A vállalati struktúraváltás következetes és módszeres megvalósítása – felmérés a német vállalatok tapasztalatairól

Az éles nemzetközi versenyben mind több vállalat kerül válsághelyzetbe és kényszerül struktúraváltási program kidolgozására. A megújuláshoz világos és egyértelmű struktúraváltási programra, valamint gyors reagálásra van szükségük, sok vállalat azonban túl későn reagál a küszöbön álló válságra. Ez a tapasztalata legalábbis a Roland Berger Restructuring Survey tanácsadó vállalatnak, amely rendszeres felmérésekben kutatja a németországi vállalatok körében a vállalati szerkezetváltással kapcsolatban megfigyelhető jelenségeket és trendeket. Az alábbi ezeket ismerteti, egy konkrét struktúraváltási esettanulmányon keresztül mutatva be, hogy miként lehet felismerni a fenyegető válságokat, és hogyan lehet megbirkózni velük.

Tárgyszavak: átszervezés; struktúraváltozás; vállalat; vállalati átszervezés; válságmenedzsment.

A hatékonyság nyomása és a tőke szűkössége – a vállalati struktúraváltás hajtóerői

Lényegében két ok létezik, amelyek a vállalatoknál szükségessé teszik szerkezetváltási programok kidolgozását. Egyrészt az utóbbi években sok vállalat számára romlott a piaci környezet. Lényeges ágazatok – például a kiskereskedelem és az építőipar – forgalmának volumene stagnált vagy éppenséggel csökkent tízéves időtávban (az építőiparé például 45%-kal csökkent 1995-höz képest). Gyakori kiút az érintett vállalatok számára a kapacitások hozzáigazítása az új helyzethez és az üzemi hatékonyság növelése.

Az ágazatokon átnyúló internacionalizálódás tovább fokozza a versenyt. Az Európai Unió belső piacának 2004. májusi bővítése, továbbá a termelés folytatódó kihelyezése Kínába fokozza ezt a nyomást. A termelő iparágaknak Németországban olyan külföldi vállalatokkal kell verse-

nyezniük, amelyek lényegesen alacsonyabb munkabérköltségekkel dolgoznak.

A középvállalatok korlátozott finanszírozási lehetőségei még inkább szükségessé teszik a racionalizálást. A Németországban a céges ügyfelekkel folytatott hagyományosan fontos hitelüzleteket a kereskedelmi bankok lényegesen beszűkítik. Ennek oka a legyengült konjunktúrán túlmenően a Bázel–II. egyezmény új követelményeiben is kereshetők. Ezek előírják a saját tőkének az egyedi finanszírozási kockázatoktól függő meghatározását, ennek folytán éppen a kis- és közepes vállalatoknál nőnek a finanszírozási költségek. Ezzel párhuzamosan megkurtítják, illetőleg megdrágítják a meglévő hitelkereteket, vagy megtagadják az új hiteleket. Ennek eredményeképpen 2003-ban Németországban évtizedek óta először csökkent a hitelek volumene (0,05%-kal) az előző évhez képest, bár a trend már 2004-ben megfordult, amikor csak kismértékű (0,2%-os) volt a növekedés.

Ezek a megváltozott keretfeltételek mindenekelőtt a vállalati csődök évi számának növekedésében mutatkoznak meg Németországban. Míg 1999-ben mintegy 27 000 csőd volt, addig 2003-ban már 39 500. 2004-ben ugyan enyhe csökkenés következett be, de a 39 300-as szám még mindig igen magas. 2005-re a Verband der Vereine Creditreform e.V. (Hitelreform Egyesületek Szövetsége) a vállalati csődök számának további visszaesésére számít, hozzávetőleg 37 900-ra.

A Roland Berger Strategy Consultants struktúraváltási felmérése

A Roland Berger Strategy Consultants tanácsadó cég ebben a helyzetben kutatja rendszeresen a vállalati struktúraváltás terén megfigyelhető trendeket és fejleményeket. Ezekben a felmérésekben megkérdezik a struktúraváltási tapasztalatokkal rendelkező németországi és európai vállalatokat a vállalati válságok okairól, a tipikus reagálási módokról, valamint a struktúraváltási intézkedések sikertényezőiről. Az itt következő elemzések a 2003-ban és 2005-ben végzett vizsgálatokra épülnek.

