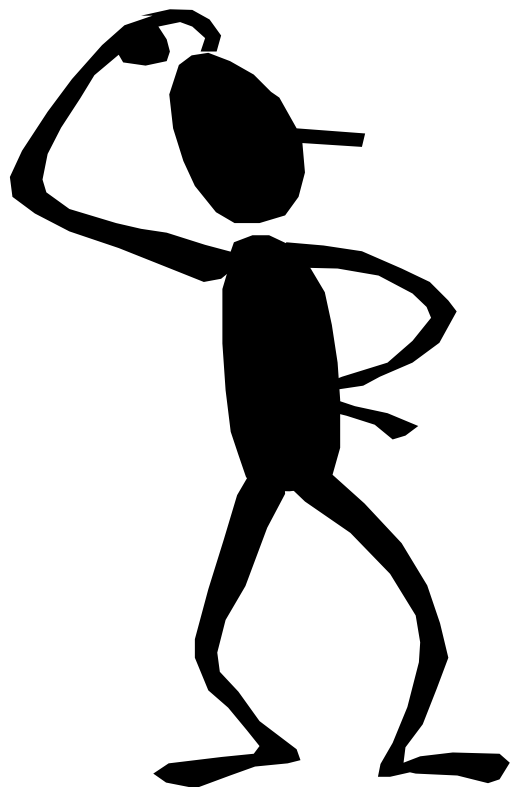




Антикризисный план действий руководителя

Игорь Скачков

02 февраля 2010 г.



- Как повысить ликвидность операций
- Как повысить прибыльность операций
- Надо ли менять бизнес-модель
- Что делать с масштабом операций
- Как привлечь финансирование



- Прекратить или пересмотреть программы инвестиций, сохранив только те, невыполнение которых может привести к реализации серьезных стратегических и/или операционных рисков
- Реализовать на рынке (пусть даже и большим дисконтом) непрофильные и другие активы, которые не могут быть эффективно использованы для осуществления текущих операций
- Использовать аренду и лизинг для приобретения требуемых активов, включая лизинг с обратным выкупом имеющейся в собственности недвижимости
- Перейти на аутсорсинг для высвобождения активов и их последующей реализации (попробовать аутсорсинг, если работает, избавиться от своих активов)

- Снизить уровень запасов сырья, материалов и комплектующих до минимума
- Оптимизировать производственный процесс, с целью снижения незавершенного производства
- Избавиться от низколиквидных, устаревших или излишних активов
- Перейти на договора поставки точно в срок небольшими партиями

Инициативы в области управления дебиторской задолженностью

5

- Использовать скидки за авансовые платежи или оплату частями
- Интенсифицировать работу с должниками, назначить специального сотрудника, оказать посильную помощь дебиторам (живой дебитор лучше чем мертвый)
- Фокусироваться на потребителях, готовых платить без задержек
- Использовать повышение цен для потребителей (дистрибьюторов), задерживающих платежи, вводить в контракты штрафные санкции за задержки платежей
- Ужесточить процедуры предоставления потребителям (дистрибьюторам) кредитов
- Ввести процедуры регулярного контроля текущего уровня дебиторской задолженности
- Оптимизировать процесс выставления счетов за выполненные заказы, с целью сокращения времени. Использовать факторинг

Инициативы в области управления кредиторской задолженностью

6

- Провести переговоры и попытаться получить или увеличить кредит со стороны ключевых поставщиков
- Осуществлять срочные платежи поставщикам, только при условии получения дисконта
- Переход на поставщиков, для которых поставки в кредит являются приемлемыми

- Ввести процедуру краткосрочного и среднесрочного планирования денежных потоков
- Отложить выплаты дивидендов
- Провести переговоры с банками о консолидации долговых обязательств и пересмотре, где это возможно, условий кредитования в сторону увеличения сроков и снижения стоимости заимствований
- Конвертировать долговые обязательства в акционерный капитал или привлекать дополнительный акционерный капитал
- Использовать лизинг и факторинг

