

**Praktyka Kolaja & Partners
w restrukturyzacji
sprywatyzowanych przedsiębiorstw**

Kolaja
& Partners

Warszawa, 25 października 2005 r.

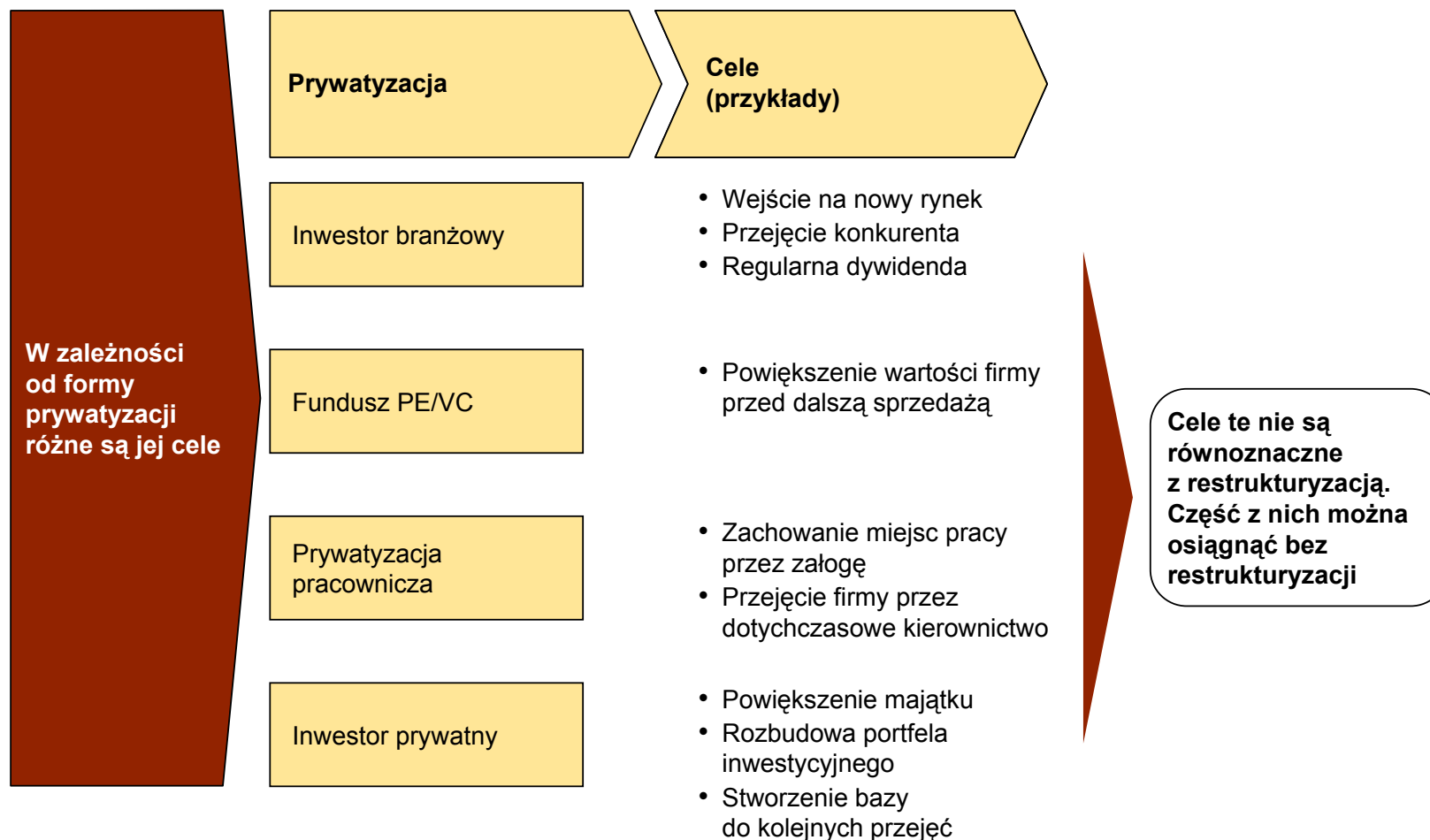
Tak wydawałoby się powinna wyglądać prywatyzacja i restrukturyzacja...

PRYWATYZACJA I JEJ CELE (1/3)



