

PRIMER OPTIMIZACIJSKEGA ANGAŽMAJA

MONITORING UDEJANJANJA PRESTRUKTURIRANJA IN OPTIMIZACIJ

V PODJETJU

XXX

PROJEKT: PODJETJE XXX / MONITORING UDEJANJANJA PRESTRUKTURIRANJA

NAROČNIK: G. XXX

TIP: *MANAGEMENT ANALYTICS & CONSULTING / MONITORING / DISCREET MANUFACTURING-WHOLESALE*

PONUDNIK: ONE SUN

ŠTEVILKA: XXX

VERZIJA: XXX

DATUM: XXX

1. OZADJE

- XXX je slovensko podjetje, dejavno v panogi lesne in pohištvene industrije; pretežni del podjetja se osredotoča na veleprodajo, manjši del pa tudi na pripadajoče storitve, kot so projektiranje in montaža,
- podjetje obstaja že nekaj desetletij; iz skromnih začetkov je preraslo v za slovenske razmere srednje veliko podjetje in bilo na svoji poti dokaj uspešno,
- splošno znane že dalj časa trajajoče težave slovenske lesno predelovalne industrije so podjetje zelo prizadele, prav tako pa tudi kriza pred nekaj leti; podjetje se je sicer uspelo izvleči, a je bilo prisiljeno v korenito operativno in finančno prestrukturiranje,
- na operativnem delu sta bila pred prestrukturiranjem izrazito prisotna dva sklopa neoptimalnosti: prvi je bil povezan s premalo profilirano ponudbo, drugi pa s prenizkimi maržami; v okviru prvega sklopa podjetje ni dovolj izkristaliziralo ciljnih trgov, kupcev in izdelkov, zato je tekmovalo praktično vse povprek in pri tem razsipavalo svojo energijo, pri drugem sklopu pa je, podobno kot je to značilno za lesno oziroma pohištveno industrijo nasploh, dosegalo prenizke marže, s čimer je bila že osnovna profitabilnost ogrožena,
- podjetje je z omenjenima področjema imelo težave že pred krizo in bi se moralo prestrukturirati že tedaj, a je z izvedbo odlašalo; na ad hoc način je ves čas reševalo dnevno problematiko, potrebne strukturne spremembe pa so dalj časa izostajale,
- ko so se zaradi zaostrenih finančnih razmer, predvsem zaradi potrebnega vračanja glavnih kreditov, razmere poslabšale tudi na finančnem področju, je podjetje zašlo v dvojne težave; po eni strani operativni motor ni ustvarjal dovolj oziroma je ustvarjal vse manj, po drugi strani pa se je finančno breme povečalo,
- razmere so postale problematične do te mere, da je podjetje nakopičilo dolgove do vseh kategorij upnikov, predvsem pa ni bilo zmožno redno servisirati zavarovanih finančnih upnikov; konkretno je prišlo do sledečega:
 - operativna profitabilnost podjetja je padala,
 - denarni tokovi so postajali vse bolj obremenjeni, likvidnostna stiska in krči pa so postali stalnica,
 - podjetje je začelo izgubljati renome pri dobaviteljih materiala in finančnih upnikih, saj jih je vse manj regularno poplačevalo,
 - podjetje je še funkcioniralo, a se je situacija poslabševala in približevala se je točka insolventnosti,
- predvsem finančni upniki so posegli vmes in zahtevali, da se situacija uredi; s strani neodvisne tretje osebe je bil najprej izveden pregled poslovanja, nato pa pripravljen načrt prestrukturiranja; ta je vseboval operativno in finančno komponento; med podjetjem in glavnimi finančnimi upniki je bil sklenjen dogovor o izvedbi v obliki MRA sporazuma,
- dogovor je poleg začasnega reprogramiranja dolga vseboval tudi konkretne zaveze podjetja glede prestrukturiranja; pripravljen je bil srednjeročni načrt ukrepov, ki jih je podjetje moralo izvesti,
- da bi prestrukturiranje potekalo na čim bolj uspešen način, je MRA sporazum predvideval tudi angažma tretje osebe za izvajanje monitoringa v času trajanja prestrukturiranja,
- naročnik angažmaja je bil konzorcij finančnih upnikov, podpisnikov MRA sporazuma, 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, da je med prestrukturiranjem zaradi povečevanja verjetnosti pozitivnega izida in

dodatnega know-howa, vzpodbude in nadzora prisotna zunanja entiteta) – primarne koristi angažmaja bi bile vselej usmerjene na podjetje samo,

