

Реструктуризация предприятий Восточной Европы в международном контексте

Роланд Бергер Стратеджи Консалтентс

Константин Мезенцев
Киев, 21 апреля 2006 г.

Содержание

Стр.

А. Подход к реструктурированию: опыт Роланд Бергер	3
Б. Реструктурирование в Центральной и Восточной Европе: основные результаты исследования	9
В. Проекты по реструктурированию в Украине: избранные примеры	16
Г. Роланд Бергер: консультации для высшего управленческого звена	23

Настоящий документ предназначен исключительно для использования фирмой-клиентом. Ни документ в целом, ни его отдельные части не могут быть пущены в обращение, использованы для ссылок или воспроизведены вне фирмы-клиента без предварительного письменного разрешения фирмы Роланд Бергер Стратеджи Консалтентс

A.

**Подход к
реструктурированию:
опыт Роланд Бергер**



Потребность в реструктуризации возникает в силу ряда внутренних и внешних причин - как в ЦВЕ, так и на Западе

Причины корпоративного кризиса: глобальный обзор

Внешние причины кризиса

Структурные изменения из-за

- Глобализации
- Интеграции
- Технологических прорывов
- Ориентации акционеров на создание стоимости компании

Циклические проблемы

- Падение спроса
- Изменений конкурентной ситуации
- Изменение каналов сбыта

Непредсказуемые изменения рынка/ структуры конкуренции

- Падение спроса в государственном секторе (например, в строительстве)
- Запрет на определенные виды продукции (например, асбест)

Внутренние причины кризиса

- Фокус на продажах, а не на прибыли
- «Ловушки роста»
- Проблемы управления
 - Игнорирование признаков кризиса
 - Неправильная политика в области персонала
- Увеличение сложности продуктового портфеля и фокус-группы клиентов
- Недостаточная прозрачность для корпоративного контроля

В странах ЦВЕ к этим причинам могут добавиться дополнительные обстоятельства, усугубляющие кризис

Причины корпоративного кризиса: дополнительные факторы для ЦВЕ

Внешние причины кризиса

Непредсказуемые изменения налоговой политики

Серьезные изменения условий рынка и другие внешние факторы (например, цены на газ)

Риски и нестабильность в политической сфере

Внутренние причины кризиса

Отсутствие прозрачности, бухгалтерские риски

Неэффективные структуры организации и управления, отсутствие систем раннего предупреждения

Слабость корпоративного управления (corporate governance)

Компания

```
graph TD; A[Непредсказуемые изменения налоговой политики] --> C((Компания)); B[Серьезные изменения условий рынка и другие внешние факторы (например, цены на газ)] --> C; D[Риски и нестабильность в политической сфере] --> C; E[Отсутствие прозрачности, бухгалтерские риски] --> C; F[Неэффективные структуры организации и управления, отсутствие систем раннего предупреждения] --> C; G[Слабость корпоративного управления (corporate governance)] --> C;
```

Вывод компании из кризиса – одна из сложнейших управленческих задач

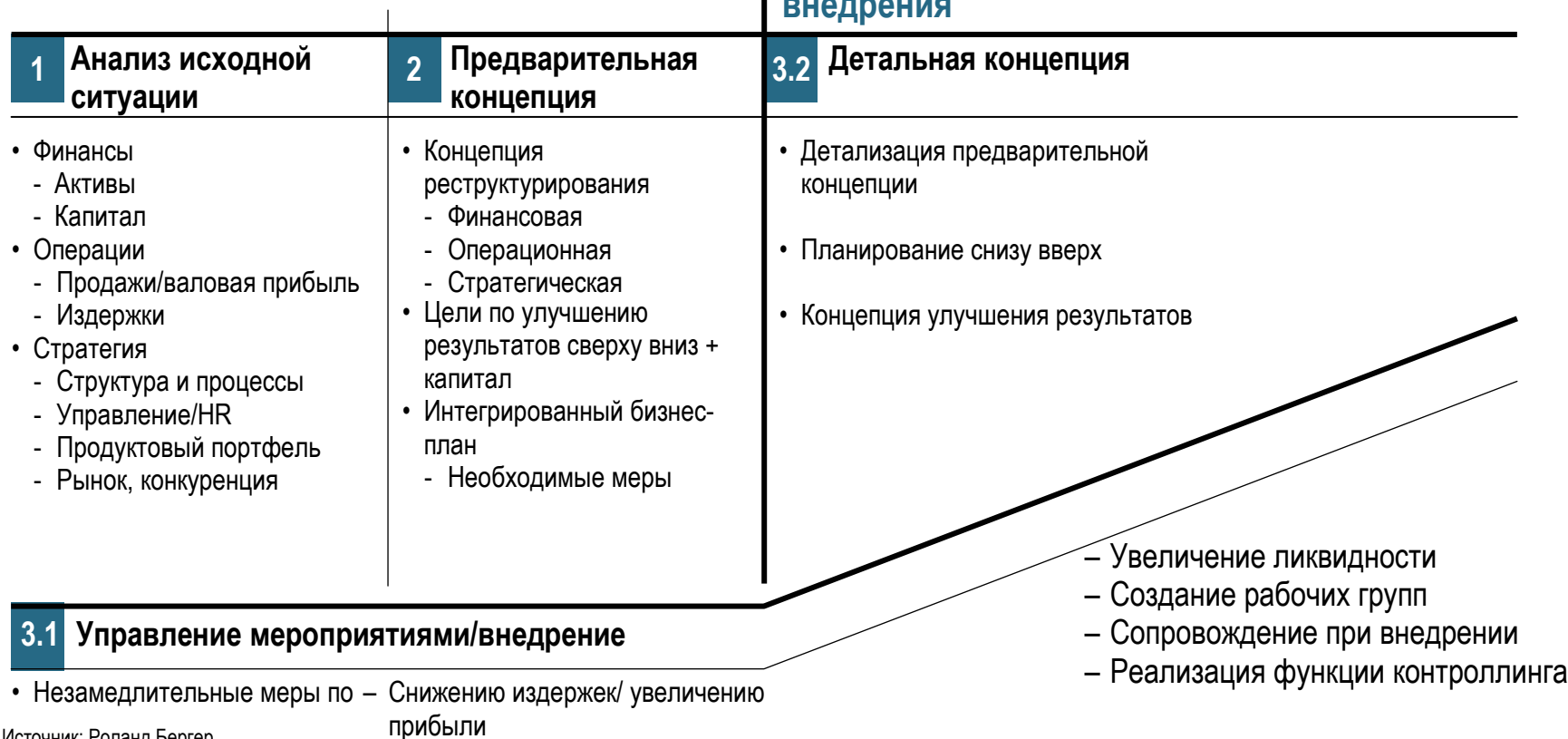
- Проблемы настолько различны, а ситуации – сложны, что не существует **универсального подхода** по выводу компании из корпоративного кризиса
- **Знание** стратегических и оперативных причин является **ключом к успеху** и базой для эффективного контр-воздействия
- **Важные решения** должны приниматься в условиях **жесткого цейтнота**
- **Корпоративный кризис – это всегда кризис доверия**. Поэтому менеджмент должен показать предельную **личную вовлеченность, решимость и безупречное поведение**
- Менеджмент должен быть **самокритичен** и **открыт**: в конечном итоге, большинство кризисов происходят из-за ошибок управления

