

EGY NEMZETKÖZI VÁLLALAT RESTRUKTURÁLÁSA

Cikkében a szerző egy konkrét, de anonimizált vállalati példán keresztül egy olyan helyzetben szerzett tapasztalatait osztja meg az olvasóval, amelyek krízisszituáció kialakulásához vezettek, valamint azokat a lépéseket ismerteti, amelyeken keresztül a vállalat a szükséges stabilizációt követően ismét növekedési pályára állhatott.

Egy vállalat működése során ritkán kerül olyan helyzetbe, melyben egyaránt adott az újrakezdés, valamint a vállalat bezárásának lehetősége. Az ilyen helyzetben levő vállalatot definiálja a szakirodalom restrukturálásra megérett vállalatként.

A restrukturálás általános jellemzői

A krízisszituációk legyőzése a menedzsment feladatai közül az egyik legnehezebb és legnagyobb figyelmet igénylő teendő. Nem léteznek ugyanis receptek, amelyek alapján az egyes vállalatokat restrukturálni lehetne. Minden egyes restrukturálás előtt álló vállalat más és más problémákkal küzd, amit meg kell oldania. Ami viszont szinte minden krízishelyzetben levő vállalatra jellemző, az a tény, miszerint a döntéseket legtöbbször rövid idő alatt kell meghozni, s ez sok esetben vezethet nem megfelelően előkészített döntésekhez és az ezzel járó helyzetek kialakulásához. Ennek ellenére legtöbbször csak 6–8 hét áll a restrukturáló team rendelkezésére, hogy pontosan diagnosztizálja a restrukturálandó vállalatot. További jellemzője a restrukturálásra váró vállalatoknak a bizalmi válság, hiszen a vállalat krízishelyzetbe kerülése veszélybe sodorhatja az ott dolgozók munkahelyét, ezért különösen fontos az adott vállalat vezetőinek megfelelő magatartása a projektum teljes időtartama alatt.

A 39. oldalon levő görbe (1. ábra) determinálja a függvényeszerű kapcsolatot a cselekvési tér és a cselekvés igénye közötti fordított arányosságban, megmutatva a vállalat krízishelyzetének akutságát.

A projektum előzménye

A restrukturálás igénye szinte kivétel nélkül két forrásból származhat: vagy a hitelezők ismerik fel szükségességét és természetesen ennek lehetőségét, vagy a vállalat menedzsmentje véli elérkezettnek az időt a restrukturálásra. Konkrét esetünket nézve itt ez utóbbival, azaz a vállalat menedzsmentje által felismert restrukturálási helyzettel állunk szemben, amely már abból a szempontból is szerencsésebb, hogy projektumunk során a vállalat dolgozóinak pozitív attitűdje nagyban segítette munkánkat. Ellenkező esetben, vagyis ha a hitelezők kezdeményezik a restrukturálást, gyakran számolhat a project-team negatív vállalati hozzáállással, amely elsősorban a vállalat menedzsmentjétől kiindulva gyűrűzik végig a vállalati hierarchián.

A projektum időtartama

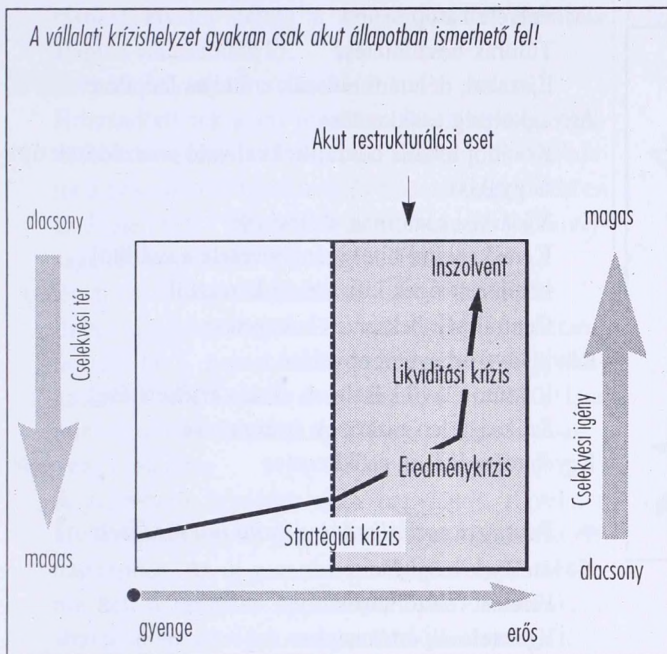
Projektumunk húsz hetes időtartamát két részre kell bontani. Az első nyolc hétben a vállalati konszolidáció kialakításán dolgoztunk (operatív restrukturálás), és ezt követte a második rész, a revitalizáció (stratégiai restrukturálás) amely tizenkét hetet vett igénybe. (2. ábra)