- smiselnost izvedbe monitoringa z zunanjim izvajalcem 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 ostalih podpisnikov MRA sporazuma sklenila ustrezen dogovor o izvedbi

2. OKVIR IN CILJI ANGAŽMAJA

- angažma zunanjega izvajalca je bil ob začetku del povsem definiran; izvajalec monitoringa je bil v popolnosti seznanjen z rezultati že izvedenega pregleda poslovanja, saj ga je izvedel sam, zato dodatna pripravljala dela niso bila potrebna; podjetje je sproti dajalo na razpolago svoje analitične in agregirane podatke, prav tako pa zagotovilo omejen obseg notranjih človeških virov, predvsem managementa,
- vsi ključni aspekti monitoringa so bili pripravljeni vnaprej tako, da nista trpeli sistematičnosti in orientiranosti na rezultat, po drugi strani pa si je izvajalec pustil dovolj maneverskega prostora, da se je med angažmajem lahko dodatno fokusiral na še posebej bistvena področja, da bi bili rezultati angažmaja za podjetje in njegove deležnike kar se da maksimizirani,
- angažma monitoringa izvajanja prestrukturiranja je obsegal kontinuirano pregledovanje uspešnosti poslovanja podjetja z relativno nizko stopnjo intenzivnosti (v smislu obremenjevanja virov, ne v smislu dobave rezultatov), predvsem pa:
 - periodično pregledovanje in analiziranje tekočega poslovanja in trenutnega stanja podjetja,
 - sprotno identifikacijo ukrepov za izboljševanje poslovanja, predvsem dviga operativne profitabilnosti,
 - interaktivno sodelovanje z managementom in relevantnimi ekipami podjetja, predvsem prodajno ekipo,
 - prenos know-howa,
 - pomoč in nadzor pri implementaciji konkretnih optimizacij,
 - verifikacijo uspešnosti sledenja sprejetemu načrtu prestrukturiranja,
- angažma se je odvijal v naslednjih okvirih:
 - kontinuiran angažma (z možnostjo, da ga ali podjetje ali naročnik takoj odpove, če bi to želela) s fizično prisotnostjo izvajalca v podjetju 2x mesečno,
 - izvedba storitev izvajalca *on site* / *off site* v razmerju približno 50 : 50,
 - naravnost na *quick win* učinke – poudarek na takojšnjem prenosu izsledkov v prakso, da bi se čas do optimiziranosti čim bolj skrajšal,
 - naravnost na dolgoročne ekonomske učinke ob upoštevanju vseh relevantnih regulativ in etične ter socialne vzdržnosti,
 - kontinuirana interakcija s podjetjem in upniki v okvirih potrebnega v iterativnih ciklih; možnost produktivnega sprotnega vplivanja na potek monitoringa s strani podjetja in upnikov,
 - podrobnosti angažmaja opredeljene pred začetkom v pogodbi in MRA sporazumu,
- primarni cilj angažmaja je seveda bil preko kontinuirane prisotnosti, nadzora in asistence zagotoviti prispevek k uspešnemu operativnemu in finančnemu prestrukturiranju podjetja,
- zaradi omejenih virov pri angažmaju na obeh straneh in obsežnosti potrebnega ukrepanja ni bilo mogoče zagotoviti izvajanja optimizacij preko celotne vsebine; tudi če bi s strani izvajalca v danih okvirih to bilo izvedljivo, stopnja razvoja podjetja in njegovi viri, koncentrirani praktično izključno

na izvajanje tekočih poslovnih aktivnosti, tega ne bi dopuščali; zato je bil fokus angažmaja osredotočen na področja najbolj učinkovitih optimizacij in pa tistih z največjim ekonomskim doprinosom,

- monitoring je bil v celoti naravnani na izrazito uporabno vrednost – da bi bilo prestrukturiranje kar najuspešnejše in bi lahko podjetje ter deležniki z nji kar največ pridobili

