



## Формирование стратегического партнерства: комплексная оценка компаний – потенциальных партнеров

Июль 2017

Многие компании, с которыми нам приходилось работать, на определенном этапе развития задумывались над поиском партнеров, например, для аутсорсинга некоторых бизнес-функций, диверсификации, роста продаж или вертикальной интеграции основного направления деятельности.

Независимо от целей партнерства процесс поиска наиболее привлекательных для переговоров компаний состоит из следующих этапов:

- 1) составление полного списка компаний – широкий список компаний;
- 2) определение целей и параметров оценки привлекательности компаний-партнеров;
- 3) сокращение списка потенциальных партнеров – так называемый «короткий список» (short list);
- 4) установление взаимоотношений с компаниями и проведение переговоров с целью детализации соглашений.

От скорости и качества выполнения каждого из этих этапов напрямую зависят результаты партнерства (все ли релевантные компании попали в полный список, объективно ли оценивается привлекательность, успешно ли проведены переговоры и достигнуты ли изначальные цели партнерства).

Для определения целей и параметров оценки привлекательности компаний-партнеров консультанты заранее подготовили и согласовали с компанией-заказчиком характеристики, позволяющие оценить: а) уровень корпоративного управления компаний в списке; б) наличие экспертных знаний и навыков, комплементарных для заказчика.

После утверждения характеристик для оценки консультанты определили описание целевого видения компании-партнера. Пример описания такой компании приведен на Рисунке 1.

Рисунок 1.

Для комплексной оценки компаний – потенциальных партнеров требуется проанализировать показатели по 5 областям

Области сравнения	Показатели для сравнения	Минимальная оценка				Максимальная оценка
<b>Размер бизнеса</b> 	<b>Известность на рынке</b>	Нет	На региональном уровне	На федеральном уровне	На федеральном уровне	На федеральном уровне
	<b>Доля рынка</b>	<3%	3–5%	6–10%	11–15%	>15%
	<b>Возможности по значительному росту производства</b>	Отсутствуют	Отсутствуют	<20% от текущей производительности	<20% от текущей производительности	>20% от текущей производительности
<b>Управление и собственники</b> 	<b>Наличие информации об акционерах и инвесторах</b>	Отсутствует	Отсутствует информация об инвесторах	Представлена на сайте	Представлена на сайте вместе с годовыми отчетами	Широко освещена в СМИ
	<b>Структура собственности</b>	Сложная	Сложная	Прозрачная	Прозрачная	Прозрачная
	<b>Информация в СПАРК</b>	Отсутствует	Неполная	Исчерпывающая	Исчерпывающая	Исчерпывающая
<b>Стратегия роста</b> 	<b>Миссия и стратегия роста</b>	Отсутствует или неизвестна	Отсутствует или неизвестна	Представлены в открытых источниках	Представлены в открытых источниках	Представлены в открытых источниках
	<b>Рост и расширение бизнеса</b>	Не наблюдается	Не наблюдается	Нестабильный рост в несмежных областях	Стабильный рост в основных и смежных областях	Соответствует заявленной стратегии
	<b>Доля рынка</b>	Снижается	Стабильна	Стабильна	Стабильна или растет	Стабильна или растет
<b>Интеграция</b> 	<b>Наличие подразделений по переделу в высокомаржинальные продукты</b>	Отсутствуют	Отсутствуют	Запланированы к строительству или существуют	Запланированы к строительству или существуют	Известный собственный бренд
	<b>Наличие бизнеса в смежных отраслях</b>	Нет	Нет	Нет	Есть	Есть
	<b>Собственная база для производства кормов, забоя животных</b>	Отсутствует	Удовлетворяет нужды компании менее чем на 30%	Полностью удовлетворяет нужды компании	Полностью удовлетворяет нужды компании	Полностью удовлетворяет нужды компании
	<b>Технологическая база основного производства</b>	Устаревшая	Устаревшая	Современная	Современная	Современная
<b>Доступ к финансированию</b> 	<b>Стабильные денежные потоки</b>	Отсутствуют	В наличии	В наличии	В наличии	В наличии
	<b>Доступ к заемному капиталу</b>	Ограниченный	Ограниченный	Широкий	Широкий	Лучше, чем у конкурентов на рынке
	<b>Наличие стабильного инвестора</b>	Нет	Есть	Есть	Есть	Есть
	<b>Уровень задолженности компании</b>	Значительно выше или ниже среднего по отрасли	Значительно выше или ниже среднего по отрасли	Значительно выше или ниже среднего по отрасли	Соответствует среднему по отрасли	Соответствует среднему по отрасли