Подход Роланд Бергер : реструктурирование может быть осуществлено в 3 фазах

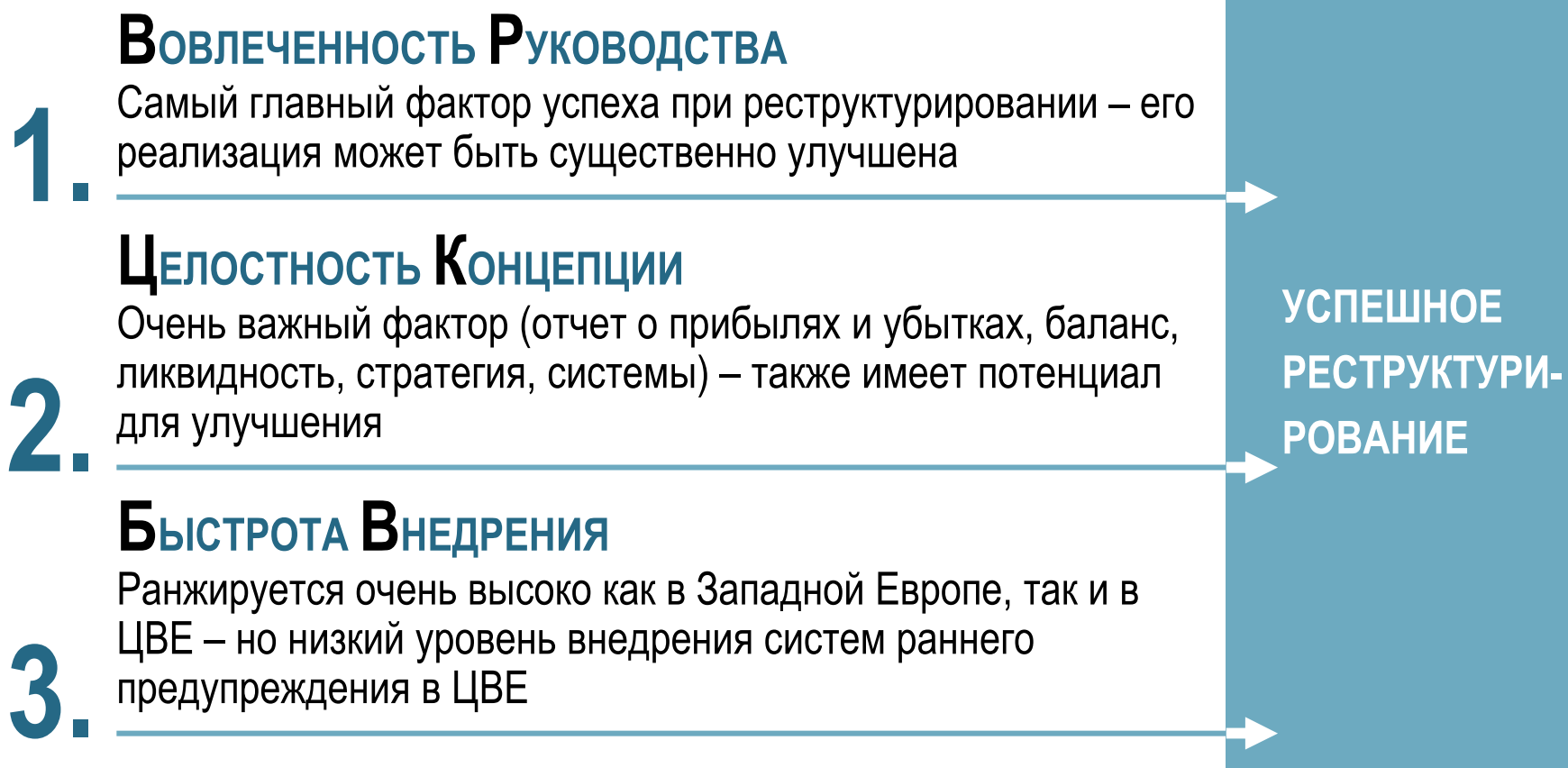
Подход к проекту

Фаза 1:

Разработка концепции



Успешные проекты осуществляются быстро, требуют вовлеченности руководства и целостной концепции



Б.

**Реструктурирование в
Центральной и
Восточной Европе:
основные результаты
исследования**



Роланд Бергер провел исследование по реструктурированию в Западной Европе и ЦВЕ

Структура отраслей [%]



1) "Другие" отрасли включают в частности банки/страховые компании и пищевую промышленность

КОММЕНТАРИИ

- > Директора и общие руководители 2 575 компаний в 12 странах Европы были опрошены на тему реструктурирования
- > Из них,
 - 675 расположены в Германии
 - 750 в Западной Европе
 - 1 150 в Центральной и Восточной Европе (ЦВЕ)
- > Доля ответивших доходила до 13%. В среднем она составила 10,3%

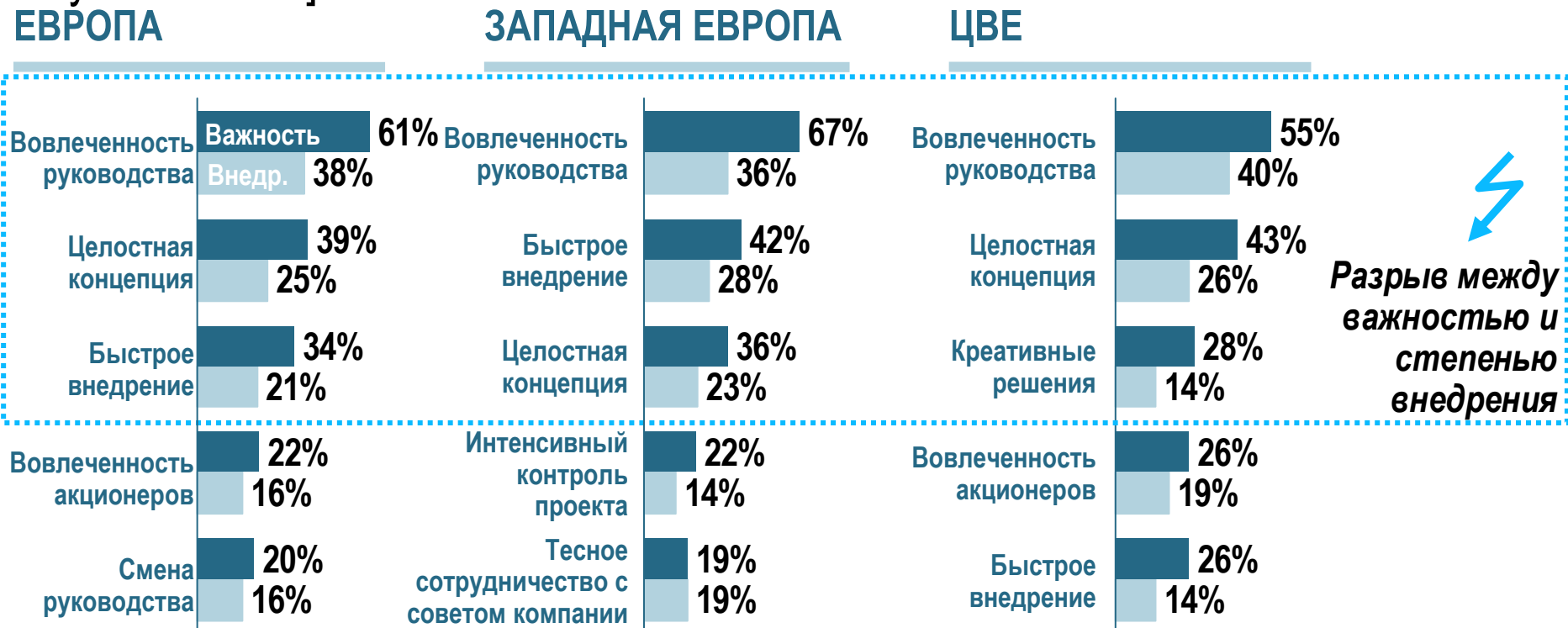
Резюме ключевых данных в некоторых областях

