

OBLASTI RESTRUKTURALIZAÈNÍ CH OPATØENÍ

Libi na Tetøevová

Ústav ekonomie, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice

Abstract

Speedy integration process which is realized in Europe nowadays leads to necessity of restructuring of Czech firms. The problems of restructuring and financial restructuring of our firms will have to be taken into consideration. It becomes very important with the incorporation of the Czech Republic into the European Union. The article deals with problems of corporate restructuring. First the spheres of restructuring changes are characterized. Then operative and strategic restructuring and their instruments are explained. The attention is also paid to financial restructuring as a part of operative and strategic corporate restructuring.

1. Úvod

Restrukturalizací podniku rozumíme proces celkových zmìn v podniku, založený na realizaci vhodných restrukturalizaèních opatøení, jejichž úèelem je zvýšit stávající výkonnost podniku nebo pøedejít èi zvrátit nepøíznivý vývoj podniku. Restrukturalizaci mohou podniky realizovat zòkolika dùvodù: krize - podnik se nachází v krizi, kterou je nutno øešit; problémy - podnik je nucen øešit dlèí problémové situace a stavy, které vznikají vprùbìhu jeho žívota; prevence - podnik se snaží pøedejít možnému vzniku problémù v budoucnosti; šance - podnik se snaží využít vzniklých šancí a upevnit své vedoucí postavení na trhu.

2. Zamìøení restrukturalizaèních opatøení

Zmìny, které v podnicích probíhají mohou být zamìøeny do rùzných oblastí žívota a èinnosti podniku a je tøeba si uvìdomit, že tyto zmìny nepùsobí izolovanì, ale velice úzce spolu souvisí, existují mezi nimi vzájemné interakce a vazby.

Podle Z. Beòové a J. Slámy [1] mohou být zmìny v podniku zamìøeny na tyto oblasti: zmìny v základním nastavení organizace (obor podnikání, právní forma podnikání, vlastnická struktura, struktura zdrojù financování, rozsah èinností); zmìny oblastí úkolù a vykonávaných aktivit (nabídka produktù a služeb, definice cílových trhù, zákazníci a dodavatelé); zmìny využívaných technologií (zaøízení, nástroje, využívané materiály a energie, technologické postupy, kanceláøské technologie atd.); zmìny struktury managementu a zmìny postupù (vnitøní organizaèní řád, pracovní doba, pøijímání rozhodnutí a kontrolní mechanismy, informaèní systémy); zmìny organizaèní kultury (hodnoty, tradice, neformální vztahy, styl øízení); zmìny ve složení zamìstnancù (zamìstnávání manažerù a pracovníci, jejich kompetence, odpovědnost, motivace, chování a výkonnost v práci); zmìny organizaèních postupù (v oblasti finanèní, ekonomické, sociální, naplòování poslání organizace a otevírání nových pøležitostí); zmìny v oblasti image podniku (v obchodních kruzích a v místì pùsobení).

L. Vodáček [6] považuje za nutnou součást procesu restrukturalizace změny strukturní skladby výrobního programu (výrobní struktury) a snížení inovace ve strukturách, výrobní změny (změny struktury výrobní technické základny), funkcionální změny (změny struktury funkcí společenské díly práce), změny informační (změny struktury používaných informačních systémů), organizační změny (změny struktury právních forem a vnitřního uspořádání pravomoci a odpovědnosti), změny personální (změny struktury profesní a kvalifikační skladby pracovníků) a změny finanční (změny struktury aktiv a pasiv).

Jako konkrétní oblasti, kterým je třeba věnovat pozornost v rámci procesu restrukturalizace J. Jirásek [2] uvádí následující oblasti: finanční ozdravení; obnovení zakázkové náplně; projektování a konstrukce, vývoj produktu, technologie; výroba, provoz, údržba a opravy; nákup a logistika; controlling; informatika; personální řízení; odbyrokratizování řídicí a administrativní práce; ekologie, sociální odpovědnost, etika a estetika, podniková kultura; rozvoj na bázi jakosti.

3. Oblasti operativní a strategické restrukturalizace

Úspěšný restrukturalizační proces vyžaduje realizaci restrukturalizačních opatření ve všech oblastech podnikových činností. Tato opatření mají různé časové horizonty - operativní, krátkodobé zásahy (operativní restrukturalizace) a strategické zásahy a opatření, s dlouhodobou perspektivou (strategická restrukturalizace). Opatření operativní restrukturalizace je nutno realizovat v případě restrukturalizace z důvodu řešení krizových a problémových situací. Strategická opatření jsou spojována s rozvojem fází životního cyklu podniku a podniky jich využívají v případě, kdy k restrukturalizaci přistupují z důvodu prevence či využití šancí, ale i v případě restrukturalizace z důvodu problémů a krizí, kdy tato opatření navazují na opatření operativní.

3.1 Oblasti operativní restrukturalizace

Opatření operativní restrukturalizace jsou zaměřena především do oblasti finanční a majetku (odprodej nepotřebného majetku; pronájem přebytečného majetku; omezení, či zmrazení výdajů na investice, výzkum, marketing atd.; zvýšené vymáhání pohledávek; odprodej pohledávek; prodej a zpětný pronájem potřebného majetku; změny na struktury závazků a prodloužení jejich lhůty splatnosti), výrobní (přízpusobení objemu a struktury výroby požadavkům zákazníků; redukce výrobních kapacit), personální (dočasné snížení platů všem pracovníkům, omezení prémie a nepeněžních dávek; redukce počtu pracovníků na všech hierarchických stupních; rekvalifikace vybraných pracovníků) a obchodní (přehodnocení cenové politiky; přehodnocení politiky prodeje).

3.2 Oblasti strategické restrukturalizace

Opatření strategické restrukturalizace jsou zaměřena na změny v oblasti výrobní, informační, organizační, personální, obchodní a dále v oblasti finanční (v oblasti finanční struktury a majetku).

Ve **výrobní oblasti** je třeba pozornost zaměřit na následující oblasti: struktura výrobního programu; struktura a kvalita výrobní -technické základny; preventivní péče o výrobní zařízení; proces výroby (šitá výroba); zajištění a zlepšení kvality; inovace; řízení změny

orientujících se na výrobek (snižování nákladů, zvyšování výsledné kvality a zkracování času - v rámci provozu a distribuce, přezískování či odstraňování neproduktivních časů, přivývoji nových výrobků).

V rámci **informační oblasti** je třeba zajistit odpovídající systémy datových transakcí, manažerské informační systémy, systémy pro podporu vrcholového vedení, systémy pro podporu kancelářských činností a systémy interní a externí komunikace.

Oblast organizační - vnitřní struktura podniku by měla být co nejjednodušší, jak z hlediska členitosti, hierarchie, tak komunikačních vazeb; organizační forma by měla být adaptabilní, schopná rychle a pružně se přizpůsobit měnícím se podmínkám. V podniku však nestačí realizovat pouze změny organizační struktury a formy, ale též podnikových procesů, jednou z možností je formování procesní organizace. Možnými změnami může dále být i outsourcing a doublesourcing.

V **oblasti personální** je třeba pozornost zaměřit na systematické vzdělávání pracovníků, zvyšování jejich samostatnosti a podnikatelského ducha, je třeba podporovat iniciativu a aktivitu pracovníků, pozornost věnovat i stylu řízení a motivačnímu systému či procesu výběru a hodnocení pracovníků

V rámci **oblasti obchodní** je prvořadá orientace na zákazníka, je třeba průběžně monitorovat, hodnotit a přizpůsobovat se potřebám zákazníků, vytvářet v podniku atmosféru ve prospěch zákazníků a budovat se zákazníky partnerský vztah. Snahou podniku musí být neustálé vytváření konkurenčních výhod.

3.3 Finanční restrukturalizace

Klíčovou úlohu v procesu podnikové restrukturalizace, a to jak operativní, tak i strategické, plní finanční restrukturalizace¹. Je tomu tak z několika důvodů. Výsledný efekt restrukturalizace je posuzován pomocí finančních dopadů - zejména pomocí zvýšení hodnoty firmy, v případě akciové společnosti pak zvýšení tržní ceny akcií. Také realizace restrukturalizačních opatření v jednotlivých oblastech podnikových činností sebou vždy přináší určité finanční dopady. Navíc finanční nástroje a opatření se uplatňují více, čímž mění vkaždé z oblastí restrukturalizačních podmínek. Při restrukturalizaci majetku, kdy se mění objem a struktura podnikového majetku, se finanční operace soustřeďují například na strukturu hotovostního toku, reinvestice, rozvojové investice atd. V rámci restrukturalizace obchodní činnosti, kdy může například docházet k rozvoji nových oblastí podnikání, činností i nabídky produktů a služeb podniku, jsou také využívány finanční nástroje - například nové emise cenných papírů či bankovní úvěry. Významné finanční dopady i aplikaci určitých finančních nástrojů a operací sebou nesou také změny v ostatních oblastech podnikových činností.

Za důležité **finanční nástroje a postupy restrukturalizace** můžeme považovat zejména: zlepšení hotovostního toku, optimalizaci finanční struktury (především využití vlivu úrokové páky a daňového šetření či emise různých druhů cenných papírů), optimalizaci a zefektivnění hodnocení a výběru investic, změny vlastnictví (například výměna dluhu nebo prioritních akcií za

¹ Finanční restrukturalizací rozumíme změny finanční struktury podniku a snížence související majetkové struktury.

akcie kmenové či naopak, zadlužený výkup anebo výkup podniku managementem) a obchodní partnerství.

Významnou úlohu v procesu finanční restrukturalizace hraje **partnerství a spolupráce**, které s sebou přináší řadu výhod a zdrojů a mohou se přemístit i ve výhody konkurenční. Využitelnost těchto výhod a zdrojů bude závislá na typu spojení, ke kterému dochází. Může se jednat o následující podoby: **Fúze** - spojení dvou nebo více podniků v jeden, a to ve formě sloučení nebo splnutí podniků. **Akvizice** - přátelské, či nepřátelské převzetí podniku na základě koupi a prodeje. **Strategická aliance**, která může mít charakter majetkové strategické aliance, joint-venture, anebo strategické aliance nezávislé na sdílení majetku. [5]

Úspěšná restrukturalizace podniku je často spojena se **vstupem strategického investora**, který s sebou přinese oborovou a manažerskou odbornost a přístup k finančním zdrojům a který má dlouhodobý strategický zájem.

Možností je i **vstup zahraničního kapitálu do podniku**, který sebou může přinést zejména know-how, investice a moderní technologické vybavení, zkušenosti pracovníků, výrobní program se zabezpečeným trhem, zvýšení úrovně technologie výroby, a tak i kvality finálních výrobků či provozní kapitál.

Na druhé straně součástí restrukturalizačních opatření ve finanční a související majetkové oblasti může být i **výprodej**, a to buď ve formě zániku se podniku, anebo prodeje části podniku.

Literatura

- [1] Beďová, Z.; Sláma, J.: *Změny v životě společnosti a firem*. In: Sborník z konference „MANAG 2000 - Management Generally“, Mariánské Lázně 28. - 29. 9. 2000, 2000, s. 13 - 19.
- [2] Jirásek, J.: *Řízení revitalizace malého a středního podniku*. In: Sborník z konference „GEMAN 2001 - General Management“, Mariánské Lázně 20. - 21. 9. 2001, 2001, s. 153 - 170.
- [3] Krauseová, J.: *Vybrané postupy finanční restrukturalizace korporací*. In: Finance a úvěr, 1994, č. 10, s. 524-525.
- [4] Synek, M. aj.: *Manažerská ekonomika*. Praha, Grada Publishing, 2001, 475 s.
- [5] Veber, J. aj.: *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha, Management Press, 2000, 700 s.
- [6] Vodáček, L.: *Úkoly restrukturalizace českých podniků*. In: *Politická ekonomie*, 1998, roč. XLVI, č. 5, s. 639-647.

Kontaktní adresa:

Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D.

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomie

Studentská 84, 532 10 Pardubice

tel.: 466 036 161; fax: 466 036 010

e-mail: libena.tetrevova@upce.cz

Recenzovala: Ing. Martina Kohoutová, Ph.D., Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu, Fakulta chemicko-technologická, Univerzita Pardubice