



Narzędzia finansowe

PRNews.pl **Nasz gość**



Hydepark

Wiadomości

Bankowość
Aktualności
Poradniki
Analizy
Marketing i PR
Inwestycje
Ubezpieczenia
Nieruchomości
Giełda
Komentarze
Ludzie
SKOK-i

Przegląd prasy

Nasz gość

Robert Krool
Marek Skala
Morgan Brown Group
Wojciech Bolanowski

Produkty finansowe

Zapisz się na newsletter:

[▶ Dalej](#)

Zasady przeprowadzania restrukturyzacji

📅 2010-03-29, 06:41

W ostatnich miesiącach kryzys zachwiał stabilnością wielu spółek. Aby polepszyć swoją kondycję, z większą częstotliwością zaczęły one stosować narzędzia służące racjonalizacji zasobów i usprawnieniu procesów wewnętrznych. Jednym z przykładów takich działań jest restrukturyzacja. Fakt przeprowadzenia restrukturyzacji nie gwarantuje jednak natychmiastowej poprawy sytuacji przedsiębiorstwa – by przebudowa spółki się powiodła, konieczne jest spełnienie wielu warunków.



Proces wyprowadzenia firmy z sytuacji kryzysowej jest długi i wymaga podjęcia radykalnych działań, których skutkami są zmiany w najważniejszych strukturach spółki. Restrukturyzacja daje duże szanse na osiągnięcie zamierzonych celów, jednak przeprowadzona niewłaściwie, często kończy się niepowodzeniem.

Obszary restrukturyzacji

Restrukturyzacja powinna zakładać wprowadzenie zmian w obszarze całej organizacji, zarówno w strukturze kapitałowej, jak i organizacji wewnętrznej firmy. Pominięcie nawet jednej z powyższych kwestii stwarza zagrożenie nieukończenia restrukturyzacji z pożądanym skutkiem. Przykładowo, jeżeli przebudowa przedsiębiorstwa nie obejmie jego struktury kapitałowej, może się okazać, że firma nie posiada wystarczających środków na przeprowadzenie działań w pozostałych obszarach. Tym samym, restrukturyzacja zakończy się niepowodzeniem. Innym powodem nieudanych restrukturyzacji jest brak planu awaryjnego. Jego pominięcie może skutkować nieracjonalnym postępowaniem decydentów w momencie wystąpienia sytuacji niestandardowej (np. zmiany prawa lub oporu pracowników). Dlatego po rozpoczęciu procesu przemian, firma powinna być przygotowana na zatrzymanie restrukturyzacji w dowolnym momencie, bądź szybkie zakończenie procesu restrukturyzacji, zgodnie z planem awaryjnym.

Cel i kierunek

Myślenie o procesie przemian powinno się rozpocząć od analizy sytuacji spółki. Później należy określić cel – przykładowo, może nim być wprowadzenie na rynek nowych produktów. W tym przypadku należy dokładnie zaplanować proces produkcji i etapy wdrażania nowości. Konieczne jest także wypracowanie strategii dotyczącej przystosowania lub zakupu odpowiednich maszyn oraz przeprowadzenie szkoleń pracowniczych w celu zapoznania z procesem produkcji. Równie ważnym elementem, który firma powinna zaplanować jest praca nad poprawą konkurencyjności.

POLECAMY

- ▶ Święta w cieniu przejęcia BZ WBK
- ▶ Marek Kondrat: Wino poskramia demona czasu
- ▶ Raty kredytów w PLN będą niższe
- ▶ Polisy w bankach nie opłaciły się ubezpieczycielom
- ▶ Bogactwo w leasingu
- ▶ Za duplikat karty możemy sporo zapłacić
- ▶ Ile wynosi ubiegłoroczny wynik NBP?
- ▶ Nie będzie zmian w bankomatach SKOK
- ▶ Specjalne względy dla bogaczy
- ▶ Rośnie popularność i dostępność „Rodziny na swoim”

ETYKIETY

giełda ubezpieczenia
nieruchomości lokaty
 ofe karty płatnicze
 kredyty mieszkaniowe
 kredyty gotówkowe wyniki praca
 długi inwestycje internet
 emerytury **komentarze**
 biznes analizy banki kredyt
 Home Broker

