба является поиск возможностей для инвестиций в растущие и альтернативные активы, а также проведение переговоров по участию в работе инвестиционных фондов и заключению сделок с привлечением прямых частных инвестиций от имени его членов. Дэвид выступает в роли хозяина на организуемых клубом ежемесячных обедах и ужинах, которые собирают за одним столом самых известных представителей европейского мира бизнеса и политики.

Дэвид приобрел свой богатый деловой опыт, работая в области регистрации и создания новых компаний. На его счету несколько созданных под ключ компаний и сетей спортивно-оздоровительных клубов в США и Британии. Он имеет финансовые интересы в нескольких других компаниях в различных секторах экономики (принимая участие в их работе в роли бизнес-ангела или соинвестора), в том числе в крупнейшей в мире сети фитнес-клубов Fitness First. Дэвид, который в силу своей работы постоянно следит за развитием ситуации на рынке слияний и поглощений, согласился поделиться нами своим мнением о подготовленном экспертами компании NetJets Europe аналитическом обзоре: Doing the Deal.

Обзор отражает растущий оптимизм в отношении развития ситуации на рынке слияний и поглощений в предстоящем году. Вас это не удивляет?

“Этот оптимизм, во многом, вполне обоснованный. Как говорится, нет худа без добра: вполне очевидно, что волатильность европейского рынка приведет к росту количества сделок по выкупу испытывающих финансовые трудности компаний, и “принудительных” поглощений. Кроме того, ухудшение рыночной конъюнктуры отразится на финансовом состоянии даже финансово благополучных компаний, которые начнут проявлять более активный интерес к корпоративным сделкам.”

С какими проблемами на рынке слияний и поглощений столкнулись лично Вы и участники Вашего инвестиционного проекта?

“Наши инвесторы столкнулись с теми же трудностями, о которых идет речь в обзоре. В первую очередь, это сложности с поисками источников финансирования, возникшие вследствие затянувшегося падения рынка, и проблемами платежеспособности и ликвидности, с которыми столкнулся сам банковский сектор. Кроме того, необходимо учитывать отрицательное воздействие затянувшегося периода экономической неопределенности, переживаемого Грецией, Португалией, Ирландией и рядом других стран. Проблемы с поисками источников финансирования испытывают многие европейские компании.”

Вы заметили какие-то новые тенденции в отдельных секторах рынка M&A?

“При чтении представленного NetJets обзора мое внимание привлекли цифры, свидетельствующие о возрастании интереса европейских инвесторов к операциям на новых формирующихся рынках слияний и поглощений. Это полностью соответствует нашему собственному опыту работы на этих рынках. В обзоре прозвучало очень интересное наблюдение о том, что компании, работающие на сформировавшихся рынках, могут предложить гораздо больше в плане интеллектуальной собственности и технологий компаниям из стран, которые испытывают острую потребность в активах такого рода. Это ведет к тому, что компании, работающие в развивающихся странах, осуществляют стратегические покупки компаний на более зрелых рынках. Я думаю, что в будущем количество таких сделок значительно увеличится.”

Проявляются ли новые тенденции на европейских рынках слияний и поглощений?

“На экономическом пространстве Европы все отчетливее проявляются различия и новые тенденции. Особенно резко бросается в глаза контраст между состоянием экономики Северной и Южной Европы. Относительно устойчивая экономическая ситуация сложилась в Германии, которая выступает в качестве основного стабилизирующего фактора европейской экономики. Это положение вещей нашло отражение в обзоре – участники опроса из Германии более оптимистично смотрят на перспективы рынка слияний и поглощений. Британская экономика строится на кредитах. К тому же, здесь есть один явный центр экономической активности – Лондон, поэтому меня совсем не удивил пессимизм британских респондентов.”

“К тому же совершенно очевидно, что крупным предпринимателям и руководству компаний необходимо как можно быстрее адаптироваться к работе в условиях новой деловой среды, характеризующейся очень низкими темпами роста ВВП, исключительно высокой волатильностью рынка, крайне ограниченными возможностями по привлечению заемного капитала и высокой стоимостью кредитов.”

“Подготовленный NetJets Europe аналитический обзор “Doing the Deal” дает точную картину настроений, преобладающих среди ведущих игроков европейского рынка слияний и поглощений. Оптимизм участников опроса перекликается с настроениями наших инвесторов в отношении открывающихся на рынке возможностей по выкупу испытывающих затруднения компаний и заключению конъюнктурных сделок. Мы сходным образом оцениваем стоящие перед рынком проблемы, начиная с экономической нестабильности и заканчивая трудностями с финансированием сделок. Это говорит о том, что в обзоре нашли отражение все основные текущие инвестиционные проблемы. Кроме того, он подробно анализирует роль важнейших факторов успеха операций слияния и поглощения – установления персонального контакта и выстраивания взаимоотношений с противоположной стороной, которые имеют исключительно важное значение на всех этапах, начиная от приобретения компании и заканчивая последующими интеграционными процессами. Даже в условиях жесткой рыночной конкуренции одной деловой хватки недостаточно для успеха задуманного дела. Нужно хорошо знать и понимать партнеров и противников.”

David Giampaolo, Дэвид Джампаоло, Генеральный директор инвесторской сети Pi Capital



О КОМПАНИИ MERGERMARKET

Remark – подразделение компании The Mergermarket Group, которое занимается издательской деятельностью, исследованиями рынка и организацией мероприятий, а также предлагает ряд услуг, позволяющих клиентам укреплять их бренд и развивать новые возможности для бизнеса. Remark публикует около 50 отчетов об интеллектуальном лидерстве и ежегодно по всему миру проводит порядка 70 мероприятий, которые позволяют клиентам продемонстрировать свой опыт работы на определенном рынке, в секторе или с продуктом. Remark является частью The Mergermarket Group, подразделения Financial Times Group.

Подробнее на www.mergermarket.com/remark/
или www.mergermarket.com/events/

О КОМПАНИИ NETJETS EUROPE

Компания NetJets Europe была основана в 1996 году. Сегодня это крупнейший частный бизнес авиаперевозчик в Европе. Будучи единственным общеевропейским оператором бизнес авиации с собственным воздушным флотом, NetJets Europe при участии NetJets Transportes Aéreos (NTA) предоставляет авиационные услуги мирового класса с уникальным уровнем сервиса и безопасности. NTA – первый в мире бизнес-оператор, имеющий сертификат соответствия стандартам безопасности IOSA. Данный сертификат считается высшим признанием безопасности авиационной деятельности. В NetJets Europe работают более 1 500 сотрудников, воздушный флот компании состоит из более 150 самолетов. NetJets Europe является маркетинговым агентом компании NetJets Transportes Aéreos S.A., авиаперевозчика ЕС.

Подробнее на www.netjetseurope.com



NETJETS

Part of The Mergermarket Group

www.mergermarket.com

**80 Strand
London, WC2R 0RL
United Kingdom**

t: +44 (0)20 7059 6100
f: +44 (0)20 7059 6101
sales@mergermarket.com

**11 West 19th Street, 2nd Floor
New York, NY 10011
USA**

t: +1 212 686-5606
f: +1 212 686-2664
sales.us@mergermarket.com

**Suite 2001, Grand Millennium Plaza
181 Queen's Road, Central
Hong Kong**

t: +852 2158 9700
f: +852 2158 9701
sales.asia@mergermarket.com

**NetJets Europe,
Media Relations**

Joanna Derain

t: +44 (0)7789 511 482
jderain@netjets.com

**NetJets Europe,
General Enquiries**

t: +44 (0)207 361 9620
sales@netjetseurope.com

Disclaimer

This publication contains general information and is not intended to be comprehensive nor to provide financial, investment, legal, tax or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, and it should not be acted on or relied upon or used as a basis for any investment or other decision or action that may affect you or your business. Before taking any such decision you should consult a suitably qualified professional adviser. Whilst reasonable effort has been made to ensure the accuracy of the information contained in this publication, this cannot be guaranteed and neither Mergermarket nor any of its subsidiaries nor any affiliate thereof or other related entity shall have any liability to any person or entity which relies on the information contained in this publication, including incidental or consequential damages arising from errors or omissions. Any such reliance is solely at the user's risk.