

REŠTRUKTURALIZÁCIA PODNIKU AKO NÁSTROJ ZVÝŠENIA JEHO VÝKONNOSTI

¹ Ing. Pašková Martina, ¹ Ing. Abed Al-Zabidi

¹ The Technical University of Košice, Faculty of Mining, Ecology, Process Control and Geotechnology,
Park Komenského 19, 042 00 Košice, Slovakia

Úvod

Ak si chce podnik udržať hospodársky rast vyžaduje si to najmä reštrukturalizáciu podniku, ktorá je významným atribútom transformácie celej podnikovej sféry.

V najširšom zmysle zahŕňa politické opatrenia a ekonomické procesy, ktoré zvyšujú výkonnosť ekonomiky ako celku a v rámci nej najmä podnikovej sféry. V užšom zmysle reštrukturalizácia znamená adaptáciu podnikovej sféry na nové podmienky vo všetkých smeroch, ako sú zmena vlastníctva, veľkostnej štruktúry a sektorálnej skladby.

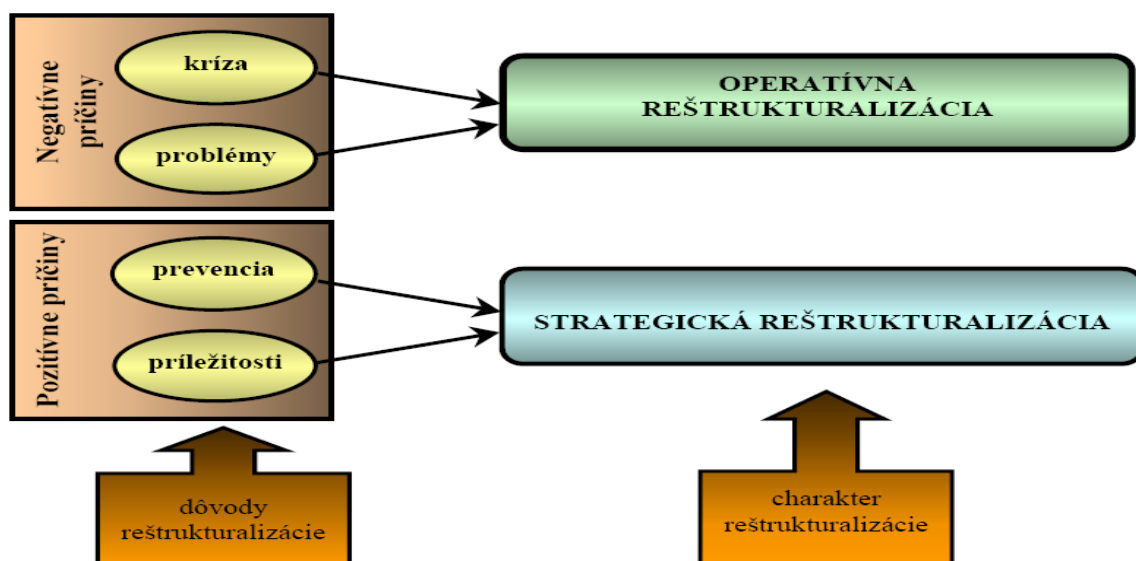
Problematika reštrukturalizácie je v prvom rade vecou rozhodnutia riadiacich orgánov o jej implementácii a je taktiež úzko spojená s efektívnosťou hospodárskej činnosti ekonomických subjektov v danom ekonomickom prostredí.

Je to vlastne osobitá forma priemyselnej premeny. Spravidla ide o náhly a často vynútený proces prispôsobovania sa podniku novým nárokom požadovaným v hospodárskom kontexte, s cieľom opäť nadobudnúť konkurencieschopnosť.

