

Инвестиционно-управляющая группа

Как в условиях кризиса конвертировать проблемные активы в прибыльные

Евгений Добровольский,
Управляющий партнер



Создана управленцами, имеющими реально успешный опыт управления современными крупными бизнесами и в кризисные времена

1. Отраслевой опыт менеджеров:
 - розничная торговля,
 - дистрибуция,
 - производство,
 - консалтинг и автоматизация бизнеса,
 - негосударственный пенсионный фонд.

2. Но! Важен не отраслевой эксперт, а отличный управленец!

Откуда начинается кризис?

Кризис = резкое несовпадение неприятных реалий с завышенными ожиданиями.

Как следствие – переоценка наших ожиданий, наших ценностей и правил работы.



Реальная СТРАТЕГИЯ.

Точки роста и конкурентные
преимущества

Сильные ПРОДАЖИ.

Рост объема и независимость от
личностей

Уверенность в ФИНАНСАХ.

Полная картина и скорость принятия
решений

- 1. Диагностика ситуации и разработка бизнес-плана. При необходимости: антикризисное управление и оздоровление бизнеса.**
- 2. Выработка стратегии устойчивого развития бизнеса.**
- 3. Формирование управленческой команды бизнеса, запуск выполнения стратегии.**
- 4. Контроллинг реализации стратегии.**
- 5. Подготовка и продажа успешных бизнесов.**

Владимирский текстиль - это промышленная группа, осуществляющая производство и реализацию технических тканей и спецодежды, имеющая в своем составе комбинаты, которые являются лидерами в производстве брезента на территории России и стран СНГ.

Евгений Добровольский, генеральный директор



**ВЛАДИМИРСКИЙ
ТЕКСТИЛЬ**

Проблематика отрасли:

- Депрессивное состояние отрасли
- Большинство предприятий убыточно, многие предприятия находятся в процедуре банкротства
- Отрасль не консолидирована

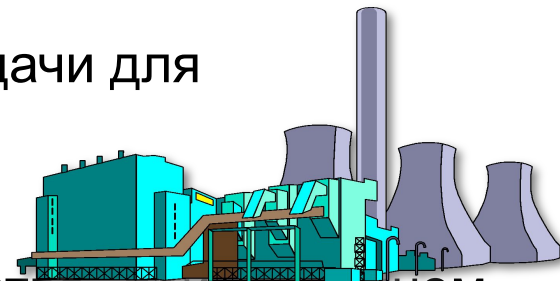
Проблематика предприятия:

- Производственное предприятие - в советское время один из крупнейших производителей технических тканей на территории бывшего СНГ. Ежемесячный выпуск тканей достигал 3 млн. метров.
- На момент начала запуска проекта предприятие находилось в кризисном состоянии: убытки, долги, невыплаты заработной платы. Объем выпуска тканей составлял не более 300 тыс. метров в месяц.

Собственниками были поставлены следующие задачи для управленческой группы:

Обеспечить выход предприятия из банкротства.

Обеспечить плановый рост объемов производства при заданном уровне рентабельности. WWW.POSITIVEMANAGEMENT.RU



Этап 1 – Становление:

Определили цели и стратегию бизнеса

Провели оптимизацию организационной структуры и системы управления предприятием в целом

Оптимизация финансовой системы

- Реструктуризация и выплата долгов
- Создание кредитной истории
- Постановка и автоматизация систем управления финансами

Налаживание процессов продаж, сбыта и сервиса

- Создание сайта
- Организация торгового дома
- Открытие филиалов в СЗФО, ЦФО, ЮФО, УФО

Борьба с конкурентами



Финансовые результаты:

- Рост выручки - в 3 раза
- Рост экспортных поставок - в полтора раза
- Реструктуризированы все долги, погашены задолженности по заработной плате, выплатам по налогам и санкциям в бюджеты всех уровней

Управленческие достижения:

- + К середине этапа предприятие перестало быть убыточным
- + В конце этапа деятельность начала приносить прибыль

Этап 2 – Развитие:

Производство:

«От сырья к готовой продукции» - Формирование мощностей по пошиву готовых изделий из выпускаемых тканей

Сбыт:

Создание временного торгового альянса с другими производителями в данном сегменте

Результаты:

Рост выручки - 36%

Рост экспортных поставок - 44%



Этап 3 – Начало диверсификации:

Производство:

Запуск линии по производству тканей европейского стандарта – шириной 150 см

Перенос производственных мощностей с третьего по величине конкурента на собственные промышленные площадки

Управленческие решения:



Разработка стратегии развития и инвестиционных планов



Результаты за 3 года управления

ПОЗИТИВ


К концу 2005 года предприятие перестало быть убыточным, реструктурированы все долги, погашены задолженности по заработной плате, выплатам по налогам и санкциям в бюджеты всех уровней.

