

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107002/D/2020/3062535117

**REŠTRUKTURALIZÁCIA AKO NÁSTROJ
ZVYŠOVANIA VÝKONNOSTI PODNIKU**

Dizertačná práca

2020

Ing. Mgr. Gabriel Herbrik

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**REŠTRUKTURALIZÁCIA AKO NÁSTROJ
ZVYŠOVANIA VÝKONNOSTI PODNIKU**

Dizertačná práca

Študijný program:	ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	katedra kvantitatívnych metód
Vedúci záverečnej práce:	Dr. h.c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc.

Košice 2020

Ing. Mgr. Gabriel Herbrik

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Podakovanie

Týmto chcem poďakovať za trpezlivosť predovšetkým svojej rodine, ale aj ostatným, ktorí mi s prácou a doktorandským štúdiom pomáhali. Rovnako by som sa rád poďakoval Dr. h.c. prof. RNDr. Michalovi Tkáčovi, CSc., za všetky pripomienky k písaniu práce a cenné rady do ďalšieho, nielen akademického života.

ABSTRAKT

HERBRIK, Gabriel: Reštrukturalizácia ako nástroj zvyšovania výkonnosti podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra kvantitatívnych metód. – Vedúci záverečnej práce: Dr. h.c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc. – Košice: PHF EU, 2020 počet strán 101.

Cieľom záverečnej práce bolo predstaviť vhodné prostriedky pre kvantifikáciu výkonnosti spoločnosti pred uskutočnením reštrukturalizácie a po nej. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 4 obrázky, 24 tabuliek a 4 grafy. Prvá kapitola je venovaná: Problematike reštrukturalizácie podnikateľských subjektov, definuje základné pojmy, typy a dôvody reštrukturalizácií, rozdeľuje ich formy a popisuje znaky úspešnej reštrukturalizácie. Okrem iného sa zameriava aj na procesnú analýzu a modelovanie procesov. V ďalšej časti sa charakterizuje: hlavný a čiastkové ciele, ktoré bolo potrebné naplniť. Nasledujúca sekcia popisuje metodiku využitia v dizertačnej práci, približuje pomerové finančné ukazovatele, bankrotové modely a koncepciu ekonomickej pridanej hodnoty.

V sekcii výsledkov sú už popísané výstupy práce, ako aj zhodnotený dopad reštrukturalizácie na výkonnosť sledovaného podniku. Na základe použitých metód a dosiahnutých výsledkov môžeme potvrdiť, že reštrukturalizácia spoločnosti X, a. s. po vstupe nového investora prebehla úspešne a vyústila nielen do vyššej efektivity a ziskovosti spoločnosti, ale aj do nárastu spokojnosti všetkých kľúčových stakeholderov, teda majiteľov, manažmentu, zamestnancov a spolupracovníkov podniku.

Kľúčové slová:

Bankrotné modely, ekonomická pridaná hodnota, finančné ukazovatele, podnik, reštrukturalizácia

ABSTRACT

HERBRIK, Gabriel: Restructuring as a tool to enhance business performance – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economics in Košice; Department of Quantitative methods. – Supervisor: Dr.h.c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc. – Košice: PHF EU, 2020, pages 101.

The aim of the thesis was to present suitable means for quantifying the performance of the company before and after the restructuring. The thesis is divided into 5 chapters. It contains 4 pictures, 24 tables and 4 graphs. The first chapter is devoted to: The issue of restructuring of business entities, it defines the basic concepts, types and reasons for restructuring, divides their forms and describes the features of successful restructuring. It also focuses on process analysis and process modelling. The following section describes the main and sub-goals that had to be met. The following section describes the methodology used in the dissertation, describes financial ratios, bankruptcy models and the concept of economic value added.

In the results section, the outcomes of the work as well as the assessed impact of the restructuring on the performance of the monitored company are described. Based on the methods used and the results achieved, we can confirm that the restructuring of X, a. s. after the entry of the new investor, was successful and resulted not only into higher efficiency and profitability of the company, but also into the increase of satisfaction of all key stakeholders, i.e. owners, management, employees and co-operators of the company.

Key words:

Bankruptcy models, business, economic value added, financial ratios, restructuring

OBSAH

Úvod	12
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	14
1.1 <i>Kríza v podnikateľskom subjekte</i>	<i>14</i>
1.2 <i>Reštrukturalizácia podnikateľského subjektu</i>	<i>16</i>
1.2.1 <i>Definícia.....</i>	<i>16</i>
1.2.2 <i>Reštrukturalizácia formálna a neformálna</i>	<i>18</i>
1.3 <i>Dôvody reštrukturalizácie</i>	<i>20</i>
1.4 <i>Formy reštrukturalizácie</i>	<i>22</i>
1.4.1 <i>Finančná reštrukturalizácia</i>	<i>22</i>
1.4.2 <i>Revitalizácia.....</i>	<i>24</i>
1.4.3 <i>Reengineering procesov</i>	<i>25</i>
1.4.4 <i>Reorganizácia.....</i>	<i>27</i>
1.4.5 <i>Obmedzenia</i>	<i>29</i>
1.5 <i>Proces reštrukturalizácie.....</i>	<i>30</i>
1.6 <i>Efektívnosť reštrukturalizačných procesov.....</i>	<i>33</i>
1.7 <i>Znaky úspešnej reštrukturalizácie</i>	<i>35</i>
1.8 <i>Procesná analýza.....</i>	<i>36</i>
1.8.1 <i>Výhody procesnej analýzy</i>	<i>37</i>
1.8.2 <i>Riziká procesnej analýzy</i>	<i>39</i>
1.9 <i>Modelovanie procesov.....</i>	<i>40</i>
1.9.1 <i>Typy procesov.....</i>	<i>41</i>
1.9.2 <i>Business system planning</i>	<i>42</i>
1.9.3 <i>Meranie výkonnosti procesov</i>	<i>44</i>
2 Cieľ práce	47
3 Metodika práce a metódy skúmania	48
3.1 <i>Výkonnosť podnikov</i>	<i>48</i>
3.2 <i>Spôsoby hodnotenia podnikateľského subjektu</i>	<i>50</i>
3.2.1 <i>Výpočet substančnej hodnoty</i>	<i>50</i>
3.2.2 <i>Trhová hodnota podniku na základe porovnávania.....</i>	<i>50</i>
3.2.3 <i>Metóda diskontovaných peňažných tokov</i>	<i>51</i>
3.2.4 <i>Modely bankrotu.....</i>	<i>54</i>
3.2.5 <i>Rozbor proporcionality</i>	<i>54</i>
3.2.6 <i>Vzťahy medzi jednotlivými ukazovateľmi</i>	<i>58</i>

3.2.7	Analýza pohľadov zainteresovaných subjektov	59
4	Výsledky práce	60
4.1	<i>Podnikateľský subjekt</i>	60
4.2	<i>Zrealizované zmeny</i>	62
4.3	<i>Analýza pomerových ukazovateľov</i>	67
4.3.1	Ukazovatele rentability	67
4.3.2	Ukazovatele aktivity	69
4.3.3	Ukazovatele likvidity	71
4.3.4	Ukazovatele finančnej rovnováhy	73
4.4	<i>Ekonomická pridaná hodnota</i>	74
4.5	<i>Modely bankrotu</i>	80
4.6	<i>Analýza pohľadu zainteresovaných subjektov</i>	83
4.6.1	Pohľad nového investora	83
4.6.2	Pohľad vedúceho zamestnanca	84
4.6.3	Pohľad radového zamestnanca podniku	85
5	Diskusia	86
	Záver	94
	Zoznam použitej literatúry	96

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obr. 1 Mapa procesov.....	41
Obr. 2 Riadenie procesu – Workflow	42
Obr. 3 Organizačná štruktúra spoločnosti X, a. S.....	60
Obr. 4 Nový páliaci laserový stroj	65
Tab. 1 Redukčná fáza reštrukturalizácie	31
Tab. 2 Rastová fáza reštrukturalizácie	32
Tab. 3 Vybrané údaje z účtovnej závierky spoločnosti X, a. s. (tis. EUR).....	61
Tab. 4 Náklady na výstavbu parkoviska pre zamestnancov	63
Tab. 5 Administratívna budova	63
Tab. 6 Rekonštrukcia výrobnéj haly	64
Tab. 7 Iné úpravy	64
Tab. 8 Ukazovatele rentability.....	68
Tab. 9 Ukazovatele aktivity	70
Tab. 10 Ukazovatele likvidity.....	72
Tab. 11 Ukazovatele finančnej rovnováhy	73
Tab. 12 Ukazovateľ tvorby výrobnéj sily v podniku (tis. EUR)	74
Tab. 13 Ukazovateľ vzťahu medzi aktívami a pasívami (tis. EUR).....	75
Tab. 14 Ukazovateľ veľkosti podniku (tis. EUR).....	75
Tab. 15 Ukazovateľ priemerných nákladov na kapitál v podniku.....	76
Tab. 16 Náklady na kapitál (tis. EUR).....	76
Tab. 17 Rentabilita vlastného kapitálu	77
Tab. 18 Ekonomická pridaná hodnota (tis. EUR).....	77
Tab. 19 Ekonomická pridaná hodnota v priemysle (tis. EUR).....	79
Tab. 20 Hodnotenie čiastkových ukazovateľov podniku X, a. s.	79

Tab. 21 Altmanov index	80
Tab. 22 Index dôveryhodnosti	81
Tab. 23 Vývoj výšky obratu	81
Tab. 24 Fakturácia (tis. EUR).....	82
Graf 1 Rentabilita vlastného kapitálu (%)	69
Graf 2 Doba splatnosti záväzkov a pohľadávok (dni)	71
Graf 3 Okamžitá likvidita	73
Graf 4 Ekonomická pridaná hodnota (tis. EUR).....	78

Úvod

Pre podnikateľské prostredie je v súčasnosti typické, že na jednotlivé subjekty sa kladú stále vyššie nároky. Ich úspešnosť je podmienená neustálym sledovaním trhu a konkurencie. Na akúkoľvek zaznamenanú odchýlku musí spoločnosť bezodkladne reagovať a prispôbiť sa novým požiadavkám trhu. Pri podnikaní nie je nič neobvyklé, že sa firma ocitne v krízovej situácii. V prípade, že sa organizácia nachádza v naozaj závažných existenčných problémoch, je najvyšší čas začať uvažovať o hľadaní možností krízového riadenia, ba až o eventualite reštrukturalizácie podnikateľského subjektu. O alternatíve reštrukturalizácie nemusí uvažovať len spoločnosť, ktorá má veľké problémy. Tento spôsob zmeny prichádza do úvahy aj pre firmu, ktorej vedenie zvažuje o zvýšení jej hodnoty. Takýmto spôsobom môže z daného podniku vytvoriť hodnotnejšiu spoločnosť, zvýšiť jej úroveň a hospodárnejšie vyrábať, či predávať. Nech už je ktorýkoľvek z uvedených dôvodov prvotnou príčinou, rozhodnutie pristúpiť k reštrukturalizácii je výborným výberom na uskutočnenie zmeny k lepšiemu.

Reštrukturalizáciu možno zadefinovať rôzne a k dispozícii je veľké množstvo jej opisov. Pod pojmom reštrukturalizácia si možno predstaviť štrukturálnu zmenu spoločnosti. Môže sa jednať o premenu finančnú, ale i zmenu majetkovej štruktúry. V každom prípade dôvodom zmeny je, že daná spoločnosť má potrebu prispôbiť sa neustále sa meniacim podmienkam v svojom konkurenčnom prostredí a požiadavkám trhu. V prípade, že celý priebeh reštrukturalizácie je úspešne zrealizovaný, možno očakávať zlepšenie vo všetkých oblastiach, a tým pádom podniku ako celku. Prejaví sa to vo výrobe, obchode a celkovo zlepšenej finančnej situácii podniku.

Táto práca je zameraná na tému reštrukturalizácie podnikateľského subjektu a vyhodnotenie jej úspešnosti. Cieľom práce je nájsť vhodné inštrumenty pre správne klasifikovanie výkonnosti firmy po zrealizovanej reštrukturalizácii. Rovnako sa zameriava na opísanie priebehu reštrukturalizácie a uvedenie vzoru úspešne zrealizovanej reštrukturalizácie vybranej spoločnosti. Jedným z ďalších cieľov je kvantifikácia reštrukturalizácie vybraného podnikateľského subjektu a klasifikácia jej účinku na celkovú zmenu ekonomických pomerov podniku.

Práca je rozčlenená na prehľad súvisiacej literatúry, metodiku a výsledkovú časť práce. Prehľad literatúry k danej téme je začlenený do úvodnej časti a obsahuje nielen proces reštrukturalizácie, ale i krízový stav firmy, jednotlivé fázy a tiež formy reštrukturalizácie,

teoretickú, čiže abstraktnú bázu súvisiacu s rozvojom, revitalizáciou a oživovaním, zisťovaním miery účinnosti, ale i vzory úspešne zrealizovaných reštrukturalizácií. Okrem toho sa v prehľade literatúry nachádzajú aj sekcie približujúce problematiku fúzií, ich efekty a v neposlednom rade je táto časť zameraná na spôsoby vyhodnocovania hospodárnosti podnikateľského subjektu.

V práci sú opísané dôvody reštrukturalizácie, podnety, nápady, ale i organizačné štruktúry a ušetrené náklady. Súčasťou sú aj neočakávané mimoriadne náklady, ktoré po vstupe nového investora vznikli. Nasledujú poznatky o podnikateľskom subjekte pred a po reštrukturalizácii a zároveň opis zmien, ktoré sa udiali po uskutočnenom vstupe investora do firmy. Analyzujeme vplyv uskutočnených investícií, o vykonaných zmenách v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ale i o inovácii vo výrobe a predaji. V ďalšej časti je opísané zisťovanie miery zhodnotenia. Jedná sa o porovnanie výkonnosti podniku pred zlúčením. V ďalšej časti je predstavený výpočet ekonomickej prospešnosti, resp. pridanej hodnoty v rámci podnikateľského subjektu. Práca sa ďalej zaoberá modelmi bankrotu, najmä Altmanovým modelom a IN modelom a tiež vývojom obratu.

V poslednej sekcii sú metódou rozhovorov zosumarizované pohľady majiteľa spoločnosti, vedúceho organizácie a zamestnancov na priebeh reštrukturalizácie a jej úspešnosť.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Kríza v podnikateľskom subjekte

Krízou podnikateľského subjektu možno pomenovať situáciu, v rámci ktorej dochádza v inštitúcii k značne viditeľnému znižovaniu ukazovateľov výkonnosti, ktorých ďalší pokles môže zapríčiniť ohrozenie celkového jestvovania danej firmy. Povinnosťou vedenia organizácie je podnikat' také kroky, ktoré zabezpečujú zachovanie efektívnej činnosti. Firma, ktorá sa chce zaradiť medzi tie úspešné, musí byť vždy v strehu a pripravená zareagovať na rôzne podnety a zmeny, nielen z vonkajšieho prostredia. Stáva sa však, že napriek všetkému sa vyskytne stav, že je nútená zápoliť s nepriaznivým trendom svojej výkonnosti. Môže ísť napríklad o zníženie obratu, nedostatku likvidity či o celkové zníženie hodnoty firmy (Kislingerová a kol. 2010).

Podľa Armstronga (2007) v prípade, že sa spoločnosť ocitne v existenčných problémoch, vtedy je nevyhnutné začať uvažovať o krízovom riadení a reštrukturalizácii. Ideálne je však predbehnúť krízový stav a uvažovať o zmene už prv. Znie to jednoducho, no proces reštrukturalizácie zvykne byť značne komplikovaný. Je jedno, či hovoríme o zmene v myslení a postoji zamestnancov, vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi, bankami a samozrejme neľahké je zvládnuť aj celkovú komunikáciu s okolím. Ani dosiahnutie radikálnej zmeny v myslení manažmentu a majiteľov spoločnosti nie je ľahké. Preto v prípade, že nastane v podniku kríza, je najvhodnejšie najat' na riešenie situácie krízového manažéra. Ten musí byť schopný rozhodovať správne a rýchle. Pri procese reštrukturalizácie sa nemožno spoliehať na klientelu, či bezdôvodné zázračne rýchle zvyšovanie tržieb. Vždy platí, že riešenie krízy musí byť uskutočnené v rámci priestoru spoločnosti. Vážne problémy, ktoré nastali v podniku sú väčšinou zapríčinené dlhotrvajúcim poklesom objednávok a nereálnymi očakávaniami v nárast tržieb, čo sa však bez pričinenia neudeje.

Čo sa týka ostatných ako finančných oblastí, kríza môže byť dôsledkom odchodu kľúčových vedúcich zamestnancov alebo hromadného odchodu pracovníkov z firmy. Zapríčiniť ju môže aj stagnácia inovácií, zvýšené množstvo nepodarkov a reklamácií, presadzovaním nereálnych plánov a stratégií. Všetky vymenované negatívne záležitosti sa nemusia prejavovať naraz, môžu sa objavovať postupne a my si ešte neuvedomujeme, že svojím spojením môžu privodiť vážnu krízu.

V prípade stavu krízy nachádzame väčšie množstvo príznakov spolu, čo predznamenáva, že spoločnosti hrozia veľmi vážne problémy (Havlíček, 2009).

Najzávažnejšími vnútropodnikovými príčinami vzniku krízy sú nevhodné, ba až zlé rozhodnutia pri riadení firmy. Sú to napríklad nedostatočné venovanie pozornosti novinkám v technológiách, zanedbanie inovácie výroby, neprimerané reagovanie na vonkajšie zmeny alebo nesprávne rozhodnutie o investovaní finančných prostriedkov. Je nutné zdôrazniť, že za všetky tieto úlohy a ich riešenia sú zodpovední vedúci zamestnanci podniku, t. j. manažment.

K vonkajším dôvodom, ktorých autorom nie sú zamestnanci firmy a môžu spôsobiť krízu podniku, patria ekonomické, politické, kurzové zmeny, daňové zákony, zmena štátnej sociálnej politiky a ďalšie legislatívne príčiny. Riešenie nie všetkých vyššie spomínaných externých príčin je v možnostiach vedúcich predstaviteľov spoločnosti. Obvykle sú pri riešení týchto problémov značne limitovaní. Či už sa jedná o činitele, ktoré spôsobili krízu z vonkajšieho prostredia alebo vnútorného (samozrejme ich nemožno zamieňať a je potrebné si v tomto uvedomiť rozdiely), odborníci sú v zásadných faktoroch reštrukturalizácie za jedno. Hovoria o (Koubek, 1995; Kislingerová a kol. 2010):

- včasnom zahájení reštrukturalizácie,
- nutnosti naplánovať jednotlivé akčné kroky reštrukturalizácie,
- jasnom a zreteľnom stanovení zodpovednosti a cieľov,
- bezpodmienečnej podpore zo strany vedenia spoločnosti,
- znížení nákladov,
- zintenzívnení výnosového potenciálu spoločnosti,
- daňových aspektoch,
- talente.

Tak ako v iných oblastiach aj v trhovom hospodárstve prešla reštrukturalizácia vývojom. V rámci prvého stupňa bola zaznamenaná snaha o zlepšenie situácie. Sústreďenie sa koncentrovalo na vylepšenie finančných záležitostí. Druhý stupeň predstavuje úsilie o vylepšenie proporcií výrobné námahy a dosiahnutých výsledkov. Ďalej sa pri plánovaní zvyšovania výkonnosti počítalo s tým, že pri zvyšovaní výroby musia priamo úmerne narastať aj priame náklady. Účelom reštrukturalizácie, hlavne fúzie, bolo zakomponovanie slabšej firmy do úspešnej spoločnosti. V súčasnosti prevláda trend budovania a zachovania menších podnikov. Veľké, resp. gigantické spoločnosti, ktoré vznikali napríklad zlúčením, majú pomerne často starosti s jednoznačným rozhodovaním ich vedenia (Pollak, 2003).

