

Please contact us for English
version of the document and
additional information

PRIMER OPTIMIZACIJSKEGA ANGAŽMAJA

OPTIMIZACIJA PROFITABILNOSTI POSLOVANJA PODJETJA NA PODLAGI PREDHODNE IZVEDBE DIAGNOSTIKE

V PODJETJU

XXX

PROJEKT: PODJETJE XXX / DVIG PROFITABILNOSTI NA OSNOVI DIAGNOSTIKE
NAROČNIK: G. XXX
TIP: *MANAGEMENT ANALYTICS & CONSULTING / 2-PHASE / PROCESS INDUSTRY*
PONUDNIK: ONEŠUN
ŠTEVILKA: XXX
VERZIJA: XXX
DATUM: XXX

1. OZADJE

- XXX je slovensko podjetje, ki so ga v obdobju ponovne gospodarske konjunktore od 2015 naprej zaznamovale rast, mejno sprejemljiva dobičkonosnost in diverzifikacija poslovanja,
- kljub obdobju konjunktore podjetje stoji pred zelo konkretnimi splošnimi izzivi:
 - nihanja v industrijski proizvodnji in dobavnih verigah,
 - pretežno rastoča, a spremenljiva dinamika naročil,
 - rastoče cene vhodnih surovin,
 - problematičnost stroškov dela,
 - vedno nove, bolj zaostrene regulativam glede zdravja in okolja,
 - krajšanje razvojnih ciklov,
 - ekspanzija veliko močnejših globalnih igralcev s stopnjevanim pritiskom na cene in storitve,
 - dvigajoča se pogajalska moč kupcev,
- že preliminarne analize so pokazale, da ima podjetje tudi kar nekaj specifičnih težav, ki so se skozi leta počasi nalagale; konkurenčnost ni na ustreznem nivoju, poslovanje je premalo optimizirano, preveč je ad hoc rešitev:
 - podjetje v osnovi deluje stabilno v smislu utečenosti poslov in prepoznavnosti, a je pri slojih odločitvah in izvedbi vse preveč inertno in premalo propulzivno pri prodorih na nove trge in zagotovitvi ustrezno profitabilnega delovanja na njih,
 - trenutni donosi (ustvarjeni EBITDA, ROE, ROA) so dokaj skromni in ne zadovoljujejo pričakovanj ključnih deležnikov,
 - sredstva (predvsem zaloge) in viri (predvsem kadrovski aspekt) so premalo izrabljeni,
 - finančna stabilnost je še solidna, podjetje se je razdolžilo in ne deluje v območju prezadolženosti, a notranje akumulacije preprosto ni dovolj; podjetje ima zato omejene možnosti razvoja in ekspanzije,
 - elastičnost poslovanja je prenizka, kar je med drugim posledica zoženega manevrskega prostora,
 - prodaja raste opazno hitreje hitre, kot ji sledi profitabilnost,
 - podjetje preprosto ne izvede prebojev, ki si jih je zadalo že pred leti, po koncu gospodarske depresije,
 - poslovanje skozi mnogo pokazateljev dobesedno kliče po optimizacijah,
- konkretne boleče točke, identificirane med preliminarnimi analizami, ki istočasno predstavljajo tudi področja možnih in potrebnih izboljšav, so predvsem naslednje:
 - poslovne odločitve premalo bazirajo na dejstvih, številkah in sistematiki,
 - rast je ves čas organska, akvizicijska nikoli ni bila preučena,
 - strategija in upravljanje lastnih in trgovskih blagovnih znamk oziroma proizvodov nista dovolj dodelani,
 - manjkajo bolj sofisticirana analitika in segmentacija trga ter strukturiranje in profilacija prodaje po posameznih segmentih,
 - prodaja raste disproporcionalno v primerjavi z dobičkom, torej struktura prodaje in stroškovna učinkovitost nista primerni,
 - prodaja ni dovolj sistematično organizirana,
 - *forecastinga* prodaje praktično ni, *key account management* ni ustrezen, odvisnost od posameznih velikih kupcev je prevelika,
 - konkuriranje agresivnim močnejšim globalnim igralcem postaja vse manj učinkovito,
 - razvoj novih, diferenciranih produktov je premajhnega obsega in prepočasen,