A felmérésekben hét alapvető trendet állapítottak meg:

– **Gyorsabban, korábban, következetesebben.** A vállalatok korábban reagálnak a válságokra, nagyobb sebességgel és következetesebben léptetnek életbe intézkedéseket.
– **A válságokra reagálás gyorsaságának fontossága.** A német cégek átlagos reakcióideje (amely a krízis felismerésétől az intézkedésekig eltelik) az európai középmezőnyben helyezkedik el. Az

átlagot meghaladóan magas azonban azoknak a vállalatoknak az aránya, amelyeknél viszonylag alacsony, illetve viszonylag magas a reakcióidő.

- **Az üzemi tanács partnerként kezelése.** Az üzemi tanáccsal folytatott együttműködés egyre inkább fontos sikertényezővé válik.
- **Az előrelátás hiánya.** A sikeres struktúraváltást követően nem kielégítő mértékben invesztálnak a korai válságfelismeréshez szükséges eszközökbe.
- **Struktúraváltás mint hosszú távú feladat.** A megkérdezett vállalatok többsége további struktúraváltási feladatokra számít a jövőben.
- **Fokozódik a bevételnövelés jelentősége.** A struktúraváltás nem csupán költségoldalról megy végbe – egyre gyakrabban hoznak intézkedéseket a bevételnövelés érdekében is.
- **A struktúraváltás megfelelő likviditást követel.** Az összes vállalat kétharmadának a struktúraváltási intézkedések megtervezéséhez és megvalósításához kiegészítő forrásokra van szüksége.

A továbbiakban a gyors válságfelismerés és a válságok leküzdésére szolgáló intézkedések következetes megvalósításának jelentőségét vizsgáljuk, végig a gyakorlati végrehajtásra összpontosítva.

A gyors cselekvés szélesíti a játékteret

A gyors reagálás a romló vállalati helyzetre fontos tényezője a struktúraváltás sikerének. A késedelmesen életbe léptetett intézkedések csökkentik a vállalat rendelkezésére álló pénzügyi erőforrásokat; szemmel láthatóan csökkentik az eredményt és a likviditást, ezenfelül tovább erősödik az idő szorítása, mert mindenekelőtt rövid távon kell biztosítani a túlélést. A hatékonyságot fokozó intézkedésekhez vagy egyáltalán a stratégiai átorientálódáshoz ily módon nem állnak többé rendelkezésre megfelelő erőforrások. Következésképpen gyengülnek az esélyek a hosszú távon teherbíró struktúraváltási eredmények elérésére.

Erre az összefüggésre egyre nagyobb figyelmet fordítanak a struktúraváltási helyzetben lévő vállalatok. A 2001-es felméréshez képest az összes megkérdezett német vállalat átlagos reakcióideje 30 hónapról 14 hónapra, azaz kevesebb mint a felére csökkent. Az európai átlag 16 hónap. Mindazonáltal a német vállalatok 36%-ának (az európai cégek 48%-ának) 12 hónapra vagy többre van szüksége a válság felismerésétől a struktúraváltás elkezdéséig.

A felmérés során megkérdezett német vállalatok 23%-a ismerte fel, hogy reakcióidejüket tovább kell csökkenteni. Válság ismételt fellépésekor lényegesen gyorsabban akarnak intézkedéseket foganatosítani. Ennek azonban előfeltétele, hogy időben ismerjenek fel olyan válságokat is, amelyeknek még csak az előszele érződik. Ehhez a vállalatoknak megfelelő korai figyelmeztető rendszerekre van szükségük.

A korai válságfelismerés hiányosságai csökkentik a sikeres struktúraváltás kilátásait

A válságok korai felismerésére szolgáló figyelmeztető rendszerek nagymértékben hozzájárulnak a sikeres struktúraváltási intézkedések megvalósításához. A rövid (12 hónapnál kisebb) reakcióidejű vállalatok 74%-a meg volt elégedve a meghozott intézkedések sikerességével, ami a megnyíló szélesebb cselekvési lehetőségekkel magyarázható. A korai figyelmeztető rendszerek segítségével a vállalatok átlagos reakcióideje 14 hónapról nagyjából 9 hónapra csökkenthető. Ezzel szemben azok a vállalatok, amelyek korai figyelmeztető rendszerek hiányában csak későn láttak hozzá a struktúraváltáshoz, ezt csupán 38%-ban képesek sikerrel véghez vinni.