- 1.** Вовлеченность руководства – самый главный фактор успеха в проектах по реструктурированию как в Западной Европе, так и в ЦВЕ
- 2.** Компании медленно реагируют на кризис, особенно в ЦВЕ
- 3.** Системы раннего предупреждения считаются важными повсюду, но часто в ЦВЕ они не внедрены
- 4.** 2/3 компаний требуется дополнительные ликвидные средства для реструктурирования, банковские кредиты являются важным источником финансирования в ЦВЕ

1. ФАКТОРЫ УСПЕХА

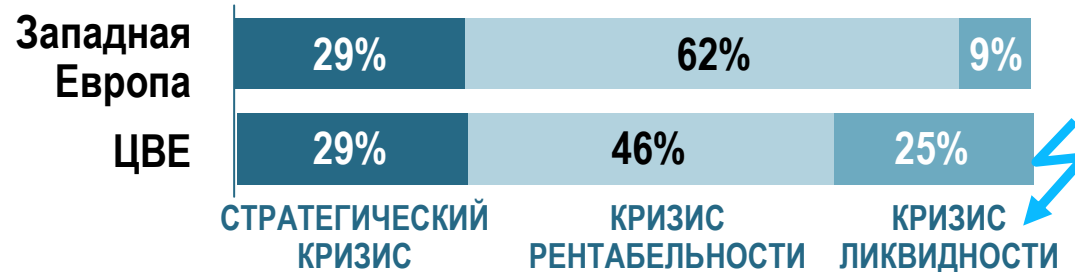
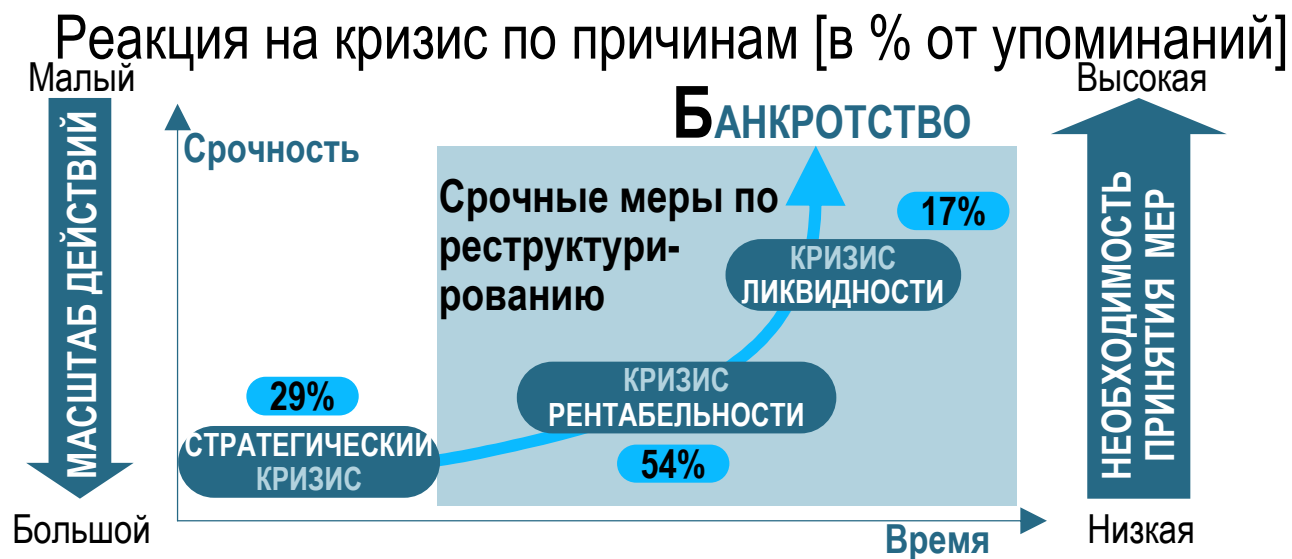
Вовлеченность менеджмента оценена как ключевой фактор успеха – но степень внедрения отстает от важности фактора

Ключевые факторы успеха проектов по реструктурированию, 5 первых [в % от упоминаний]¹⁾



1) Возможно несколько вариантов ответа ■ Фактор, оцененный как "очень важный" ■ Внедрение, оцененное как "очень успешное"

Более высокая доля компаний в ЦВЕ реагирует только при наступлении кризиса ликвидности



КОММЕНТАРИИ

- > 29% опрошенных компаний реагируют на кризис уже при появлении стратегических проблем, либо при появлении новых конкурентов или товаров-субститутов
- > 71% компаний не реагируют до тех пор, пока стратегический кризис не перерастет в кризис рентабельности или ликвидности (оставляя предельно малую возможность для действий)
- > В ЦВЕ 1/4 компаний реагируют лишь при наступлении кризиса ликвидности

3. СИСТЕМЫ РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ

ЦВЕ значительно отстает от Западной Европы в области систем раннего предупреждения

5 главных средств по обнаружению кризиса [в % от числа опрошенных]

СРЕДСТВА	ЕВРОПА		ЗАПАДНАЯ ЕВРОПА		ЦВЕ	
Система ежемесячного информирования руководства	77%	65%	80%	84% !	74%	43%
Ежемесячные встречи с ответственными отделами компании	75%	60%	77%	75% !	72%	43%
Скользкий прогноз ликвидности	53%	44%	52%	56% !	53%	31%
КПЭ/система сбалансированных показателей	50%	30%	58%	42%	41%	17% ⚡
Риск-менеджмент	44%	24%	41%	27%	48%	21% ⚡

