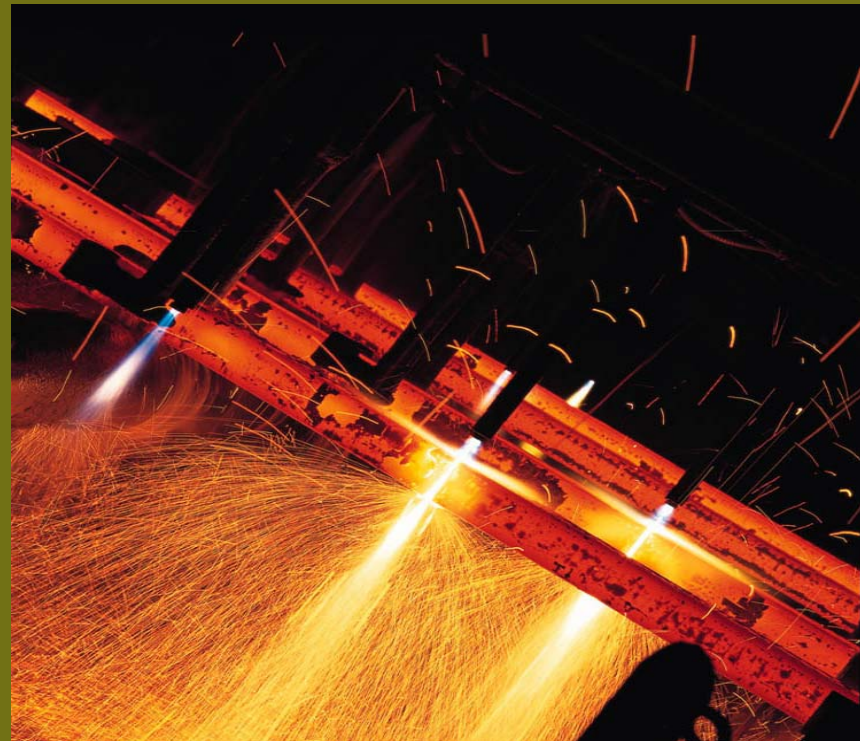


Конференция «Металлургический саммит»

Практические подходы к реструктуризации
непрофильных активов

1-2 июня 2004 г., Москва

Александр Темкин



Содержание

Профильный и непрофильный бизнес

Основные ситуации, в которых проводится реструктуризация непрофильных активов

Наш подход к реструктуризации непрофильных активов

Практика решения вопросов непрофильных активов в металлургии

Введение

Структура активов (бизнесов) компании подчинена основным целям акционеров и стратегии компании:

- Анализ и оценка сравнительной эффективности отдельных активов

Для привлечения внешнего финансирования (акционеры, долг) необходима относительно прозрачная структура активов, которую можно объяснить в контексте стратегии и общей эффективности всей компании

Металлургические компании России, стран СНГ и Восточной Европы все чаще сталкиваются с необходимостью реструктуризации своих активов, в частности, непрофильных:

- История образования
- Приватизация
- Появление интереса со стороны иностранных металлургических компаний

Профильный бизнес – в основе долгосрочного развития компании

Стратегия компании и ее акционеров определяет тот бизнес, который наиболее соответствует ее опыту и требованиям акционеров и который должен обеспечить требуемый рост акционерной стоимости

Понимание того, что есть профильные и непрофильные активы (бизнесы), может меняться по мере изменения стратегии компании

- например, ремонтно-строительные подразделения

Существуют некоторые виды активов (бизнесов), которые в условиях крупной промышленной или металлургической компании, всегда остаются непрофильными, например, объекты (активы) социально-бытового назначения

Не существует универсальных критериев разделения активов на профильные и непрофильные:

- Необходимы анализ и изучение каждого актива (бизнеса)

Наш подход к реструктуризации непрофильных активов

Необходим точный стратегический выбор –

- «Что есть профильный бизнес?»
- «Возможно ли в принципе сохранить непрофильный актив (бизнес)?»

Всегда существует несколько вариантов развития непрофильного актива (бизнеса)

- Окончательный выбор – на основании рассмотрения прежде всего финансово-экономических и юридических факторов

Весь процесс рассмотрения и принятия решения и его реализации должен быть хорошо спланирован и скоординирован

- Учет и управление интересами основных заинтересованных сторон

«Оптимизированный выход из бизнеса»



Фаза 1 Анализ

- Рассмотрение вклада каждого актива в создание акционерной стоимости
- Рассмотрение ликвидности каждого актива (группы активов)
- «Инвентаризация» активов
- Сравнение с лучшей практикой

Фаза 2 Детальное планирование

- Стратегические цели Компании и ее акционеров - что есть профильный бизнес? каковы непрофильные активы?
- Что делать с непрофильными активами?
- Рассмотрение основных вариантов развития отдельных активов

Фаза 3 Осуществление

- Возможно одновременное проведение реструктуризации/ продажи нескольких активов
- Возможность выплаты большей части вознаграждения в зависимости от окончательного успеха проекта

Практика решения ситуаций с непрофильными активами в металлургии

Центрально - европейская сталелитейная компания с оборотом свыше 1 млрд. долларов США:

- Падение продаж и снижение рентабельности
- Истощение потоков денежных средств
- Чрезмерное наращивание заемных средств

Масштабная диверсификация включая:

- Банки и страховые компании
- Прочие финансовые услуги
- Телекоммуникации
- Торговлю
- Профессиональный спорт

Значительные «социальные» активы, а также вспомогательные производства и услуги, включая:

- Ремонт
- Строительство
- Логистика

Практика решения ситуаций с непрофильными активами в металлургии (продолжение)

Цели реструктуризации бизнеса компании включали:

- Повышение ликвидности
- Сокращение долга
- Упрощение организационной структуры
- Сокращение инвестиционной деятельности
- Привлечение стратегического партнера

Одно из требований кредиторов в рамках предотвращения банкротства всей компании – выход из большинства непрофильных активов и производств, даже если это означало ликвидацию бизнеса

Основное требование потенциальных стратегических партнеров – выделение и продажа им только основного (сталелитейного) бизнеса компании

Программа работы с непрофильными активами – в рамках широкого плана реструктуризации всей компании

Практика решения ситуаций с непрофильными активами в металлургии (продолжение)

В результате реорганизации компании в части непрофильных активов:

- Объекты недвижимости проданы
- Проданы доли в капитале компаний финансового сектора
- Инвестиции во многих компаниях полностью списаны
- Несколько компаний ликвидированы или находятся в стадии ликвидации

Профильные активы выделены в новую компанию, часть акций которой продана стратегическому партнеру

Результат:

- Сохранен основной сталелитейный бизнес компании, который стал прибыльным
- Сохранение большого числа рабочих мест
- Вырученные средства от продаж активов и экономия на текущих затратах по их содержанию направлены на погашение долга и развитие профильного производства