Reštrukturalizácia podnikov

Podniková reštrukturalizácia je založená na zmenách, ktoré sa môžu dotýkať akéhokoľvek aspektu alebo faktora podniku. Príslušné oblasti a opatrenia reštrukturalizačných zmien sú determinované charakterom reštrukturalizačného procesu. K začatiu procesu reštrukturalizácie môže podnik viesť množstvo dôvodov, ktoré je možné rozdeliť do štyroch skupín:

- kríza, ktorá si vyžaduje radikálne riešenie, lebo ohrozuje prosperitu, stabilitu a budúcu existenciu podniku,
- problémy, ktoré predstavujú menej naliehavé a čiastkové problémové situácie a stavy, ktoré vznikajú v priebehu existencie podniku a mohli by viesť k závažnejšej situácii, ktorou je kríza,
- prevencia, ktorá predstavuje snahu podniku predchádzať možnému vzniku problémov v budúcnosti,
- príležitosti, ktoré umožňujú získať náskok pred konkurenciou a upevniť si vedúce postavenie na trhu.[1]



Obrázok 1 Operatívna a strategická reštrukturalizácia

Charakter oblastí a opatrení reštrukturalizačných zmien je determinovaný aj povahou reštrukturalizácie, ktorá sa vykonáva, ako operatívna na zvrátenie nepriaznivého stavu alebo strategická na zlepšenie konkurenčného postavenia podniku. [1]

Operatívna reštrukturalizácia

Operatívna reštrukturalizácia je zvyčajne zameraná na finančnú, majetkovú, výrobnú, obchodnú a personálnu oblasť.

V rámci finančnej a majetkovej oblasti sa realizujú také opatrenia, ako odpredaj nepotrebného majetku, prenájom prebytočného majetku, dočasné pozastavenie výdavkov na výskum, vývoj a investície, zvýšenie vymáhania pohľadávok, odpredaj pohľadávok, zmena štruktúry záväzkov a predĺženie doby ich splatnosti.

Vo výrobnjej oblasti dochádza predovšetkým k redukcii výrobných kapacít a prispôbeniu objemu a štruktúry výroby požiadavkám zákazníkov. V personálnej oblasti sa uskutočňujú zmeny v top manažmente, dochádza k dočasnému znižovaniu miezd pracovníkov, obmedzovaniu prémie, nepenažných dávok, redukcii počtu pracovníkov na všetkých hierarchických úrovniach a pristupuje sa k rekvalifikácii vybraných pracovníkov. [1]

Strategická reštrukturalizácia

V priebehu procesu strategickej reštrukturalizácie sa pozornosť zameriava do všetkých oblastí podnikovej činnosti, t.j. do finančnej, majetkovej, výrobnjej, obchodnej, organizačnej, informačnej a personálnej oblasti.

Vo finančnej a majetkovej oblasti dochádza k realizácii opatrení zameraných na:

- Zlepšenie hotovostných tokov, ktoré sú založené na opatreniach v oblasti rentability a majetku a na získanie externých finančných zdrojov,
- Optimalizáciu finančnej štruktúry, ktorá spočíva v rešpektovaní pravidiel financovania a zásad optimalizácie finančnej štruktúry.
- Optimalizáciu a zefektívnenie hodnotenia a výberu investícií, ktorá vychádza z

princípu tvorby optimálnej investičnej stratégie z hľadiska rentability a likvidity.

- Vlastnícku a partnerskú reštrukturalizáciu, ktorá je založená na zmenách vlastníckej a partnerskej štruktúry podniku.

Vo výrobnjej oblasti je pozornosť najčastejšie zameraná na štruktúru výrobného programu, štruktúru a kvalitu výrobnotechnickej základne, preventívnu starostlivosť o výrobné zariadenia, proces výroby, zabezpečenie a zlepšovanie kvality, inovácie, riadenie zmien orientujúcich sa na výrobok, kde je možné zaradiť znižovanie základov, zvyšovanie výslednej kvality, skracovanie času výroby, distribúcie, vývoja nových výrobkov, zoraďovania alebo odstraňovania neproduktívnych časov.

V obchodnej oblasti je prvoradá orientácia na zákazníka. Priebežne dochádza k monitorovaniu, hodnoteniu a prispôsobovaniu sa potrebám zákazníkov, vytváraniu atmosféry v podniku, ktorá je v prospech zákazníkov a budovať partnerský vzťah so zákazníkmi, vytvárajú a uplatňujú sa nové metódy a postupy obchodného pôsobenia. [1]

Príležitosti pre podniky v oblasti reštrukturalizácie

Príležitosťou pre mnohé podniky je zapojenie sa do elektronického obchodovania. V organizačnej oblasti je snahou vytvoriť čo najjednoduchšiu vnútornú štruktúru podniku, tak z hľadiska členitosti, hierarchie, ako aj komunikačných väzieb, adaptabilnej organizačnej formy schopnej rýchle a pružne reagovať na meniace sa podmienky. V podniku je potrebné realizovať aj zmeny podnikových procesov a formovanie procesnej organizácie podniku.