Konszolidáció (operatív restrukturálás)

Általános állapotfelmérés, a vállalatcsoport általános helyzete

A restrukturálásra kijelölt vállalat a hatvanas évek elején kezdte tevékenységét Európán kívüli termékek importjával, és kiskereskedők számára való átcsoportolásával. Az

Krízisjelenségek felszínre kerülése



idők során a hozzáadottérték-arányt különböző feldolgozási technológiák bevezetésével bővítették.

A vállalat nemzetközi, elsősorban keleti terjeszkedése a kilencvenes évek elején kezdődött, amelynek háttérben az EU bővítés Ausztriára gyakorolt negatív hatásának ellensúlyozása állt. Az új piacoktól remélte a vállalat vezetősége az Ausztriában elvesztett piacainak és kieső árbevételének kárpótlását.

A nemzetközi terjeszkedésre elsősorban nem a saját tőkéből való finanszírozás volt jellemző, hanem az idegentőke (hitelből történő) felhasználása. Ebből a tényből adódott, hogy egy a piacon jól bevezetett márkanévvel rendelkező csoport jelentős adósságokat halmozott fel úgy Ausztriában, mint a többi termelő kapacitással rendelkező leányvállalatainak országaiban.

A vállalat gazdálkodását általánosan jellemezte a készletek indokolatlanul magas szintje, és az áttekinthetetlen rendelésvégzési rendszer.

A kiszállítások szintén nem voltak problémamentesek. Sok esetben téves helyre küldték az árut, vagy nem a megfelelő mennyiségben történtek meg a kiszállítások.

A vezetési struktúra szervezeti felépítésből adódó erőtlensége minden országban éreztette hatását. Sem az anyavállalat, sem a leányvállalatok nem rendelkeztek jól kidolgozott szervezeti felépítéssel, valamint hatékony vezetési és irányítási struktúrával, holott egy nyolc ország

1. ábra piacán jelenlevő vállalatcsoport hatékony irányítása nem képzelhető el megfelelően kidolgozott irányítási struktúra nélkül.

Összességében a válság okainak vizsgálatakor két fő terület emelhetünk ki, amelyek nagymértékben voltak okozói a kialakult szituációnak, egyrészt a belső, másrészt a külső körülmények okozta problémák.

A vállalat belső működéséből adódó problémák

► Világos stratégiai hiánya

A Csoport a kilencvenes évek elején jött létre kelet-európai befektetési útján, valamint Ausztriából az egyes országokba apportált gépeivel kezdte meg működését Kelet-Európában.

A terjeszkedést nem előzte meg jól kidolgozott és átgondolt piacralépési stratégia, amely sok esetben improvizatív vállalatirányítás kialakulásához vezetett.

A tulajdonosok – megfelelő tapasztalatuk nem lévén – vakon megbíztak az egyes országokban kinevezett ügyvezető gárdában, amely egy esetet kivéve egy későbbi időpontban szükségszerűen bekövetkezendő menedzsment cserével párosult.

► Működési költségek

Nem volt világos, hogy mely termékekkel érdemes foglalkoznia a cégcsoportnak, ezért a többszáz cikkekkel üzemelő vállalat jelentős felesleges költséget vállalt. A nem hatékony rendelésmenedzsment magas készlet-szinthez vezetett, amely jelentős költséget emésztett fel.

A beruházások finanszírozása jelentős idegentőke igénybevétele mellett zajlott, s Magyarország esetében további hitelfelvetelekre volt szükség a termelés finanszírozására.

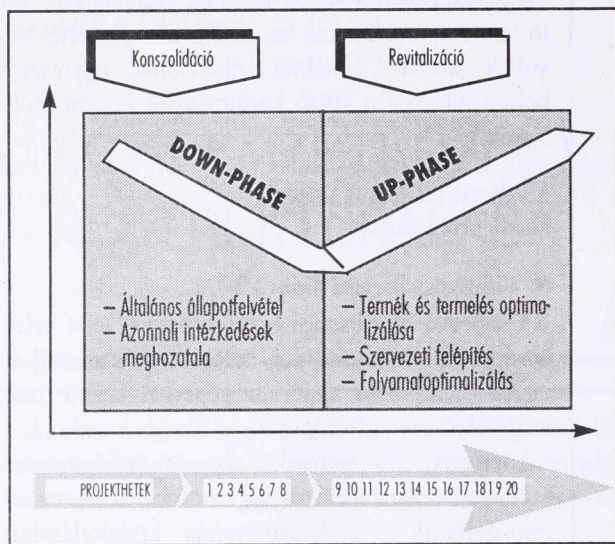
A jelentős hitelarány kamatterhe az összes szabadon felhasználható pénzt „elvitte” a vállalatokból, így beruházásra, fejlesztésre, de még a szintentartásra is alig maradt megfelelő mennyiségű pénz.