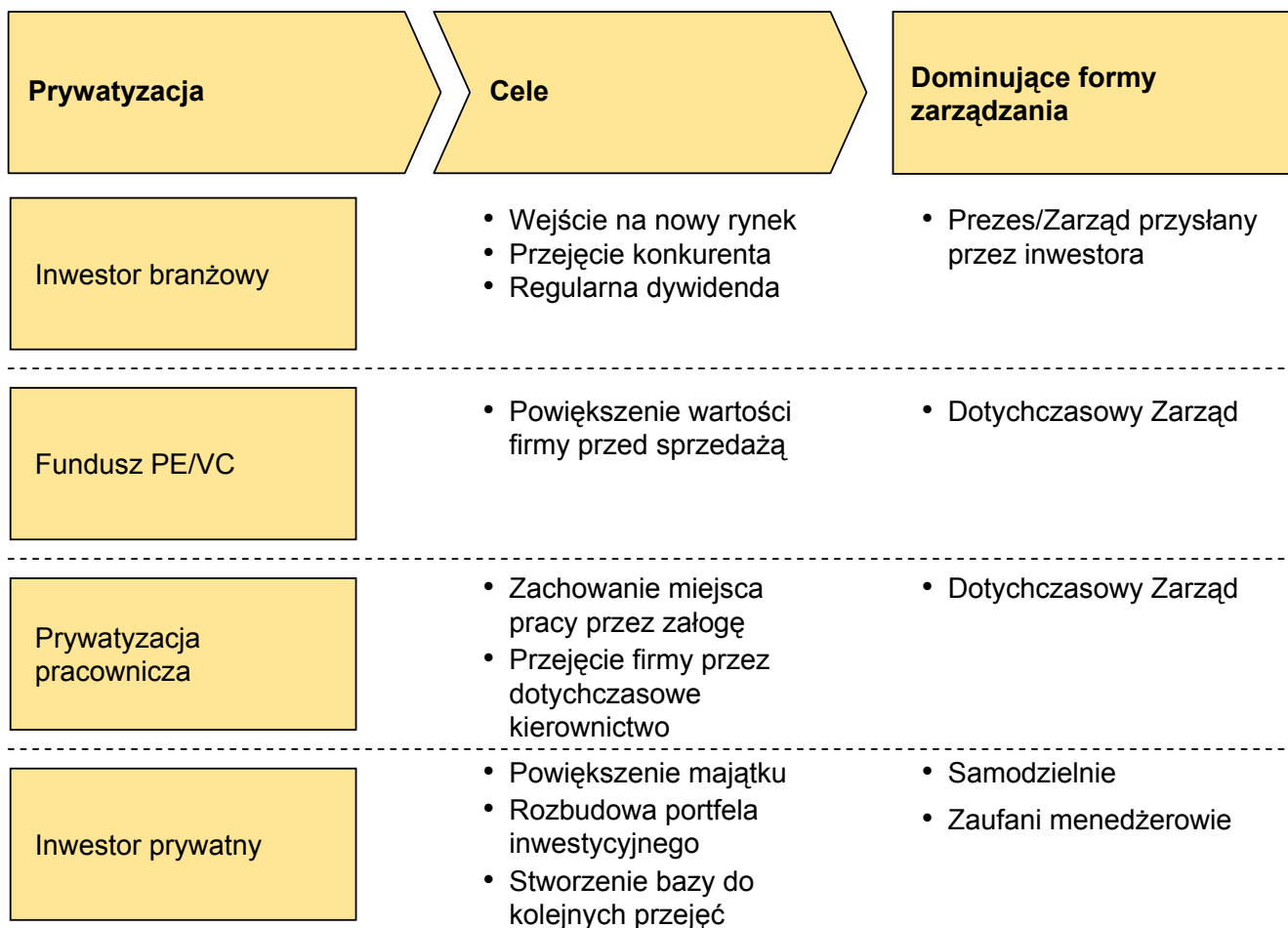
W zależności od formy prywatyzacji różne są jej cele. Cele te nie zawsze są równoznaczne z restrukturyzacją i powiększeniem wartości firmy

PRYWATYZACJA I JEJ CELE (2/3)



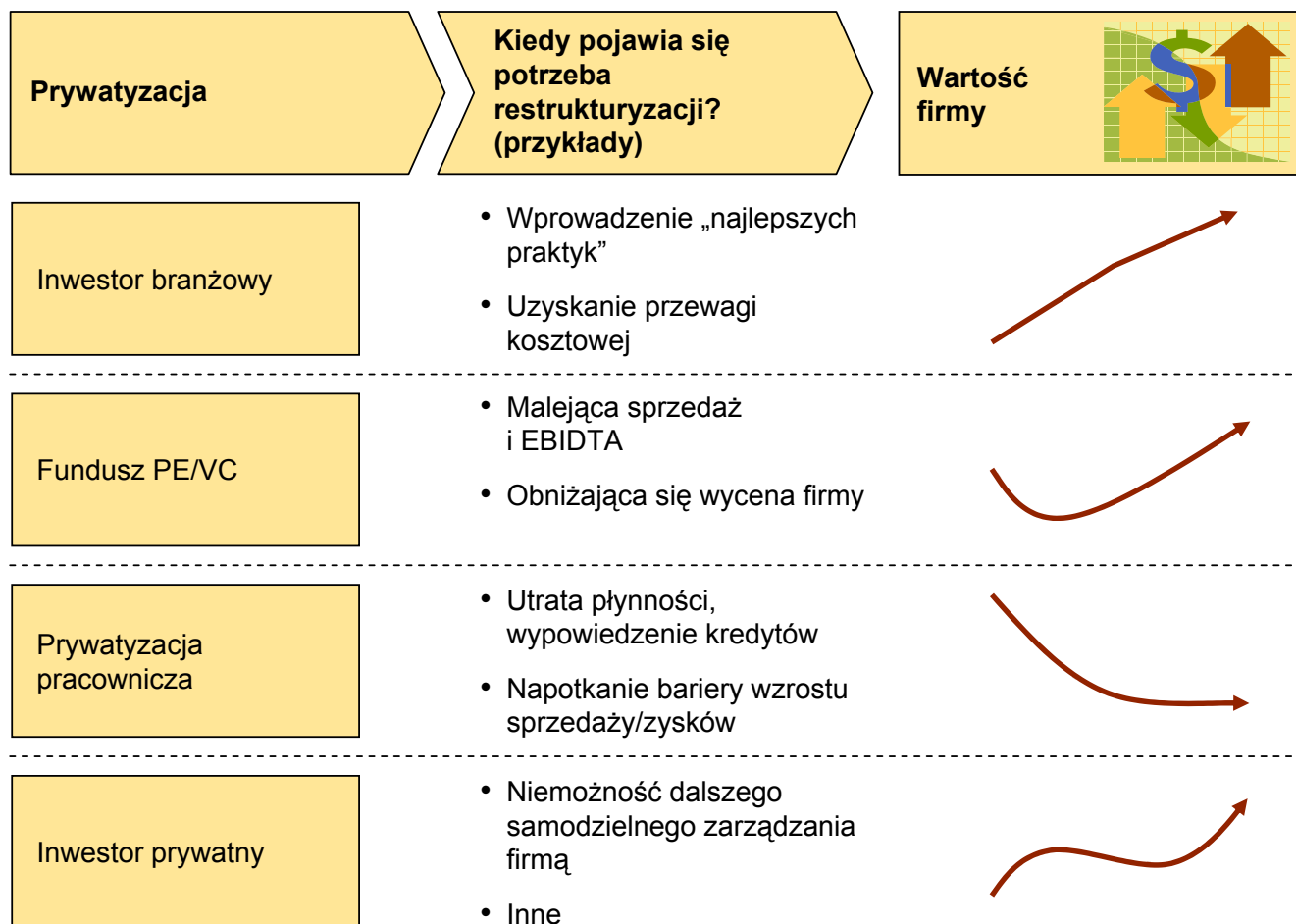
Konsekwencją formy prywatyzacji są również różne formy zarządzania sprywatyzowaną spółką

