„Zarządzanie kopalnią w czasach kryzysu, czyli jak wyprowadzić kopalnię z kłopotów finansowych”

Piotr Miller

Czym jest kryzys?

Początkiem kryzysu najczęściej jest konkretne wydarzenie w organizacji, czyli czynnikiem bezpośrednio wywołującym sytuację kryzysową.

W przypadku przedsiębiorstwa sytuacja kryzysowa może być kojarzona z **systematycznym pogarszaniem się wyników ekonomiczno – finansowych**, postępującym spadkiem udziału w rynku oraz zmniejszającym się potencjałem firmy.

Czym jest kryzys?

Najczęściej do **kryzysów** prowadzi brak zachowania równowagi między celami a zasobami przedsiębiorstwa.

Kryzys to proces, który z reguły narasta stopniowo, a na początku jedynie widoczne są jego symptomy. Źródeł i pierwszych oznak należy upatrywać w sferze strategicznej przedsiębiorstwa. Błędy w zakresie planowania strategicznego w tym m.in. chybione działania zmierzające do określenia możliwości przedsiębiorstwa, wprowadzenie nowych produktów, poszukiwanie nowych rynków zbytu czy też błędne decyzje inwestycyjne itp.

Jak sobie radzić w tej sytuacji?

Poznaj swoje wyniki,
aby działać efektywnie!!!

MISJA – STRATEGIA – CELE STRATEGICZNE

PODSTAWY KIEROWANIA SPÓŁKĄ

Misja Spółki

Wymaga określenia długookresowych celów strategicznych:

- trwała, rosnąca obecność na rynku kruszyw,
- uzyskanie trwałej przewagi nad konkurentami,
- zwiększenie ekonomicznej efektywności działania.

Diagnoza zagrożeń

Najistotniejszym elementem była pełna i wszechstronna diagnoza zagrożeń kryzysowych przedsiębiorstwa. W tym miejscu należy wskazać najważniejsze analizy, których przeprowadzenie pozwala na szybkie postawienie diagnoz.

Należą do nich:

- Analiza wskaźnikowa jako podstawa diagnoz krótkookresowych.
- Analiza strategiczna jako podstawa diagnoz antycypujących.

Strategia zarządzania w kryzysie

Działania krótkookresowe:

- ✓ stabilizacja sytuacji kryzysowej
- ✓ przywództwo

Działania strategiczne:

- ✓ reorientacja strategiczna przedsiębiorstwa
- ✓ zmiana struktury organizacyjnej
- ✓ usprawnienie kluczowych procesów
- ✓ restrukturyzacja finansowa

Program Restrukturyzacji Kopalń Surowców Skalnych S.A. z siedzibą w Złotoryi na lata 2013 – 2014

Program zawiera szczegółowe określenie dotychczasowej sytuacji przedsiębiorstwa.

- Analiza finansowa
- Analiza zasobów przedsiębiorstwa

Program Restrukturyzacji

Na obecną sytuację finansową Spółki istotny wpływ mają czynniki **zewnętrzne** takie jak:

- ✓ znaczące ograniczenie popytu na kruszywa drogowe (zmniejszenie ilości robót infrastrukturalnych),
- ✓ nadwyżka podaży nad popytem (wzmożona konkurencyjność i agresywna polityka cenowa konkurencji),
- ✓ a także oddalenie się frontów robót od naszej kopalni (koszty transportu kruszywa zmniejszające atrakcyjność oferowanych przez Spółkę cen).

Nie bez znaczenia są również czynniki **wewnętrzne**, takie jak:

- ✓ energochłonna produkcja kruszyw,
- ✓ niewłaściwa organizacja produkcji (system trzyzmianowy),
- ✓ brak optymalizacji produkcji.

