

PRIMER OPTIMIZACIJSKEGA ANGAŽMAJA

NEODVISEN PREGLED POSLOVANJA S PRIPRAVO NAČRTA PRESTRUKTURIRANJA

V PODJETJU

XXX

PROJEKT: PODJETJE XXX / NEODVISEN PREGLED POSLOVANJA

NAROČNIK: G. XXX

TIP: *MANAGEMENT ANALYTICS & CONSULTING / IBR / PROFESSIONAL SERVICES INDUSTRY*

PONUDBNIK: ONEŠUN

ŠTEVILKA: XXX

VERZIJA: XXX

DATUM: XXX

1. OZADJE

- XXX je slovensko podjetje, vpeto v storitveno dejavnost in preživljanje prostega časa; zaradi narave svojega posla deluje predvsem lokalno, dejansko pa so uporabniki storitev poslovneži in turisti s celega sveta,
- podjetje ima dolgo tradicijo in se je na svoji poti praktično ves čas uspešno razvijalo; zadnje obdobje depresije je podjetje močno prizadelo in to ne toliko neposredno, saj je bil konkurenčen položaj podjetja glede ponudbe dokaj dober, temveč posredno preko velikega začasnega krčenja panoge same; problem torej ni bil izguba tržnega deleža, temveč krčenje kolača samega,
- pri tem je bilo zanimivo tudi to, da so večje težave nastale prav v letih, ko t.i. krize v zahodni Evropi sploh več ni bilo, pa tudi v Slovenijo se je počasi že vračala konjunktura; težave so bile v glavnem povezane s prezadolženostjo in s predvideno dinamiko poplačevanja glavnih kreditov; problematika se je počasi kopičila, kulminirala pa v obdobju prav ob koncu krize v Sloveniji,
- primarni vir težav so torej bile večje investicije, ki jih je podjetje izvedlo še v dobrih časih, a z dokaj tvegano upniško shemo financiranja; ta je potem postala problematična, ko se je operativni motor podjetja zaradi manjšega povpraševanja začel ustavljati, a tudi tako stanje je podjetje vrsto let še uspelo obvladovati; dokončen problem se je pojavil potem tedaj, ko se je predvideno odplačilo glavnih še povečalo in iz operativnih dejavnosti izhajajoč denarni tok tega ni več prenesel,
- ko podjetje ni bilo več zmožno redno servisirati dolga do kreditorjev, so ti v konsenzu s podjetjem želeli, da neodvisna entiteta preveri stanje in možnosti v podjetju, da se situacija normalizira,
- konkretna problematika, ki je deležnike privedla do te odločitve, je bila predvsem:
 - nezmožnost podjetja, da redno servisira svoje obstoječe finančne obveznosti,
 - iz javnih podatkov izkazan zelo obremenjen denarni tok, ki je povzročil tudi dodatno kopičenje poslovnih dolgov,
 - negotovost glede globine problematike,
 - negotovost glede možnih rešitev nastale situacije,
 - želja po objektivnem posnetku stanja,
- za pregled stanja in pripravo načrta prestrukturiranja je bil izbran zunanji izvajalec,
- naročnik angažmaja je bil konzorcij finančnih upnikov, uporabnik angažmaja pa predvsem podjetje samo; dolžna skrb (*duty of care*) je bila na strani naročnika,
- rezultati angažmaja so neposredno koristili predvsem podjetju samemu, posredno preko izboljšanja stanja v podjetju pa seveda tudi kreditorjem in ostalim deležnikom,
- situacija bi bila praktično identična, če bi bilo naročnik podjetje samo (če bi npr. podjetje samo želelo urediti relacije do kreditorjev na ta način, da pripravi predloge za ureditev stanja na podlagi objektivnega pregleda poslovanja in pripadajočega načrta prestrukturiranja) – primarne koristi angažmaja bi bile vselej usmerjene na podjetje samo,
- smiselnost angažmaja zunanjega izvajalca je bila vnaprej verificirana s stališča potrebnosti in upravičenosti; ker je bila verifikacija po obeh točkah pozitivna, sta podjetje XXX in izvajalec ob vednosti in strinjanju konzorcija finančnih upnikov sklenila ustrezen dogovor o izvedbi

