

MANAGEMENTUL PROCESELOR DE RESTRUCTURARE

dr. ec. GABRIELA MARIAN,

Mecanica Ceahlău S.A. Piatra Neamț, România

Abstract: Pentru organizația viitorului, cerința de a fi competitivă impune cunoștințe profunde de știința managementului, abilitatea de a utiliza eficace, metode, tehnici și instrumente specifice, moderne, în pas cu progresul general al societății și interes pentru nou și pentru autoperfecționare continuă.

Acest material abordează procesul de restructurare prin viziunea holonică care elimină dezavantajul plecării de la un anumit tip de organizare și permite reprojectarea structurilor productive și manageriale pornind de la sinergia dintre sistemele firmei și a legăturilor dintre acestea precum **restructurarea organizatorică, managerială, financiară și a forței de muncă.**

Cuvinte cheie: proces de restructurare, holosisteme autonome, stakeholder-ii, sistem economic, diagnostic, studiu de fezabilitate, etc.

1. Delimitări conceptuale și metodologice privind restructurarea

După opinia celor mai mulți specialiști în macro și microeconomie, procesul de restructurare[1], este definit „ca un proces economic controlat, eșalonat în timp, cu caracter complex și continuu, care constă în modificarea structurii sistemului firmei prin modificarea activităților cu caracter productiv, managerial și organizatoric, a volumului și structurii resurselor care susțin aceste activități, cu scopul înlăturării vulnerabilităților și a valorificării avantajelor interne și a oportunităților oferite de mediul de afaceri, având ca obiectiv final creșterea eficienței economice”.

În sens restrâns „restructurarea firmei poate fi privită ca o succesiune de procese cu caracter contextual, dinamic și continuu, care au ca scop așezarea pe baze noi a activităților dintr-o firmă în scopul satisfacerii în mai bune condiții a intereselor stakeholder-ilor organizației (proprietarilor și a deținătorilor de interese: clienți, furnizori, salariați, stat, etc.)”[1].

Este absolut necesar ca atunci când vorbim de restructurare la nivel de firmă, să știm exact ce anume restructurăm, care sunt activitățile viabile, care sunt punctele vulnerabile ale acesteia și care sunt tendințele majore și oportunitățile oferite de mediul de afaceri, elemente care dau direcția restructurării. O astfel de analiză, nu se poate face fără o îmbinare a viziunii sistemice asupra firmei cu valențele viziunii holonice.

Aria și amploarea restructurării, conținutul și etapele acestui proces și modalitățile de realizare și de implementare, vor diferi de la un caz la altul, ceea ce dă consistență principiului specificității și principiului complexității procesului de restructurare.

Analiza vulnerabilităților la nivel de holosub sisteme autonome [1] în sensul că sunt capabile de a-și elabora și urmări propriile planuri și strategii, dar care operează sinergetic pentru a atinge obiectivele de ansamblu ale firmei și face ca tratarea procesului restructurării exclusiv pentru firme aflate în dificultate în sensul restrâns (din punct de vedere juridic) al acestei noțiuni să fie una restrânsă și insuficientă. Din perspectiva holonică gradul de dificultate al firmei trebuie analizat nu numai static ci și dinamic, nu numai la nivel de ansamblu al firmei ci la nivelul fiecărui holosub sistem autonom, la nivelul fiecărei activități și proces.

2. Principiile restructurării firmelor

Restructurarea este un proces care are la bază o strategie clară, anumite caracteristici și criterii de performanță. Pentru înțelegerea

ansamblului acțiunilor ce se cer întreprinse, pentru înțelegerea complexității legăturilor reale ce se formează în procesul de restructurare considerăm necesară stabilirea unor principii ale restructurării la nivel de firmă:

- *restructurarea firmelor este un proces sistemic*, ce vizează atât componentele sistemului firma cât și relațiile dintre aceste subsisteme. Mai mult decât atât, restructurarea la nivel de firmă nu poate fi ruptă de contextul macrorestructurării economice. Astfel, caracterul sistemic al microrestructurării este legat și de principiul diviziunii sistemului economiei naționale și chiar cel al economiei globale în subsisteme.

