

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ В СЛОЖНЫХ УСЛОВИЯХ

Ускорение изменений



В январе 2009 года мы опубликовали результаты проведенного нами исследования «Новые возможности в сложных условиях». Это исследование стало отправной точкой наших бесед с руководителями компаний, которые пытаются преодолеть последствия экономического спада. Мы исходили из того, что в условиях ограничения кредитования ключом к успеху является грамотное управление денежными средствами. На диаграмме, иллюстрирующей финансовую устойчивость, каждая компания занимает то или иное положение между отметками «поступление денежных средств» и «использование денежных средств». Для каждой организации существует свой собственный курс, предполагающий принятие необходимых ей мер. Следуя этим курсом и проводя мероприятия быстро и эффективно, руководство может открыть для себя потенциальный источник конкурентных преимуществ.

Это несложное предположение не только оказалось интересным, но и подтвердилось на практике. За последние полгода специалисты «Эрнст энд Янг» провели тысячи встреч с руководителями компаний, помогая огромному числу своих клиентов по всему миру в ходе внедрения программ по преодолению кризиса.

На момент проведения нашего первого исследования глобальный спад, спровоцированный финансовым кризисом, набирал обороты, и его влияние на реальный сектор экономики ощущалось все сильнее. Теперь уже половина 2009 года позади, при этом в течение последних нескольких месяцев правительства разных стран и руководители компаний по всему миру предпринимали меры, направленные на стабилизацию глобальной экономики и вывод ее из кризиса. Судя по всему, падение замедлилось, может быть, даже остановилось, но каким будет направление дальнейшего движения – вверх или вниз – все еще неясно. Ясно одно: темпы, которыми будет идти восстановление, зависят от того, какие действия компании и отдельные сотрудники предпримут в ближайшие недели и месяцы.

Сегодня, спустя шесть месяцев после нашего первого исследования, мы пересмотрели накопленный нами опыт в надежде, что новые тенденции или закономерности помогут руководителям компаний иначе взглянуть на сложившуюся ситуацию. Кроме того, мы решили снова обратиться к рынку, чтобы проверить свои прогнозы, а также оценить успехи и новые приоритеты руководителей высшего звена известнейших мировых компаний, не прекращающих усилия по скорейшей реализации изменений, внедренных в их компаниях.

Результаты нашего исследования демонстрируют, что некоторым компаниям удастся успешно определить и реализовать меры, позволяющие им использовать преимущества своей организационной структуры и возможности рынка. Правильные действия руководства ведут к значительному выигрышу для компании. Похоже, никто больше не сомневается в том, что изменения неизбежны, но уже сейчас некоторые компании выходят в лидеры, ускоряя процесс таких изменений. И когда кризис будет уже позади, именно они окажутся в наиболее благоприятном положении.

В нашем отчете:

- ▶ Основные выводы
- ▶ Ускорение изменений
- ▶ Сохранение стабильности текущей деятельности
- ▶ Защита своих активов
- ▶ Повышение эффективности деятельности
- ▶ Реструктуризация бизнеса
- ▶ Устойчивое развитие в будущем
- ▶ Смена образа мышления: чему учат изменения.

Основные выводы

Наши беседы с руководителями компаний подтверждают то, что мы наблюдаем на практике – экономическая картина довольно противоречива. Компании по всему миру были поражены темпами и глубиной экономического спада, а его влияние на них оказалось более сильным, чем они ожидали.

Конкурентная среда на всех рынках и во всех отраслях остается очень жесткой – ценовое давление растет, есть признаки появления новых игроков. При этом компании сообщают, что они сокращают расходы эффективнее, чем в предыдущем году, хотя многие из них продолжают отмечать снижение продаж, доходности и доверия инвесторов.

В январе 2009 года мы дали следующие советы руководителям компаний:

- ▶ *Сохранить стабильность текущей деятельности* путем концентрации внимания на имеющихся денежных средствах и оценки степени подверженности бизнеса рискам в связи с кризисом. Чем выше ликвидность, тем больше возможностей, и тем выше шансы на успех.
- ▶ *Защищать активы* путем получения представления о том, в какой ситуации вы находитесь, и о ваших возможностях. Настало время очень серьезно отнестись к управлению рисками – к процессу оценки своих будущих действий и их последствий.
- ▶ *Повышать эффективность деятельности* вашей команды и активов. Необходимо удостовериться в повышении как эффективности, так и результативности деятельности.
- ▶ *Реструктурировать бизнес* в соответствии с меняющимися условиями деятельности и, повышая его эффективность, предопределять формирование будущего рынка.
- ▶ *Обеспечить устойчивое развитие в будущем* за счет смелого использования возможностей для фундаментального изменения конкурентного положения своего бизнеса, чтобы создать условия для успешного развития после того, как ситуация изменится.

Как показывает наше исследование, руководители компаний по-прежнему активно концентрируют свое внимание на данных пяти ключевых областях, однако при этом существенно растет число тех, кто смещает акценты и пытается извлечь выгоду из сложившейся ситуации за счет использования новых рыночных возможностей.

Сохранение стабильности текущей деятельности

- ▶ Доступ к кредитным средствам по-прежнему сопряжен с трудностями – лишь 18% опрошенных отметили улучшение ситуации с привлечением доступных кредитных ресурсов, тогда как для 82% денежные средства остаются проблемой.
- ▶ Отмечается активизация усилий, направленных на генерирование денежных средств, однако следует уделять больше внимания прогнозированию денежных потоков, и многим компаниям стоит учитывать как возможности, так и опасности, связанные с их позицией с точки зрения налогообложения и бухгалтерского учета.
- ▶ Хотя давление на клиентов понемногу ослабевает, растет риск потери поставщиков, и руководство вынуждено внедрять устойчивые процессы управления рисками, связанными с поставщиками.

Как защитить свои активы

- ▶ Система управления рисками подвергается тщательному пересмотру как по причине своей неэффективности для прогнозирования проблем, так и ввиду стремительности изменений, происходящих на рынке (около 56% респондентов вносят в систему постоянные изменения, 33% – временные). Растут инвестиции в управление рисками (38%) и внутренний аудит (22%).
- ▶ В центре внимания – рентабельность (73%). Следом идут стратегия ценообразования (55%) и управление отношениями с клиентами/поставщиками (52%).
- ▶ Лишь 20% уверены в том, что их системы управления и внутреннего контроля были обновлены в достаточном объеме, а 29% ускорили проверки своих систем корпоративного управления.
- ▶ Многие готовятся к усилению мер со стороны регулирующих органов: 35% видят необходимость в этом в области управления рисками, 30% – в сфере управления ликвидностью, 20% – в отношении стандартов подготовки отчетности и проведения аудита.

Повышение эффективности деятельности

- ▶ Бизнес-инициативы активизируются: почти 4 из 10 компаний существенно сокращают сотрудников и в срочном порядке пересматривают программы капиталовложений; почти 9 из 10 ищут пути сокращения затрат.
- ▶ Лишь 67% удалось эффективно реализовать программы сокращения затрат (наибольшие трудности возникают при оптимизации в области ИТ (33%) и недвижимости (31%)), что указывает на необходимость улучшения управления программами.
- ▶ Компании планируют еще раз детально проанализировать свои операции, чтобы найти дополнительные источники сокращения затрат. Около 60% считают еще неисчерпанными возможности сокращения издержек в области операционной деятельности, 50% – в сфере цепочки поставок, более 30% – в области ИТ, программ устойчивого развития, слияний и поглощений, а также продаж и маркетинга.

Реструктуризация бизнеса

- ▶ Компании вновь концентрируют основное внимание на профильных сферах деятельности. Так, 34% респондентов планируют стратегические приобретения в профильных областях, и 23% более активно обращаются к аутсорсингу и схемам, сочетающим использование внутренних и внешних ресурсов (cosourcing).
- ▶ Растет число компаний (29%), планирующих избавиться от непрофильных активов. Около 32% рассматривают возможность реализации активов с целью увеличения ликвидности.
- ▶ Число фактических продаж активов по-прежнему не велико.

Устойчивое развитие в будущем

- ▶ Лишь 19% респондентов ожидают завершения экономического спада во второй половине 2009 года, в то время как 38% участников исследования полагают, что подъем начнется в первой половине 2010 года, а 21% уверены, что еще позже.
- ▶ При этом почти 25% респондентов считают, что низшая точка экономического спада уже пройдена, и принимают активные меры, направленные на рост бизнеса: 33% ищут возможности для создания стратегических альянсов, 33% намерены выйти на новые географические рынки (по сравнению с 13% в январе 2009 года).
- ▶ Основные приоритеты бизнеса – повышение доходности (69%), объемов продаж (51%) и лояльности клиентов (30%).

Смена образа мышления

- ▶ По мнению респондентов, ситуация в таких областях, как важность ценового фактора, интенсивность конкуренции и рентабельность вернется в докризисное состояние. Вместе с тем многие считают, что модели операционной деятельности (43%), нормативная база в их секторе (45%) и процесс управления рисками (56%) изменились навсегда.

Наш опыт подтверждает мнение о том, что руководству необходимо принимать меры, с одним важным дополнением: *надо действовать быстрее.*

Независимо от того, начнется ли восстановление уже завтра, или риск рецессии усилится, руководителям не стоит откладывать решительные действия. В какой бы точке диаграммы, иллюстрирующей устойчивость компаний, ни находилась организация, у руководства всегда есть возможность выбрать правильный курс. *Единственный вариант – ускорить изменения.*

Ускорение изменений

В январе 2009 года мы отмечали, что первоочередной задачей руководителей является концентрация внимания на повышении эффективности деятельности их компаний. Характер принимаемых мер будет определяться специфическими особенностями бизнеса, при этом задача и цели зависят от положения компании на диаграмме, иллюстрирующей финансовую устойчивость.

Мы выявили пять ключевых областей, требующих внимания руководства:

- ▶ *Сохранение стабильности текущей деятельности* – необходимо как можно скорее закрепить существующее положение с тем, чтобы можно было планировать следующие шаги.
- ▶ *Защита активов* – работа с более широким спектром рисков в отношении как материальных, так и нематериальных активов, что позволит избежать усугубления проблем и повторения ошибок.
- ▶ *Повышение эффективности деятельности* – использование программ повышения эффективности деятельности и снижения затрат для того, чтобы достичь максимальных результатов при наличии существующих активов.
- ▶ *Реструктуризация бизнеса* – пересмотр вашей деятельности и бизнес-модели в соответствии с новой рыночной ситуацией.
- ▶ *Обеспечение устойчивого развития в будущем* – использование возможностей, возникших на фоне кризиса, для достижения устойчивого роста.