1.2 Reštrukturalizácia podnikateľského subjektu

1.2.1 Definícia

Pri štúdiu odbornej literatúry, ale i v samotnej odbornej praxi sa stretávame s rôznym poňatím a definíciami označenia pojmu reštrukturalizácia. Napríklad podľa Vebera (2004) je reštrukturalizáciou zmena základnej štruktúry, v prostredí organizácie, ktorá sa dotýka zmeny výrobnnej náplne a zdrojov organizácie, ich vzájomných väzieb a využitia, pričom môže byť sprevádzaná zmenami organizačnej architektúry. K reštrukturalizácii sa pristupuje vtedy, keď je jasné, že súčasná štruktúra podniku neprináša výsledky a je nutné hľadať spôsoby zodpovedajúce predstavám trhu. Rozhodnutím o reštrukturalizácii vzniká možnosť riešiť predovšetkým tri základné prípady (Curtin, 1994):

- ak niektoré zložky v podniku nedosahujú požadovanú efektivitu;
- ak niektoré zložky podniku, ktoré síce sú rentabilné, ale zároveň vybočujú z novo formulovanej vízie predmetnej organizácie;
- tretím prípadom je akvizícia, t. j. po prevzatí fungujúceho podniku alebo niektorej jeho zložky sa ukáže, že to bol viac menej omyl.

Synek (2011) hovorí, že reštrukturalizácia je proces, v rámci ktorého dochádza k výraznej zmene majetkovej a finančnej štruktúry podniku, kedy sa organizácia snaží prispôbiť meniacim sa podmienkam na trhu. Úspešnosť procesu reštrukturalizácie sa musí prejavovať v aplikácii opatrení v každej oblasti firmy, nevynímajúc žiadnu. Týka sa to finančnej aj výrobnnej aj personálnej aj obchodnej, nehovoriac o informačnej oblasti, t. j. naprieč celej firme.

Vo väčšine podnikateľských subjektov sa finančná a majetková štruktúra nepretržite mení. Takýmto spôsobom môže nastať aj tzv. reštrukturalizácia spoločnosti. Podnik je nútený prispôbovať svoje aktivity, kapitál, resp. majetok ustavične sa meniacej situácii na trhu na ktorom pôsobí a meniacim sa podmienkam na finančnom trhu. Spoločnosť pristupuje k zmene svojich aktív a činností aj vtedy, keď vyhľadáva nové možnosti na trhu a tomu prispôbuje svoju ekonomickú a výrobnú činnosť. Mimoriadne časté využívanie procesu reštrukturalizácie prebiehalo v západných krajinách Európy v 70. rokoch. V tom období bol enormný nárast reštrukturalizačných operácií a tiež dochádzalo k vytváraniu nových verzií. Pred týmto obdobím boli využívané najmä formy fúzií a nákupov spoločností (Synek, 2011).

Žídek (2006) aj Synek (2011) sú jednotní v tom že reštrukturalizácia znamená zmenu štruktúry. Ak rozmýšľame v rámci mikrosféry, tak reštrukturalizácia by predstavovala zmeny vnútri organizácie. Následkom aplikácie týchto zmien by malo dôjsť k náprave výkonnosti firmy. Reštrukturalizáciu je teda možné chápať ako proces, ktorý by mal spôsobiť zefektívnenie výroby. Jej samotný priebeh môže prechádzať vo viacerých úrovniach. Uvoľnení prebytočných pracovníkov, rozčlenení veľkých celkov na menšie alebo aj zatvorenie neprosperujúcich a stratových spoločností. K metódam merania priebehu reštrukturalizácie radíme napríklad indikátor ziskovosti podnikov, nezamestnanosti, počet bankrotov, smerovanie zahraničného obchodu alebo aj zmenu HDP (Žídek, 2006). Naproti tomu podľa Kratochvílovej (2001) reštrukturalizácia podniku nemusí predstavovať vždy riešenie len pre krízový stav. Môže byť len proste rozhodnutím vlastníka pre vykonanie určitej zmeny. Plán návrhu reštrukturalizácie je pre každú spoločnosť iný, no musíme zdôrazniť, že vždy sa jedná o neľahký proces. Pred rozhodnutím o prístupení k reštrukturalizácii by si mal každý za ňu zodpovedný položiť minimálne tieto otázky: Je možné túto spoločnosť reštrukturalizovať? Ktoré sú zásadné zložky v tom konkrétnom procese reštrukturalizácie? Viem pomenovať slabé stránky podniku?

Reštrukturalizáciou podniku teda môžeme rozumieť realizáciu procesu celkových zmien v podniku, ktoré sú založené na realizácii reštrukturalizačných opatrení. V ich dôsledku má dôjsť k zvýšeniu v súčasnosti dosahovanej výkonnosti podniku alebo k zvýšeniu predaja, prípadne k zvráteniu nepriaznivého vývoja podniku. Všeobecne si pod pojmom reštrukturalizácia predstavujeme zmenu štruktúry určitého organizmu (Deal – Kennedy, 2000).

V prípade, že ide o zmenu v národnom hospodárstve, hovoríme o makroekonomickej reštrukturalizácii, Ak sa jedná o zmenu v sektore, je to sektorová reštrukturalizácia a podobne môže ísť o odvetvové alebo odborové zmeny štruktúr. Mikroekonomickou reštrukturalizáciou nazývame prípady, keď ide o zmeny v podniku. Označenie reštrukturalizácie podniku je používané v dvoch významoch (Hammer – Champy, 2009):

- A. ako kontinuálne, neustále prispôsobovanie vnútornej podnikovej štruktúry meniacemu sa okoliu. V takom prípade sa jedná o dielčie podnikové zmeny a sú označované aj ako obranná reštrukturalizácia;
- B. ako zásadnú, radikálnu, systémovo ucelenú, komplexnú zmenu štruktúry podniku alebo jeho organizačnej jednotky. Vtedy sa jedná o strategickú reštrukturalizáciu.

Jednotlivé reštrukturalizácie možno rozdeliť na (Geisler, 1997):

- majetkové, v nich prebieha delenie, zlučovania alebo oddeľovanie jednotlivých častí. Dochádza k zvyšovaniu alebo znižovaniu hodnoty majetku, resp. akcií, zvyšovaniu alebo znižovaniu majetkového podielu a vplyvu vo vedení podniku, a pod.,
- finančné, ich predmetom môže byť riešenie starších i novších úverov, nové investície podniku, rozvoj podniku a pod.,
- majetkovo – finančné kombinácie.

Vzťah medzi počtom vyhlásených reštrukturalizácií a konkurzov a výkonnosťou ekonomiky nebol doposiaľ predmetom intenzívneho vedeckého výskumu. Je však možné konštatovať, že výsledok riešenia reštrukturalizačných a konkurzných konaní má signifikantný dopad na druhotnú platobnú neschopnosť podnikov. Neumannová a kol. (2014) vo svojej práci monitorujú vývoj reštrukturalizácií a konkurzov na Slovensku od roku 2009 do prvej polovice roku 2014. Priemerný medziročný nárast konkurzov udávajú vo výške 20 %, avšak počet reštrukturalizácií je v domácej ekonomike výrazne nižší.

V porovnaní s početnosťou konkurzov v jednotlivých regiónoch Slovenska je nutné poznamenať, kým najnižší počet konkurzov bol v sledovanom období zaznamenaný v Bratislavskom kraji, a jeden z najvyšších v Košickom kraji, naopak počet reštrukturalizácií bol v Bratislavskom kraji najvyšší a v Košickom kraji jeden z najnižších. Primárnou príčinou ukončenia reštrukturalizačných konaní bolo za sledované obdobie nesplnenie zákonom stanovených podmienok pre reštrukturalizáciu a následné vyhlásenie konkurzu.

1.2.2 Reštrukturalizácia formálna a neformálna

Snahou vedúcich predstaviteľov podnikateľského subjektu je aby kríza bola vyriešená bez insolvenčného konania, ktorý rieši úpadok spoločnosti. V takom prípade hovoríme o neformálnej reštrukturalizácii. Ak je k reštrukturalizácii pristupované v súlade s insolvenčným konaním, ide o formálnu reštrukturalizáciu, t. j. prebieha reorganizácia.

Aj formálna reštrukturalizácia má svoje výhody. Radíme k nim fixne určený proces, ktorý prebieha podľa platných princípov a pravidiel. Veritelia kontrolujú prebiehajúci proces. Jeho nevýhodou je značná časová komplikovanosť a náročnosť, nehovoriac o strate dôvery externého prostredia a zhoršení možností získavania financií pre podnik. Tento druh rekonštrukcie je spojený tiež s podstatne vyššími nákladmi. Výhodou neformálnej reštrukturalizácie je zanedbateľné riziko úbytku kreditu v prostredí obchodných partnerov

a širšieho okolia, keďže sa nejedná o masívnu publicitu. Manažment podniku má v tomto prípade reštrukturalizáciu pod vlastnou kontrolou a takmer vo všetkých prípadoch sa mu to pošťastí zrealizovať bez toho aby si to externí spolupracovníci všimli. Z pohľadu veriteľov je táto forma nevýhodná, keďže nemajú priebeh reštrukturalizácie pod svojou kontrolou. Istým druhom neformálnej reštrukturalizácie môže byť aj fúzia podniku, resp. jeho rozdelenie. (Kislingerová, 2010)

Neschopnosť plniť finančné záväzky sa môže prejavovať v dvoch podobách. Prvou z možností je prejav neschopnosti platiť záväzky, druhá spočíva v predpoklade možnosti predĺženia. Insolvenca, čiže neschopnosť platiť značí, že dlžník eviduje záväzky, ktoré neuhradil v dobe splatnosti a sú už viac ako 30 dní po tejto lehote. Definovať predĺženie možno ako stav, kedy má dlžník viac veriteľov a súčet jeho záväzkov prevyšuje hodnotu jeho majetku (Kislingerová, 2010).

Postupy pri úpadku rieši Zákon o konkurze a reštrukturalizácii. Návrh na povolenie reštrukturalizácie sa podáva na príslušnom súde. Tento návrh je oprávnený podať dlžník alebo veriteľ. Ak súd zistí, že návrh na povolenie reštrukturalizácie spĺňa zákonom predpísané náležitosti, najneskôr do 15 dní od doručenia návrhu rozhodne o začatí reštrukturalizačného konania. O začatí reštrukturalizačného konania súd vydá uznesenie, ktoré bezodkladne zverejní v Obchodnom vestníku. Jeho zverejnením sa začína reštrukturalizačné konanie. Ak sú splnené predpoklady, aby súd povolil reštrukturalizáciu, súd najneskôr do 30 dní od začatia reštrukturalizačného konania uznesením rozhodne o povolení reštrukturalizácie. Povolením reštrukturalizácie sa začína reštrukturalizácia. Reštrukturalizácia sa považuje za povolenú zverejnením uznesenia o povolení reštrukturalizácie v Obchodnom vestníku. Úpadok môže byť vyriešený tým, že dôjde k reorganizácii, odstráni sa oddĺžením alebo je možné pristúpiť k vyhláseniu konkurzu.

Formálnu reštrukturalizáciu možno označiť aj za reorganizáciu podniku, ktorá musí byť zásadná. Spočíva vo vysporiadaní záväzkov v určitom časovom slede, podľa stanoveného reorganizačného plánu. Pri tomto spôsobe riešenia úpadku sa očakáva, že predpokladané uspokojenie veriteľov bude vo väčšej miere, ako by bolo v prípade vyhlásenia konkurzu danej spoločnosti. Proces reorganizácie je podmienený zahájením insolvenčného procesu na základe podaného návrhu od veriteľa alebo dlžníka. Spôsob riešenia reorganizáciou môže byť využitý veľkými spoločnosťami. V každom prípade musí byť najprv vypracovaný podrobný plán reorganizácie, v ktorom sú vymedzené postavenia jednotlivých oprávnených osôb, či sú to už akcionári, veritelia, dlžníci atď. Okrem toho obsahuje návrh opatrení ekonomického charakteru, ktorých cieľom je skonsolidovať podnik

a celkovo zrevitalizovať jeho prevádzku. Možno tento plán pomenovať aj ako „zmluvu medzi veriteľmi a dlžníkom“, ktorej predmetom je určenie spôsobu, ako by malo byť realizované oživenie podniku. (Pollak, 2003)

Oddĺženie, resp. osobný bankrot je jedným zo spôsobov ako vyriešiť úpadok. Viac ako pri ostatných, sa tu uprednostňuje pred ekonomickým, sociálne hľadisko. Tento spôsob je využívaný skôr pri fyzických osobách, ktorých zadĺženie nespôsobil podnikanie, ale možno neuvážené využívanie dostupných finančných prostriedkov. Fyzické ale i právnické osoby, ktoré majú záujem využiť tento spôsob oddĺženia nesmú mať pritom žiadne dlhy z podnikateľskej činnosti. Výnimku tvoria pozdĺžnosti, ktoré sú dlhmi zaisteného veriteľa, resp. veriteľ dal k tomu svoj súhlas.

Konkurz možno zaradiť medzi metódy, ktoré predstavujú likvidáciu. V rámci neho dochádza k uspokojovaniu jednotlivých pohľadávok z predaja majetku dlžníka, určitým pomerom. Pohľadávky po jeho skončení zanikajú, či už boli uspokojené úplne alebo len čiastočne. Vyhlásením konkurzu v Obchodnom vestníku nastáva účinnosť predmetného konkurzu. V Obchodnom vestníku to oznamuje zverejnením uznesenia príslušný súd. Zároveň v ňom stanovuje správcu konkurznej podstaty, ktorý ako jediný má právo nakladať s majetkovou podstatou úpadcu. Správca konkurznej podstaty je povinný vykonávať najmä práva, ktoré sú spojené s akciami zahrnutými v majetkovej podstate, rozhoduje o mlčanlivosti a obchodnom tajomstve, zabezpečuje prevádzku podniku v konkurze, plnenie daňových povinností a samozrejme vedenie účtovníctva (Zákon o konkurze a reštrukturalizácii).

1.3 Dôvody reštrukturalizácie

Väčšinou je reštrukturalizácia podniku spájaná s tým, že podnik sa nachádza v krízovej situácii. Nemusí to byť vždy pravda. Reštrukturalizačné procesy bývajú realizované i v takých podnikoch, ktoré nemajú žiadne väčšie problémy. Len tým reagujú na stále sa meniace podmienky a snažia sa neustať v zvyšovaní svojej konkurencie schopnosti. Takže môžeme zhrnúť, že k reštrukturalizácii môžu podniky pristúpiť z nasledujúcich dôvodov (Hammer - Champy, 2009):

- stav krízy – kedy sa podnik nachádza v stave, ktorý ohrozuje jeho stabilitu, prosperitu, ba až existenciu a táto situácia musí byť riešená;
- výskyt problémov – podnik je donútený začať riešiť čiastkové problémové stavy a situácie, ktoré žiaľ vznikajú v jeho živote a ktorých podcenenie by mohli viesť k vzniku omnoho vážnejších problémov a stavov a vyústiť do krízy;

- dôvod prevencie – podnik sa včas snaží predchádzať budúcim možným problémom;
- príležitosti – podnik sa snaží využiť vzniknutú príležitosť, získať na trhu náskok pred svojou konkurenciou a tak upevniť svoje postavenie.

Je dôležité spomenúť, že reštrukturalizačné opatrenia môžu byť v podniku realizované v každej fáze jeho životného cyklu. V každej fáze, v ktorej podnik pristúpi k realizácii určitých reštrukturalizačných opatrení, si vyžaduje použitie vhodnej stratégie podnikovej reštrukturalizácie. Podľa toho rozlišujeme tri druhy stratégií (Deal – Kennedy, 2000):

Stratégia prosperity

Táto stratégia predstavuje rozhodnutie o nastúpení na perspektívne najprogresívnejšiu cestu zmeny doterajšieho vývoja spoločnosti. Je realizovaná vo fáze, kedy je podnik stabilný a je v svojom rozkvetu. K rozhodnutiu o zmenách dochádza pred dosiahnutím vrcholu vývoja podniku. Toto rozhodnutie o opustení doterajšieho pozitívneho vývoja a riskovania možnosti nedosiahnutia očakávanej vyššej prosperity je veľmi rizikové (Urden a Walston, 2001). Okrem toho aj v prípade, že sa neskôr dostaví úspech, po nastúpení na novú cestu dochádza vždy aspoň na krátku dobu k poklesu výkonnosti firmy. K rozhodnutiu o tejto stratégii sa môže pristúpiť len vtedy, ak je isté, že podnik je na to dobre pripravený, zámer sľubujúci vyššiu prosperitu je sto percentný a podnikateľský zámer o naplnení konkurencie schopnosti a komerčnej úspešnosti výrobného programu je nepriestrelný.

Stratégia revitalizácie

K reštrukturalizácii podniku sa pristupuje vtedy, keď v podniku dochádza k obratu, vstupuje do fázy ústupu, resp. úpadku. Nachádza sa v životnom cykle najväčšej nutnosti zmeny. Cieľom je celkové radikálne ozdravenie neprosperujúceho podniku.

Stratégia resuscitácie

Je to stratégia reštrukturalizácie podniku vo fáze jeho zániku. Nový podnik sa stáva aspoň čiastočne pokračovateľom zanikajúceho podniku, napr. čo sa týka výroby, pôsobenia na trhu, využitia personálneho potenciálu a pod. Ako každý proces, aj reštrukturalizácia má aj svoju procesnú stránku. Tú rozdeľujeme do nasledujúcich krokov (Geisler, 1997):

1. Iniciácia rozhodovania;
2. Zhromažďovanie podkladov a ich analýza;

3. Vlastné rozhodovanie;
4. Realizácia prijatých rozhodnutí a jej kontrola.

Prvá fáza slúži na zhodnotenie súčasnej situácie podniku. Je čas na uvedenie si prípadných problémov a stanovenie cieľov, ku ktorým je potrebné sa prepracovať. V druhej fáze je vyvinuté úsilie na zhromaždenie podkladov pre správne rozhodovanie. Je nevyhnutné získať všetky dostupné relevantné pre rozhodovanie informácie. Informácie sú čerpané z interných i externých zdrojov (Boland, 1996). Všetky získané informácie sú následne spracovávané a vyhodnocované. Fáza rozhodovania v sebe zahŕňa niekoľko ďalších krokov. V prvom rade je potrebné navrhnuť rôzne varianty a určiť kritéria pre ich hodnotenie. Musia byť stanovené obmedzujúce podmienky. Všetky navrhované varianty musia byť z hľadiska cieľov i obmedzujúcich podmienok reálne. Zvoľným kritériím sa môže pristúpiť k vyhodnocovaniu jednotlivých variant. Konečná fáza rozhodovania spočíva vo výbere optimálneho variantu. Takého, ktorý najlepšie spĺňa stanovené požiadavky. Ukončením fázy optimálneho výberu sa začína fáza jeho realizácia, ktorú je potrebné neprestajne sledovať a kontrolovať dodržiavanie vopred stanovených termínov a postupov a samozrejme vyhodnocovať ich priebeh (Attaran, 2004). Nie je možné zabúdať aj na spätnú väzbu, tá je veľmi dôležitá. Pri akýchkoľvek zisteniach nedostatkov, problémov a odchýlok, je nutné plán prispôbovať a v neposlednom rade sa z celého priebehu realizácie poučiť pre budúcnosť. Z vyššie uvedeného vyplýva, že reštrukturalizáciu možno považovať za zámerný, strategicky orientovaný proces v podniku, s vopred stanoveným, plánovaným obsahom a rozsahom (Grover – Malhotra, 1997).

1.4 Formy reštrukturalizácie

1.4.1 Finančná reštrukturalizácia

Reštrukturalizáciu zo zorného uhla vedúcich pracovníkov spoločnosti možno rozdeliť na dve rovnocenné, a to finančnú a prevádzkovú. Úlohou prevádzkovej reštrukturalizácie je zabezpečenie nárastu výrobnnej sily využívaných aktív. Oproti tomu finančná je zameraná na čo najvýhodnejšie využitie hlavne cudzích zdrojov. Finančná reštrukturalizácia predstavuje krok následný po prevádzkovej. Ak účinnosť a výkonnosť aktív nie je dostatočná, finančná nemôže prinášať plánovaný výsledok. Práve naopak, môže prispieť k predĺženiu doby krízy. Na finančnej reštrukturalizácii sa podieľajú dodávateľské subjekty, majitelia podniku, veritelia, ale i banky (Veber, 2008).

Odborníci jednotne konštatujú, že finančná reštrukturalizácia môže pre podnik znamenať kompletný priebeh reštrukturalizácie firmy. Iní tvrdia, že môže predstavovať len jednu z viacerých súčastí celej podnikovej reštrukturalizácie. Ak by sme finančnú reštrukturalizáciu chceli pomenovať konkrétnejšie, jedná sa o reštrukturalizáciu kapitálovej štruktúry. To znamená reštrukturalizáciu finančných zdrojov, kam radíme napríklad úvery poskytnuté bankami (Veber, 2008; Truneček, 2000).