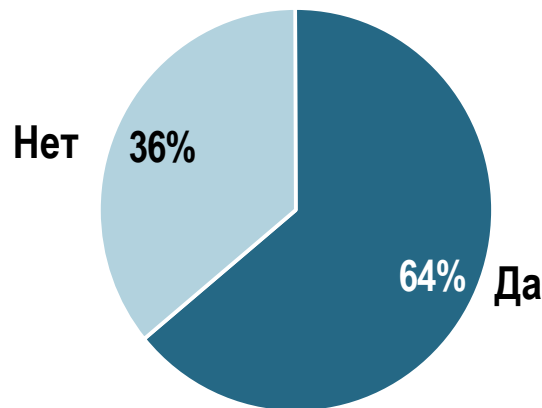
Очень важно
 Полностью внедрено

4. ФИНАНСИРОВАНИЕ РЕСТРУКТУРИРОВАНИЯ

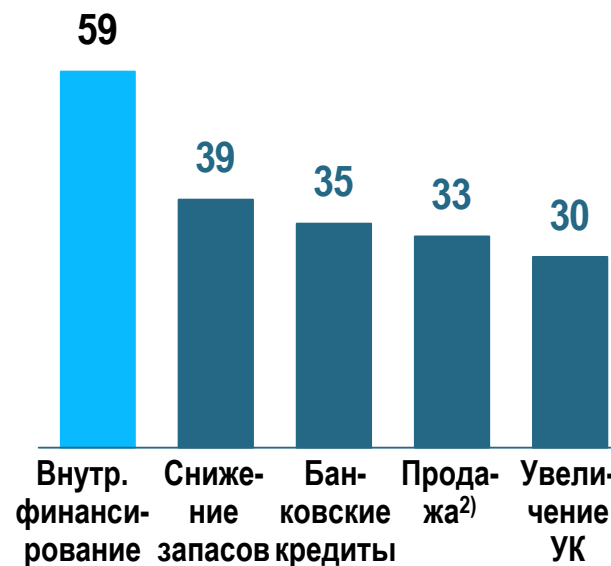
Внутреннее финансирование как главное средство – банковские кредиты важны на растущих рынках ЦВЕ (ок. 60%)

Привлечение дополнительных средств на реструктурирование [в % от упоминаний]¹⁾

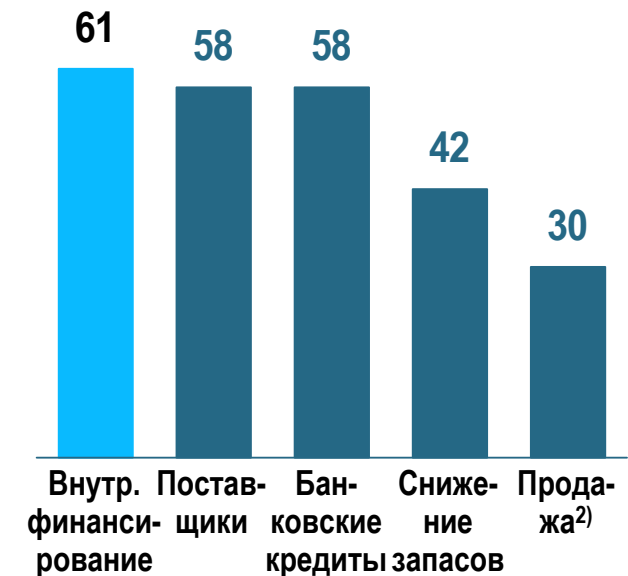
ДОЛЯ КОМПАНИЙ, НУЖДАЮЩИХСЯ в
 дополнительном ФИНАНСИРОВАНИИ –
 структура по Европе [в % от упоминаний]



ЗАПАДНАЯ ЕВРОПА



ЦВЕ



1) Возможно несколько вариантов ответа

2) В том числе, с возможностью получения имущества обратно в аренду

В.

**Проекты по
реструктурированию в
Украине:
избранные примеры**



1. ПРИМЕР ПРОЕКТА: ТЯЖЕЛОЕ МАШИНОСТРОЕНИЕ

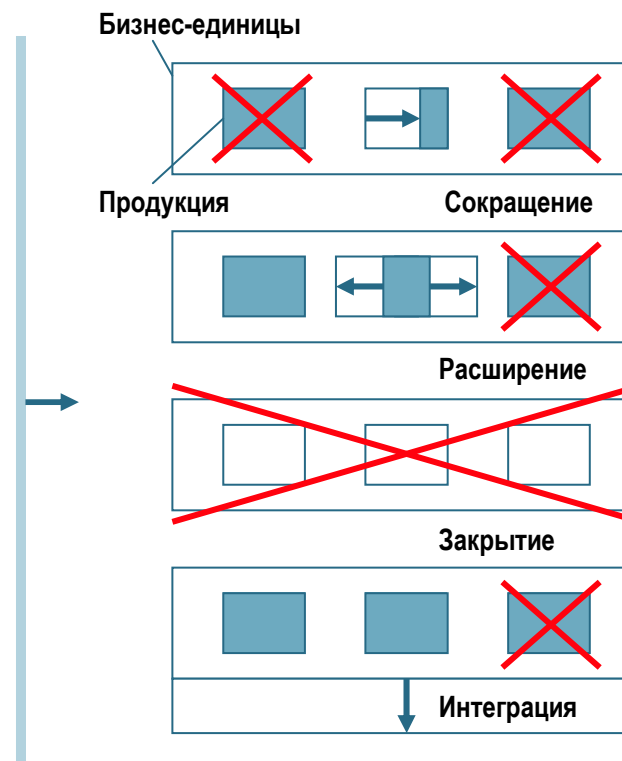
На основе краткой диагностики была разработана бизнес-концепция предприятия

Стратегическая и структурная программа: обзор

ДИАГНОСТИКА

- > Анализ предприятия
 - Ассортимент продукции
 - Клиентская база
 - Организация/Управление
 - Мощности
- > Анализ внешней среды
 - Рынок
 - Определение сегментов
 - Объем
 - Тенденции
 - Перспективы
 - Конкуренция
 - Количество
 - Величина
 - Структура
 - Стратегия
- > Анализ причин кризиса