Результаты исследования подтверждают нашу точку зрения. Несмотря на изменение экономических условий, области внимания руководства определяются чистым денежным потоком. Как показывает наш опыт работы с клиентами из самых разных стран мира, доминирующей тенденцией в последние полгода была активизация усилий руководства, направленных на повышение эффективности их бизнеса по пяти вышеописанным направлениям. Их действия оправданы при любом сценарии развития экономической ситуации:

- ▶ *Если спад продолжится* (или даже усугубится), наличие денежных средств и доступ к кредитным ресурсам будут оставаться ограниченными, а условия – чрезвычайно сложными. Усилится внимание к относительным показателям деятельности.
- ▶ *Если вскоре начнется подъем экономики* (если появляются признаки выхода из кризиса), руководство должно быть готово к быстрым действиям. Как правило, оживление наступает внезапно, при этом у инвесторов появляется богатый выбор, а руководство сталкивается с нехваткой времени. Аналитики будут незамедлительно оценивать эффективность деятельности, не дожидаясь, пока программы восстановления начнут работать в полном объеме.

Экономика – не игра, в которой один всегда побеждает за счет проигрыша другого. Переломный момент в экономике наступит лишь тогда, когда улучшится положение большинства компаний.



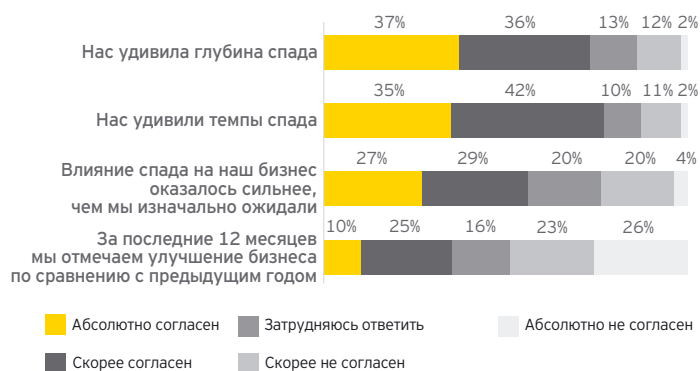
Компании были поражены темпами и глубиной экономического спада

В результате наших бесед с руководителями компаний складывается гораздо более противоречивая картина состояния экономики, чем это пытаются представить СМИ. Компании разных стран мира и всех отраслей экономики не перестают отмечать, что их поразила скорость, с которой происходил спад. Он оказался гораздо более глубоким и затронул их бизнес в значительно большей степени, чем они ожидали изначально.

Лишь немногих спад обошел стороной. Однако факты указывают на то, что у включенных в нашу выборку небольших компаний с доходами в размере 100–500 млн. долларов США дела обстоят не намного хуже, чем у крупных, доходы которых превышают 1 млрд. долларов США. Хотя небольшие компании чаще, чем крупные, отмечают, что они удивлены скоростью, с которой происходил спад (42% против 38%), они при этом говорят, что их бизнес улучшился за последние 12 месяцев (14% против 9%).

Неудивительно, что ответы варьируются и в зависимости от отрасли экономики. Так, влияние спада наиболее сильно ощутили на себе компании автомобильной промышленности (46%), а также горнодобывающего и металлургического сектора (44%), тогда как менее всего спад затронул медицинские (11%) и страховые (8%) компании.

Укажите, согласны ли вы со следующими высказываниями, или нет:



(Указан процент респондентов.)

Конкурентная среда остается исключительно жесткой...

Наши респонденты отмечают сложные условия на рынке. Большинство участников исследования продолжают ощущать усиление влияния ценовой конкуренции. Если рассматривать вопросы банкротства и ухода конкурентов с рынка, то за последние полгода изменилось немного, но на рынке начинают появляться новые игроки.

Как изменились за последние шесть месяцев следующие аспекты конкурентной среды?



(Указан процент респондентов.)

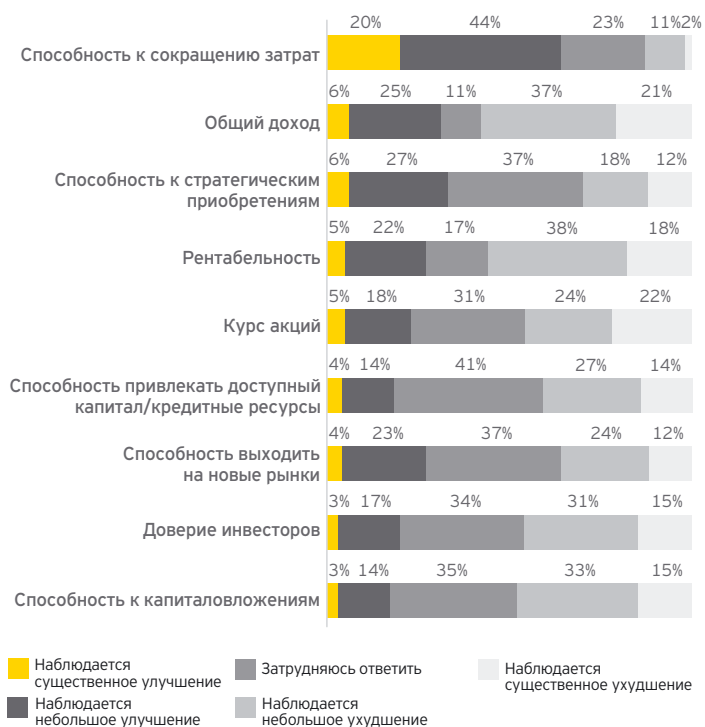
... зато теперь компании способны гораздо лучше сокращать затраты

Единственный аспект ведения деятельности, улучшение которого за последние полгода отмечается большинством респондентов, – это способность сокращать затраты. 20% опрошенных говорят, что достигнутая ими экономия намного превышает показатели предыдущих периодов. Однако компании по-прежнему сталкиваются с существенными трудностями при попытках увеличить доход, рентабельность, повысить курс акций или доверие инвесторов. Так, от 48% до 59% респондентов отмечают некоторое ухудшение этих тесно взаимосвязанных показателей.

Лишь четверть опрошенных наблюдали повышение рентабельности в последние шесть месяцев, при этом в Азиатско-Тихоокеанском регионе результаты лучше (31%), чем в Европе (26%). Прослеживается четкая взаимосвязь между ответами и принадлежностью компании к той или иной отрасли. Так, 50% медико-биологических и 40% страховых компаний ожидают, что рост рентабельности превысит средние показатели, при этом предприятия автомобильной (14%), горнодобывающей и металлургической (7%) отраслей настроены менее оптимистично.

Несмотря на все усилия, предпринимаемые для восстановления ликвидности, очень немногие из участников опроса считают, что их доступ к капиталу улучшился (что, насколько мы понимаем, сказывается на их способности осуществлять инвестиции в новые программы или рынки – по обоим этим направлениям деятельность практически замерла). Однако наше исследование подтверждает, что существует немалая доля (33%) и тех, кто все же отмечает улучшение своей способности осуществлять стратегические приобретения, и количество таких компаний растет.

Какие изменения в деятельности вашей компании отмечались в течение последних шести месяцев?



(Указан процент респондентов.)

Акцент смещается в сторону поиска новых возможностей

Каждая из пяти ключевых областей, которые мы выделили в январском исследовании, сохраняет свою важность для большинства опрошенных на следующие 12 месяцев, из чего следует, что высшее руководство по-прежнему будет находиться под давлением. Однако акценты смещаются, и теперь компании все чаще задумываются о том, чтобы, воспользовавшись моментом, заняться поиском новых возможностей на рынке.

Насколько важными для вашей компании будут следующие виды деятельности в течение ближайших 12 месяцев?



(Указан процент респондентов.)

Сохранение стабильности текущей деятельности

Деятельность компании невозможна без денежных средств, способность управления которыми становится критически важной в условиях экономического кризиса.

Для сохранения стабильности текущей деятельности необходимо сконцентрировать внимание на жестком управлении денежными средствами, перекрыв все возможные пути их утечки. Составление точных и надежных прогнозов денежных потоков, реструктурирование долговых и финансовых инструментов, осуществление мер по обеспечению устойчивых отношений с поставщиками и проверка клиентской базы позволят удерживать денежные средства под контролем. Управление внутренними «рычагами» (например, использование оборотного капитала, проведение в сжатые сроки ликвидации активов и осуществление мер в области налогообложения) может помочь сгенерировать столь необходимые денежные средства.

При доступе к кредитным средствам компании по-прежнему испытывают затруднения

Лишь 18% опрошенных отметили, что их способность привлекать доступный капитал или кредитные ресурсы улучшилась в той или иной мере за последние шесть месяцев. Более того, лишь 30% согласились с утверждением, что «финансовые инъекции» правительства в банковский сектор для повышения готовности последнего к кредитованию оказали положительное влияние на их бизнес. При этом 27% не согласились с данным утверждением.

При отсутствии легкого доступа к кредитным ресурсам управление денежными средствами приобретает еще большее значение. Повышенное внимание к клиентам, укрепление отношений с поставщиками и постоянный мониторинг деятельности – вот те меры, которые позволят минимизировать объем денежных средств, «застрявших в оборотке». Как показало проведенное нами международное исследование в области управления оборотным капиталом, сумма оборотного капитала, без нужды «заблокированного» в 2000 ведущих компаниях Европы и США, превысила 1 трлн. долларов США, что составляет 6% от общего объема продаж. Это «живые» деньги, их нужно лишь высвободить. Строгий подход к управлению дебиторской и кредиторской задолженностью и товарно-материальными запасами дает возможность высвободить столь нужные средства, причем быстро.