PRYWATYZACJA I JEJ CELE (3/3)



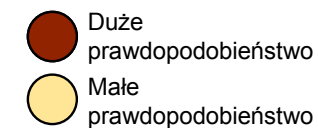
Kiedy pojawia się potrzeba restrukturyzacji?












PRYWATYZACJA A RESTRUKTURYZACJA (1/2)



Kto zwykle przeprowadza restrukturyzację?




PRYWATYZACJA A RESTRUKTURYZACJA (2/2)



Prywatyzacja	Kiedy pojawia się potrzeba restrukturyzacji?	Kto przeprowadza restrukturyzację?		
		Zarząd	Konsultanci	Menedżerowie tymczasowi
Inwestor branżowy	<ul style="list-style-type: none"> Bardzo szybko po prywatyzacji 			
Fundusz PE/VC	<ul style="list-style-type: none"> Zależnie od wyników po prywatyzacji 			
Prywatyzacja pracownicza	<ul style="list-style-type: none"> Bardzo późno, czasem zbyt późno 			
Inwestor prywatny	<ul style="list-style-type: none"> Zależnie od wyników firmy i zrozumienia przez właściciela procesu biznesowego 			

Przedstawimy Państwu 4 przykłady restrukturyzacji po prywatyzacji, każdy w ramach innej formy właścicielskiej

PRYWATYZACJA A RESTRUKTURYZACJA – PRZYKŁADY

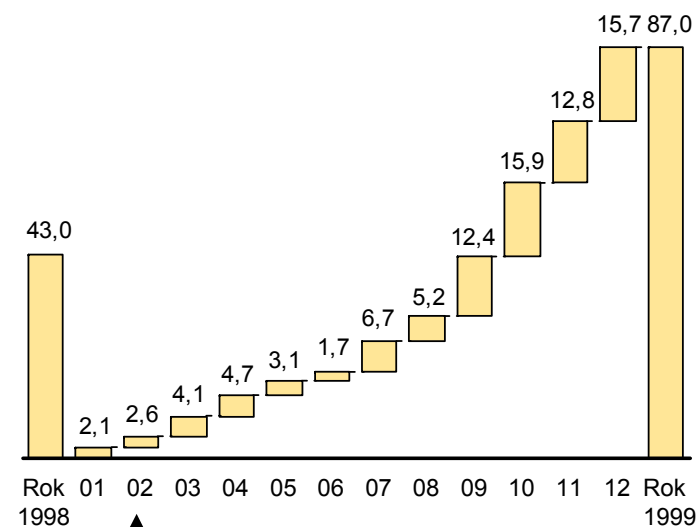
Prywatyzacja	Przykłady	Cel/przyczyna restrukturyzacji	Forma zaangażowania Kolaja & Partners
Inwestor branżowy		<ul style="list-style-type: none"> • Odzyskanie zainwestowanego kapitału w formie dywidendy 	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie tymczasowe
Fundusz PE/VC		<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenie wartości firmy przed odsprzedażą 	<ul style="list-style-type: none"> • Doradztwo
Prywatyzacja pracownicza	<p data-bbox="864 1050 1066 1114">Firma z branży budowlanej</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sprostanie agresywnej konkurencji 	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie tymczasowe
Inwestor prywatny		<ul style="list-style-type: none"> • Podniesienie zysków 	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie tymczasowe

Restrukturyzacja poprzez zarządzanie tymczasowe Frantschach Świecie zwiększyła wartość spółki o ponad 2,5 miliarda PLN...