3. VSEBINA ANGAŽMAJA, NJEGOVA METODOLOGIJA IN POTEK

- angažma je smiselno apliciral principe *Business Value Improvement* metodologije povečevanja poslovne vrednosti podjetja,
- proces monitoringa je pokrival naslednjo vsebino:
 - redno periodično 1x 14-dnevno pregledovanje poslovanja podjetja kot celote in njegovih segmentov s ciljem optimizacije njegovega poslovanja, predvsem v smislu zagotavljanja ustrezne profitabilnosti,
 - redno periodično 1x 14-dnevno pregledovanje delovanja prodaje s ciljem zagotovitve dovolj velikega obsega poslov ob primerni strukturi in profitabilnosti,
 - sprotno analiziranje pridobljenih analitičnih in bilančnih podatkov o poslovanju podjetja,
 - verifikacija izvajanja predvidenih ukrepov prestrukturiranja,
 - spremljanje in asistenca managementu pri izvajanju konkretnih ukrepov,
 - spremljanje izvajanja *forecastinga* in doseganja prodajnih rezultatov prodajne ekipe,
 - identifikacija dodatnih možnosti za optimizacije z namenom povečanja uspešnosti poslovanja podjetja,
 - sprotno interaktivno sodelovanje z managementom in prodajno ekipo na rednih periodičnih sestankih,
 - sprotno svetovanje managementu in prodajni ekipi,
- vsebina angažma je bila bolj poglobljena od izvajanja običajnih monitoringov, ki se osredotočajo predvsem na pregledovanje poslovanja skozi bilance in šablonsko poročanje; povratne informacije podjetju in naročniku na osnovi t.i. *business insighta* so bile z bistveno večjo dodano vrednostjo,
- tekom izvajanja monitoringa se je vršil iterativni proces sodelovanja izvajalca z managementom in interno ekipo podjetja, zadolženo za izvedbo prestrukturiranja,
- sočasno je potekalo tudi komuniciranje izvajalca z drugimi deležniki, kar je slednje dodatno utrdilo v prepričanju, da prestrukturiranje poteka skladno z dogovori in sprejetim načrtom, s tem pa je prišlo seveda tudi do izboljšanja relacij med akterji z dodatnimi pozitivnimi posledicami za vse

4. IDENTIFICIRANE PRIDOBITVE ZA PODJETJE XXX IN NJEGOVE DELEŽNIKE

- nastala grozeča situacija, ki je v podjetju ob opisani problematiki nastala in ki bi v primeru neustrezne razrešitve resno ogrozila njegov obstoj, je podjetje tako ali tako prisililo v prestrukturiranje; najprej je bil med podjetjem in deležniki podpisan ustrezen sporazum o poteku, potem pa je bilo prestrukturiranje seveda potrebno še udejanjiti; v teh razmerah je bila prisotnost zunanjega vršilca monitoringa dobrodošla, saj je pomenila dodaten element zagotavljanja uspešnega razpleta,
- prejšnja teza je bila na začetku s strani podjetja obravnavana s skeptiko, saj je bil monitoring razpoznan kot element nepotrebnega nadzora in prisile, poleg tega pa kot dodatno

obremenjevanje internih virov, ki jih je že tako ali tako primanjkovali in so bili angažirani drugje; izkušnje iz podobnih angažmajev pa so praktično brez izjeme pokazale, da se podjetje izvajanja prestrukturiranja brez prisotnosti izvajalca za monitoring loti z nižjo prioriteto, mu posvetil manj virov, s tem pa potrebno preobrazbo neminovno težje opravi; in ker bi bil potek prestrukturiranja slabši, bi bil slabši tudi njegov izplen, negativne posledice pa bi v prvi vrsti nosilo podjetje samo; skepsa na strani podjetja je bila že kmalu po začetku izvajanja monitoringa, ko so se začele kazati prve koristi, odpravljena,

- kot rezultat uspešno izvajane monitoringa je na strani podjetja XXX in ključnih deležnikov zato prišlo vsaj do naslednjih konkretnih pozitivnih dogajanj:
 - sprotno, kontinuirano izvajanje *reality checkinga* – neobremenjen, argumentiran zunanji pogled na stanje stvari v podjetju in pregled prestrukturiranja,
 - prenos know-howa, izkušenj in najboljših praks,
 - dopolnitev omejenih internih človeških virov,
 - zagotovitev fokusiranja ukrepanja na področja z največjimi učinki,
 - asistenca pri izvajanju konkretnih ukrepov,
 - objektivna verifikacija udejanjanja postavljenega načrta prestrukturiranja,
 - konkretna identifikacija zaostankov za načrti in najboljšimi praksami v panogi,
 - splošno svetovanje managementu podjetja,
- v končni konsekvenci so zgoraj predstavljene pridobitve privedle do naslednjih bistvenih rezultatov za podjetje XXX in deležnike:
 - boljše izvajanje postavljenega načrta prestrukturiranja 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