2. OKVIR IN CILJI ANGAŽMAJA

- potreben angažma zunanjega izvajalca je bil ob začetku del povsem definiran; podjetje je razpolagalo s povprečno kakovostnimi analitičnimi podatki o poslovanju, prav tako pa ob začetku izvedbe zaradi akutnosti situacije ni bilo časa za kakršno koli predpripravo,
- angažma neodvisnega pregleda poslovanja s pripravo načrta prestrukturiranja je zato obsegal samo 1 kontinuirano fazo visoke intenzivnosti,
- vsi ključni aspekti priprave načrta so bili dovolj dobro opredeljeni vnaprej tako, da nista trpeli sistematičnost in orientiranost na rezultat; po drugi strani si je izvajalec pustil dovolj maneverskega prostora, da se je med angažmajem lahko dodatno fokusiral na še posebej bistvena področja, saj so bili rezultati angažmaja za podjetje in njegove deležnike s tem maksimizirani,
- angažma se je odvijal v naslednjih okvirih:
 - angažma je trajal 1½ meseca z visoko stopnjo intenzivnosti na obeh straneh,
 - vsebina angažmaja in pričakovani rezultati so bili dorečeni že ob začetku angažmaja, pozneje pa tekom celotne izvedbe ob doseženih odobritvah s strani naročnika in podjetja sproti prilagajani in dopolnjevani,
 - angažma je bil že v osnovi naravnan na *quick win* učinke – čeprav je bil predvideni primarni rezultat objektivni posnetek stanja in konkreten načrt prestrukturiranja, so bili vsi konkretni izsledki sproti sporočani podjetju in kreditorjem; tako so se lahko ključne ugotovitve in iz njih izhajajoče optimalne rešitve takoj začele prenašati v prakso in se je stanje lahko nemudoma začelo optimizirati,
 - angažma je bil naravnan na dolgoročne ekonomske učinke ob upoštevanju vseh relevantnih regulativ in etične ter socialne vzdržnosti,
 - interakcija s podjetjem in konzorcijem upnikov se je vršila ves čas, pregled in priprava načrta pa je potekala v iterativnih ciklih; upniki in podjetje so imeli v okvirih, ki niso ogrožali rezultata angažmaja, ves čas možnost sprotnega vplivanja na njegov nadaljnji potek,
 - izvedba storitev izvajalca *on site / off site* je potekala v razmerju približno 50 : 50,
 - podrobnosti angažmaja so bile opredeljene pred začetkom v pogodbi in izvedbenem načrtu,
- primarni cilj angažmaja je bil izvesti kakovosten objektivni pregled stanja in možnosti v podjetju ter na njegovi osnovi pripraviti načrt potrebnega operativnega in finančnega prestrukturiranja podjetja,
- v omejenem času angažmaja seveda ni bilo mogoče na vseh perečih področjih pripraviti podrobnega, povsem razdelanega načrta vseh optimizacij, je bil pa cilj angažmaja vsekakor ne samo pripraviti posnetek stanja, ki bi imel sam zase omejeno vrednost, temveč jasno izpostaviti tudi področja potrebnega ukrepanja in že nakazati tudi konkretne rešitve oziroma načine ukrepanja,
- angažma je bil torej naravnan v izrazito uporabno vrednost, da bi lahko podjetje in deležniki na njegovi osnovi neposredno začeli s konkretnim ukrepanjem,
- končni cilj angažmaja je bil seveda dati ustrezen doprinos k ureditvi razmer v podjetju XXX in s tem k povečevanju njegove vrednosti,
- angažiranje izvajalca je bilo zelo fokusirano, obremenjevanje internih virov podjetja in virov na strani upnikov pa najmanjše še sprejemljivo

