

КЕЙС

Выживание и развитие в кризис 2008-2010 через диверсификацию и использование накопленных компетенций

КОМПАНИЯ

Компания - девелопер с участием иностранного капитала.

ОТРАСЛЬ

Строительство и инвестиции

СИМПТОМЫ ПРОБЛЕМ

Кризис 2008-2010 годов сильно ударил по бизнесу компании, которая выполняла девелоперские проекты либо привлекая проектное финансирование, либо выполняя девелоперские проекты по заказу инвесторов.

КОНТЕКСТ

Компания была создана группой амбициозных акционеров, стремящихся эффективно использовать иностранный опыт девелопмента, в содружестве с крупным отечественным банком.

Специализацией и наиболее успешными проектами компании было создание офисных комплексов в эстетика и с применением передовых инженерных, строительных и градостроительных решений, применяемых в северной Европе. Такие деловые комплексы, как правило, включали в себя несколько малоэтажных офисных зданий, гостиницу, ухоженную территорию, магазины, рестораны, стоянки, места для спорта и отдыха, то есть представляли собой законченную инфраструктуру «деловой городок». Реализация североевропейской концепции деловых центров требовала применения самых современных управленческих, инженерных и строительных технологий, для того, чтобы такие центры могли успешно конкурировать с концепцией многоэтажного офисного центра.

Компании пришлось, помимо девелоперской и генподрядных функций, освоить работы по обслуживанию и содержанию зданий и территорий. В процессе строительства делового центра ввод его в эксплуатацию проходил очередями, и до тех пор, пока центр целиком не будет передан эксплуатирующей организации, было необходимо выполнять 100% функций эксплуатирующей организации.

Кризис 2008-2010 годов существенно ограничил возможности банка по финансированию новых девелоперских проектов, а текущие незавершенные проекты были заморожены.

РЕШЕНИЕ

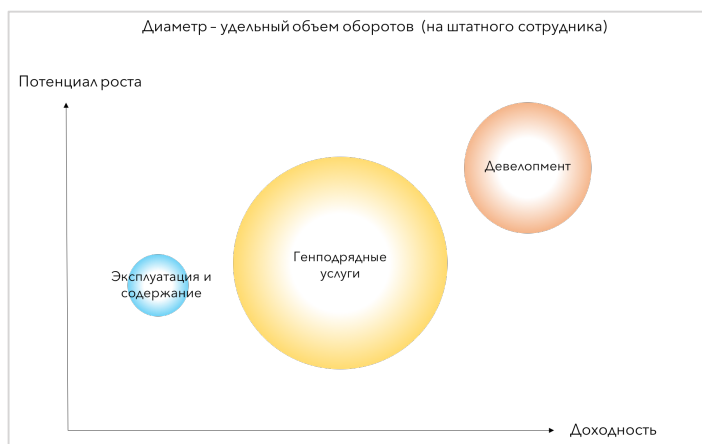
Решение состояло в оценке и использовании накопленных компетенций компании. Очевидно, что девелоперский и генподрядный бизнесы не могли дальше быть драйвером выживания и развития компании.

Однако, компетенции, накопленные в области эксплуатации офисных центров, оказались востребованными на рынке.

Многие кредитные учреждения, в том числе банк-партнер, в ходе кризиса получили в собственность залоговые здания и сооружения, поскольку клиенты не справлялись с выплатой кредитов. У банков - кредиторов, как правило, не было собственных эффективных, приносящих доход, эксплуатирующих

подразделений.

Решение состояло в диверсификации деятельности компании, переориентации основного бизнеса в направлении эксплуатации зданий и сооружений, резкого расширения объемов деятельности под нужды рынка и выхода части акционеров из бизнеса на территории России.



Направления деятельности компании до кризиса 2008 года



Направления деятельности компании по состоянию на 2009 год



Направления деятельности компании после кризиса - конец 2010 года

ИНСТРУМЕНТЫ И ТАКТИКА РЕШЕНИЯ

- Анализ и реинжиниринг бизнес-процессов эксплуатирующих подразделений в целях повышения производительности, скорости и качества работ
- Анализ и кардинальный пересмотр планово-бюджетной системы и системы мотивирования эксплуатирующих подразделений в целях достижения операционной и корпоративной доходности работ
- Анализ и кардинальный пересмотр пула поставщиков и партнеров эксплуатирующих подразделений в целях повышения доходности, производительности и надежности операций
- Анализ и кардинальный пересмотр обязательств эксплуатирующих подразделений, создание Типового регламента обслуживания (SLA) и типового пакета документов на обслуживание и эксплуатацию зданий и сооружений.
- Организационное проектирование эксплуатирующих подразделений
- Подготовка Инвестиционного меморандума и Соглашения акционеров

РЕЗУЛЬТАТЫ

Своевременная диверсификация и активное продвижение услуг эксплуатирующей организации позволило в конце 2011 года достичь оборотов компании в 3,4 раза превышающих докризисный объем девелоперского бизнеса.

В результате проекта компания вошла в структуру активов банка- партнера, часть собственников вышла из бизнеса, перенесла свою активность в европейские страны.

СРОКИ РАБОТ И КОММЕНТАРИИ

Работа выполнялась на позиции Независимого директора Совета директоров в течение 2-х лет.

Вышедшие из бизнеса собственники выручили средства при продаже актива с CAGR > 80%.
