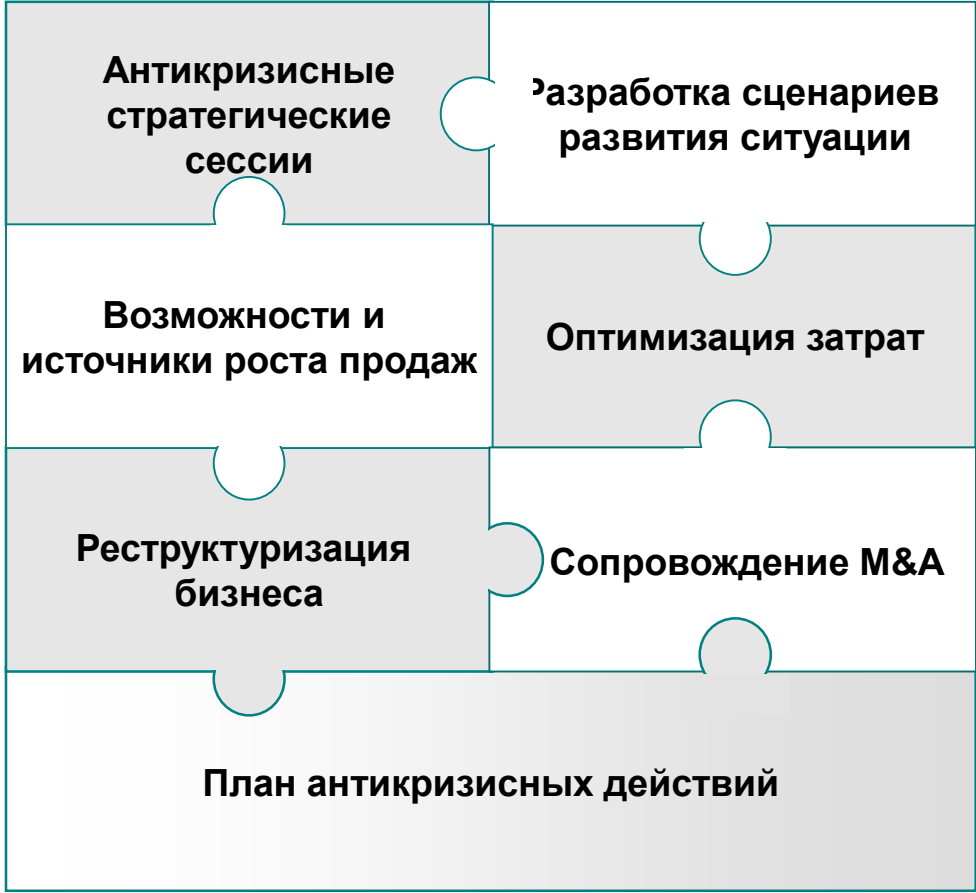


Кризис и стратегии реструктуризации компании

Март 2009



Вместо прогнозов – сценарии !!!

Основные этапы сценарного планирования

1 Определение ключевых стратегических направлений / вопросов для компании

- Положение компании на рынке
- Стратегические вопросы развития компании

2 Определение ключевых факторов внешней среды

- Выделение ключевых факторов внешней среды, критических для выбора направления развития
- Ранжирование по значимости и по предсказуемости

3 Формирование сценариев (максимум 3-4)

- Варианты развития внешних факторов группируются в несколько рамочных сценариев
- Выделяются 3-4 наиболее вероятных сценария

4 Определение рисков и возможностей для компании в каждом сценарии

- Анализируются плюсы и минусы для компании выделенных сценариев

5 Выявление критических событий и определение контрольных точек развития сценариев

- Выявление и описание критических событий, возникновение которых приведет к изменению сценария развития
- Определение контрольных точек отслеживания реализации сценария

6 Формирование плана действий компании для каждого сценария

- Для каждого сценария вырабатываются планы действия для компании, а также мероприятия по переходу от одного плана к другому