БИЗНЕС-КОНЦЕПЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

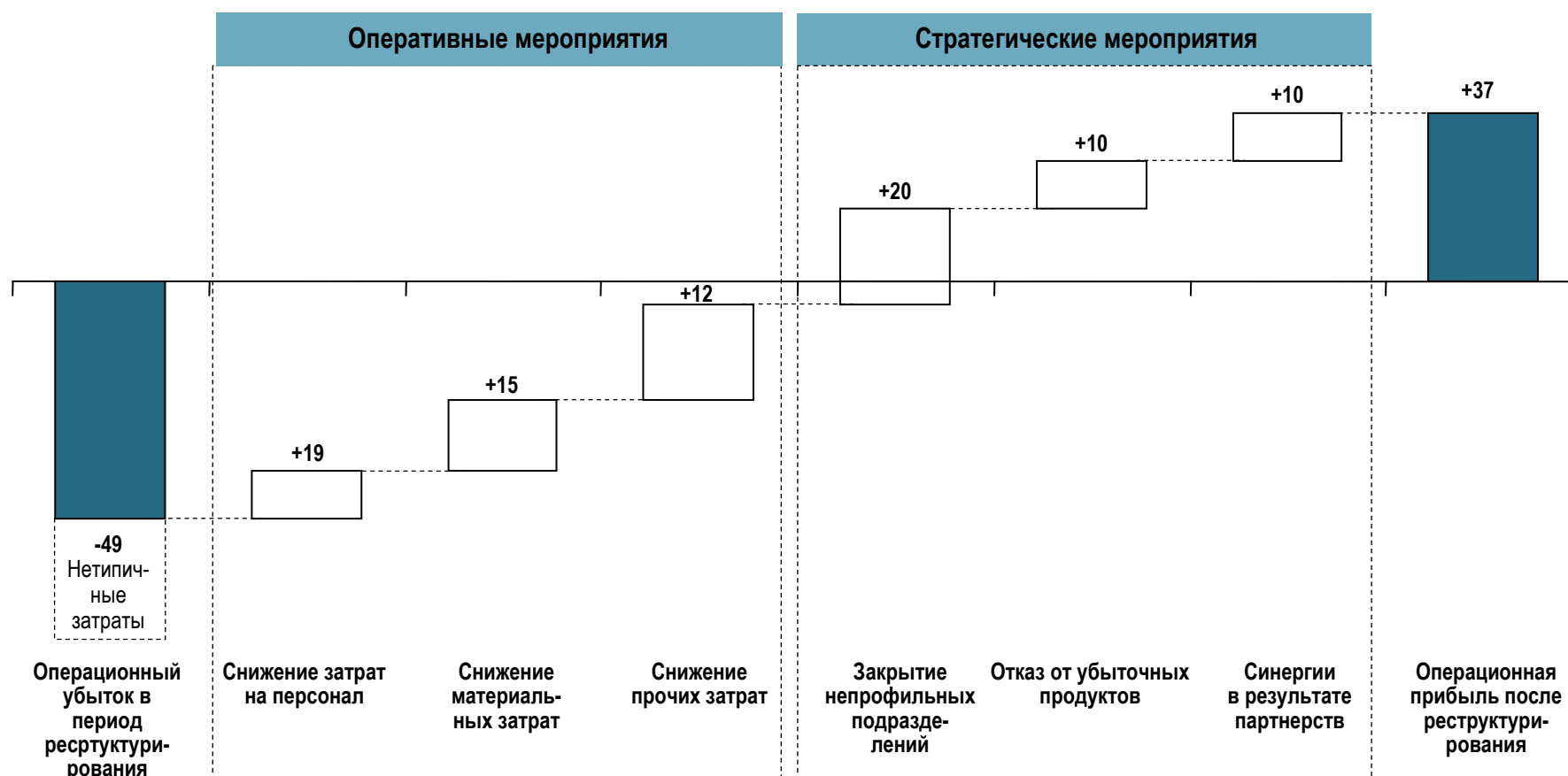


- > Оптимизация портфеля продуктов
- > Решение о **дальнейшем развитии/закрытии** отдельных бизнес-единиц/программ
- > Проверка **потенциала интеграции** с другим сегментом бизнеса
- > Определение **ключевых продуктов / ключевых областей деятельности**
- > Развитие **конкурентных преимуществ** (ассортимент, лидерство в затратах, технологическая позиция, дифференциация продукции/рыночная ниша)

1. ПРИМЕР ПРОЕКТА: ТЯЖЕЛОЕ МАШИНОСТРОЕНИЕ

Затем разработан план улучшения результатов с количественной оценкой эффектов

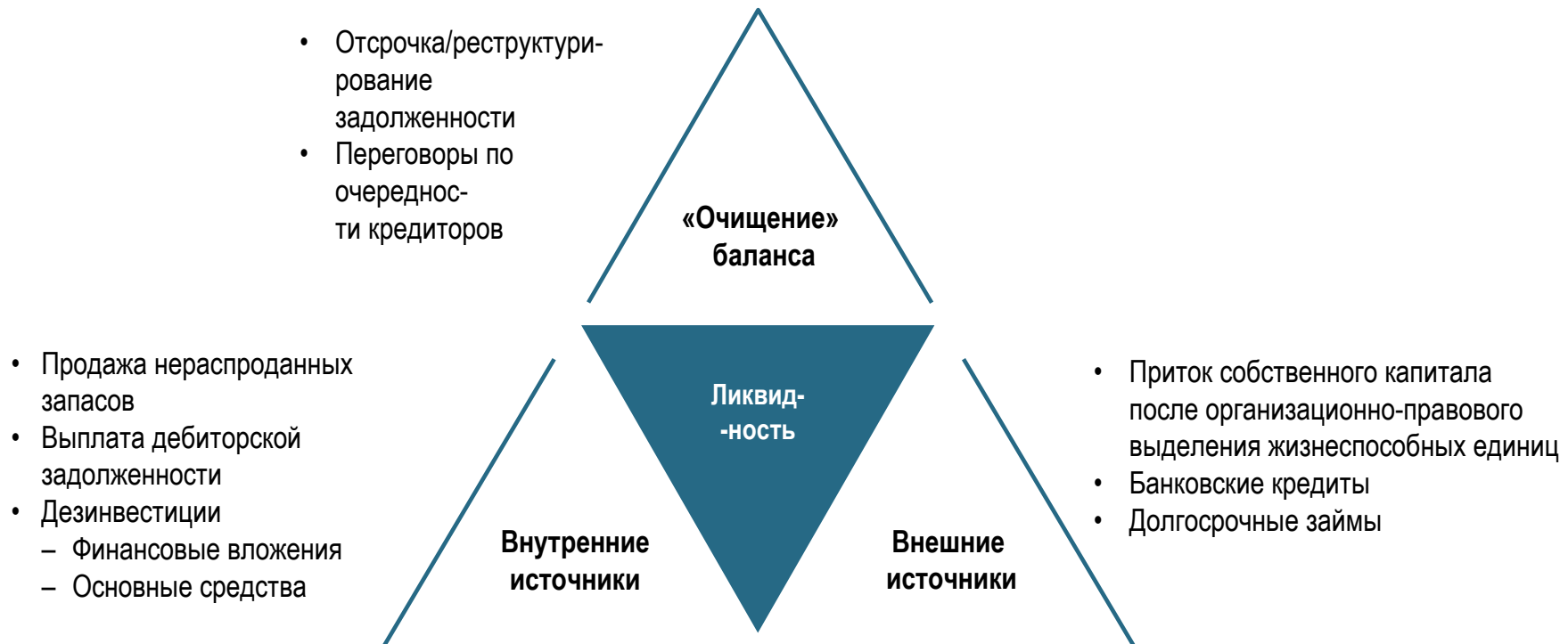
Финансовая реструктуризация: количественные эффекты [млн. у.е.]



1. ПРИМЕР ПРОЕКТА: ТЯЖЕЛОЕ МАШИНОСТРОЕНИЕ

Концепция реструктурирования позволила определить источники для решения проблемы кризиса ликвидности

Источники повышения ликвидности: обзор



2. ПРИМЕР ПРОЕКТА: ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ

На первом этапе был проведен анализ исходной ситуации завода

Анализ исходной ситуации

Цели

- > **Детальное понимание исходного положения** предприятия
- > Предварительное **определение основных направлений повышения эффективности**
- > **Формирование подхода** к реструктурированию

Содержание

- > **Оценка потенциала** предприятия по трем основным подходам:
 - технико-технологический анализ
 - организационно-управленческий анализ
 - финансово-экономический анализ