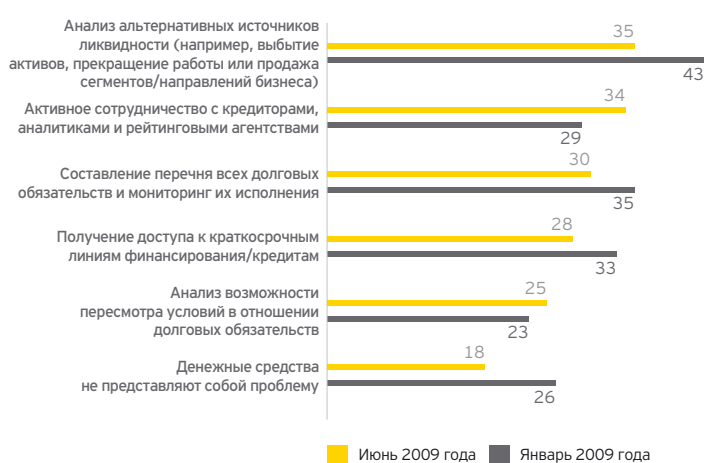
Накопленный опыт позволяет нам сделать два общих наблюдения:

1. Руководители, как правило, недооценивают способность организации улучшить ситуацию с получением дохода, что выражается главным образом в неудовлетворительной стратегии ценообразования и ведения деятельности.
2. Руководство также может переоценивать свою способность сокращать денежные расходы, что выражается в основном в неумелой реализации программ снижения затрат и недооценке влияния внешних факторов, влекущих за собой расходы.

Денежные средства представляют проблему для 82% респондентов

В последние месяцы во время бесед с нашими специалистами клиенты много говорили о ликвидности, что неудивительно на фоне усиления давления на руководство. Наши респонденты придерживаются аналогичной точки зрения: число тех, для кого наличие денежных средств представляет проблему, выросло с 74% до 82%. Кроме того, можно говорить о смене приоритетов – по сравнению с январем 2009 года снизилось число тех, кто рассматривает альтернативные источники ликвидности, при этом выросла доля тех, кто анализирует возможности пересмотра условий в отношении долговых обязательств. Возможно, как следствие этого, все большее число компаний прибегают к активному сотрудничеству с кредиторами и аналитиками.

Какие из перечисленных ниже действий по поддержанию ликвидности предпринимает ваша компания в настоящее время?



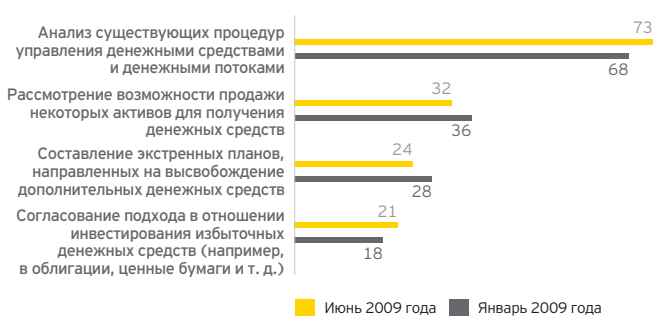
(Указан процент респондентов.)

Три четверти компаний проводят анализ существующих процедур управления денежными средствами и денежными потоками

За последние полгода компании активизировали усилия в области управления денежными средствами. По сравнению с январем 2009 года возросло число организаций, проводящих анализ процедур управления денежными средствами и денежными потоками по принципу «сверху вниз» (сейчас этим занимаются три четверти компаний). Около трети организаций рассматривают возможность продажи некоторых активов для получения денежных средств, причем список таких активов расширился по сравнению с началом года.

Прогнозирование денежных потоков позволяет получать информацию об эффективности деятельности в режиме реального времени и, являясь одним из элементов сценарного планирования, дает возможность принимать более обоснованные решения. Краткосрочное прогнозирование денежных потоков позволяет руководству видеть, в каких областях потребность в денежных средствах является наиболее острой, и заранее предупреждать о возникающих проблемах.

Какие из перечисленных ниже действий в области управления денежными средствами в настоящий момент предпринимает ваша компания?



(Указан процент респондентов.)

Наличие устойчивого процесса прогнозирования может создать определенную «культуру использования денежных средств»

Наличие устойчивого процесса прогнозирования может создать в компании свою культуру использования денежных средств. Децентрализация прав собственности на денежные средства и ответственности за них, повышение осведомленности о состоянии денежных средств за счет внутренних процедур и политик способствуют совершенствованию процесса внутренней подотчетности и расширению сферы ответственности.

Эти меры могут помочь заинтересованным сторонам лучше понять ситуацию. Планирование поступления денежных средств обеспечивает выполнение финансовых обязательств и ожиданий инвесторов. Акционеры смогут быть более уверенными в способности руководства управлять денежными средствами и прогнозировать их движение. Аналитики, которые при планировании оценки все больше внимания уделяют вопросу эффективности использования денежных средств, смогут более точно оценить компанию.

Будучи осторожными, инвесторы все чаще интересуются у руководства, каким образом обеспечивается экономия денежных средств и как ведется управление в условиях финансовой неопределенности. В ходе недавно проведенного опроса руководителей финансовых служб европейских компаний 66% респондентов отметили, что при анализе отчетности за 2008 год инвесторы стали уделять более пристальное внимание управлению денежными средствами, и к середине текущего года тенденция, судя по всему, усилилась. Проследите за тем, что информация в отношении управления денежными средствами доводится до сведения инвесторов в полном объеме, и их доверие будет завоевано.

Не следует оставлять без внимания и ряд факторов, связанных с ликвидностью, включая комплекс мер в области бухгалтерского учета и подготовки отчетности. В нынешнем году мы бы советовали руководителям пересмотреть допущения, используемые ими при подготовке отчетности:

- ▶ Действительно ли все денежные средства, числящиеся в ваших активах, являются легкодоступными?
- ▶ Насколько профинансированы ваши пенсионные обязательства?
- ▶ Проанализировали ли вы свой подход к вопросам налогообложения с точки зрения сроков налоговых платежей?

Следующие допущения, следуя принципу домино, могут оказать влияние на долговые обязательства и, как следствие, на доступность и гибкость финансирования:

- ▶ Соответствует ли используемая вами схема расчета убытков новым условиям?
- ▶ Требуют ли пересмотра ваши ключевые допущения в области оценки?

Пересмотр подхода к вопросам налогообложения может способствовать высвобождению денежных средств

Одна из задач, на которую руководству стоит потратить время, – это анализ подхода к вопросам налогообложения. В большинстве компаний налоговые расходы занимают третье-пятое место по объему в списке всех статей затрат, при этом лишь 23% опрошенных включают проверку своих налоговых стратегий в перечень мер по сокращению расходов и высвобождению денежных средств.

Однако в данной области многое изменилось. Дефицит государственного бюджета и нехватка доходов определяют сегодня глобальную налоговую политику во всем мире. Пакеты стимулирующих мероприятий, предлагаемые сегодня, включают и существенные меры в области налогообложения (на самом деле доля налоговых мер в пакетах превышает долю мер, связанных с сокращением расходов). Как показали результаты недавно подготовленного странами ОЭСР отчета, в среднем в пакете стимулирующих мер на долю налоговых мероприятий среди стран ОЭСР приходится 56%. Данная стимулирующая фискальная политика с упором на налогообложение включает целый ряд действий в таких областях, как:

- ▶ Ускоренные амортизационные программы
- ▶ Перенос убытков на будущие и предыдущие периоды
- ▶ Корректировка ставок налогов на прибыль компаний
- ▶ Улучшение условий предоставления налоговых льгот по затратам на НИОКР
- ▶ Изменения, связанные с косвенными налогами.

С одной стороны, такие меры открывают некоторые благоприятные возможности, а с другой – могут создать определенные потенциальные угрозы и повлечь за собой жесткие принудительные действия со стороны налоговых органов, направленные на обеспечение выполнения законодательных требований на фоне активного обмена информацией и передовым опытом.

Риск потери поставщиков растет...

14% руководителей компаний, опрошенных в июне 2009 года, заявили о потере ключевых поставщиков в результате банкротства их организаций (по сравнению с 9% в январе). 42% респондентов сообщили о том, что сузили базу поставщиков, тогда как доля тех, кто стремится расширить ее, существенно сократилась – до 31%. Однако наиболее примечателен тот факт, что 43% попытались удержать поставщиков, заключив с ними долгосрочные контракты. Мы видим, что для одних отраслей риск убытков в связи с данным фактором гораздо более критичен, чем для других. Так, наиболее значительно пострадали компании автомобильной отрасли (43%), а также сектора недвижимости и строительства (26%), тогда как компании

сектора высоких технологий и финансовых услуг оказались практически незатронутыми (6% и 8% соответственно).

В условиях нестабильной экономики наличие надежной цепочки поставок может стать преимуществом в конкурентной борьбе. Если раньше случаи несостоятельности поставщиков были единичными, и у заказчиков была масса возможностей, чтобы оценить случившееся и принять соответствующие меры, то сегодня финансовые трудности возникают не постепенно, а обрушиваются на поставщиков сразу – за несколько недель или даже дней. Требуется свежий взгляд – существующих подходов к задаче мониторинга цепочек поставок уже недостаточно.

... однако число банкротств среди клиентов снижается

Каким образом за последние шесть месяцев кризис отразился на подходе, которого ваша компания придерживается в отношениях с поставщиками?



(Указан процент респондентов.)

■ Июнь 2009 года ■ Январь 2009 года

Хотя клиенты и дистрибьюторские сети также оказались под жестким давлением, мы ощущаем некоторые признаки замедления спада в этой группе. В январе 2009 года 24% респондентов заявили о банкротстве их ключевых клиентов. Большинство опрошенных столкнулись с несостоятельностью своих клиентов, которая выразилась в снижении их кредитоспособности и задержке платежей за заказы. В июне 2009 года лишь 14% заявили о банкротстве своих клиентов, хотя доля компаний, расторгших договоры, которые характеризовались высокой степенью риска, в целом не изменилась.

Большинство респондентов (66%) продолжают концентрировать внимание на своих ключевых клиентах, признавая, что принцип 80/20 остается верным в отношении существующей клиентской базы. Сокращается число договоров, расторгнутых в связи с их высокой степенью риска. Конечно, руководители пытаются избежать соблазна ограничиться лишь существующими клиентами и активно работают над расширением клиентской базы – как путем выхода на новые рынки, так и благодаря расширению ассортимента продукции. Мы рассчитываем, что, активизируя поиск новых возможностей на рынке, компании тем не менее будут и дальше уделять повышенное внимание своим клиентам и поставщикам.

Как защитить свои активы

Подводя итоги последних двух-трех кварталов и строя прогнозы на предстоящий год, компании не могут не замечать, насколько резко изменились внешние и внутренние условия. Естественно, это непосредственно отразилось на управлении рисками.

