

Kto ma zrestrukturyzować piekarnię, aby podnieść jej wartość do sprzedaży?



Aby dobrze sprzedać piekarnię, trzeba ją przygotować i zrestrukturyzować. Działanie te podnoszą jej wartość do sprzedaży. Sprzedawanie zakładu bez przygotowania jest nierozsądne. Czasami kilka drobnych zabiegów potrafi podnieść cenę rynkową przedsiębiorstwa o 10-20%. Duża restrukturyzacja może nawet podwoić pierwotną wartość cukierni lub piekarni.

Postawiony przed koniecznością restrukturyzacji właściciel musi podjąć wiele nietypowych, często niepopularnych, działań. W pierwszej kolejności powinien wytypować z grona pracowników kilku liderów zmian. Osoby te powinny być otwarte na zmiany i gotowe na nowe wyzwania. Niestety przeprowadzenie restrukturyzacji wyłącznie w oparciu o własnych pracowników czy wiedzę i doświadczenie właściciela zakładu jest ryzykowne.

Często spotykamy się z dylematem: kto właściwie powinien zrestrukturyzować piekarnię, aby podnieść jej wartość do sprzedaży? Odpowiedź jest oczywista. Restrukturyzację powinien przeprowadzić doświadczony lider firmy realnie zarządzający piekarnią. Czy takim liderem może być właściciel lub doświadczony pracownik firmy?

Niezwykle trudno jest przeprowadzić istotne zmiany będąc przez wiele lat silnie, emocjonalnie związanym z zakładem, zwłaszcza gdy ma się w firmie przyjaciół, ugruntowaną pozycję i nadzieję na przyszłość. Stabilność stanowiska i związane z nią związki nieformalne, sojusze i rozejmy, własne uprzedzenia skutecznie utrudniają dokonywanie zmian. Wieloletni pracownicy zawsze będą mieli uwagi i wątpliwości zwłaszcza, gdy decyzje zapadają ponad ich głowami. Wątpliwości są cechą charakteryzującą jednostki myślące, nie należy więc ich piętnować.

Rolą wyodrębnionych z grona pracowników liderów zmian nie jest prowadzenie restrukturyzacji, lecz jej wspomaganie zwłaszcza w zakresie koordynacji działań i komunikacji z resztą pracowników.

Na czele restrukturyzacji ma stanąć właściciel piekarni czy wynajęty doświadczony menadżer?

W tym przypadku nie ma reguł, najczęściej dotychczasowy właściciel przeprowadza jakieś niewielkie próbne działania restrukturyzacyjne, które grzęzną z powodu pierwszego napotkanego wąskiego gardła lub niemocy decyzyjnej. Daleszą restrukturyzację odkłada się wtedy na inny, bliżej nieokreślony czas lub w najlepszym wypadku prowadzi się ją bardzo ostrożnie i powoli. Jednak w przypadku konieczności podniesienia wartości cukierni przeznaczonej do sprzedaży konieczne jest zatrudnienie zewnętrznego eksperta w roli dyrektora.

Rozwiązanie to wydaje się słuszne, typowi właściciele zakładów zazwyczaj najlepiej sprawdzają się w roli administratorów. Gdy chcemy zrestrukturyzować piekarnię, aby podnieść jej wartość do sprzedaży potrzebujemy kogoś nowego i doświadczonego. Kogoś wolnego od układów i przyzwyczaję. Proces restrukturyzacji można porównać bardziej do remontu, a nawet do rozbiórki lub rozbudowy. W procesie dokonywania zmian rolą właściciela piekarni jest silne wsparcie. Właściciel powinien uznać proces restrukturyzacji za priorytetowy, co za tym idzie musi kontrolować kierunki zmian i stale je wspomagać. Wydaje się oczywiste, że osoba zewnętrzna, której zadaniem będzie przeprowadzenie restrukturyzacji musi posiadać w tej materii dużą praktykę. Na rynku pracy można spotkać osoby wyspecjalizowane w tego rodzaju operacjach, jedną z cech charakterystycznych takich osób są częste zmiany pracy na kluczowych stanowiskach oraz rozległa wiedza z różnych branż. Niestety, ludzie z tej kategorii mają skłonności do budowania wokół siebie wymyślonych legend i nieistniejących sukcesu. Człowiekowi niedoświadczonemu bardzo trudno odróżnić prawdziwe dokonania od wymyślonych osiągnięć. Proces rekrutacji warto więc powierzyć wyspecjalizowanej agencji personalnej.

Za powołaniem zewnętrznego eksperta do roli dyrektora, który ma przeprowadzić restrukturyzację przemawia kilka argumentów.

