Predavanje 1. FAZA HITNOSTI

- prioritet: osigurati likvidnost, odnosno dovoljno novaca za svakodnevno poslovanje

- kod svake akcije mora se razmotriti dugoročni učinak i pažljivo balansirati između kratkoročnog preživljavanja i dugoročnog stabilnog poslovanja

AKCIJE

1. Upravljanje marketingom

2. Upravljanje imovinom

3. Upravljanje ljudskim resursima

UPRAVLJANJE MARKETINGOM

- važnije je znati kako se na ispravan način povući s dijelova tržišta nego kako osvajati nova tržišta

- prekomjerna ulaganja u marketing bez rezultata vrlo su često glavni uzroci nazadovanja poduzeća

- analiza marketinške strategije kroz osnovna načela „četiri P”: Product (proizvod), Price (cijena), promotion (promocija) i Place (distribucija)

CIJENA

- preniska cijena zajednički problem svih poduzeća u krizi

- istraživanja: poduzeća u krizi imaju nižu cijenu svojih proizvoda od konkurencije 4x češće nego višu cijenu

- uklanjanje problema preniske cijene (i previsoke) potrebno je centralizirati donošenje cjenovne politike

- u fazi hitnosti – kupci generalno nisu osjetljivi na relativno male promjene cijene

- iskustvo pokazuje: cijena koja je za 10-15 % viša od prosječne cijene na tržištu maksimum koji se može postići bez drastičnog pada prodaje

-vremenski odmak – mjesec ili godina dana

- implikacija za menadžment: ustanoviti redoviti proces analize cijena koji se mora napraviti barem jednom godišnje

PROIZVODNA LINIJA - PROIZVOD

- širina proizvodne linije sjajno zvuči – u praksi, nekritično širenje proizvodne linije najčešće donosi malo povećanje prodaje uz nerazmjerno povećanje troškova

Napuštanje na nekoliko načina:

1. Prodaja čitave linije (smanjivanje cijena)

2. Prekid proizvodnje

- generalno podizanje cijena koje ponekad, ako je cijena bila doista preniska, može podići profitabilnost iznad granice za ukidanje / kupci kupuju dok se ne usmjere na druge dobavljače što omogućuje rješavanje zaliha i prikupljanje dodatnog novca)

PROMOCIJA

- troškovi promocije u nerazmjeru s poslovanjem

- preveliki dio troškova promocije odnosi se na proizvode koji čine donjih 20 % prodaje ili zarade

- rješenje u fazi hitnosti: koncentriranje svih promotivnih aktivnosti na najprofitabilnijih 20-30 % proizvoda i kupaca, eliminiranje donjih 20-30% i zanemarivanje onih između

DISTRIBUCIJA

- načela distribucije kao i načela promocije

- treba se koncentrirati na dobre kupce i dobre lokacije i otpisati loše kupce i loše lokacije

- oko 72 % ispitanih poduzeća izašlih iz krize eliminiralo je dio svojih neprofitabilnih kupaca, pri čemu je bilo eliminirano prosječno 23 % kupaca.

**UPRAVLJANJE IMOVINOM**

- uz svaki dio poslovanja vezan je dio imovine (zalihe, oprema, prostor)

- profitabilnost se povećava kao i tijek novca sa napuštanjem ili prodajom dijelova poslovanja koji ne ostvaruju ni profit niti pozitivan novčani tijek

- postupanje s graničnim slučajevima: ovisi o dubini i ozbiljnosti krize

- potrebe za novcem su velike te će granični slučajevi biti ugašeni ili prodani – vezano uz ozbiljnost i dubinu krize

Faktori koji utječu na uspješnost prodaje

1. Tržišna vrijednost imovine/dijela poslovanja – knjigovodstvena vrijednost imovine nikad ne odgovara tržišnoj vrijednosti, dok vrijednost dijela poslovanja određuje kupac prema svojim procjenama

2. Mogući stupanj unovčenja – neka se imovina uopće ne može unovčiti ili dobivena protuvrijednost može biti manja od troška unovčenja

3. Jednostavnost unovčenja – dugotrajna se imovina uglavnom teško prodaje, odnosno zahtjeva znatan angažman menadžmenta i ostalih resursa poduzeća

4. Trajanje unovčavanja – iako poduzeće u krizi očajnički treba novac,a njega je najteže dobiti, kupci obično zahtijevaju neku odgodu plaćanja

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

- struktura troškova – stavka koja se ističe: trošak osoblja

- smanjenje troškova nužno u krizi – prva je pomisao smanjiti najveći trošak

- u fiksni trošak zapošljavanja moraju se ubrojiti barem sljedeći troškovi: dizajn i objava oglasa, trošak selekcije, trošak obuke, vrijeme prilagodbe novih radnika

- kako se obim poslova smanjuje, poduzeću se ne isplati otpuštati svoj novo ostvareni višak – kombinacija direktnih i indirektnih troškova