- srkanje know-howa od uspešnih partnerjev bi lahko bilo bolj učinkovito,
 - racionalizacija poslovanja na osnovi *benchmarkinga* ne deluje,
 - KPU podjetja, managementa in zaposlenih niso ustrezno poravnani,
 - IT ni dovolj uporabljena za zagotavljanje poslovne inteligence in analitične konkurenčnosti,
 - upravljanju s človeškimi viri je posvečeno premalo pozornosti, zaposleni trenutno ne predstavljajo vira konkurenčnosti.
- za optimizacijo stanja oziroma ustrezno operativno prestrukturiranje je bil dogovorjen dvofazni angažma optimizacije; ta je bil vnaprej verificiran s stališča strateške nujnosti in seveda tudi ekonomske upravičenosti; ker je bila verifikacija po obeh točkah pozitivna sta podjetje XXX in izvajalec sklenila ustrezen dogovor o sodelovanju

2. OKVIR IN CILJI ANGAŽMAJA

- ker se je podjetje v zadnjem obdobju premalo posvečalo optimizaciji poslovanja, prav tako pa za to področje tudi ni strokovnjak, področja, najbolj potrebna izboljšav, niso bila ustrezno izkristalizirana,
- zato je bil dogovorjen dvofazni angažma optimizacije poslovanja, kjer je bil v prvi fazi opravljen podrobnejši pregled stanja in konkretnih možnosti optimizacije ter identificirana področja, na katerih bo optimizacija dala največje rezultate, v drugi fazi pa je bil pripravljen konkreten načrt optimizacije na teh področjih,
- angažma se je odvijal, seveda v odvisnosti od specifičnih želja in potreb naročnika, v naslednjih okvirih:
- trajanje 1. faze angažmaja slaba 2 meseca z zmernim angažmajem obeh strani; trajanje 2. faze angažmaja 3½ mesecev z intenzivnim angažmajem obeh strani,
 - podrobna vsebina 2. faze je bila določena po zaključku 1. faze ob doseženi odobritvi s strani podjetja in seveda naravnana v smer največjih učinkov,
 - angažma je bil naravnan v *quick win* učinke – rezultati so se kazali sproti in ne šele po koncu angažmaja ali celo z zamikom; do manifestacije prvih pozitivnih učinkov je na podlagi odločnih ukrepov prišlo že med 1. fazo,
 - angažma je bil dolgoročno naravnan (dolgoročna strateška in ekonomska ustreznost), prav tako pa je upošteval etiko in socialno vzdržnost,
 - poročanje podjetju se je vršilo sproti, tako da je imel naročnik možnost sprotnega vplivanja na nadaljnji potek angažmaja,
 - izvedba storitev izvajalca *on site / off site* je potekala v razmerju približno 35 : 65,
 - podrobnosti angažmaja so bile opredelijo pred začetkom v pogodbi in projektnem načrtu,
- primarni cilj angažmaja je bil na po 1. fazi podrobno opredeljenih področjih doseči optimizacijo poslovanja podjetja XXX, boljše rezultate in s tem povečanje njegove vrednosti; optimizacija je bila dosežena z vplivanjem na gonila vrednosti na podlagi načrta, ki je bil določen po predhodni analizi stanja, identificiranih bolečih točkah, *benchmarkingu* z ustreznimi primerjanci ter pripravi ustreznih rešitev optimizacije,
- v iterativnem procesu sta bila načrt in njegova predvidena izvedba prilagojena tako, da so bili ocenjeni strateški in ekonomski učinki za podjetje največji, kvantificirani ter podprti z argumenti,
- angažiranje izvajalca je bilo zelo fokusirano, obremenjevanje internih virov pa najmanjše še sprejemljivo

