

Топить нельзя реструктурировать

Реструктуризация как «спасательный круг» и катализатор роста для розничных сетей



ТЕКСТ | **Ольга САГИРОВА**, партнер, глава центра отраслевой специализации «Потребительские товары и розничная торговля» в СНГ;
Ольга АНДРИЕНКО-БЕНТЦ, старший руководитель проектов; **Артем ЗАКОМИРНЫЙ**, старший консультант; все — Roland Berger Strategy Consultants

Розница в поисках героев

История розничного рынка Украины, стремительно росшего в последние годы и, как и большинство отраслей экономики, не устоявшего перед вызовами новых экономических условий — это вопрос отнюдь не вчерашнего дня. Самые важные структурные изменения отрасли, которые заложат основу для дальнейшего развития розничной торговли, происходят здесь и сейчас. Как известно, всякую историю творят свои герои и, безусловно, время перемен способствует появлению новых историй успеха. Личности героев пока не известны, а вот их арсенал можно предвидеть уже сейчас.

Что же следует рассматривать как успех в условиях резкого снижения покупательской способности, изменения продуктовой и региональной структуры спроса, закрытия доступа к традиционным источникам финансирования? Ответ на этот вопрос специфичен для каждой компании, но всех их объединяет одно — соответствие поставленным целям, задачам.

Несмотря на острую необходимость решать в режиме «пожарной бригады» вопросы поддержки ликвидности и разработки антикризисных мер, действенная программа «спасения компании» все же основана не на концентрации усилий по решению старых задач, а на переосмыслении самих целей компании. Такой подход, на наш взгляд, принципиально важен, так как определяет сце-

нарий дальнейшего развития компании — «работа над ошибками» или «следование несбыточным мечтам».

Смена поколений

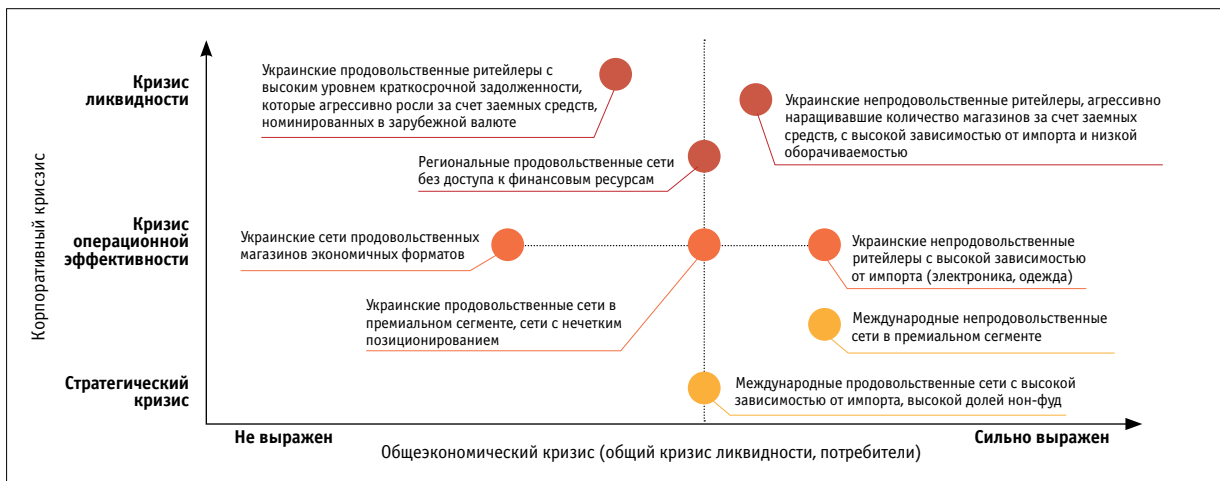
Экономический кризис обнажил проблемы корпоративного управления и эффективности бизнеса украинских ритейлеров. Эффект от девальвации гривни и смещение спроса в сегмент товаров первой необходимости гораздо сильнее ударил по непродовольственным товарам (см. диаграмму 1). В тоже время, независимо от товарного сегмента ритейлеров, большинство из них ощутило негативные эффекты, связанные с ограниченным «запасом прочности» при незначительном объеме операций (для региональных игроков) и с отсутствием финансово сильных акционеров (например, иностранных инвесторов).