To bol opis finančnej reštrukturalizácie v užšom slova zmysle. Zo širšieho pohľadu možno do finančnej reštrukturalizácie zahrnúť nielen finančné, ale i majetkové štruktúry podnikateľského subjektu. Podľa slov Trunečka (2000) je možné finančnú reštrukturalizáciu rozdeliť na systém finančný a na systém podnikového riadenia. Ak pod pojmom podnikové riadenie rozumieme prestavbu všetkých procesov v spoločnosti, tak naopak pod označením finančná reštrukturalizácia musíme chápať zmenu majiteľov firmy, ktorí následne majú záujem investovať do rozvoja nimi získanej spoločnosti, pričom ako už bolo spomenuté sa spoliehajú na využitie cudzieho kapitálu. Synek (2011) píše, že termínom finančná reštrukturalizácia možno označiť zmeny na strane nielen pasív ale i aktív bilancie podniku.

Finančnou reštrukturalizáciou možno rozumieť i komplexnú reštrukturalizáciu firmy. Výsledkom by malo byť splnenie stanovených finančných zámerov a dovŕšenie účelu reštrukturalizácie. Cieľom môže byť zvýšenie trhovej ceny podnikových akcií na finančnom trhu, zhodnotenie spoločnosti alebo napríklad bezproblémový peňažný tok. K odporúčaným finančným nástrojom patrí vo svoj prospech použiť úverovú páku, zadlžené vykupovanie, opakovaný nákup cenných papierov, efektívne využitie daňového štítu či obchodné partnerstvo (Krauseová, 1994). Podľa Synka (2011) ďalšími formami finančnej reštrukturalizácie môžu byť tieto štyri: predaj, rozpínanie, nadobudnutie kontroly nad podnikom a zmena, či zvrát vo vlastníckych vzťahoch.

Ako prvú z foriem reštrukturalizácie uvádzame predaj, resp. výpredaj. Predaj prebieha tak, že ako náhle dochádza k rezignácii na spoločnosť alebo jej časť, tak padne rozhodnutie na jej odpredaj. Z pôvodného podniku alebo jeho predanej časti sa vytvorí nový právny subjekt so samostatným riadením. Formu rozpínania alebo inak povedané expanzie možno rozčleniť štyroch skupín: kúpa, fúzia, ponuka na kúpu, joint venture. Expanzia je realizovaná v prípade menších podnikov formou ich zakúpenia. Základnými prostriedkami na zvýšenie podielu na trhu sú fúzie a akvizície. Fúzie spoločností radíme k premenám obchodných spoločností (Kislingerová, 2010). Fúzia podniku je založená na dohodnutí podnikateľských subjektov, že budú zlúčené do jedného podniku. Môže sa jednať o zánik firmy a vznik novej alebo zostane doterajšia spoločnosť a do nej bude začlenená iná. Hlaváč

(2010) vysvetľuje termín fúzie ako logický postup, v rámci ktorého dôjde k dohode medzi jednotlivými štatutárnymi orgánmi, ktoré zodpovedajú za riadenie spoločností. Akvizíciou označujeme postup, počas ktorého kupujúci získava kontrolu nad cieľovou spoločnosťou, jeho časťou alebo časťou jeho majetku. Kľúčovou úlohou fúzií a akvizícií je docieľiť zvýšenie zisku. Tento cieľ je možné dosiahnuť vtedy, ak majú zúčastnené spoločnosti po zrealizovaní obchodnej transakcie vyššiu hodnotu, než kým existovali každá samostatne (Kislingerová, 2010). Tretou skupinou je ponuka na odkúpenie. Hovoríme o tom, že jedna spoločnosť ponúkne akcionárom druhej, že odkúpi časť alebo všetky jej akcie. Zrealizovaním tejto ponuky získava prvá spoločnosť kontrolu nad druhou (Synek, 2011).

Poslednou, štvrtou skupinou je joint venture. V takom prípade dochádza spoločného podnikania na obmedzenú dobu a len určitej časti podnikania. Dvaja alebo viacerí podnikatelia, resp. spoločnosti sa dohodnú na spoločnom riadení ale i zdieľaní ziskov a strát. Je to určitý spôsob spoločného podnikania, ktorý nie je podmienený zlúčením spoločností. Takýmto spôsobom sa vytvorí obchodné partnerstvo, ako už bolo vyššie spomenuté, na dohodnutú dobu so zreteľne stanoveným cieľom. Joint venture býva pomerne bežne realizované vyčlenením konkrétnej časti z partnerských podnikov do spoločného, napríklad ľudské zdroje alebo distribučné siete.

1.4.2 Revitalizácia

Revitalizácia podniku je súčasťou procesu jeho reštrukturalizácie. Jedná sa o sanáciu, oživenie, ale tiež po novom „turnaround“ (Moravec, 1996). Doslovný preklad tohto výrazu znamená obrátiť, otočiť, prevrátiť, v podniku to značí otočiť od strát k ziskom, zo záporných čísel do plusových, z úpadku do prosperity. Aj pri pojme revitalizácie možno sledovať jej podobný obecný význam ako pri termíne reštrukturalizácia. Obidve síce prinášajú zmenu, no kým reštrukturalizácia prináša zmenu k zvyšovaniu výkonov, produktivity a konkurencie schopnosti, v prípade revitalizácie sa jedná o zmenu k lepšiemu v prevádzke podniku a jeho organizácii (Walston – Bogue, 1999). Pri oživovaní sú aplikované opatrenia, ktorých účelom je odstránenie straty podniku a zvrátenie jeho nepriaznivého vývoja využitím vhodných prostriedkov. V opačnom prípade by podnik skončil v kríze a bola ohrozená jeho samotná existencia. Každý podnik by mal reagovať už na základe prvých príznakov krízy, na klesajúci odbyt, rastúci stav zásob hotových výrobkov, znižovanie príjmov, narastanie dlhov, ťažkosti pri získavaní úverov, zosilňovanie tlaku veriteľmi na splatenie dlhov a pod. Okrem toho existujú aj rôzne metódy predikcie finančnej tiesne, možno spomenúť najmä controlling.

Vypracovanie sanačného plánu taktiež môže nasledovať až po predchádzajúcom zisťovaní a rozbere príčin vzniknutých ťažkostí. Tie majú charakter interný, patria sem: zlé vedenie, nesprávne rozhodovanie, alebo externý: recesia v hospodárstve, drahé úvery, kurzové zmeny, strata (Bank, 2006). K hlavnými taktickým opatreniam patrí okamžité obmedzenie všetkých výdajov. Nasleduje obmedzenie výroby, rozhodnutie o skrátení pracovnej doby, zavedenie úsporného režimu a pozastavenie investičnej výstavby. Na získanie financií môže poslúžiť predaj pohľadávok, predaj nepotrebných zásob a ostatného nepotrebného majetku. Inou reakciou môže byť aj sústredenie sa len na zvýšenie príjmov tým, že všetky sily budú zamerané na predaj, či požičanie nových finančných prostriedkov na splatenie starých dlhov a nákup nového materiálu na modernizáciu. Čokoľvek, čo prospeje firme je nutné vykonať okamžite. Sú prípade, keď do procesu revitalizácie zasiahne štát, formou poskytnutia finančnej alebo inej podpory (Gouillart, 1995).

1.4.3 Reengineering procesov

Je to veľmi účinná metóda pre uskutočnenie veľkých zmien k lepšiemu. Vedie k úspechu každého podniku, resp. organizácie. Reengineering podnikových procesov znamená pre podnik zvýšenie nákladov. To si musí vedenie spoločnosti uvedomiť hneď na začiatku. Aj keď zapojenie sa do reengineeringu nie je jednoduché, má svoj význam a dôležitosť pre spoločnosť, ktorá si chce udržať v globálnom svete postavenie konkurencie schopného subjektu (Hooda, 2014). Úspech reengineeringu sa dostaví len vtedy, ak je dôsledne a odborne realizovaný. Reengineering podnikových procesov je definovaný z viacerých pohľadov a rôznymi spôsobmi (Knights – Wilmott, 2000).

Najkratšia definícia hovorí o podnikovom reengineingu ako o „novom začiatku“. Nejde pri ňom o vylepšovanie už existujúceho. Nejedná sa ani o vykonanie čiastočných zmien, ktorými by boli ponechané základné štruktúry. V skutočnosti ide o iné. Znamená to vzdať sa zavedených postupov a úplne odznova pozrieť na činnosti, ktoré sú nevyhnutné na vytvorenie výrobku či služby, ponúkanej podnikom zákazníčkovi. Zrealizovať reengineering podniku znamená odhodiť všetky staré systémy a začať úplne odznova. Súčasťou reengineeringu je návrat k začiatku a nájdenie lepších spôsobov práce. Táto definícia je značne neformálna. Napriek tomu poskytuje predstavu o tom, čo pod pojmom podnikový reengineering si môžeme predstaviť. Definíciu formálnu uvádzajú Hamer a Champy, autori, ktorí reengineering vymedzili nasledovne: „Reengineering v podstate znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu (redesign) podnikových procesov tak, aby mohlo byť dosiahnuté dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických meradiel výkonnosti, ako sú

náklady, kvalita, služby a rýchlosť.“ Tretia definícia popisuje reengineering ako tvorbu celkom nových návrhov a efektívnejších podnikových procesov. Berie pri tom ohľad na to, čo bolo skôr. Dôležité je čo bude.

Pri zhrnutí všetkých dostupných definícií vyplýva, že reengineering je súbor postupov, ktoré vyvolávajú radikálne zmeny v podniku. Nesmieme si to ale preložiť tak, že reengineering je to isté ako zmena. Zmena je jedna vec. Reengineering je úplne odlišná kategória. Predstavuje zásadný posun čo sa týka spôsobu práce za účelom dosiahnutia dramatického zlepšenia výkonu a lepšej reakcie na zákazníka. Podľa vyššie uvedenej formálnej definície sú pre reengineering podstatné štyri kľúčové slova (Hill a kol. 2014; Bhaskar – Singh, 2014):

I. Zásadný

Pri prácach na reengineeringu sú hľadané odpovede na dve základné otázky:
Prečo robíme to, čo robíme?
Prečo to robíme tak, ako to robíme?

Opakovaním týchto otázok sú zúčastnení nútení zamyslieť sa nad nevyslovenými pravidlami a predpokladmi, ktoré sú základom pre využívaného spôsobu, akým realizujú svoje podnikateľské činnosti. Reengineering najskôr vymedzí, čo sa musí v podniku urobiť a až neskôr ako sa to má urobiť. Reengineering nepovažuje nič za dané vopred.

II. Radikálny

Radikálnou „rekonštrukciou“ (redesign) sa myslí ísť až na koreň vecí. Nepristupovať k povrchným zmenám alebo čiastočným úpravám toho, čo už existuje. Všetko staré musí byť odvrhnuté. Radikálna „rekonštrukcia“ v reči reengineeringu znamená, že sa nebudú rešpektovať žiadne v súčasnosti existujúce štruktúry a postupy a musia byť vytvorené úplne nové spôsoby (Mhopatra, 2013). Predstavuje radikálnu, zásadnú obnovu podnikových činností. Nie len ich vylepšovanie alebo čiastočné prepracovanie.

III. Dramatický

Ako už bolo spomenuté vyššie, reengineering sa zaoberá výraznými zmenami. Dramatické zlepšenie vyžaduje zbúranie starého a jeho nahradenie úplne novým. Je to rozdiel oproti okrajovému, resp. čiastočnému zlepšeniu, ktoré si vyžaduje len vyladenie.

IV. Procesy

Väčšina manažérov sa v praxi zameriava len na dielčie úlohy. Zaoberajú sa jednotlivými profesionálnymi prácami, spolupracujú s obmedzeným počtom ľudí, sú zameraní na štruktúry, nie na procesy. Pod pojmom podnikový proces sa rozumie súbor činností, ktoré vyžadujú jeden alebo viac druhov vstupov a následne vytvárajú hodnotný výstup pre zákazníka. Moderné spoločnosti a ich vedúci pracovníci sa zameriavajú na individuálne úlohy procesu. Jednotlivé úlohy v podnikových procesoch sú určite dôležité, ale pokiaľ proces nie je funkčný ako celok, nemajú pre zákazníka žiadny význam. Veľa krát vzniká nepresná, až mylná predstava o reengineeringu. Niektorí tiež experti uvádzajú, že reengineering je len iný názov pre redukciu rozsahu činností. Iní ho stotožňujú s reštrukturalizáciou. Niekde sa tvrdí, že sa jedná o spôsob zlepšovania podnikových činností (Venkataiah a Sagi, 2013). Všetky uvedené názory a závery v predchádzajúcich riadkoch nie sú správne. Reengineering nemôže byť stotožňovaný ani s reorganizáciou, znižovaním počtu triediacich úrovní alebo splošťovaním organizačných štruktúr. Nejedná sa pri ňom ani o zvyšovanie akosti, ani o úplné riadenie akosti. Niektorí ľudia si zvyknú popliesť podnikový reengineering s takzvaným softvérovým reengineeringom, ktorý znamená prestavbu zastaralých informačných systémov a sú pri ňom využité nové, modernejšie technológie. Softvérový reengineering vo väčšine prípadov poskytuje len zložité, počítačmi podporované systémy, ktorými sa automatizujú zastaralé procesy.

1.4.4 Reorganizácia

Reorganizáciou podniku nazývame akúkoľvek zmenu v rozdelení zodpovednosti, zmenu v rozhodovacej právomoci alebo zmenu vo vzťahoch medzi funkciami, či procesmi. Sú to zmeny, ktoré prebiehajú v organizáciách takmer neustále. Výnimkou sú možno len najmenšie spoločnosti. K úplnej reorganizácii nedochádza veľmi často. Nutnosť reorganizácie si môžu vyžiadať dôvody (Cummings - Worley, 2014):

RAST

Je to príčina, vyplývajúca z rastu rozsahu spoločnosti. V situácii, keď dochádza k extenzívnemu rastu podniku bez reorganizácie, môže sa stať, že najvyšší vedúci organizácie sú stále viac preťažovaní a dochádza u nich k opozdenému rozhodovaniu z dôvodu nedostatočnej informovanosti o javoch v podniku. Pravdepodobnosť nutnosti reorganizácie sa zvyšuje, ak dochádza k rozširovaniu podniku zlučovaním sa s inými spoločnosťami. Novo získané spoločnosti sú niekedy k materskej spoločnosti pridružené a zároveň si

zachovávajú vlastné vedenie a správnu radu. Sú prípady, keď takéto riešenie vyvoláva duplicitu vedenia.

POKLES EKONOMICKEJ ÚČINNOSTI

Reorganizácia je veľmi naliehavá, ako náhle začne klesať predaj a zisky podniku, alebo nedochádza k zvyšovaniu zisku úmerne so zvyšovaním odbytu (Doan a kol. 2015). Následkom klesajúcej ekonomickej účinnosti je, že vedenie spoločnosti si praje mať väčšie právomoci a zdôvodňuje to potrebou priamej kontroly chodu spoločnosti. Ďalším, nie menej významným dôvodom je, že sa môže zvýšiť hospodárnosť znížením administratívnych výdajov. Reorganizácia je v tejto súvislosti často spájaná s programom zníženia režijných nákladov. Každý pokles predaja vyvoláva tendenciu dosiahnutia zoštíhlenej organizácie. Nasleduje po inventarizácii činností, personálnom audite, ale i výkonov a je dôvodom na prechod na procesné riadenia.

ZMENY SPÔSOBU RIADENIA

Stáva sa, že v priemysle sa hromadne začína presadzovať určitý štýl riadenia. Potom väčšina spoločností pôsobiacich na rovnakom trhu, ktoré majú odlišný štýl vedenia začne s veľkou pravdepodobnosťou tiež uvažovať o zmene.

ZMENY VEDÚCICH ZAMESTNANCOV

S prichádzajúcim novým vedúcim pracovníkom nastupujú sklony zavádzania zmien v podniku. Jedným z dôvodov je ich pocit, že sa od nich očakáva niečo nové a preto musia vykonať zmenu, aby presvedčili, že sú lepší ako ich predchodcovia. Iným dôvodom môže byť to, že naozaj súčasná štruktúra je nevyhovujúca pre ich spôsob riadenia (Dimopoulos – Wagner, 2016). Niektorí vedúci zastávajú názor, že je účelné a užitočné po určitom čase zamiešať stojaté vody vo firme, aby ich podriadení boli v neustálom strehu a nedochádzalo k stagnácii.

VONKAJŠÍ VPLYV

Mnoho udalostí, ktoré sa odohrávajú mimo spoločnosti, bez jej zavinenia môžu taktiež prispieť k potrebe reorganizácie. Môžu to byť zmeny v činnosti konkurenčných organizácií, zmeny v legislatíve, či zmeny v predajných možnostiach (Kavadis – Castaner, 2015).

Ak v organizácii bolo rozhodnuté o nevyhnutnosti vykonania reorganizácie, musia byť stanovené ciele, ktoré sa majú dosiahnuť touto zmenou. Sú to napríklad (Eckbo – Thorburn, 2013):

- zníženie administratívnych výdajov;
- priblíženie rozhodovania k miestu jeho výkonu;
- umožnenie najväčšej možnej zodpovednosti;
- zaistenie lepších koordinačných prostriedkov;
- zníženie zaťaženia vedúcich zamestnancov;
- skrátenie reťazenia príkazov, atď.

Nikdy sa nedá vyčerpávajúco opísať všetky ciele a už vôbec nie ich všetky použiť pri jednej reorganizácii, pretože niektoré z nich si môžu aj odporovať. V prípade decentralizácie rozhodovania väčšinou nie je možné zároveň dosiahnuť zníženie administratívnych nákladov. Tá práve naopak často spôsobuje zvýšenie výdajov, i keď v dlhodobom horizonte môže prinášať zisk. Niekedy reorganizácia vyvstáva z dlhodobého plánu spoločnosti, ktorý predpokladá vytvorenie takej štruktúry, ktorá by umožnila vykonávať plánované nové činnosti.

1.4.5 Obmedzenia

Okrem toho, že budú vyjasnené ciele spoločnosti je potrebné zohľadniť tiež ekonomické, technické a inštitucionálne obmedzujúce podmienky pre vykonanie reorganizácie (Weston a kol. 1990). Je potrebné brať do úvahy aj určité obmedzenia, ktoré vyplývajú so schopnosťami ľudí, ktorí sa na reorganizácii budú zúčastňovať.

EKONOMICKÉ OBMEDZENIA

Pri obmedzených finančných možnostiach, vedúci pracovník podniku niekedy nemá možnosť prijať v takom rozsahu rôznych odborníkov, ktorých potrebuje pri výkone svojej činnosti. Nemá možnosť ideálne rozdeliť funkcie a tak vytvoriť takú koordináciu, ktorá je žiaduca pre chod podniku.

Reorganizácia môže prispieť k zvýšeniu jeho príjmov. Je ale na mieste očakávať, že v takom prípade zvyšovanie zásluh, rastúce platy a odmeny zapríčinia čiastočné zníženie ziskov. Aj to je dôvod na prijatie opatrení proti neadekvátne rýchlemu stúpaniu nákladov na administratívu (Peel, 1995).

TECHNICKÉ OBMEDZENIA

Na technike, ktorú využíva, je závislá každá organizácia. Pre všetky podniky platia niektoré spoločné organizačné zásady. Určité z nich však musia byť konkretizované pre daný podnik. Technika môže ovplyvňovať dĺžku vykonávania príkazov, rozpätia riadenia, pomer počtu vedúcich zamestnancov k ostatným pracovníkom, pomer výrobných a administratívnych pracovníkov a pod..

Nie vždy sa dá rozlíšiť tradícia a technika nevyhnutnosti. V žiadnom prípade však by nemal byť zvrhnutý nový typ organizácie len preto, že je v danej spoločnosti novinkou, predstavuje určité neznámo.

Problém je, ak si vedúci v organizácii zvyknú na určitý spôsob práce, že si už ani iný spôsob nevedia predstaviť a nepripúšťajú si to.

INŠTITUCIONÁLNE OBMEDZENIA

Vláda je tou inštitúciou, ktorá najviac a najčastejšie ovplyvňuje podnikateľské rozhodovanie, žiaľ málokedy pozitívne. Nie že by cieľom väčšiny zákonov bolo zasahovať do podnikovej štruktúry, ale ich dôsledkom je nevyhnutné v organizáciách zmeny vykonávať. Nehovoriac o proti monopolných zákonoch, ktoré zasahujú priamo do rozhodovania pri organizácii spoločností.