3. METODOLOGIJA IN POTEK ANGAŽMAJA

- obe fazi angažmaja sta se odvijali po *Business Value Improvement* metodologiji povečevanja poslovne vrednosti podjetja; iterativni proces optimizacije je zajemal naslednje korake:
 1. vzpostavitev formalnega ogrodja angažmaja (pogodbeni okvir, opredelitev sodelujočih, dokumentacije, načina poročanja, ...),
 2. pridobivanje podatkov o stanju in trendih v podjetju,
 3. pregled strategije in njene povezanosti z dnevnimi aktivnostmi; identifikacija zaostankov za najboljšimi praksami (velja za večino točk analitične faze),
 4. pregled poslovnih struktur in procesov; modeliranje za identifikacijo ključnih značilnosti,
 5. določitev okvirne verige dodajanja vrednosti po funkcionalnostih,
 6. *benchmarking* na relevantnih področjih; primerjanci so zajemali neposredno konkurenco, partnerje v poslovnih verigah ter predstavnike najboljših podjetij v panogi procesne industrijske proizvodnje v svetovnem merilu,
 7. identifikacija konkretnih bolečih točk podjetja in preverjanje ranljivosti podjetja glede na splošno znane, na panogo vezane boleče točke,
 8. identifikacija procesov, ki so potrebni vzpostavitve ali optimizacije,
 9. opredelitev konkretnih optimizacijskih ukrepov za izboljšanje poslovanja,
 10. preverjanje izbranih ukrepov skozi prizmo gonil vrednosti – verifikacija smiselnosti in dovolj velikih pozitivnih ekonomskih učinkov,
 11. postavitve celovitega načrta optimizacije,
 12. podrobnejši izračun pričakovanih ekonomskih učinkov posameznih ukrepov in angažmaja v celoti,
 13. verifikacija končne verige dodajanja vrednosti v podjetju,
 14. postavitve metrik za spremljanje uspešnosti implementacije optimizacij na nivoju podjetja, procesov, ekip in posameznikov,
- metodologija je bila v 1. fazi angažmaja uporabljena za analitiko stanja in iskanje grobega načrta optimizacije, v 2. fazi pa za rafiniranje tega grobega načrta ter pripravo in verifikacijo konkretnih rešitev optimizacije na izbranih področjih,
- tekom celotnega angažmaja se je vršil iterativni proces sodelovanje izvajalca z interno ekipo podjetja, zadolženo za optimizacije,
- sočasno je potekal tudi nadzor izvajalca pri implementaciji optimizacij

4. OPIS VSEBINSKIH PODROČIJ ANGAŽMAJA

1. FAZA

- pridobivanje podatkov o stanju in trendih v podjetju (javni podatki, informacije s trga, interne informacije),
- ocenitev stanja podjetja in potenciala za optimizacije na podlagi analize naslednjih elementov:
 - stanje eksternih dejavnikov (cikel ekonomije, razmere na finančnih in ostalih trgih, družbeno stanje in pričakovanja, ...),
 - izkazi in indikatorji, ki se nanašajo na splošno učinkovitost in dodajanje ekonomske vrednosti (ROE, EP, EVA, TRS, ...), učinkovitost poslovanja (CAGR, prihodki, dodana vrednost, stopnje profitabilnosti, struktura stroškov, EBITDA, EBIT, ...), izrabo sredstev (DSO, obrati zalog, cikel neto denarnega toka, ...), kapitalsko strukturo in likvidnost

(zadolženost, pokritje obresti, likvidnostna pokritja, ...) ter vrednotenje podjetja (EV, tržna kapitalizacija, ...),

- 6 notranjih gonil vrednosti podjetja – rasti prodaje, relativna moč pri cenovnem pozicioniranju, operativna učinkovitost, kapitalska učinkovitost, cena kapitala in mehki dejavniki,
 - ekonomska pokritja in profitabilnost operativnega delovanja,
 - prosti denarni tokovi,
 - korelacija s konkurenco glede doseganja rezultatov in implementacije najboljših praks,
 - možni poslovni scenariji in njihova občutljivost na ključne vplivne parametre,
- pregled postavljenih strateških ciljev, strategije njihovega doseganja ter podprtost z dnevnimi aktivnostmi; ocena potrebnih prilagoditev in izboljšav, ki izhajajo iz zunanjih dejavnikov ali internih slabosti,
- pregled verige dodajanja vrednosti v podjetju,
- pregled ključnih poslovnih procesov,
- identifikacija konkretnih bolečih točk podjetja ter preverjanje ranljivosti podjetja na splošno znane, na procesno proizvodno panogo vezane boleče točke,
- določitev področij optimizacije v 2. fazi,
- okvirno preverjanje pričakovanih ekonomskih učinkov optimizacije 2. faze

2. FAZA

- podrobna vsebina 2. faze je bila določena po zaključku 1. faze; identificirana področja za optimizacije so bila:

	PODROČJE OPTIMIZACIJE	PRIORITETA	PODROBNEJŠA OPREDELITEV VSEBINE
1.	Razvoj poslovanja s povečevanjem in optimizacijo prodaje	Najvišja	BVI Angažma #3pdf
2.	Optimizacija stroškovnega aspekta poslovanja	Visoka	BVI Angažma #4pdf
3.	Izkoriščanje potenciala IT, BI in analitične konkurenčnosti	Srednja	BVI Angažma #5pdf
4.	Upravljanje s človeškimi viri	Srednja	V vseh zgoraj navedenih dokumentih

- vsebina angažmaja na posameznih področjih je podrobneje predstavljena v zgoraj navedenih ločenih dokumentih

5. IDENTIFICIRANE PRIDOBITVE ZA PODJETJE XXX

- optimizacijski načrt je kot plod angažmaja vseboval nabor ukrepov, ki so naslavljali boleče točke v poslovanju podjetja in optimizirali relevantne procese; ukrepi so bili verificirani vnaprej glede na gonila vrednosti in želene ekonomske učinke,
- kot posledica uspešno izvedenih ukrepov je v podjetju prišlo do naslednjih konkretnih pridobitev in izboljšav:



- identifikacija možnosti za ciljnije usmerjanje razpoložljivih virov; povečanje manevrskega prostora za osredotočanje na strateško pomembna in dobičkonosna področja,
- vzpostavitev razpoložljivosti ključnih informacij in s tem možnosti za hitre in učinkovite poslovne odzive,
- boljši prodor na trge in uspešnejše pozicioniranje,
- izboljšanje pogajalske pozicije do kupcev,
- povečanje obsega prodaje in izboljšanje njene strukture,
- optimalnejša razporeditev virov, predvsem ljudi in povečevanje njihovega učinka,
- optimizacija stroškovnih elementov ter izboljšanje profitabilnosti operativnega delovanja,
- večja dobičkonosnost delovanja podjetja,
- sproščena sredstva, ki jih je mogoče dodatno vložiti v razvoj,
- uspešnejše zapiranje terjatev in s tem dodatno sproščen denarni tok,
- boljše obvladovanje tveganj in minimizacija izpostavljenosti,
- vzpostavitev boljših pogojev za doseganje vzdržne rasti,
- boljša dolgoročna strateška pozicioniranost podjetja,
- povečana vrednost podjetja za praktično vse ključne deležnike

6. OCENE UPRAVIČENOSTI ANGAŽMAJA

- po koncu angažmaja izvajalca sta podjetje XXX in izvajalec opravila konkretnejšo rekapitulacijo izvedbe projekta in njegovih učinkov,
- kljub nekaterim razlikam v razmišljanju glede nadaljnje poti podjetja XXX in glede percepcije učinkov angažmaja sta obe strani s konsenzom ugotovili, da:
 - je bila izvedba ukrepov optimizacije nujna, saj bi podjetje sicer obtičalo v stagnaciji in ne bi dovolj izkoristilo možnosti, ki jih nudi obdobje konjunktura,
 - je bil tovrsten angažma v podjetju predolgo odlašan in sedanji čas dejansko skrajni čas za izvedbo, da ne bi podjetje zašlo v resne težave,
 - je bila izvedba angažmaja v času konjunktura bolj smiselna, kot bi bila v času recesije, saj je bil razpoložljiv manevrski prostor tako bolje izkoriščen,
 - je bilo smiselno, da se k optimizaciji pristopi na celovit in strukturiran način,
 - je bil dvofazni angažma, ki je vključeval tudi analitično 1. fazo, ustrežnejša izbora, saj podjetje ob začetku niti ni razpolagalo z ustrežno analizo stanja, niti ni samo zmoglo objektivne ocene stanja in primerjave z najboljšimi praksami,
 - so bili od angažmaja konkretni merljivi rezultati (podrobnosti v nadaljevanju),
 - je bil angažma že samo čisto po neposredni ekonomski plati glede na koristi vreden vložka zunanjih in notranjih virov,
 - je bilo ustrezno, da je bil za pripravo oziroma izvedbo načrta optimizacij angažiran zunanji izvajalec; podjetje samo ni imelo dovolj know-howa, informacij glede možnih izboljšav in najboljših praks, prav tako pa tudi ne dovolj internih virov ter odločnosti in objektivnosti pri izvedbi,
 - podjetje angažmaja samo z internimi viri preprosto ne bi moglo izpeljati; tudi če bi ga, bi bili rezultati opazno slabši,
 - zunanji izvajalec brez ustrezne podpore internih virov prav tako ne bi mogel solidno opraviti svojega dela,



