



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

KAKO RESTRUKTURIRATI PODUZEĆE

PITANJE: *Manager sam poduzeća srednje veličine koje prolazi kroz teško razdoblje. Čini se da je potrebno provesti opsežnije promjene u smislu restrukturiranja. Na koje aspekte pri restrukturiranju bi posebno trebalo obratiti pozornost?*

L.P., Osijek

ODGOVOR: Restrukturiranje je proces koji se vodi zbog više razloga. To može biti nastojanje izbjegavanja bankrota, nadvladavanja konkurencije ili preživljavanja nepovoljnih ekonomskih i drugih okolnosti. Pri restrukturiranju se zapravo provodi reinženjering poslovnih procesa. Reinženjering poslovnih procesa odnosi se na proces fundamentalnoga promišljanja i radikalnoga preoblikovanja poslovnih procesa kako bi se postiglo dramatično unaprjeđenje u kritičnim mjerilima performansa kao što su troškovi, kvaliteta, usluga i brzina. Drugim riječima, kao manager najprije trebate

postaviti suštinsko pitanje: u kojem smo to poslu, odnosno što radimo te kako to radimo. Zatim se treba usmjeriti na radikalno preoblikovanje. Zapitajte se što mislite da poduzeće treba raditi i kako to treba raditi.

Novi lanac stvaranja vrijednosti pokušajte oblikovati procesno. To znači da aktivnosti kojima se vrši neki oblik transformacije *inputa* u *output* treba objediniti u jednu cjelinu. Pritom se reinženjering može odnositi na činjenicu da se ispituje treba li obavljati smo ključne aktivnosti, a ostale eksternalizirati ili je pak potrebno redizajnirati postojeće aktivnosti i poslovne procese.

Prilikom restrukturiranja važno je usmjeriti se na kvalitetu, a ne kvantitetu. Razmotrite koje su to kompetencije, koji proizvodni program te koji su to resursi oni koje smatrate najkvalitetnijima. Pokušajte ih objediniti u jedan zaokruženi posao. Pritom je važno održati fleksibilan pristup te razmotriti sve ideje i njihove aspekte te prednosti i nedostatke. No, fleksibilnost je važna i u provedbi jer se mogu pojaviti nepredviđene okolnosti i prepreke koje će zahtijevati sasvim novi pristup rješavanju problema. Kako bi se pojava nepredviđenih okolnosti svela na minimum, važno je prikupiti sve relevantne informacije. Pritom je korisno istražiti kako su se druga poduzeća nosila s promjenama, koje su bile njihove strategije i s kojim preprekama su se suočavali. Razmotrite koja od tih rješenja biste mogli primijeniti i u okolnostima vašega poslovanja te pokušajte utvrditi moguće ishode takvih odluka. Prije definiranja rješenja važno je definirati ciljeve. Ciljevi bi trebali biti realni, odnosno ostvarljivi i mjerljivi. No, važno je odrediti prema kojem kriteriju ćete primarno mjeriti ostvarenje ciljeva. Bez obzira na pristup, važno je imati na umu da stra-

tegija mora biti orijentirana na kupce. Korisno bi bilo novu strategiju također testirati. Odredite vrijeme kada biste strategiju mogli testirati na ključnim kupcima ili partnerima te je primijenite u potpunosti ukoliko se u zadanom razdoblju pokaže uspješna.

Ponekad nije potrebno provoditi restrukturiranje, već poduzeti neke mjere reorganizacije kako bi se unaprijedilo poslovanje. Unaprjeđenje je tako ponekad moguće postići promjenom organizacijske strukture, ali i poduzimanjem mjera radi povećanja likvidnosti. To je moguće primjerice razmatranjem mogućnosti smanjivanja troškova ili prodaje neproduktivne imovine. Jedna od opcija je također pregovaranje radi uvođenja duljih rokova plaćanja dobavljačima. No, možda je vaša početna ideja dobra, ali nedostaje vam kapitala. Možda biste trebali komunicirati s investitorima i zatražiti novo ulaganje. Pritom je važno da im jasno prezentirate pravac budućega djelovanja te sve prednosti i nedostatke.

Ne zaboravite da je i najbolja strategija restrukturiranja beskorisna ukoliko se ne provede, a njena provedba leži na zaposlenicima. Stoga proces restrukturiranja sagledavajte kao proces upravljanja promjenama u čije oblikovanje treba uključiti i zaposlenike. Prije svega, objasnite im trenutnu situaciju i osigurajte da shvate važnost brzoga djelovanja. Omogućite im sudjelovanje u dizajniranju programa promjena ili restrukturiranja kako biste došli do novih ideja, ali i osigurali bržu provedbu. Zaposlenicima također trebate biti dobar vođa, a prije svega mentor koji će im osigurati pravovremene smjernice, poticaje i podršku u ovom, često vrlo stresnom razdoblju.