Direktni troškovi vezani uz opuštanje: otpremnine, otkup imovine, eventualne troškove sudskih procesa

Indirektni troškovi (ponekad mogu biti veći od direktnih) uključuju:

- izgubljene poslove zbog pogoršanog imidža, smanjenog morala, smanjene produktivnosti ili kvalitete

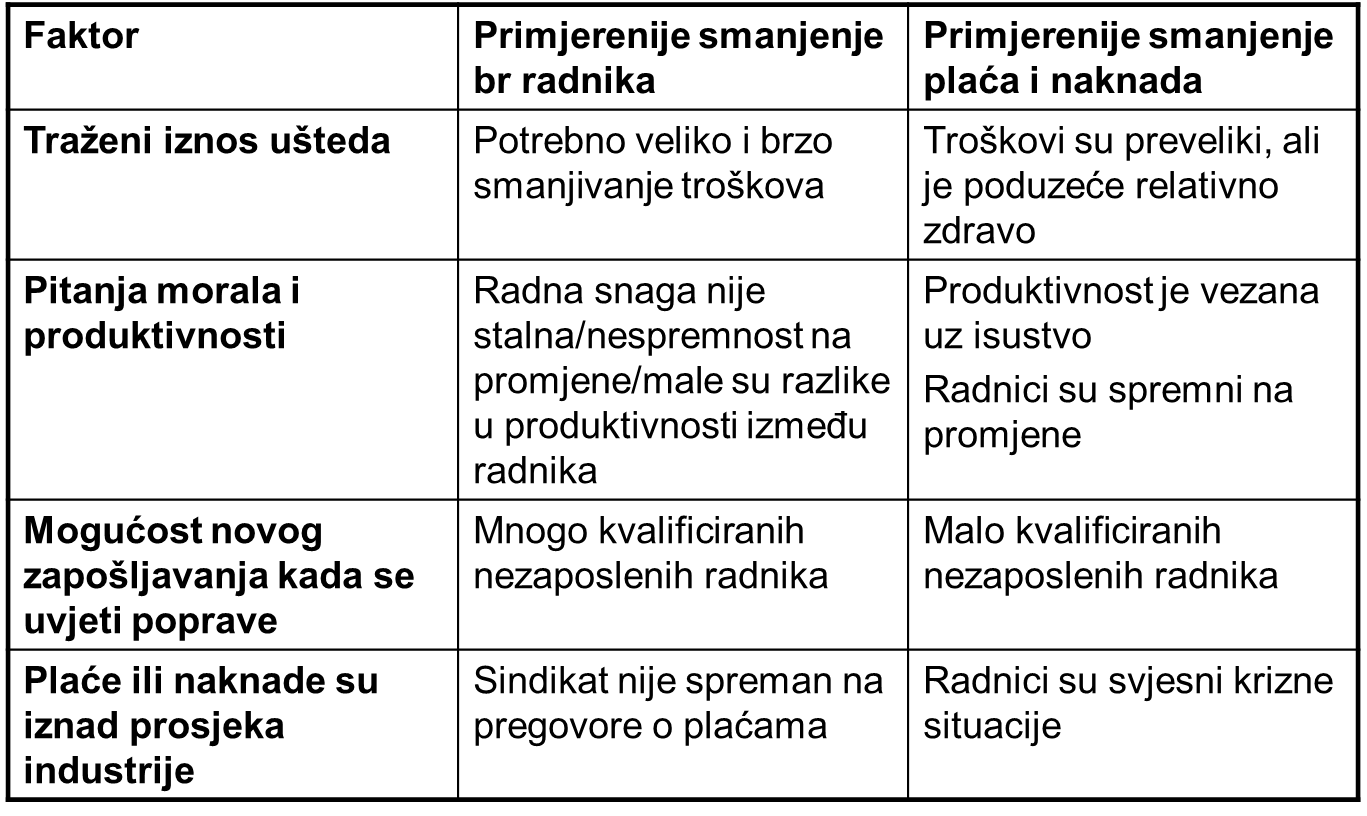
- troškove ponovnog zapošljavanja ako se stanje popravi

