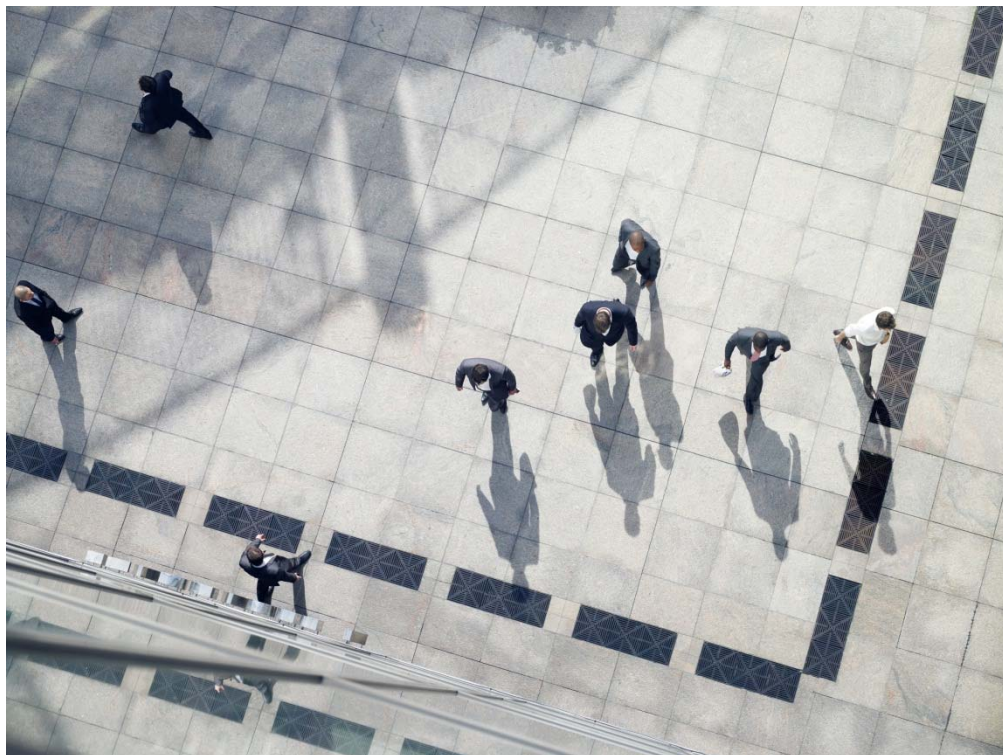


Ulaskom Hrvatske u Europsku Uniju trajno će se promijeniti tržišni uvjeti. Ove promjene negativno će se odraziti na kompanije koje u narednim godinama neće moći postići razinu efikasnosti poslovanja inozemnih konkurenata, jasnu diferencijaciju te iskoristiti potencijale novih tržišta

Restrukturiranje – imperativ konkurentnosti

Konzalting analiza

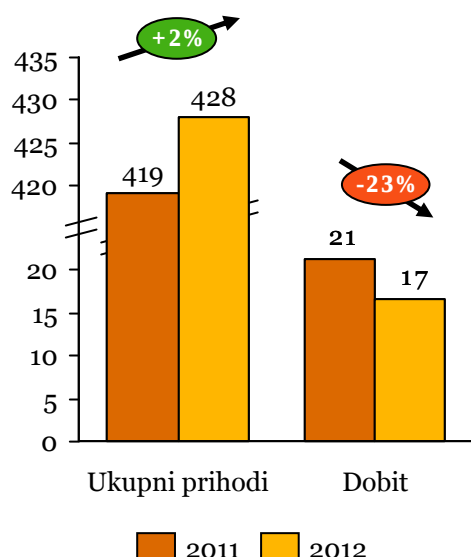


Zašto se kompanije u Hrvatskoj trebaju restrukturirati?

Ulazak Hrvatske u EU otvara mogućnosti dodatnih izvora financiranja te većeg usmjerenja na izvoz zbog ukidanja trgovinskih barijera te pristupa novim tržištima. Ulaskom u EU dolazi do povećanja stranih izravnih ulaganja koja će mijenjati strukturu izvoza prema većem udjelu proizvoda s većom dodanom vrijednošću, dolazi do korištenja prednosti ekonomije volumena, kao i povećanja stručnosti vodstva kompanija. S druge strane, ulazak u EU postavlja izazove za domaće kompanije u smislu održavanja konkurentnosti te prilagodbe na novonastale uvjete – povećan je pritisak na efikasnost poslovanja te jasnu diferencijaciju od konkurencije. Susjedna Slovenija dobar je primjer kako zemlja nakon ulaska u EU, investiranjem u konkurentnost putem restrukturiranja može smanjiti jaz u produktivnosti s ostalim EU članicama.

Suočavajući se s kontinuiranim padom ekonomije u zadnjih pet godina, sve konkurentnijim tržišnim uvjetima te zahtjevnijim potrošačima, Uprave većine hrvatskih kompanija postavljaju pitanje što sve učiniti kako bi zadržali tržišnu poziciju. U posljednjih nekoliko godina pojam restrukturiranje postao je vrlo popularan. Činjenica jest da se uz njega vežu kako pozitivne, tako i negativne konotacije. Razlog za restrukturiranje ne mora uvijek nužno biti „spašavanje kompanije“. Upravo suprotno, mnoge svjetske kompanije restrukturiranje provode u vremenima ostvarivanja dobrih rezultata, upravo iz razloga da održe razinu konkurentnosti na tržištu. Jedna činjenica svakako stoji: u trenutku padanja profitabilnosti i ostvarivanja loših rezultata, restrukturiranje postaje imperativ konkurentnosti.

Prihodi i dobit 1.000 najvećih kompanija (mlrd kn)

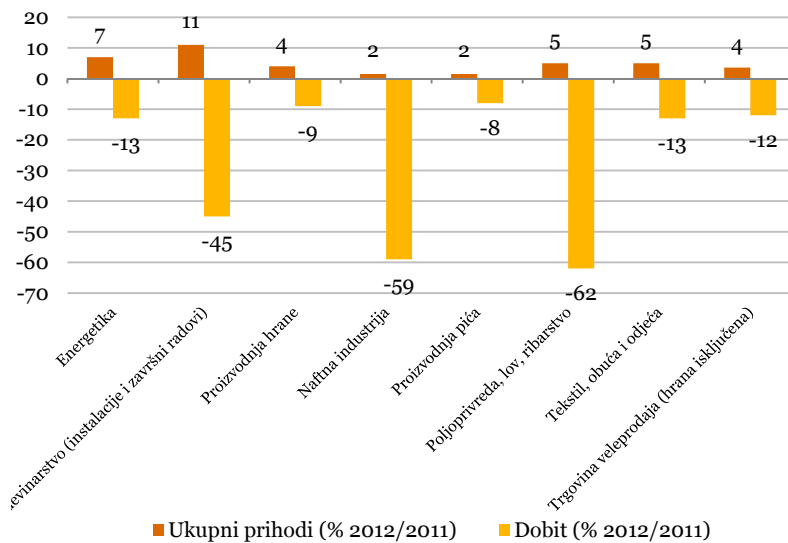


Rezultati poslovanja u 2012. godini ukazuju da je 1.000 najvećih kompanija u Hrvatskoj ostvarilo kumulativno povećanje prihoda za 2%, ali i pad dobiti od 23% u odnosu na 2011. godinu. 55% kompanija postiglo je rast ukupnih prihoda u odnosu na prethodnu godinu, dok je 45% kompanija ostvarilo pad prihoda.

Međutim, alarmantna je činjenica o padu profitabilnosti kroz većinu analiziranih industrija. Ovo ukazuje na to da se većina hrvatskih kompanija prethodne godine nedovoljno prilagodila novonastalim uvjetima.

Prema iskustvu Dunje Rožman, konzultantice PwC-a, pod pretpostavkom proporcionalnog smanjenja troškova i prihoda kroz restrukturiranje, hrvatske kompanije imaju mogućnost rasta dobiti, što bi donekle omogućilo jačanje tržišne pozicije i stvorilo pretpostavke za održivo poslovanje u novim tržišnim uvjetima.

% promjene ukupnih prihoda i dobiti (2012. u odnosu na 2011. godinu)



Za kompanije koje se nalaze u financijskim problemima, rješenje se najčešće nalazi u financijskom restrukturiranju. Međutim, rješavanje strukturnih problema kompanije koji će njeno poslovanje prilagoditi novim tržišnim uvjetima te ga učiniti profitabilnim, iziskuje operativno i strateško restrukturiranje.

Kako restrukturirati kompaniju?

Restrukturiranje se odnosi na značajne promjene na razini upravljanja kompanijom, financijama, organizacijskoj strukturi, poslovnim procesima, internim kapacitetima, ali i motivaciji zaposlenika. No, što restrukturiranje zaista znači i kakve rezultate od njega možemo očekivati?

Tri su osnovne vrste restrukturiranja:

1. Financijsko

- Primjenjivo za kompanije koje imaju problema s likvidnošću i servisiranjem dospjelih obveza
- Sastoji se od izrade financijskog plana poslovanja uz reprogramiranje dugova, dinamiku podmirivanja obveza te promjenu kapitalne strukture koja dovodi do povećanja likvidnosti kompanije. Najčešće uključuje i pronalazak novih izvora financiranja

2. Operativno

- Primjenjivo za kompanije koje imaju problema s efikasnošću poslovanja
- Sastoji se od redizajna operativnih modela, izrade nove organizacije i optimizacije poslovnih procesa. Najčešće uključuje i razvoj novih internih kapaciteta te motivaciju zaposlenika

3. Strateško

- Primjenjivo za kompanije koje imaju problema s rastom
- Obuhvaća promjenu vizije, strategije i dugoročnog usmjerenja kompanije. Može uključivati spajanja ili preuzimanja poduzeća, internacionalizaciju ili razvoj poslovanja u tržišnim nišama

U novim tržišnim uvjetima, „čišćenje“ financijskog stanja kompanije neće biti dovoljno za rast na visoko konkurentnom tržištu Europe na koje je Hrvatska ušla. Fokus se ubrzanim tempom prebacuje na operativno restrukturiranje s ciljem dugoročnog opstanka i konkurentnosti u izazovnim gospodarskim uvjetima. Ukoliko se ne posveti dovoljno pažnje operativnom restrukturiranju, kompanije se nakon nekog vremena ponovno nalaze u potrebi za financijskim restrukturiranjem. Ukoliko kompanija nije u mogućnosti vratiti povjerenje ključnih vjerovnika u svoje operativne poslovne planove, likvidnost postignuta financijskim restrukturiranjem pada u drugi plan.

Uspješno provedeno operativno restrukturiranje stvara platformu za povećanje konkurentnosti, što često ne uključuje samo smanjenje troškova, već i mjere povećanja prihoda. Stvaranje jasne vizije poslovanja te nove strategije također je temeljni korak bez kojeg značajna transformacija kompanije ne može uspjeti. Zbog gore navedenog, operativno restrukturiranje zajedno sa strateškim pokazat će najbolje rezultate.

Restrukturiranje se najčešće provodi kroz 4 ključne faze:

1. Analiza trenutnog stanja – omogućava uvid u ključne probleme i rizike;
2. Definiranje načina restrukturiranja – izrada modela koji najbolje odgovara kompaniji;
3. Izrada plana restrukturiranja – izrada detaljnih koraka za provođenje restrukturiranja;
4. Implementacija i praćenje financijskih efekata restrukturiranja.

Iako ovise od industrije, područja u kojima kompanije mogu postići kratkoročne brze efekte povećanja profita, najčešće se nalaze u smanjenju troškova:

- Trošak rada (povećanje produktivnosti rada optimizacijom poslovnih procesa ili uvođenjem novih tehnologija, eksternalizacija, korekcije sustava nagrađivanja),
- Trošak nabave (redefiniranje komercijalnih uvjeta, napredne nabavne strategije),
- Trošak financiranja (smanjenje obrtnog kapitala, povećanje iskoristivosti neoperativne imovine, novi izvori financiranja).

U reguliranim industrijskim sektorima poput telekomunikacija, farmaceutike i energetike zakonom su regulirani određeni aspekti poslovanja. S aspekta restrukturiranja, ovo predstavlja dodatni izazov zbog povećanja kompleksnosti, te je restrukturiranje potrebno prilagoditi zakonskim odredbama. Ovo u velikom broju slučajeva otežava proces restrukturiranja, produžuje njegovu implementaciju te povećava rizik od izostanka ciljanih rezultata. Stoga je za provođenje restrukturiranja ključno postavljanje iskusnog projektnog tima te podrška rukovodstva.

Dodatna dimenzija restrukturiranja koju je potrebno spomenuti je i upravljanje promjenama, tzv. „change management“. Promjene najčešće izazivaju otpor zaposlenika, no ako je uvođenje promjena planirano i komunicirano na pravi način, intenzitet i duljina otpora se smanjuje te organizaciji treba manje vremena da se vrati u normalan model rada. Otvorena i transparentna komunikacija donosi najveće koristi jer se smanjuje interni otpor promjenama.

Odluka o pokretanju postupka i provođenje programa restrukturiranja nije jednostavna te zahtjeva konsenzuse na mnogim razinama unutar organizacije. Bitno je da u program restrukturiranja budu uključeni svi ključni sudionici, od zaposlenika i Uprave, do sindikata, banaka i ostalih ključnih interesnih skupina poput dobavljača. Za postizanje uspješnih rezultata potrebno je održavati transparentne međusobne odnose te na jasan način komunicirati zajedničke ciljeve i postignute rezultate.

Intenziviranje konkurencije u većini industrija, strukturne tržišne promjene i tehnološke inovacije u poslovanju, povećavaju pritisak na profitabilnost poslovanja zbog čega se javljaju potrebe za strateškim i operativnim restrukturiranjem.

Što svijet i Europa kažu o restrukturiranju?

Globalni trendovi¹ govore o nastavku pada osobne potrošnje u 2013. godini, budući da je globalna inflacija nadmašila rast BDP-a. Prema posljednjim podacima, broj kompanija koje nisu u mogućnosti ispunjavati svoje obaveze najveći je od početka 2010. godine. Prema mišljenju Ivana Bovoljaka, PwC stručnjaka za restrukturiranje, globalni trendovi se odražavaju i na povećanom pritisku na europske kompanije koje su prisiljene na restrukturiranje te iz tog razloga već polako izlaze iz perioda stagnacije i vraćaju se na visoko konkurentna tržišta.

¹ Restructuring Trends, ožujak 2013., PwC

Prema makroekonomskim podacima Business Monitor International²-a za Hrvatsku, u 1. kvartalu 2013. godine domaća potražnja slabi kao rezultat smanjenja osobne potrošnje, visoke stope nezaposlenosti i fiskalnih mjera štednje. Pristupanje Europskoj Uniji i pripadajućim fondovima, te pozitivne prognoze za kretanja europske ekonomije, što će potaknuti izvoz, trebale bi vratiti hrvatsku ekonomiju na uzlaznu putanju. Međutim, pozitivne promjene neće se dogoditi same od sebe. Dejan Ljuština, voditelj odjela za konzalting u PwC-u, smatra kako je hrvatsko gospodarstvo došlo do kritične točke u kojoj je potrebno uložiti dodatni napor te uz restrukturiranje kompanija u realnom sektoru napraviti sveobuhvatno restrukturiranje i javnog sektora. Jedino će ovakav sveobuhvatni pristup omogućiti pokretanje ekonomije i omogućiti Hrvatskoj konkurentnost na europskoj razini.

Zaključak

Kako aktivnosti restrukturiranja ne spadaju u kategoriju redovitog poslovanja, za njih su često potrebna specifična znanja te pojačani angažman koji zaposlenici uz operativan posao često ne mogu pružiti, stoga kompanije najčešće u pomoć zovu specijalizirane konzultantske kuće. Kompanija se može i samostalno upustiti u restrukturiranje, međutim vrijednost konzultanata očituje se upravo u specifičnim znanjima, vještinama upravljanja promjenama, fokusom na ostvarivanje rezultata i neutralnosti. Međutim, ukoliko se kompanije odluče na angažman konzultanata, potrebno ih je promatrati kao investiciju jer se ukupna vrijednost projektom realiziranih ušteda najčešće kreće od 7 do 10 puta vrijednost investicije. Prvi rezultati restrukturiranja obično su vidljivi za 3 do 6 mjeseci, dok su puni efekti vidljivi tek nakon 12 i više mjeseci.

U navedenom kontekstu, financijsko, strateško i operativno restrukturiranje postaje imperativ konkurentnog poslovanja jer se ulaskom u EU očekuju strukturne tržišne promjene, te se kompanije njima moraju prije ili kasnije prilagoditi. Za ovakve odluke ostalo je vrlo malo vremena te je upravo sada trenutak u kojem kompanije trebaju razmisliti kako će se nositi s promjenama koje slijede.

Brisanje granica prema Europi za Hrvatsku predstavlja ogromnu priliku, pitanje je u kojoj će se mjeri hrvatske kompanije restrukturirati kako bi zadržale konkurentsku poziciju.

² Business Forecast Report for Q1 2013, Business Monitor International

Za daljnje informacije kontaktirajte:



Dejan Ljuština

Direktor, Consulting Leader

Tel: +385 1 6328 888

Mobitel: +385 91 4920 782

E-mail: dejan.ljustina@hr.pwc.com



Ivan Bavoljak

Menadžer

Tel: +385 1 632 8888

Mobitel: +385 99 26 14 632

E-mail: ivan.bavoljak@hr.pwc.com



Dunja Rožman

Konzultant

Tel: +385 1 6328 818

Mobitel: +385 99 2455 982

E-mail: dunja.rozman@hr.pwc.com

www.pwc.hr

© 2013 PricewaterhouseCoopers d.o.o. Sva prava pridržana.

PwC se odnosi na hrvatsko društvo član, a ponekad se može odnositi na PwC mrežu. Svako društvo član je zasebna pravna osoba. Za više informacija posjetite www.pwc.com/structure.

Ova publikacija daje opće smjernice samo o temama koje obrađuje i ne smatra se stručnim savjetom. Ne biste trebali postupati shodno informacijama koje se nalaze u ovoj publikaciji bez dobivanja konkretnog stručnog savjeta. Niti jedna potvrda ili garancija (izražena ili implicirana) nije dana glede točnosti ili potpunosti informacija sadržanih u ovoj publikaciji, te koliko dopušta zakon, PricewaterhouseCoopers d.o.o., njegovi članovi, zaposlenici ili predstavnici ne preuzimaju nikakvu zakonsku obvezu i odriču se odgovornosti za posljedice vašeg ili tuđeg postupanja ili nepostupanja prema informacijama sadržanim u ovoj publikaciji odnosno za bilo koju odluku koja se na njoj temelji.