



ЧЕТВЕРТЫЙ СТОЛП РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Ключевые принципы, которыми Roland Berger Strategy Consultants руководствуется в проектах реструктуризации

НАДЕЖДА ЛАРИНА, АССА, партнер Roland Berger Strategy Consultants;

ОЛЬГА АНДРИЕНКО-БЕНТЦ, старший руководитель проектов киевского офиса Roland Berger Strategy Consultants;

ДМИТРИЙ КУЗЬМЕНКО, АССА, старший консультант Roland Berger Strategy Consultants

Последний кризис пошатнул финансовое положение многих украинских компаний, а для некоторых стал причиной банкротства. Однако независимо от характера проблем они располагают значительным потенциалом для оптимизации операционной деятельности, достаточным для того, чтобы вернуть основные финансовые показатели на докризисный уровень.

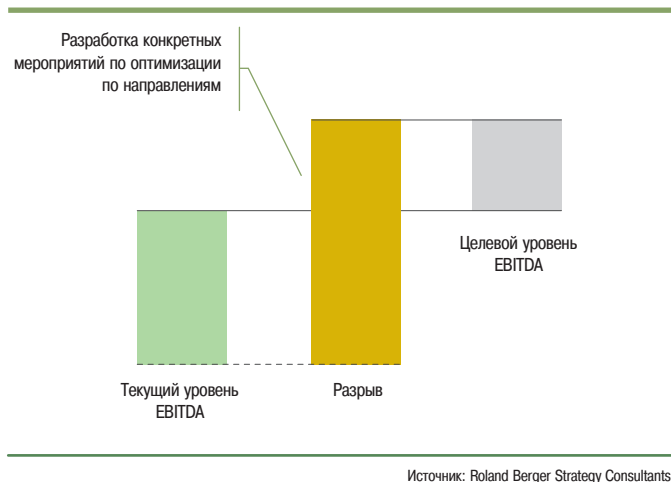
ПОСЛЕ ФИНАНСОВЫХ ПОТРЯСЕНИЙ последних лет управленцы все больше внимания уделяют реструктуризации собственных компаний. Своим подходом к проведению подобных проектов, в частности, по оптимизации операционной эффективности, делится компания Roland Berger Strategy Consultants.



СХЕМА 1. ЧЕТЫРЕ ГРУППЫ ПРИЧИН КОРПОРАТИВНОГО КРИЗИСА



СХЕМА 2. ПОДХОД К ПОСТАНОВКЕ ФИНАНСОВЫХ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА



Корень всех проблем

Различают четыре группы внутренних проблем, которые могут спровоцировать предбанкротное состояние компании.

- Стратегические проблемы.
- Структурные проблемы.
- Проблемы внутренней культуры.
- Операционные проблемы.

Других причин плохих результатов нет (если говорить о внутренних причинах). Это один из принципов, используемых Roland Berger Strategy Consultants на проектах по реструктуризации. Корпоративный кризис — это следствие исключительно внутренних проблем компании, результат ошибок ее менеджмента, и мировой кризис тут ни при чем (схема 1).

Операционные проблемы стоят в этом списке особняком и в какой-то степени являются следствием всех остальных проблем: если компания демонстрирует неудовлетворительные финансовые показатели, очевидно, у нее есть нерешенные вопросы стратегического или структурного характера. В идеале с первых трех групп проблем (стратегия, организационная структура и корпоративная культура) следовало бы начинать какую-либо оптимизацию. Однако ввиду того, что реструктуризация начинается уже на критической с финансовой точки зрения стадии, зачастую дефицит времени настолько критичен, что именно операционные проблемы становятся фокусом проекта. При этом решение стратегических, структурных проблем и вопросов корпоративной культуры необходимо для обеспечения устойчивости достигнутых результатов, системности и перехода экономических эффектов на последующие годы.

Для постановки конкретной задачи по экономии в плоскости операционной эффективности Roland Berger Strategy Consultants в своей практике отталки-

ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS

Основана в Мюнхене в 1967 г. На сегодняшний день является одним из мировых лидеров в области стратегического консалтинга, предоставляет профессиональную поддержку одной трети глобальных ТОП-1000 компаний, начиная от разработки стратегий и заканчивая моделированием бизнес-процессов и организационных структур.