Tovább rontott a leányvállalatok helyzetén az anyavállalat által saját kinnlevőségei után – részben jogosan – a leányvállalatai felé érvényesített tőkeköltsége, amelyet ugyan később eltöröltek.

Az egyes országok bankhiteleinek „szabad” felvétele az egyes leányvállalatok esetében puha költségvetési korlát kialakulásához vezetett, amely a pazarló gazdálkodás kialakulását segítette.

2. ábra

**A restrukturálás két része:
konszolidáció és revitalizáció**



Külső körülmények okozta problémák

Az erősödő verseny valós fenyegetettséget jelentett a márkára. A verseny több összetevője közül érdemes kiemelni a liberalizáció hatását, amelynek következtében megjelentek a nyugat-európai szubvencionált termékek a keleti piacokon, amivel sok esetben a lokális termelés versenyképessége nem tudta felvenni a versenyt. Az a tény, miszerint a keleti régióban a kilencvenes évek eleje óta folyamatosan csökkent az élelmiszerekre fordított kiadás, szintén rontott a vállalatcsoport helyzetén. Természetesen meg kell említeni azon vállalatokat is, amelyek „költséghatékonyságukat” nem valós hatékonyságon keresztül vívták ki, hanem a Kelet-Európára jellemző összeköttetések során egy sor jogtalan „versenyelőnyhöz” jutottak. Sok esetben voltak az egyes országokban a Csoport legfőbb konkurenseinek értékesítési árai a vállalat beszerzési árai alatt.

Azonnal meghozandó intézkedések

Az általános állapotfelmérés során megfelelő képet kaptunk a vállalatcsoportról, amelynek alapján az azonnali intézkedéseket könnyebben tudtuk definiálni.

A tulajdonossal, továbbá az érintett extern és intern felekkel való konzultációink után a következő intézkedéseket javasoltuk:

➔ **Jövedelmezőségre ható intézkedések:**

Személyi kiadások csökkentése

- Létszámleépítés, valamint a szezonális hatásként szabaddá vált munkaerő elbocsátása
- Bérfelfüggyasztás
- Felvételi stop
- Túlórák beszüntetése
- Éjszakai, délutáni műszak erőteljes leépítése
- Anyagköltség csökkentése
 - Korábbi lokális szállítókkal való szerződések újratárgyalása
 - Vásárlási csatornák szélesítése
 - Kereskedelmi hitel igénybevétele a szállítói kötelezettségek kifizetésén keresztül
 - Centralizált beszerzés bevezetése
- Rövid távú árbevétel növelése
 - Raktáron levő készletek akciós értékesítése
 - Szükségtelen eszközök értékesítése
- Egyéb ráfordítások csökkentése

➔ **Pénzügyi gazdálkodásra ható intézkedések:**

- Követelések leépítése
 - Fizetési felszólítások
 - Követelések értékesítése
- Készlet szint csökkentése
 - Rendelés és értékesítés egyidejű összehangolása
- Beruházások csökkentése
 - Csak a legszükségesebb vásárlások (informatika, termelésfejlesztés)
- Dezinvestment
 - Minden nem a vállalat főtevékenységének kiszolgálására szolgáló eszköz eladása, befektetések, üzletrészek, értékesítése

Revitalizáció (stratégiai restrukturálás)

Ezt követően a stratégiai újrapozicionális volt a legfőbb cél. Ebből a megfontolásból kiindulva arra az útra kell állítani a vállalatot, amely a hosszú távú versenyképesség megőrzésén túl a piaci pozíció javításához is elvezet.

A második rész elvégzése tizenkét hetet vett igénybe, aminek oka elsősorban a részletekbe menő, aprólékos precíz folyamatkidolgozás, ennek implementálása, és e folyamatok ellenőrzése volt.

A folyamat lépései a következők voltak:

Termék portfólió újradefiniálása

Az országokra lebontott termelési és értékesítési terv kidolgozása elsődrendű feladata kell hogy legyen a vállalat stratégiai újrapozicionálásának. A termék portfólió ugyanis az alap, melyre építeni lehet a vállalat átalakításának lépéseit

Termelés optimalizációja

A tőke- és munkaerő felhasználás olyan optimális összhangjának kialakítása, melynek során az erőforrásokat kivétel nélkül a költség/haszon elemzése alapján választották ki.