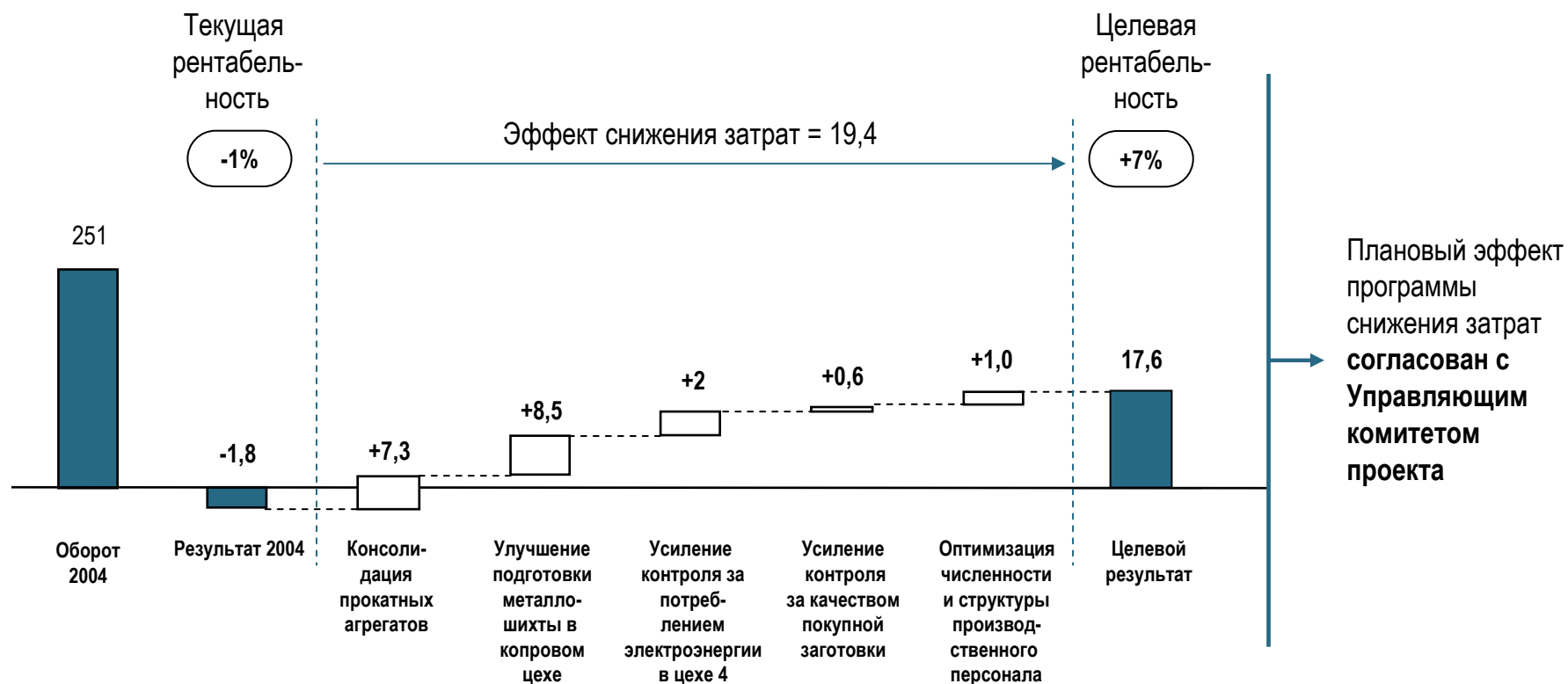
Основные результаты

- > **Анализ сильных и слабых сторон, шансов и рисков** (SWOT-анализ) завода и стратегических перспектив
- > Идентификация **основных направлений снижения затрат**
- > Предложение первых **мероприятий, способных принести быстрые результаты** („quick hits“)

2. ПРИМЕР ПРОЕКТА: ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ

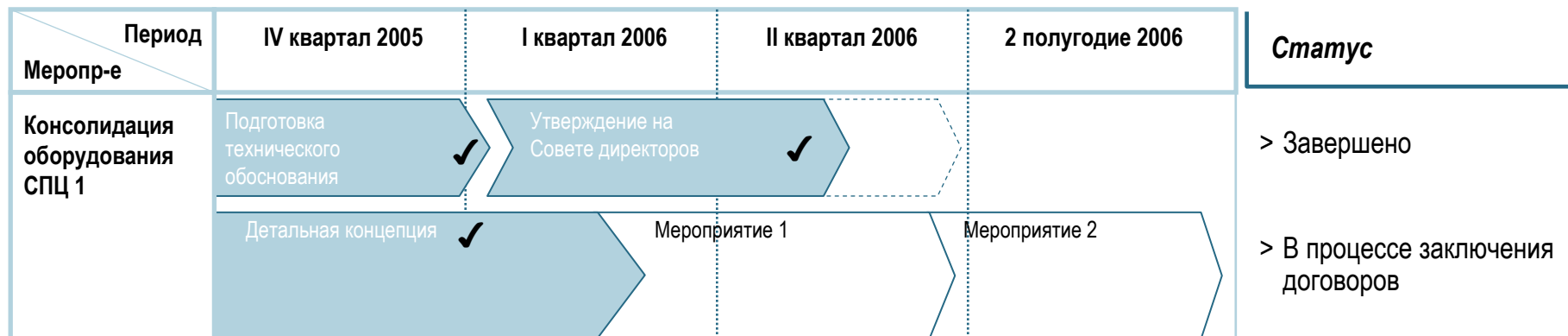
Общий финансовый эффект программы снижения затрат составил 8% оборота предприятия

Оценка эффекта снижения затрат [млн. у.е.]



2. ПРИМЕР ПРОЕКТА: ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ

Был разработан план внедрения и инструментарий контроля на основе инструмента RBPoint



Повышение
эффектив-
ности использо-
вания стана
1420

Administration		Status			Effects			Misc		
Subproject	Responsible	Start	End	Countdown	Completed	Signal	Target FY	Bottom up Plan FY	Bottom up Actual FY	Comment
Aut on ...	A. Eimbauer	Director	n.a.	07-Apr-2001	116	false	10000.00	10000.00	800.00	11.2
Aut on ...	B. ESE	Koller	n.a.	12.2	0	false	0.00	0.00	0.00	12.2
Aut on ...	C. Production	Porter	n.a.	17.2	0	false	0.00	0.00	0.00	12.2
Aut on ...	D. Vertrieb	Meffert	n.a.	21-Apr-2001	110	false	4000.00	0.00	0.00	12.2
Aut on ...	E. Organisation	Porter	n.a.	12.2	0	false	20000.00	0.00	0.00	12.2
Aut on ...	F. Informationstechnologie	BMoebloch	n.a.	22-Mar-2001	100	false	8700.00	1400.00	1100.00	12.2
							28700.00	2400.00	1300.00	

RBPoint позволяет

- > Осуществлять **систематическое представление задач** разных уровней
- > Детализировать достигнутые **результаты** с т.з. влияние на **фин. показатели в динамике**
- > Хранить все **данные** о ходе и результатах проекта в **единой базе** (от документов Управляющего комитета до детальных расчетов)
- > **Контролировать соблюдение плана-графика** проекта и обеспечивать раннее обнаружение проблем