- veće troškove radne snage ako poduzeće slovi kao loš i nesiguran poslodavac

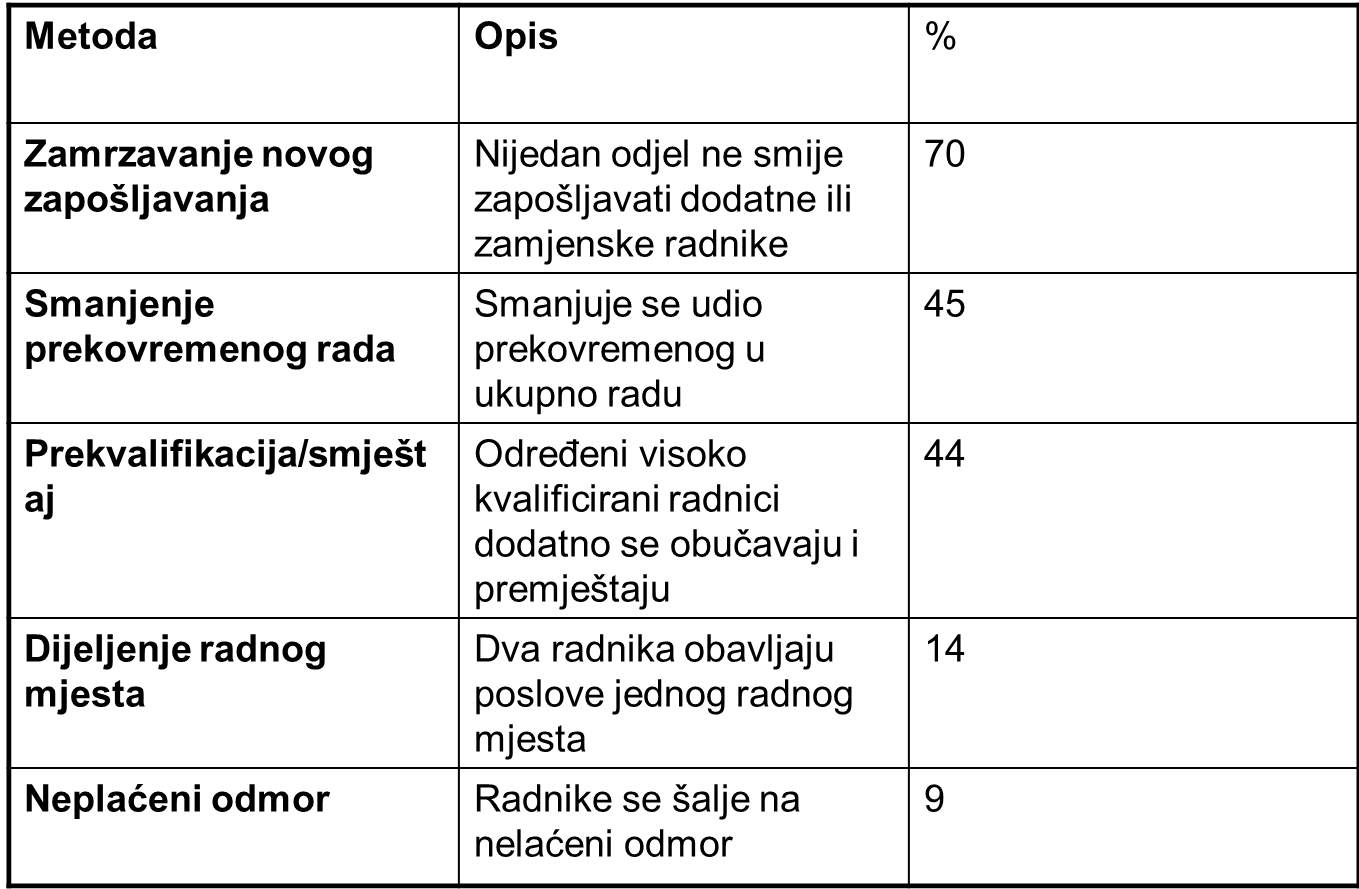
- višak radne snage je veći ako je prosječna plaća niža, ako su fiksni troškovi zapošljavanja viši i ako poduzeće očekuje rast proizvodnje i prodaje.

Iz navedenog proizlazi da će opuštanja biti više ako: prosječna plaća se poveća, fiksni troškovi zapošljavanja se smanje, smanji se očekivanje budućeg poslovanja

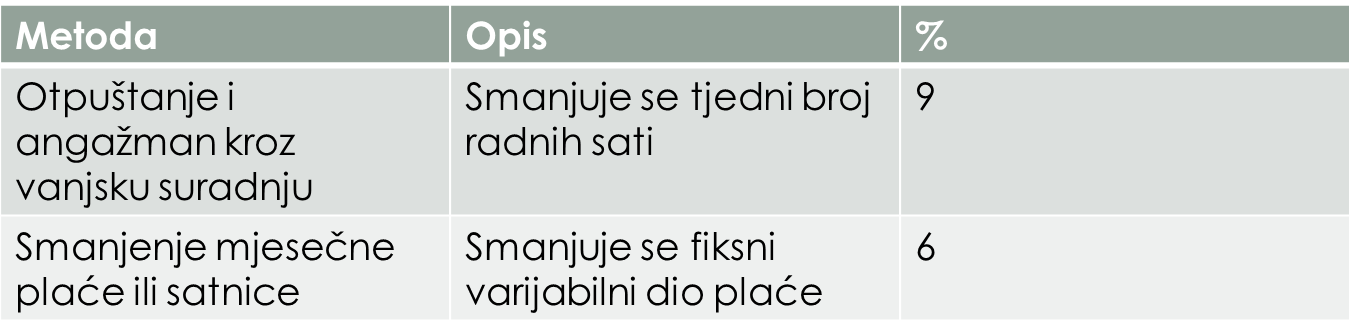
Faktori koji odlučuju o smanjenju broja radnika ili plaća i naknada