1.5 Proces reštrukturalizácie

Spoločnosť pri riešení krízových situácií a tiež následnom ozdravovaní môže si počínať podľa tzv. „V konceptu“. Tento koncept má dve fázy, a to redukčnú fázu a rastovú fázu. Ako už z jej pomenovania vyplýva, redukčná fáza je upriamená na snahu o znižovanie nákladov.

Oproti tomu rastová fáza je sústredená na podporu rozvoja podniku. „V koncept“ slúži ako kompas celým reštrukturalizačným procesom. Poskytuje možnosť určiť rozhodujúce priority spoločnosti, ktoré ako náhle pomenujeme, vieme stanoviť akčné úlohy pre ozdravenie, resp. záchranu firmy. Koncept poukazuje tiež na prijatie nevyhnutných opatrení pre rozvoj už ozdravenej spoločnosti. Dôvodom záchrany spoločnosti je totiž plánovanie jej ďalšieho rozvoja v budúcnosti (Veber, 2008).

Tab. 1 Redukčná fáza reštrukturalizácie

REDUKČNÁ FÁZA	
1.	Zabezpečenie likvidity
2.	Sprehľadnenie hospodárenia
3.	Výrazné zníženie nákladov
4.	Reorganizácia ľudských zdrojov
5.	Reštrukturalizácia pasív

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Veber (2008)

O kríze hovoríme väčšinou vtedy, ak trpíme nedostatkom finančných prostriedkov. To znamená, že zabezpečenie ich dostatku je prvým krokom k odstraňovaniu krízového stavu. Pravdou však je, že práve keď sa nachádzame v stave krízy, je veľmi zložitý získať peniaze. Neraz je to podmienené pri znižovaní obežných prostriedkov, resp. aktív spoločnosti vykázaním značnej straty. Je obvyklé, že súčasne prebieha tlak až v piatich oblastiach podniku, a to: pri výpredaji stálych aktív, znižovaní pohľadávok, zásob, tlačí sa na dodávateľov a je potrebné zaviesť centrálnu finančnú správu - finančný dispečing.

Pri procese reštrukturalizácie obvykle dochádza k dohodám s veriteľmi. Celý priebeh je bezpodmienečne spojený s vysokou dôverou, bez ktorej k danej spoločnosti by nemohlo dôjsť k dohodám. Veritelia dúfajú, že predmetná spoločnosť zabezpečí splatenie ich pohľadávok. V danej situácii je mimoriadne dôležitá komunikácia, ktorá musí prebiehať otvorene, bez zatajovania skutočností a musí byť založená na podložených faktoch a argumentoch.

Nevyhnutnou súčasťou procesu reštrukturalizácie ktoréhokoľvek podniku je bezodkladné pristúpenie k výraznému znižovaniu prevádzkových, resp. všetkých nákladov. Dochádza k obmedzovaniu komfortu na pracovisku, k vypovedaniu niektorých obchodných zmlúv a prerušeniu spojenia s dodávateľmi, ktorých možno oželiť. Povinnosťou vedúcich pracovníkov je zaoberať sa úsporami na úsekoch, za ktoré zodpovedajú. Hlavným cieľom je znížiť prevádzkové náklady na úroveň, kedy sa podnik dostane na bod zvratu (Veber, 2008).

K reštrukturalizácii patrí žiaľ aj znižovanie počtu zamestnancov, resp. mzdových nákladov, t. j. odmien a zamestnaneckých benefitov. Reorganizácia ľudských zdrojov znamená aj vytvorenie účinnejšej a úspornejšej organizačnej štruktúry. Nemusí sa to týkať len radových zamestnancov. Reorganizácia môže znamenať aj výmenu vedúcich

pracovníkov, a to tých, ktorí nemajú predpoklady k zvládnutiu krízového riadenia. Kľúčovou úlohou zmien v personálnej oblasti je odstránenie tzv. podporných činností, ktoré sú vykonávané v podniku a ktoré je možné nahradiť službami poskytujúcimi externými firmami, resp. spolupracovníkmi, ktorí budú pracovať len v požadovanom období. Jedná sa o tzv. sezónnych pracovníkov. K znižovaniu počtu pracovníkov by nemalo dôjsť bez predchádzajúceho komplexného premyslenia. Je potrebné pamätať na to, že po úspešnej reštrukturalizácii sa bude spoločnosť opätovne rozvíjať a vtedy bude potrebovať kvalitných a zaučených zamestnancov. Tak ako už bolo neraz spomenuté, so zamestnancami je potrebné komunikovať, oboznámiť ich so skutočným stavom podniku a s jeho plánmi do budúcnosti.

Ak sa už spoločnosť nachádza v štádiu, že má zaistené funkčné základné výrobné procesy a disponuje určitými potrebnými hotovostnými prostriedkami, okrem toho nezaznamenáva výrazné straty, môže nájsť ďalšiu etapu, v rámci ktorej dochádza k reštrukturalizácii pasív. Predpokladom zdarného dohovoru o zložení pasívnych položiek bilancie je dostatočne precízne pripravené dôvodenie, prvotriedna príprava, ale i časová primeranosť. Reštrukturalizáciou pasív rozumieme najmä: zníženie alebo zmenu štruktúry obchodných záväzkov, zvýšenie angažovanosti majiteľov obchodnej spoločnosti, zabezpečenie nových úverov, resp. ich reštrukturalizáciu (Kislingrová a kol. 2010).

Tab. 2 Rastová fáza reštrukturalizácie

RASTOVÁ FÁZA	
1.	Orientácia na tržby a maržu
2.	Stanovenie novej stratégie
3.	Inovácie
4.	Investície
5.	Akvizície



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Veber (2008)

Vo fáze rastu by mala byť firma orientovaná smerom na tržby a maržu, mala by nastaviť novú stratégiu, nevyhýbať sa inovácii, začať opäť investovať a tiež pomýšľať na akvizície. Nie nevyhnutne musia jednotlivé položky nasledovať za sebou tak ako sú uvedené v tabuľke. Môžu byť rôzne kombinované, resp. môžu prebiehať viaceré súčasne.

Cieľom každej úspešnej spoločnosti je dosiahnuť rast tržieb, pričom bude zachovaná výška súčasnej obchodnej prírážky. Samozrejme najvýhodnejší je stav, keď nerastú len tržby ale primerane narastá aj marža.

Pre dosiahnutie úspechu spoločnosti je nevyhnutné zostavenie novej stratégie. Bez presne definovanej stratégie, vízie, resp. stanovených cieľov, nie je v možnostiach spoločnosti vykazovať dlhodobú úspešnosť. Ak hovoríme o malých a stredných firmách, ich stratégie by sa mali odvíjať od znalosti potrieb trhu. Možno uviesť príklad stratégie, ktorá je plánovaná s využitím plánovania stratégie Balanced scorecard. Inštalovanie sústavy podnikovej stratégie s fundamentom Balanced scorecard je považované za zložité. Je pri ňom za potreby snaha vedúcich pracovníkov i všetkých ostatných zložiek, ktoré pôsobia v podniku. Každý z nich určí svoj individuálny pohľad na danú problematiku a následne sa to všetko navrhnuté dáva dohromady (Kaplan – Norton, 2006).

Balanced Scorecard je inštrument ktorý môžeme ponímať ako komunikačný prostriedok, dôležitú sústavu alebo ako systém na meranie. Pozostáva zo štyroch základných aspektov. Prvým je zákaznícky aspekt, druhým je procesný, tretím je učiaci sa perspektíve a napokon finančný (Niven, 2002).

Ďalšími fázami rastu sú kroky inovácií a investícií. Inovácia je výrobok alebo služba, ktorý má v sebe zahrnutý zložku novoty. Nemusí sa nutne jednať o celkom nový tovar, ale môže takýmto spôsobom dôjsť k obnoveniu lepších vlastností súčasného produktu. Podnik by mal mať snahu udržať svoju pozíciu na trhu, resp. vykonštruovať novo utvorenú inovačnú politiku, aby tým nadobudol priaznivejšie miesto na trhu než má jeho konkurencia. Pri rozvoji spoločnosti je venovanie sa investíciám a inováciám závažnou súčasťou strategických činností. Ako príklad možno uviesť inovácie na úseku marketingu, v oblasti ľudských zdrojov a samozrejme výroby a technologických procesov. (Kandybin - Kign, 2004). Pod pojmom akvizícia si možno predstaviť spôsob získania kontroly nad predmetným cieľovým subjektom, jeho časti alebo časti jeho majetku formou kúpy. Akvizícia je jedným z nástrojov rozvoja podniku (Hlaváč, 2010).

1.6 Efektívnosť reštrukturalizačných procesov

Na efektívnosť reštrukturalizácie možno nazerať z troch uhlov pohľadu:

1. Z pohľadu majiteľa firmy, ktorý hodnotí:

- svoju osobnú účasť na nákladoch, napríklad poskytnutie osobných finančných prostriedkov, finančných záruk a pod. Z praxe vyplýva, že väčšina majiteľov firiem

má záujem vyhnúť sa osobnej finančnej účasti na reštrukturalizácii firmy. Opačný je záujem veriteľov, ktorí trvajú na ich finančnej účasti.

- minimalizovanie nákladov – je to spoločný cieľ pre všetky strany, participujúce na ozdravení firmy.
- maximalizovať výnosy – dosiahnuť zvýšenie hodnoty podniku ako celku, je to na prospech majiteľa, veritelia pri reštrukturalizácii podniku sa nesústredujú na tento parameter.

2. Z pohľadu veriteľa, ktorý je zameraný na hodnotenie:

- vývoja tvorby opravných položiek – porovnanie tvorby pred začiatkom a po ukončení reštrukturalizácie. Má to priamu súvislosť s vývojom miery kreditného rizika. Ak je miera kreditného rizika nízka, veriteľ nemusí tvoriť vysoké opravné položky. Naopak, ak je miera kreditného rizika vysoká, je povinnosťou veriteľa tvoriť vysoké opravné položky.
- personálnych a ďalších nákladov spojených so zamestnancami, zaoberajúcimi sa správou ohrozených pohľadávok,
- nákladov na prevádzku tohto oddelenia, napr. kancelárske priestory, výpočtová technika, atď.
- budúcich výnosov veriteľa –vyhodnotenie výnosov, ktoré by mohol mať podnik, pokiaľ bude stabilizovaný.
- bankového špecifika – v súčasnosti nie je neobvyklé, že korporatívny klient má viac veriteľov. Tí poskytujú klientovi úvery s rozdielnymi podmienkami a ich pozícia v procese reštrukturalizácie tak nie je rovnaká. Najväčšie rozdiely sú zaznamenané v oblasti zaistenia úverov. Vzájomná kooperácia všetkých veriteľov, najmä bankových na reštrukturalizácii, je dôležitým predpokladom k jej úspešnosti.

3. Z pohľadu obchodných partnerov, pre ktorých je dôležité hodnotenie:

- vynaložených nákladov – zmena obchodných podmienok, poskytovanie dlhších lehôt splatnosti, zmena ceny a pod.
- spolupráce v budúcnosti – dodávatelia i odberatelia vyhodnocujú možnú perspektívu spolupráce
- vznik potencionálnych strát – hodnotí sa miera kreditného rizika, platby za dodávky produktov a služieb môžu byť ohrozené.

K tomu, aby sme mohli efektívnosť vypočítať, potrebujeme poznať všetky vynaložené náklady na reštrukturalizáciu a všetky z nej plynúce výnosy. Jednou z prekážok je, že úspešných reštrukturalizácií je v našej krajine zatiaľ pomerne málo. Neexistuje benchmarking. Pojem benchmarking je označením pre proces neustáleho merania a porovnávania, ktorého cieľom je získať a medzi sebou neustále porovnávať jednotlivé spoločnosti. Získané hodnoty by umožnili prehľad o najlepších dosiahnutých výsledkoch, referenčných výsledkoch a štandardných výsledkoch, vďaka porovnaniu ktorých by bolo možné zhodnotiť efektívnosť podnikateľských procesov.

Získané údaje majú slúžiť organizáciám k porovnaniu ich efektivity a k usilovaniu o zlepšenie ich výkonnosti. Ak však nie sú údaje z reštrukturalizácie k dispozícii, nie je možné ich porovnanie. Podniky, v ktorých reštrukturalizácia prebehla, si údaje o jej priebehu evidujú, ale nezverejňujú. V prípade, že účastníci reštrukturalizácie dobrovoľne tieto údaje nepublikujú, niet cesty k ich získaniu. Najväčšou prekážkou je, že hoci údaje o nákladoch sa dajú zistiť, údaje o výnosoch z reštrukturalizácie nie je možné presne stanoviť, pretože: efekt reštrukturalizácie nemá pre všetky zúčastnené strany rovnaký dopad. Nie je možné presne určiť, resp. vypočítať, čo patrí do priameho efektu reštrukturalizácie a čo nie.

1.7 Znaký úspešnej reštrukturalizácie

Do podniku dosadený krízový manažment sa spravidla orientuje len na prvú fázu, čo znamená obnovenie stability podniku a jeho pôvodných činností. Vo fáze konsolidácie a stabilizácie sú realizované opatrenia:

1. revidovanie a zmena manažmentu,
2. uskutočnenie finančnej reštrukturalizácie,
3. centralizácia rozhodovacích právomocí a zavedenie tvrdšej metódy riadenia, úprava noriem a posilnenie kontroly,
4. zmena štruktúry zdrojov,
5. optimalizácia výroby, zefektívnenie organizácie a riadenia,
6. zdôraznenie role tímovej práce,
7. delegovanie a posilňovanie rozhodovacích právomocí riadiacich orgánov,
8. zvyšovanie kvalifikácie ľudských zdrojov, posilnenie podnikovej identity a kultúry,
9. zmena štruktúry vlastníckych vzťahov.

Základným predpokladom uskutočnenia vyššie uvedených aktivít je prístupenie k okamžitým opatreniam, v priebehu ktorých manažment (Jeston – Nelis, 2014):

- detailne zreviduje personálnu politiku. V prvom rade pristúpi k zastaveniu prijímania nových zamestnancov a vykoná analýzu produktivity súčasných. Zastavuje valorizáciu miezd, všetky nové investície a obmedzuje súčasné len na základnú údržbu pre zachovanie prevádzky. Zvažuje vykonávanie opráv väčšieho rozsahu, bez obmedzenia hlavnej výrobnéj činnosti. Povoľuje len nevyhnutné nákupy. Ukončuje prevádzku stratových a neproduktívnych výrobných jednotiek a pracovísk.
- znižuje počet zamestnancov. Zlučovaním znižuje počty jednotlivých pracovísk. Znižuje počet organizačných a riadiacich stupňov, objem administratívy a znižuje rozpočet.
- kladie zvýšený dôraz na predaj a marketing. Obmedzuje vysoké náklady na výskum a vývoj a sústreďuje sa na inováciu výrobkov a služieb. Zvyšuje produktivitu práce každého jedného pracovníka, pružnosť pracovných a výrobných systémov a skracuje čas pre vypracovanie novej koncepcie a stratégie.

Trvanie na dôslednej hospodárnosti a prísna kontrola musia byť aplikované vo všetkých oblastiach podniku. Táto fáza obvykle netrvá viac ako niekoľko mesiacov, no v krajných prípadoch môže trvať aj rok (Jeston - Nelis, 2014). V priebehu fázy konsolidácie a stabilizácie súčasne prebieha fáza zmeny stratégie. V nej sú zahrnuté prehodnotenia a prípadné spresnenia vyčlenenej stratégie spoločnosti, preskúmanie príležitostí na trhu, analýza pravdepodobnosti úspechu, podpora silných a naopak potlačenie slabých stránok spoločnosti, stanovenie strategického profilu organizácie, vypracovanie vykonávacieho návrhu s následnou implementáciou stratégie. Táto fáza zvykne mať trvanie jedného až dvoch rokov. Spoločnosť ju realizuje buď vlastnými silami alebo formou tzv. interného manažmentu. Jedná sa o manažment zazmluvnený na dobu určitú. Je najímaný v dobe, keď sa organizácia nachádza buď v kríze, alebo sa chce rozvíjať v určitej línii.

Napríklad má záujem o uskutočnenie transformačnej zmeny a interné personálne zdroje nezodpovedajú požiadavkám na predpokladané zmeny.

1.8 Procesná analýza

Odbor zaoberajúci sa podrobným skúmaním firemných procesov a ich efektivitou sa nazýva procesná analýza. Je to disciplína, ktorá v sebe spája súhrn činností, venujúcich pozornosť plánovaniu a sledovaniu výkonnosti, najmä realizačných podnikových procesov.

K definovaniu, vizualizácii, kontrole, meraniu, či informovaniu a zlepšovaniu procesov sú vo veľkej miere využívané skúsenosti, vedomosti a znalosti nástrojov, techník a systémov tak, aby mohli byť dôsledne splnené požiadavky klientov pri súčasnom dodržaní optimálnej rentability svojich aktivít (Himmelblau, 1970).

V prvom rade je účelom procesnej analýzy podrobné poznanie sledovaného procesu. Vďaka detailnej znalosti procesu je potom možné vnášať doň zmeny za pomoci procesného modelovania, ktoré vedú k jeho zefektívneniu. Procesnú analýzu možno uplatňovať v rôznom meradle. S využitím rovnakých metód sa ponúkajú možnosti na skúmanie procesov buď celej firmy alebo jednotlivých oddelení, ale i jedného konkrétneho človeka alebo činnosti, ktorú daný človek vykonáva.

1.8.1 Výhody procesnej analýzy

Konečným cieľom každej procesnej analýzy je dosiahnutie zefektívnenia procesu. Pomenovaním „zefektívnenie procesu“ môže vyvolať dojem pomenovania všeobecného cieľa. Ten však je možné rozpracovať na kvantum konkrétnejších cieľov a výhod procesnej analýzy. Práve vďaka správne prístupu k vykonaniu procesnej analýzy podnikových procesov sa dá docieľiť (Chang, 2016):

- Zmapovanie informácií,
- Optimalizácia procesov,
- Definovanie zodpovednosti za proces,
- Zlepšenie prehľadnosti procesov organizácie,
- Podpora informačných technológií,
- Zvýšenie kvality organizácie.

Takmer všetky spoločnosti sú na svojom začiatku presvedčené, že ich procesy nebudú ani po určitom čase pôsobenia v žiadnom prípade komplikované a v prenesenom zmysle slova ťarbavé. Práve z tohto dôvodu je zmapovanie informácií v procese nenahraditeľným prínosom. Táto prvotná vízia totiž väčšinou vydrží len do momentu rozbehnutia podnikateľskej činnosti. Postupne v priebehu praxe, v jednotlivých procesoch nastane potreba riešiť rôzne neštandardné postupy. V naplánovaných procesoch sa objavujú komplikácie a vyvinú sa do omnoho zložitejších, než sa to javilo na začiatku. Uskutočňovateľ procesu však pozná metódu ako dosiahnuť cieľ, aj keď jeho postupy sa nemusia na prvý pohľad zdať logické pre nezainteresované osoby.

V prípade inštalácie nového pracovníka do samotného procesu, môžu s veľkou pravdepodobnosťou vzniknúť komplikácie. Sú naňho kladené vysoké nároky, musí sa vysporiadať s množstvom nových informácií o jednotlivých pracovných úkonoch, mechanických krokoch, ktoré nie sú zachytené v žiadnej z dostupných dokumentácii. V takom prípade, keď je na pracovisku absencia procesnej analýzy, proces nie je možné naštudovať bez pomoci už zapraxovaného zamestnanca, ktorý pozná spôsob, ako vykonávať konkrétny proces správne. Nový zamestnanec sa od neho síce naučí mechanické kroky, ale málokedy pozná aj ich skutočný význam. Takže možno uviesť ako jednu z výhod udržiavania procesného know-how: presné zmapovanie procesu v dokumentácii. Ak je to k dispozícii, nový pracovník, ktorý sa stáva realizátorom procesu, má možnosť si ho podrobne naštudovať a vykonávať svoju činnosť správne. Prínosom uloženia know-how v procese je aj vtedy, ak dochádza k prestavbe jednotlivých procesov. Napomáha to dizajnérom procesu, ktorí sú na základe doterajšej dokumentácie schopní navrhnúť proces tak, aby aj v budúcnosti splňal všetky svoje ciele za predpokladu splnenia súčasných náležitostí. Akákoľvek prestavba procesu, ktorý nie je zmapovaný, prináša so sebou riziko. Aj keď na prvý pohľad sa zdá zmena veľmi efektívnou. Ako príklad je možné uviesť prechod z tabuľkových editorov na informačný systém.