Система управления рисками подвергается тщательному пересмотру

Как показано ниже, 56% участников нашего опроса внесли в свою систему управления рисками постоянные изменения, а 33% – временные. Это сопровождается существенным увеличением инвестиций как в управление рисками (38%), так и во внутренний аудит (22%), в то же время в других областях абсолютным приоритетом является сокращение расходов. Кроме того, существенное количество опрошенных (35%) согласилось с тем, что исправление упущений в области управления рисками должно сопровождаться усилением мер со стороны регулирующих органов.

Однако пять лет назад, на волне скандала вокруг Enron, во всем мире эти области уже стали главным направлением нормативно-правового регулирования в отношении систем внутреннего контроля и потребовали к себе особого внимания с точки зрения соблюдения законодательных требований. Неужели система управления рисками опять оказалась несостоятельной, или же просто сегодняшние проблемы уже вышли за рамки ответственности специалистов по управлению рисками?

Насколько мы можем судить, концепция управления рисками предприятия (ERM) осталась неизменной, а вот процедура ее применения и роль в стратегии организации вполне могут быть нарушены. Если бы правления компаний, советы директоров, руководители высшего и среднего звена выполняли свою работу по управлению рисками на должном уровне, число организаций, застигнутых кризисом врасплох, было бы куда меньше. То, что в некоторых случаях это оказалось не так, должно заставить их задуматься. Крах компаний стал результатом отсутствия надлежащей политики управления рисками, отсутствия в системе ERM механизма информирования о решениях руководства и результатах управления эффективностью деятельности, а также склонности прогнозировать будущее, опираясь на прошлое (что случается очень часто).

Обещания нужно выполнять

В условиях, когда 46% участников нашего последнего опроса отмечают снижение доверия инвесторов, выполнение своих обещаний в отношении улучшения показателей деятельности становится для компаний важнейшей стратегической задачей. Информация о финансовых и нефинансовых активах является

определяющим фактором при принятии инвесторами решений и формирует доверие общественности к бизнесу компании. Нынешний кризис устранил последние сомнения в том, что эффективность деятельности неразрывно связана с рисками.

Добавьте к этому тот факт, что краткосрочной задачей руководства является рентабельность (69%) и достижение целевых показателей продаж (50%) – ключевые факторы, определяющие акционерную стоимость компании, – и станет понятно, почему такие области, как ценообразование и контроль за товарно-материальными запасами, становятся объектом все более пристального внимания. В январе мы утверждали, что сохранение устойчивости компании не связано исключительно с результатами ее деятельности. И действительно, как показывает практика, не последнюю роль в этом играют и вопросы нефинансового характера, которые в глазах акционеров являются ключевыми факторами повышения эффективности бизнеса, определяющими стоимость и репутацию компании.

Какие из следующих областей в течение последних 12 месяцев были объектами повышенного внимания в вашей компании?



(Указан процент респондентов.)

Управление рисками имеет решающее значение в процессе улучшения показателей деятельности и достижения ключевых целей. Инвесторы и другие заинтересованные стороны будут ждать от компаний доказательств того, что их бизнес и ключевые активы находятся под контролем. Управление рисками должно выйти за рамки формального соблюдения законодательных требований и стать полноправным элементом процесса управления эффективностью деятельности, способствуя принятию более грамотных решений.



В центре внимания – рентабельность

Ключевым фактором, определяющим рентабельность, является способность компании во что бы то ни стало ограничить потерю доходов и невозмещаемые расходы. В условиях напряженной экономической ситуации и пристального внимания акционеров к показателям прибыли и вопросам отражения доходов в финансовой отчетности, главной задачей управления рисками и финансового менеджмента должно стать гарантирование доходов (контроль за тем, чтобы счета за все оказанные услуги и всю реализованную продукцию выставлялись и оплачивались, а доходы признавались точно, своевременно и в полном объеме). Однако во многих организациях данной области уделяется недостаточное внимание. Один из участников международного исследования по вопросам гарантирования доходов, проведенного «Эрнст энд Янг» в 2008 году, отмечает: «Пусть упущенный доход составляет всего 1%, но 1% от миллиарда долларов – это целых десять миллионов!» В этом отчете основной причиной потери доходов было названо отсутствие контроля процесса и соответствующих процедур. Следующее место в списке занимает потеря данных при передаче между системами.

Функция управления рисками должна быть неотъемлемой частью разрабатываемых и реализуемых программ. Организация не может позволить себе присоединять функцию к программе – она должна быть встроена в саму ее структуру. Учитывая, что успешное выполнение программы сопряжено с огромным количеством отдельных рисков – от неумышленных (неуправляемой реализации программы) до преднамеренного вредительства (недобросовестных действий) – процессы планирования и управления должны функционировать безукоризненно по всем направлениям деятельности. Только так проектные и программные цели будут достигнуты.

Резкие изменения – повышенные риски

В условиях резко меняющейся обстановки понять потенциальные внутренние и внешние риски, связанные с эффективностью деятельности, становится еще сложнее. Компании не только пытаются в сжатые сроки добиться отдачи от внутренних инициатив по повышению эффективности деятельности, таких как сокращение расходов (86%), реструктуризация бизнеса (52%) и сокращение персонала (38%), но и изменяют свои бизнес-модели – рассматривают возможность стратегических приобретений, ликвидируют свои активы и переводят деятельность в регионы с более низкими затратами.

Не вызывает сомнений тот факт, что структура рисков и механизм внутреннего контроля, которые выбирает организация, должны быть гибкими и служить своеобразным ориентиром, помогая обмениваться информацией и, как результат, принимать решения. К сожалению, в настоящее время это не так:

лишь 22% и 15% участников нашего опроса, соответственно, отметили, что их система управления рисками и механизм внутреннего контроля очень чувствительны к изменениям. В стремительно меняющихся условиях, на фоне конкурентной борьбы быстрое выявление рисков и реагирование на них имеют ключевое значение – при любом состоянии экономики.

Способность быстро реагировать на новые, связанные с рисками события (и рассматривать их как возможности для получения конкурентных преимуществ) требует использования единого подхода в области управления рисками. Если вы не способны определить и ранжировать по приоритетности риски, с которыми сталкивается ваша организация, и прийти по их поводу к единому мнению, – их оценка, а также процесс коммуникации и реагирования на риски будут затруднены. Это может казаться очевидным, но, по нашему опыту, многие компании не имеют ни четкого представления о своих основных внутренних и внешних рисках, ни единого подхода к ним. В зависимости от степени согласованности мнений членов правлений и советов директоров (определяемой, например, индексом согласованности мнений в отношении рисков) руководители выясняют, какие ключевые действия им необходимо предпринять. Кроме того, учет данного фактора может помочь преодолеть расхождения во взглядах на риски или выявить пробелы в тех областях, где существенные последствия комплексных рисков могут быть упущены из виду.

Треть опрошенных не обновили системы управления или внутреннего контроля

Основной вопрос заключается в том, каким образом системы управления будут реагировать на колоссальные изменения и финансовые затруднения и как будут обеспечивать защиту репутации в подобных условиях. Треть участников нашего опроса еще не проанализировали последствия программ потенциальной реструктуризации или сокращения кадров с точки зрения рисков. Столько же компаний еще недостаточно обновили свои структуры управления и внутреннего контроля.

В текущей ситуации руководителям стоит огромных усилий стабилизировать бизнес и достичь финансовых целей на всех уровнях – от показателей отдельных сотрудников до результатов деятельности всей организации в целом. С одной стороны, в условиях спада скрывать попытки недобросовестных действий становится труднее («маскироваться», как в период экономического подъема, уже не удается). С другой – руководители вынуждены поддерживать уровень дохода и прибыли на фоне растущего давления, что влечет за собой соблазн совершения мошенничества.

Результаты исследования по вопросам борьбы с мошенничеством, проведенного компанией «Эрнст энд Янг» в 2009 году в европейских странах (European Fraud Survey), свидетельствуют о том, что по мере углубления экономического спада в Европе появляются вызывающие тревогу тенденции в отношении взглядов сотрудников компаний на приемлемый стиль делового поведения. По мнению половины опрошенных, приемлемыми являются один или несколько типов неэтичного поведения, в том числе 25% респондентов считают допустимой дачу взятки для получения контрактов. Немало оказалось и тех (13% руководителей высшего звена и членов советов директоров), кто считает искажение финансовых показателей компании оправданным для выживания в условиях текущего экономического кризиса.

Очевидно, что стандарты профессиональной честности нарушены; доверие и репутацию необходимо восстанавливать. Такие субъективные показатели, как репутация, играют для инвесторов решающую роль в ходе принятия решений. С учетом этого восстановление доверия общественности займет много времени, если на рынке станет известно, что компания не придерживается стандартов профессиональной честности.

Ожидается усиление мер со стороны регулирующих органов

Банковский кризис выявил недостатки в законодательной сфере – как в самих базовых механизмах, так и в области их внедрения и контроля. Но если сфера управления рисками традиционно считается уязвимой перед лицом кризиса, то какова в этом доля вины непосредственно законодательной системы? И были ли уже предприняты все необходимые шаги со стороны правительств для улучшения ситуации?

Сегодня, когда мы уже почти год являемся свидетелями крупнейшего (и, в некоторых экономиках, беспрецедентного) вмешательства правительства в деятельность сектора финансовых услуг, участники нашего опроса одобрили предпринятые меры – 59% считают, что действия правительств на международном уровне в последние 12 месяцев сыграли важную роль в преодолении экономического кризиса. Они решительно поддержали идею создания глобального регулирующего органа для сектора финансовых услуг. К числу вопросов, требующих пристального внимания и вмешательства данного органа, они отнесли управление рисками, поддержание ликвидности экономики и стандарты в области подготовки отчетности.

В каких из следующих областей, по вашему мнению, вмешательство регулирующих органов наиболее важно для устранения недостатков, проявившихся в ходе кризиса?



(Указан процент респондентов.)

Хотя большинство опрошенных согласны по существу с необходимостью введения нового порядка регулирования, а 65% компаний даже проанализировали его влияние на их рынок, очевидно, что опыт управления организацией при новом порядке регулирования не всегда положителен. Сама по себе просьба о введении нового или усовершенствованного порядка регулирования не снимает ответственности с бизнеса. В случае со сложными и динамично развивающимися компаниями, и особенно в вопросах финансовых инноваций, задача, которую предстоит решить регулирующим органам, всегда будет сложна. Достигнуть нужного баланса лишь за счет усиления регулирующего механизма как такового не удастся.

Повышение эффективности деятельности

В условиях ограниченного доступа к новым активам повысить эффективность деятельности можно путем увеличения доходности уже имеющихся активов и, в перспективе, путем трансформации всего вашего бизнеса.