С начала 2006 г. коммерческая деятельность началась.

Переданное в управление предприятие по техническим тканям преобразовано в Холдинг, налажен производственный цикл, начиная с выработки швейным производством.

Объемы производства основного производственного цикла выросли в шесть раз за три года.

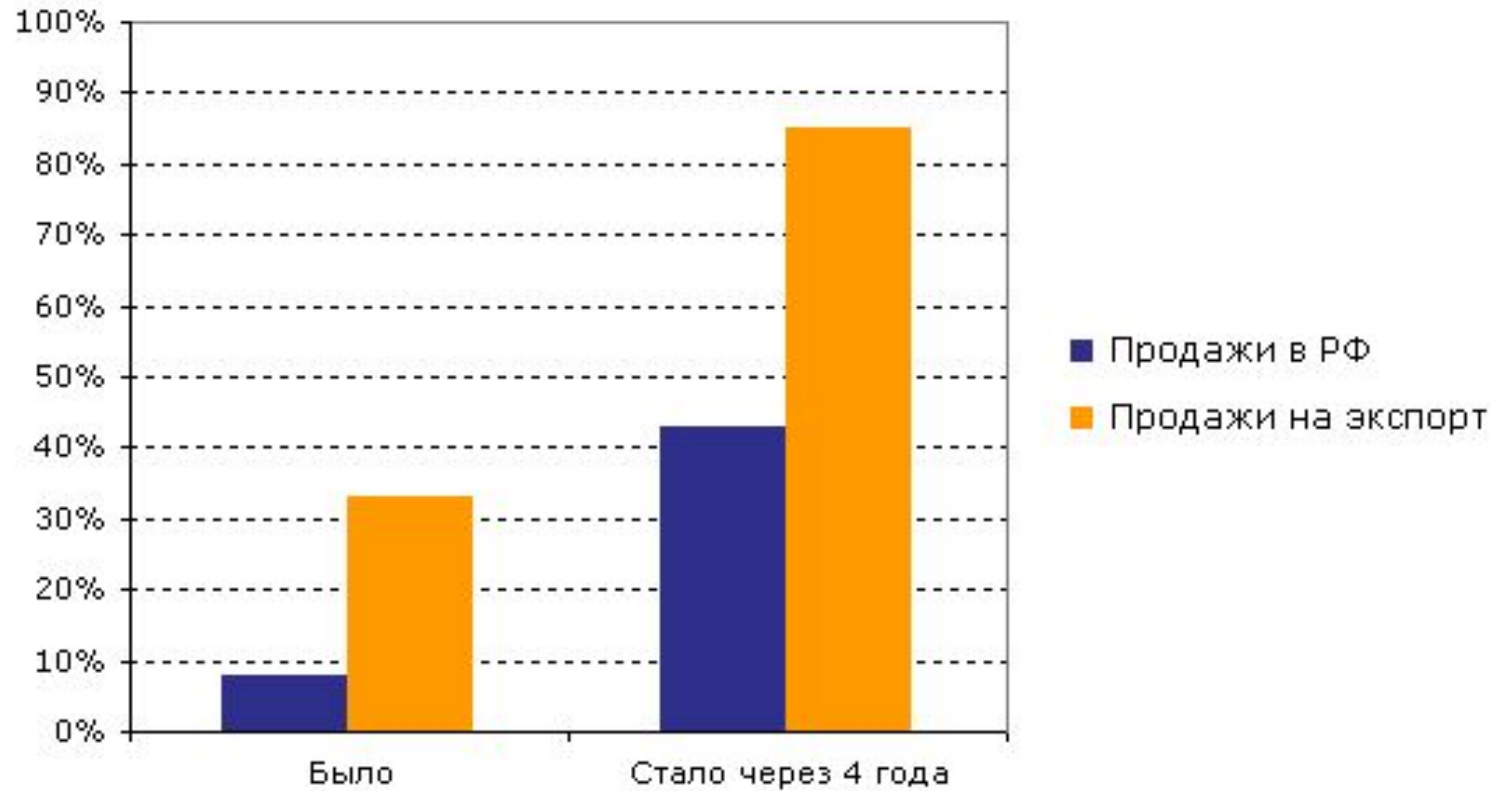
Расширен ассортимент технических тканей.