Po pierwsze: osoba taka ma otwarty umysł i świeże spojrzenie na proces restrukturyzacji. Znajomość wielu branż i praktyka w prowadzeniu zmian jest alternatywą dla przyzwyczajonego do starych rozwiązań wieloletniego właściciela piekarni.

Po drugie: ze względu na swoją specjalizację w restrukturyzacji osoba taka koncentruje się na celu przy niewielkim udziale instynktu samozachowawczego. Człowiek ten, w przeciwieństwie do wieloletnich pracowników potrafi sobie wyobrazić co będzie robił potem, jeżeli zostanie zmuszony do odejścia z firmy.

Przeprowadzanie restrukturyzacji jest procesem trudnym i niejednokrotnie niosącym w sobie spory ładunek negatywnych emocji. Trudno powiedzieć, jak osoba taka będzie postrzegana i oceniana przez pracowników piekarni czy cukierni. Zwykle ze swej natury restrukturyzator po zakończeniu reformy zaczyna rozglądać się za nowym wyzwaniem. Oznacza to, że właściciel piekarni nie jest zmuszony do poszukiwania dla tej osoby nowego zajęcia w swoim zakładzie.

Powody, dla których zatrudnienie zewnętrznego restrukturyzatora jest ryzykowne

Po pierwsze istnieje możliwość zatrudnienia niewłaściwej osoby, co wiąże się z kosztami i utratą tak cennego w restrukturyzacji sprzedażowego czasu. W procesie rekrutacyjnym bardzo trudno zweryfikować kwalifikacje eksperta. Testy i zadania specjalistyczne stawiane przed kandydatami zazwyczaj przynoszą odwrotny skutek, odpadają ci, którzy mają zbyt rozległą wiedzę, aby znać odpowiedzi na wszystkie specjalistyczne pytania zawarte w teście. Z kolei testy psychologiczne odzwierciedlają raczej naturę człowieka w normalnych warunkach, nie zaś w konfliktowych sytuacjach jakie stale towarzyszą restrukturyzacji.

Wydaje się, że dobrą metodą oceny pracownika są referencje i rekomendacje. Ta droga również może okazać się ślepym zaułkiem. Badający referencje może trafić na osobę, która ucierpiała w procesie restrukturyzacji lub osobę, która z zawiści przekazuje nieprawdziwy obraz eksperta. Rekrutacja takiej osoby jest procesem trudnym, każda firma jest inna, każda sytuacja wymaga innych cech charakteru i innych kwalifikacji. Najczęściej nawet sam restrukturyzator nie jest w stanie ocenić, czy jest odpowiednim kandydatem.

Trwałość restrukturyzacji

Co, gdy osoba, która przeprowadzi trudne zmiany, po pewnym czasie odejdzie z firmy? Jeżeli firma nie wykształci w sobie nowej kultury organizacyjnej i zdolności samodzielnego wprowadzania zmian, wyniki restrukturyzacji mogą okazać się nietrwałe. Poprawione i na nowo zdefiniowane procesy operacyjne znowu zaczną żyć po staremu, wskaźniki przestaną być kontrolowane lub ich wartości progowe zostaną zmienione do poziomu wygodnego dla kontrolowanych. Inwestorzy chcący kupić piekarnię szybko zorientują się, że restrukturyzacja była nietrwała. Nietrwała inwentaryzacja może doprowadzić do odwrotnego skutku, do spadku wartości zakładu. Inwestorzy kupujący firmy myślą w kategoriach: *co musimy zrobić, gdy przejmujemy kontrolę nad firmą?*

Efektywnie zrestrukturyzować piekarnię, aby podnieść jej wartość do sprzedaży to zrestrukturyzować ją na stałe. Należy zrobić wszystko, aby osoba przeprowadzająca reformy pozostała w firmie na długo po zakończeniu restrukturyzacji lub na stałe.

Restrukturyzacja polega nie tylko na regulowaniu wewnętrznych procesów, eliminowaniu zbędnych obszarów działalności i optymalizacji kosztów. Udana restrukturyzacja to przede wszystkim przebudowa świadomości pracowników i wykształcenie w organizacji mechanizmów autoregulacji i ciągłego samodoskonalenia w drodze do doskonałości.

Wojciech Moszczyński



Key to markets Messe Stuttgart

Z miłości do rzemiosła.

Dobre ciasto wymaga czasu. Ty też!

21 – 24.9.2019 | Messe Stuttgart



www.suedback.com

Okolo 700 wystawców z 20 krajów i sześć hal wystawienniczych oznacza, że südback to jedno z największych targów dla piekarzy i cukierników w Europie. Jest tu wiele do odkrycia, a więc podróż się opłaca. Możesz też zostać dwa dni ... Czekamy na Ciebie!

südback – targi branżowe dla piekarzy i cukierników.