3. VSEBINA ANGAŽMAJA, NJEGOVA METODOLOGIJA IN POTEK

- angažma je smiselno apliciral principe *Business Value Improvement* metodologije povečevanja poslovne vrednosti podjetja; proces pregleda poslovanja in priprave načrta prestrukturiranja je zajemal naslednjo vsebino oziroma korake:
 1. vzpostavitev formalnega ogrodja angažmaja (pogodbeni okvir, opredelitev sodelujočih, dokumentacije, načina poročanja, ...),
 2. pregled ključnih elementov delovanja podjetja ter njegove poslovne in finančne kondicije:
 - formalni okvir,
 - dosedanja uspešnost pri poslovanju,
 - trenutna kondicija po funkcionalnih sklopih,
 - poslovni model,
 - uporabljena sredstva, viri in način vrednotenja,
 3. komparativna analiza uspešnosti delovanja podjetja s primerjanci iz nabora neposredne konkurence, partnerji v poslovnih verigah ter predstavniki najboljših podjetji v panogi sprostitvene storitvene dejavnosti in preživetja prostega časa v evropskem merilu; *benchmarking* delovanja kot celote in izpostavljenih segmentov;
 4. identifikacija primarnih nevralgičnih točk v delovanju podjetja,
 5. identifikacija potrebnih takojšnjih ukrepov prestrukturiranja,
 6. identifikacija potrebnih daljnoročnejših strukturnih ukrepov prestrukturiranja,
 7. ocena zmožnosti podjetja za ustvarjanje primerne obsega prostih denarnih tokov na osnovi podrobne evaluacije:
 - operativnih predpostavk,
 - operativne performanse,
 - finančnih predpostavk,
 - posameznih komponent denarnih tokov na kvartalni in letni osnovi,
 8. priprava podrobnih projekcij poslovanja podjetja glede operativne uspešnosti (IPI celote in segmentov) ter finančne ustreznosti (denarni tokovi),
 9. pregled možnih scenarijev razvoja dogodkov peko variiranja ključnih vplivnih dejavnikov in vključujoč občutljivostne analize,
 10. evaluacija predvidene dolgoročne performanse podjetja po najverjetnejšem scenariju,
 11. končna verifikacija realističnih možnosti podjetja za uspešno prestrukturiranje vključno z identifikacijo predpogojev za zagotavljanje uspešnosti,
 12. okvirna opredelitev konkretnih korakov izvedbe prestrukturiranja,
 13. sklepne ocene in priporočila za deležnike,
- vsebina angažma je bila bistveno bolj obsežna in s tem tudi uporabna za podjetje in deležnike, kot so vsebine klasičnih pregledov poslovanja (t.i. IBR oziroma *independent business reviews*); medtem ko se ti usmerjajo predvsem na posnetek stanja, je bilo težišče opisanega angažmaja usmerjeno v en korak naprej, torej v optimizacijo stanja na osnovi pridobljenega posnetka; s tem je bila uporabna vrednost za podjetje in deležnike neprimerno večja,
- tekom celotnega angažmaja se je vršil iterativni proces sodelovanja izvajalca z managementom in interno ekipo podjetja, zadolženo za podporo pri izvedbi pregleda in postavitvi načrta,
- sočasno je potekal tudi že nadzor izvajalca nad sprotim prenosom sprejetih elementov načrta v prakso skladno s *quick win* pristopom

