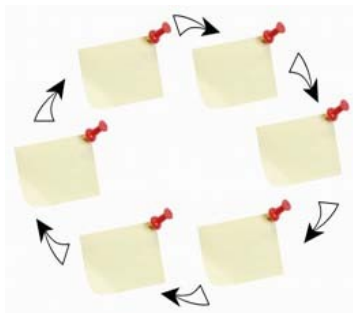


Cum sa iti restructurezi compania

Cand iti scad vanzarile si cota de piata este foarte probabil sa fie nevoie sa iti restructurezi afacerea. Alte semne care iti arata ca este timpul pentru o schimbare sunt diminuarea profitabilitatii, ca urmare a cresterii costurilor, dificultatile majore de finantare a companiei si degradarea generala a indicatorilor de performanta.



"Cauzele majore care determina restructurarea si interventiile majore in activitatea companiei sunt cele care afecteaza supravietuirea firmei", spune pentru startups.ro Anda Racsa, Manager General la compania de consultanta [ABC Training Consulting](#).

Printre motivele restructurarii se numara ineficienta sistemului de management si neadaptarea obiectivelor si strategiilor la contextul general al mediului de afaceri, evolutia pietei in care activeaza compania, incertitudinea de a obtine clienti noi, de a pastra pe cei obisnuiti sau incapacitatea de plata a acestora. Reorganizarea afacerii se face si la extinderea, consolidarea, integrarea companiei intr-un grup sau exit-ul din acesta.

"Procesele de restructurare ale companiilor private vor fi tot mai dese in Romania din cauza impactului crizei economice", spune pentru startups.ro Norina Boru, Senior Consultant si Director General la compania de consultanta [Pro East](#).

Scopul restructurarii

"Scopul demararii unui proiect de restructurare a unei companii este determinat de ciclul

de viata al afacerii (expansiune, maturizare, declin), de conjunctura generala a mediului de afaceri si de performantele proprii ale companiei", adauga Anda Racsa.

In functie de aceste scopuri se stabilesc obiectivele: identificarea si eliminarea activitatilor care genereaza pierderi, reorganizarea si optimizarea activitatilor care aduc vanzari, profit si lichiditati si reproiectarea proceselor de afaceri, astfel incat sa duca la imbunatatirea generala a performantelor afacerii.

"Liderii care au de-a face cu o schimbare fundamentala a mediului de afaceri trebuie sa repositioneze rapid compania pentru ca aceasta sa continue sa aiba succes in noul mediu, inainte ca rezervele sale curente sa inceapa sa se epuizeze", spune pentru startups.ro Oana Criscov, Senior Consultant la compania de consultanta [Ensign Management Consulting](#).

Obiectivele difera in functie de momentul in care se face restructurarea. Intr-o perioada buna a unei companii sau inaintea unei crize, obiectivele restructurarii sunt cresterea profitabilitatii, eficientizarea operatiunilor pe termen lung si optimizarea costurilor sau cresterea cotei de piata.

"Daca procesul de restructurare are loc intr-o perioada de criza financiara a unei companii (eventual dublata de o stare de criza economica generala), atunci obiectivul major este scaderea si optimizarea costurilor mentinand productivitatea", detaliaza Nora Boru.

Tipuri de restructurari

Cauzele, scopul si obiectivele stabilesc modelul reproiectarii. Dupa sfera de cuprindere, restructurarea poate fi globala (afecteaza activitatea generala si toate activitatile firmei) sau partiala (influenta doar un domeniu de activitate: comercial, informational, financiar sau resurse umane).

In aceasta perioada, strategia de reproiectare partiala a unei companii are nevoie de unele adaptari.

"In conditiile actuale de <reasezare> a mediului de afaceri, restructurarea comerciala va viza reproiectarea si optimizarea coordonatelor de piata, de produse, de clienti, de furnizori, de retea de aprovizionare, de distributie si desfacere", subliniaza Anda Racsa.

Transformarea informational va pune accentul pe raportari manageriale pentru analiza profitabilitatii si lichiditatilor afacerii pe tipuri de activitati, produse si clienti. Reproiectarea financiara va tinti stabilirea si monitorizarea performantelor centrelor de profit si celor de cost, eliminarea celor care genereaza pierderi sau dezechilibre financiare.