Program Restrukturyzacji

Cel –

poprawa sytuacji ekonomiczno – finansowej Spółki

Realizacja zamierzeń restrukturyzacyjnych

=

Funkcjonowanie Spółki bez zakłóceń

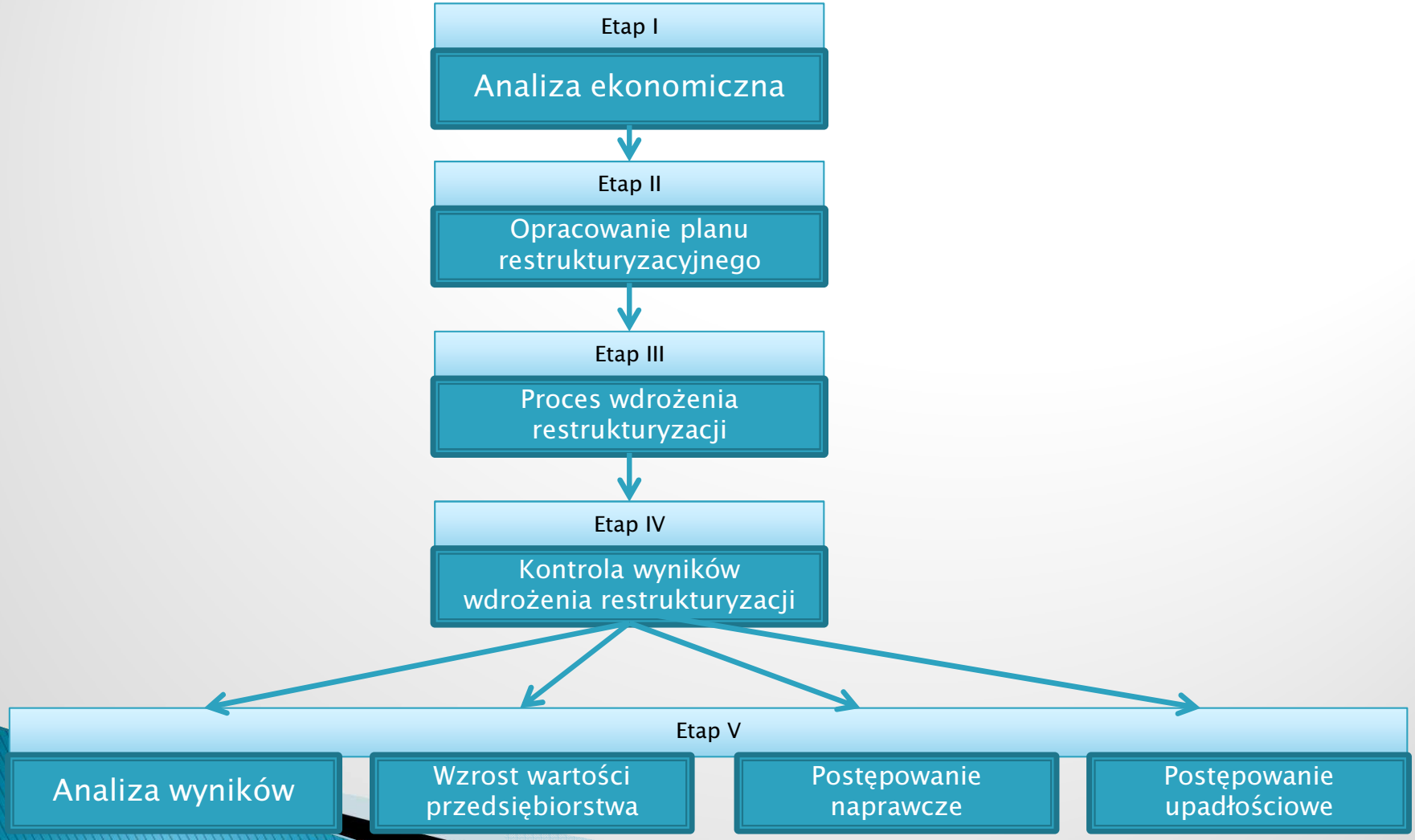
=

Wysokie przychody

=

Większa atrakcyjność dla inwestorów

Schemat etapów restrukturyzacji



Analiza ekonomiczna

1. Analiza finansowa aktualnej sytuacji Spółki
2. Analiza wskaźnikowa
3. Wskaźnik progu rentowności
4. Analiza źródeł problemów z płynnością finansową
5. Analiza stanu zatrudnienia
6. Analiza zasobów majątkowych

Analiza problemów z płynnością finansową

Źródła problemów Spółki z płynnością finansową można podzielić na **wewnętrzne** (zależne od Spółki) i **zewnętrzne** (niezależne od Spółki)

Do pierwszej grupy zaliczono:

1. Znaczne opóźnienie w regulowaniu należności przez kontrahentów, co wynika z pogorszenia się ich sytuacji finansowej.
2. Spadek popytu i cen wyrobów gotowych.
3. Przestarzały park maszynowy, co wiąże się z niską wydajnością oraz wysokimi kosztami produkcji.
4. Przerost zatrudnienia.
5. Brak możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego.