Jóllehet ezek az eredmények egyértelműen a válságok korai felismerésére szolgáló rendszerek fontosságát bizonyítják, a gyakorlati megvalósítás terén komoly hiányosságok mutatkoznak. Így pl. a német vállalatok 67%-a (az európai cégek 44%-a) fontosnak tartja a kockázatkezelést a válságok azonosításához, de csupán 35%-uk (az európaiak 24%-a) valósított meg ténylegesen ilyen rendszereket. Hasonló megállapítás érvényes a válságok korai felismerését szolgáló más eszközökre is, amilyen például az átfogó *vállalatvezetői (menedzsment) információs rendszer* (MIS) vagy a naprakész likviditás-előrejelzés *(1. táblázat)*.

Gyakorlati példa: az üzletmenet és a válság okainak átláthatatlansága

A megfelelő vállalatvezetői információs rendszer jelentőségét jól szemlélteti egy dekorációs cikkeket gyártó cég példája. A vállalatnál az elmúlt négy évben folyamatosan esett vissza a forgalom a központi jelentőségű európai és észak-amerikai piacokon, a csökkenés mértéke elérte az évi 20%-ot. Egyedül az ázsiai piacon lehetett enyhe növekedést tapasztalni. Emiatt már két éve 10%-ot meghaladó mértékben csökkent

az árbevétel-arányos nyereség. A likviditási helyzet olyan feszültté vált, hogy az operatív üzletet csak korlátozottan lehetett fenntartani.

1. táblázat

A válság korai felismerésére szolgáló eszközök jelentősége és azok gyakorlati megvalósítása (a megkérdezett vállalatok százalékában)

Eszköz	Európa		Németország		Nyugat-Európa		Kelet- és Közép-Európa	
Havi vállalatirányítási információs rendszer	77%	65%	96%	57%	80%	84%	74%	43%
Havi áttekintő (review) ülések az érintett vállalati területekkel	75%	60%	80%	46%	77%	75%	72%	43%
Folyamatosan frissített likviditás-előrejelzés	53%	44%	71%	54%	52%	65%	53%	31%
Mutatószám-katalógus/balanced scoreboard	50%	30%	63%	27%	58%	42%	41%	17%
Kockázatkezelés	44%	24%	67%	25%	41%	27%	48%	21%

☐ Igen fontos és fontos. ☐Teljeskörűen megvalósítva.

Eddig a vállalat alig reagált ezekre a fejleményekre. Ennek egyik fontos oka az volt, hogy a vezetés számára nem állt rendelkezésre kielégítő információ a döntés-előkészítéshez. Így például a különböző termékcsoportokról eltérő mutatószámok érkeztek be. Ezeket ráadásul különböző formátumokban összesítették, és eltérő ütemezésben bocsátották a menedzsment rendelkezésére. Részben a sok adatszolgáltató csatorna folytán tartalmi átfedések keletkeztek, ami megnövelte az adatgyűjtéshez szükséges ráfordításokat. Az információáramlást csak korlátozottan támogatta elektronikus adatfeldolgozó rendszer. A sok interfész és az információs csatornák gyakori megszakadása (az ún. médiatörés) csökkentette az összegyűjtött adatmennyiség értékét.

A menedzsment így arra kényszerült, hogy nem kielégítő, továbbá különböző aktualitású és nem egységes elvek szerint előkészített adatok alapján hozzon döntéseket. Különösen a likviditás alakulására vonatkozó információ volt kevéssé kifejező, mivel az aktuális tényszámokat csak havi bontásban tudták összevetni a tervezett értékekkel. Mindez csaknem teljes körű cselekvésképtelenséget eredményezett, miközben nagy volt a nyomás annak érdekében, hogy tenni kell már valamit.