Pri nezdokumentovanom procese sa stáva, že nový proces opomenie obsiahnuť niektorú z pôvodných súčastí a tým sa stáva značne komplikovanejším a náročnejším, než to bolo v pôvodnom. Optimalizácia procesu by mala byť zameraná na takú zmenu spôsobu vykonávania procesu, aby sa stal menej náročný čo sa týka postupu alebo času potrebného na jeho realizáciu. Súvisí s tým: nadefinovanie jeho slabého miesta, musia byť vykonané merania, vypracovaný návrh na jeho nápravu, implementované zlepšenie a opätovne vykonané meranie. Optimalizácia nemusí skončiť po prvej náprave, môže byť realizované opätovne tak, aby sa postupne dosiahla stále väčšia efektívnosť. Bez procesnej analýzy to však nie je možné. Bez jej vypracovania hrozí, že proces stratí svoj pôvodný účel. Zadefinovanie zodpovednosti za proces spočíva vo výhode, že poznáme kompetentné osoby, ktoré sú zodpovedné alebo spoluzodpovedné za úplné a efektívne nastavenie procesu. Vykonávajú priebežné merania procesu, sledujú jeho efektivitu, funkčnosť a všetky zistenia vyhodnocujú. Ak dôjde k preformovaniu procesu, stávajú sa tiež kompetentnými osobami, ktoré dozerajú na dodržiavanie procesných cieľov a náležitostí. V prípade, že spoločnosť má vypracovanú procesnú analýzu svojich podnikových činností, nastáva značné sprehľadnenie všetkých aktivít jednotlivých zamestnancov, včítane ich prepojenia a súvisiacich nadväzností (Jeston – Nelis, 2014).

Až na základe presných poznatkov o aktivitách pracovníkov, sa črtá možnosť efektívne riadiť i väčšie množstvo potrebných pracovníkov. Vtedy je možné byť zorientovaný v obsahu ich práce a teda riešiť aj ich mzdové ohodnotenie. Pri skúmaní Pošty bolo zistené, že pomerne významným nedostatkom v tejto oblasti je nemalé množstvo zamestnancov na rozdielnych typových pozíciách a najmä absencia procesnej analýzy ich pracovných činností. Pošta zamestnáva asi šesť tisíc kancelárskych pracovníkov. Platy zamestnancov sú stanovené tabuľkovo a nie na základe skutočne odvedenej práce. Vypracovanie procesnej analýzy je predpoklad pre vytvorenie podpory pre využitie informačných technológií. Práve ich využitie má význam pri riadení svojich užívateľov a vedie ich správne a bezchybnému realizovaniu daného procesu. Okrem iného, možno pri využití informačných technológií poukázať na výhodu automatizácie aktivít, čo samozrejme vo väčšine prípadov predstavuje nie malé časové a tým pádom aj finančné úspory.

1.8.2 Riziká procesnej analýzy

V predchádzajúcej sekcii boli opísané nezanedbateľné výhody procesnej analýzy, avšak procesná analýza môže znamenať pre podnik aj množstvo rizík, či komplikácií. Najčastejšie problémy, s ktorými sa pri procesnej analýze stretáme, sú (Himmelblau, 1970):

- Náročnosť, komplikovanosť prechodu na nový spôsob riešenia procesu,
- Neochota, nevôľa zamestnancov vykonávať proces inak ako doteraz.

Návrhy iného, nového spôsobu riešenia procesu často znamenajú zvýšenú finančnú a realizačnú náročnosť. Na to, aby zmena mohla byť uvedená do prevádzky, zvyčajne je na to potrebné vynaloženie finančných prostriedkov. Od úplného začiatku predstavujú prípravy zmeny, napríklad už v podobe samotných analytikov alebo dizajnérov procesu, zvýšené náklady.

Nasledujú finančné náklady, ktoré sú obsiahnuté v samotnej zmene procesu. Ak hovoríme o podpore procesu za pomoci informačných technológií, môžu sa investície pohybovať v státisícoch EUR. Nie každý podnik si to môže dovoliť. Hovorili sme o finančnej náročnosti, ale je potrebné myslieť aj na iné prekážky, a to prekonať už rokmi zabehnuté spôsoby riešenia jednotlivých procesov. Zmena iba jedného z mnoho procesov by mohla znamenať narušenie ostatných. Je potrebné riešiť procesy komplexne ako celok (Laguna – Marklund, 2013).

Naviac platí, že nie za každých okolností je vhodné meniť všetky procesy naraz. Niekedy je výhodnejšie nepúšťať sa do radikálnej zmeny, ktorá by mohla priniesť negatívne výsledky a jej pridaná hodnota by sa minula účinku. Prax poukazuje na častú neochotu zamestnancov vykonávať daný proces iným spôsobom, ako sú zvyknutí, než to robili doteraz. Pre nich každá zmena znamená, že sa musia učiť nové postupy, a nevidia v tom zmysel. Zdá sa im to ťažké a bez efektu na prvý pohľad. Okrem toho ak je prezentovaná procesná zmena, že jej cieľom sú časové úspory, pracovníci sú náchylní predpokladať, že to povedie k personálnym zmenám, k znižovaniu stavu zamestnancov.

Najčastejšie z vyššie uvedeného dôvodu zamestnanci zaujmú odmietavý postoj k navrhovanej novej inovácii, ktorá by mala byť prínosom k efektívnejšiemu spracovaniu procesu.

1.9 Modelovanie procesov

Proces predstavuje súhrn činností, v rámci ktorých sú premenené vstupy na výstupy s využitím zdrojov, v prostredí, ktoré je regulovateľné (Laguna – Marklund, 2013). Činnosť je vykonávaná na jednom mieste jednou osobou a nie je ďalej deliteľná. Vstupmi môžu byť suroviny (hmotné) alebo informácie (nehmotné) a sú v rámci procesu úplne spotrebované. Ľudská práca, ako zdroj je v tomto prípade spotrebovaná len čiastočne a prostredie je stanovené právnymi normami, fyzikálnymi zákonmi atď. Každý proces musí mať zreteľne stanovený začiatok a koniec a tiež postupnosť jednotlivých činností. Proces má väčšinou stanovené kvalitatívne ciele, tie musia byť jasne určené a stanovené v súlade s požiadavkami zákazníka. Môže sa jednať o interného alebo externého zákazníka. Interný, vnútropodnikový zákazník je súčasťou danej spoločnosti. Ako príklad možno uviesť, že zákazníkom procesu vývoja je v rámci firmy proces uvádzania produktu do výroby. Externý zákazník pochádza z prostredia mimo daného podniku a môže to byť aj konečný spotrebiteľ.

Vyššie uvedený popis platí aj pre dodávateľoch procesu. Každý proces musí podliehať dohľadu jedného človeka. Jeden vlastník procesu je podmienkou pre udržanie kvality procesu.

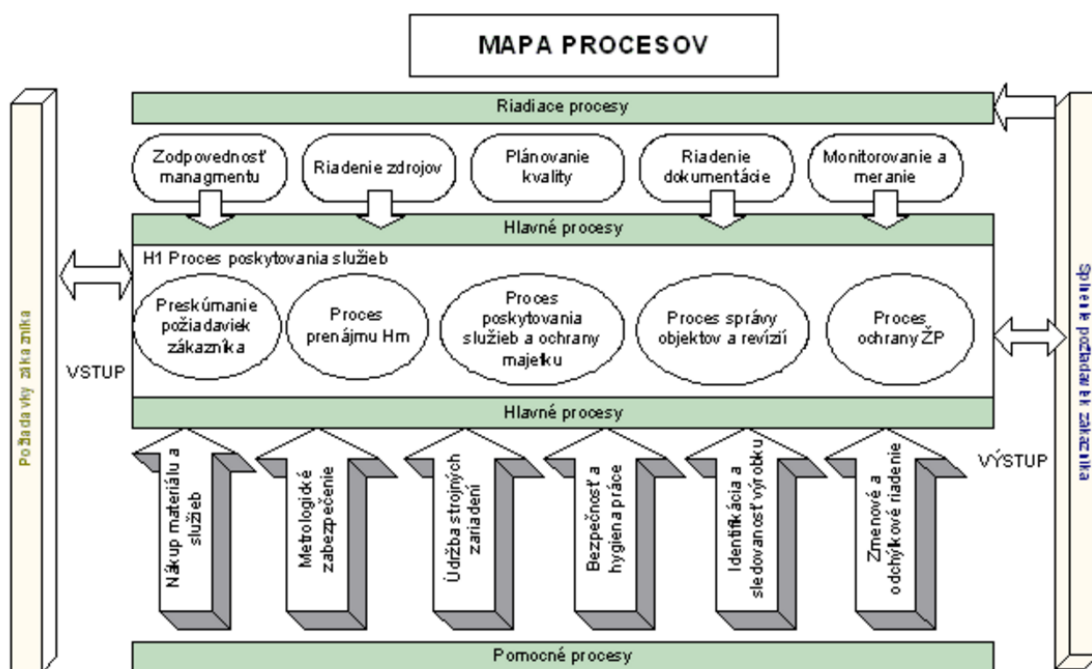
Toho pomenúvame ako vlastníka procesu. On musí mať podrobne stanovenú kompetenciu. Jeho pôsobnosť je zložená z právomoci a samozrejme z nej vyplývajúcej zodpovednosti. Dôležitou právomocou, ktorá sa vzťahuje ku každému procesu je jeho meranie. Pre tento účel, potrebu merania musia byť stanovené cieľové hodnoty výstupu. To znamená určenie hodnôt, ktoré musia byť dosiahnuté na to, aby výstupy procesu zodpovedali požadovanej kvalite. Z tohto dôvodu musia byť zadefinované vlastnosti

výstupu, ktoré sú sledované a porovnávané so stanovenými cieľmi. Je dôležité, aby proces mal nastavené riadiace mechanizmy, slúžiace na ovplyvňovanie priebehu procesu, za účelom jeho nastavenia podľa požiadaviek.

1.9.1 Typy procesov

Procesy možno rozdeliť na dve hlavné skupiny. Podľa ich dôležitosti a podľa toho aké zaisťujú činnosti v organizácii. Do prvej skupiny patria hlavné procesy. Sú to: vývoj, nákup, výroby, distribúcia, predaj, služby a servis. Sú to procesy, ktorými sú realizované hlavné činnosti podniku.

V rámci druhej skupiny, tzv. podporných procesov sú zaradené: informatika, plánovanie, financovanie, kontrola, logistika, riadenie ľudských zdrojov a organizovanie. Sú to síce vedľajšie procesy, ale vďaka nim je vytvorené lepšie prostredie v podniku pre efektívny priebeh práve hlavných procesov. Vo veľkých podnikoch, pri väčšej zložitosti sú hlavné a podporné, čiže vedľajšie procesy delené na podprocesy.



Obr. 1 Mapa procesov

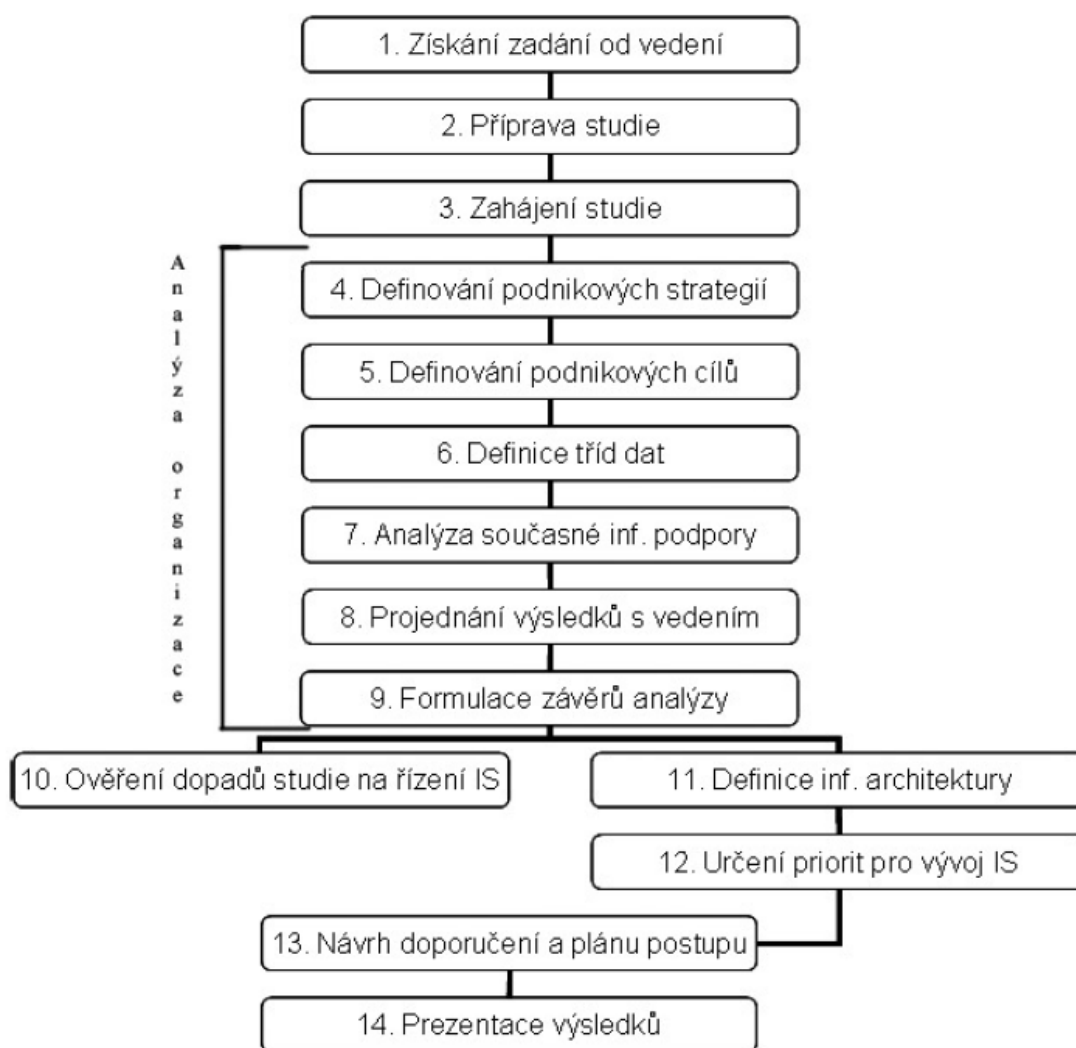
Zdroj: Teplická (2016)

Grafické znázornenie procesov a ich vzájomných vzťahov v podniku vyjadruje mapa procesov. Vzťahy v tomto prípade chápeme ako pôsobenie jednotlivých procesov medzi sebou alebo tiež ako odberateľsko – dodávateľské vzťahy. Mapa procesov by mala byť čo

najjednoduchšia a v každom prípade prehľadná. Pri jej realizácii sa väčšinou začína zisťovaním o hlavných procesoch, resp. ich vzťahoch. Následne sú určované podporné procesy a ich vplyv. Príklad mapy procesov je uvedený na Obr. 1.

1.9.2 Business system planning

V každom podniku je len málo typov činností, ktoré nie je vhodné podporovať informačnými technológiami. A práve pri modelovaní zložitejších procesov sú informačné technológie vhodnou pomôckou.



Obr. 2 Riadenie procesu – Workflow

Zdroj: Řepa (2012)

Metóda Business system planning pomáha pri analýze a následnom návrhu informačnej architektúry, s cieľom (Fleischmann a kol. 2014):

- Podpory všetkých procesov v podniku,

- Rešpektovania organizačnej štruktúry,
- Uspokojenia informačných potrieb.

Základom tejto metódy je dodržanie filozofie celistvosti informačného systému v rámci všetkých štruktúr celého podniku. Základné dáta musia byť dostupné všetkým zainteresovaným z jedného miesta, každý musí mať k nim prístup v prípade potreby. Zavedenie modelu sa odohráva v štrnástich krokoch, ako je vidieť na Obr. 2.

Termín workflow je možné voľne preložiť ako systémy pracovných tokov. Znamená automatizáciu celého alebo časti podnikového procesu, počas ktorého sú dokumenty, informácie alebo úlohy odovzdávané jedným účastníkom procesu druhému v zmysle stanovenej sady procedurálnych pravidiel tak, aby bolo dosiahnuté alebo prispelo k plneniu celkových podnikových cieľov. Pre systém workflow sú definované vlastnosti Řepa (2007):

- grafický návrh pracovného toku,
- definícia role, t. j. priradenie úlohy k jednotlivým krokom,
- definícia pravidiel, t. j. vloženie logiky procesu do pracovného toku, riešenie výnimiek,
- kontrola činností, hodnotenie, meranie, testovanie procesov počítačom, aktivita, čiže poskytovanie informácií,
- hranica databázového systému,
- pripájanie dokumentov k pracovnému toku.

Systém workflow rozlišuje štyri skupiny procesov Řepa (2012):

- Administratívny workflow – využíva sa k vybavovaniu bežných, tzv. rutinných procesov, ktoré sú obvykle veľmi dobre štruktúrované a sú naviazané na štruktúrované dokumenty.
- Ad hoc workflow – zapodieva sa náhodnými, ojedinelými procesmi, ktoré ponúkajú vytváranie odchýlok od administratívnych workflow.
- Kolaboratívny workflow – v procese využíva kolektívnu, tímovú prácu, pri ktorej je dokument využívaný ako výstup procesu.
- Produkčný workflow – funguje na podporu pomerne dobre štruktúrovaných procesov, ktoré prinášajú pridanú hodnotu.

Zavedenie systému workflow je predpokladom pre zrýchlenie a skvalitnenie procesov v podniku. Vyústením je efektívnosť a hospodárnosť procesu, čo znamená zvýšenie pridanej hodnoty.

1.9.3 Meranie výkonnosti procesov

Pod pojmom meranie výkonnosti procesov je možné si predstaviť také aktivity, ktoré majú poskytovať objektívne a presné informácie o priebehu jednotlivých procesov, tak aby sledované procesy mohli byť ich vlastníckmi operatívne, priebežne riadené za účelom splnenia všetkých požiadaviek, ktoré sú na procesy kladené. Možno ešte lepšie toto označenie je definované pri použití normy ISO 90004-2000. Sú v nej obsiahnuté definície niekoľkých systémových meraní (Dumas a kol. 2013):

- spokojnosť zákazníkov,
- spokojnosť zamestnancov,
- spokojnosť iných zainteresovaných osôb,
- výkonnosť procesov,
- výkonnosť systémov manažmentu akosti,
- výkonnosť organizácie,
- výkonnosť dodávateľov,
- náklady, vzťahujúce sa k akosti, vo finančnom vyjadrení,
- účinnosť výcviku,
- audity kvality,
- hodnotenie seba.

Model EFQM – Model Excellence sa najčastejšie používa v súvislosti s meraním výkonnosti procesov. Model je postavený na predpoklade, že maximálnou spokojnosťou zákazníkov, zamestnancov a zohľadnením životného prostredia môže organizácia dosiahnuť výborné výsledky. Kardinálnou podmienkou je bezchybné zvládnutie procesov, opierajúc sa o výsledky meraní. Model podlieha deviatim kritériám (Goetsch – Davis, 2014):

- vedenie – 10 %,
- ľudia – 9 %,
- stratégia a politika – 8 %,
- zdroje a partnerstvo – 9 %,
- procesy – 14 %,

- výsledky od zamestnancov – 9 %,
- výsledky od zákazníkov 20 %,
- výsledky od spoločnosti – 6 %,
- kľúčové výsledky výkonnosti – 15%.

Percentami je vyjadrená dôležitosť jednotlivých častí celého modelu. Niektoré kritéria používajú okrem iných aj systémové meranie – meranie výkonnosti procesov. Proces označujeme ako výkonný v tom prípade, ak je účinný a efektívny. Účinnosť je dosiahnutá vtedy, keď výstup procesu je identický s kvalitatívnymi a kvantitatívnymi nárokmi jeho zákazníka. Ak zistíme, že boli tieto hodnoty dosiahnuté, ešte nemáme istotu, že proces bol efektívny. Proces sa stáva efektívnym až za predpokladu prínosu pridanej hodnoty vlastníkovi. Môže to mať podobu finančného zisku, lepších budúcich kontraktov alebo zaistenie dobrého mena spoločnosti.