Unul dintre aceste subsisteme îl constituie tocmai firma, indiferent de mărimea sau chiar țările în care acționează. Procesul restructurării la nivel microeconomic, vizează nu numai subsistemele și legăturile din

interiorul sistemului firmei și legăturile acestui sistem cu celelalte sisteme ale economiei naționale sau mondiale.;

- *restructurarea firmelor este un proces controlat*, dirijat de diferiți factori de decizie, în limitele atribuțiilor și competențelor pe care le impun stakeholder-ii firmei, dar și ale economiei de piață în general. La nivel macroeconomic, restructurarea este un proces de modelare a întregii structuri a economiei. Monitorizarea restructurării nu înseamnă rigiditate, inflexibilitate, dirijism totalitar, deoarece sunt create mecanismele economiei de piață.

La nivel microeconomic, procesul de restructurare trebuie controlat mult mai riguros. Supraviețuirea firmei în economia de piață este condiționată de programe de restructurare viabile, a căror transpunere în practică să fie serios controlată și adaptată modificărilor din mediu;

- *restructurarea firmelor este un proces dinamic și ciclic* deoarece, având în vedere cele prezentate, șansele de reușită ale restructurării nu sunt date numai de calitatea programelor de restructurare, ci și de felul în care acestea sunt adaptate în timp la factorii perturbatori ai mediului de afaceri. Intensitatea cu care acționează acești factori și operativitatea cu care firma reacționează la modificările din mediu pot face ca restructurarea să fie încununată de succes sau, dimpotrivă, să apară și să se manifeste noi vulnerabilități care să necesite în timp noi programe de restructurare.

De aceea, suntem de părere că restructurarea nu poate fi privită ca un proces necesar în exclusivitate firmelor în dificultate ci chiar și firmelor care par momentan viabile, mai ales în cazul în care acestea acționează într-un mediu atât de turbulent sau potențial turbulent cum este cel al tranziției și cel de integrare în structurile economice europene;

- *restructurarea firmelor este un proces specific* care pleacă de la realitățile existente la un moment dat, de la vulnerabilitățile și oportunitățile care pot fi valorificate de volumul și structura resurselor de care dispune firma sau la care poate avea acces. Și aici, față de restructurarea macroeconomică, în cazul căreia se vorbește uneori de anumite “modele” sau “rețete”, în cazul restructurării firmei apare specificitatea procesului de restructurare, întrucât momentul declanșării procesului de restructurare, amploarea, complexitatea, direcțiile și căile de acțiune pot diferi chiar și în cazul a două firme similare care au un grad de vulnerabilitate relativ apropiat. Aceasta pentru că viziunea asupra restructurării și chiar transpunerea în plan real a măsurilor din programele de restructurare pot să difere chiar și în cazul a două firme “similare” având în același timp aceleași șanse de reușită sau eșec.

La nivel microeconomic opinăm că nu există cu adevărat ”rețete” de succes în restructurare, și chiar dacă punctele de plecare par să fie similare, nu înseamnă că un program de restructurare odată aplicat cu succes garantează succesul și în cazurile similare. Se poate vorbi de principii sau strategii de restructurare general valabile, dar nu de soluții general valabile, cu atât mai mult cu cât este foarte greu să se găsească în microeconomie două cazuri cu adevărat similare din punct de vedere al nivelului, structurii și calităților resurselor de care dispun firmele respective, al oportunităților și condițiilor oferite de mediul de afaceri în momente diferite de referință, sau chiar din punct de vedere al capacității de conducere al procesului de restructurare;

- *restructurarea firmelor este un proces cu complexitate contextuală*, contextul restructurării firmelor nu se limitează la cel al economiei naționale, ci trebuie extins la cel al economiei europene atât din motive subiective cât și din motive obiective (globalizarea economică). Această complexitate a contextului restructurării determină și caracterul specific al restructurării firmei;

- *restructurarea firmelor este un proces complex și multidimensional* care afectează toate subsistemele, firmelor (productiv, managerial, tehnologic, organizatoric, informațional) cât și cele ale economiei, putând duce la modificări în plan juridic, social, cultural, ecologic etc., datorită numeroaselor interferențe care, în contextul relațional pot avea efecte diverse și complexe în timp și spațiu.

În acest sens, s-a evidențiat că, de exemplu restructurarea și dezvoltarea ramurilor de vârf (electronică, informatică, telecomunicații, optică) care înglobează o mare cantitate de cunoștințe științifice și tehnice contribuie la antrenarea dezvoltării tuturor ramurilor economiei având un puternic efect de propagare.

- *restructurarea firmelor trebuie să respecte principiul creșterii eficienței economice*, deoarece în condițiile economiei de piață, primul beneficiar este proprietarul firmei, interesat în mărirea dividendelor și a activului net al firmei .