Уязвимости компаний перед кризисом способствовал ряд проблем.

1. Несбалансированная инвестиционная стратегия.

Экстенсивный рост, финансируемый за счет заемных средств, привел к образованию высокого уровня задолженности компаний при отсутствии надлежащего роста выручки. При этом сохраняются высокие затраты на содержание сети вследствие упущенного потенциала интеграции приобретенных активов в рамках единой операционной концепции.

Диаграмма 1
Матрица кризисов в розничной торговле



2. **Размытое позиционирование, отсутствие понимания целевого клиента.** В период кризиса наблюдается поляризация потребителей между экономичными и премиальными нишевыми форматами. С наибольшими проблемами столкнулись ритейлеры с нечетким позиционированием с точки зрения комбинации формата, ассортимента, цен и уровня сервиса.

3. **Неоптимизированные бизнес-процессы и, как следствие, низкая операционная эффективность.** В период кризиса для компаний важно использовать все ресурсы экономии. Оптимизация процессов, фокусирование мер на повышении эффективности отдельных наборов операций, направленных на достижение единого результата, могут принести существенное снижение издержек. Наибольший потенциал содержится в оптимизации управления цепочкой поставок (включая закупочную концепцию) и повышении операционной эффективности магазинов.

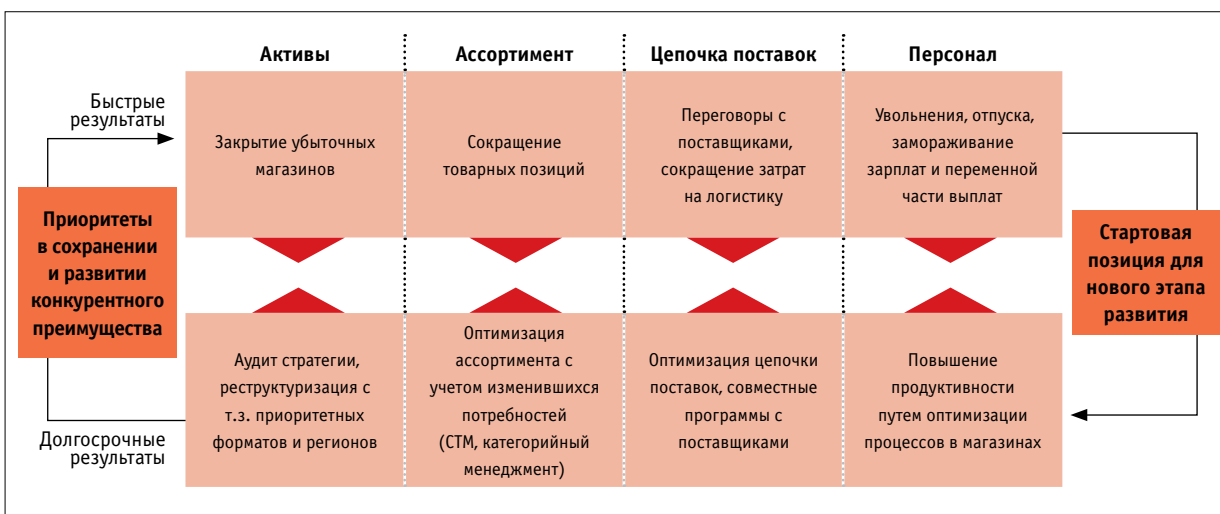
4. **Отсутствие эффективных инструментов управления ассортиментом.** В условиях меняющейся структуры потребления ритейлерам необходимы инстру-

менты, позволяющие адекватно оценивать и быстро реагировать на новые потребности покупателей. При этом наиболее эффективная система управления ассортиментом и общепринятая у европейских ритейлеров практика категорийного менеджмента, разработанная в рамках инициативы ECR, пока не получила распространения в Украине.

Конечно, новые рыночные условия — постоянно снижающаяся покупательская способность населения и негативные потребительские ожидания — в равной степени относятся ко всем игрокам в рамках одного сегмента розницы. Тем не менее, будучи в равных условиях, не все компании вовремя восприняли сигнал «к барьеру». Многие из них и даже некоторые ведущие сети все еще движутся по старой траектории развития. Те же, кто сформировал свои стратегии с учетом текущего кризиса, имеют значительное преимущество и реализуют его в кратко- и среднесрочной перспективе.

