

ЛЕКЦИЯ № 12. Антикризисные стратегии корпорации

Контрольные вопросы: -

- Понятие антикризисных стратегий корпорации.
- Причины спада в отрасли или корпорации.
- Признаки спада в компании.
- Способы увеличения поступления денежных средств.

ЛЕКЦИЯ № 12. Антикризисные стратегии корпорации

Антикризисные стратегии — это стратегии, оптимизирующие поведение корпораций в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности корпорации и угрозы банкротства. Они включают комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить фирму от угрозы банкротства или существенного спада и создать условия для поворота к оздоровлению корпорации.

Объяснение причин спада в отрасли или корпорации

Анализ ситуации, угрожающей кризисом, начинается с отраслевого анализа: необходимо выяснить, определяются ли причины спада в корпорации ее индивидуальным поведением или являются следствием более общих причин, вызвавших спад в отрасли в целом. Обычно ответ на последний вопрос известен или его легко найти из данных, публикуемых в прессе или Интернете...

Причины спада можно разделить на *внешние* и *внутренние*. Приведем список наиболее распространенных.

Антикризисные стратегии корпорации

- ***Внутренние факторы:***

- плохое управление;
- недостаточный финансовый контроль;
- недостаточные усилия в области маркетинга;
- неудачные приобретения и слияния;
- слабое управление производством (операциями);
- чрезмерное расширение торгово-промышленной деятельности;
- недостаточно просчитанные вклады в крупные проекты.

- ***Внешние факторы:***

- изменения технологий;
- изменение социальных ценностей или моды;
- насыщение конкретных сегментов рынка;
- действия конкурентов;
- изменения в структуре отрасли;
- снижение отраслевых продаж.

Антикризисные стратегии корпорации

Признаки спада в компании

Признаки спада зачастую обнаружить гораздо легче, чем лежащие в их основе причины. Набор этих признаков может быть уникальным для каждой компании, однако можно выделить наиболее характерные :

- падение прибыльности;
- падение удельного объема продаж в сравнении с существующими в отрасли; этот показатель может измеряться в продажах на одного работающего, продажах на квадратный метр площади фабрики, на единицу производственных мощностей и т.п.;
- возрастание уровня финансовой зависимости в связи с постоянно возрастающей задолженностью;
- проблемы ликвидности в текущих и срочных показателях, а также проблемы с запасами, дебиторами и кредиторами;
- уменьшение доли рынка; что свидетельствует о том, что компания на данном рынке неконкурентоспособна.

Антикризисные стратегии корпорации

Способы увеличения поступления денежных средств

Успех антикризисного управления часто решающим образом зависит от наличия денежных средств, необходимых для осуществления антикризисных действий. Меры по увеличению потока денежных средств могут быть эффективными лишь при установлении системы контроля, предполагающей на период действия антикризисных программ проведения ежедневной сверки баланса денежных средств, еженедельного или даже ежедневного утверждения расходов высшим руководством и передачи прав по выделению денежных средств в руки одного или двух менеджеров высшего звена (чаще всего руководителю организации, если он возглавляет реализацию антикризисной стратегии).

Антикризисные стратегии корпорации

Если угроза кризиса определяется общеэкономической обстановкой в стране, (кризис) необходимо изменить некоторые аспекты взаимоотношений с банками, а именно:

- держать денежные резервы в банке на минимуме;
- использовать свободные денежные средства для предоплаты расходов (зарплата, приобретение сырья и материалов);
- открыть счета в нескольких банках для рассредоточения риска;
- попытаться оплатить налоги денежными средствами, замороженными в банке и др.

Антикризисные стратегии корпорации

Есть ряд способов увеличения поступления денежных средств и наиболее действенными из которых являются:

- оптимизация или уменьшение затрат;
- проведение реорганизации инвентарных запасов;
- получение дополнительных денежных средств от использования основных фондов;
- взыскание дебиторской задолженности с целью ускорения оборачиваемости денежных средств;
- разграничение выплат кредиторам по степени приоритетности для уменьшения оттока денежных средств;
- уменьшение объемов капитальных вложений;
- привлечение денежных средств из заинтересованных финансовых источников, не связанных с взаимной торговлей;
- увеличение продаж.

Антикризисные стратегии корпорации

Например: - Оптимизация или уменьшение затрат.

Прежде всего необходимо рассмотреть возможность оптимизации или уменьшения затрат на оплату труда. Для этого можно принять следующие меры: сокращение или приостановление премиальных и других выплат, пересмотр тарифных ставок и пр. Должны быть существенно уменьшены общехозяйственные расходы (затраты на содержание автотранспорта, представительские расходы, затраты на социальную сферу и т.д.). Целесообразно также проанализировать организационную структуру компании с целью устранения излишних уровней управления и сокращения затрат на оплату управленческого труда. ... Угроза кризиса предполагает, что будут уменьшены или отложены всякие намеченные выплаты дивидендов.

Антикризисные стратегии корпорации

Пример: - Увеличение продаж. В качестве антикризисной меры могут быть использованы следующие методы увеличения продаж:

1. Определить группы товаров, приносящие наибольшую прибыль; на этих группах необходимо сосредоточить внимание (БКГрупп)
2. Осуществление наблюдения за розничными и оптовыми ценами в данном и соседних регионах, проведение пробных ограниченных распродаж со скидками и т.д.
3. Определение продуктов, которые наилучшим образом подходят к изменившимся условиям и концентрация деятельности на них.

Антикризисные стратегии корпорации

4. Анализ конкурентных преимуществ и разработка путей извлечения из них выгоды.
5. Анализ цены и объема реализуемой продукции, который позволит определить наиболее разумный компромисс -
 - поднять отпускную цену, для того чтобы увеличить валовую прибыль, если рынок позволяет это сделать;
 - уменьшить отпускную цену, для того чтобы увеличить объемы продаж и их долю на рынке.