- Сфокусироваться на наиболее критичных позициях
- Провести переговоры с поставщиками, с целью пересмотра закупочных цен и условий поставок. Классификация поставщиков по группам «стратегическое партнерство», «тесное сотрудничество», «важные разовые сделки», «разовые сделки»
- Осуществить поиск альтернативных поставщиков, расширение географии закупок в пользу стран с низкими издержками
- Установить личную ответственность за управление закупками определенных категорий и изменить систему мотивации менеджеров по закупкам. Ввести KPIs «доля идеального заказа» и «доля затрат на МТС в обороте компании». Рассматривать не только закупочные цены, но и расходы на владение
- Перераспределить ответственность менеджеров по закупкам с учетом специфики рынков (мелкие – крупные лоты, конкурентные – неконкурентные рынки). Оптимизировать распределение ответственности между Центром и БЕ/филиалами
- Оптимизировать процесс планирования (закупают не то, и не вовремя...)

- Реализовать возможности повышения цен на продукцию и услуги
- Сократить ассортимент, сфокусироваться на приоритетных, наиболее привлекательных потребителях и каналах сбыта (для B2B – максимально перейти на прямые продажи)
- Сократить время запуска новых или модернизированных продуктов и услуг, которые позволят усилить позицию компании на рынке или получить дополнительную ценовую премию
- Оптимизировать систему взаимоотношений с дистрибьюторами, с целью их фокусирования на наиболее привлекательных для компании продуктово-рыночных сегментах. Перейти на систему долгосрочного партнерства с лучшими клиентами
- Оптимизировать региональную стратегию, принять во внимание развитие регионов в условиях кризиса
- Отказаться от работы с мелкими клиентами (возможно)
- Привязать систему мотивации продавцов к валовой марже

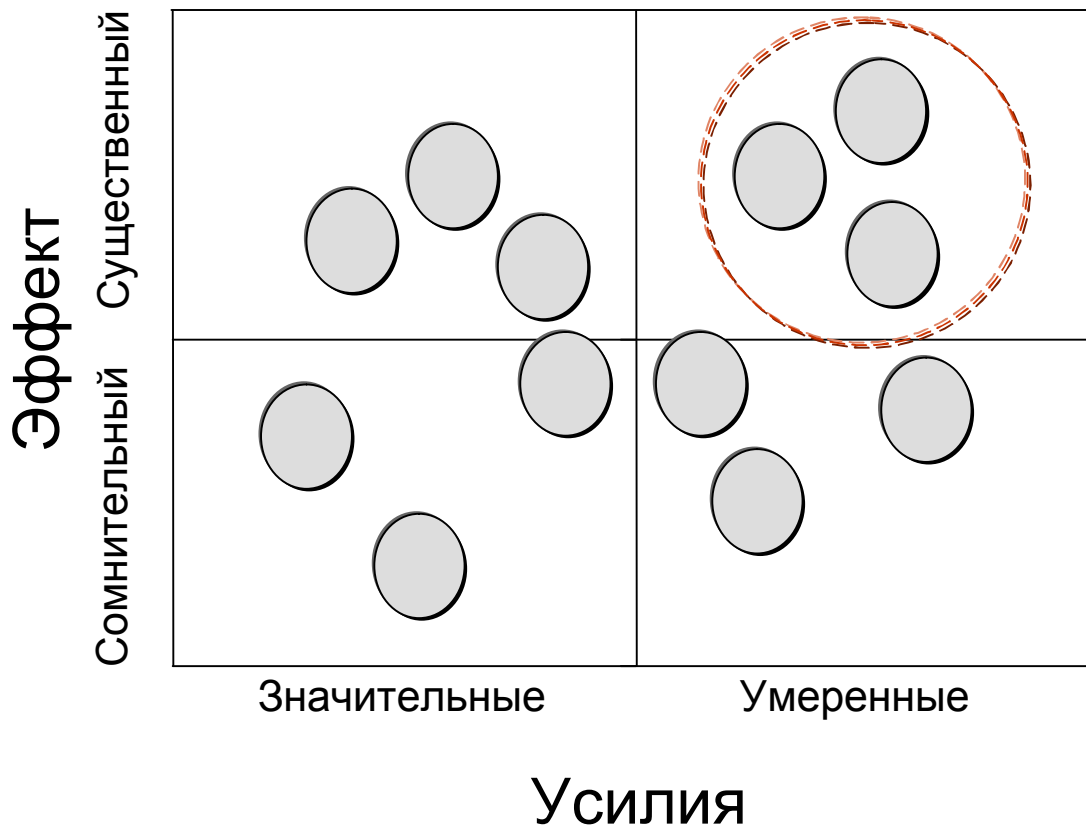
- Избавиться от низколиквидных, устаревших или излишних активов
- Оценить возможности повышения производительности
- Прекратить наем персонала
- Сократить персонал или перевести на систему не полного рабочего дня
- Пересмотреть условия оплаты труда, в том числе изменить структуру вознаграждения в пользу переменной части, зависящей от результата
- Отменить или отложить выплаты бонусов и доплаты за переработки
- Сокращение льгот и социальных пакетов