Ďalšími možnými zmenami je rozšírenie alebo zúženie spolupráce s externými poradcami, využívanie outsourcingu a doublesourcingu.

V informačnej oblasti by mal byť vytváraný zodpovedajúci systém dátových transakcií, manažérske informačné systémy, systémy na podporu rozhodovania, systémy na podporu kancelárskej činnosti a systémy pre internú a externú komunikáciu.

V personálnej oblasti je pozornosť zameraná na systematické vzdelávanie pracovníkov, zvyšovanie ich samostatnosti a podnikateľského ducha, podporovaná je ich iniciatíva a aktivita. Pozornosť je venovaná aj štýlu riadenia, motivačnému systému a procesu výberu a hodnotia pracovníkov.

Reštrukturalizácia podnikových procesov je nástroj, ktorý dokáže podniku pomôcť aj v krízových situáciách. Používa nástroje a techniky, ktoré majú medzifunkčný charakter. Reštrukturalizácia podniku sa zvyčajne realizuje ako nápravné opatrenie. Proces sa spustí v čase prvých príznakov krízy alebo v procese akútnej krízy. Platí, že čím sa reštrukturalizácia realizuje skôr, tým sú náklady spojené so záchranou podniku nižšie. V optimálnom prípade sa má reštrukturalizácia realizovať ako preventívne opatrenie, ktorým podnik získava konkurenčnú výhodu.

Pri reštrukturalizácii podniku je potrebné prijímať časté ekonomické rozhodnutia. Analyzovanie mnohých alternatív pre prijatie týchto rozhodnutí o investovaní musí brať do úvahy faktory, ako sú náklady, zisk, úspory, trvanie projektu, dane, efekt narastania inflácie, riskantnosť projektu a ďalšie.

Hlavné nástroje ekonomického rozhodnutia, ktoré pomôžu podniku prijímať tie najsprávnejšie a najefektívnejšie rozhodnutia sú najmä:

- Návratnosť investícií
- Doba návratnosti
- Časová hodnota peňazí – koncept súčasnej hodnoty
- Miera vnútornej návratnosti (IRR)
- Hodnota čistého zisku (NPV) [3]

Faktory pôsobiace na výšku majetku a na majetkovú štruktúru podniku

Pod pojmom optimálna majetková štruktúra sa rozumie nielen optimálna výška majetku v podniku, ale samozrejme treba hľadať aj na optimálnu štruktúru tohto majetku. [2]

• Faktory ovplyvňujúce štruktúru majetku

Štruktúra majetku podniku je ovplyvnená predovšetkým:

1. Technickou náročnosťou výroby.

Technická náročnosť výroby ovplyvňuje potrebu stáleho hmotného majetku v podniku. Rovnako máva za následok aj vyšší podiel nehmotného stáleho majetku v podobe patentov, know-how a podobne.

2. Stupňom a rozvinutosťou peňažného a kapitálového trhu.

Tento faktor sa dostáva u nás do popredia v období transformácie ekonomiky. Podiel finančného majetku, či už krátkodobého alebo dlhodobého bol omnoho nižší než v krajinách s rozvinutými peňažnými a kapitálovými trhmi. S rozvíjajúcim sa peňažným a kapitálovým trhom sa zvyšuje aj pestrosť finančného majetku v bilanciách podnikov.

3. Konkrétne ekonomická situácia podniku a orientácia jeho hospodárskej politiky.

Záleží na vedení každého podniku aké priority si v podnikaní zvolí. Niektoré podniky sa snažia zvýšiť svoju rentabilitu prostredníctvom rastu zisku na jednotku tržieb, a preto musia čo najviac znižovať svoje náklady prostredníctvom investícií do nových technológií. Týmto sa nutne zvyšuje podiel dlhodobého majetku.