NAJCZĘŚCIEJ KOMENTOWANE

- ▶ Macierzyński przechodzi do PKO Banku Polskiego [komentarze: 49](#)
- ▶ O „muchach w nosie” i konkurencji, która jest normalnym uwarunkowaniem, a nie problemem wolnego rynku [komentarze: 5](#)
- ▶ Bank inny niż wszystkie [komentarze: 4](#)
- ▶ Allied Irish Banks sprzeda BZWBK [komentarze: 4](#)
- ▶ Złe długi zmusiły AIB do sprzedaży BZ WBK [komentarze: 4](#)
- ▶ Alior Bank szuka nowych pracowników [komentarze: 19](#)
- ▶ Deutsche Bank PBC rozpoczyna współpracę z Premium Club [komentarze: 4](#)
- ▶ Volkswagen Bank direct szykuje się do dużego skoku [komentarze: 16](#)
- ▶ Wygasają megalokaty sprzed roku, pieniądze wrócą do TFI [komentarze: 2](#)

Działania restrukturyzacyjne często doprowadzają do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej, a tym samym do wsparcia przedsiębiorstwa w osiąganiu zysku.

W ciągu ostatniego roku, jednym z najważniejszych powodów restrukturyzacji, były straty, które spółki poniosły podczas kryzysu – również te spowodowane opcjami walutowymi. Przebudowa systemowa przedsiębiorstw doświadczonych ryzykownymi operacjami na instrumentach walutowych powinna być skupiona przede wszystkim na reorganizacji obszaru finansów. W przeciwnym wypadku, coraz bardziej prawdopodobna staje się wizja upadłości przedsiębiorstwa. Zdarza się także, że w procesie restrukturyzacji pojawia się potrzeba masowych zwolnień. Po ich realizacji przeprowadzana jest restrukturyzacja obszaru produkcyjnego w celu dopasowania i przystosowania pozostających pracowników do nowych zadań. Takie działania zakładają utrzymanie wysokiego poziomu produkcji.

Etapy procesu restrukturyzacji

Istnieją trzy etapy, bez których proces restrukturyzacji nie mógłby się odbyć. Pierwszym z nich jest faza rozmrażania, która polega na opracowaniu strategii zmian. Rozpoczyna się od analizy i wyznaczenia celów procesu restrukturyzacji. Również wtedy formowany jest komitet organizacyjny, składający się z kompetentnych pracowników zajmujących wyższe i średnie stanowiska kierownicze. Jego członkowie powinni uzyskać możliwości decyzyjne. Praca zespołu podczas pierwszego etapu obejmuje głównie zbieranie informacji. Na tym etapie, niektóre obszary prac zespołu powinny być utrzymane w tajemnicy przed załogą przedsiębiorstwa. W przeciwnym wypadku – gdy pracownicy dowiedzą się o planowanej restrukturyzacji, może nastąpić zahamowanie ich aktywności zawodowej i przestój w działalności spółki. Jest to skutek lęku i niechęci, czyli naturalnej reakcji pracowników na zmiany. Zadaniem fazy rozmrażania jest również rozwiązywanie konfliktów. W momencie tworzenia strategii, firma powinna określić problemy z którymi się spotyka. Jednym z najczęściej występujących problemów bywa opór pracowników, najczęściej pojawiający się w momencie wdrażania zmian związanych z restrukturyzacją. Zachowanie załogi zależy przede wszystkim od stanu utożsamienia się z firmą, a także od stażu pracy. Jeżeli spółka od wielu lat istnieje na rynku, jest prawdopodobne, że opór jej pracowników będzie większy, niż niechęć załogi przedsiębiorstwa działającego od roku. Klasycznym przykładem takiej sytuacji było przedsiębiorstwo, gdzie z kilkunastu funkcjonujących spółek, w których było kilkunastu prezesów, kilkanaście asystentek i kilkunastu kierowników, utworzono jedną. W wyniku restrukturyzacji prezesów przeniesiono na stanowiska kierownicze. Zareagowali na to negatywnie, domagając się zachowania udowodnień przynależnych do wyższego stanowiska, a nieadekwatnych do nowo nadanej funkcji. Tego typu sytuacji można uniknąć poprzez określenie pracownikom precyzyjnych warunków współpracy.