Dôvody merania výkonnosti procesov nie sú rovnaké pre každú organizáciu. Napriek tomu majú niektoré z nich spoločné črty. K jedným z najdôležitejších patrí úsilie o zavedenie noriem kvality - ISO 9001. Výsledky, ktoré máme k dispozícii na základe vykonaných meraní výkonnosti procesov, poslúžia (Oakland, 2014):

- pri analýze vzniknutého problému a k získaniu údajov, na základe ktorých je následne možné čo najlepšie daný problém odstrániť a jednotlivé procesy potom efektívne riadiť bez zbytočných strát,
- ako pomôcka na identifikovanie hlavných procesov podniku a ich nedostatky. Je totiž efektívnejšie nezaoberať sa procesom, ktorého zlepšenie neprinesie spoločnosti výraznejší prínos, ale naopak, venovať sa kľúčovým procesom, ktoré výrazne ovplyvňujú zisk, obrat, vzťahy a pod.. Je možné tiež jednoznačne vylúčiť procesy, ktoré boli vyhodnotené ako stratové, resp. bezvýznamné,
- k poskytnutiu skutočných podkladov problému. Vedenie už predtým intuitívne tušilo, že nie všetko je v poriadku, ale až výsledky merania mu dáva podklad a umožňuje porovnanie skutočnosti s plánom,
- ako podklad pre identifikáciu vzťahov medzi vstupmi a výstupmi, ako i pre analýzu celkových výsledkov a ich priradeniu k čiastkovým.

Z pohľadu využitia výsledkov, poznáme dva druhy meraní. V prvej skupine, tzv. technických meraní dostávame hodnoty hmotných veličín produktov. Meranie objemov, dĺžok, hmotnosti, drsnosti povrchov, výhrevnosť, výkon motorov a pod. Výsledky týchto

meraní sú využívané k popisu kvality výrobkov. Druhá skupiny systémových meraní využíva výsledky v rozhodujúcich procesoch. Tie napomáhajú k poznaniu a definovaniu chovania systémov podniku.

Pri tom ako zisťujeme výkonnosť procesov, je dôležité zamerať sa na tri najdôležitejšie veličiny a vyčíslieť ich hodnotu. Ide o čas, náklady a kvalitu procesu. Laický pohľad hovorí, že čas a náklady by mali mať čo najmenšie hodnoty súčasne so zachovanou prvotriednou kvalitou. Väčšinou je to ale tak, že minimálny čas a nízke náklady sa vylučujú s maximálnou kvalitou. V praxi je preto potrebné hľadať určité kompromisy. Čo sa týka štatistiky, čas a náklady sú spojené veličiny a môžu sa prejavovať ako ľubovoľné hodnoty kladného reálneho čísla. Kvalitu procesu oproti tomu možno chápať ako binárnu veličinu. Jej hodnoty je buď vyhovujúca alebo nedostatočná. Eventuálne kvalitu je možné rozdeliť do viacerých intervalov. Môže byť bezchybná, v stave opraviteľná alebo neopraviteľná. Pri niektorých výpočtoch sa berie kvalita ako spojená veličina a pohybuje sa hodnotami na uzavretom intervale, kde nula je označením pre nekvalitný výstup a jednotka značí bezchybný výstup. V prípade, že procesy sú zložené z viacerých rôznych činností, čas i náklady vyjadríme ako súčet všetkých dielčích hodnôt časov a tiež čiastkových nákladov.

Stáva sa, že niektoré činnosti prebiehajú súbežne, ale niektorý z procesov sa neopakuje vždy z dôvodu, že nebola splnená predchádzajúca úloha. V takýchto prípadoch sa prikláňame k udávaniu minimálnej hodnoty času a nákladov procesu, ktoré je možné za daných personálnych a technologických možností dosiahnuť. Ak sú možnosti na udanie minimálnej hodnoty, je pravdepodobné, že sa dajú vyčíslieť aj maximálne. Vyjadrením dvoch extrémnych hodnôt dostávame okraje intervalov, v ktorých sa čas a náklady pohybujú. Najlepšou voľbou je potom prepracovať sa k priemeru týchto dvoch hodnôt. Pri zisťovaní priemernej hodnoty je vhodné analyzovať podnikové štatistiky, evidencie a ďalšie dostupné údaje.

2 Cieľ práce

Ako bolo uvedené vyššie, hlavným cieľom tejto práce je zamerať sa na možnosti procesu reštrukturalizácie a jeho potenciál v oblasti zvyšovania výkonnosti podniku, ako aj nájsť vhodné inštrumenty pre správne klasifikovanie výkonnosti firmy po zrealizovanej reštrukturalizácii.

Na splnenie hlavného cieľa boli stanovené **čiastkové ciele**:

1. analýza súčasného stavu problematiky reštrukturalizácií,
2. zber vhodných údajov a výber konkrétneho podniku,
3. voľba vhodnej metodológie,
4. overenie výstupov a porovnanie modelov,
5. opísanie priebehu reštrukturalizácie,
6. uvedenie vzoru úspešne zrealizovanej reštrukturalizácie,
7. formulácia záverov,
8. stanovenie odporúčaní do podnikovej praxe.

3 Metodika práce a metody skúmania

V predmetnej kapitole sa zameriavame na predstavenie viacerých alternatív hodnotenia podnikateľských subjektov.

3.1 Výkonnosť podnikov

V súčasnosti je mimoriadne aktuálna téma v každom podniku k zisťovaniu miery výkonnosti. Spoločnosti sa nevyhýbajú otázke zlučovania, transformácie a žiaľ niektorým hrozí aj krach. Okrem toho neustále dochádza k sprísňovaniu podmienok na poskytovanie úverov z bánk. Investori, ktorí majú možnosť investovať do cenných papierov sú stále viac ostražitejší a opatrnejší a vlastníci podnikateľských subjektov vyžadujú podrobné správy o stave podniku od manažmentu. Dôvodov pre venovanie sa hodnoteniu efektívnosti firmy je teda dosť. Všeobecne možno definovať rôzne spôsoby a účely hodnotenia komerčných spoločností (Nývtová, 2010). Podnik ako taký sám o sebe nemá žiadnu objektívne danú hodnotu. Z toho vychádza, že ani neexistuje jediné správne ocenenie, ktoré možno využiť v každej situácii. Preto je podstatné poznať účel a cieľ ešte pred začatím oceňovania (Grünwald – Holečková, 2007).

Väčšinou je hodnotenie vykonávané na základe požiadavky zo strany vedenia spoločnosti, resp. jej akcionárov. Tak prví, ako aj v druhom rade menovaní majú záujem a potrebu zistiť stav, v akom sa spoločnosť nachádza. Jedným z kritérií naliehavosti zhodnotiť situáciu zo strany manažmentu je poznať výšku hodnoty, ktorú spoločnosť dosahuje. Vedenie spoločnosti môže výsledky hodnotenia použiť ako spätnú väzbu k úspešnosti svojej riadiacej činnosti. Vlastníci spoločnosti majú naopak záujem dozvedieť sa bližšie informácie o tom, akým smerom a akou razanciou sa vyvíja spoločnosť, do ktorej zainvestovali svoje vlastné prostriedky. Pre nich sú najcennejšie vždy aktuálne informácie o stave firmy (Vlachynský a kol. 2006).

Pre majiteľa môže hodnotu predstavovať úžitok, ktorý získava z toho, že je držiteľom určitého majetku. Inak povedané, majitelia majú záujem dozvedieť sa o schopnosti predmetného majetku prinášať úžitok. Pod pojmom úžitok si možno predstaviť pravdepodobný čistý príjem. Pri jeho zisťovaní hovoríme o tzv. výnosovej hodnote podniku. Výnosová metóda umožňuje spoznať súčasnú hodnotu očakávaných budúcich príjmov. Ako vyplýva z predchádzajúcich riadkov, úžitková hodnota je rôzna v závislosti od požiadaviek, resp. zadání rôznych záujemcov. Je prepojená na predstavy jednotlivých záujemcov o možnostiach dosiahnutia výnosov. Pred rozhodnutím o zakúpení akéhokoľvek majetku

a tobôž firmy si každá osoba najprv zráta, či je tá kúpa výhodná, či sa mu oplatí zainvestovať. Predávajúci sa potrebuje zorientovať vo výške požadovanej ceny aby uňho nebola zaznamenaná strata. Kupujúci zas potrebuje spočítať do akej výšky sa mu ešte oplatí kupovať, akú maximálnu cenu je ochotný zaplatiť (Marek, 2009). Ak sa chystajú kroky k odpredaju spoločnosti, jej časti, či k fúzii alebo akvizícii, je dôležité ako pre predávajúceho, tak pre kupujúceho poznať trhovú hodnotu podniku. Trhovú hodnotu spoločnosti predstavuje odhadnutá suma za ktorú aktuálne možno vymeniť predmetný majetok (Vochozka, 2011). Podľa Wagnerovej (2008) možno výmennú hodnotu považovať za trhovú cenu. Trh ju určuje podľa dopytu a ponuky.

O hodnotenie majú záujem aj iní užívatelia, napríklad subjekty mimo podniku, ktoré s ním spolupracujú a majú o ňom určité informácie, resp. záujem o jeho zhodnocovanie. Patria k nim banky, poisťovne, dodávatelia, odberatelia a v neposlednom rade i zamestnanci podniku. Túto skupinu nazývame „stakeholderi“. Zaiste banky patria v rámci tejto skupiny medzi tie subjekty, ktoré najviac zaujíma oceňovanie podniku. Majú na to svoje dôvody i nároky, keďže je od nich požadované poskytovanie úverov. Banky k dôkladnému preverovaniu bonity firmy využívajú svoje vlastné postupy. Patria do nich aj rating a scoring. Ich cieľom je stanoviť predpoklad budúceho vývoja spoločnosti a najmä možnosti plnenia všetkých záväzkov v dohodnutých termínoch (Vochozka, 2011).

V prípade, že sa rozhodneme absolvovať postup oceňovania firmy, musíme si v prvom rade uvedomiť, prečo to chceme urobiť, čo je našim cieľom. Môže to byť osobné, individuálne ocenenie alebo sa chceme prepracovať k poznaniu trhovej ceny. Obidva výsledky slúžia pre ekonomické rozhodovanie. Poznanie investičnej, čiže subjektívnej hodnoty môže byť využité pri ekonomickom posudzovaní daného podnikateľského subjektu. Vedomosť o trhovej hodnote je nevyhnutnou súčasťou rozhodovania o možnostiach kúpi podniku. Ak je subjektívna hodnoty vyššia ako trhovú, kúpa je výhodná, a naopak, ak trhové ocenenie je vyššie ako osobné, o kúpe prestaneme uvažovať. Poznanie trhového ocenenia je užitočné aj pri fúzii, pre ocenenie kapitálového vkladu do spoločnosti či pri rozhodovaní o možnom vyhlásení konkurzu spoločnosti (Vlachynský a kol. 2006).

Hlavnou tézou tejto práce je reštrukturalizácia podnikateľského subjektu a hodnotenie jej úspešnosti. K dosiahnutiu cieľa je potrebné nájsť vhodné inštrumenty na posúdenie výkonov pred a po uskutočnení reštrukturalizácie. Venovanie sa dôvodom a priebehu reštrukturalizácie a tiež predstavenie vzorov vykonaných reštrukturalizácii v Českej a Slovenskej republike s mimoriadne kladnými dosahmi. Jedným z ďalších cieľov

je posúdenie reštrukturalizácie vybranej spoločnosti a vyhodnotenie jej účinkov na zmenu ekonomického stavu. Inak povedané, zámerom je analýza úspešnosti reštrukturalizácie.

3.2 Spôsobý hodnotenia podnikateľského subjektu

Spôsobý oceňovania podnikateľského subjektu sú delené do troch skupín:

- založené na oceňovaní výnosov podnikateľského subjektu,
- na základe konfrontovania, t. j. určenie trhovej hodnoty,
- založené na vynaložených nákladoch (napr. výpočet substančnej hodnoty) (Valach, 1997).

Valach (1997) pojednáva o najdôležitejších metódach: výpočet substančnej hodnoty, trhovú hodnotu na základe porovnávania, cash-flow a ekonomická pridaná hodnota.

3.2.1 Výpočet substančnej hodnoty

Používa sa pri oceňovaní už existujúceho majetku. Každá položka na strane aktív v bilancii sa ocení a ich súčet sa dostáva súhrnné ocenenie aktív. Takže hodnota podniku je určená ako sumár ocenení všetkých jednotlivých majetkových súčastí podniku, od ktorého je odčítaný súčet všetkých záväzkov. Majetok je ocenený v reprodukčných cenách a pri oceňovaní pohľadávok a záväzkov sa berie do úvahy faktor času, takže sa oceňujú súčasnou hodnotou. V účtovníctve je ocenenie majetku v iných hodnotách, nezodpovedajúcich reálnym trhovým hodnotám. Za reálne ocenenie možno považovať také, ktoré zodpovedá aktuálnym cenám, za ktoré by sme v súčasnosti tento majetok obstarali. Práve pre tieto prípady je využívaná substančná hodnota. Na základe jej výpočtu poznáme, koľko financií je treba investovať aby sme obstarali majetok v rovnakej výške (Valach, 1997).

Použitie tejto metódy je podmienené tým, že podnik bude naďalej nepretržite pokračovať v svojej podnikateľskej činnosti. Najskôr sa pristúpi k zostaveniu zoznamu majetku spoločnosti a následne všetok majetok bude ocenený. K oceňovaniu sa pristupuje s predpokladom, že by sme museli taký alebo podobný majetok opätovne nakupovať.

3.2.2 Trhová hodnota podniku na základe porovnávania

Trhová hodnota predstavuje odhad ceny, ktorú by bolo možné reálne získať za predaj podniku. Pri akciovej spoločnosti jej trhovú hodnotu je možné stanoviť ako násobok kurzu akcie a počtu emitovaných akcií. Je potrebné ale podotknúť, že to platí pre likvidné

a transparentné kapitálové trhy. V prípade sa jedná o nie akciovú spoločnosť, jedinou možnosťou je využiť poznanie aktuálnych cien porovnateľných podnikov. Pod aktuálnou cenou sa chápe ozajstná dosiahnutá kúpna cena, resp. kurz akcií. Pri odvodení trhovej hodnoty na základe porovnateľných spoločností je využívaný multiplikátor. Myslí sa tým relácia medzi kúpnu cenou porovnateľných podnikateľských subjektov a ich dosahovaným ročným ziskom. Pri stanovení hodnoty sa pracuje s priemernou hodnotou pomeru predajnej ceny a zisku z dôvodu, že u každej z porovnávaných spoločností bude pravdepodobne zaznamenaná iná relácia medzi kúpnu cenou a ročným ziskom. Multiplikátor hovorí o tom, aký násobok ročného zisku musí byť kupujúcim zaplatený v cene (Vochozka, 2011).

3.2.3 Metóda diskontovaných peňažných tokov

Pre túto metódu sú typické jasné rysy. Je zameraná na budúce príjmy a výdaje. Základom sú peňažné toky, odvodené z účtovných výkazov. Najprv sa pristúpi k stanoveniu hodnoty spoločnosti a následne je stanovená hodnota vlastného kapitálu.

Ekonomická pridaná hodnota (Economic Value Added), ďalej aj **EVA**, je pojem, ktorý označuje významné hodnotové meradlo výkonnosti podniku. Základnou myšlienkou ukazovateľa je, že investovaný kapitál musí mať väčší prínos, ako náklady na tento kapitál. Takže jej hlavným cieľom získať ukazovateľ maximalizácie zisku. Ale nie účtovného. Ekonomický zisk predstavuje rozdiel medzi nákladmi a výnosmi. Do nákladov sú zahrnuté okrem účtovných nákladov aj náklady ušlých príležitostí.

$$\text{Ekonomický zisk} = \text{celkový výnos kapitálu} - \text{náklady na kapitál}$$

$$\text{Účtovný zisk} = \text{výnosy} - \text{účtovné náklady}$$

Ekonomický zisk je dosahovaný za predpokladu, že nebudú uhradené len bežné náklady ale i náklady na kapitál. V prevažnej miere sú to náklady na vlastný kapitál.

Na výpočet ukazovateľa sa používa nižšie uvedený vzorec:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (1)$$

kde,

NOPAT znamená čistý zisk z prevádzkovej činnosti, t.j. po zdanení, *WACC* predstavujú priemerné náklady na kapitál, *C* je celkový investovaný kapitál.

Prevádzkový zisk po zdanení je zložený z výsledku hospodárenia z hlavnej činnosti, ziskov a strát z predaja dlhodobého majetku a z výsledku z mimoriadnej činnosti. Tá priamo nesúvisí s hlavným predmetom podnikania. Do prevádzkového zisku je začlenený aj výsledok z finančnej činnosti a ostatné výnosy a náklady. NOPAT vypočítame ako:

$$EBIT \times (1 - \text{sadzba dane z príjmov právnických osôb}) \quad (2)$$

Za priemerné náklady na kapitál sú považované náklady na celkový dlhodobý kapitál. Veľkosť je závislá na zdroji a spôsobe zúžitkovania vlastných zdrojov. Pod pojmom investovaný kapitál chápeme hodnotu finančných zdrojov, vložených investormi do spoločnosti. Z prevádzkového uhla pohľadu možno hovoriť o súčte pracovného kapitálu a dlhodobých prevádzkových aktív. Čo sa týka finančného hľadiska, možno to rozumieť ako sumu účtovnej hodnoty vlastného kapitálu a úročených záväzkov (Valach, 1997). K výsledku ekonomickej pridanej hodnoty sa dá potom dopracovať viacerými spôsobmi. Jedným z možným je aj využitie nasledujúceho vzorca:

$$EVA = (ROE - r_e) * VK \quad (3)$$

kde,

ROE je rentabilita vlastného kapitálu, r_e sú náklady na vlastný kapitál a VK je vlastný kapitál. Ak chceme dosiahnuť aby hodnota EVA rástla, musí byť rentabilita vlastného kapitálu vyššia ako náklad na tento kapitál. V prípade, že výsledná ekonomická pridaná hodnota je väčšia ako nula, možno konštatovať, že podnik pre majiteľov tvorí hodnotu.

Ak je EVA rovná nule, tak to znamená, že tento podnikateľský subjekt nevytvára pridanú hodnotu. Ak je výsledkom, že je EVA je menšia ako nula, značí to, že majiteľom spoločnosti nie je vytváraná hodnota (Mařík – Maříková, 2005).

Na začiatku bol vypočítaný ukazovateľ tvorby produkčnej sily v podnikateľskom subjekte (RP). Ukazovateľ je zložený z EBIT, aktív (A), vlastného kapitálu (VK), bankových úverov (BU), dlhopisov (D) a úrokov (U). Ak výpočet preukáže nerovnosť, tak spoločnosť tvorí nulovú výrobnú silu.

$$RP = \frac{EBIT}{A} > \frac{VK + BU + D}{A} * \frac{U}{BU + D} \quad (4)$$

V druhom rade bol vypočítaný ukazovateľ pomeru aktív a pasív (RFS). Náš prípad sa dotýka relácie obežného majetku (OA) a krátkodobých záväzkov (KZ), ktorá je väčšia ako jedna, ale súčasne je menšia ako likvidita priemyslu (XL) a preto je možné použiť nasledovný vzorec.

$$RFS = \frac{\left(XL * \frac{OA}{KZ}\right)^2}{10 * (XL - 1)^2} \quad (5)$$

Ukazovateľ veľkosti podniku (RLA), je ďalším hodnoteným ukazovateľom. Ak $VK + BU + D$ predstavuje viac ako 30 miliónov EUR a zároveň nepresahuje 100 miliónov EUR, je možné použiť nižšie uvedený vzorec:

$$RLA = \frac{(100 \text{ mil.} - (VK + BU + D))^2}{168,2} \quad (6)$$

Z doposiaľ vypočítaných ukazovateľov je možné spoznať tzv. WACC, čiže priemerné náklady na kapitál. Predstavujú ho sčítané ukazovatele tvorby výrobnnej sily v podniku, pomeru aktív a pasív, ukazovatele veľkosti podniku a bezrizikovej sadzby (r_f).

$$WACC = RP + RFS + RLA + r_f \quad (7)$$

Ďalej pristúpime k výpočtu nákladov na kapitál (r_e). Do vzorca sú dosadené priemerné náklady na kapitál, vlastný kapitál, bankové úvery a úroky z nich, dlhopisy, daňové sadzby (DS) a aktíva.

$$r_e = \frac{WACC * \frac{VK + BU + D}{A} - (1 - DS) * \frac{U}{BU + D} * \frac{BU + D}{A}}{\frac{VK}{A}} \quad (8)$$

Finálna hodnota ekonomickej pridanej hodnoty sa môže vypočítať pomocou využitia vzorca $EVA = (ROE - r_e) * VK$.