Do zewnętrznych zaliczono:

1. Kryzys gospodarczy i zapaść budownictwa.
2. Ograniczenie środków finansowych pozyskanych z funduszy unijnych przeznaczonych na infrastrukturę drogową.
3. Zmniejszenie frontów inwestycyjnych w infrastrukturze drogowej.
4. Wzrost konkurencji na rynku kruszyw drogowych.

Planowane zamierzenia restrukturyzacji Spółki

1. Restrukturyzacja majątkowa
2. Restrukturyzacja zatrudnienia
3. Restrukturyzacja techniczna i technologiczna
4. Restrukturyzacja marketingowa
5. Restrukturyzacja zasobów
6. Restrukturyzacja finansowa

Mocne strony	Słabe strony
✓ posiadany majątek ✓ lokalizacja kopalni ✓ rozpoznawalna marka na rynku ✓największe krajowe złoże bazaltu o wysokiej jakości kamienia ✓ znaczne możliwości rozwoju produkcyjnego KB Męcinka ✓ doświadczona załoga i kadra kierownicza ✓ wysoka jakość produktów potwierdzona systemem ZKP	✓ wysokie koszty prowadzenia działalności ✓ brak bocznicy kolejowej na terenie kopalni ✓ przerost zatrudnienia ✓ brak właściwej organizacji pracy kopalni ✓ wysoka energochłonność ✓ przestarzała technologia, mała wydajność ✓ frakcji najmniej pożądanych przez rynek powstaje najwięcej (0–2 mm; 0–4 mm) ✓ spółka SP – skomplikowany i długotrwały proces decyzyjny ✓ przedłużający się proces prywatyzacyjny ✓ zaawansowany wiek załogi oraz brak motywacji do pracy ✓ ograniczona oferta (kruszywo płukane, tłuczeń kolejowy i drogowy) ✓ sezonowość sprzedaży

Szanse	Zagrożenia
✓ restrukturyzacja przedsiębiorstwa ✓ podniesienie standardu świadczonych usług ✓ pozyskanie kontrahentów z innych segmentów rynku budowlanego ✓ wynajęcie bocznicy bliżej kopalni ✓ nowe działania marketingowe w celu pozyskania nowych klientów i utrzymanie stałych ✓ optymalizacja produkcji ✓ polityka reklamy i promocji Spółki (Internet, udział w targach, gadżety reklamowe, bezpośrednia wizyta u klientów, rozmowy telefoniczne), ✓ Rządowa strategia w zakresie budownictwa infrastrukturalnego (nowy budżet UE na lata 2014-2020) ✓ odmłodzenie kadry	✓ restrukturyzacja przedsiębiorstwa ✓ silny wzrost konkurencji ✓ dumping cenowy konkurencji ✓ utrata płynności finansowej ✓ kryzys gospodarczy i ograniczenie robót infrastrukturalnych ✓ oddalające się rynki zbytu ✓ dynamiczny wzrost kosztów – przy stagnacji cen i wielkości produkcji, ✓ konsolidacja rynku firm wydobywczych z firmami wykonawczymi

Podsumowanie

Zagrożenie utraty płynności finansowej, a w szczególności zaprzestanie spłacania wierzytelności jest największym zagrożeniem dla funkcjonowania podmiotu.

Nawet najlepiej zorganizowane przedsiębiorstwo, kopalnia – nie są odporne na ryzyko prowadzonej działalności i zagrożenia z tym związane, które wpisane są w tło działalności przedsiębiorstwa. Począwszy od przedsiębiorstw w dobrej kondycji ekonomicznej jak i tych borykających się z problemami finansowymi, niezbędne jest powzięcie szeregu działań weryfikujących podatność przedsiębiorstwa na kryzys oraz monitorujących jego kondycję finansową.

Kierujący tymi podmiotami powinien posiadać interdyscyplinarną wiedzę oraz doświadczenie, ale również wykazać się wieloma cechami osobowościowymi, aby móc odnaleźć się w zaistniałym kryzysie i umieć wybrać skuteczne metody czy praktyki eliminowania negatywnych skutków kryzysu.

Podsumowanie

Znajomość przyczyn powstania **kryzysu** pozwala na obranie odpowiedniej strategii oraz narzędzi ograniczenia negatywnych skutków kryzysu. Szczególną rolę odgrywa **restrukturyzacja przedsiębiorstwa**, której powodzenie zależy w dużej mierze od wiedzy, umiejętności oraz determinacji zarządzających.

Znajomość otoczenia w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, mocnych i słabych stron oraz wczesna i trafna identyfikacja kryzysu dają większą szansę na przeprowadzenie skutecznej restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

Dziękuję!!!

Piotr Miller