



Giełda
Zaloguj rachunek inwestycyjny
Notowania
Notowania przez SMS
Podatek giełdowy
Oferty publiczne - IPO
Akcje
Futures
Znajdź rachunek inwestycyjny
Znajdź dom maklerski
Złoto
Poradniki

Znajdź profil
podaj symbol, ticker lub nazwę waloru

szukaj

Sprawdź ofertę

Dom Maklerski ING
Dom Maklerski X-Trade Brokers
Dom Maklerski BOŚ
Beskidzki Dom Maklerski S.A.
City Index

Księgarnia

Jak zarobiłem 2 000 000 \$ na giełdzie
Cena: 39 zł

Narzędzia inwestora

Ranking popularności spółek
Wyniki finansowe spółek
Katalog domów maklerskich i brokerów walutowych
Wykresy online
Kalendarz finansowy
Profile spółek
TraderNews
Raporty analityków
Kalkulator debiutu giełdowego
Rekomendacje dla spółek
Oferty publiczne - IPO
Analiza techniczna akcji

[więcej narzędzi...](#)

Moje spółki

TPS	16.66	-0.24%
PKN	38.90	0.52%

Źródło: Bankier.pl 2010-03-29 07:00

Zasady przeprowadzania restrukturyzacji



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.

Obszar restrukturyzacji

Restrukturyzacja powinna zakładać wprowadzenie zmian w obszarze całej organizacji, zarówno w strukturze kapitałowej, jak i organizacji wewnętrznej firmy. Pominiecie 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 pominiecie 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. Działania restrukturyzacyjne często doprowadzają do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej, a tym samym do wsparcia przedsiębiorstwa w osiąganiu zysku.

Wiadomość przez email

Dziennik Bankier.pl

Tygodnik Firma

Twój e-mail:

Dalej

[ustawienia subskrypcji](#)

Gorące tematy

- Nowelizacja ustawy o VAT
- Co dalej z dotacjami z UE?
- Państwo nad przepaścią - Grecja, Islandia, Dubaj
- Wybory prezydenckie 2010
- Rozliczenia podatkowe - PIT 2009
- Prywatyzacja GPW
- Rząd majstruje przy emeryturach
- Prognozy i wyniki finansowe spółek za IV kw.
- Rodzina na swoim

FORUM BANKIER.PL

[Uważam że nadchodzi korekta na wig20 w okolicy 2000pkt.](#)

~Jaros (2) 15:22

[MCI ----LESZCZ ubrany na wiele dni](#)

~lipa (3) 15:22

[OPTIMUS czy zakończyłcie całowanie mike'a w pu pe ?](#)

~roburrrrrr (1) 15:22

[Weź udział w dyskusji!](#)

Przejdź do serwisu

- Giełda
- Waluty

Narzędzia powiązane

- Ranking popularności spółek
- Katalog domów maklerskich i brokerów walutowych
- Wykresy online

[więcej...](#)

Najnowsze

2010-03-29

- 15:20 [Wzrost ceny złota do poziomu najwyższego od dwóch tygodni](#) [Bankier.pl]
- 15:12 [Ile kosztuje dostawa żywności z delikatesów on-line](#) [HANDEL-NET]
- 15:06 [Przegląd wiadomości ze spółek godz.15](#) [PAP]
- 15:04 [Podlaskie: 78,9 mln zł na inwestycje na przejściach granicznych](#) [PAP]
- 14:56 [Energomontaż-Południe ma zamówienie z Alstom Power Systems na ok. 39,3 mln zł](#) [ISB]

[więcej...](#)

KGH	106.40	0.85%
PEO	168.40	0.66%
edytuj portfel...		

Statystyka sesji

Statystyka sesji 2010-03-29
15:05:55

Wolumen: 81 873 157 akcji
Obrót: 912 599 850 zł

Akcje: **150** wzrosło, **170**
spadło, **48** bez zmian.

Największe wzrosty:

ITK	1.96	8.9%
SWD	2.25	8.2%
KOL	0.53	8.2%
NDA	37.50	7.1%
RES	12.95	7.0%

Największe spadki:

ASE	15.50	-8.6%
WIK	0.11	-8.3%
ODL	1.50	-5.7%
TER	13.00	-4.8%
MVP	19.35	-4.6%

Najwyższe wolumeny:

BIO	0.23	13942477
CZP	0.50	3511639
KOL	0.53	2808083
BRS	2.19	1873657
OIL	19.50	1496837

Najwyższe obroty:

KGH	106.40	118020832
OIL	19.50	59522562
PKN	38.90	47217444
TPS	16.66	40990674
PKO	39.80	38852036

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 kierowców, utworzono jedną. W wyniku restrukturyzacji prezesów przeniesiono na stanowiska kierownicze. Zareagowali na to negatywnie, domagając się zachowania udogodnień 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 utwalić procesy przemian. Jeżeli zostanie pominięty, bądź wykonany nieprawidłowo, wszystkie poprzedzające go działania zostaną zniweczone, a proces restrukturyzacji zakończy się niepowodzeniem.

Proces restrukturyzacji jest bardzo niebezpieczny z punktu widzenia konkurentów planujących wrogie przejścia, 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 przejść to czynniki, dzięki którym restrukturyzacja może zostać sprawnie i szybko przeprowadzona.

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.

/ Przegląd Finansowy Bankier.pl



Komentarze do artykułu



[Dodaj komentarz](#)