Metode smanjenja radne snage



Metode smanjenja radne snage



**Smanjenju radne snage mora se pristupiti oprezno i s realnim očekivanjima / ne može riješiti probleme svakog poduzeća. Otpuštanje je samo jedna od mjera za izlazak iz krize i to najmanje popularna.**

2. predavanje Faza povratka rastu

- faza stabilizacije završava kada poduzeće ostvaruje stabilnu dobit iz mjeseca u mjesec

- poduzeće nije sposobno za postizanje istih rezultata kao u danima prije krize

- dio ključnih ljudi je otišao – sa njima i sposobnost za obavljanje određenih poslova - segmenti tržišta su izgubljeni, oprema je starija, opseg poslovanja je manji

- s druge strane – dovedeni su novi ljudi spremniji na promjene, učvršćena je pozicija na profitabilnijim tržišnim nišama, produktivnost i efikasnost su porasle, ugled kod banaka i dionika je dobrim dijelom vraćen – poduzeće konačno posluje profitabilno

Karakteristike uspješnih izlazaka iz krize

- postoji kvalitetan plan izlaska iz krize – česta je pogreška preuzak i kratkoročan plan

- krizni menadžment problemima pristupa paralelno, a ne sekvencijalno.

- postavljanje novog menadžmenta, posebno postavljanje novog izvršnog direktora i direktora financija

- korištenje brojnih strategija za povećanje novca

- poboljšanje sustava financijskog kontrolinga te njegovo stvarno korištenje kako bi se uvela kultura orijentirana prema rezultatima

- razumijevanje da strategije snižavanja troškova – mogu biti nedovoljne za uspješan izlazak iz krize

- značajne promjene organizacije u smislu procesa i poboljšane komunikacije

Kada je kriza gotova?

- postoji mišljenje da poduzeće nikada ne bi trebalo izaći iz krize

- s druge strane – poduzeća ulijeću iz jedne krize u drugu te da je poslovanje u krizi njihov normalan način poslovanja

- nisu sve krize jednako značajne i opasne

Indeks očaja – definiran kao broj dana do stečaja, može biti jedno mjerilo značajnosti krize

- upotrebom tog mjerila većina normalnih poslovnih kriza (otkazivanja važnog ugovora, nemogućnost naplate potraživanja, otpuštanje pojedinih zaposlenika) – ne smatraju se značajnim

Opasnosti koje prijete uspješnosti izlaska iz krize

- nedjelotvoran menadžment

- loša strategija spašavanja

- nedostatni financijski resursi

Nedjelotvoran menadžment

- dva razloga: menadžment nije u stanju podnijeti pritisak problema ili nadzorni odbor odlučuje proći kroz krizu sa starim menadžmentom

- stariji menadžment – vanjski uzroci

- poželjne osobine: nesudjelovanje u kreiranju krize, nezavisan pogleda i nevezanost raznim političkim ili emotivnom vezana za određene ljude, grupe, tehnologije ili proizvode

- posjeduje samo novi menadžment – ili oslanjanjem na vanjske konzultante

Loša strategija spašavanja

- podcjenjivanje problema te izbor pogrešne strategije

- najčešća strateška pogreška – vjerovanje da će se povećanjem prodaje poduzeće izvući iz krize – bilo kakvo povećanje pojest će malobrojne preostale resurse te time gurnuti poduzeće u još dublju krizu

- druga pogreška: vjerovanje da postojeća organizacijska kultura dobra i ne treba se mijenjati – kultura se mijenjala tijekom ulaska u krizu te je nužno izgrađivanje nove kulture temeljene na viziji budućnosti

Nedostatni financijski resursi

- podrška vjerovnika potrebna u dvije točke izlaska iz krize: kod potrebe premošćivanje vremena potrebnog za unovčavanje dugotrajne imovine poduzeća te nakon stabilizacije, kada su dodatna sredstva potrebna za povratak rasta

- kriza će se ponovno vratiti na početak, ali ovaj put s još manje dostupnih resursa

Što u slučaju neuspjeha?

- najvjerojatnija mogućnost – proglašenje stečaja

- stečaj gotovo uvijek završi likvidacijom

- likvidacija – postizanje bolje cijene za imovinu ako se menadžment odluči za dobrovoljnu likvidaciju

- prodaja poduzeća

- spajanje sa snažnijim poduzećem iz industrije

3. predavanje Faza preuzimanja kontrole i evaluacije

Faza preuzimanja kontrole

- nakon definiranja kriznog menadžmenta – preuzimanje kontrole

- 90-120 dana ključno za uspostavljanje kontrole, a time i za uspješnost izlaska iz krize

„medeni mjesec” – suprotstavljanja unutar poduzeća

- trajanje perioda ovisi o dubini krize – što je kriza dublja i dugotrajnija, period je kraći.

- otpor promjeni neće se vidjeti odjednom niti javno nego će se pojavljivati u rastućem nepoštivanju inicijativa menadžmenta, nepoštivanju rokova, lošim analizama, apatiji i eroziji morala

Tri su koraka preuzimanja kontrole:

- zadobivanje pozornosti

- prioritetno djelovanje

- napadanje problema

Zadobivanje pozornosti

- potrebno šokirati sustav. Zašto?

- način poslovanja postaje normalan i prihvaćen od radnika (u kriznom stanju)

- zaposlenici na nižim položajima ne znaju što se događa

Dva načina:

- koncept žrtvenog janjeta – otklanjanjem se zadovoljavaju svi kriteriji potrebnog šoka

- donošenje hrabrih odluka

Prioritetno djelovanje

1. implementaciju naredbi koje učvršćuju kontrolu – npr. Prekidanje angažmana vanjskih suradnika, osobno odobrenje glavnog menadžera za svako zapošljavanje i svaki značajniji trošak

2. utvrđivanje radnih procesa u upravi poduzeća – npr. Uspostavljanje tjednih brifinga

3. delegiranje autoriteta i odgovornosti , ali sa zadržavanjem ključnih odluka kod top-menadžmenta

Napadanje problema

Tijekom faze preuzimanja kontrole treba:

- brzo procijeniti globalnu situaciju – proučiti sve mogućnosti postojećeg informacijskog sustava – zatražiti podatke iz vanjskih izvora

- ocijeniti ključne zaposlenike – iz postojećeg kadra izvući najbolje ljude i iskoristiti njihove sposobnosti

1. ima li dobar zaposlenik uz sve kvalifikacije i volju za provođenje promjene

2. Ima li dobar zaposlenik namjeru napustiti poduzeće

- poduzeti očite korake za poboljšanje profitabilnosti – troškovi se uvijek mogu bar malo srezati, zalihe se mogu uvijek smanjiti, dio potraživanja uvijek može naplatit

- inicirati akcije za sakupljanje informacije kako bi se mogla napraviti preciznija evaluacija – za preciznu evaluaciju potrebno je vrijeme- paziti da se pokretanjem sakupljanja podataka ne povise troškovi poslovanja, što je zadnje što poduzeće treba u ovom trenutku

Faza evaluacije

- prva odluka – koliko će vremena i novca bit na nju potrošenu (ovisno o prethodnom znanju, ozbiljnosti problema i veličini poduzeća

- malo poduzeće i u ozbiljnim teškoćama – 2 dana do 2 tjedna

- srednje veličine i nije u neposrednoj opasnosti – 30- 90 dana

- kod velikih poduzeća u stagnaciji – do godine dana

Evaluacija poduzeća provodi se u tri koraka

1 .preliminarna analiza održivosti – (ima li poduzeće uopće šanse za nastavak poslovanja)

2. detaljna analiza održivosti - (financije, tržišna pozicija te ljudski resursi)

3. na osnovi integriranih rezultata analize određuju se daljnje akcije

PRELIMINARNA ANALIZA ODRŽIVOSTI

- promatra se poduzeće u cjelini bez ulaska u dubinu problema, odjela ili ljudi – kroz razgovore s ključnim ljudima i pregledom dostupnih podataka

20 % poduzeća u krizi se oporavi

33 % poduzeća u krizi može se odmah otpisati kao beznadne slučajeve

50 % spašeno kod kojih je spas ocijenjen mogućim

Detaljna analiza održivosti

- bazira se na dva osnovna principa: segmentaciji poslovanja i vrednovanju dostupnih resursa – financijske snage, tržišne konkurentnosti i ljudi.

- ukrizi je bolje biti 80 % siguran i djelovati odmah nego 100 % siguran i djelovati prekasno!

Segmentacija poslovanja

ABC ANALIZA – dijelovi poslovanja dijele se na one koji će biti zadržani, one koji će se ukloniti i one koji su na granici.

- sadašnje / buduće razvrstavanje – sve troškove i imovinu treba razvrstati prema njihovoj važnosti za sadašnje poslovanje ili važnosti za zadovoljavanje budućih potencijalnih potreba.

- utvrđivanje redoslijeda važnosti – analiza koje zahtjeva više vremena, ali omogućava fokusiranje na jedan po jedan problem te time produktivniji rad menadžmenta

Vrednovanje resursa

FINANCIJSKA ANALIZA – bilanca stanja, račun dobiti i gubitka i novčani tijek, financijski informacijski sustav

TRŽIŠNE KONKURENTNOSTI

1. Marketinška strategija poduzeća – pokušaji da se povećanjem prodaje prikriju dubioze u troškovima česta je pogreška menadžmenta poduzeća u krizi

- općeprihvaćena teorija: isplati kupiti udio na tržištu nižim cijenama ili ulaganjem u marketing jer se ta cijena na duži rok pretvara u dodatni profit.

STRATEGIJA FOKUSIRANJA – zamjene svog udjela na cjelokupnom tržištu većinskim dijelom profitabilnije tržišne niše.

TRŽIŠNE KONKURENTNOSTI

2. Trenutačna tržišna pozicija – provodi se usporedno s analizom tržišne pozicije

(informacije o prodaji, marži, tržišnom udjelu za prethodno razdoblje – min. 3 godine, inovacije u proizvodima, načinu promocije i cijenama…

TRŽIŠNE KONKURENTNOSTI

3. Efikasnost organizacije marketinga

Je li poduzeće tržišno orijentirano ili je orijentirano na proizvodnju? Generira li marketing inovativne strategije i planove za dugotrajan rasti i profitabilnost? Ima li u odjelu marketinga dovoljno ljudi i jeli dovoljno integriran za provođenje marketinških analiza?

- dobro i jednostavno mjerilo – razgovori s ključnim kupcima

LJUDSKI RESURSI

- evaluacija postojećeg menadžmenta najvažniji je dio evaluacije ljudskih resursa

- menadžment mora davati smjer, imati viziju i djelovati kao tim

- kod evaluacije menadžmenta za svakog menadžera moraju se ocijenit najmanje tri grupe karakteristika: tehnička znanja, shvaćanje poslovanja i osobne karakteristike

Primjer procjene menadžera



4. predavanje Faza stabilizacije

- uspješan izlazak iz faze hitnosti znači da poduzeću više ne prijeti neposredna opasnost za opstanak – slijedi period rehabilitacije

- faza hitnosti završava – planiran novčani tijek za iduću godinu osiguran

- mogućnost da se dogovori ne ispune

Strategija djelovanja kriznog menadžmenta u fazi stabilizacije oslanja se na:

- upravljanje imovinom

- upravljanje financijama

- upravljanje procesima

- upravljanje marketingom

Upravljanje imovinom

- u fazi stabilizacije određuje se sudbina imovine koja ima pozitivan novčani tijek

- odricanjem dijela poslovanja te smanjenjem obima drugačije pozicioniralo na tržištu – naglasak na uklapanju zadržanih dijelova poslovanja u novu strategiju

- na osnovi strateške analize tijekom prethodnih faza menadžment odlučuje koji se dijelovi poslovanja uklapaju u dugoročnu viziju tržišne pozicije poduzeća

- u fazi stabilizacije poželjno je uložiti dodatni napor da se ti dijelovi poslovanja u potpunosti osposobe za samostalno poslovanje te ih izdvojiti u posebne pravne osobe ili ih prodati

Upravljanje financijama

- umjesto koncentriranja na novčani tijek nauštrb dobiti, kontrolu vjerovnika i rezanje troškova - sada se menadžment mora koncentrirati na dobit, smanjenje dugovanja i povećanje profita

Glavne aktivnosti su:

- poboljšanje likvidnosti – pažljivo i pametno upravljanje (implementacijom programa za poboljšanje proizvoda i profita te uklanjanjem neprofitnih dijelova poslovanja)

- razvoj sustava kontrole

- ustroj menadžerskog računovodstva

Upravljanje procesima

- ne teži se brzim rješenjima nego sustavnom povećanju produktivnosti i efikasnosti

- outsourcing – tipični kandidati su sporedne djelatnosti (čuvarka služba, održavanje, dostava, marketing i informatika)