FRANTSCHACH ŚWIECIE (FŚ) – PRZYKŁAD RESTURKTURYZACJI PO PRYWATYZACJI DLA INWESTORA ZAGRANICZNEGO (1/2)



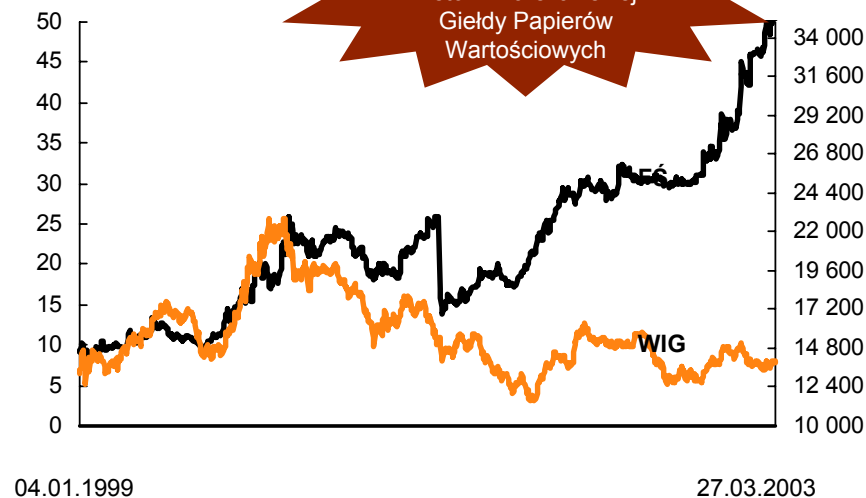
Wynik finansowy netto w 1999 r.
mln PLN



Początek wdrożenia
procesu restrukturyzacji

Cena akcji FŚ, a WIG
1999-2003

Cena akcji FŚ



Wartość firmy: 500 mln PLN

Wartość firmy: 2.590 mln PLN

Wartość firmy na 27.03.2003	2.590 mln PLN
Dywidenda za 1999-2001	+ 575 mln PLN
Razem	= 3.165 mln PLN
Wzrost wartości	2.665 mln PLN (w ciągu 4 lat)

...jednak nie oznacza to, że sama restrukturyzacja była procesem łatwym i bezbolesnym. Głównym celem było osiągnięcie zysków umożliwiających wypłatę dywidendy

FRANTSCHACH ŚWIECIE – PRZYKŁAD RESTURKTURYZACJI PO PRYWATYZACJI DLA INWESTORA ZAGRANICZNEGO (2/2)



Główne problemy (Klient przed restrukturyzacją)



- Przerost zatrudnienia
- Niskie wykorzystanie mocy produkcyjnych
- ROCE około 0%

Główne wyzwania fazy restrukturyzacji



- Nieformalne związki między dostawcami a niektórymi pracownikami klienta
- Marazm organizacji

Główne osiągnięcia (Klient obecnie)



- Wysoka efektywność operacyjna
- ROCE powyżej 20%
- Ciągłe udoskonalenia procesów – organizacja ucząca się

Zwrot z inwestycji zaangażowania zespołu Kolaja & Partners do restrukturyzacji Frantschach Świecie wyniósł za rok 1999 **980%**



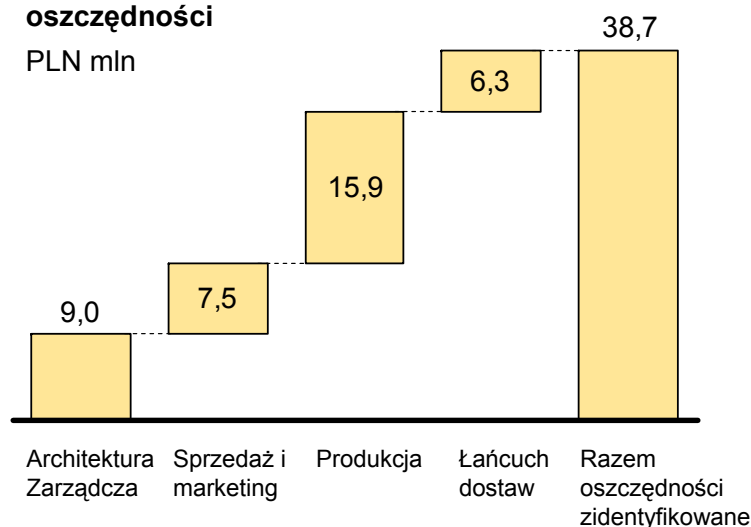
Zespół Kolaja & Partners został zaangażowany przez fundusz Private Equity do przeprowadzenia działań we wszystkich obszarach Spółki w celu podniesienia ROCE do poziomu 18% - co odpowiada oszczędnościom ok. 39 mln PLN

OPOCZNO S.A. – PRZYKŁAD RESTRUKTURYZACJI PO PRYWATYZACJI DLA FUNDUSZU PRIVATE EQUITY (1/2)