Стандартные действия розничных торговцев по точечному стимулированию спроса уже не приносят та-

Диаграмма 2
Преобразования, нацеленные на быстрые и долгосрочные результаты



кого эффекта как ранее. Например, в конце прошлого и начале нынешнего года многие розничные сети провели акции по снижению цен, сопровождаемые однотипными рекламными кампаниями. Группой конкурирующих сетей используется и наружная реклама отдельных товаров — «генераторов трафика». Однако покупатели стали более внимательными и теперь обращают внимание на общую стоимость своей продуктовой корзины. В погоне за сокращением затрат большинство ритейле-

Реструктуризация: шаг назад — два шага вперед

В ситуации, когда компания близка к банкротству, принятие таких экстренных мер, как закрытие магазинов, сокращение ассортимента, переговоры с поставщиками о снижении цен, задержки выплат по заработной плате и др. оправдывают себя. Но даже если эти действия приведут к желаемому результату — выводу компании из пике — необходимо помнить, что жест-

«Реструктуризацию обычно воспринимают как инструмент, позволяющий спасти компанию в беде. Безусловно, это так, но это только часть истории. Тщательно продуманная всеобъемлющая программа реструктурирования поможет "набрать форму" и противостоять вызовам будущего любой компании — независимо от ее финансового состояния».

Буркхард Швенкер (Burkhard Schwenker), гендиректор Roland Berger Strategy Consultants, профессор, доктор

ров также снизили уже затраты на персонал (в отдельных случаях понизив зарплаты до 50%) и провели переговоры по снижению арендных ставок либо по привязке арендных платежей к выручке.

Получается, что игроки рынка демонстрируют схожую реакцию, а, как известно, выдающиеся результаты достигаются за счет выдающихся действий. Шаги, предпринимаемые компаниями, должны предусматривать не просто меры быстрого реагирования, необходимые для предотвращения банкротств, но и ориентацию на долгосрочные результаты — анализ возможных негативных последствий и подготовку базы для следующего этапа развития (см. диаграмму 2)

кие меры по снижению затрат неизбежно повлияют на падение уровня сервиса, будут замечены покупателями и, соответственно, отразятся в вашем отчете о прибылях и убытках.

Как же предусмотреть всю комплексность воздействий любой антикризисной программы, учесть достижение финансовых целей, усиление конкурентной борьбы и высокой чувствительности покупателя, найти оптимальное сочетание мер быстрого реагирования и долгосрочных мероприятий? Многие задаются этим вопросом, но ответ на него не лежит на поверхности.

Зачастую, получив первые положительные результаты мер в операционной сфере, руководители и акцио-

Диаграмма 3
Логика комплексного развития сети

Основные задачи для топ-менеджеров в 2009 г.	Стратегические и операционные направления			
Сфокусированная инвестиционная концепция, репозиционирование	Миссия, видение, цели			
	Стратегия целевого клиента и формата			
	Региональная стратегия			
Сбалансированное управление ассортиментом	Стратегия маркетинга и категорийный менеджмент			
	Ассортимент	Цены	Размещение	Промоакции
Повышение операционной эффективности	Функциональные стратегии (фокус на эффективность)			
	Управление цепочкой поставок		Процессы в магазинах	
	Управление персоналом			
	Планирование и контроль			
	Системы оценки эффективности и мотивации			
Информационные технологии	Информационные технологии			
	Финансы			



Диаграмма 4
План комплексного оздоровления компании

неры считают работу сделанной. Тем не менее, анализ более 200 успешных проектов по реструктуризации в розничной торговле, осуществленных нашей компанией за последние 15 лет, показывает, что после принятия первых экстренных решений действия руководства должны быть нацелены на «комплексное оздоровление» бизнеса, как показано на диаграмме 3.

Чтобы выполнить комплексное оздоровление, от менеджмента требуется более глубокая проработка операционной деятельности своей компании и видение стратегических приоритетов в ее развитии, наличие более полной информации о рынке, конкурентах, покупателях и поставщиках. Но время простых решений прошло — амбициозные цели требуют комплексных действий.

С чего же начать процесс оздоровления компании и что он еще предполагает? Наш опыт показывает, что у процесса оздоровления четыре основных этапа: крат-

кий аудит, разработка концепции реструктуризации, интегрированное бизнес-планирование и непосредственно внедрение мероприятий (подробнее — см. диаграмму 4).

