



ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Επιχειρηματική Αναδιάρθρωση

Παρουσίαση VENTURE CAPITAL FORUM

16 Ιουνίου 2009

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

© 2009 KPMG Σύμβουλοι ΑΕ, Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του δικτύου ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International, ενός Ελβετικού συνεταιρισμού.

Περιεχόμενα

- Κρίση
- Οι επιχειρήσεις στη σημερινή κρίση
- Κατηγοριοποίηση επιχειρήσεων
- Επιχειρηματική αναδιάρθρωση

Κρίση

Απλοί άνθρωποι έξω από τις τράπεζες να φοβούνται για τις καταθέσεις τους

Κρίση

- Ύφεση και επιστροφή στο προσκήνιο του Δ.Ν.Τ
- Το πραγματικό ΑΕΠ θα σημειώσει μέσο ρυθμό αύξησης 1,67% κατά τη διάρκεια των επόμενων τριών ετών (1,1% το 2009, 1,6% το 2010 και 2,3% το 2011) σε σχέση με τον μέσο ρυθμό αύξησης 4,07% της περιόδου 2000-2008

Κρίση

Ποια θα είναι η μορφή της εξόδου:

Κρίση

U

Κρίση



Κρίση

W

Κρίση



Επιχειρήσεις στην κρίση

Έρευνες που έγιναν στις ΗΠΑ και την Ε.Ε. έδειξαν:

- Η ισχύς και η ταχύτητα της κρίσης ξάφνιασε τις περισσότερες επιχειρήσεις
- Οι επιχειρήσεις δεν έχουν σχεδιάσει μια στρατηγική επιβίωσης στην κρίση - έντονος προβληματισμός για θέματα ανθρώπινου δυναμικού
- Οι περισσότερες υιοθετούν μη προγραμματισμένες ενέργειες

Επιχειρήσεις στην κρίση

Έρευνα από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο:

- Οι μεγάλες επιχειρήσεις, τζίρο πάνω από 60 εκατομμύρια ευρώ, τα μεγαλύτερα προβλήματα
- Κυρίως στις πωλήσεις και τα κέρδη και όχι τόσο στη μείωση του μεριδίου αγοράς

Επιχειρήσεις στην κρίση

- Μείωση εξόδων διαφήμισης
- Περικοπές bonus
- Μείωση τιμών προϊόντων /υπηρεσιών
- Μείωση εξόδων εκπαίδευσης
- Κατάργηση τομέων δραστηριότητας
- Απολύσεις προσωπικού

Επιχειρήσεις στην κρίση

- Άμεση εφαρμογή μέτρων
- Ολιστική προσέγγιση
- Όραμα, στόχους και χρονοδιάγραμμα
- Προβλήματα

4 κατηγορίες επιχειρήσεων

Ισχυρή - Robust

Δυσλειτουργία - At Risk

Πίεση - Stressed

Σε κρίση - Distressed

4 κατηγορίες επιχειρήσεων

Ισχυρή - Robust

- Κερδοφόρες στο παρόν και στο ορατό μέλλον
- Ισχυρές και με σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Κλάδος που επηρεάζεται λιγότερο από την κρίση

4 κατηγορίες επιχειρήσεων

Δυσλειτουργία – At Risk

- Κερδοφόρες ακόμη αλλά με δραστηριότητες που έχουν ήδη μειωθεί σημαντικά
- Αδύναμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Επιχειρηματικές συμφωνίες που έχουν υλοποιηθεί με δανειακά κεφάλαια τα τελευταία 3 χρόνια

4 κατηγορίες επιχειρήσεων

Πίεση – Stressed

- Κλάδος που πλήττεται σοβαρά από την κρίση
- Δυσκολία ενίσχυσης του ισολογισμού με ίδια κεφάλαια
- Ομαλή χρηματοδότηση - λειτουργικές αποδόσεις

4 κατηγορίες επιχειρήσεων

Σε κρίση – Distressed

- **Περιορισμένη ρευστότητα - Αιτήματα για χρηματοδότηση**
- **Αιφνίδιες αλλαγές στη Διοίκηση**
- **Οι όροι δανεισμού (covenants) που δεν μπορούν να τηρηθούν - άρνηση τραπεζών για στήριξη**

