

Корпорация EG

Выполнили студенты ЭУИС 4-16:

Ливицкий Эмилий

Киселёва Татьяна

Бондаренко Кристина

Балаклиец Аллэн

Митченко Алексей

Винокурова Валерия

Володина Марина

1. Основные проблемы, с которыми сталкивается руководство EG, и причины их возникновения



- В компании Woodco получение прибыли зависело от способности следовать за изменениями мебельного стиля и моды, но со временем неоднозначные результаты их деятельности показали, какие последствия могут быть, если отставать от общей тенденции.
- Foodco- «мелкий игрок» в ресторанном бизнесе и обслуживала всего нескольких институциональных клиентов. В обеих областях бизнеса фирма сталкивалась с острейшей конкуренцией, однако менеджеры верили в то, что их подход к делу и громкое имя Consumerco – главного подразделения корпорации EG, которое пользовалось в качестве торговой марки Foodco, позволяет Foodco закрепиться на ведущих ролях в отрасли.
- Отчасти проблема состояла в том, что на EG свалились неблагоприятные «особые статьи» расходов, которые ухудшили итоговые показатели ее деятельности. Хотя помимо этого компании в течение нескольких лет не удавалось обеспечить запланированные рост и операционную прибыль на своих предприятиях.
- В период с 1986 по 1991 гг. EG осуществила ряд поглощений ради укрепления и развития мебельного бизнеса Woodco. Ральф заметил, что вскоре после каждого такого приобретения цена акций EG падала в сравнении с общерыночной, а также с курсом акций аналогичных компаний.
- Фактически на протяжении последних пяти лет EG приходилось занимать деньги, чтобы выплачивать дивиденды акционерам.

- EG «высасывала» денежные средства из Consumerco и реинвестировала их в предприятия, не способные обеспечить надлежащую отдачу акционерам.
- Прежний исполнительный директор не особенно жаловал специалистов по анализу ценных бумаг.
- В последние годы EG вела себя излишне самодовольно, скупая новые предприятия и ничуть не заботясь об отдаче.
- Подлинную проблему для EG представляли ее собственные менеджеры, не уделяющие должного внимания созданию стоимости для держателей акций.
- Совокупная стоимость, рассчитанная по результатам прошлой деятельности, оказалась значительно ниже рыночной стоимости EG
- Бизнес Foodco (рестораны вкуче с контрактным пищевым обслуживанием) будет стоить гораздо дешевле тех инвестиций, которые компания поглотила за последние несколько лет, если кардинально не повысить ее эффективность.
- Издержки корпоративного головного офиса, если подойти к ним со стоимостной точки зрения, составляли слишком большую долю в совокупной стоимости EG – почти 25 %.
- Отдача от инвестиций в бизнес слишком низкая. Менеджеров Foodco больше интересовал физический рост, нежели прибыль.
- Foodco следовало поменять свою стратегию и стремиться к наращиванию стоимости, а не только масштабов предприятий.

1.2 Шаги, которые следует предпринять Ральфу Демски для повышения эффективности работы корпорации EG, и обоснуйте свои предложения.

- Для повышения эффективности работы корпорации EG необходимо начать с изучения рыночной стоимости, оценив стоимость предприятия в настоящий момент, потенциальную стоимость после внутренних улучшений и объединений, перспективы роста и увеличение стоимости.



- 
- 
- **Вывод:** соотносим все эти оценки со стоимостью EG на фондовом рынке, соотнести выгоду акционеров от реструктуризации EG, что позволит определить финансовую разницу в будущем между инвесторами и менеджерами EG.
 - По завершении анализа мы можем увидеть в каком состоянии находится деловой портфель корпорации и какими возможностями наращивания стоимости она располагает.