La interferența restructurării firmei cu macrorestructurarea, principiul creșterii eficienței economice este îmbinat mai mult sau mai puțin, în funcție de politica economică promovată de diverse guverne cu principiul „justiției sociale”. Ideală este asigurarea unui raport optim între cele două principii, aceasta pentru că posibilele probleme sociale pot afecta eficiența economică la nivel de firma și, extrapolând la nivel de economie națională.

3. Stabilirea direcțiilor de restructurare

Selecția direcțiilor de restructurare trebuie să plece de la principiile firmei atât a celor manifestate la nivelul sistemului integrator cât și a celor manifestate la nivelul fiecărei componente ale sistemului productiv. Direcțiile de restructurare reprezintă alternative strategice, iar alegerea lor se face cu analizarea tuturor factorilor care pot influența direct sau indirect starea viitoare a organizației.

Opțiunile asupra alternativelor strategice se pot produce fie, în mod explicit prin formularea strategiei la nivel superior al ierarhiei organizaționale fie, în mod implicit ca rezultată a diferitelor influențe ce se manifestă asupra organizației. Influența decisivă asupra alegerii direcțiilor de restructurare o are gradul de vulnerabilitate a firmei, respectiv a afacerilor care compun subsistemul productiv și al poziției acestor afaceri în contextul competițional al mediului de afaceri.

Din acest motiv numărul de alternative disponibile pentru o firmă la un moment dat este specific și relativ limitat în cazul fiecărui proces de restructurare. Teoretic limitarea numărului de alternative strategice este rezultatul experienței altor firme aflate în stări similare, însă în cazul restructurării microeconomice nu există „rețete” ale succesului, ci doar principii generale, iar opțiunile sunt individuale și trebuie să aibă la bază atuurile îndeosebi manageriale ale firmei supuse restructurării.

4. Etapele strategiei de restructurare

4.1. Definirea obiectivelor

Definirea obiectivelor este o etapă importantă și necesită stabilirea țintei ce trebuie realizată, condițiile în care performanța trebuie realizată, criteriile de apreciere a performanțelor firmei prin punerea în aplicare a strategiei. Obiectivele propuse trebuie să fie realiste, stabilite pe anumite orizonturi de timp și să țină seama de particularitățile firmei. Pentru a putea elabora o strategie de restructurare viabilă este necesar ca, în prealabil, să se facă un *diagnostic al situației existente a firmei*, care să permită evaluarea stării și a funcționării firmei pe baza unei analize critice detaliate. Stabilirea obiectivelor, folosind rezultatele diagnosticului trebuie să direcționeze cu claritate, în termeni cuantificabili, unde să se ajungă prin punerea în aplicare a programului de restructurare.

4.2. Cercetarea soluțiilor

Cercetarea soluțiilor care să permită realizarea obiectivelor reprezintă cea de a doua etapă în conceperea strategiei de restructurare.

Această etapă solicită căutarea și precizarea de soluții pentru fiecare obiectiv stabilit. În acest scop, pentru fiecare soluție care se prevede trebuie să se aibă la bază un studiu de fezabilitate și de eficiență economică.

4.2.1. Elaborarea studiului de fezabilitate

Prin acest studiu trebuie să se facă dovada că firma are capacitatea necesară de a pune în aplicare soluția dată, dispunând de cultura managerială și de mijloacele necesare. Aceasta presupune analiza fiecărui subsistem din firmă din punct de vedere informațional, de decizie, scoaterea în evidență a acelor părți care pot fi îmbunătățite prin restructurare, alegerea celei mai potrivite soluții tehnice. Studiul de fezabilitate trebuie să dea un răspuns precis și modulului în care se va putea face față diferitelor constrângeri și limite.

4.2.2. Studiul financiar de fundamentare a strategiei de restructurare

Alături de planul de fezabilitate, studiul financiar reprezintă o componentă esențială în fundamentarea oportunității adoptării unei anumite măsuri în cadrul strategiei. Acest studiu trebuie să se refere atât la acele costuri care se pot identifica mai ușor (cum sunt cele de achiziționare a utilajelor, dacă este cazul, de amplasare sau reamplasare, de dezvoltare ș.a.), precum și a celor care sunt legate de aplicarea și folosirea măsurii, și care nu se pot anticipa în mod direct, cum sunt cele legate de formarea personalului care va aplica măsura, de exploatare, de întreținere sau de evitare a efectelor negative asupra mediului înconjurător.