Az átfogó beszámolási és irányítási rendszer mint a válságok korai felismerésének feltétele

Abban, hogy a közelgő válságokat időben fel lehessen ismerni, a menedzsmentnek mindig világos képet kell alkotnia a vállalat helyzetéről. Ez annyit jelent, hogy a nyereség elérése szempontjából mértékadó vállalati tevékenységeket egyértelmű mutatószámok segítségével kell jellemezni.

A vállalat bevételi oldalát egyrészt az értékteremtési tevékenységre, másrészt a termelékenységre orientáltan kell leképezni. Általánosan használatos mutatószám ezen a téren az egy alkalmazottra jutó bruttó bevétel, amely felvilágosítással szolgál a termelési folyamat teljesítőképességéről és hatékonyságáról. Mivel ez a mutató könnyen megszerezhető, a konkurenciával történő összehasonlításra is jól felhasználható.

Első helyen áll fontosság tekintetében a likviditás alakulásának aktuális tervezése. Ezt hetenként kell végezni és folyamatosan frissíteni. A tervek rövid időközönként történő kiigazítása lehetővé teszi az eltérések korai felismerését, és ily módon az ellenintézkedések idejekorán történő megtételét is.

A tisztán pénzügyi mutatókon túlmenően a menedzsmentnek ugyancsak szüksége van a belső vállalati folyamatokat leíró információkra is, például a piaci és ügyfélkapcsolatok alakulásáról és a humánerőforrások helyzetéről. A szóban forgó perspektívák ábrázolásának klasszikus eszköze az ún. *balanced scoreboard*. Ez a tábla az egyes beszámolási perspektívák szerinti mutatószámok és a hozzájuk tartozó elérendő értékek segítségével átfogó képet ad a vállalat összesített helyzetéről.

A korai felismerésre szolgáló eszközök átfogó alkalmazásához szigorú beszámolási folyamatra van szükség. A beszámolási időszaknak elég rövidnek kell lennie a trendek időben történő felismeréséhez. A beszámolók tartalmának és formájának az egész vállalatra kiterjedően kötelezőnek kell lennie az egyértelmű értelmezés érdekében. A beszámo-

lási rendszer magas fokú automatizáltsága minimálisra szorítja a manipulálási lehetőségeket és javítja a rendelkezésre álló adatmennyiség minőségét.

Átfogó struktúraváltási program mint a vállalat szanálásának kiindulási pontja

A dekorációs anyagokat gyártó cégnél bekövetkezett drámai visszaesés gyors cselekvést követelt a likviditás helyreállítása és a jövedelmezőség biztosítása érdekében, ezért átfogó struktúraváltási programot indítottak.

Először is, a csőd elkerülése érdekében rövid távon javítani kellett a likviditást. Ennek érdekében ütemezett megállapodást kötöttek a szállítókkal a fizetési határidők meghosszabbítására. Ezenkívül a nyersanyagok és a késztermékek raktárkészletét versenyképes színvonalra csökkentették. A legfontosabb ügyfelekkel folytatott első tárgyalások után reálisnak tűnt a követelések lejárati tartamának kb. 40%-os csökkentése.