Értékképzés folyamatának javítása

Hozzáadottérték-arány növelése a pótlólagos szolgáltatások bevezetésével nagyban hozzásegíti a vállalatot a hosszú távú fennmaradás biztosításához. Ebben az értelemben a vállalatnak az értékképzés hatékonyságának növelésére kellett koncentrálnia

Stratégiai szövetségek kialakítása

Ebben a szakaszban kell a vállalatnak kialakítania hosszú távú kapcsolatait partnereivel, tárgyalnia azokról a feltételekről, amelyek mind a beszállításra, mind az értékesítésre hosszú távon meghatározóak

Szervezeti felépítés

A szervezeti kérdések nem hagyhatók figyelmen kívül, amikor egy új vállalati stratégia kialakítása van napirenden. Az új vezetési struktúrának már tükröznie kell a termelés optimalizációjának, valamint a stratégiai szövetségek reorganizációjának meglétét

Menedzsment Információs Rendszer (MIS) Implementálása

Sok esetben a vállalatok azért kerülnek a restrukturálás közelébe, mert nem rendelkeztek olyan jól működő vállalati menedzsment információs rendszerrel, amely ezt előrejelezte volna. Projektumunk során a restrukturálás szükségességét szintén nagyban befolyásolta a nem létező MIS, így ennek bevezetése rendkívül fontos volt. Ennek kiválasztásában meglevő korábbi nemzetközi tapasztalatunkra építettünk, s ezáltal egyszerre hét országban vezették be a MIS-t.

Folyamatoptimalizáció

Végül nem hagyható figyelmen kívül a folyamatoptimalizáció. Ennek során az egyes modulok egymással alkotott kölcsönhatását vizsgáltuk, s alakítottuk ki azt a végleges folyamatot, amely az egész vállalati működésre alkalmazható volt, immár a vállalat komplex egészére nézve, lehetőség szerint abból a szempontból kiindulva, hogy a vállalat koncentráljon főtevékenységeire, s minden nem főtevékenységébe tartozó tevékenységet engedjen át külső, erre a tevékenységre szakosodott vállalatnak (outsourcing).

A restrukturálási projektum sikere

Összességében elmondható, hogy e rekonstruálási projektum sikere három pillérré épült:

1. Meggyőző restrukturálási koncepció

Ez valójában a restrukturáláshoz való támogatás megszerzését jelenti, mind a hitelezők, mind a munkavállalók részéről, amely nem képzelhető el külső professzionális tanácsadó cég nélkül. Fontos annak a ténynek a felismerése, hogy megfelelő helyen megfelelő arányban kell csökkenteni a költségeket, de csak ott és akkor, ha erre valóban szükség van. Azaz olyan jövőorientált stratégiát kell implementálni, amely nem kizárólag a költségek csökkentésére koncentrál. A meggyőző restrukturálási koncepció feltétlen részei azok a meggyőző változtatások, amelyek struktúrákat és rendszereket érintenek.

2. Szigorú projekt- és implementáció-menedzsment

Egyértelmű felelősök és beszámolási időpontok kijelölésével megelőzhető az eredmények elmaradása. A kijelölt célokat a szervezetben a megfelelő szintekig tovább kell delegálni, ezáltal érdekelté téve az adott területek vezetőit a projektum sikerében.

Az implementálás folyamatos ellenőrzése megelőzheti az érdekelt feleket abban, hogy a projektum eltérjen az előre kijelölt pályájától, és elmaradjanak az elvárt eredmények.

3. Nyitott egyértelmű kommunikáció az érdekelt felekkel

A projektum eredményeiről való folyamatos feedback nagyon fontos eleme a restrukturálásnak. Minden félben felmerülhet ugyanis a projektum szükségessége, vagy esetleg a szükségtelensége. Ezért fontos megfelelő és megbízható információkkal ellátni az érdekelteket, akik hasonlóan a megbízókhoz, lehetnek külső vagy belső felek.

Akár belső akár külső érdekelteknek, vagyis például ha hitelezőknek, pénzügyeseknek kell információt nyújtani a vállalatról, ugyanúgy elsőrendű a nyitottság és őszinteség, mintha a „belső” feleknek szolgáltatnánk az információt.

Végezetül nem szabad elfelejteni a motivációban rejlő erőt, amely alkalmazása nélkül nehezen képzelhető el sikeres rekonstruálási projektum.