4 κατηγορίες επιχειρήσεων

Ισχυρή - Robust

Δυσλειτουργία - At Risk

Πίση – Stressed

Σε κρίση - Distressed

4 κατηγορίες επιχειρήσεων

Ισχυρή - Robust

Δυσλειτουργία - At Risk

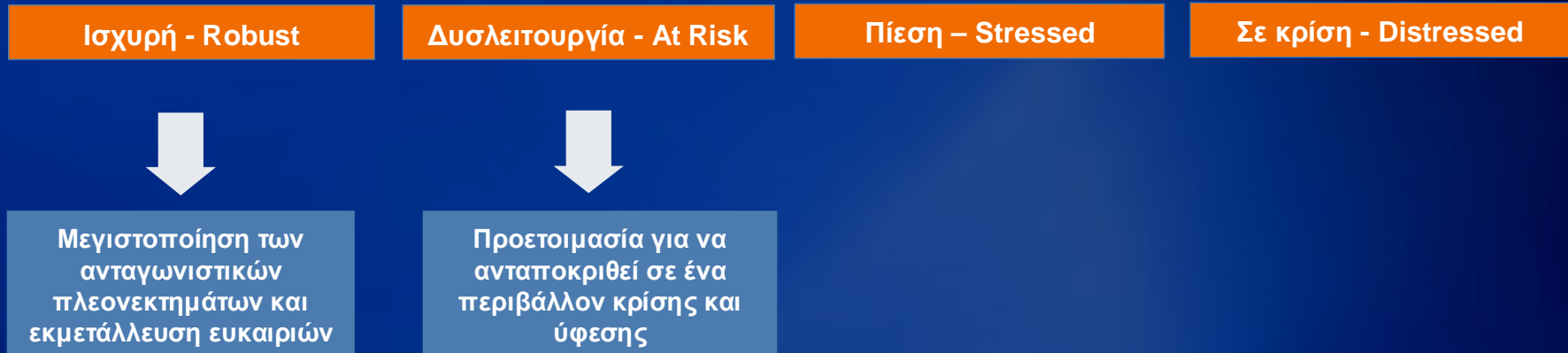
Πίση – Stressed

Σε κρίση - Distressed

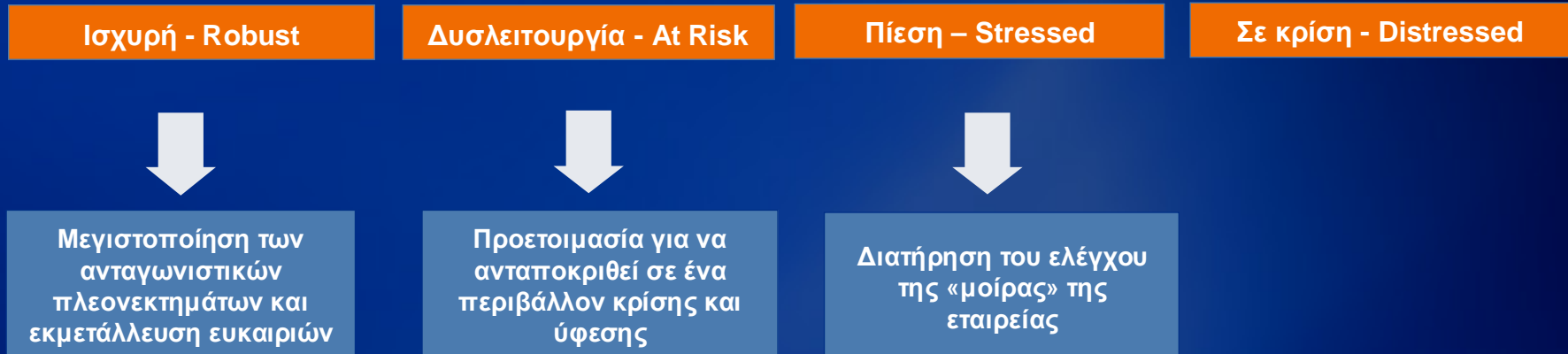


Μεγιστοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και εκμετάλλευση ευκαιριών