Ďalšou možnosťou sú podniky, ktoré sa snažia zvýšiť svoju rentabilitu cez zvyšujúcu sa rýchlosť obratu svojho majetku, čo má za následok vysoký podiel obežného majetku na celkovom majetku podniku. [2]

• Faktory ovplyvňujúce výšku majetku

Na výšku majetku podniku pôsobia 3 faktory:

1. *Rozsah podnikových výkonov.*

Pri rovnakom stupni využitia majetku a pri rovnakých cenách, znamená každé zvýšenie výkonov podniku nárast potrebného majetku.

2. *Stupeň využitia celkového majetku,* je definovaný ako pomer výkonov podniku za

stanovené obdobie k priemernému stavu majetku za sledované obdobie. Z toho vyplýva, že vyšší stupeň využitia majetku znižuje jeho potrebu. Preto nie každé zvýšenie výkonov je nutne spojené s rastom majetku.

3. *Cena majetku.*

Každá zmena cien majetku podniku sa premieta do zmeny cien celkového majetku priamo. Oceňovanie majetku podniku je veľmi zložitá záležitosť. Výrazne ovplyvňuje kvalitu účtovných informácií, informácií o finančnej situácii podniku a jeho zisku ako aj závery finančnej analýzy a podnikového finančného plánovania. [2]

Za optimálnu výšku obežného majetku sa považuje taká výška obežného majetku, ktorá dokáže zabezpečiť normálny chod podniku s čo najnižšími nákladmi.

Pri stanovovaní výšky obežného majetku môže podnik postupovať dvoma spôsobmi.

- Globálnym spôsobom, ktorý vychádza z dĺžky obrátového cyklu peňazí a výšky jednodenných nákladov.

- Analytickým spôsobom, ktorý vychádza z dielčích položiek obežného majetku. Pri tomto spôsobe sa využívajú napríklad metódy optimalizácie výrobných zásob, optimalizácie výrobných dávky a podobne. V podnikovej praxi sa obvykle oba spôsoby kombinujú. [10]

Záver

Úspešnosť a schopnosť reštrukturalizácie podniku je odvodzovaná aj od schopnosti zmeny myslenia manažérov cestou využitia štandardných metód a prostriedkov manažérskej prípravy. Ide predovšetkým o zdokonaľovanie obchodných a marketingových zručností.

Nielen to len schopnosť viesť podnik k zisku, ale je to súhrn práv, zodpovedností a vzťahov akcionárov, manažérov, zamestnancov, dodávateľov, veriteľov a zákazníkov. To znamená, že riadna správa podniku musí byť založená nielen na kontrole, ale aj na bilančnej rovnováhe jej častí.

Literatúra

- [1] VIDA, M. – KADÁR, G.: Význam reštrukturalizácie pre podnik, [online], [citované 08.3.2008], dostupné na internete <http://www.sjf.tuke.sk/novus/papers/645-651.pdf>
- [2] BOBÁKOVÁ, V. – FREŇÁKOVÁ, M.: Možnosti financovanie potrieb malých a stredných podnikov, [online], [citované 08.3.2008], dostupné na internete <http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAdVCEZIU1VHB0MIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJDZA==&lang=cz>
- [3] CEHLÁR, M. – KYSELOVÁ, K.: Nástroje ekonomického rozhodovania, In: Acta Montanistica Slovaca Ročník 5 (2000), 2, 147-150
- [4] Samer Khouri, Denisa Al-Zabidi : Informačné systémy podniku - 1. vyd. - Košice : FBERG TU, 2010. - 127 s. - ISBN 978-80-553-0373-4.
- [5] Samer Khouri : Analysis of information as the content of an enterprise information system. In: Journal of Engineering Annals of Faculty of Engineering Hunedoara. - ISSN 1584-2673. - Vol. 7, no. 2 (2009), p. 205-208.
- [6] Gabriela Alexandrová, Samer Khouri : Marketingový informačný systém v podnikovej kríze. In: Q-magazín. - ISSN 1213-0451. - (2009), p. 1-7.
- [7] Samer Khouri, Denisa Al-Zabidi, Gabriela Alexandrová : Manažment bezpečnosti informačných systémov a analýza jeho významu. In: Informatika a automatizácia v riadení procesov : 5. vedecká konferencia : Zvolen, 10. September 2009. - Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2009. - ISBN 978-80-228-2029-5. - S. 139-143.

Lektoroval:

prof. Ing. Michal Cehlár, PhD.

BERG

Technickej univerzity v Košiciach