- 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 podjetju, razmerje med kakovostjo in ceno je bilo zelo dobro

7. OCENE KONKRETNIH UČINKOV ANGAŽMAJA

- koristi angažmajev optimizacije je generično zelo težko precizno ovrednotiti, saj diferencialna analiza (primerjava efektov ob izvedenem angažmaju ali ohranjanju statusa quo) preprosto ni možna; nadalje je zelo težko razmejiti, kaj bi se tako ali tako zgodilo in kaj je doprinos angažmaja ter kolikšen del optimizacij je dejansko prišel kot posledica zunanjega izvajalca in koliko kot posledica mobilizacije internih virov (kar pa je nenazadnje tudi že učinek angažiranja zunanjega izvajalca),
- pri konkretnih evaluacijah je zato potrebna določena mera previdnosti; učinek angažmaja s tem ni postavljen pod vprašaj, v določeni meri je potencialno vprašljiva le njegova magnituda,
- v primeru podjetja XXX je bilo ocenjeno, da je doprinos angažmaja k povečevanju in optimizaciji prodaje v prvem letu znašal nekje med 1,6% in 2,4% letne vrednosti prodaje, doprinos k optimizaciji stroškov pa nekje med 1,0% in 1,8% letne vrednosti prodaje,
- ocene so bile narejene na osnovi razpoložljivih konkretnih analitičnih podatkov podjetja XXX ob upoštevanju točke v njegovem razvojnem ciklusu, zakonitosti panoge in pričakovanih gospodarskih razmerah,
- ker je podjetje XXX celota in se učinki optimizacije posameznih področij prepletajo, celoten ekonomski učinek projekta konzervativno gledano ni bil seštevek vseh delnih učinkov, pač pa ustrezno manjši,
- ocenjeno je zato bilo, da je bil celoten potencial, ki se je za podjetje XXX sprostil na osnovi angažmaja, nekje med 1,8% in 2,8% letne vrednosti prodaje podjetja; manjši del tega potenciala (približno 0,4% vrednosti prodaje) je bil enkratne narave, večji del pa se je nanašal na letni cikel in so zanj veljali učinki kumulativnosti, torej je šlo za letno indeksacijo učinkov,
- gornje ocene se nanašajo na delež izboljšanja glede na izhodiščno stanje v podjetju XXX ob začetku angažmaja ne glede na to, kako optimalno ali neoptimalno je to stanje bilo – gre za oceno, koliko se je z angažmajem pridobilo,
- ker življenje teče po svoje in se vsi postavljeni načrti implementacije nikoli ne udejanjijo 100% tako, kot je bilo načrtovano, spremembe pa s seboj prinesejo tudi določene druge hibe, ki jih prej ni bilo, je korektno, da se v praksi glede na polni potencial obravnava določen implementacijski faktor angažmaja; ta je bil ocenjen na 0.7, kar pomeni, da je bilo predpostavljeno, da je bilo v dejanskem scenariju razvoja dogodkov izkoriščenega 70% optimizacijskega potenciala angažmaja,
- po odbitku enkratnega dela je bil zato

ovrednoteni dejanski učinek angažmaja v podjetju XXX
nekje med 1,0% in 1,7% izhodiščne letne vrednosti prodaje,
konkretno med 341.000€ in 585.000€ letno

- to je bilo povsem v skladu z izhodiščnimi in kasnejšimi ocenami, da se bo angažma upoštevalje vse stroške (tako eksterne, kot interne in oportunitetne) povrnil že znotraj 12 mesecev od začetka 2. faze (implementacija je zaradi *quick win* naravnosti angažmaja tekla že sproti) in to seveda že v strogo ekonomskem smislu, pri čemer se na to potem dodajo še dosežene strateške koristi,
- izvedba optimizacijskega angažmaja v podjetju XXX se je torej v vseh ozirih izkazala za v celoti upravičeno.