- že med časom izvajanja monitoringa so podjetje, finančni upniki in izvajalec opravili konkreten pregled izvajanja in njegovih koristi,
- kljub nekaterim razhajanjem v pogledih, kar je glede na različna gledišča in na že po svoji naravi delno kontradiktorne poslovne interese seveda povsem normalno, je bilo s konsenzom ugotovljeno, da:
 - je izvajanje monitoringa smiselno in praktično nujno, saj bistveno poveča verjetnost uspešne izvedbe prestrukturiranja,
 - bi dela teoretično lahko izvedba notranja ekipa, a je angažma zunanjega izvajalca zaradi objektivnosti, nevtralnosti, znanja in izkušenj bistveno primernejši; realistično gledano podjetje samo angažmaja ne bi moglo izvesti niti glede objektivnosti, niti glede kakovosti,
 - monitoring in njegovi izsledki poleg postavljenega načrta prestrukturiranja predstavljajo ustrezno in dovolj učinkovito platformo, na kateri podjetje in deležniki lahko bazirajo sistematično vračanje podjetja v stanje normalnega delovanja,
 - je smiselno, da se je k izvedbi monitoringa pristopi na zaokrožen in strukturiran način,
 - so od monitoringa konkretni merljivi rezultati,
 - je angažma po ekonomski in ostalih platih glede na izplen vreden vložka zunanjih in notranjih virov,

- je za ustrezno izvedbo potreben kakovosten angažma tako s strani zunanjega izvajalca, kot podjetja samega; zunanji izvajalec brez kakovostne podpore internih virov svojega dela ne more solidno opraviti,
- so 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 izvajan v okviru dogovorjenih, vnaprej znanih parametrov, učinki pa so bili konkretni; izvajalec je brez dvoma dodajal vrednost za podjetje in deležnike, razmerje med kakovostjo in ceno je bilo zelo dobro

6. OCENE KONKRETNIH UČINKOV ANGAŽMAJA

- že koristi pri izvedbi sorodnih angažmajev, ko sta npr. neodvisni pregled poslovanja ali priprava načrta prestrukturiranja, je težko objektivno ovrednotiti, saj diferencialna analiza (primerjava učinkov ob izvedenem angažmaju ali brez njega) že v osnovi ni možna in to še posebej velja tudi za izvajanje monitoringa; nadalje je težko razmejiti, kaj bi se tako ali tako zgodilo zaradi mobilizacije internih virov in kaj je dejanski doprinos angažmaja zunanjega izvajalca,
- koristi angažmaja so neposredne ekonomske narave (npr. večja uspešnost pri zagotavljanju tekočega profitabilnega delovanja) ali pa posredne narave, ki pa v končni konsekvenci prav tako privedejo do konkretnih ekonomskih koristi (npr. učinkovitejša ureditev relacij med deležniki, npr. poslovnimi upniki, ki privede do bolj optimiziranega poslovanja podjetja, to pa spet do boljših rezultatov pod črto); 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 izvajanja zunanjega monitoringa nikakor ne more biti postavljen pod vprašaj – v določeni meri je lahko nekoliko nejasna le njegova magnituda,
- v primeru podjetja XXX je bilo ocenjeno, da uspešno izvajanje zunanjega monitoringa prinaša oziroma v naslednjih mesecih in letih bo prineslo (vse vrednosti okvirne):
 - v splošnem hitrejšo in uspešnejšo implementacijo postavljenega in s strani vseh ključnih deležnikov akceptiranega načrta prestrukturiranja,
 - povprečno za 1–2 meseca hitrejšo implementacijo vsakokratnih konkretnih operativnih ukrepov optimizacije poslovanja podjetja,
 - med 1,5% in 2,0% točki boljšo EBITDA maržo (monitoring eden pomembnejših, a ne edini dejavnik pri doseganju tega učinka; komentar velja tudi za naslednji dve alineji),
 - med 1,0% in 1,2% točki boljšo maržo operativnega dobička,
 - med 0,2M€ in 0,3M€ bolj razbremenjen letni denarni tok, ki omogoča nadaljnje optimizacije v podjetju,
- **glede na predstavljene argumente in glede na dejstvo, da znaša celoten eksterni strošek letnega izvajanja monitoringa približno 0,1% letne vrednosti prodaje podjetja, je dokaj nazorno, da je izvedba monitoringa več kot smiselna oziroma upravičena**
- to je povsem v skladu z izhodiščnimi in kasnejšimi ocenami, da se zunanji monitoring glede na koristi, ki jih prinaša, že v strogo ekonomske smislu sproti več kot povrne,
- izvajanje monitoringa s strani zunanjega izvajalca se je pri udejanjanju prestrukturiranja v podjetju XXX torej v vseh ozirih izkazalo za v celoti upravičeno