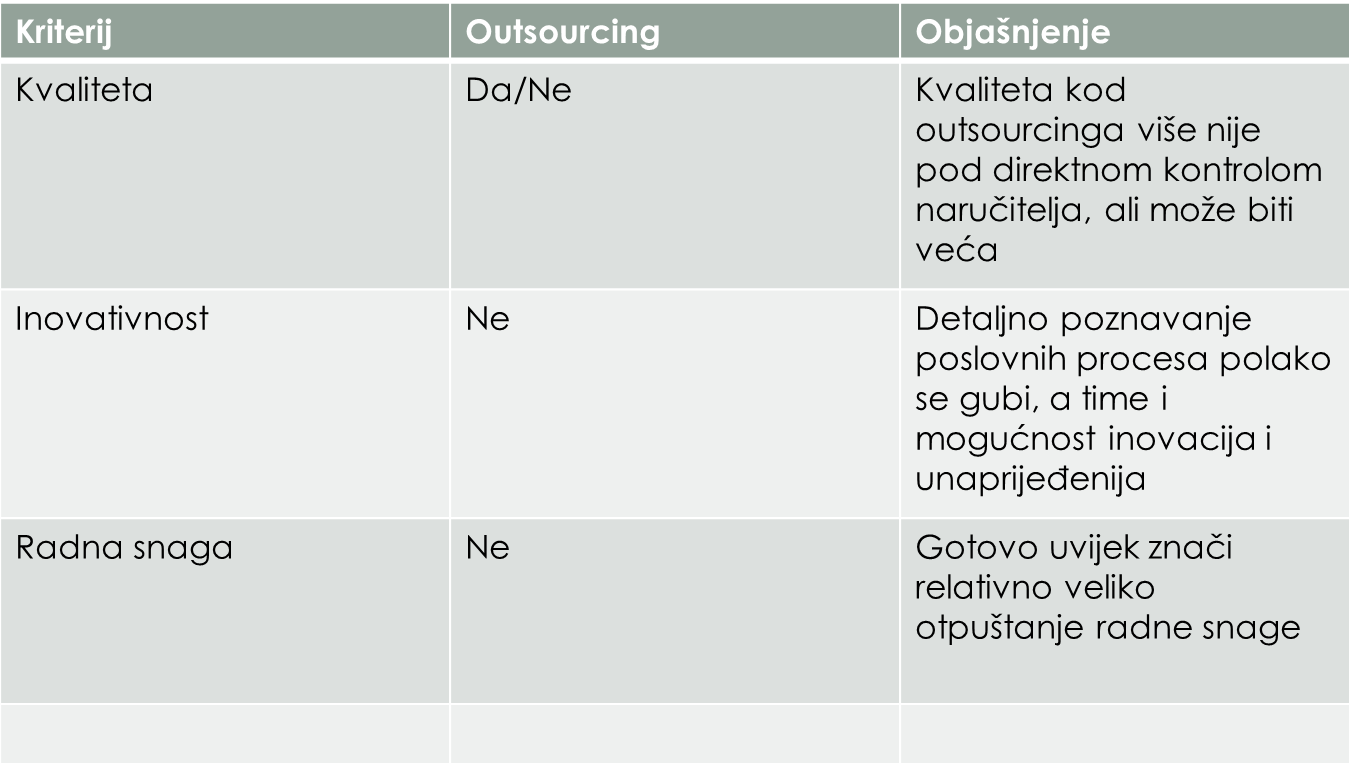
- postoji duboko tržište te poduzeće može odabrati dobavljača prema svome izboru

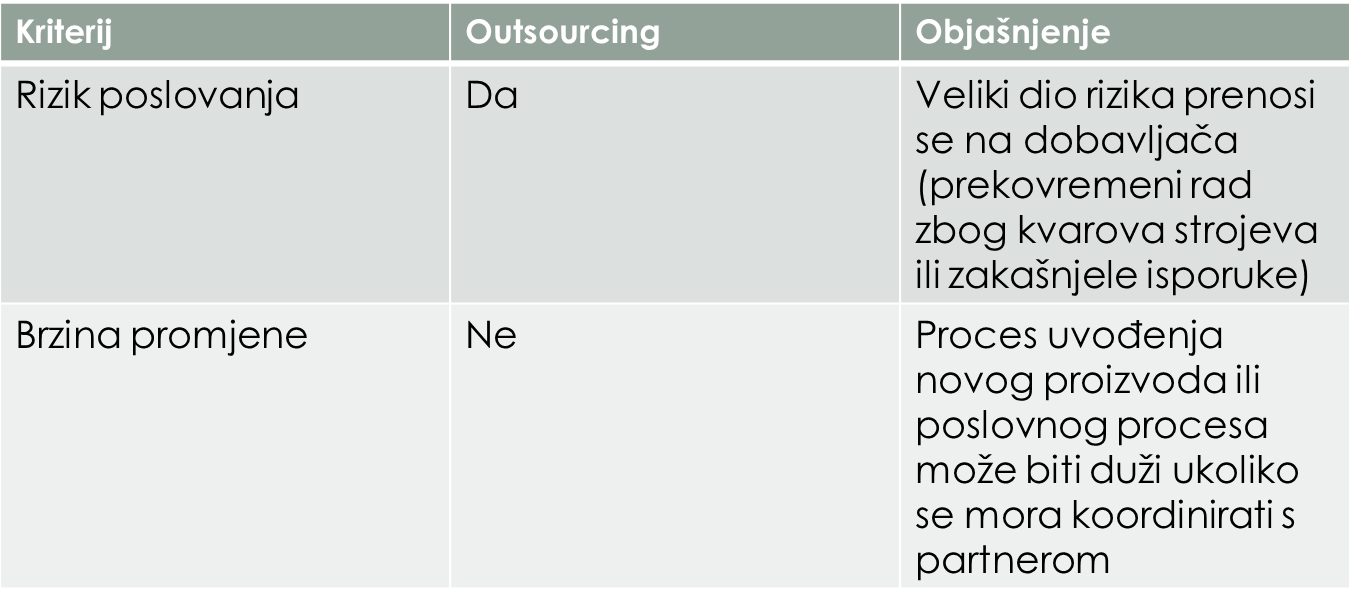
- čim postoji izbor – cijena koje će poduzeće plaćati je niža od troška zadržavanja tih djelatnosti u poduzeću