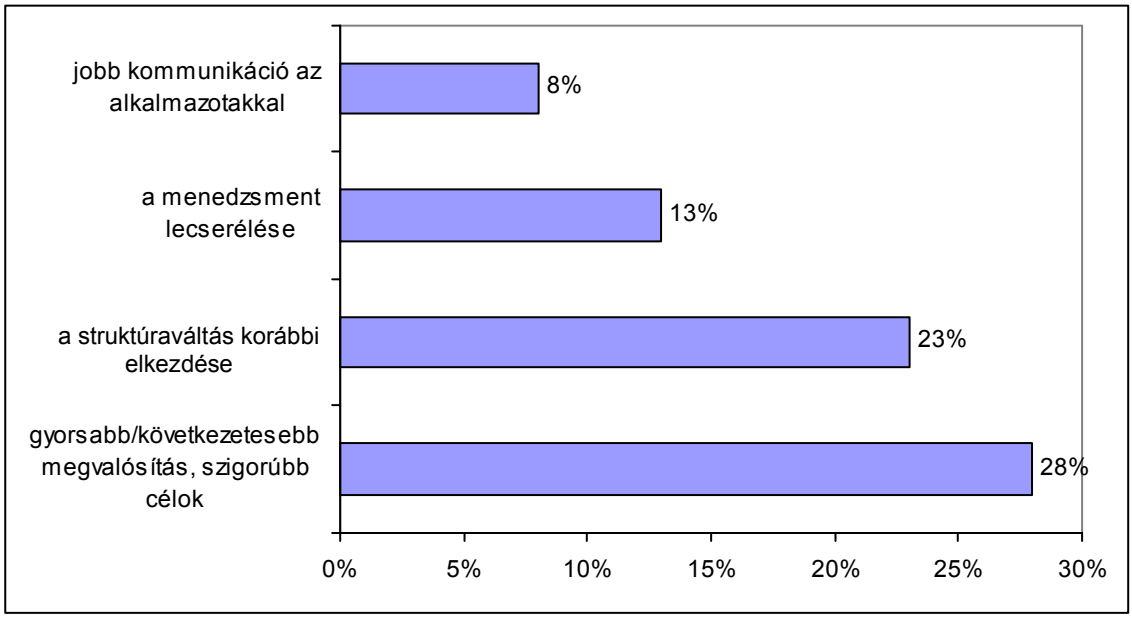
Az eredmény javítására háromféle intézkedést foganatosítottak:

– Először meghatározták a termelési folyamat optimalizálását célzó intézkedéseket. A raktárkészletek leapasztásával párhuzamosan központosították a beszerzést. Ily módon sikerült csökkenteni a raktárfelületet és a logisztikai ráfordításokat, továbbá a beszerzési árakat is. Erősebben koncentráltak a nagy haszonkulcsot ígérő termékcsoportokra, hogy jobban ki tudják használni a megfelelő termelési kapacitásokat.
– A személyzeti költségek lefaragása volt a második kiindulópont. A gyártásban az aktuális kihasználtságnak megfelelő kapacitáscsökkentésen keresztül ezen a területen is elérték a megfelelő versenyképességet. Ugyanez vonatkozik az optimalizált raktárkészletek és logisztika fenntartására. A termékválaszték szűkítése lehetővé tette a forgalmazási terület személyi állományának leépítését. Ezzel párhuzamosan az alkalmazottakkal folytatott tárgyalásokon olyan megállapodásra jutottak, hogy a struktúraváltás befejezéséig a dolgozók lemondanak a béremelésről és a szabadságpénzről.
– A harmadik lépés keretében intézkedtek a fennmaradó üzemi ráfordítások csökkentéséről. Ide tartoznak egyrészt a közvetlenül személyzetfüggő dologi költségek (irodaszerek, irodabérleti költségek); másrészt a reklámköltségeket is csökkenteni lehetett a

termékválaszték szűkítése alapján. A járműpark lízingköltségeit és az energiaköltségeit újratárgyalták, és így további megtakarítási lehetőségeket realizáltak.

Az intézkedések következetes átültetése a gyakorlatba – hiányosságok a megfelelő rendszerek megvalósításában