Располагает обширным международным опытом работы с топ-менеджерами во всех областях стратегического консалтинга: стратегия роста компании и ее выход на международный уровень, стратегия маркетинга и создание успешных брендов; стратегические альянсы, слияния и последующая интеграция; оптимизация производственных процессов и портфолио продукции; реструктуризация и разработка активного подхода к управлению, ориентированного на рост стоимости организации.

В Украине компания реализовала первые проекты по приватизации и реструктуризации еще в 1992 г. В 1993-м в Киеве было открыто представительство, а с 2006 г. работает ее постоянный офис.

вається от розрива между текущим и целевым уровнем EBITDA (схема 2).

Таким образом, общая задача по экономии определяется текущими и целевыми показателями операционной деятельности, в то время как характер разрабатываемых мероприятий для элиминирования этого разрыва предопределяется проблемами стратегического, структурного и культурного характера.



ТАБЛИЦА 1. ИНДИКАТИВНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОПТИМИЗАЦИИ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ

Основные направления оптимизации	Потенциал оптимизации, % от текущих расходов по направлению
Качество в производственной сфере: расход сырья, инструмента и сменного оборудования	-5
Ремонты	-10-20
Логистика	-20-30
Закупки	-5
Энергетика	-5-10
Административные расходы	-10

Источник: Roland Berger Strategy Consultants.

На какую экономию может рассчитывать менеджмент при условии проведения полномасштабного проекта по реструктуризации? По опыту в сфере реструктуризации последних двух лет в России и странах СНГ оптимизация операционной эффективности может составлять 6-8% от общего объема годовой выручки (по данным проектов по реструктуризации металлургических заводов) или до 30% операционных расходов без каких-либо дополнительных инвестиций (при условии их обеспечения на техническое перевооружение уровня экономии может быть значительно больше). Такой уровень позволяет повысить маржу по EBITDA на те же 6-8 процентных пунктов — в абсолютном измерении EBITDA может вырасти в два раза.

Где основной потенциал оптимизации

Сколько средств можно сэкономить в рамках конкретных направлений? По опыту Roland Berger Strategy Consultants основной потенциал оптимизации в абсолютном выражении нужно искать в области улучшения качества производственного процесса и оптимизации расходов на ремонты.

В относительном выражении направлениями с наибольшим потенциалом являются логистика и ремонт — до 30 и 20% соответственно (таблица 1). Высокий потенциал объясняется тем, что они не рассматриваются менеджментом как основная деятельность компании, а значит, находятся вне пристального внимания менеджмента.

Что касается низкого потенциала сокращения административных расходов, то бюджет на них, как правило, сокращается менеджментом в первую очередь, и в посткризисный период эти расходы уже оптимизированы.

Достигнутый в процессе реализации проекта по оптимизации эконо-

мический эффект от внедренных мероприятий будет иметь полномасштабный системный эффект только в том случае, если искоренят причины неудовлетворительных показателей операционной деятельности. Как уже было отмечено, эти причины нужно искать в области стратегии, внутренней корпоративной и организационной структуры. Здесь полезными могут оказаться внедрение системы Lean Production, выстраивание правильной системы мотивации, разработка долгосрочной стратегии развития.

Характер конкретных мероприятий по экономии меняется от компании к компании и зависит от ошибок, допущенных менеджментом на ранних стадиях ее развития. Кризис в этом отношении был лишь катализатором, вскрывшим старые проблемы, развивавшиеся в течение многих лет и даже десятилетий. Однако независимо от характера

проблем опыт проведения проектов по реструктуризации указывает на то, что компании постсоветского пространства располагают значительным потенциалом

Корпоративный кризис — это следствие исключительно внутренних проблем компании, результат ошибок ее менеджмента, и мировой кризис тут ни при чем

для оптимизации их операционной деятельности, достаточным для того, чтобы вернуть основные финансовые показатели на докризисный уровень

Ф.Ф.

Companion Books прогресивна ділова література

shop.companion.ua 



ЯК ПІДТРИМУВАТИ ПРИБУТКИ КОМПАНІЇ НА РІВНІ ВИЩЕ СЕРЕДНЬОГО ПРОТЯГОМ ДЕСЯТИРІЧ

Книга видана за підтримки Українського Професійного Банку

УПБ  УКРАЇНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БАНК

Ви можете замовити цю та інші ділові книги Companion Group за тел.: (044) 494 25 04, а також на www.shop.companion.ua