В нашем предыдущем отчете мы отмечали, что если в нормальных условиях это является хорошей управленческой практикой, то в текущей ситуации – это вопрос выживания. В январе 2009 года 39% компаний заявили, что в следующие 12 месяцев они планируют уделять повышенное внимание вопросу увеличения доходности оборотных активов. Половина намеченного срока прошла, и сегодня подобные планы есть лишь у 34% компаний – небольшое снижение показателя обусловлено, главным образом, тем, что некоторые компании не собираются уделять этому вопросу больше внимания, чем это уже сделано на данный момент.

Бизнес-инициативы ускоряются...

Результаты последнего исследования подтверждают наши наблюдения: руководители не проводят время в пассивном ожидании, а действуют. Так, ими была запущена серия программ повышения эффективности деятельности. Самое интересное то, что в последние полгода прилагались усилия для ускорения данных программ. Намеренно или нет, но компании трансформируются. С одной стороны, во многих организациях это может быть вызвано исключительно мерами по снижению затрат, с другой – наметилась тенденция к выявлению возможности повышения эффективности деятельности. Неопределенность на рынке, даже среди наиболее удачливых компаний, будет вынуждать их концентрировать внимание на наиболее приоритетных вопросах в ущерб менее важным задачам. Мы наблюдаем, как компании возвращаются к традиционному подходу. Сегодня они сужают круг своих задач – с намерением достичь более значительных улучшений.

Какие из перечисленных инициатив ваша компания активизировала за последний год?



(Указан процент респондентов.)

... но лишь 67% смогли эффективно реализовать программу сокращения затрат

Даже при более благоприятных условиях эффективность инициатив по сокращению затрат часто страдает по причине сложности структуры организаций. Учитывая, что внутри любой компании все процессы взаимосвязаны и взаимозависимы, не говоря уже о присутствующих в большинстве матричных структурах управления многочисленных алгоритмах, определяющих перспективы и приоритеты, реализация программ зачастую занимает гораздо больше времени, а достигнутые результаты оказываются гораздо ниже, чем предполагалось изначально. Возможно, компании слишком часто осуществляют программы сокращения затрат в отрыве от других инициатив по улучшению бизнеса.

Значительное количество тех, кто пытается осуществлять подобные программы (86%), подтверждает правильность такого предположения в отношении многих компаний. Сокращение затрат часто приводит к непредвиденным последствиям, возникающим в самых неожиданных областях (например, снижение инвестиций в продажи и маркетинг сказывается на способности организации выводить на рынок новые продукты или услуги, что может помешать достижению стратегической цели). Если же рассматривать сокращение затрат как следствие или неотъемлемый элемент стратегии трансформации бизнеса, касающийся целого ряда функциональных областей, то шансов на успех может оказаться гораздо больше.

Кроме того, возникает вопрос, способны ли те, кто возглавляет инициативы по сокращению затрат, добиться от внутренних служб необходимой экономии – беспристрастный взгляд со стороны в самом начале процесса может дать существенное преимущество.

Насколько эффективными были проводимые вами в течение последних 12 месяцев мероприятия по сокращению затрат в следующих областях?



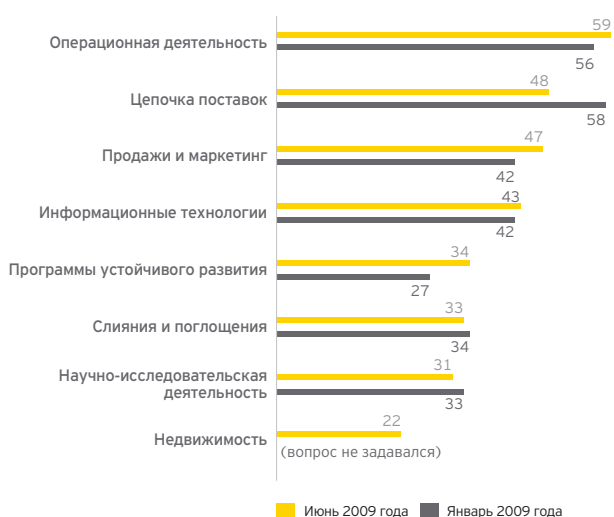
(Указан процент респондентов.)

Возможности для сокращения затрат исчерпаны еще не до конца

Учитывая сложности, связанные с управлением программами, и меняющиеся экономические условия, неудивительно, что руководители планируют пересмотреть свои планы на ближайшие 12 месяцев и еще раз попытаться найти возможности по снижению затрат в ключевых областях.

Как показывают результаты исследования, число респондентов, считающих, что возможности для дальнейшего снижения затрат в ряде областей еще не исчерпаны, немного сократилось по сравнению с началом 2009 года. Можно почти с уверенностью утверждать, что многие из них уже реализовали программы сокращения затрат в этих областях и не хотят или не могут снижать расходы еще больше. Тем не менее почти 60% все еще видят некоторые возможности для сокращения затрат в области операционной деятельности, а 48% – в сфере цепочки поставок. Треть или более опрошенных считают, что можно еще больше снизить затраты в области ИТ-программ, устойчивого развития, слияний и поглощений, а также продаж и маркетинга.

Как бы вы оценили дополнительные возможности по снижению затрат в течение следующих 12 месяцев в перечисленных областях?

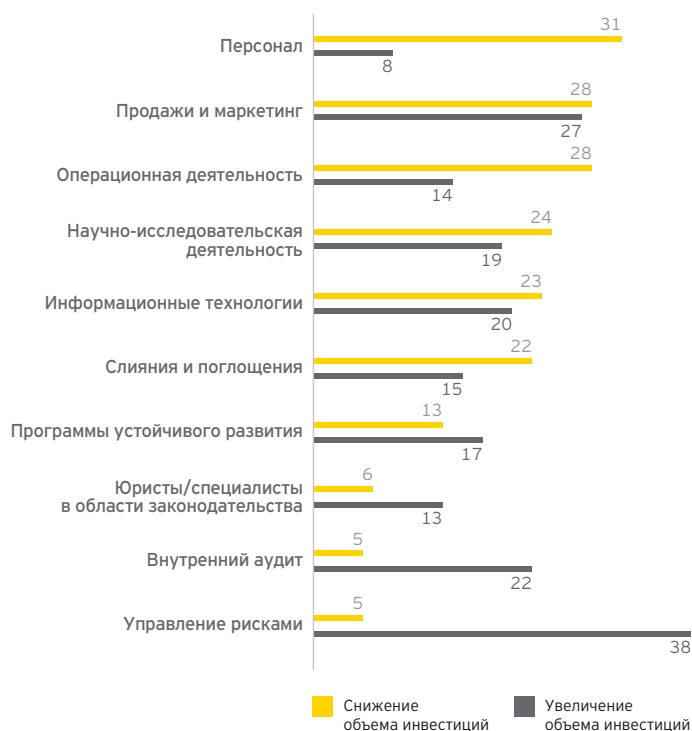


Просьба оценить по пятибалльной шкале, где 1 – значительные возможности, 5 – возможности отсутствуют (указан процент респондентов, давших оценку 1 или 2 балла).

Необходимость пересмотра планов вызвана внесением изменений в целевые показатели и постановкой новых задач, которые отвечали бы условиям стремительно меняющейся среды. Даже если первый этап сокращения затрат прошел успешно, вполне возможно, что после анализа рынка, переоценки влияния экономической ситуации и анализа деятельности конкурентов возникнет необходимость проведения второго этапа сокращений.

Мы попросили компании оценить, насколько экономическая обстановка повлияла на объем их инвестиций в ключевые области на данный момент. Во всех областях наблюдалось как увеличение, так и снижение уровня капиталовложений. Не только цифры, но и наши наблюдения свидетельствуют о том, что руководители по-разному реагируют на спад.

На какие из перечисленных ниже функций или направлений деятельности оказало наиболее значительное влияние сокращение или увеличение объема инвестиций, вызванное существующей экономической ситуацией?



(Указан процент респондентов.)

Многие компании увеличивают инвестиции в систему управления рисками...

Как упоминалось ранее, компаниям пришлось пересмотреть свои механизмы управления рисками, при этом около 40% почувствовали необходимость увеличения объема инвестиций в эту область.

... и внутренний аудит

Инвестиции во внутренний аудит также растут, о чем заявляют более 20% компаний. Рост инвестиций вызван потребностью в более частых и подробных отчетах о структуре рисков компании и результатах управления ими. Как следствие, растет потребность в услугах юристов и специалистов, следящих за соблюдением законодательных требований.

Расходы на маркетинг растут...

Несмотря на тяжелые условия, чуть выросло число руководителей, которые удерживают расходы на маркетинг на прежнем уровне (45%) или повышают их (27%) вместо того, чтобы сокращать. Эта позитивная тенденция отличается от той, которую мы наблюдали в периоды предыдущих рецессий. Похоже, что важность бренда и нового подхода к клиентам убедила многие компании в необходимости дополнительной защиты функций продаж и маркетинга. Попытки разработать новые продукты и услуги спровоцировали виток маркетинговых и промоакций, которые могут помочь в достижении требуемых объемов продаж. Однако результаты исследования также показывают, что в случаях, когда деятельность отделов маркетинга и продаж не приносит желаемых результатов, руководству приходится задумываться над правильностью выбранной стратегии.

... однако инвестиции в персонал сокращаются

Почти треть компаний сокращают инвестиции в персонал. За этими цифрами скрываются все способы, используемые для снижения расходов на сотрудников. Опыт предыдущих рецессий показал, что наилучшим решением вопросов управления кадрами является гибкость и четкое осознание целей в той или иной области бизнеса, нежели сокращение штата во всех отделах. Хорошие времена когда-нибудь вернуться, и было бы неосмотрительно избавляться от сотрудников, которых вы обучили и подготовили, лишь для того, чтобы немного погодя вновь начать поиски персонала. Поэтому мы прогнозируем, что работодатели будут искать гибкие схемы занятости, предоставлять сотрудникам длительные отпуска, оплачиваемые по сниженным ставкам, или сокращать рабочие часы.

Сокращение издержек ведет к долговременным изменениям в операционной деятельности...