3.2.4 Modely bankrotu

Ako už bolo uvedené vyššie, piaty oddiel je venovaný modelom bankrotu. Jedným z nich je Altmanov model a druhým model IN, resp. Index dôveryhodnosti. Informácie potrebné na ich praktické využitie boli získané z Výročných správ a z knihy Finančná analýza. Význam jednotlivých X , ktoré sú obsiahnuté vo vzorci, je ozrejmnený pod vzorcom (Gilson, 2010):

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5 \quad (9)$$

X_1 = (obežný majetok – krátkodobé záväzky) / celkové aktíva

X_2 = (čistý zisk + výsledok hospodárenia minulých období + rezervný fond) / celkové aktíva

X_3 = EBIT / celkové aktíva

X_4 = vlastný kapitál / cudzí kapitál

X_5 = výnosy / celkové aktíva

Druhým ukazovateľom bankrotu je Index IN. Bol použitý Index IN01, ktorý prihliada na snahu o venovanie pozornosti tvorbe ekonomickej pridanej hodnoty. Vo vzorci obsiahnutá skratka KBÚ, predstavuje krátkodobé bankové úvery, prípadne výpomoci.

$$IN01 = 0,13 * \frac{A}{CZ} + 0,04 * \frac{EBIT}{Ú} + 3,92 * \frac{EBIT}{A} + 0,21 * \frac{VÝN}{A} + 0,09 * \frac{OA}{KZ + KBÚ} \quad (10)$$

Ak hodnota IN zaznamenaná viac ako 2, pre podnik to znamená, že má dobré finančné zdravie. V prípade, že index sa nachádza od 1 do 2, nedospeli sme k jasne vymedzeným výsledkom. Pri výslednej hodnote nižšej než je 1, hrozí, že sa spoločnosť ocitne v existenčných problémoch (Růčková, 2015).

3.2.5 Rozbor proporcionality

Finančná analýza je zameraná na hodnotenie spoločnosti a jej výkonnosti. Je využívaná napríklad v prípade potreby zisťovania, či je subjekt ziskový, stabilný, resp. solventný. Nie menej sa používa pri vyhodnocovaní ekonomických trendov, či finančného stavu spoločnosti, ale i podnikateľskej činnosti ako takej a celkovej finančnej situácie

podniku. Najviac využívaným spôsobom jej realizácie je porovnanie historickej výkonnosti danej spoločnosti s inými podobnými podnikmi, resp. priemyslom.

K najznámejším a najčastejšie využívaným zložkám finančnej analýzy radíme rozbor proporcionality, resp. analýzu pomerových ukazovateľov. Výhodou je, že má možnosť použiť pri tomto spôsobe je možné využiť relatívne dostupné informácie, ku ktorým má verejnosť prístup. Pomerové ukazovatele sa delia podľa toho z akého zdroja ukazovatele pochádzajú. Možno uviesť príklady:

- ukazovatele vybrané zo štruktúry, kapitálu a majetku,
- ukazovatele, ktorých základy pochádzajú z finančných tokov spoločnosti,
- ukazovatele zvolené z okruhu tvorby hospodárskeho výsledku.

Zdrojom ukazovateľov zo štruktúry kapitálu a majetku sú údaje získané z bilancie podniku. Ukazovatele na základe finančných tokov sú zamerané na analýzu pohybu peňažných prostriedkov. Zvyčajne sa bez nich nezaobíde aj analýzy úverovej kvalifikovanosti. Ukazovatele tvorby hospodárskeho výsledku sú spracovávané z výkazu zisku a strát a poukazujú najmä na štruktúru výnosov a nákladov, resp. štruktúru hospodárskeho výsledku v členení podľa jednotlivých oblastí, v rámci ktorých bol výsledok generovaný (Mařík - Maříková, 2005). Bilancia, výkaz ziskov a strát aj Výkaz finančných tokov sú súčasťou účtovnej závierky každého podniku, pričom účtovná závierka musí byť uložená v Registri účtovných závierok a ten je verejne dostupný pre všetkých. Z tohto dôvodu hovoríme o dostupných informačných zdrojoch na výpočet všetkých vyššie uvedených pomerových ukazovateľov.

Najviac používanými kategóriami analýzy rozboru proporcionality sú (Palepu a kol. 2007):

- ukazovatele rentability, čiže výnosnosti
- ukazovatele aktivity,
- ukazovatele likvidity,
- ukazovatele zadĺženia.

Tak ako je uvedené vyššie, ukazovatele rentability môžu byť označované aj ako ukazovatele výnosnosti. K najznámejším ukazovateľom, ktorý je využívaný veľmi často patrí ukazovateľ rentability aktív, ďalej rentabilita tržieb, vlastného kapitálu, ale i rentabilita investovaného kapitálu. Rentabilita aktív hovorí o tom ako efektívne je v podniku vytváraný zisk. Nie sú pri tom zohľadňované zdroje tvorby zisku. Rentabilita tržieb pojednáva

o vzťahu medzi tržbami a ziskom. Rentabilita vlastného kapitálu poukazuje na to, koľko zisku pripadá na jednotku investovaného kapitálu akcionárom. Rentabilita vloženého kapitálu meria výnosnosť investovaného kapitálu (Baker, 2009).

Ukazovatele likvidity spoločnosť potrebuje poznať z dôvodu dosiahnutia finančnej rovnováhy. Len ak má firma dostatok likvidných prostriedkov, má schopnosť plniť včas všetky svoje záväzky. Nie je však dobre, ak spoločnosť disponuje nadmieru vysokou likviditou. Znamená to, že finančné prostriedky má vo veľkej miere viazané v aktívach. Stav likvidity možno zistiť s využitím troch základných ukazovateľov. Sú to ukazovatele na okamžitú likviditu, pohotovostnú a bežnú likviditu. Prvá z nich je nazývaná ako likvidita I. stupňa. Do tejto skupiny sú zaradené položky zo súvahových účtov, ktorú je možné bez problémov okamžite premeniť na hotovosť. Táto likvidita by sa podľa odporúčaní mala pohybovať na úrovni minimálne 0,2. Pohotovú likviditu nazývame aj likviditou II. stupňa. Pri nej je odporúčané, aby čitateľ a menovateľ boli v rovnakej výške, t. j. optimálny je pomer 1:1. Pri jeho dosiahnutí je spoločnosť schopná vysporiadať sa so záväzkami bez toho aby muselo dôjsť k odpredávaniu zásob. Z vypočítanej likvidity bežnej, t. j. III. stupňa sa dozvedáme, akým násobkom krátkodobých záväzkov spoločnosti sú jej obežné aktíva. Čím vyššia je hodnota ukazovateľa, tým je pravdepodobnejšie, že nedôjde k platobnej neschopnosti podniku. Odporúčané hodnoty sa pohybujú od 1,5 do 2,5 (Růčková, 2015).

Ako spoločnosť pristupuje k majetkovým účasťiam prezrádzajú ukazovatele aktivity. Pri výpočte ukazovateľov je využívaná doba obratu, resp. počet obrátov. Z tejto skupiny možno spomenúť ukazovatele ako sú obrat aktív, zásob, doba obratu zásob, ukazovateľ obratu dlhodobého majetku, doba splatnosti krátkodobých záväzkov a krátkodobých pohľadávok. Z ukazovateľa obratu aktív sa dozvieme koľkokrát za rok sa obrátia aktíva. Obrat zásob zase podobne pojednáva o tom, koľkokrát za rok sa jednotlivé položky zásob zmenia na finančnú hotovosť. Ukazovateľ obratu dlhodobého majetku hovorí o tom, koľkokrát za rok sa dlhodobý majetok premení na tržby podniku. Doba splatnosti krátkodobých záväzkov je vyjadrením časového úseku, ktorý potrebuje spoločnosť za splatenie záväzkov svojim dodávateľom. O dobe splatnosti krátkodobých pohľadávok hovoríme o čase, kedy sa podnik dostane k úhrade svojich pohľadávok od odberateľov. Obidve doby splatnosti by sa mali pohybovať na rovnakej úrovni. Obvyklá je tridsať dňová splatnosť.

Ukazovatele zadlženia sú využívané na preskúmanie úverového zaťaženia podnikateľského subjektu. Vyššie zadlženie spoločnosti možno označiť za vhodné len

vtedy, ak sú u nej zaznamenané aj vyššie hodnoty rentability. Do tejto kategórie začleňujeme najmä ukazovateľ zadlženia a ukazovateľ úrokového krytia.

Ukazovateľ zadlženia vyjadruje stav podniku vo využívaní cudzích zdrojov na financovanie svojich podnikateľských aktivít. Úrokové krytie nám prezradí, akým násobkom sú pokryté úroky dosahovaným ziskom. Čím je vyšší ukazovateľ úrokového krytia, tým spoločnosť vykazuje lepšiu finančnú situáciu.

Ako prvé boli použité vzorce na ukazovatele rentability.

$$\text{Rentabilita aktív} = \text{Čistý zisk} / \text{Aktíva}$$

$$\text{Rentabilita tržieb} = \text{Čistý zisk} / \text{Tržby}$$

$$\text{Rentabilita vlastného kapitálu} = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastný kapitál}$$

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu} = \text{EBIT} / (\text{Vlastný kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dlhodobé záväzky} + \text{Dlhodobé bankové úvery})$$

Ďalšími ukazovateľmi, ktoré boli porovnávané sú ukazovatele aktivity.

$$\text{Obrat aktív} = \text{Tržby} / \text{Aktíva}$$

$$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby} / \text{Zásoby}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby} / 360)$$

$$\text{Obrat dlhodobého majetku} = \text{Tržby} / \text{Dlhodobý majetok}$$

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých záväzkov} = \text{Krátkodobé záväzky} / (\text{Tržby} / 360)$$

$$\text{Doba splatnosti pohľadávok} = \text{Pohľadávky} / (\text{Tržby} / 360)$$

Neboli opomenuté ani ukazovatele likvidity.

$$\text{Bežná likvidita} = \text{Obežné aktíva} / \text{Krátkodobé záväzky}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{Peňažné prostriedky} / \text{Krátkodobé záväzky}$$

$$\text{Pohotovú likviditu} = (\text{Obežné aktíva} - \text{zásoby}) / \text{Krátkodobé záväzky}$$

V poslednom rade boli vyhodnotené aj ukazovatele finančnej rovnováhy.

$$\text{Ukazovateľ zadlženia} = \text{Cudzí kapitál} / \text{Aktíva}$$

$$\text{Úrokové krytie} = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$$

3.2.6 Vzťahy medzi jednotlivými ukazovateľmi

Napríklad relácia medzi vyšším zadlžením a rentabilitou je taká, že vyššie zadlženie môže prispievať k vyššej rentabilite. Ale príliš vysoké zadlženie môže zase priviesť podnik do situácie, že bude mať problém s likviditou. Ak podnikateľský subjekt vykazuje vysoký podiel krátkodobých zdrojov a značne nízku hodnotu obežného majetku, môže to napovedať o jeho skorých problémoch s likviditou. Vysoká likvidita pre každú spoločnosť predstavuje jej dispozíciu splácať krátkodobé záväzky. Musí mať však dostatok obežných prostriedkov. Je potrebné si však uvedomiť, že držaním takéhoto majetku spoločnosť neprichádza k žiadnym výnosom, takže to znižuje jej rentabilitu. Hospodárne využívanie aktív, prejavujúce sa vysokým obratom aktív, znamená zvyšovanie rentability. Likvidita udáva reláciu medzi obežnými aktívami a krátkodobými cudzími zdrojmi. Vplyv zadlženia na rentabilitu a likviditu nám charakterizuje priebeh výšky nákladov na vlastný a cudzí kapitál v spojení so zadlžením spoločnosti (Růčková, 2015).

Finančná analýza je realizovaná z dôvodu aby boli k dispozícii objektívne informácie o celkovom ekonomickom stave hodnoteného podnikateľského subjektu. Ukazovatele v predchádzajúcej stati možno doplniť o súhrnné ukazovatele, ktoré obdržíme po využití modelov na bonitu a bankrot. Cieľom prvých z nich je rozpoznať stav finančného zdravia podniku s využitím bodového hodnotenia jednotlivých úsekov podnikania a hospodárenia. Ako príklad týchto modelov možno uviesť Kralickov Quicktest alebo Tamarinho model. Modely bankrotu sú zamerané na zisťovanie situácie v podniku, či mu náhodou v blízkej budúcnosti nehrozí bankrot. Modely sú založené na predpoklade, že podnik zápolí s problémom likvidity, výškou rentability investovaného kapitálu, resp. má problém s výškou

čistého pracovného kapitálu. Týmto zisťovaním sa zaoberajú modely, napríklad IN index, Tafflerov model alebo Altmanov model (Kotulič a kol. 2007).

Úmyslom Altmanového modelu je zistiť, či sú možnosti na odlíšenie spoločností, ktorým hrozí bankrot a tých, u ktorých jeho pravdepodobnosť na minimálnom bode. Ak výsledkom použitia modelu sú hodnoty, ktoré sú nižšie ako 1,2, tak možno konštatovať, že tejto spoločnosti bankrot hrozí. Ak dostaneme hodnoty od 1,2 do 2,9, tak je minimálna hrozba bankrotu, spoločnosť sa nachádza v tzv. sivom pásme. Výsledné hodnoty nad 2,9 znamenajú, že podnik prosperuje a nie je dôvod na obavy.

3.2.7 Analýza pohľadov zainteresovaných subjektov

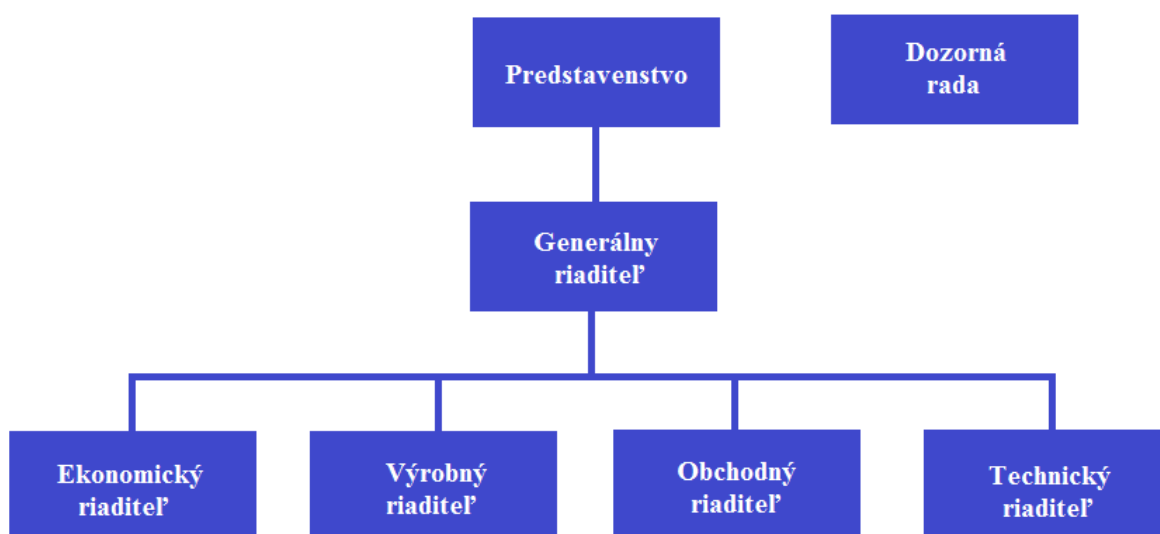
Zámerom posledného oddielu je zosumarizovanie náhľadov a predstáv riaditeľa firmy, majiteľa a pracovníka na priebeh a úspešnosť reštrukturalizácie. Názory boli získané formou osobného rozhovoru. Opýtaným boli položené otázky, ktoré boli zamerané na zisťovanie rôznych názorov na reštrukturalizáciu podniku. Všetci účastníci rozhovorov boli aktívne zúčastnení pri všetkých procesoch, či sa už jednalo o rozvoj pôvodného podniku, fúziu alebo predaj firmy. Zamestnanec, ktorý reprezentoval názory pracujúcich pôsobí na obchodnom úseku a tiež sa zúčastnil všetkých etáp, ktorými spoločnosť prešla.

4 Výsledky práce

V nasledujúcej sekcii predstavujeme analyzovaný podnik, ako aj výsledky jednotlivých modelov z hľadiska hodnotenia dopadu reštrukturalizácie na jeho výkonnosť.

4.1 Podnikateľský subjekt

Tak ako už bolo viackrát pripomenuté, zameranie tejto práce je zamerať sa na možnosti procesu reštrukturalizácie a jeho potenciál v oblasti zvyšovania výkonnosti podniku, ako aj nájsť vhodné inštrumenty pre správne klasifikovanie výkonnosti firmy po zrealizovanej reštrukturalizácii. Vzhľadom na nesúhlas podniku so zverejnením jeho názvu, ho budeme v ďalšej časti práce označovať ako X, a. s. Jeho hlavnou činnosťou je výroba a predaj kovových výrobkov. X, a. s. možno označiť za zabehnutú akciovú spoločnosť, je tradičnou firmou, ktorá pôsobí strojárskom priemysle a jej produkty nie sú využívané len na Slovensku, ale vyvážajú sa aj do zahraničia. Spoločnosť sa zameriava na výrobu produktov predovšetkým z nerez a medi. Jej výrobky nachádzajú uplatnenie nielen v strojárskom ale i potravinárskom a chemickom priemysle.



Obr. 3 Organizačná štruktúra spoločnosti X, a. S.

Zdroj: Vlastne spracovanie podľa údajov poskytnutých spoločnosťou

Tab. 3 ilustruje Vybrané údaje z účtovnej závierky spoločnosti X, a. s. za sledované obdobie. Vidíme, že aktíva mala v rozmedzí 7,3 mil. EUR v roku 2016 až 10,3 mil. EUR v roku 2018 a čistý zisk v rozmedzí 147 tis. EUR za rok 2014 až 585 tis. EUR za rok 2018.

Tab. 3 Vybrané údaje z účtovnej závierky spoločnosti X, a. s. (tis. EUR)

Položky	2014	2015	2016	2017	2018
Celkové aktíva	9 408	7 970	7 343	7 939	10 314
Cudzí kapitál	6 058	3 870	3 066	3 454	5 187
Čistý zisk	147	359	176	286	585
Dlhodobé záväzky	35	48	43	68	73
Dlhodobý majetok	2 794	3 349	3 264	3 318	3 396
Krátkodobé úvery poskytnuté bankami	2 561	1 513	1 150	1 000	1 000
Krátkodobé pohľadávky	4 865	2 179	1 041	1 653	1 679
Krátkodobé záväzky	5 722	3 821	3 022	3 386	5 086
Nákladové úroky	90	47	55	41	23
Obežné aktíva	7 882	4 554	3 995	4 547	6 836
Ostatné finančné výnosy	56	138	154	95	36
Ostatné výnosy	643	1 341	24	731	89
Peňažné prostriedky	391	503	745	639	1 305
Rezervy	0	0	0	0	27
Tržby celkom	8 992	7 685	7 512	8 628	10 246
Tržby za predaj majetku a materiálu	150	145	135	238	214
Tržby za výrobky a služby	7 070	7 225	7 280	8 233	9 858
Tržby za tovar	1 771	314	98	157	173
Vlastný kapitál	5 101	4 100	4 276	4 467	5 127
Zásoby	2 625	1 872	2 209	2 255	3 845
Zisk pred zdanením	266	229	171	341	697

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výročných správ spoločnosti

Napriek pomerne dobrým výsledkom manažment spoločnosti v rokoch 2015 a 2016 zaznamenal významný pokles tržieb a stagnáciu objednávok a začal zvažovať určitú formu reštrukturalizácie, ktorý by firmu opäť naviedla na úspešnú dráhu. Koncom roka 2016 prebiehali jednania so zahraničným investorom, ktorý následne začiatkom roka 2017 do spoločnosti kapitálovo vstúpil nielen odkúpením 50 % akcií od slovenských vlastníkov, ale aj dlhodobým úverom s cieľom rozvíjať potenciál podniku, zreorganizovať ho a zvýšiť jeho kvalitu. Keďže v ostatných dcérskych spoločnostiach zahraničného investora je už dlhodobo etablovaná procesná analýza a riadenie, do veľkej miery boli pri reštrukturalizácii spoločnosti X, a. s. využité skúsenosti a znalosti nástrojov, techník a systémov tak, aby mohli byť dôsledne splnené požiadavky pri súčasnom dodržaní rentability. V našom prípade

teda nešlo o štandardnú formálnu reštrukturalizáciu v zmysle slovenskej legislatívy, ale o výraznú zmenu majetkovej a finančnej štruktúry podniku, kedy sa organizácia snaží prispôbiť meniacim sa podmienkam na trhu. Pre celkové pochopenie zmien vo výkonnosti podniku X, a. s. je samozrejme potrebné popísať aj zmeny, ktoré boli zrealizované po vstupe nového investora.