В первую очередь для разработки адекватного плана действий необходимо дать прагматичную оценку текущему положению дел в компании. Начало широкой программы реструктуризации с аудита призвано, в первую очередь, определить основные «группы риска» и требует абсолютной объективности. Проведение аудита в объеме всех трех фаз, показанных на диаграмме 5, в среднем занимает около месяца. Результаты аудита дают точный «диагноз» компании и являются входными данными для дальнейшей реализации программы реструктуризации.

Комплексный подход к реструктуризации предполагает разработку индивидуальных для каждой компании мер по трем направлениям (согласно этапу 2 работ по



Диаграмма 5
Структура и график проведения антикризисного аудита

Диаграмма 6
Охват концепции реструктуризации

Финансовая концепция	Операционная концепция	Стратегическая концепция
<ul style="list-style-type: none"> • Пере проверка основных исходных условий антикризисных мер <p><i>Структурное «очищение»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Изменение структуры, управление балансом – перераспределение долгов – управление обязательствами <p><i>Меры по повышению ликвидности</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Вливание собственного капитала – увеличение капитала – частные капиталовложения и т.д. • Вливание заемного капитала • Реализация активов • Прочие формы финансирования 	<p><i>Меры по повышению операционной эффективности</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Оптимизация портфеля поставщиков • Оптимизация ассортимента • Оптимизация товарных потоков • Оптимизация портфеля магазинов • Снижение затрат, в т.ч. на персонал <p><i>Меры по повышению ликвидности</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Сокращение, высвобождение оборотного капитала – сокращение инвестиций – закрытие отдельных магазинов и складов – оптимизация запасов – аутсорсинг – управление кредиторской и дебиторской задолженностями 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическое позиционирование – стратегия форматов магазинов – региональная стратегия – управление портфелем магазинов – категорийный менеджмент – торговые союзы и франчайзинг – ресурсы <ul style="list-style-type: none"> • Структурные изменения (структура определяется стратегией) – оргструктура, функционал – цепочка создания стоимости (аутсорсинг, инсорсинг) • Оптимизация, формирование основных процессов
<p>Меры быстрого реагирования и долгосрочные меры</p>		

оздоровлению, представленному на диаграмме 4) — финансовому, операционному и стратегическому. Он охватывает все важнейшие аспекты деятельности компании и формирует меры, направленные на получение эффекта в краткосрочном и долгосрочном периодах (подробнее — см. диаграмму 6).

Рассмотрим пример одного из наших проектов. Европейская розничная компания, осуществив ряд слияний и поглощений, стала лидером по продажам в одной из восточно-европейских стран (около 400 магазинов общей площадью 135 тыс. м², 7 тыс. сотрудников), но в результате столкнулась с проблемой низкой рентабельности. Осуществив проект по реструктурированию, основным фокусом которого стало повышение эффективности, показатель прибыли от продаж (return on sales) был увеличен с — 0,1% до 4,6%. Этот и другие примеры успешной реструктуризации свидетельствуют о действенности концепции.

Исследование проектов по реструктуризации публичных компаний, осуществленное **Карстеном Лафренцем** (Karsten Lafrenz), принципалом нашей компа-

нии, показывает, что применение целостного подхода (включающего операционную, стратегическую и финансовую реструктуризацию) предоставляет компаниям значительно больший потенциал для увеличения дохода уже в среднесрочной перспективе. Анализ результатов деятельности компаний, которые внедрили отдельные меры, и компаний, прибегнувших к комплексной реструктуризации, показал, что рост доходов последних уже через 2 года был в 2 раза выше (к примеру, как показано на диаграмме 7).

Так почему же только немногие из украинских ритейлеров принимают решение о реализации подобных программ? Прежде всего, потому, что работа в условиях растущего более чем на 20% в год рынка требовала от компаний компетенций, ориентированных на быстрый рост. И те компании, которые преуспели в этом, оказались «на гребне волны». Теперь же, когда ведущие сети страны выставлены на продажу, менеджменту необходимо продемонстрировать совсем другие навыки. Умение не только переосмыслить собственный подход, но и переориентировать всю компанию на достижение новых целей будет ключевым фактором определения героев нашего времени в розничной торговле. **P.R.**

Диаграмма 7
Сравнительный анализ эффективности различных вариантов реструктуризации