"Ideal este ca procesele de restructurare sa aiba loc in faza dinaintea situatiilor de criza de lichiditati a unei companii. Din pacate, companiile mici si mijlocii apeleaza in general la restructurari in fazele de crize financiare cand presiunea de timp diminueaza tipul si numarul de solutii ce pot fi adoptate", adauga Nora Boru.

Dupa natura abordarilor, redimensionarea firmei poate fi de tip organizatoric (activitati, structura organizatorica, personal angajat, performante, salarizare si bonusuri), financiara (activitati, surse de finantare, profitabilitate, lichiditate) sau manageriala (activitati, echipa de management, metode de management, sisteme de monitorizare, evaluarea si anticiparea performantelor afacerii, precum si modalitati de fundamentare a deciziilor).

Etapele restructurarii

Primul pas in restructurare este alegerea unui manager.

"In lipsa unui leadership eficient, celelalte elemente ale transformarii dau gres si transformarea poate duce in cele mai multe cazuri la esec", detaliaza Oana Criscov.

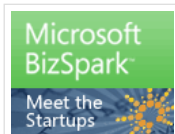
Urmeaza apoi o analiza SWOT a companiei, pentru a diagnostica afacerea - identificarea oportunitatilor si riscurilor mediului de business in care activeaza firma, precum si a punctelor tari si slabe din activitatea curenta a acesteia.

"Urmatoarea etapa in restructurare este identificarea simptomelor semnificative si stabilirea optiunilor de <interventie> pentru optimizarea performantelor companiei: planuri de actiune punctuale (revizuirea politicii de produs pe pietele tinta, reducerea treptata a costurilor fixe) sau planuri de restructurare totala sau partiala a companiei", completeaza Anda Racsa.

Aceste actiuni sunt urmate de stabilirea scopului, intensitatii si obiectivelor transformarii si de realizarea strategiei si planului operational. Dupa finalizarea strategiei, se poate estima costurile si beneficiile actiunilor care vor fi desfasurate.

"In mod clar, beneficiile eforturilor de transformare la nivel individual trebuie sa depaseasca costul estimat", mai spune Oana Criscov.

Una dintre problemele restructurarii este ca, de multe ori, companiile o confunda cu o simpla schimbare, precum o reducere doar a unor cheltuieli (cercetare si dezvoltare, personal), care are efecte doar pe termen scurt.



LOGIN

Utilizator:
Parola:

Autentificare

[Cont nou](#) [Parola uitata](#)

NEWSLETTER

[Aboneaza-te pentru stiri saptamanale.](#)



JURNAL START-UP

[Un jurnal de start-up scris de antreprenori](#)

BLOG

[Antreprenoriati si presa economica. Blogul Cristinei Alexandru, Project Manager, startups.ro](#)

CARIERE

[Ne marim echipa!](#)

Cursul BNR valabil azi

1 EUR = 4.2579 RON
1 USD = 2.8873 RON
[convertor.ro](#)

EVENTIMENTE

Septembrie 2009

L	7	14	21	28	
M	1	8	15	22	29
M	2	9	16	23	30
J	3	10	17	24	
V	4	11	18	25	
S	5	12	19	26	
D	6	13	20	27	

[Toate evenimentele](#)

"Transformarea este un proces bazat pe principii bine intelese care necesita noi discipline, structuri si sisteme. Managementul transformational cauta solutii pe termen lung cu scopul de a recastiga sanatatea firmei si de a asigura o crestere durabila", explica Oana Criscov.

Aplicarea strategiei

In aceasta etapa, de obicei, se aleg una sau doua arii in care transformarea va avea cel mai mare impact (exemple: un proces vertical, precum distributia, sau un element structural, precum relatia cu clientul).

"Odata incheiata aceasta faza, utilizati valoarea adaugata pentru o noua faza a transformarii, astfel ca procesul sa se desfasoare mai rapid, mai usor si mult mai acceptabil la fiecare nivel al organizatiei", adauga Oana Criscov.

Derularea programului de restructurare trebuie coordonata si monitorizata.