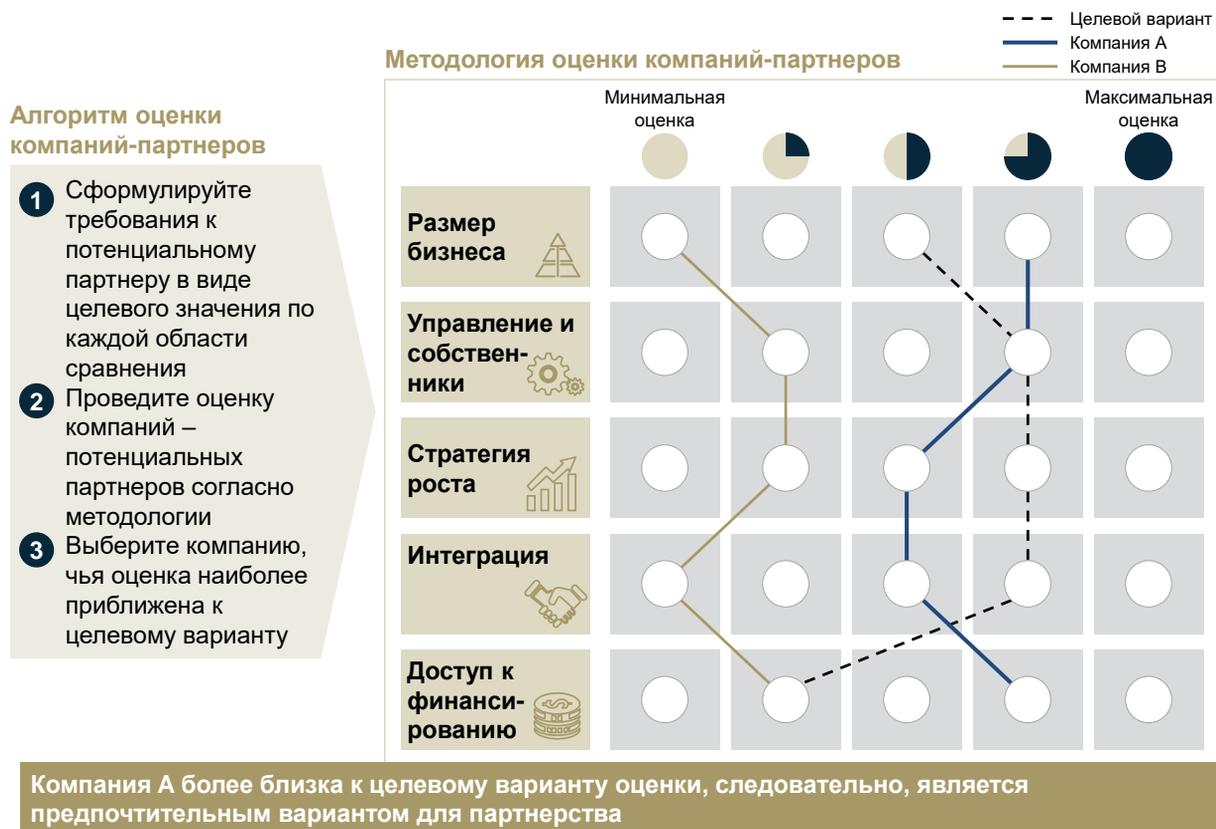
Во-первых, были сформированы три параметра, являющихся показателями уровня развития корпоративного управления: размер бизнеса, качество управления и стратегические направления развития.

Во-вторых, консультанты разработали два других параметра, являющихся уникальными именно для данного проекта и основанных на экспертных знаниях и навыках, которые может привнести в сотрудничество каждая из сторон. В рассматриваемом примере заказчик был готов предоставить доступ к финансированию и был заинтересован в многократном росте выручки благодаря вертикальной интеграции основного вида деятельности. И, таким образом, заказчик был заинтересован найти либо компании, осуществляющие основную деятельность в смежных этапах цепочки создания стоимости, либо вертикально интегрированные компании, испытывающие нужду в дополнительном финансировании.

Подход к сравнению компаний широкого списка отображен на рисунке 2. В рассматриваемом случае целевой вариант партнерства предполагал небольшой размер бизнеса, высокую прозрачность и управляемость, ограниченные возможности по финансированию и высокую степень вертикальной интеграции.

Расположив все компании из полного списка на карте сравнения, консультанты MCG обосновали выбор «короткого списка» для дальнейшего анализа партнерства.

Рисунок 2.  
Сравнение компаний – потенциальных партнеров



Мы рекомендуем использовать данный инструмент для определения уникальных параметров партнерства, визуализации целевого варианта компании-партнера и формирования короткого списка потенциальных партнеров для сотрудничества.

## Об авторах



### Дмитрий Плотников

Партнер в Moscow Consulting Group. Более 15 лет опыта в управленческом консалтинге. Реализовывал стратегические и операционные проекты с фокусом на индустриях финансовых услуг, потребительских товаров и девелопмента в России и СНГ. Имеет степень MBA из Hult International Business School (USA).



### Галина Кан

Партнер в Moscow Consulting Group. Более 20 лет опыта в управленческом консалтинге и фондах прямых инвестиций. Реализовывала проекты с фокусом на области здравоохранения, образования, финансовых услуг и государственного сектора. Имеет степень MBA из Vanderbilt University (США).

## Информация о компании Moscow Consulting Group

Moscow Consulting Group была создана в 2010 году бывшими консультантами McKinsey & Company для того, чтобы удовлетворить растущий спрос в России и СНГ на качественные консультационные услуги для больших, средних и малых компаний. MCG предлагает клиентам гибкую бизнес-модель, подбирая под задачи проекта независимых консультантов с опытом работы в ведущих мировых консалтинговых фирмах. MCG работает более чем с 500 консультантами и 1000 индустриальных экспертов. Узнать больше о компании можно на сайте [mcgroup.ru](http://mcgroup.ru) или связавшись написав письмо на электронную почту [info@mcgroup.ru](mailto:info@mcgroup.ru).