Никто не станет отрицать, что многие компании пытаются воспользоваться кризисом, чтобы претворить в жизнь существенные изменения в своей операционной деятельности. Однако, как показывают результаты июньского опроса, данные изменения в большинстве случаев вызваны необходимостью сокращения издержек. Лишь чуть больше четверти опрошенных пошли на снижение операционных расходов. Если допустить, что компании в полной мере осознавали, какое влияние это окажет на эффективность их деятельности, то последствия такого решения не должны были быть для них слишком болезненными. Те компании, которые вернулись к традиционному подходу, т.е. решили сконцентрировать внимание на наиболее важных вопросах, могли продать или ликвидировать вспомогательные виды деятельности, связанные с направлениями бизнеса, необходимость в которых отпала. Это вовсе не означает, что основные процессы сегодня подвержены большему риску, чем раньше. Однако в чем бы ни заключалась причина сокращения операционной деятельности, руководство не должно отказываться от честного диалога с сотрудниками и заинтересованными лицами. Возможно, вам удастся более точно и эффективно донести до них свою мысль, если вы поясните, что причиной проблем является состояние экономики, а не прежняя неэффективная или непрофильная деятельность.

... но не приводит к стабильному успеху

В долгосрочной перспективе важно понять, можно ли (и нужно ли) поддерживать такой уровень сокращения расходов. В течение последнего года 52% компаний активно занимались реструктуризацией своего бизнеса, при этом если одни компании отказываются от функций и процессов, к которым они, возможно, больше никогда не вернуться, то другие рассматривают принятые ими меры по сокращению затрат как временные. Но как бы они ни воспринимались, следующий шаг должен разрабатываться с учетом повышения эффективности деятельности в долгосрочной перспективе. Сегодня сокращение издержек – средство для выживания, однако это не путь к будущему процветанию и росту. Возможно, для компаний, которые стремятся не только пережить спад, но и укрепить свое положение, лучшим решением будет стратегия комплексной трансформации бизнеса.

Реструктуризация бизнеса

По всей видимости, компании все же осознали необходимость адаптации бизнес-модели к новым экономическим условиям.

Можно было ожидать, что руководители компаний займут скорее выжидательную позицию по отношению к кризису, откладывая реализацию существующих и запуск новых программ, нежели станут предпринимать конкретные действия и инициируют структурные изменения. Однако, как показало предыдущее исследование, кризис активизировал тенденцию структурных преобразований вопреки нашим прогнозам. Она сохраняется в настоящее время, причем по сравнению с январем 2009 года число компаний, намеренных осуществить реструктуризацию, увеличилось:

- ▶ 34% рассматривают возможности стратегического приобретения активов в профильных сегментах.
- ▶ 29% намерены реализовать непрофильные активы.
- ▶ 23% обращаются к аутсорсингу и схемам, сочетающим использование внешних и внутренних ресурсов (cosourcing).
- ▶ 22% исследуют возможности переноса производственной деятельности на рынки с менее высоким уровнем затрат.

Концентрация внимания на профильных направлениях деятельности – ключ к успеху

В текущих рыночных условиях компаниям необходимо определить главные сферы своей специализации и сосредоточить внимание на тех видах деятельности, в которых они наиболее компетентны. Вспомогательные функции, развитие которых не входит в сферу стратегических приоритетов, могут рассматриваться в качестве потенциального объекта для аутсорсинга, а второстепенные направления деятельности могут быть выведены из активов.

Результаты недавнего исследования свидетельствуют об общей тенденции отказа от планов по аутсорсингу и использованию совместных центров оказания услуг. Исключение составляют такие области, как внутренний аудит, налогообложение и право, а также управление знаниями, – недостаток собственной компетенции зачастую вынуждает компании передавать их в ведение сторонних специалистов.

В нынешней ситуации компании с опаской относятся к аутсорсингу, предпочитая сохранять контроль над всеми функциональными компонентами в пределах организации. Однако аутсорсинг способен обеспечить более высокую гибкость и дополнительную экономию затрат, к которым стремятся руководители. Текущая экономическая ситуация может стать движущей силой стратегических перемен, на которые в более стабильных условиях бизнесу было труднее решиться. Социально ответственные участники рынка, строящие открытые

отношения с партнерами, смогут продемонстрировать пример передачи непрофильных функций на аутсорсинг для сохранения профильного бизнеса. Таким образом они закладывают фундамент для устойчивой и гибкой бизнес-модели, которая позволит им занять уверенные позиции на посткризисном рынке, характеризующемся высоким уровнем конкуренции и необходимостью тщательного контроля затрат.

В отношении каких функциональных подразделений вы рассматриваете возможность расширения использования аутсорсинга или совместных центров оказания услуг в последующие 12 месяцев?



(Указан процент респондентов.)

Вместе с тем аутсорсинг как таковой не является единственным возможным ответом на вопросы, которые кризис ставит перед бизнесом. Аутсорсинг – важнейший элемент более долгосрочной реструктуризации, проводимой для того, чтобы обеспечить будущую конкурентоспособность. Рост реальной стоимости капитала создает убедительный мотив для непрерывной переоценки и реорганизации портфелей. Многие группы компаний придут к выводу, что некоторые активы перестали соответствовать их стратегическим, операционным и финансовым целям.

Реализация активов как способ повышения эффективности деятельности

В нынешней экономической ситуации продажа непрофильных активов и сегментов производственной деятельности является одним из главных приоритетов корпоративной стратегии. Реализация активов, которые перестали соответствовать общей стратегии бизнеса, позволяет высвободить денежные средства и ресурсы, которые могут быть направлены на поддержание профильных направлений. 32% респондентов ищут альтернативные источники ликвидности, тогда как 29% компаний активно строят планы реализации непрофильных либо неприбыльных активов.

Беспрецедентные перемены, произошедшие на рынке за последний год, сделали неприменимой прежнюю практику реализации активов. Продать активы за деньги сегодня не так просто. На фоне бездействующих рынков заемного финансирования и стремительно ухудшающегося положения дел в мировой экономике растет число продаж проблемных активов. Продавцам необходимо тесно взаимодействовать с покупателями в вопросе разработки приемлемой в нынешних условиях структуры сделки и финансирования. Примерно половина (48%) участников исследования «Эрнст энд Янг» «Реализация активов в условиях экономической нестабильности» (*Divesting in turbulent times*) ответили, что они, учитывая текущие рыночные условия, скорее будут рассматривать несколько возможных форм сделки, включая продажу, выделение активов, создание совместных предприятий.

Успешная реализация актива представляет собой сложную задачу, требующую серьезных вложений сил и ресурсов. Если прежде, в условиях значительных денежных потоков, компании могли себе позволить выбирать покупателя, готового предложить наиболее выгодную цену, сегодня потоки иссякают на глазах, приоритеты смещаются от цены к скорости сделки, и у продавцов фактически не остается выбора. Ускоренная реализация активов, как правило, имеет место в случаях, когда бизнес в целом эффективно работает, но компании нужны финансовые средства в силу чрезвычайных обстоятельств, либо когда ей следует срочно избавиться от низкоприбыльного актива. Вместе с тем необходимость действовать быстро не отменяет основных принципов продажи: при срочной сделке продавец должен уделять не менее пристальное внимание вопросам повышения стоимости и минимизации риска.

Интеграция процесса планирования и решений по вопросу местонахождения бизнеса

Возможности ведения деятельности за рубежом должны учитываться в планах по рационализации бизнеса. В условиях роста уровня заработной платы перенос производственной деятельности на развивающиеся рынки больше не сулит столь высокой экономии, как пять лет назад. Налоговые соображения также следует принимать в расчет. И тем не менее растет спектр сегментов деятельности, которые могут быть выгодно перенесены на развивающиеся рынки, где тарифы заработной платы, как минимум, в три или даже в шесть раз ниже, чем в развитых странах.

Хотя прямые иностранные инвесторы отдают предпочтение скорее развивающимся, нежели развитым рынкам, недавно проведенное нами исследование в области инвестиционной привлекательности европейских стран показало, что в текущих условиях экономической нестабильности на знакомых рынках инвесторы чувствуют себя комфортнее. Выход на новые рынки открывает огромные возможности, но при этом сопровождается серьезным риском, пойти на который, по словам руководителей, их компании сегодня не могут себе позволить. Различия между Западной и Восточной Европой как самыми предпочитаемыми регионами минимальны, причем уровень инвестиционной привлекательности Западной Европы прибавил семь процентных пунктов по сравнению с 2008 годом.

В контексте смещающихся географических приоритетов иностранных инвесторов компаниям необходимо использовать интегрированный подход в отношении принятия решений о размещении бизнеса. Руководителям следует проанализировать преимущества местных и зарубежных рынков, оценить их с точки зрения целей бизнеса и исходя из этой оценки избрать адекватную тактику борьбы с негативными последствиями кризиса.

Повышение эффективности существующих договоров

Структурное усовершенствование бизнес-модели компании может быть достигнуто путем простой оптимизации существующих договоров со сторонними организациями. Компании, уже имеющие договоры аутсорсинга, могут перегруппировать их в целях экономии средств. Помимо этого, полезный эффект может быть достигнут, если договориться с поставщиком о включении в договор дополнительных услуг. Тщательно проанализировав условия договора, можно найти выгодные для себя пункты, исполнение которых позволит высвободить дополнительную ликвидность или повысить гибкость в очень узких временных рамках.

Подобные меры, направленные на извлечение максимальной выгоды из существующих договоров, должны сопровождаться оценкой аналогичных предложений других поставщиков и сопоставлением условий контрактов с текущей ситуацией на рынке. Это даст возможность убедиться, что нынешний поставщик по-прежнему предлагает самые выгодные условия с точки зрения цены и получаемых преимуществ. В настоящее время предметом переговоров может стать практически любое условие. Заново проанализировав свои договоры, компания может достичь конкурентного преимущества, получив значительный полезный эффект при небольшом увеличении затрат.

Трудности стимулируют к творческому мышлению

Во времена кризиса часто появляются самые лучшие идеи. Компании, вынужденные всерьез задумываться о том, как пережить экономический спад, трансформируют бизнес-модели, которые в результате лучше адаптируются к условиям ведения деятельности в будущем. Следует выгодно использовать весь спектр компонентов реструктуризации. При этом возможно внедрение гибридной модели, сочетающей в себе элементы различных структур. Компании могут начать процесс реструктуризации с внедрения модели собственного центра, принадлежащего организации и управляемого ею, а затем, на более позднем этапе, перейти к аутсорсингу. «Гибриды» или «синтетические» собственные центры все чаще появляются на рынке, объединяя в себе принцип центров корпоративных услуг и практику оказания услуг из-за рубежа. Фирма-клиент сохраняет за собой более значительную долю контроля, чем при использовании подлинно аутсорсинговой модели, при этом она передает часть операционного и финансового риска кэптивного центра стороннему поставщику услуг.