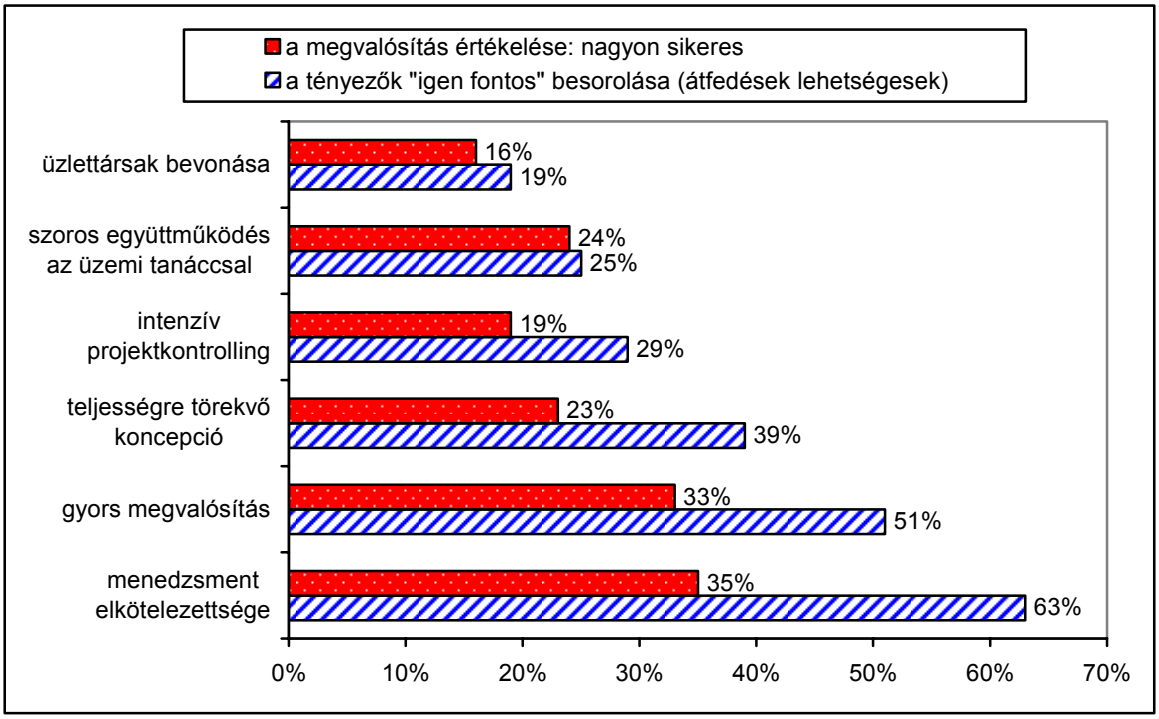
A struktúraváltás korai megkezdése, illetőleg a szükséges intézkedések valós adatokra épülő meghatározása önmagában nem garantálja a sikert. A felmérésben megkérdezett német vállalatok 28%-a azt a következtetést vonta le struktúraváltási tapasztalataiból, hogy a meghatározott intézkedések gyorsabb és következetesebb átültetése a gyakorlatba ugyanolyan fontos *(1.* és *2. ábra).*



1. ábra A megkérdezettek következtetései a következő struktúraváltási programmal kapcsolatban, többszörös említés lehetséges (a megkérdezett vállalatok százalékában)

Az is világos a német vállalatok előtt, hogy milyen eszközöket kell választani az intézkedések következetes megvalósításához. A német cégek 29%-a (az európaiak 22%-a) szerint az intenzív projektcontrolling a struktúraváltás sikerének egyik legfontosabb tényezője. A gyakorlati megvalósítás során controllingot alkalmazó német cégeknek ugyanis

87%-ánál volt sikeres a struktúraváltás, azoknak a vállalatoknak azonban, ahol nem volt ilyen rendszer, csupán 74%-a volt sikeres.



2. ábra Lényeges sikertényezők és azok gyakorlati megvalósítása a struktúraváltás során, többszörös említés lehetséges (a megkérdezett német vállalatok százalékában)

Hiányosságok figyelhetők meg azonban a feszes projektcontrolling sikeres felépítésében. A megkérdezett német vállalatoknak csupán 19%-a (az európaiak 14%-a) tekinti magát „rendkívül sikeresnek” a projektcontrolling gyakorlati megvalósítása tekintetében. Többnyire tehát abból kell kiindulni, hogy a meghatározott intézkedéseket nem vagy nem teljes körűen, illetve késve ültetik át a gyakorlatba.

Az intézkedések operatív lebontása tisztán elkülönülő részlépésekre

A megvalósítás gyengeségének okait lényegében két részterületen kell keresni. Egyrészt a célokat nem teszik kielégítő mértékben operatívvá. Például a személyi költségek terén a javulást csak egy összesített (aggregált) érték szintjén határozzák meg, az egyes vállalati részterületekre nem állapítják meg a leépítendő alkalmazottak számát, és azt sem, hogy mennyi idő alatt kell végrehajtani az elbocsátásokat, valamint a le-

építés intézkedéseit (pl. szociális terv, foglalkoztatási társaság). A gyakorlatba való átültetésért viselt felelősségeket ugyancsak nem határozzák meg világosan. Másfelől gyakran hiányoznak a megfelelő eszközök, hogy a nagyszámú intézkedést egy széles körű struktúraváltási program keretei között jól össze lehessen fogni és ellenőrizni.