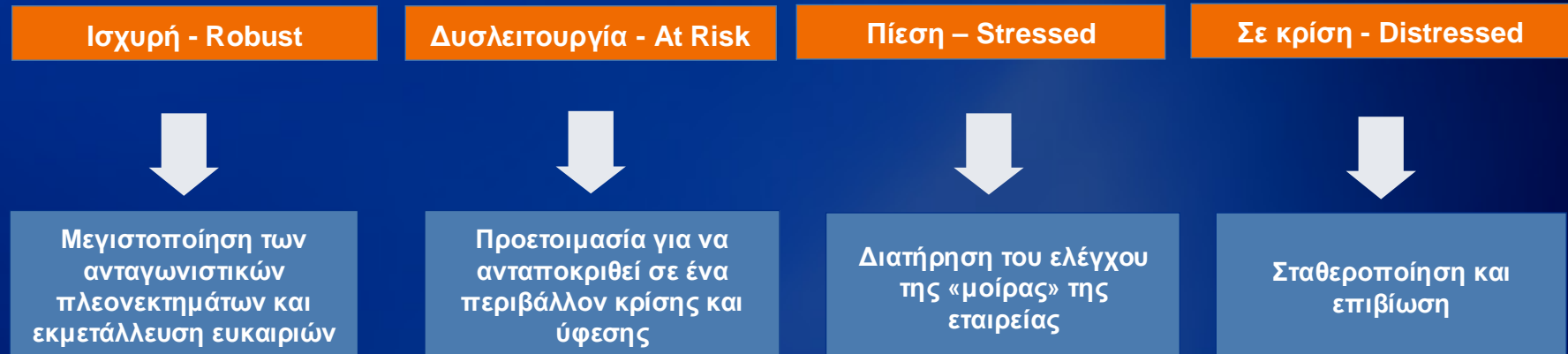
4 κατηγορίες επιχειρήσεων



4 κατηγορίες επιχειρήσεων



4 κατηγορίες επιχειρήσεων



4 κατηγορίες επιχειρήσεων

Μεγιστοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και εκμετάλλευση ευκαιριών



- **Αξιολόγηση πιθανών στόχων εξαγοράς**
- **Επισκόπηση Στρατηγικού σχεδιασμού**

4 κατηγορίες επιχειρήσεων

Προετοιμασία για να ανταποκριθεί σε ένα περιβάλλον κρίσης και ύφεσης



- Επισκόπηση ανταγωνιστικής θέσης
- Πρωτοβουλία μείωσης κόστους

4 κατηγορίες επιχειρήσεων

Διατήρηση του ελέγχου της «μοίρας» της εταιρείας



- Προετοιμασία εναλλακτικών σεναρίων και επιλογών σε περίπτωση δυσμενών εξελίξεων
- Προετοιμασία για πώληση μη κρίσιμων περιουσιακών στοιχείων

4 κατηγορίες επιχειρήσεων

Σταθεροποίηση και επιβίωση



- Εκχώρηση μη κρίσιμων αλλά και κρίσιμων περιουσιακών στοιχείων
- Σενάριο δυσμενούς εξέλιξης και εξέταση πιθανότητας πτώχευσης

5 παράμετροι

Επανεκτίμηση στρατηγικής
κατάστασης

Αναχρηματοδότηση δανείων

Σύστημα
χρηματοοικονομικής
πληροφόρησης και
διαχείρισης ρευστών
διαθεσίμων

Βελτιστοποίηση κόστους

Εταιρική διακυβέρνηση και
έλεγχος

5 παράμετροι

Επανεκτίμηση
στρατηγικής
κατάστασης



- Ευκαιρίες αλλά και κινδύνους
- Απόκτηση περιουσιακών στοιχείων σε τιμές ευκαιρίας
- Άντληση ρευστότητας από την πώληση περιουσιακών στοιχείων ή από εκχώρηση σε τρίτους μη κρίσιμων δραστηριοτήτων
- Αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών

5 παράμετροι

Αναχρηματοδότηση
δανείων



- Οι τράπεζες - πιο επιλεκτικές και δύσκολες
- Σκληρές διαπραγματεύσεις
- Προβλήματα στους όρους εξυπηρέτησης δανείων (covenants) - να ξεκινήσουν άμεσα

5 παράμετροι

**Σύστημα
χρηματοοικονομικής
πληροφόρησης και
διαχείρισης ρευστών
διαθεσίμων**



- Πόσο δύσκολο έχει γίνει το περιβάλλον και να το συμπεριλάβουν στα μοντέλα τους

5 παράμετροι

**Βελτιστοποίηση
κόστους**



- Το κόστος να είναι το λιγότερο δυνατό για την δραστηριότητα
- Ιδιαίτερα οι εταιρίες που αγωνίζονται για την επιβίωσή τους ή που αντιμετωπίζουν απότομη και έντονη μείωση των δραστηριοτήτων

5 παράμετροι

Εταιρική
διακυβέρνηση και
έλεγχος



- Συχνός έλεγχος και διασφάλιση ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και οι διαδικασίες λειτουργούν όπως θα έπρεπε

5 παράμετροι

- Υλοποίηση σε τέσσερις εβδομάδες
- Εμπλοκή εμπειρων στελεχών
- C.R.O
- Ίδια την εταιρεία
- Μια τράπεζα η μια επώνυμη ελεγκτική/συμβουλευτική εταιρεία

Επιχειρήσεις στη κρίση

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but rather the one most adaptable to change”

- Charles Darwin-

Ομιλητής

Εμμανουήλ Σκούρτης

Διευθυντής

KPMG Accounting Advisory Services

Tel: +30 210 60 62 315

Email: eskourtis@kpmg.gr