Условия нестабильности стимулируют инновационное мышление. По всей вероятности, бизнес-модели компаний, которые достигнут успеха в дальнейшем, будут весьма далеки от традиционных методов ведения операционной деятельности. Коллективный поиск творческих идей и совершенствование испытанных рецептов обеспечат организациям устойчивое положение на рынке в будущем.

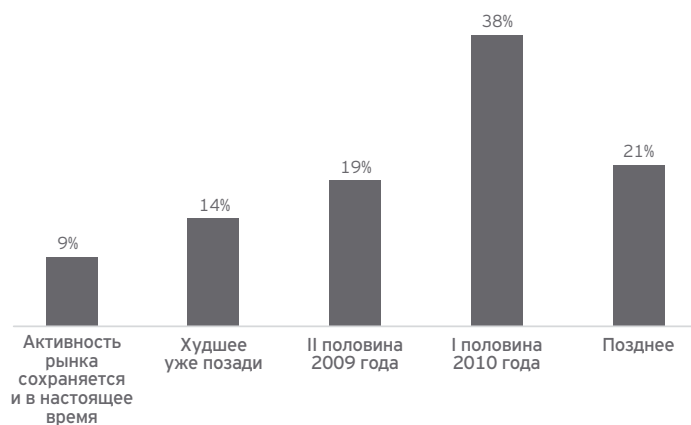
Устойчивое развитие в будущем

В самые напряженные периоды рынок зачастую вынуждает организации подвергать переоценке свои бизнес-модели и создавать более надежную основу для будущего роста.

Еще в январе мы утверждали, что победителями из кризиса выйдут те компании, которые попытаются пересмотреть свои бизнес-модели и заложить надежную основу для роста в будущем.

Даже во времена глубокого экономического спада существуют примеры успешного ведения бизнеса: реальный доход некоторых компаний в 2009 году превышает прогнозные показатели, а сами они по-прежнему занимают устойчивую позицию на рынке и зачастую существенно опережают своих конкурентов. Некоторые отрасли продвинулись дальше других и достигли следующей фазы экономического цикла. В их числе – телекоммуникационная, энергетическая, нефтегазовая отрасли. Другим же (в первую очередь, сектору управления активами и сектору недвижимости) предстоит пережить более длительный спад.

По вашим прогнозам, когда в вашем секторе спад сменится положительной динамикой?



(Указан процент респондентов.)

Будущее начинается сейчас

Многие компании переживают крайне тяжелые времена в связи с нынешней экономической ситуацией. Вместе с тем почти четверть участников исследования не считают спад очень серьезной проблемой, либо полагают, что худшее уже позади. Этот оптимизм в равной степени свойственен респондентам из разных стран, хотя Европа несколько отстает от других регионов в плане оптимистичности своих прогнозов восстановления рынка, ожидая его позже первой половины 2010 года. Наиболее оптимистичны прогнозы в отношении топливно-энергетической и нефтегазовой отраслей, а также сектора высоких технологий. При этом компании, осуществляющие деятельность в области управления активами и недвижимости, ожидают, что рынок начнет расти уже в этом календарном году.

Это значит, что будущее уже настало, или, по крайней мере, его планирование происходит уже сейчас. Если вы относитесь к тому большинству, которое ожидает скорого подъема, то перед вами открыты сопутствующие экономическому спаду возможности. Во вступительной части отчета об исследовании мы упоминали, что доля респондентов, стремящихся реализовать эти возможности, растет. Ожидание скорого восстановления и есть тот фактор, который побуждает их к активным действиям.

В ответ на вопрос о своих приоритетах в краткосрочной перспективе, руководители, не задумываясь, называли необходимость сконцентрировать внимание на доходности (69%), достижении целевых показателей по объему продаж (51%) и повышении лояльности клиентов (30%).

По вашему мнению, какие из перечисленных задач станут наиболее приоритетными для руководства вашей компании в следующем году?

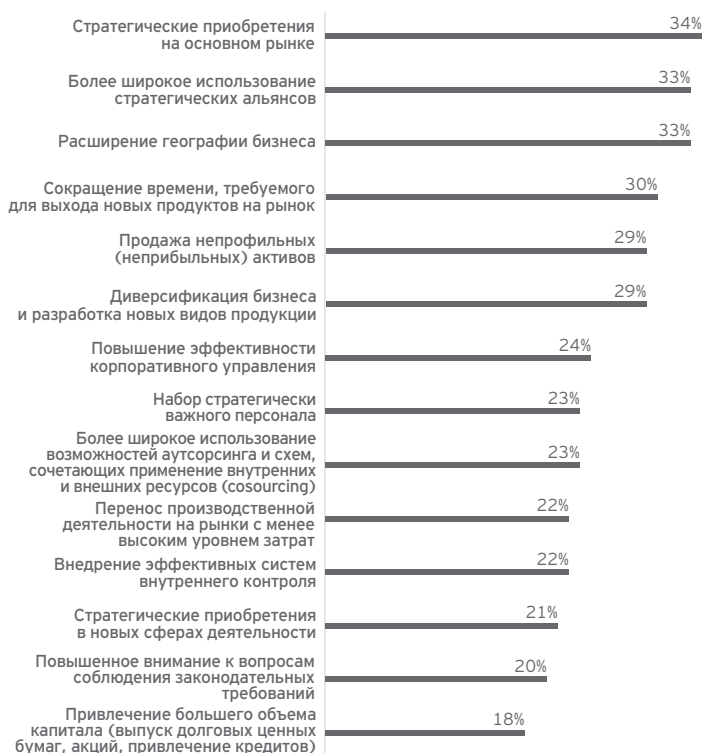




Акцент на приобретение более устойчивого положения при выходе из кризиса

Треть участников исследования ищут возможности приобретения активов на основном рынке, 33% компаний стремятся создавать стратегические альянсы, и столько же планируют расширять деятельность на новых географических рынках, в то время как в январе их доля составляла лишь 13%. Это означает, что в настоящее время компании стали предпринимать более активные действия, стремясь укрепить свое положение при выходе из кризиса. Вероятнее всего, что в краткосрочной перспективе в первую очередь будут реализовываться возможности на ближайших к основному рынкам. Мы наблюдаем сейчас процессы внутриотраслевой консолидации и трансформации, которые приведут к появлению на рынке новых лидеров.

Какие действия вы намерены предпринять в последующие 12 месяцев, чтобы ваша компания приобрела более устойчивое положение при выходе из кризиса?



(Указан процент респондентов.)

Операционные модели 43% компаний претерпели необратимые изменения

Мы полагаем, что в основе бизнес-модели, способной обеспечить устойчивое развитие, лежит гибкость. Успех в долгосрочной перспективе определяется способностью адаптироваться к неизбежно меняющимся условиям. Не следует путать последовательные стратегические цели с последовательными конкретными действиями, предпринимаемыми на различных этапах или рынках.

Очевидно, что рынок непрерывно видоизменяется, и на нем выживают только те, кто проявляет гибкость. Однако скорость достижения и последовательность результатов в условиях быстрых и радикальных изменений кардинальным образом зависят от того, является ли гибкость неотъемлемым компонентом самой структуры организации или реакцией руководства на текущую ситуацию.

Таким образом, нам было интересно узнать, насколько гибкими оказались организации перед лицом быстроменяющейся экономической ситуации, особенно если учесть тот факт, что 43% респондентов назвали спровоцированные кризисом изменения в своих операционных моделях необратимыми.

Вслед за управлением затратами, наиболее гибкими оказываются такие компоненты, как ценовая политика и управление клиентской базой: 65% респондентов говорят, что их организации стали более гибко реагировать на ценовую ситуацию с наступлением кризиса, а еще 68% отметили улучшения в части управления клиентской базой. Эффективная система управления клиентской базой должна быть гибкой, чтобы учитывать потребности клиентов, которые со временем становятся все более разноплановыми. Многие организации в настоящее время приходят к выводу, что гибкая ценовая политика может быть эффективна лишь в сочетании с глубоким пониманием факторов создания стоимости в бизнесе и безупречно функционирующей управленческой информационной системой.

Управление цепочками поставок отличается меньшей гибкостью, чем можно было себе представить. Только 12% респондентов ответили, что их службы управления цепочками поставок очень быстро отреагировали на финансовый кризис. Такой результат непосредственно связан с различиями в покупательной способности участников исследования. Неудивительно, что крупные компании проявляют более высокую степень гибкости в этом отношении по сравнению с организациями меньшего размера.

В сфере управления недвижимостью кроются обширные возможности для сокращения затрат, однако для того, чтобы их реализовать, требуется время. Это объясняет, почему данный компонент бизнеса, столкнувшись с кризисом, оказался самым инертным.

Больше компаний выходят на новые рынки

В январе 2009 года мы говорили о тех возможностях роста, которые открываются перед компаниями на развивающихся рынках. Число респондентов, планирующих расширять деятельность на новых географических рынках, существенно увеличилось. Однако нам еще предстоит увидеть, какие именно регионы станут наиболее привлекательными в этом отношении. Учитывая темпы роста развивающихся рынков наряду с тем фактом, что международные компании, представляющие эти рынки, становятся мировыми лидерами во многих отраслях, нынешняя сдержанность инвесторов в отношении развивающихся стран – проблема, безусловно, временного характера. Инвесторы питают доверие к инновационному потенциалу крупных городов в странах, демонстрирующих высокие темпы экономического роста. Отвечая на вопрос о том, в каких регионах мира могут появиться новые лидеры, подобные Google или Microsoft, участники исследования «Эрнст энд Янг» в области инвестиционной привлекательности европейских стран (European Attractiveness Survey) назвали Шанхай или Мумбаи вероятной альтернативой Соединенным Штатам Америки. Компании из развитых стран, преследуя цели роста, продолжают экспансию на развивающиеся рынки, и посткризисный мир станет свидетелем дальнейшего смещения географических приоритетов инвесторов.

Главная роль отводится частным предпринимателям

Вклад предпринимателей в оздоровление мировой экономики не всегда оценивался по достоинству. А сегодня необходимость создавать новые продукты, открывать новые рынки и бросать вызов существующему положению дел приобретает все большую актуальность.