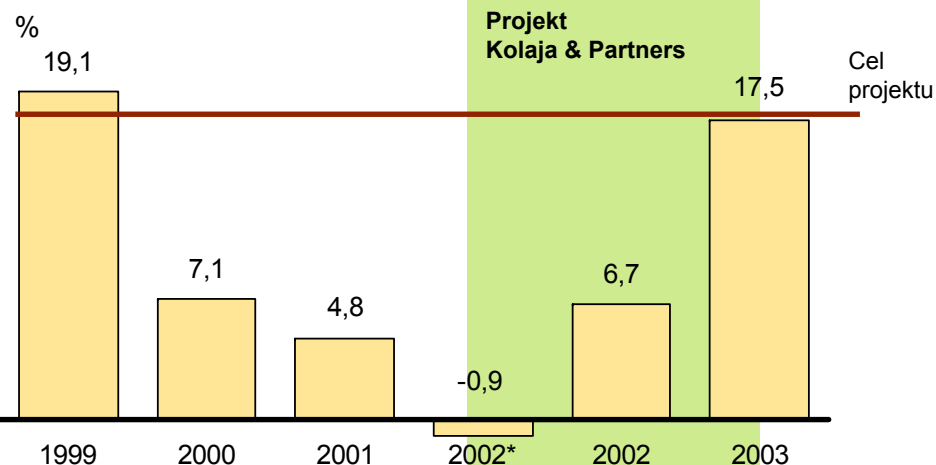


Zidentyfikowane oszczędności

PLN mln



ROCE



Zwrot z inwestycji w zaangażowanie Kolaja & Partners w przeprowadzenie projektu optymalizacji operacyjnej Opczno S.A. wyniósł w 2002 roku **656%**

Głównym celem restrukturyzacji było zwiększenie wartości Opoczno S.A. przed odsprzedaniem akcji

OPOCZNO S.A. – PRZYKŁAD RESTRUKTURYZACJI PO PRYWATYZACJI DLA FUNDUSZU PRIVATE EQUITY (2/2)



Główne problemy (Klient przed restrukturyzacją)



- Przerost zatrudnienia
- Niskie umiejętności w obszarze sprzedaż/marketing
- Systematycznie malejąca rentowność (ROCE bliskie 0%)

Główne wyzwania fazy restrukturyzacji



- Autokratyczny styl zarządzania
- Brak przyzwyczajenia kierownictwa średniego szczebla do samodzielnego podejmowania ryzyka i decyzji

Główne osiągnięcia (Klient obecnie)



- Wysoka efektywność operacyjna
- ROCE powyżej 20%
- Wysoka rentowność (ROCE > 18%)



W rankingu „Lista 500 najcenniejszych przedsiębiorstw 2003 roku w Polsce” opracowywanym przez *Rzeczpospolitą* Opoczno S.A. zajęło **190 miejsce!** Rok wcześniej Spółka zajmowała **391 miejsce**



Restrukturyzacja serbskiego producenta soków Fresh & Co. stanowiła szczególne wyzwanie ze względu na specyficzne lokalne uwarunkowania

FRESH & CO. – PRZYKŁAD RESTRUKTURYZACJI PO PRYWATYZACJI DLA INWESTORA PRYWATNEGO



Główne problemy (Klient przed restrukturyzacją)



- Zorganizowany „wypływ” towarów na szkodę spółki
- Przeinwestowanie skutkujące brakiem płynności (finansowanie środków trwałych poprzez wzrost zobowiązań handlowych)
- Brak strategii rozwoju

Główne wyzwania fazy restrukturyzacji



- Autokratyczny styl zarządzania Sprzedażą
- Brak przyzwyczajenia kierownictwa średniego szczebla do samodzielnego podejmowania ryzyka i decyzji
- Wszystkie(!) decyzje podejmowane przez właściciela

Główne osiągnięcia (Klient obecnie)



- Odroczenie płatności przez głównych dostawców
- Usprawnienie łańcucha dostaw (planowanie sprzedaży, produkcji i zakupów)

Projekt w trakcie realizacji

Restrukturyzacja Stolarki Wołomin to przykład wprowadzania zmian w warunkach rozproszenia akcjonariatu

STOLARKA WOŁOMIN – PRZYKŁAD RESTRUKTURYZACJI PO PRYWATYZACJI W WARUNKACH LEASINGU PRACOWNICZEGO

Firma z branży
budowlanej

Główne problemy (Klient przed restrukturyzacją)



- Niska kultura pracy (słaba motywacja i niska skłonność do brania odpowiedzialności)
- Malejący udział w rynku
- Brak wiarygodnej informacji zarządczej

Główne wyzwania fazy restrukturyzacji



- Skonfliktowani właściciele
- Firma bez płynności finansowej
- Pracownicy zastraszeni przez odwołanego prezesa (jednego z właścicieli)

Główne osiągnięcia (Klient obecnie)