Антикризисная стратегия зависит от ситуации, в которой находится компания



Основные антикризисные стратегии

Стратегия	Суть стратегии	Что сохраняем / развиваем	Что удаляем / сокращаем
Минимальные издержки	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компания конкурирует за счет предложения продукта по наименьшей цене, но при сохранения необходимого уровня качества; ▪ Основная цель оптимизация и контроль издержек; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Основные бизнес-процессы; ▪ Операционная эффективность; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Проекты развития; ▪ Не основные бизнес-процессы и службы;
Реструктуризация Концентрация на компетенциях	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компания обладает уникальными предложением либо компетенциями, являющимися основой ее конкурентоспособности; ▪ Основная цель – сохранение и развитие компетенций; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ключевые компетенции; ▪ Конкурентные преимущества и ноу-хау; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Проекты диверсификации; ▪ Избыточные и непрофильные активы; ▪ Неквалифицированный персонал;
Экспансия	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компания развивается в рамках существующих рынков, либо близко смежных с ними, путем увеличения масштабов деятельности; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Скупка подешевевших профильных активов; ▪ Технологии и персонал; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Долгосрочные проекты развития; ▪ Непрофильные активы;
Прорыв	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компания имеет ключевой проект и/или рыночную возможность, от которых зависит долгосрочное развитие компании; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ключевой проект развития; ▪ Бизнесы – источники финансирования проекта; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не ключевые проекты развития; ▪ Непрофильные активы; ▪ Не ключевые бизнес-процессы и службы;
Альянс	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Основа стратегии – кооперация с другими игроками рынка, которые дополняют или расширяют рыночные возможности компании; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компетенции, бизнес-процессы и активы, в которых мы сильнее нашего партнера; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компетенции, бизнес-процессы и активы, в которых наш партнер сильнее нас;

Трудности внешнего окружения, которые необходимо тщательно проанализировать на предмет возможностей для нас

Конечные потребители

- Смещение спроса в другие сегменты
- Переключение на товары-заменители
- Потребность в финансировании

Дистрибуторы и оптовики

- Отсутствие оборотных средств
- Отсутствие кредитов
- Накопление запасов

Розница

- Сокращение ассортимента
- Сокращение персонала
- Ужесточение требований поставки

Поставщики

- Отсутствие оборотных средств
- Отсутствие кредитов
- Ужесточение требований по поставке

Конкуренты

- Отсутствие оборотных средств
- Отсутствие кредитов
- Накопление запасов

Государство

Как повлияет меры по поддержке отрасли со стороны государства?