1.3 Схема структурной перестройки корпорации EG и составьте прогноз увеличения стоимости в результате этого

Корпорация EG: общая схема структурной перестройки

- Consumerco: увеличить стоимость товара, при этом снизить себестоимость реализованной продукции. Для этого необходимо изменить модель работы штатного персонала с привлечением высококлассных специалистов по рекламе, маркетингу, а так же сократить административный аппарат.
- Foodco: в связи с не востребованностью услуг данной фирмы приостанавливаем деятельность компании. Вырученные денежные средства вкладываем в перспективные инвестиционные проекты.
- Woodco: оценив возможности восстановления эффективности предприятия, путем слияния с Rgorco и/или Newscо , разрабатываем новые направления на увеличение доходов, дающих возможность удержаться на плаву без грандиозных планов.
- Finco: ликвидируем
- Выставить на продажу ссудный портфель финансовой компании и предпринять меры по сворачиванию других видов ее деловой активности.
- Продать газетное подразделение и компанию по недвижимости — объекты собственности сами по себе ценные, но без толку обременяющие EG.
- Пересмотреть корпоративные накладные расходы.
- Найти новые возможности роста в развитие мощной торговой марки EG и освоение новых навыков — хотя с этим, вероятно, придется подождать, пока не выполнены все остальные пункты плана.
- Разработать плодотворную стратегию оповещения инвесторов о плане реструктуризации и его потенциальном влиянии на стоимость EG.
- Прогноз: рост стоимости акций компании!!!

1.4 План перехода корпорации EG на стоимостные принципы управления, выделив первоочередные мероприятия

- 1)подкреплять свои целевые установки четкими количественными индикаторами, увязанными с созданием стоимости;
- 2)строго придерживаться такого подхода к управлению своим бизнес-портфелем, который позволяет максимизировать стоимость (не пренебрегая в случае необходимости и радикальной реорганизацией);
- 3)удостовериться в том, что организационная структура компании и ее корпоративная культура подчинены требованию создания стоимости;
- 4)глубоко изучить ключевые факторы создания стоимости, характерные для каждого бизнес-подразделения, а так же наладить эффективное управление своими бизнес-подразделениями, установив для них специфические целевые индикаторы и строго контролируя результаты их деятельности;
- 5)найти способ мотивации менеджеров и рядовых работников к созданию стоимости (нужно использовать как материальное вознаграждение, так и другие формы поощрения).

2. Почему нужна реструктуризация компании, и каковы ее основные проблемы?

Реструктуризация EG была нужна в связи с «тревожным» положением компании. Компания стала непривлекательным объектом для инвестирования. Темпы роста прибыли были меньше темпов инфляции. Такие низкорентабельные подразделения компании, как Foodco и Woodco и прочие только выкачивали деньги из наиболее успешного подразделения Consumerco, требуя значительных капиталовложений в свою деятельность и не имея возможность выплачивать дивиденды акционерам за счет своей прибыли. Все это в совокупности со снижением стоимости корпорации ниже рыночной и неспособностью собственных менеджеров компании обеспечить создание стоимости для держателей акций дает основание для незамедлительного проведения мероприятий по реструктуризации.

Основные проблемы компании:

- Прибыль компании была ниже рыночной и ниже прибыли ряда сопоставимых компаний (конкурентов)
- Устойчивое снижение цены акций после каждого приобретения EG новых подразделений
- Темпы роста прибыли меньше темпов роста инфляции
- Серьезные капиталовложения в Foodco, способствующие снижению рентабельности инвестиций
- Выплата дивидендов акционерам из заемных средств
- Потеря инвестиционной привлекательности
- Вытягивание денежных потоков из Consumerco для обеспечения предприятий, не способных обеспечить отдачу акционерам
- Неспособность менеджеров компании оценивать ситуацию и влиять на нее должным образом с целью создания стоимости для держателей акций
- Высокие издержки корпоративного головного офиса-25% совокупной стоимости EG
- При условии выполнения всех намеченных планов стоимость компании превысила бы рыночную лишь на 10%

3. Оценка действий Ральфа Демски. Что бы Вы ещё сделали?

- Ральфу Демски было хорошо известно угрожающее положение корпорации, и уже несколько лет он в полный голос призывал уделять больше внимания стоимости для акционеров. Ральф был убежден, что EG обладает изрядными резервами для наращивания своей стоимости. После отставки прежнего председателя и генерального директора EG совет директоров вверил Ральфу руководство корпорацией, тем самым отдав должное его революционным идеям и прекрасным показателям возглавляемой им Consumerco.