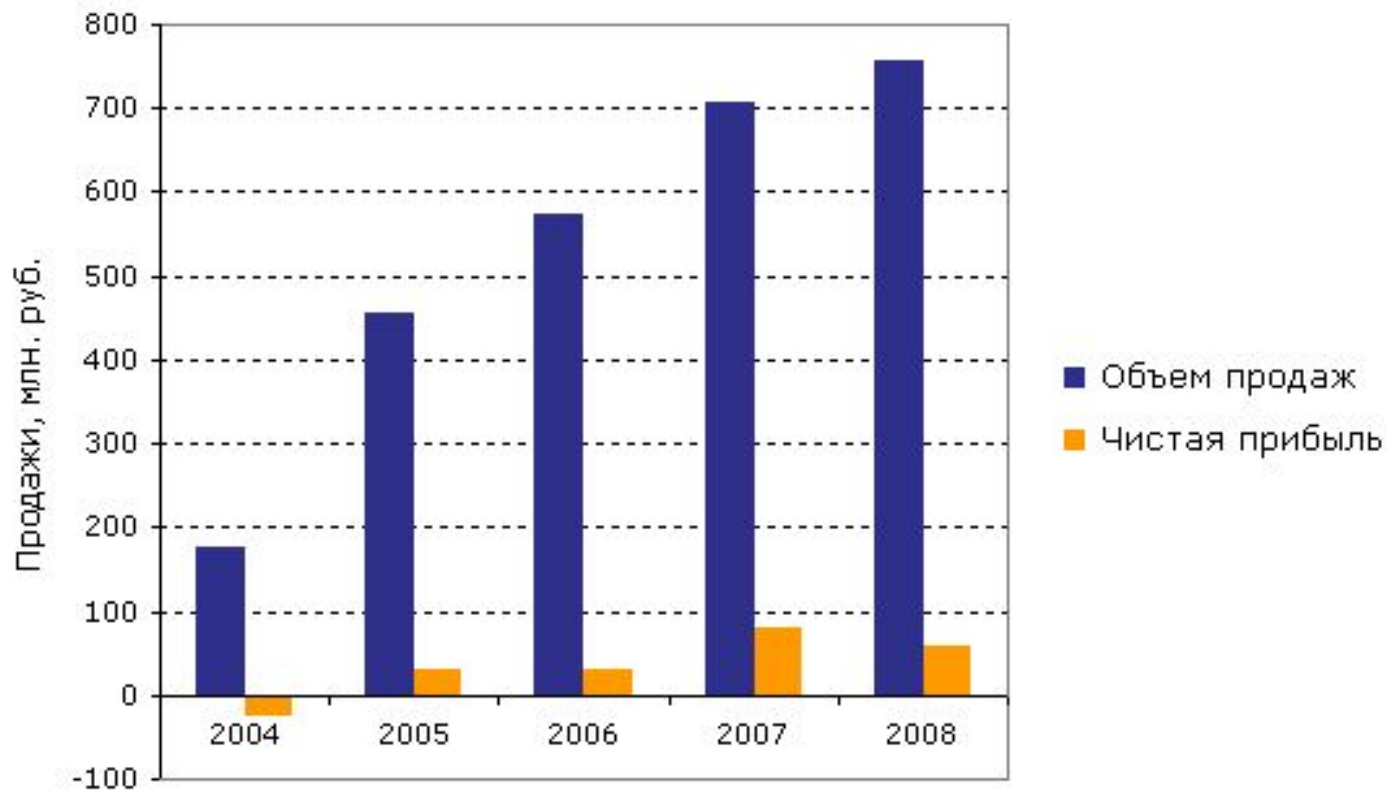


Сегодня компания является крупнейшим в России и СНГ производителем и поставщиком технических тканей в своем сегменте.

Планы развития:

В настоящее время разрабатываются мероприятия по выводу Холдинга на новые рынки текстильной продукции.





- ROI: капитализация холдинга за 5 лет возросла в 8 раз (на основе оценки свободного денежного потока, FCF). При этом объем денежных инвестиций в бизнес за весь период управления равен нулю (развитие за счет внутренних средств).
- В 2008 вся текстильная отрасль испытала жесткий удар кризиса. Процессы ликвидации и банкротства начались в отношении лидеров рынка: “Альянс Русский текстиль”, “Волжская Текстильная Компания” и др. На этом фоне предприятие сохранило кредитную историю и были подтверждены кредитные линии, производство не остановлено и компания продолжает наращивать выручку.



Новые проекты:

- Разные, но живые отрасли
- Рост выручки ежегодно в 2 раза
- $ROI > 3$