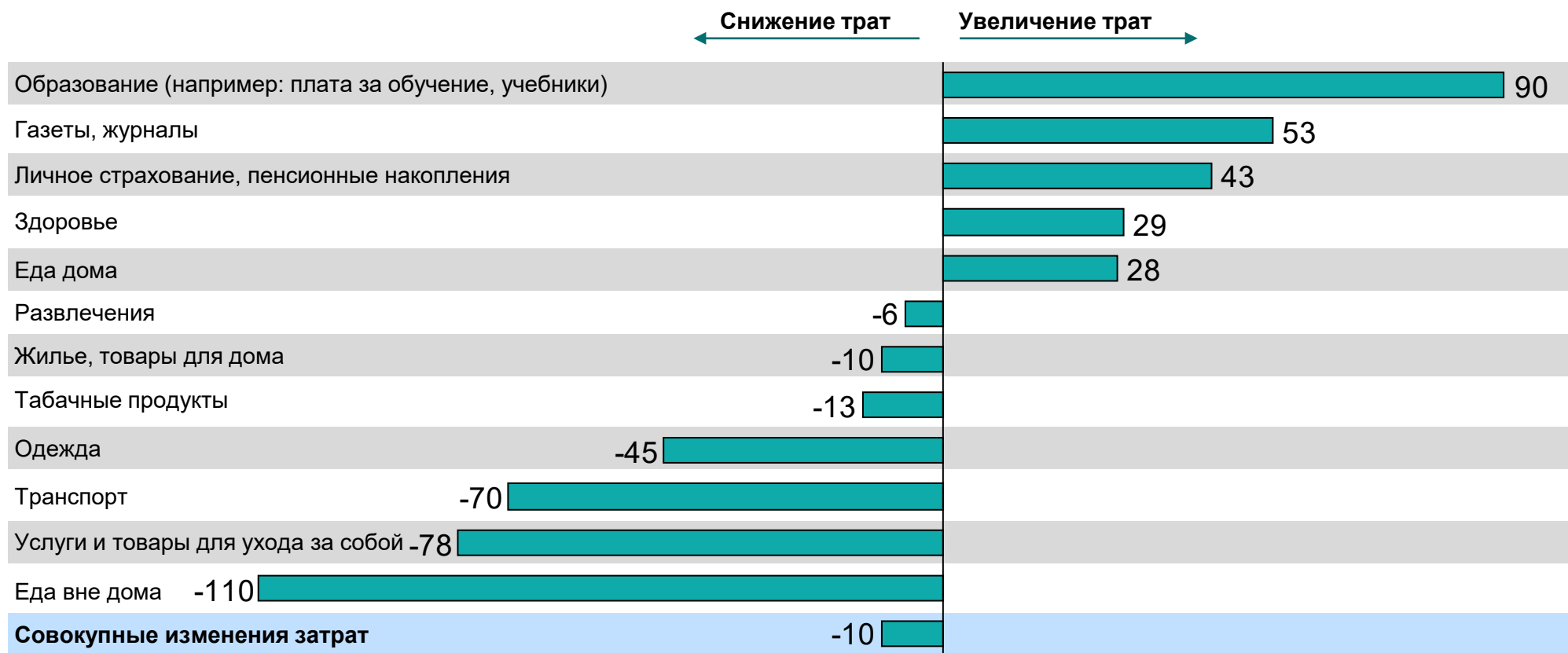
Товары - заменители

Не произойдет ли смещение спроса в сторону товаров – заменителей и наоборот?

Анализ рецессий в США показывает, что потребители чаще перераспределяют, а не урезают свои расходы

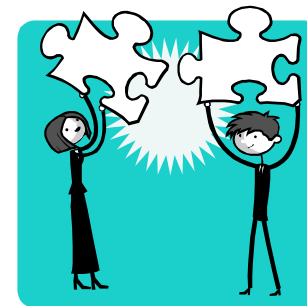
- Затраты на еду вне дома, одежду, услуги и товары для ухода за собой урезались в первую очередь.
- Зато затраты на бакалею, газеты и журналы (в меньшей степени страхование и здоровье) росли, замещая затраты на более дорогие товары.
- Наибольший рост демонстрировали затраты на обучение.

Динамика потребления разных категорий товаров в период рецессий (1990-91 и 2001-02) по сравнению со средней динамикой базового период 1984-2006.



За последние годы многие успели «поднакопить жирок», и сейчас как раз удачное время, чтобы привести себя в форму.

Реструктуризация



Мы имеем большой опыт проектов реструктуризации

Комплексная реструктуризация компании

Реструктуризация бизнеса

- Какой масштаб бизнеса реалистичен в среднесрочной перспективе?
- Какая бизнес-модель адекватна новым реалиям?
- Какие бизнесы являются ключевыми, а какие непрофильными?

Реструктуризация активов

- Насколько эффективно используются активы?
- Какие из них можно оперативно/выгодно продать?
- За счет каких мер можно повысить эффективность использования активов (сдача в аренду, режим работы и др.)

Реструктуризация управления

- Какие изменения в оргструктуре и бизнес-процессах требуются при новом масштабе и структуре бизнеса?
- На каких бизнес-задачах следует сконцентрировать усилия, менеджменту?
- Какие изменения нужны в системе мотивации?

- Объединенные машиностроительные заводы;
- Корпорация "Иркут";
- Ликинский автобус (Группа "ГАЗ");
- Ирбитский мотоциклетный завод;
- Завод им. Дегтярева;
- Северсталь;
- Орский механический завод;
- Механобр-техника;
- и др.

Модели реструктуризации компаний



Сформулированность и ясность бизнес-стратегии