Ральфа Демски внял, что ему надо действовать быстро. Он планировал прежде всего, выявить возможности немедленной реорганизации EG и реализовать их, затем в длительной перспективе, он намеревался внедрить такие системы и методы управления, которые позволили бы EG не упускать подобные возможности в будущем. Для этого он провел несколько видов анализа, а также была проведена конкретная работа с проектами для инвестиционных показателей.

- Ральф Демски мог бы провести оценку адекватности и эффективности проектов для целесообразности их применения.

4. Какие предположения ситуационного анализа Вы использовали для проведения реструктуризации

Для ситуационного анализа реструктуризации мы использовали:

- **SWOT-анализ**
- **Анализ стратегической позиции предприятия**

5. Предложения по реструктуризации

- Привлечения финансирования со стороны для обеспечения текущей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
- Поиск заемного капитала, а так же размещения его в тех сферах и видах деятельности , где он будет использоваться по максимуму для эффективной работы предприятия
- Поиск наиболее реальных перспектив развития предприятия.

6. Что и кому нужно поручить, чтобы осуществить реструктуризацию?

■ **Финансовый директор.** Реструктуризация, которая предполагает изменение структуры компании с целью ее финансового оздоровления или с целью улучшения платежеспособности. Она проводится за счет внутренних источников компании с помощью сокращения и "выпрямления" (перехода от косвенных к прямым издержкам) издержек, выделения и продажи непрофильных и вспомогательных бизнесов. Результатом такой реструктуризации является получение прозрачной и более управляемой компании, в которой собственники и менеджеры могут понять, какие направления следует развивать, а от каких избавляться, также она способствует улучшению результатов деятельности предприятия в краткосрочном.

■ Так же можно провести стратегическую реструктуризацию. Она характеризуется как процесс структурных изменений, направленный на повышение инвестиционной привлекательности компании, на расширение ее возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости. Реализация такого типа реструктуризации направлена на достижение долгосрочных целей. Результатом ее успешного проведения может служить возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности компании и рыночной стоимости ее собственного капитала.

■ **Директор по производству.** Производство в любой компании играет ведущую роль. Нужно усовершенствовать производственную базу, организационную политику, чтобы добиться максимально эффективной и наименее затратной адаптации к меняющимся условиям рыночного существования.

■ **Директор по маркетингу.** Нужно оценить покупателей. Нужно расширить их круг, но это возможно лишь только в том случае, если мы можем удовлетворять запросы потребителей. Для этого мы и проводим финансовый и производственный анализ, чтобы выявить возможности усовершенствования производимой продукции и, соответственно, увеличение её покупательской способности. Также нужно оценить конкурентоспособность нашего товара, чтобы оценить способность предприятия оперировать в данный момент времени показателями выпуска и реализации конкурентоспособного продукта.

■ **Генеральный директор.** Можно объединить одноуровневые структуры, которые ориентированы на один сегмент рынка. Или объединить организационные системы технологически связанных разноуровневых структур, осуществляющих свою деятельность в различных отраслях экономики и занимающихся различными видами деятельности.

7. ПРОБЛЕМЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ В РОССИИ.

- Необходимы изменения средств производства, промышленных, финансовых и информационных технологий
- Высокие налоги на перерабатывающие отрасли
- Несовершенство отношений банкротства
- Большой вес "теневой" и неформальной деятельности
- Оторванность хозяйственной деятельности от структуры рыночного спроса
- Действия криминальных групп
- Наличие задолженности и убыточных предприятий
- Проблемы качества руководящих кадров
- Несовершенство управленческого учета, маркетинга, сбыта

Кто чем занимался в ходе работы

- 1. Ливицкий Эмилий
- 2. Киселёва Татьяна
- 3. Бондаренко Кристина
- 4. Балаклиец Аллэн
- 5. Митченко Алексей
- 6. Винокурова Валерия
- 7. Володина Марина