"In procesul de transformare, organizatiile trebuie sa se fereasca de tendinta de a retine vechile procese si sa reevalueze aceste procese prin prisma noilor obiective impuse de transformare", adauga Oana Criscov.

Aplicarea planului de restructurare este precedata de pregatirea unui climat favorabil schimbarilor, prin care se urmareste modificarea culturii oraganizationale (viziune, misiune si valori). Angajatilor li se vor explica necesitatea, scopul si obiectivele restructurarii si oamenii vor fi implicati in aceste schimbari.

"Intr-un proces de restructurare este nevoie de pregatirea premiselor de lucru, a resurselor umane si celor materiale, informationale si financiare pentru punerea in practica a acestui plan", spune Anda Racsa.

Restructurarea de personal

In cazul unei restructurari de personal se masoara eficienta angajatilor pentru diferite activitati si se realizeaza un benchmark. In functie de rezultate, angajatii cheie sunt promovati, fara mariri salariale, si se renunta la personalul cu productivitate scazuta. In plus, personalul va fi implicat in a da solutii de restructurare.

"Solutiile pentru a regla surplusul de personal sunt conceperea unor scheme de pensionare voluntara, schimbarea politicii de recrutare, crearea unei strategii pentru a avea un program de reducere pas cu pas. In plus, compania va furniza suport si indrumare angajatilor", detaliaza Oana Criscov.

Va fi nevoie si de mai mult training, pentru a induce noua cultura organizationala si a trata temerile si amenintarile angajatilor.

Externalizarea unor operatiuni reprezinta o alta solutie. In functie de profilul companiei, departamentele pentru care se poate folosi outsourcingul sunt contabilitatea, cateringul, marketingul, call center-ul, operatorii de pe teren, precum si service-ul tehnic pentru internet, aparatura si curatororie.

"Indiferent de solutiile adoptate, succesul restructurarii depinde de modul in care comunicati si gestionati oamenii", adauga Nora Boru.

Modificarea sistemului de evaluare a performantei si de recompensare a angajatilor, precum si consolidarea noului mod de lucru sunt alte masuri necesare pentru ca restructurarea personalului sa fie eficienta.

Rezultatele

Ultima etapa este evaluarea rezultatelor restructurarii, care se face in functie de scopul si de obiectivele din faza de elaborare. De cele mai multe ori, aceasta evaluare urmareste indicatorii economico-financiari (care masoara eficienta activitatii companiei).

"De exemplu, se poate stabili ca cifra de afaceri a crescut cu 20%, ca urmare a restructurarii gamei de produse si a clientilor, costurile fixe au scazut cu 30%, ca urmare a restructurarii canalelor de distributie si a reducerii consumurilor de resurse materiale si financiare din cadrul companiei, iar capitalul de lucru s-a redus cu 25%, ca urmare a optimizarii politicilor de achizitii, stocare si plati catre furnizori si a politicilor de vanzare si incasare de la clienti", explica Anda Racsa.

Un alt efect al restructurarii este modificarea relatiilor organizationale cu unul sau mai multi stakeholderi de baza (orice individ sau organizatie care poate influenta compania; exemplu: clienti, angajati, furnizori si investitori). Oana Criscov mentioneaza ca efectul restructurarii depinde de cat de bine este implementata.

Consultantii spun ca restructurarea unei companii dureaza, in general, intre sase luni si un an. Perioada depinde de dimensiunea si complexitatea activitatilor firmei, resursele implicate (capacitati de productie si desfacere, tehnologie, personal etc), cauzele, scopul si obiectivele si planului de reproiectare (elaborarea, pregatirea, implementarea si executia).

Redactor: Alina Botezatu

Un material startups.ro. Toate drepturile rezervate.

Publicat pe 09 Martie 2009 la ora 01.32

[Autentifica-te](#) sau [inregistreaza-te](#) pentru a comenta

[Tipareste](#)

[Recomanda](#)

Nu exista comentarii

[DESPRE](#) [CONTACT](#) [HARTA SITE](#)

© startups.ro, 2007-2009. Toate drepturile rezervate. Powered by [Simplissimo](#)