= закончено



= в процессе

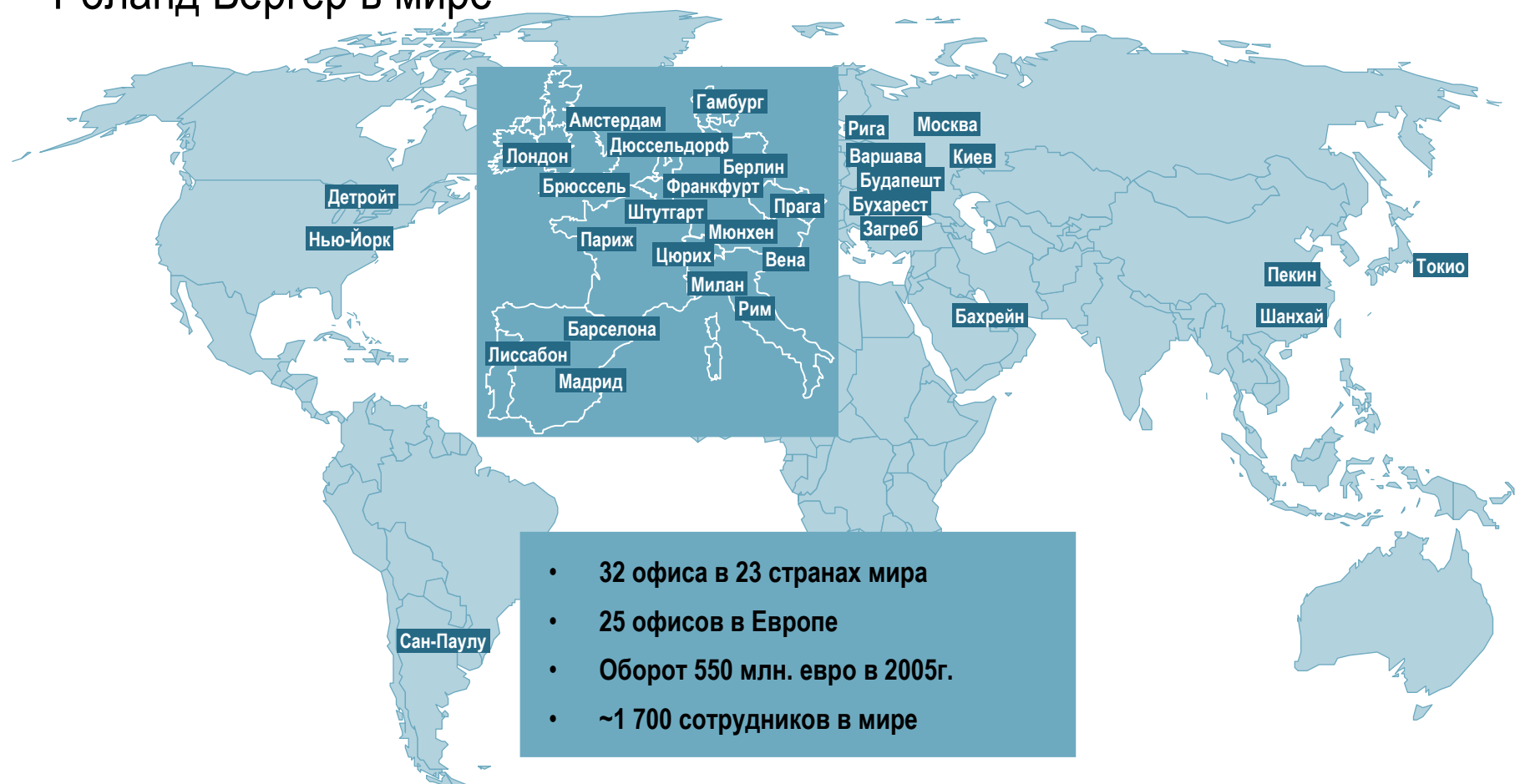
Г.

Роланд Бергер:
консультации для высшего
управленческого звена



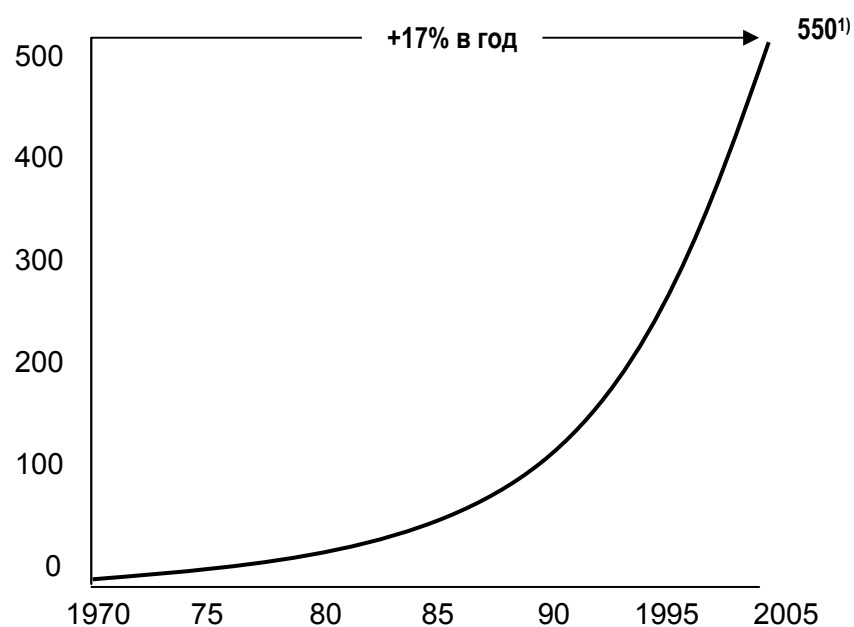
Роланд Бергер является крупнейшей в мире консалтинговой компанией европейского происхождения

Роланд Бергер в мире



Постоянный рост в течение 30 лет демонстрирует нашу стабильность и признание клиентов

Оборот, 1970-2005 гг. [млн. евро]

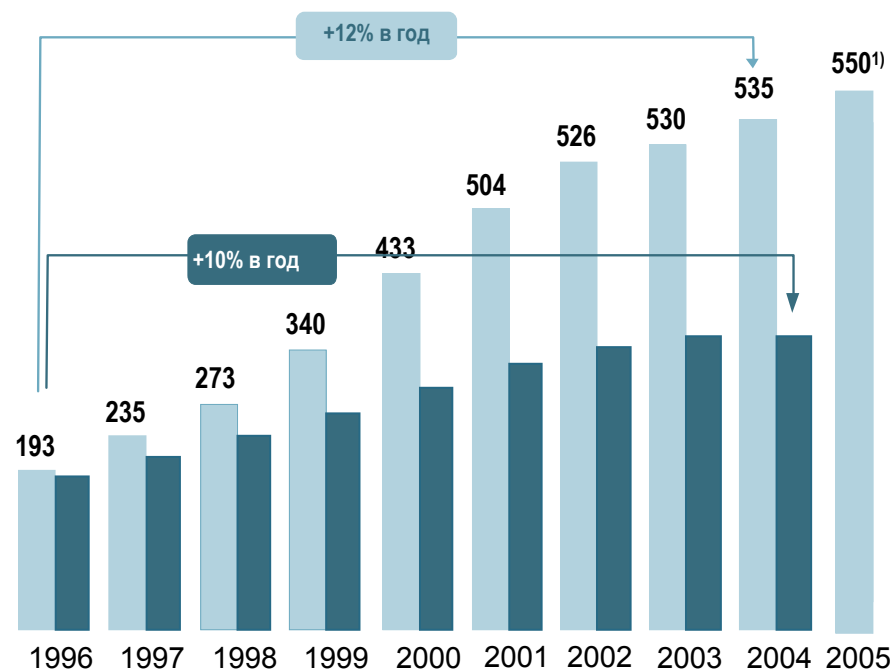


■ Роланд Бергер
 ■ Рынок консультационных услуг (1996 = 100%)