A kitűzött célokat konkrét részintézkedésekre kell lebontani. Az egyes intézkedésekhez ezután havi bontásban euróban meghatározott monetáris megvalósítási célokat rendelnek, továbbá meghatározzák a megvalósítással kapcsolatos felelősségeket és határidőket. Az intézkedések gyakorlati megvalósításának világosan leszögezett végső időpontjából kiindulva megállapítható az intézkedésének megvalósulásának pénzügyi és időbeli előrehaladása, ezáltal időben felismerhetők a megvalósítási tervtől való eltérések, továbbá rövid határidővel ellenintézkedések léptethetők életbe és kísérhetők figyelemmel az egyes megvalósítási lépések szintjén. A korai válságfelismerő rendszer keretein belüli beszámolókkal együtt mindez világos képet ad a vállalat mindenkori helyzetéről.

Az intézkedések controllingjának átfogó és következetes segédeszközét azonban néhány alkalmas eszköz használata alkotja *(2. táblázat).*

2. táblázat

Példa az intézkedések módszeres ellenőrzésére
a dekorációgyártó cégnél

Szint	**Szám**	**Példa**
Részprojekt	9	Raktárkészletek csökkentése
Intézkedési csomag	42	Lízingköltségek csökkentése
Intézkedések	208	A járműpark leépítése
Egyedi lépések	545	A szolgálati kocsikra vonatkozó igény felülvizsgálata

A projektcontrolling leképezése számítógépes adatfeldolgozó rendszerbe – átfogó elemzések nagy rugalmasság mellett

A Roland Berger Strategy Consultants tanácsadó cég a nagy struktúraváltási projektek támogatásának céljára kifejlesztette az RBpoint el-

nevezésű projektmenedzsment és beszámolókészítő programcsomagot, amely strukturált intézkedési hierarchiát képez le intézkedési csomagok, egyedi intézkedések és egyedi lépések szerinti bontásban. Ezeket az egységeket mindig tartalmukkal, felelőseikkel, megvalósításuk kezdő- és végző időpontjával, valamint tervezett kvantitatív hatásukkal együtt veszik fel a rendszerbe. Ennek köszönhetően a mindenkori aktuális tényszámok folyamatos bedolgozásán keresztül a projekt gyakorlatba való átültetésének időbeli alakulása ugyanúgy nyomon követhető, mint a már elért pénzügyi hatások. A rendszerből származó beszámolók ennek során szabadon alakíthatók a rendszerbe foglalt intézkedéscsomaggal és az összesítési színvonallal kapcsolatban.

A nyereségesség visszaszerzése a szerkezetváltás teljes körű megvalósításának eredményeként

A dekorációkat gyártó cég számára meghatározott struktúraváltási programot az RBpoint segítségével szisztematikusan átültették a gyakorlatba. Az első megvalósítási szakaszban mindazonáltal tovább romlott az értékesítési helyzet és a célul kitűzött fedezeti hozzájárulás. Ezt azonban a beszámolási módszer jobb átláthatósága útján még időben felismerték. Kiegészítő intézkedésekkel végül is további javulást tudtak megvalósítani, és így már a struktúraváltást követő évben sikerült még a célul kitűzött eredményeknél is jobbakat elérni. Erre a sikerre alapozva meg tudtak nyerni egy stratégiai befektetőt, aki jelentős részesedést szerzett a cégben. Összességében a vállalat mai helyzete stabil, és a cég meszszemenően a struktúraváltási keretekben előre jelzett úton halad.

Összeállította: Molnár László Gábor

Falckenberg, M.: Mit Konsequenz zum Erfolg – Restrukturierung als Führungs aufgabe. = Zeitschrift führung und Organisation, 75. k. 2. sz. 2006. márc./ápr. p. 110–115.

Seidensticker, F.-J.: Wege zu nachhaltige profitablem Wachstum: Vom empirischen Erforlgsmustern zur individuellen Unternehmensstrategie. = Die Unternehmung, 59. k. 4. sz. 2005. p. 319–333.

Herstatt, C.: Trendsetter liefern die Ideen. = io new management, 73. k. 6. sz. 2004. p. 18–24.