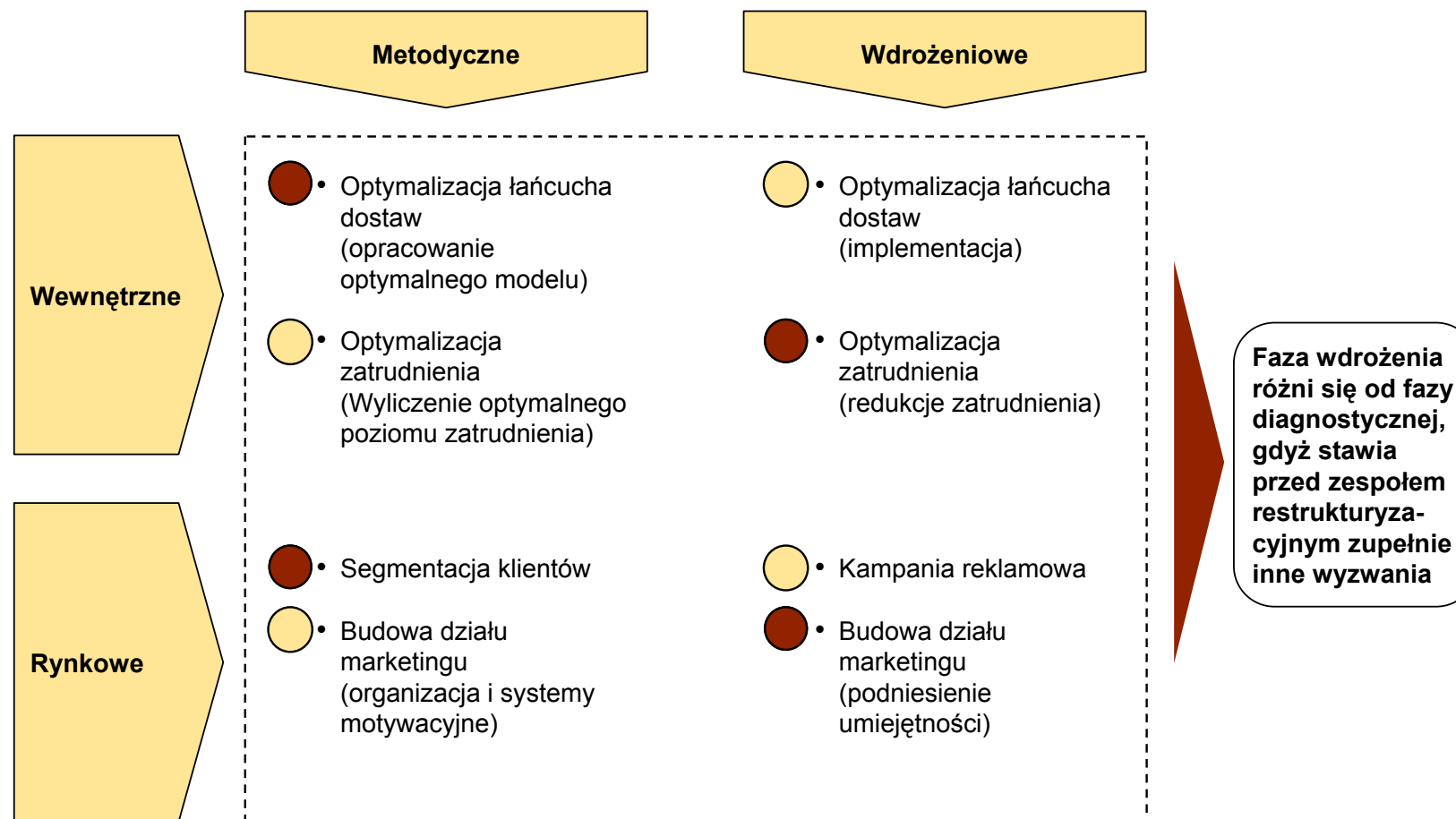


- Redukcja kosztów zakupowych (około 5-7% wartości sprzedaży)
- Znacząca poprawa jakości wyrobów
- Redukcja zatrudnienia o 22%

Projekt w trakcie realizacji

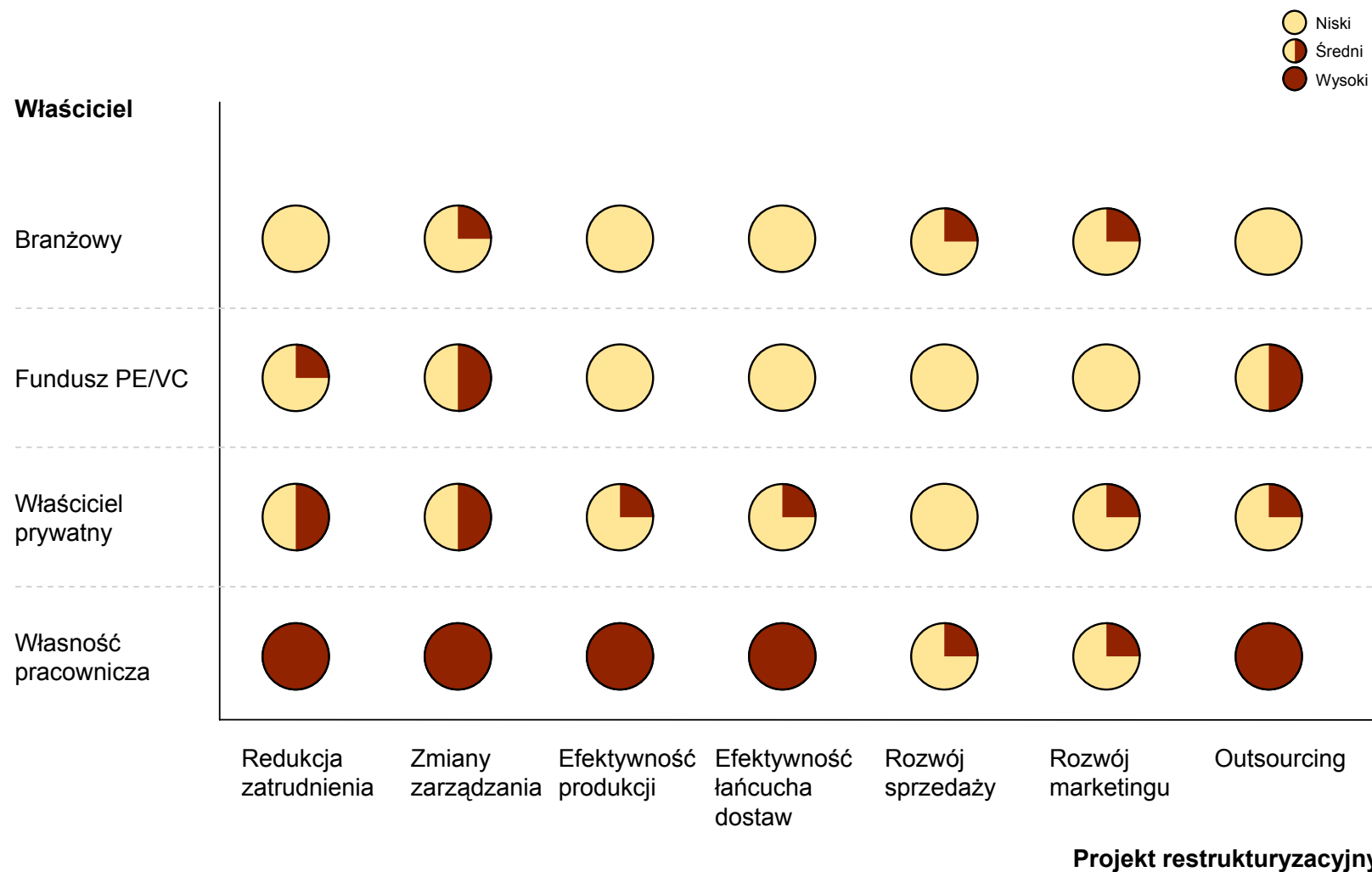
Faza wdrożenia różni się od fazy diagnostycznej, gdyż stawia przed zespołem restrukturyzacyjnym zupełnie inne wyzwania

STOPIEŃ TRUDNOŚCI WPROWADZANIA ZMIAN (1/2)



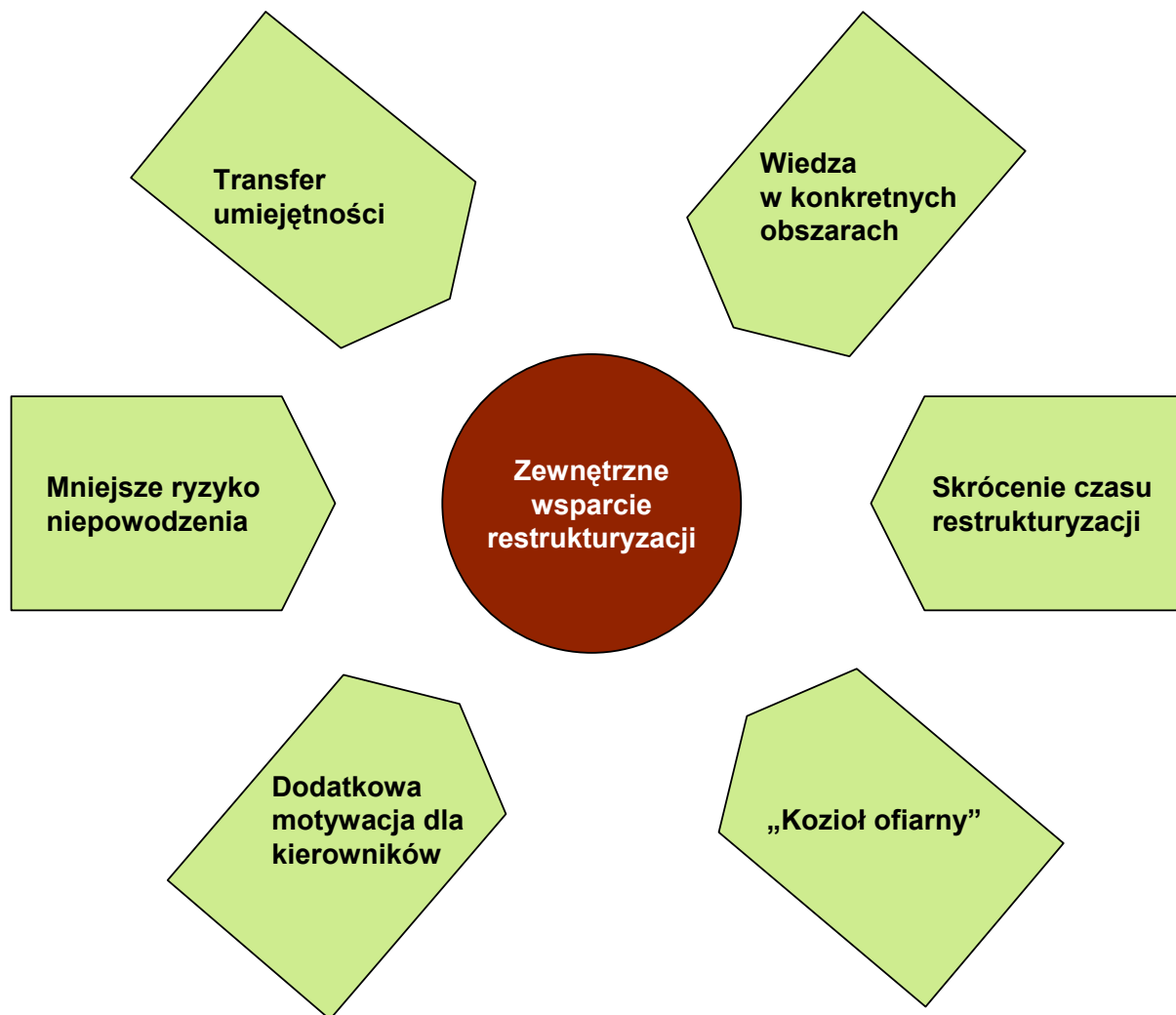
Restrukturyzacja jest największym wyzwaniem, gdy firma jest własnością pracowniczą