Инициативы в области управления общими и административными издержками

11

- Проанализировать и реализовать возможности снижения накладных расходов
- Оптимизировать организационную структуру, с целью исключения дублирования полномочий, снижения иерархии и прекращения некритичных для эффективности операций функций
- Сократить или перевести на аутсорсинг сервисные функции, тем более, что рынок аутсорсеров предлагает выгодные условия

Используйте принцип 20/80, сконцентрируйтесь на мерах, которые при минимальных затратах усилий дают максимальный эффект

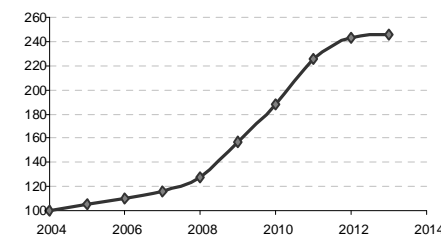


Финансовая модель и драйверы

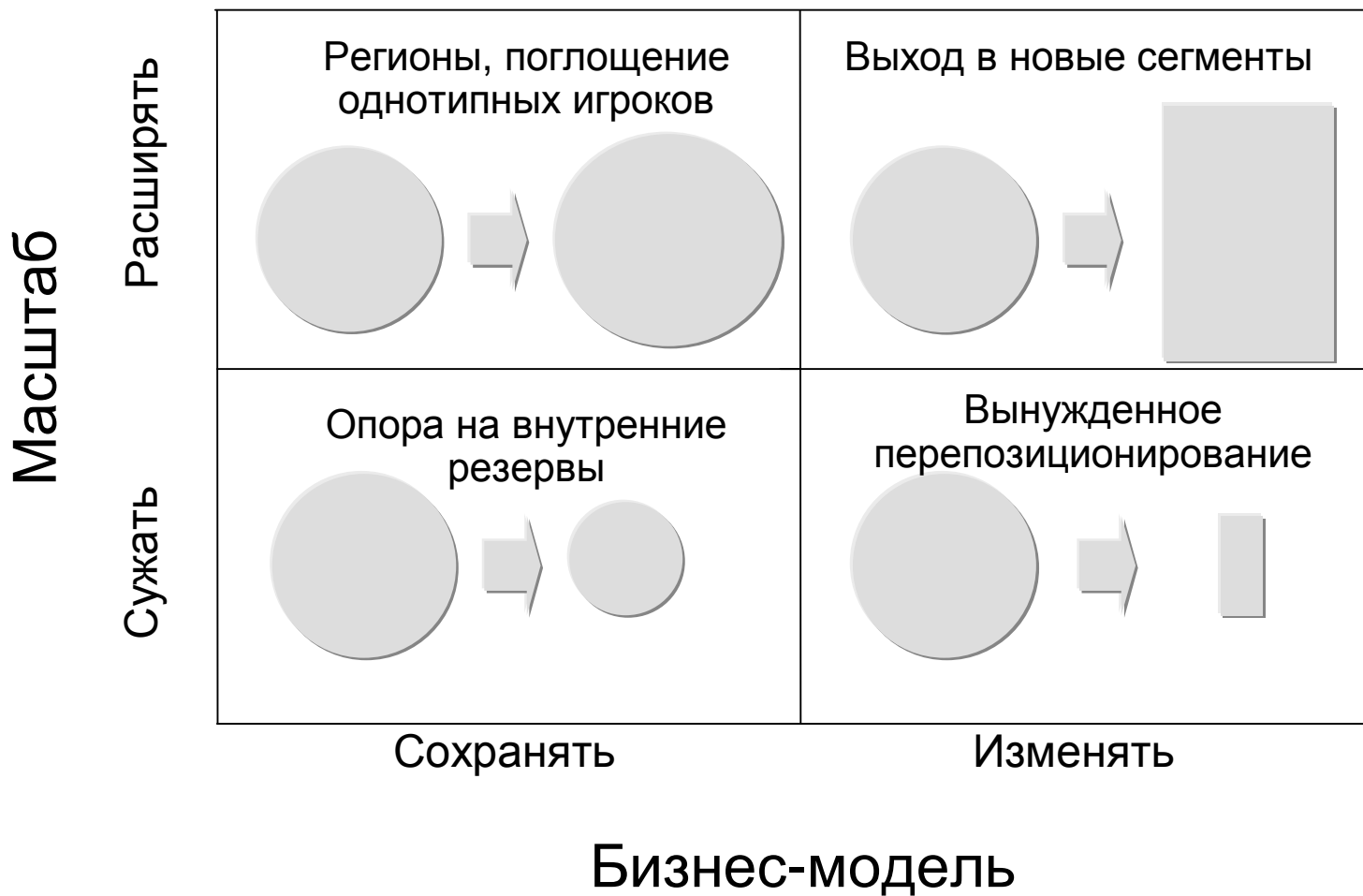
№	Наименование	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	Выручка от реализации продукции	1000000	1100000	1200000	1300000	1400000	1500000	1600000	1700000	1800000	1900000	2000000
2	Себестоимость реализованной продукции	600000	650000	700000	750000	800000	850000	900000	950000	1000000	1050000	1100000
3	Прибыль от реализации продукции	400000	450000	500000	550000	600000	650000	700000	750000	800000	850000	900000
4	Прочие доходы	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
5	Прочие расходы	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000
6	Чистая прибыль	360000	410000	460000	510000	560000	610000	660000	710000	760000	810000	860000



Результат



Если Вы не видите возможностей для операционных улучшений, возможно, требуется менять бизнес-модель



Если Вы решили привлечь инвестора в условиях кризиса, обратите внимание, что...

14

- Избавиться от низколиквидных, устаревших или излишних активов
- Возможности покупки и продажи расширились, так как стороны стали сговорчивее (по крайней мере, одна из сторон). Необходим тщательный анализ и выбор оптимальных кандидатов
- Финансового инвестора интересует EBITDA 2009, дополнительные риски он брать не готов
- Стратегического инвестора по-прежнему интересует синергия, так как процесс интеграции будет длиться дольше кризиса
- Скорость заключения сделки (впрочем, как и ранее), существенно зависит от понимания инвестиционного процесса и готовности к нему (due diligence и т.п.)

Нет неразрешимых проблем, есть
неприятные решения

Э. Борн

Будем рады ответить на ваши вопросы

16

www.strategy.ru