4. IDENTIFICIRANE PRIDOBITVE ZA PODJETJE XXX

- kakovosten pregled poslovanja in priprava načrta prestrukturiranja s strani tretje, strokovne, neodvisne in kredibilne entitete sta za podjetje XXX že sama po sebi predstavljala pridobitev oziroma vrednost; s poglobljenimi analizami in jasno izraženimi stališči, kaj je potrebno storiti, je bila za podjetje načrtana pot optimizacij, da bi se podjetje uspešno prestrukturiralo; ta pot je bila načrtana tako, da je bila izvedljiva, obenem pa kar se da sprejemljiva za podjetje in obenem tudi za ključne deležnike,
- kot rezultat uspešno izvedenega pregleda poslovanja s pripravo načrta prestrukturiranja je na strani podjetja XXX in ključnih deležnikov prišlo vsaj do naslednjega konkretnega pozitivnega dogajanja:
 - *reality check* – neobremenjen, argumentiran zunanji pogled na stanje stvari v podjetju,
 - konkretna identifikacija zaostankov za najuspešnejšimi primerjanci in njihovimi najboljšimi praksami,
 - objektivizacija problematike, ki so jo podjetje in deležniki do tedaj videli vsak po svoje,
 - indikacija dejanskega stanja in kondicije podjetja, ki je osvetlila ovojnico, kaj je v prihodnje realistično sploh možno storiti,
 - izkristalizacija nabora potrebnih takojšnjih in strukturnih ukrepov prestrukturiranja,
 - fokusiranje delovanja podjetja na bolj profitabilne in glede denarnih tokov ugodnejše segmente,
 - identifikacija predpogojev za uspešno izvedbo,
 - ocena potrebnih aktivnosti podjetja in pričakovanih rezultatov,
 - pridobitev nastavkov za:
 - bolj koherentno delovanje celotnega podjetja ter ustreznejše usmerjanje razpoložljive energije,
 - izboljšanje poslovnih rezultatov preko volumna poslovanja, profitabilnosti, ostankov pod črto in prostih denarnih tokov,
 - bolj uporabljena sredstva in vire,
 - manj tvegano delovanje,
 - bolj transparentno delovanje,
- v končni konsekvenci so zgoraj predstavljene pridobitve privedle do naslednjih bistvenih rezultatov za podjetje XXX in deležnike:
 - boljša tržna in konkurenčna pozicija podjetja,
 - večja ekonomska uspešnost podjetja,
 - manjša izpostavljenost podjetja tveganjem in nihanjem,
 - bolj optimizirane relacije med podjetjem in deležniki,
 - večje zaupanje med podjetjem in deležniki,
 - večja vrednost podjetja s pozitivnimi implikacijami za deležnike

5. OCENE UPRAVIČENOSTI ANGAŽMAJA

- po koncu angažmaja so konzorcij finančnih upnikov, na strani katerih je bila dolžna skrb izvedbe, podjetje in izvajalec opravili konkretno rekapitulacijo pregleda in njegovih učinkov,
- s konsenzom je bilo ugotovljeno, da:

- je bila izvedba pregleda poslovanja s pripravo okvirnega načrta potrebnega prestrukturiranja podjetja nujna, saj je to predstavljalo osnovni korak pri optimizaciji razmer, ki ob časi izvedbe niso bile sprejemljive,
- je bil angažma zunanjega izvajalca zaradi objektivnosti, nevtralnosti, znanja in izkušenj nujen; podjetje samo angažmaja ne bi moglo izvesti niti glede objektivnosti, niti glede kakovosti,
- sta pregled in načrt predstavljala primerno osnovo za objektivizacijo stanja, poenotenje gledišč in platformo, na kateri je kasneje lahko potem prišlo do optimizacij poslovanja in dejanskega prestrukturiranja podjetja,
- je bilo zelo smiselno, da se je k izvedbi pregleda in pripravi načrta pristopilo na celovit in strukturiran način,
- so bili od angažmaja konkretni merljivi rezultati,
- je bil angažma po ekonomski in ostalih platih glede na nujnost in koristi vreden vložka zunanjih in notranjih virov,
- je bil za ustrezno izvedbo potreben kakovosten angažma tako s strani zunanjega izvajalca, kot podjetja samega; zunanji izvajalec brez kakovostne podpore internih virov svojega dela ne bi mogel solidno opraviti,
- so bili skrbnost, angažiranost in alocirani viri s strani izvajalca pri izvedbi primerni,
- se je izbira izvajalca OneSun d.o.o. pokazala kot ustrezna; angažma je bil izveden v okviru dogovorjenih, vnaprej znanih parametrov, rezultati so bili konkretni, izvajalec je brez dvoma dodal vrednost za podjetje in deležnike, razmerje med kakovostjo in ceno je bilo zelo dobro

