

EQUAL » JAK WPROWADZIĆ ZMIANY W FIRMIE

Restrukturyzacja – na czym polega i jak ją przeprowadzić

■ Prof. Ryszard Walkowiak

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, ekspert w projekcie „Wspieranie zakładów restrukturyzowanych i ich pracowników na terenie województwa warmińsko-mazurskiego”

Restrukturyzacja trwale weszła do polskiego słownictwa na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego stulecia. Była ona wynikiem zjawiska, które wystąpiło w Polsce po 1989 r. w związku z transformacją systemu gospodarczego polegającą na przejściu od gospodarki centralnie sterowanej do rynkowej. Nowa rzeczywistość wymusiła na przedsiębiorcach różnorodne zmiany wynikające przede wszystkim z szybko następujących przekształceń w otoczeniu i nowych reguł gry na konkurencyjnym rynku.

Dosłownie restrukturyzacja oznacza „rekonstrukcję struktury”, a więc np. zmiany dotyczące struktury organizacyjnej, techniki i technologii wytwarzania, systemów zarządzania, ekonomiki, strategii działań oraz potencjału ludzkiego. Nie mogą to być zmiany przypadkowe, lecz systemowe. Powinny dotyczyć przebudowy, modernizacji, usprawnienia czy unowocześnienia poszczególnych lub wszystkich zasobów i obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Restrukturyzacja może być naprawcza i rozwojowa. Pierwsza polega na szybkim przywróceniu równowagi finansowej firmie w krótkim czasie przez usprawnienie procesów pracy i zarządzania, obniżkę kosztów dzia-



Problemem firm okazało się budżetowanie

łania, wzrost jakości wyrobów, doskonalenie kompetencji wszystkich zatrudnionych, likwidację lub ograniczenie nierentownych działalności, sprzedaż lub dzierżawę nieefektywnych składników majątku, zwalnianie pracowników. Natomiast rozwojowa polega na wprowadzaniu innowacji w zakresie technologii, ekonomiki i marketingu i obejmuje między innymi wprowadzanie nowych rozwiązań w zakresie techniki i technologii, skupianie się na nowych kontaktach handlowych, wchodzenie na nowe rynki zbytu, rozpoczynanie nowych działalności, stosowanie nowych metod i technik organizacyjnych.

Od sprawności zarządczej właściciela i pozostałej kadry kierowniczej przedsiębiorstwa zależy rezultat zmiany, a w konsekwencji pozycja rynkowa. Zatem zarządzający i kierownicy powinni posiadać pewien potencjał kompetencyjny, potencjał zapewniający sprawne i skuteczne działanie. A że rynek najlepiej weryfikuje zapotrzebowanie na konkretne produkty, dlatego głównym zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest ciągle przystosowywanie się do wymagań rynkowych.

Te przedsiębiorstwa, które z jakichś powodów nie potrafią dostosować się do ciągle zmieniającej się rzeczywistości, nie osiągają sukcesów.

Rolą zarządzających przedsiębiorstwem jest też wyjaśnianie potrzeb zmian pracownikom oraz motywowanie ich do współuczestniczenia w tym trudnym dla firmy procesie.

Do niedawna przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo uzyskiwało m.in. dzięki pozycji monopolisty, szybszemu otrzymaniu koncesji, lepszej i szybszej dostępności zasobów materialnych i finansowych czy przez obniżkę cen oferowanych produktów czy usług. Teraz, przy szybko zmieniających się warunkach rynkowych, to już nie wystarczy. Obecnie przedsiębiorca powinien konkurować zasobami, których inni nie mają, na przykład wiedzą zatrudnionych u siebie pracowników.

Z diagnoz przeprowadzonych w przedsiębiorstwach, które wzięły udział w programie Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL udało nam się zidentyfikować niedomagania utrudniające wprowadzanie zmian.

Ich zestawienie w tabeli poniżej:

Nieregularne

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski

