

VÝCHOZÍ POJETÍ RESTRUKTURALIZACE PODNIKU

Liběna Tetřevová

Ústav ekonomie, FES, Univerzita Pardubice

Abstract

The article deals with problems of corporate restructuring. First the terms restructuring, revitalization and reengineering are mentioned. Then the relationship between restructuring and crisis management is explained. There is also characterized the relationship between restructuring and financial restructuring.

1. Úvod

V literatuře, ale i v odborné praxi se můžeme setkat s různým pojetím i definicemi pojmu restrukturalizace. V souvislosti s pojmem restrukturalizace se také často setkáme i s pojmy revitalizace či reengineering. Při používání těchto pojmů jim je dáвана různá náplň, někteří je staví naroveň, jiní jim přiřazují určité vztahy, ať již z hlediska obsahového či chronologického.

Dalším rozporem, na který můžeme v souvislosti s problematikou restrukturalizace podniku narazit, je vztah mezi restrukturalizací a krizí podniku. Restrukturalizace je v některých případech úzce chápána pouze jako účelové řešení krize podniku, setkat se však můžeme i s jiným pojetím příčin aplikace restrukturalizačních opatření.

Jednoznačné pojetí vztahů není ani mezi pojmem restrukturalizace a finanční restrukturalizace. Někteří používají tyto pojmy jako synonyma, jiní jim přiřazují určité vztahy nadřazenosti a podřazenosti.

2. Restrukturalizace, revitalizace a reengineering

Zaměříme nyní pozornost na vybrané definice pojmu restrukturalizace, revitalizace a reengineering, se kterými se můžeme v odborné literatuře setkat a které nám umožní pochopit vzájemné vztahy mezi těmito pojmy.

„**Restrukturalizace** - změna základní struktury, v případě organizací se dotýká změny výrobní náplně, zdrojů organizace, jejich provázanosti a využití, může být doprovázena změnami organizační architektury.“ [10]

„**Restrukturalizace** - celkové přeorganizování podniku.“ „**Restrukturalizace** podniku znamená obnovení všech jeho podnikatelských funkcí.“ [9]

Restrukturalizace podniku, který se nachází v období krize ohrožující jeho další existenci, je označována jako **ozdravení, turnaround**¹. [8]

„**Revitalizace** - aktivity směřující k obnovení a posílení všech faktorů ovlivňujících zdravý vývoj, prosperitu organizace.“ [10]

¹ Turnaround představuje „radikální strategie obnovy akceschopnosti podniku“, „urychlený přechod na zdravou základnu prosperity podniku“, „oživení“, „obnovu“ podniku. [3]

„**Revitalizace** (oživení) podniku je systémovým nástrojem k provedení zásadních změn v podniku.“ [9]

Podnikový reengineering představuje „zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost“ [1, 2]. Zaměřuje se na přetváření podnikových procesů, které narovnává - snaží se o odstranění všech zbytečných a duplicitních činností, dále se snaží o sloučení činností a o inovování těch činností, které jsou neefektivní. [1]

Restrukturalizací podniku rozumíme proces celkových změn v podniku, založený na realizaci vhodných restrukturalizačních opatření, jejichž účelem je zvýšit stávající výkonnost podniku nebo předejít či zvrátit nepříznivý vývoj podniku.

V případě, že podnik přistupuje k restrukturalizaci z důvodu nutnosti řešit stávající krizi podniku je předpokladem řádného průběhu restrukturalizace uskutečnění **revitalizace** (oživení) podniku.

Reengineeringem pak rozumíme prostředek podpory restrukturalizace podniku, zaměřený na změny podnikových procesů.

3. Restrukturalizace a krize podniku

Restrukturalizace podniku je zpravidla chápána jako řešení krizové situace podniku - viz. např. [4]. Restrukturalizace však nemusí být spojena pouze s krizí podniku. Restrukturalizační procesy jsou realizovány i v podnicích, které nemají žádné problémy, ale reagují tak na stále se měnící podmínky a snaží se neustále zvyšovat svoji konkurenceschopnost.

Restrukturalizaci mohou podniky realizovat z následujících **důvodů**:

- 1) **KRIZE** - podnik se nachází v krizi, kterou je nutno řešit. Krize podniku jsou významné a zpravidla neočekávané situace, které trvale nebo po delší dobu ohrožují jeho cíl nebo samotnou existenci podniku [1].
- 2) **PROBLÉMY** - podnik je nucen řešit dílčí problémové situace a stavy, které vznikají v průběhu jeho života.
- 3) **PREVENCE** - podnik se snaží předejít možnému vzniku problémů v budoucnosti.
- 4) **ŠANCE** - podnik se snaží využít vzniklých šancí a upevnit své vedoucí postavení na trhu.

Otázka vztahu restrukturalizace a řešení krizové situace podniku, souvisí také se skutečností, že podniky mohou realizovat „obrannou či strategickou restrukturalizaci“ [7]. **Obranná restrukturalizace** představuje dílčí podnikové změny, které jsou realizovány jako reakce podniku na stále se měnící okolí. **Strategická restrukturalizace** pak představuje radikální, systémově ucelené, komplexní změny struktury podniku. A právě strategické restrukturalizace je třeba využít u podniků, které se nacházejí v krizi, i když jí samozřejmě mohou využít i prosperující podniky, ať již z důvodu prevence vzniku krizí či z důvodu využití šancí.

4. Restrukturalizace a finanční restrukturalizace podniku

Pojem **restrukturalizace** může nabývat různého obsahu, věnujme tedy nyní pozornost některým pojetím, se kterými se můžeme setkat jak v odborné literatuře, tak i podnikové praxi.

Někteří autoři zužují pojem restrukturalizace pouze na změnu vlastnických poměrů, respektive kapitálové struktury podniku.

Širší pojetí pojmu restrukturalizace uvádí např. M. Synek [6] - restrukturalizací podniku rozumíme změnu majetkové a kapitálové (finanční) struktury podniku; podniky přizpůsobují strukturu svých činností, majetku i kapitálu (pasiv) měnícím se podmínkám na trhu.

Nejširší pojetí restrukturalizace v sobě zahrnuje změny vlastnických vztahů, kapitálové a bilanční struktury, výrobní náplně, provozní základny, změny organizační struktury a stylu řízení, popř. i změny výkonného managementu. [10]

Úspěšný restrukturalizační proces vyžaduje realizaci restrukturalizačních opatření ve všech oblastech podnikových činností, tj. v oblasti finanční (v oblasti majetku a finanční struktury), dále v oblasti výrobní (a to jak z hlediska struktury výrobního programu, tak i struktury výrobně-technické základny), informační, organizační, personální i obchodní.

Také pojem **finanční restrukturalizace** může být ve vztahu k pojmu restrukturalizace pojímán v různé šířce. Může tvořit jednu ze součástí procesu restrukturalizace, či v sobě může zahrnovat celý proces restrukturalizace podniku.

V nejužším pojetí může být za finanční restrukturalizaci považována pouze restrukturalizace kapitálové (příp. finanční) struktury podniku. V tomto smyslu je pojem finanční restrukturalizace pojímán v některých českých podnicích, kdy pod tímto pojmem se rozumí restrukturalizace zdrojů financování, např. bankovních úvěrů.

V širším pojetí finanční restrukturalizace představuje změny majetkové a finanční struktury podniku. Truneček J. uvádí: „Restrukturalizaci obvykle dělíme na finanční a systému podnikového řízení.“ Finanční restrukturalizace představuje změnu vlastníků následovanou cílově orientovanými investicemi do rozvoje podniku, většinou s využitím cizího kapitálu. Restrukturalizace systému podnikového řízení znamená přeprojektování (redesign) procesů probíhajících ve firmě. [9] S daným názorem na obsah pojmu finanční restrukturalizace se ztotožňuje také Synek M., který říká: Finanční restrukturalizace představuje změny na straně aktiv a pasiv finanční bilance (rozvahy) podniku, někdy je spojena i se změnami organizačními [7].

Finanční restrukturalizací v nejširším pojetí pak rozumíme celý proces restrukturalizace podniku. Výsledný efekt restrukturalizace je totiž závislý na splnění dílčích finančních cílů, které umožní naplnění vrcholného cíle procesu restrukturalizace, který má opět finanční charakter, a je jím zvýšení hodnoty firmy, v případě akciové společnosti zvýšení tržní ceny akcií. Navíc finanční nástroje a operace se uplatňují více, či méně v každé z oblastí restrukturalizačních přeměn.

Součástí **dílčích finančních cílů** restrukturalizace podniku mohou být např. následující cíle [5]:

- zlepšit úroveň hotovostního toku;
- vytvořit průhlednější hodnocení investic;

- zvýšit dluhovou kapacitu podniku;
- dokonaleji využít „daňového štítu“.

Vybrané **finanční nástroje** restrukturalizace podniku uvádí Krauseová J. [5], jedná se o využití úvěrové páky, využití daňového štítu, zadlužený výkup, peněžní pořádek, opětovný nákup cenných papírů, obchodní partnerství a finanční stimulaci investorů, managementu i pracovníků.

5. Závěr

Článek se zabývá stanovením výchozího pojetí restrukturalizace průmyslových podniků. A snaží se nalézt odpověď na následující tři otázky:

- 1) Co rozumíme pod pojmy restrukturalizace, revitalizace a reengineering a jaké jsou vztahy mezi těmito pojmy?
- 2) Je důvodem restrukturalizace pouze řešení krize podniku?
- 3) Jaký je vztah mezi restrukturalizací a finanční restrukturalizací?

V úvodu článku jsou uvedeny vybrané definice pojmů restrukturalizace, revitalizace a reengineering a vysvětleny jsou vzájemné vztahy mezi nimi.

V další části jsou stanoveny hlavní důvody restrukturalizace podniků, a to nejenom krize podniků, které jsou v současné době v České republice pokládány za nejčastější (a někdy i jedinou) příčinu, ale i další důvody jako řešení méně závažných problémů (než jsou krize), prevence možnému vzniku krizí a využití šancí podniku.

Na závěr je pozornost zaměřena na různá pojetí restrukturalizace podniku a finanční restrukturalizace podniku a na vztah finanční restrukturalizace a restrukturalizace podniku.

Literatura:

- [1] Bělohlávek, F. aj.: Management. Rubico, Olomouc, 2001, 642 s.
- [2] Hammer, M.; Champy, J.: Reengineering the Corporation. London, Nicholas Brealey Publishing, 1993
- [3] Jirásek, J.: Návrat k prosperitě - Turnaround. Praha, Grada Publishing, 1995, 128 s.
- [4] Kratochvílová, H.: Restrukturalizace, ozivení a záchrana podniku. Praha, Prospektrum, 2001, 240 s.
- [5] Krauseová, J.: Vybrané postupy finanční restrukturalizace korporací. In: *Finance a úvěr*, 1994, č. 10, s. 524-525
- [6] Synek, M. aj.: Manazerská ekonomika. Praha, Grada Publishing, 2001, 475 s.
- [7] Synek, M.: Restrukturalizace a revitalizace českých podniků. In: *Sborník z mezinárodní konference „Ekonomika firiem 2001“*, PHF Košice, Svit 12. - 14. 9. 2001, s. 672-673
- [8] Synek, M.: Proces nikdy nekončící. In: *Ekonom*, 1999, č. 24, s. 51
- [9] Truneček, J.: Restrukturalizace řízení malých a středních podniků. In: *Sborník z mezinárodní konference „Ekonomika firiem 2000“*, PHF Košice, Snina 7. - 9. 9. 2000, s. 625 - 626
- [10] Veber, J. aj.: Management - základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press, 2000, 700 s.

Kontaktní adresa:

Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D.

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomie,

Studentská 84, 532 10 Pardubice

e-mail: libena.tetrevova@upce.cz, tel. 040/6036161

Recenzoval: doc. Ing. Antonín Pešek, CSc., Ústav ekonomie, FES, Univerzita Pardubice