6. OCENE KONKRETNIH UČINKOV ANGAŽMAJA

- koristi angažmajev pri izvedbi pregledov poslovanja in pripravi načrtov prestrukturiranja je težko objektivno ovrednotiti, saj diferencialna analiza (primerjava efektov ob izvedenem angažmaju ali brez njega) že v osnovi ni možna; nadalje je težko razmejiti, kaj bi se tako ali tako zgodilo in kaj je doprinos angažmaja ter kolikšen del dodane vrednosti je dejansko prišel kot posledica zunanjega izvajalca in koliko kot posledica mobilizacije internih virov in virov na strani deležnikov,
- v primeru obravnave časovnega horizonta, ki se razteza čez srednje– ali celo dolgoročno prihodnje obdobje, je to še dodatno problematično,
- koristi angažmaja so neposredne ekonomske narave (npr. optimizacija profitabilnosti delovanja na določenem segmentu) ali pa posredne narave, ki pa v končni konsekvenci prav tako privedejo do konkretnih ekonomskih koristi (npr. začasno znižanje finančnega bremena do kreditorjev, zaradi česar se lahko optimizirajo obratna sredstva, ta optimizacija pa potem povratno privede do boljših rezultatov in s tem do večje odplačilne sposobnosti); neposredni prejemnik koristi je v vsakem primeru podjetje, posredni prejemniki pa seveda tudi njegovi deležniki; zaradi prepletenosti vzročno-posledičnih odvisnosti je vrednotenje koristi tudi s tega zornega kota oteženo,
- pri konkretnih evaluacijah je zato potrebna dovolj velika mera previdnosti; glede na vse nanizane argumente pa učinek angažmaja nikakor ne more biti postavljen pod vprašaj, v določeni meri je lahko potencialno vprašljiva le njegova magnituda,
- v primeru podjetja XXX je bilo ocenjeno, da bo uspešno ukrepanje na osnovi rezultatov pregleda in postavljenega okvirnega načrta v naslednjih mesecih in letih moralo prinesiti (vse vrednosti okvirne):

- do 1,5% večjo prodajo zaradi boljšega fokusa na ključne segmente, kjer lahko podjetje uspešneje naslavlja kupcev in profitabilneje posluje,
 - do 0,7% večjo prodajo ob isti profitabilnosti na račun optimizacije obratnih sredstev, ki bo možna zaradi sprostitve denarnega toka ob spremenjeni shemi poplačevanja obresti in glavnice do finančnih upnikov,
 - do 0,4% nižje splošne stroške poslovanja zaradi identificiranih potrebnih optimizacij delovanja,
 - do 0,8M€ sproščenega denarnega toka (in s tem razdolžitve ter nižjega tekočega finančnega bremena) na račun odprodaje poslovno neoptimalno uporabljenih sredstev,
- vse navedene izboljšave so bile vrednotene celovito in diferencialno; morebitni 2x škodljivi učinki so bili izločeni,

➤ **glede na predstavljene argumente in glede na dejstvo, da je celoten eksterni strošek angažmaja znašal približno 0,24% vrednosti letne prodaje podjetja, uporabnost rezultata angažmaja pa se je raztezala vsaj preko obdobja 3 let, zaradi česar je ta strošek smiselno ustrezno razmejiti (v tem primeru bi strošek na leto znašal približno 0,08% letne vrednosti prodaje), je dokaj nazorno, da je bila izvedba angažmaja več kot smiselna oziroma upravičena**

- to je bilo povsem v skladu tudi z izhodiščnimi in kasnejšimi ocenami, da se bo angažma upoštevanje vse zunanje in notranje stroške gladko povrnil že znotraj 12 mesecev od svojega začetka; pri tem pa je potrebno izpostaviti tudi sledeče:

tudi če od angažmaja ne bi bilo prav nobenih neposrednih ekonomskih učinkov, je bila izvedba zaradi neustreznih relacij med podjetjem in finančnimi upniki ter nezdravo pat pozicijo, zaradi katere se podjetje ni moglo ustrezno razvijati, posledično pa so imeli težave zaradi povečanega tveganja in slabšega poplačevanja seveda tudi finančni upniki, nujna; oportunitetna škoda, ki bi nastala ob neukrepanju, bi že v 1. letu za večkrat presegla stroške angažmaja

- izvedba neodvisnega pregleda poslovanja s pripravo načrta prestrukturiranja se je v podjetju XXX torej v vseh ozirih izkazala za v celoti upravičeno