1) предварительные данные

Источник: Роланд Бергер

Оборот, 1996-2005 гг. [млн. евро]



Компания Роланд Бергер Стратеджи Консалтентс занимает второе место в Германии, третье в Европе и пятое – в мире

We are a **top player** in the premier league

Roland Berger
 Strategy Consultants



TOP MANAGEMENT CONSULTING RANKING 2004

WORLD

1. McKinsey & Company
2. Boston Consulting Group
3. A.T. Kearney¹⁾
4. Bain & Company
5. **Roland Berger Strategy Consultants**
6. Booz Allen Hamilton²⁾

1) Incl. EDS projects

2) Strategy consulting only

GERMANY

No. 2

CORE MARKETS
 WESTERN EUROPE

No. 3

MAIN GROWTH REGIONS
 CHINA and RUSSIA/CEE

No. 2

Ключ к успеху: междисциплинарные команды экспертов из глобальных центров специализации и региональных офисов

Отраслевые эксперты

Центры отраслевой специализации									
Автомобилестроение	Нефть и химия	Потребительские товары и розница	Машиностроение, строительство и недвижимость	Финансовые услуги	ИТ/телекоммуникации	Фармацевтика и медицина	Государственный сектор	Транспорт	Коммунальные услуги

Функциональные эксперты

Центры функциональной специализации	Корпоративная стратегия и организация
	Информационный менеджмент
	Операционная стратегия
	Маркетинг и сбыт
	Реструктуризация и корпоративные финансы



Региональные эксперты

Западная Европа	Регионы
Центральная и Восточная Европа	
США	
Латинская Америка	
Япония, Китай	
СНГ и страны Балтии	
Юго-Восточная Азия	



Ведущие международные концерны принадлежат к числу наших клиентов (1)

Некоторые клиенты Роланд Бергер в мире (1)



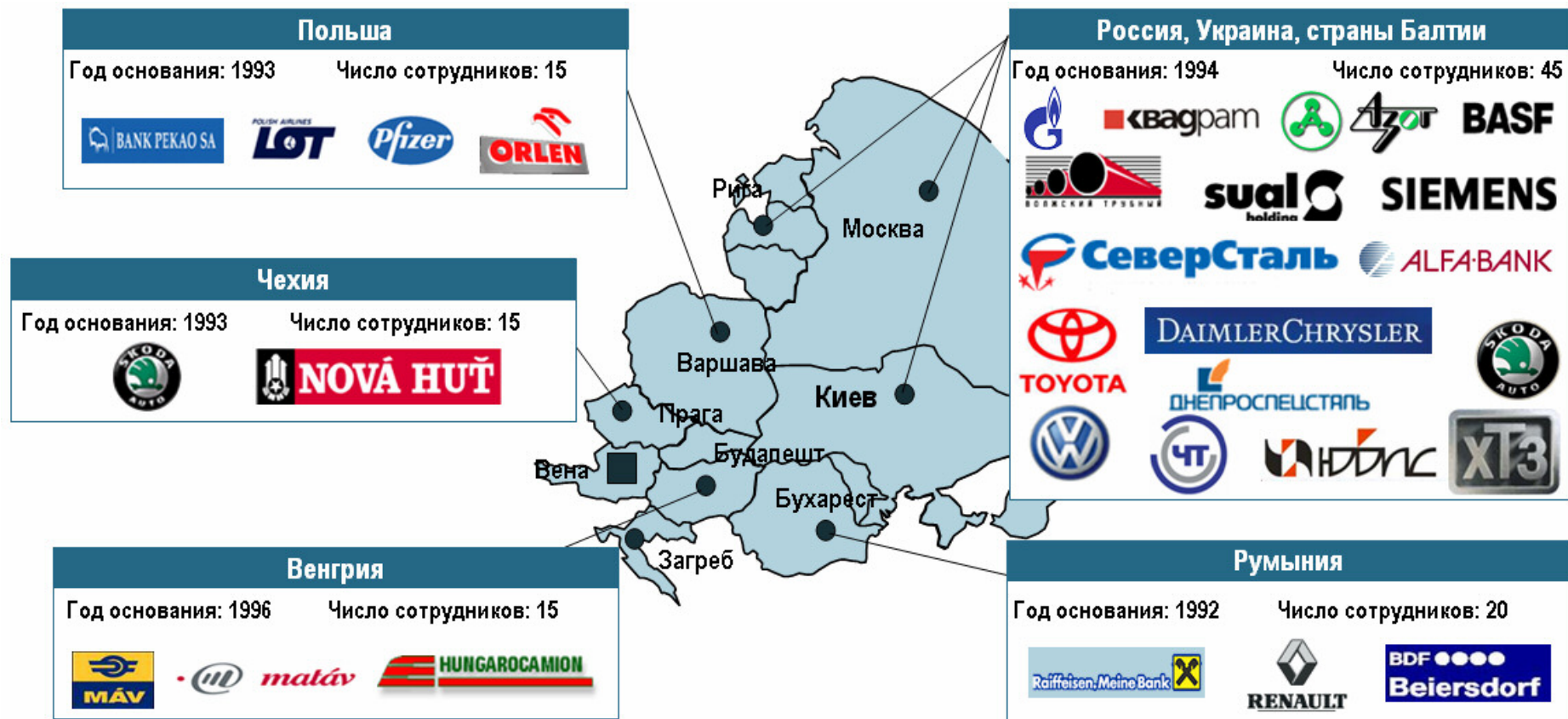
Ведущие международные концерны принадлежат к числу наших клиентов (2)

Некоторые клиенты Роланд Бергер в мире (2)



Уже более 10 лет мы поддерживаем наших клиентов в развитии бизнеса в Центральной и Восточной Европе

Роланд Бергер в Центральной и Восточной Европе



Адреса, телефоны и контактные лица Роланд Бергер в Берлине, странах Балтии и СНГ



Берлин

Alt Moabit 101b D-10559 Berlin
 Тел.: ++49-30-3 99 27 50
 Факс: ++49-30-3 99 27 30 3
 e-mail: uwe_kumm@de.rolandberger.com

Д-р Уве Кумм
 Партнер
 Член Управленческого комитета по ЦВЕ

Киев

01004, Киев, ул. Шелковичная, 42/44
 Тел.: ++38-044-494 08 65
 Факс: ++38-044-494 08 64
 e-mail: office_kiev@rolandberger.com

Д-р Уве Кумм
 Партнер
 Член Управленческого комитета по ЦВЕ
Константин Мезенцев
 Руководитель проектов
Д-р Томас Винкельманн
 Советник

Москва

125047, Москва, 1-я Тверская-Ямская ул., 23
 Тел.: ++7-495-721-19-51/-52/-53
 Факс: ++7-495-721-19-54
 e-mail: office_moscow@ru.rolandberger.com

Д-р Уве Кумм
 Управляющий Партнер
Д-р Сергей Шibaев
 Партнер
Д-р Ольга Сагирова
 Член Правления

Рига

Brivibas 99-5, LV-1001 Riga, Latvia
 Тел.: ++371-7360169
 Факс: ++371-7370590
 e-mail: rolandberger@mail.parks.lv

Д-р Уве Кумм
 Партнер
 Член Управленческого комитета по ЦВЕ
Арнис Блукис
 Консультант