- outsourcing zahtjeva analizu svih poslovnih procesa u poduzeću i njihovog utjecaja na jedinstvenu prodajnu ponudu

- optimalno postavljeno poslovanje moralo bi se fokusirati na konkurentne prednosti poduzeća,a sve ostale aktivnosti obaviti outsourcingom

Kriteriji uspješnog outsourcinga





Svjetski primjeri outsourcinga

- proizvodnja motora u Americi i Japanu

- nakon 2. svjetskog rata dio američkih proizvođača prebacio je proizvodnju u Japan zadržavajući istraživanje, razvoj i dizajn u Americi

- logika: zadržavali su ključne kompetencije i konkurentske prednosti, a da je proizvodnja nebitna

- tijekom godina znanja za kvalitetnu proizvodnju su odumirala dok su se znanja za istraživanje, razvoj razvijala u Japanu

- procjena dugoročne održivosti - pogrešna

- proizvodnja modne odjeće

- proizvodnja najpoznatijih robni marki u nerazvijenim zemljama

- situacija prisutna već desetljećima te ne postaje najmanje naznake da bi neka robna marka iz tih zemalja mogla zauzeti značajno mjesto na tržištu

- u slučaju modne odjeće – konkurentna prednost je održiva u istim poslovnim procesima u kojima nije bila u industriji motora: istraživanju, razvoju i dizajnu

Upravljanje marketingom

- okreće se učvršćivanju postojećih snaga i preciznijem uklanjanju slabosti

- marketing ponovno se promatra kroz „četiri P”

Cijene – problem preniskih cijena riješen je u prethodnoj fazi – potrebno odrediti cijene unutar rentabilne politike

- istraživanja: većina poduzeća smatra da imaju prosječne ili natprosječne cijene/ samo 7 % poduzeća smatra da su im cijene ispodprosječne

- 50 % poduzeća ima ispodprosječne cijene, a 50 % iznadprosječne

- shvaćanje zašto kupci kupuju - ne samo zbog cijene

- povisivanje cijene – slijeđenje konkurencije

Proizvodi – u ovoj fazi menadžment se posvećuje promatranju pojedinih proizvoda.

Glavne strategije uključuju:

- eliminiranje marginalnih proizvoda

- postizanje bolje profitabilnosti linije

- maksimaliziranje iskorištenja postojećih proizvoda

- skromna i dobro promišljenija proširenija linija u slučajevima gdje se procjeni da je rizik minimalan

Promocija – pozornost na produktivnost osoblja

- varijacija pravila 80/20 – većinu prodaje donosi 20 % prodavača, dok većina prodavača pridonosi prodaji sa samo 20 %.

- prodavači koji ne uspijevaju zadovoljiti standarde menadžmenta, prilikom izlaska iz krize mnogo više no tijekom ulaska u krizu, vjerojatno odbijaju potencijalne kupce od sebe te ih je bolje ukloniti s te pozicije

- iako visoki standardi učinkovitosti i dalje vrijede, masovno smanjivanje radne snage više nije vjerojatno – događaju se pojedinačna otpuštanja, ali su uglavnom praćena novim zapošljavanjima (menadžment)

- tijekom procesa izlaska iz krize – mnoga radna mjesta ostaju prazna

- dva kriterija kod popunjavanja radnih mjesta: kvalificiranost i stav prema provođenim promjenama

- implementacija programa nagrađivanja glavni je način motiviranja u fazi stabilizacije

- programi omogućuju zapošljavanje ili zadržavanje visoko motiviranih i visoko produktivnih ljudi koji su za svoju uspješnost adekvatno nagrađeni

Istraživanje faze stabilizacije u hrvatskim tvrtkama

- u fazi stabilizacije promatrane tvrtke su poduzele sljedeće aktivnosti:

- definiranje org. strukture, kadrovsko restrukturiranje

- definiranje ovlasti i odgovornosti, postavljanje ciljeva

- novi sustav plaća i stimulacija

- završavanje započetih projekata

- uvođenje ISO 9001 standarda

- novu org strukturu uz kadrovsko restruktuiranje: 50 %

- formalno definiranje ovlasti i odgovornosti – 50 %

- značajan dio uveo je i novi sustav plaća i stimulacija

- završavanje započetih projekta – značajno za projektno orijentirane tvrtke

- ISO 9001 - kao katalizator promjena i bolji pristup kupcima

- pokazuje znatno podudaranje u modeli procesa izlaska iz krize

- većina tvrtki težište stavlja na motiviranje zaposlenih i organizaciju – financije u drugom planu – marketing nije došao na red- u skladu s modelom u potpunosti