O dată cu stabilirea cheltuielilor necesare aplicării măsurii studiului financiar va trebui să se evidențieze și avantajele pe care le va aduce aplicarea măsurii. O parte din aceste avantaje pot fi cuantificate (creșterea veniturilor, a productivității muncii, reducerea costurilor directe, indirecte, a cheltuielilor de achiziționare, transport etc.), în timp ce alte avantaje sunt mai greu de cuantificat, având mai multe efecte cu caracter

calitativ (îmbunătățirea calității produselor, îmbunătățirea trezoreriei și, în general, a gradului de viabilitate a firmei).

Pentru a se putea lua o decizie cu privire la oportunitatea finanțării măsurilor prevăzute în strategie, trebuie să se țină seama de gradul de îndatorare, de situația trezoreriei, de gradul de risc pe care îl prezintă adoptarea și aplicarea măsurilor.

Aprecierea gradului de eficiență a unei măsuri sau a strategiei luată în ansamblu, are un caracter complex, necesitând luarea în considerație a diferitelor variante posibile, care, de multe ori, au un caracter contradictoriu.

4.3. Selectarea variantei strategiei de restructurare

După elaborarea variantelor de strategii de restructurare se va alege, în final, pe bază de analiză comparativă, varianta care corespunde cel mai bine obiectivelor fixate de firma sub raportul fezabilității și al cerințelor de ordin financiar, ca și sub raport tehnic și organizațional.

4.4 Lansarea și punerea în aplicare a strategiei de restructurare

Managementul firmei se va îngriji de aducerea la cunoștința personalului ce urmează a fi implicat varianta de strategie de restructurare și de punerea în aplicare a prevederilor acesteia.

4.4. Definierea scenariului de aplicare a strategiei de restructurare

Scenariul trebuie să prevadă cum să definim și aplicăm strategia de restructurare începând cu analizarea structurii economice fundamentale a unui domeniu de activitate deja existent, mergând până la alegerea unei poziții strategice bazate pe costuri reduse ori pe un avantaj competitiv sau pe o nișă de piață și ajungând până la evaluarea concurenților[4].

Reușita etapei de aplicare a strategiei depinde în mod direct de definierea scenariului. Managementul firmei și colectivul numit pentru punerea în aplicare a proiectului, elaborând scenariul de aplicare, stabilesc etapele și termenele de aplicare, asigurând condițiile necesare cu caracter tehnic, economic și comercial de aplicare. În cadrul acestui scenariu trebuie prevăzute reuniuni de informări coordonate și asigurarea unui dinamism adecvat a grupului de persoane implicat și însărcinat cu aplicarea. În cadrul reuniunilor de informare și coordonare întregul personal al firmei trebuie să fie informat de la început cu privire la conținutul strategiei pentru a se putea căpăta adeziunea acestuia, iar după începerea aplicării să fie informat cu privire la stadiul de aplicare.

Scenariul trebuie să prevadă și asigurarea unei dinamici a grupului de coordonare, care cuprinde reprezentanți din toate serviciile implicate, demersul participativ al acestuia necesitând acțiuni de informare, de formare, de control, de delegare, de implicare și de asumare de responsabilități și atragerea prin măsuri adecvate a întregului colectiv al firmei în acțiune.

Concluzii

Cercetarile au demonstrat că nu exista firme cu o evoluție permanent excelentă, așa cum nu există sectoare ale economiei mereu performante. Pentru a spori calitatea succesului, trebuie să analizăm ce anume din ceea ce s-a făcut la nivel de firma a avut un efect pozitiv și să înțelegem cum să repetăm acest lucru în mod sistematic, cum să definim și aplicăm strategia de restructurare începând cu analizarea structurii economice fundamentale a unui domeniu de activitate deja existent, mergând până la alegerea unei poziții strategice bazate pe costuri reduse ori pe un avantaj competitiv sau pe o nișă de piață și ajungând până la evaluarea concurenților.

Bibliografie

1. Adrian Negrilă, *Restructurarea firme/întreprinderilor aflate în dificultate*, Editura MITRON, Timișoara, 2003.
2. Cârstea Gh., coordonator, *Analiza strategică a mediului concurențial*, Editura Economică, București, 2002.
3. Zaman Gh., Bratu Ioan, *Restructurarea societăților comerciale*, Editura Tribuna Economică, 1996.
4. W. Chan Kim, Renee Mauborgne, *Strategia oceanului albastru*, Editura Curtea veche, București, 2007.