Drugim etapem jest faza właściwej restrukturyzacji, która polega na wprowadzeniu (stałych i tymczasowych) zmian w spółce. Stałe zmiany utrzymują wydajność spółki po zakończonym procesie, a zmiany tymczasowe (np. zmiana godzin pracy załogi) potrzebne są do przeprowadzenia restrukturyzacji. Proces restrukturyzacji kończy się fazą zamrażania. Opiera się ona na prostych mechanizmach i zakłada osiągnięcie tylko jednego celu - dopilnowania przestrzegania przez wszystkich pracowników nowych reguł i procedur. Ten etap jest kluczowy dla powodzenia restrukturyzacji, ponieważ pozwala zakończyć i utrwalić procesy przemian. Jeżeli zostanie pominięty, bądź wykonany nieprawidłowo, wszystkie poprzedzające go działania zostaną zniweczone, a proces restrukturyzacji zakończy się niepowodzeniem.

Uwarunkowania zewnętrzne

Proces restrukturyzacji jest bardzo niebezpieczny z punktu widzenia konkurentów planujących wrogie przejęcia, albo zwiększenie swojego udziału w rynku. Wprowadza to spółkę w chwilowy stan chaosu, zaburzając czasowo sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Tym samym, konieczne jest zachowanie czujności i obserwacja działań konkurencji. Również działania załogi mogą spowodować duże straty. Niezadowoleni ze zmian pracownicy często komunikują na zewnątrz negatywne opinie na temat firmy. Z tego powodu, klienci mogą uznać przedsiębiorstwo za mało stabilne i niegodne zaufania.

Sukces czy porażka ?

Proces restrukturyzacji zakończy się pomyślnie tylko wtedy, gdy jego etapy zostaną przeprowadzone zgodnie z przedstawionymi wytycznymi. Monitorowanie zarówno sytuacji zewnętrznej, jak i wewnętrznej, kompetentny zespół roboczy, precyzyjny plan działania zakładający trzyetapową restrukturyzację i unikanie wrogich przejęć to czynniki, dzięki którym restrukturyzacja może zostać sprawnie i szybko przeprowadzona.

► Oferta Banku Pocztowego dużym zaskoczeniem [komentarze: 2](#)

Siergiej Krasulenko

Growth Business Management

Krasulenko Sergii, ekspert firmy doradczej Growth Business Management (GBM). Specjalizuje się we wdrażaniu nowoczesnych systemów zarządzania w zakresie finansowania i analizy działalności nowych podmiotów biznesowych. Zajmuje się tworzeniem „inkubatorów biznesu” dla spółek polskich inwestujących na Ukrainie oraz spółek ukraińskich, implementując nowoczesne rozwiązania biznesowe w dziedzinie zarządzania i finansowania projektów. Od marca 2006 r. pełni funkcję dyrektora finansowego grupy ISD Polska (ISD Huta Częstochowa, ISD Trade). Posiada ponad 15 letnie doświadczenie w branży finansowej, z uwzględnieniem rynku ukraińskiego i rynków wschodnich, które zdobywał pracując na menedżerskich i kierowniczych stanowiskach w dużych bankach, firmach produkcyjno-handlowych oraz przedsiębiorstwach przemysłowych.

Doradztwo Growth Business Management (GBM) obejmuje działania dla klientów w obszarze zarządzania finansami, budowania strategii biznesowych, przygotowania i realizacji projektów inwestycyjnych.

źródło: Przegląd Finansowy Bankier.pl



[Wyślij link znajomemu](#) ⋮ [Drukuj](#)

etykiety: [nasz gość](#) | [kryzys](#) | [biznes](#)

Komentarze (0)

Dodaj komentarz

[O nas](#)

[Kontakt](#)

[Reklama](#)

[Newsletter](#)

[Prześlij informację](#)

[RSS](#)



GRUPA BANKIER.PL:

[Hyde Park](#)

[Wiadomości](#)

[Bankowość](#)

[Aktualności](#)

[Poradniki](#)

[Analizy](#)

[Ubezpieczenia](#)

[Giełda](#)

[Komentarze](#)

[Przegląd prasy](#)

[Nasz gość](#)

© 2008 PRNews.pl. Korzystanie z portalu oznacza akceptację [regulaminu](#).