Наши беседы с предпринимателями показали, что они относятся к категории тех участников рынка, которые считают экономический спад самым лучшим временем для реализации возможностей. Многие ведущие компании создавались в условиях экономической нестабильности. В действительности, недавнее исследование Kauffman Foundation показало, что свыше половины компаний списка Fortune 500 за 2009 год были образованы во времена кризисов и падений рынка.

Компании не упускают возможностей роста

Даже в суровых условиях января 2009 года ряд компаний, участвовавших в нашем исследовании, осознавали существующие возможности роста и либо готовились действовать, либо уже предпринимали конкретные меры для того, чтобы эти возможности осуществить. Основное внимание было сконцентрировано на следующих аспектах:

- ▶ Повышение объемов продаж посредством изменения условий, предлагаемых клиентам
- ▶ Рассмотрение новых моделей ценообразования
- ▶ Выход на новые рынки или уход с существующих
- ▶ Извлечение максимальной выгоды из стратегических альянсов с поставщиками, клиентами или конкурентами
- ▶ Инновационное совершенствование бизнес-моделей
- ▶ Оперативное принятие решений и претворение их в жизнь.

Рецепт устойчивого развития в будущем заключается, в первую очередь, в четком представлении своих целей, потенциальных рисков и вероятных препятствий, а также действий по их преодолению.

Смена образа мышления: чему учат изменения

После завершения любого спада необходимо задать себе вопрос: «Что это было? Фундаментальное изменение экономики или циклическое замедление экономического роста, которое привело к состоянию неопределенности?»

Не прошло и десяти лет с момента краха «доткомов» – биржевого пузыря, надутого в технологическом секторе, на какое-то время заставившего взлететь рыночные котировки. Это было до того, как все мы осознали, что в основе любой модели бизнеса лежит извлечение прибыли. Что мы думаем сегодня? Что произошедшие изменения носят фундаментальный и долгосрочный характер, или что в конце концов все останется по-прежнему? Ответ на этот вопрос позволит понять, какие качества должны определять мнение и поступки руководителей компаний на современном этапе: терпение или богатое воображение.

На какие из следующих аспектов вашего бизнеса текущий кризис оказал временное или постоянное воздействие?



(Указан процент респондентов.)

Что-то ушло навсегда

По мнению наших респондентов, изменения в их компаниях, связанные с такими аспектами, как экономическая стабильность (в широком смысле), важность ценового фактора и, самое главное, – рентабельность, носят лишь временный характер. 32% опрошенных считают, что изменения интенсивности конкуренции в их секторе могут иметь фундаментальный характер. Вместе с тем значительное меньшинство респондентов отмечают более значимые и долгосрочные изменения в том, каким образом им следует реагировать на текущие условия и управлять бизнесом с точки зрения как нормативной базы (45%), так и модели операционной деятельности (43%). По мнению большинства респондентов, изменения в управлении рисками носят необратимый характер.

Мы полагаем, что оценка во всех случаях реалистична. Рыночная экономика, независимо от формы, продемонстрировала высокую степень приспособляемости в различные времена и в различных политических системах, и она вполне переживет усиление регулирования как таковое. Если же регулирование будет разумным и подкрепленным необходимыми ресурсами, то почему бы ему не оказаться эффективным в плане снижения риска последующих падений рынка?

Однако если наши респонденты справедливо считают, что восстановление начнется уже скоро, и что часть правил поменялась необратимо, то какие уроки мы (и они) можем извлечь из этого спада? Как максимально эффективно использовать возможности, которые появятся с возобновлением экономического роста?

В нашем январском отчете 2009 года мы сформулировали следующие рекомендации для тех, кто отвечает за руководство и управление компанией:

- ▶ Сконцентрировать внимание на имеющихся денежных средствах и оценить степень подверженности бизнеса рискам в связи с кризисом. Чем выше ликвидность, тем больше возможностей, и тем выше шансы на успех. Необходимо понимать последствия экономического спада для своих клиентов и поставщиков. Следует также выяснить, какое влияние кризис оказал на конкурентов.
- ▶ Иметь полное представление о том, в какой ситуации компания находится, и каковы ее возможности. Сейчас необходимо очень серьезно относиться к управлению рисками – не как к задаче соблюдения законодательных требований, а как к процессу оценки своих будущих действий и их последствий.
- ▶ Уделять внимание показателям эффективности своей команды и активов. В условиях сложной рыночной конъюнктуры и недостатка ресурсов необходимо удостовериться в повышении эффективности и результативности деятельности. Показатели эффективности относительны – даже у компаний, испытывающих самые большие трудности.
- ▶ Сконцентрировать внимание на проведении изменений в организации в соответствии с меняющимися условиями деятельности и, повышая эффективность бизнеса, определять формирование будущего рынка.
- ▶ Смело использовать имеющиеся возможности для фундаментального изменения конкурентного положения своего бизнеса с тем, чтобы не просто пережить экономический спад, но и создать условия для восстановления и успешного развития после того, как ситуация изменится.

Спустя полгода после публикации результатов первого исследования наш практический опыт и мнения наших респондентов утверждают нас в правильности перечисленных выше рекомендаций с одним важным дополнением: надо действовать быстрее. Независимо от того, начнется ли восстановление уже завтра, или риск рецессии усилится, руководителям не стоит откладывать решительные действия. В какой бы точке диаграммы, иллюстрирующей устойчивость компаний, ни находилась организация, у руководства всегда есть возможность выбрать правильный курс. Единственный вариант – ускорить изменения.

Более детальная информация о возможных действиях руководителей компаний в условиях экономического спада приводится в серии публикаций в рамках исследования «Новые возможности в сложных условиях»:

- «Как сохранить стабильность текущей деятельности»
- «Как защитить свои активы»
- «Как повысить эффективность деятельности бизнеса»
- «Как реструктурировать свой бизнес»
- «Как обеспечить устойчивое развитие в будущем»

Подробнее на сайте:

www.ey.com/opportunities-in-adversity.

Информация об исследовании

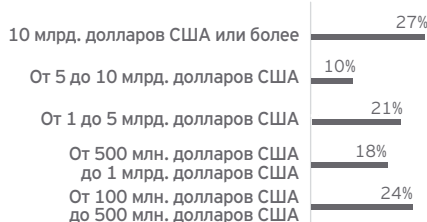
В рамках данного исследования специалисты Economist Intelligence Unit провели опрос среди 569 руководителей высшего звена и членов совета директоров компаний из разных стран мира.

Респонденты представляли различные сектора экономики. Более половины опрошенных работали в компаниях, годовой оборот которых в мировом масштабе превышал 1 млрд. долларов США. Исследование было проведено в июне 2009 года.

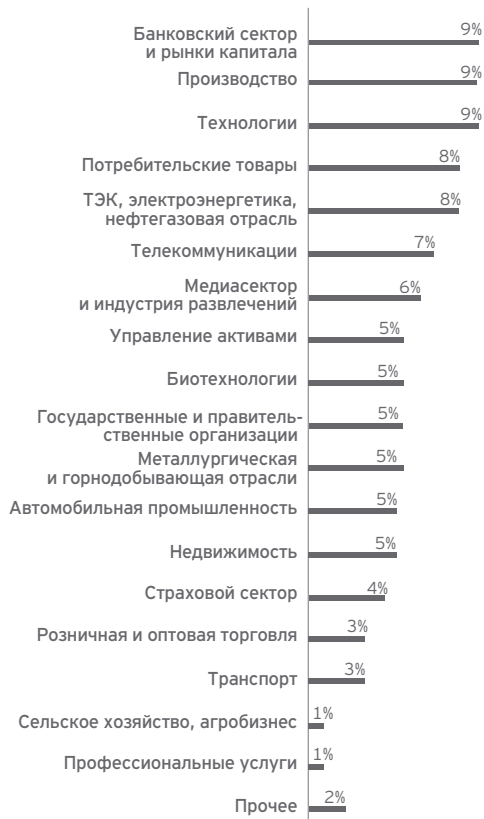
В каком географическом регионе вы находитесь?



Каков объем годовой выручки вашей компании по всему миру в долларах США?

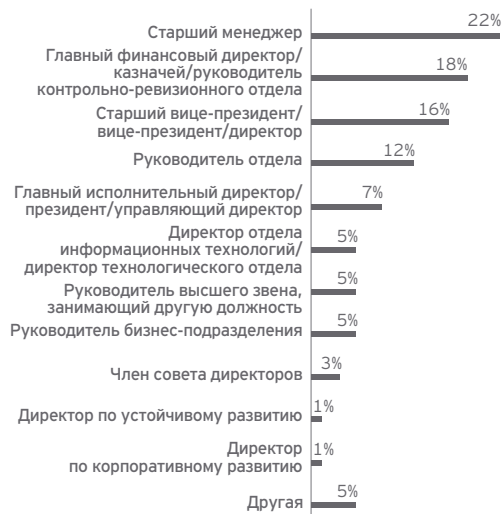


Какая отрасль является основной для вашей компании?



Какую должность вы занимаете?

(количество респондентов)



Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Краткая информация о компании

«Эрнст энд Янг» является международным лидером в области аудита, налогообложения и права, сопровождения сделок и консультирования. Коллектив компании насчитывает 135 000 сотрудников в разных странах мира, которых объединяют общие корпоративные ценности, а также приверженность качеству оказываемых услуг. Мы создаем перспективы, раскрывая потенциал наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

Более подробная информация представлена на нашем сайте: ey.com.

Мы постоянно расширяем наши услуги и ресурсы с учетом потребностей клиентов в различных регионах СНГ. В 16 офисах нашей фирмы (в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Южно-Сахалинске, Тольятти, Екатеринбурге, Алматы, Астане, Атырау, Баку, Киеве, Донецке, Ташкенте, Тбилиси, Ереване и Минске) работают 3700 специалистов.

«Эрнст энд Янг» представляет собой глобальную организацию, объединяющую фирмы, входящие в состав Ernst & Young Global Limited, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Ernst & Young Global Limited, британская компания, ограниченная гарантиями ее участников, не оказывает услуг клиентам.

© 2009 «Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В.»

Все права защищены.

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, представлена в сокращенной форме и предназначена лишь для общего ознакомления, в связи с чем она не может рассматриваться в качестве полноценной замены подробного отчета о проведенном исследовании и других упомянутых материалов и служить основанием для вынесения профессионального суждения. «Эрнст энд Янг» не несет ответственности за ущерб, причиненный каким-либо лицам в результате действия или отказа от действия на основании сведений, содержащихся в данной публикации. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.

www.ey.com/opportunities-in-adversity

2009 год – год двадцатилетия
нашей практики в России