STOPIEŃ TRUDNOŚCI WPROWADZANIA ZMIAN (2/2)



Przeprowadzanie restrukturyzacji wspólnie z doświadczonym partnerem przynosi zwykle szereg korzyści

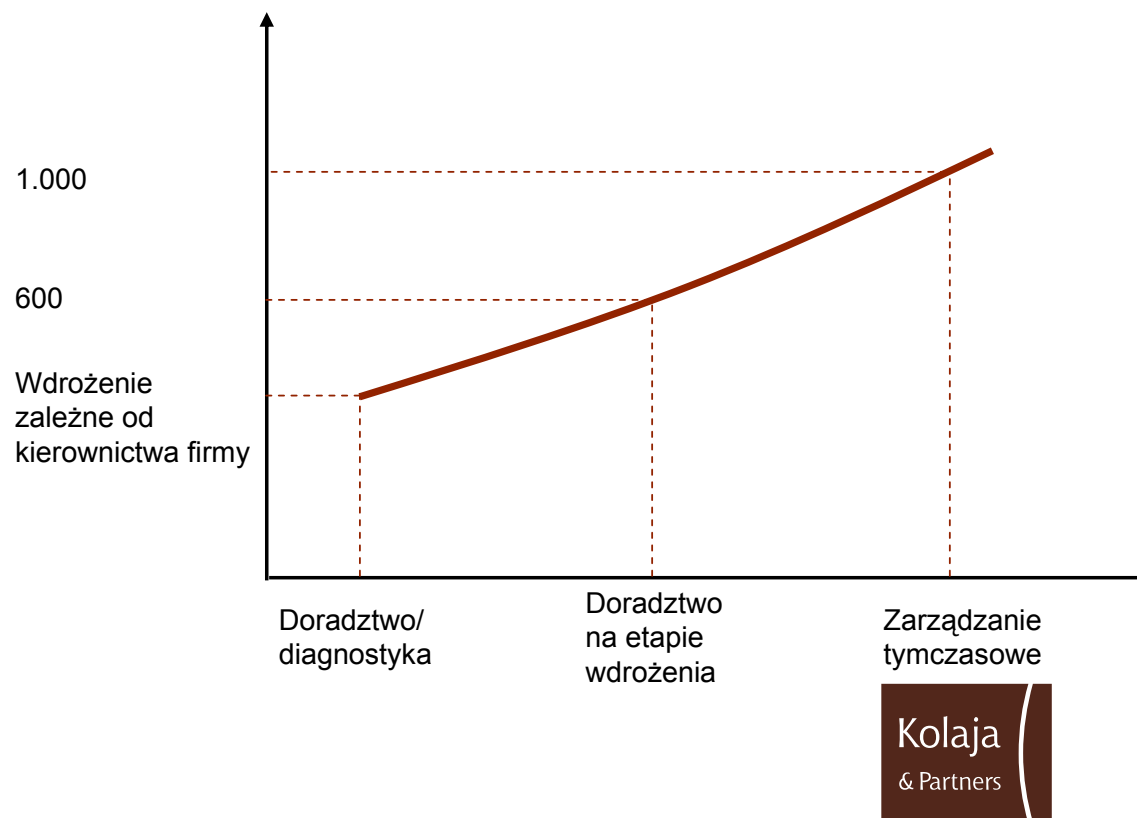
RESTRUKTURYZACJA PO PRYWATYZACJI – GŁÓWNE WNIOSKI



Zarządzanie tymczasowe jest zwykle najszybszą i najbardziej efektywną formą restrukturyzacji

ZWROT Z INWESTYCJI W ZESPÓŁ KOLAJA & PARTNERS

W procentach



Jeśli jesteście Państwo zainteresowani naszymi usługami, prosimy o kontakt z Leszkiem J. Wasilewskim

INFORMACJE TELEADRESOWE

Leszek J. Wasilewski
Partner

Kolaja & Partners Sp. z o.o.
Ul. Mysia 5
00-496 Warszawa

Tel: +48 22 596 52 00
Fax: +48 22 596 52 01
Kom.: +48 600 254 425
E-mail: Leszek.J.Wasilewski@kolajaandpartners.com