4.2 Zrealizované zmeny

Ako už bolo spomenutú vyššie, rok 2017 bol rokom, kedy došlo k vstupu nového investora do akciovej spoločnosti. Ambíciou nového spolumajiteľa bolo zvýšiť úroveň predmetnej spoločnosti, teraz už nového člena medzinárodnej skupiny.

Ihneď po uskutočnení transakcie sa nový spolumajiteľ začal zaoberať ľudskými zdrojmi. Bol si vedomý toho, že ľudský kapitál je to najdôležitejšie, čím každá spoločnosť disponuje. Z tohto dôvodu začali majitelia a manažment viac dbať na dosiahnutie spokojnosti svojich pracovníkov. V súčasnosti spoločnosť zamestnáva 175 ľudí, z toho je 101 robotníkov pracujúcich vo výrobe. S meniacimi sa podmienkami hromadnej prepravy obyvateľstva, dochádza k využívaniu stále vo väčšej miere súkromných motorových vozidiel na cestu do zamestnania. Spozoroval to aj nový investor a rozhodol sa riešiť tento problém výstavbou nových parkovacích miest pre potreby svojich pracovníkov. Týmto bol vyriešený nielen problém s parkovaním, ale došlo aj k eliminácii vandalizmu na osobných motorových vozidlách. I keď sa nejednalo o zanedbateľnú čiastku, užívanie parkoviska sa prejavilo okamžite na spokojnosti zamestnancov. Bolo vytvorených 50 nových parkovacích miest a stálo to viac než 50 tis. EUR. Náklady sú znázornené v nasledujúcej Tab. 4.

Spoločnosť prevádzkuje podnikovú predajňu. Nové vedenie spoločnosti si všimlo, že jej umiestnenie nie je práve najšťastnejšie, je potrebné ju v podnikovom areáli vyhľadávať a jej interiér i exteriér už nezodpovedá potrebách. Preto bolo rozhodnuté, že vzhľadom k tomu, že v rámci areálu neboli nájdené vhodné priestory, pristúpi sa k vybudovaniu nových vhodných priestorov, ktoré budú zodpovedať súčasným štandardom. Nachádzali sa v blízkosti novej vrátnice, to znamená, že v súčasnosti je ihneď každému kto prichádza na očiach, nemusí ju vyhľadávať po celom podnikovom areáli. Výstavba novej podnikovej predajne nebola samoučelná, očakávalo sa od toho zvýšenie obratu a spokojnosť zákazníkov.

Tab. 4 Náklady na výstavbu parkoviska pre zamestnancov

Náklady na parkovisko	EUR
Vklad do katastra nehnuteľností	950
Správny poplatok	330
Stavebné povolenie	750
Spevnenie plochy a asfalt	49 500
Spolu	51 530

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov spoločnosti

Ako už bolo spomenutú na predchádzajúcich riadkoch, bol vybudovaný aj nový vstup na pracovisko, tzv. vrátnica, ktorá spĺňa najprísnejšie kritéria a umožňuje vojsť zamestnancom priamo na ich pracoviská. Rovnako prešla prestavbou aj administratívna budova. Dôvodom bolo nezanedbávanie ani administratívnych zamestnancov, ktorí taktiež potrebujú pre svoju prácu vhodné a dôstojné podmienky. Steny starej budovy obsahovali azbest, čo v súčasnosti už nie je prípustné pre obývatel'né budovy. Vizitkou každého podniku je aj úprava jeho interiéru a exteriéru, preto sa v tejto spoločnosti rozhodli pre tieto stavebné úpravy, ktoré zároveň reprezentujú firmu. Počiatočné výdaje na prípravu výstavby novej administratívnej budovy sú obsiahnuté v Tab. 5.

Tab. 5 Administratívna budova

Administratívna budova	Čiastka v EUR
Zameranie budovy	250
Inžiniersko-geologický prieskum	800
Stavebné povolenie	750
Projekčné činnosti	19 000
Projektová dokumentácia	12 000
Spolu	32 800

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov spoločnosti

Do tejto budovy sa presťahuje nielen ekonomický úsek, ale i obchodný a úsek zásobovania. Aby to nevyzeralo, že noví spolumajitelia sa starajú len o administratívu, robotníkom boli postavené nové moderné šatne, ktorých súčasťou sú aj primerané sociálne zariadenia. V priebehu reštrukturalizácie bolo zrealizované aj zateplenie výrobných hál, fasády a strechy, na ktorú boli získané príspevky z eurofondov. Ich cieľom bolo vytvoriť

vhodné zázemie a zvýšiť úroveň celého výrobného areálu podniku. Všetky budovy pôsobia rovnakým vzhľadom a ich farby ladia s logom spoločnosti.

Tab. 6 Rekonštrukcia výrobnéj haly

Rekonštrukcia výrobnéj haly	Čiastka v EUR
Oceľová hala	150 900
Dotácie	60 250
Cena bez dotácie	90 650

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov spoločnosti

V podnikovom areáli prebehli aj ďalšie úpravy. Opis a výška ich nákladov je uvedená v Tab. 7. Prvou z nich je inštalácia kamerového systému, ktorý bol nevyhnutný najmä z dôvodu výskytu vandalizmu.

Tab. 7 Iné úpravy

Iné úpravy	Čiastka v EUR
Kamerový systém	2 350
Zateplenie fasády na hale	7 210
Zateplenie strechy na halách	41 700
Úprava strechy	5 200
Spolu	56 460

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov spoločnosti

Zvyšovanie produkcie a následne zisku nie je v súčasnosti, v rámci silnej konkurencie, možné dosiahnuť bez toho, aby spoločnosť investovala aj do technologických zariadení. Tieto dôvody poháňali do investícií aj našu spoločnosť a tá sa okrem už spomínaných investícií rozhodla pre zakúpenie nového moderného laseru. Značnou investíciou bolo stavanie novej výrobnéj haly. Investícia sa skladala z výstavby haly a obstarania nových technologických zariadení. Zámerom bol obstarat' čo najmodernejšie zariadenia, ktoré prispievajú k zefektívneniu výroby. Pre výrobu bola prínosom s dvoma stĺpikmi píla na rezanie, mostový žeriav a ďalšie zariadenia na presné meranie a delenie materiálov. Najväčšiu investíciu predstavoval páliaci laserový rezací stroj (Obr. 4).

Laser dáva možnosť pracovať s materiálom dlhým až 6 metrov. Je to moderné zariadenie, ktoré je zároveň veľmi úsporné, šetrí čas, plyn a eliminuje odpad na minimum. Výsledkom týchto investícií bolo okamžité zníženie výrobných nákladov a zvýšenie konkurencieschopnosti podniku.



Obr. 4 Nový páliaci laserový stroj

Zdroj: Propagačné materiály výrobcu

Ďalšou zmenou, ktorou podnik prešiel a možno ju zaradiť medzi významné, patrí organizácia pravidelných stretnutí všetkých, ktorí pracujú pre spoločnosť. Stretnutí sa zúčastňujú aj vedúci predstavitelia a majitelia firmy. Takéto veľké zasadania sú dvakrát do roka a na nich prebieha hodnotenie hospodárenia za 1. polrok a 2. polrok. Sú analyzované a vyhodnocované plnenia ročných plánov, ale i približovanie sa k vízií podniku. Zamestnanci sú zároveň informovaní o budúcich projektoch, aké sú zámery, aké sú plánované investície či aké podnikové podujatia pre zamestnancov sa pripravujú. Zatiaľ sme hovorili o informovaní zamestnancov, ale hlavným cieľom týchto mítingov je získanie spätnej väzby od pracovníkov. Pre vedenie spoločnosti je dôležité poznať názory zamestnancov na jej chod a celkový vývoj. V prípade, že zamestnanci majú ostych verejne vystupovať na týchto stretnutiach, majú možnosť využiť osobitné stretnutie s majiteľmi spoločnosti. Súčasťou všetkých stretnutí je vyslovenie pochvaly za vykonanú prácu. Zamestnanci spoločnosti vyzorovali na majiteľoch, že tí uprednostňujú ľudský prístup a veľmi si to vážia.

Spoločnosť na jednom z tých stretnutí zaznamenala u svojich pracovníkov, ktorí dochádzajú za prácou, nedostatok ubytovacích kapacít. Preto sa rozhodla na tento účel, t. j. ako ubytovňu pre svojich zamestnancov, zakúpiť neďaleko svojho sídla budovu, ktorá bola

na predaj a pre spoločnosť predstavovala výhodnú kúpu. Ponúkaná budova bola teda podnikom zakúpená, zrekonštruovaná a v súčasnosti ju už aj obývajú pracovníci. Ubytovňa síce znamenala pre podnik takmer 800 tis. EUR výdajov, no bol vyriešený ubytovací problém súčasných pracovníkov a teraz má spoločnosť aj výhodu na prilákanie ďalších zamestnancov – špecialistov, ktorí sú pomerne nedostatkovým artiklom. Vedenie spoločnosti sa nazdáva, že ponukou relatívne lacného a kvalitného ubytovania odbúra dlhodobé nízke počty potrebných kvalifikovaných robotníkov aj zo širšieho okruhu fabriky.

K ďalším výhodám pre zamestnancov možno zaradiť benefity príspevkov na obеды a rovnako majú nárok na päť dní dovolenky navyše. Ďalším benefitom od zamestnávateľa je príspevok na cestovné náklady do zamestnania. Výška príspevku závisí od vzdialenosti bydliska od sídla spoločnosti. Zamestnancom s miestom bydliska do 20 kilometrov je výška príspevku 20 EUR, v rozpätí 20 až 30 kilometrov je to 30 EUR a nad 30 kilometrov zamestnanci dostávajú mesačný príspevok 50 EUR. V minulosti bolo obvyklé, že vo fabrike pracovali lokálni zamestnanci, dnes sa situácia zmenila, priemysel pociťuje nedostatok najmä kvalifikovaných robotníkov firma sa uchádza o zamestnancov aj so vzdialenejších regiónov.

Aj motivácia patrí k nástrojom, ktoré slúžia na to aby pracovníci dobre pracovali. Najvýraznejšími prvkami sú hodnotenia a súťaže vyhlásené pre zamestnancov, resp. pracovné tímy. Do prvého z nich možno zaradiť organizovanie ankety „Zamestnanec roka“. Spočíva v ocenení spolupracovníkov, ktorí sú známi tým, že odvádzajú mimoriadne kvalitné a nadštandardné pracovné výkony. Anketa je zložená z troch kategórií, a to: Objav roka, Nováčik roka a Ocenenie za príspevok k dlhodobému rozvoju spoločnosti. Prvé dve ocenenia sú výsledkom tajného hlasovania kolegov. Tretieho víťaza označuje vedenie spoločnosti. Anketa sa uskutočňuje jedenkrát za rok a výsledky sú slávnostne vyhlasované na koncoročnom zasadnutí všetkých zamestnancov. K motivácii zamestnancov prispieva aj druhé ocenenie, a tým je odmena za permanentné zlepšovanie podnikových procesov. Zamestnanci vedia, že ak predložia návrh na optimalizáciu, zrýchlenie, či zlepšenie postupov pri práci a ich návrh bude prijatý a schválený budú ocenení. Vychádzajúc zo súčasného problematického stavu získavania kvalifikovaných zamestnancov, sa spoločnosť rozhodla, že ak zamestnanec odporučí svojmu známemu pracovné miesto vo výrobe, obdrží dohodnutú finančnú odmenu.

Personálne a marketingové oddelenie v spoločnosti začali spoločne organizovať rôzne charitatívne a športové akcie pre zamestnancov, ktorých zámerom je stmelovanie kolektívu. Možno najväčšou udalosťou je Podnikový ples pre zamestnancov spoločnosti

a ich rodinných príslušníkov. Avšak spoločnosť nezanedbáva ani charitatívnu stránku akcií. K nim patrí napríklad usporiadanie Behu pre úsmev. Je zameraný na boj s detskou obezitou. Okrem toho sa zamestnanci pravidelne dobrovoľne zúčastňujú futbalového turnaja s deťmi z detského domova. Zamestnanci, pracujúci v reštrukturalizovanej spoločnosti mohli rovnako zaznamenať mimoriadne vážne zameranie na vzdelávanie kmeňových pracovníkov, na rozvoj ich kapacity a maximálne zvyšovanie ich kvalifikácie. Spoločnosť v súčasnosti poskytuje možnosť účasti na rôznych kurzoch, školeniach a ďalších formách vzdelávania.

V období pred vstupom nového investora sa spoločnosť zúčastňovala pravidelne len na jednom veľtrhu. Po zrealizovaní predaja a celkovej reštrukturalizácii daného podniku sa snažia prezentovať svoje produkty na významných trhoch doma i v zahraničí. Takáto forma marketingu sa javí ako efektívny spôsob získavania klientely a šírenia dobrého mena podniku. Spoločnosť dokonca vystavovala v roku 2018 aj vo Vietname a tak získala dve objednávky aj z tohto štátu. Každá účasť na výstavách a veľtrhoch zatiaľ potvrdila výbornú príležitosť na realizáciu obchodných kontraktov. Spoločnosť plánuje účasť na veľtrhu v Šanghaji. Mohlo by sa to stať bránou pre vstup na čínsky trh. Je to mimoriadne náročná výzva, keďže ako všetci vieme, čínsky trh možno považovať za temer nekonečný a ktorá spoločnosť sa tam presadila, má postarané o dlhoročné zákazky.

Aj keď to nie sú také veľkolepé podujatia ako v priemysle, spoločnosť neignoruje ani účasť na školských akciách a výstavách. Tam má možnosť prezentovať nielen svoje výrobky ale i získavať potenciálnych pracovníkov z radov absolventov škôl.

4.3 Analýza pomerových ukazovateľov

Táto časť práce je venovaná vypracovaniu analýzy pomerových ukazovateľov, ktorú je možno pomenovať aj ako zisťovanie miery účinnosti reštrukturalizácie na výkonnosť podniku. Jedná sa o obdobie pred uskutočnenia fúzie, t. j. začíname rokom 2014, sledujeme obdobie jej realizácie a rok po, teda roky 2017 a 2018.

4.3.1 Ukazovatele rentability

Pomerové ukazovatele boli vypočítané s použitím vzorcov uvedených v sekcii 3.2.5. V Tab. 8 máme možnosť vidieť porovnanie jednotlivých rentabilit. Výsledné číslo rentability aktív sa v čase menilo. Najnižšia rentabilita aktív bola v roku 2014, kedy predstavovala len 1,53 %. Najvyššia rentabilita aktív bola dosiahnutá v roku 2018, t. j. 5,59 %. Možno povedať, že na výšku rentability aktív má vplyv výška hospodárskeho výsledku

a celkových aktív. Aktíva v roku 2017 oproti roku 2016 narástli o necelých 2,5 tis. EUR, no najväčšiu položku predstavovali obežné aktíva, konkrétne zásoby. Svoju úlohu zohral aj hospodársky výsledok v roku 2017, ktorý bol vyšší oproti predchádzajúcemu roku 2016.

Tab. 8 Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability v %	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilita					
- aktív	1,53	4,39	2,23	3,49	5,59
- tržieb	1,60	4,59	2,33	3,30	5,68
- vlastného kapitálu	2,84	8,72	4,11	6,07	10,98
- investovaného kapitálu	9,61	6,62	8,73	10,02	16,06

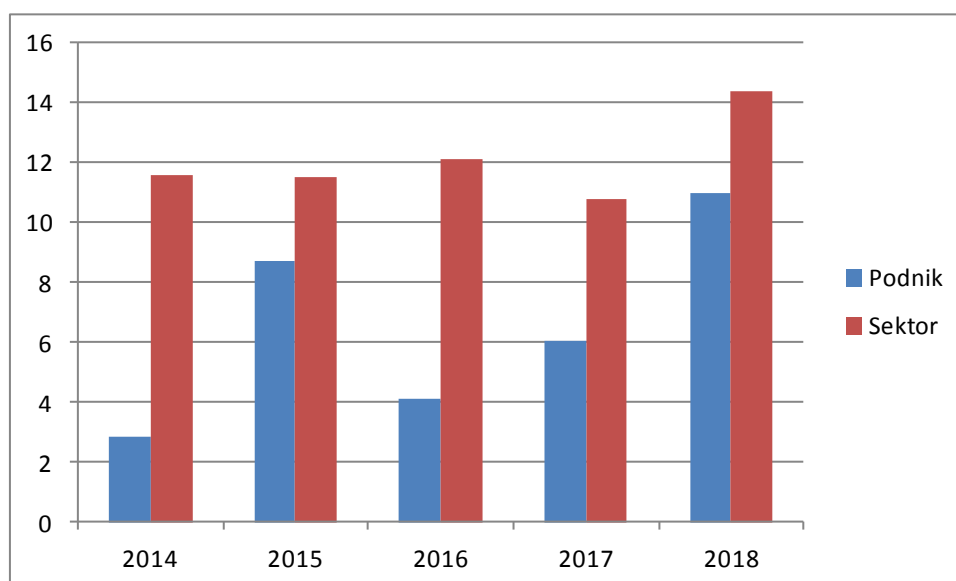
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ukazovateľ - rentabilita tržieb, resp. jeho výška závisí od výšky tržieb a výšky čistého zisku. V roku 2018 spoločnosť zaznamenala pomerne výrazný nárast tržieb, ktorý predstavoval hodnotu až 10 247 EUR. Tržby boli zvýšené o 1660 EUR oproti minulému obdobiu. Tak ako už bolo povedané, vplyv má aj nárast hospodárskeho výsledku, ktorý bol tiež premietnutý do výpočtu rentability tržieb a preto sme dospeli k výsledku 5,68 %.

Ako je vidieť v tabuľke, rentabilita vlastného kapitálu sa v spoločnosti vyvíjala po uskutočnení reštrukturalizácie veľmi pozitívne. Ak porovnáme jeho výšku rok pred reštrukturalizáciou, a rok 2018, tak je rozdiel tohto ukazovateľa až vo výške 8,14 %. V roku 2017 spoločnosť dosiahla hospodársky výsledok, ktorý presiahol hodnotu 583 EUR, pričom v roku 2017 to bola sotva polovica. Dopad na hospodársky výsledok mali pomerne značné investície do rozvoja spoločnosti, jej areálu, ale ako už bolo spomenuté vyššie, aj do propagácie výrobkov a spoločnosti ako takej. A práve to spôsobilo, že v roku 2018 bolo zaevidovaný, resp. zrealizovaný nárast objednávok.

Nasledujúci graf znázorňuje porovnanie rentability vlastného kapitálu v danej spoločnosti a v celom spracovateľskom priemysle. Hodnoty rastu ukazovateľa v priemysle môže vyjadrovať povedzme zvýšenie hospodárskeho výsledku, ale i zníženie zložky vlastného kapitálu. Pri porovnávaní hodnôt dosiahnutých v priemysle s hodnotami, ktoré preukázal podnik môžeme konštatovať, že naša akciová spoločnosť neprekonáva priemerné hodnoty v priemysle. Nestalo sa to ani v jednom zo sledovaných rokov. Pravdou však je, že podnik preukazuje narastajúci trend.

Graf 1 Rentabilita vlastného kapitálu (%)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Štatistického úradu SR

Ak ešte spomenieme ukazovateľ rentability investovaného kapitálu, tak ako je vidieť v Tabuľke 8, od roku 2016 neustále rastie. Jeho pozitívny vývoj možno zdôvodniť rastom prevádzkového hospodárskeho výsledku, ktorý každým rokom stúpa.

4.3.2 Ukazovatele aktivity

Tab. 9 obsahuje jednotlivé ukazovatele aktivity. Z ukazovateľa obratu aktív sa dozvieme koľkokrát v rámci jedného roka sa otočí majetok podniku. V segmente strojárnej výroby je štandardom hodnota obratu aktív vo výške 1 až 1,5.

Výsledky zaznamenané v tabuľke naznačujú, že spoločnosť sa doporučeným hodnotám približuje.

V roku 2018 oproti minulému obdobiu bol zaznamenaný nárast tržieb a obežného majetku. Ďalší ukazovateľ aktivity - obrat zásob hovorí o tom, koľkokrát v priebehu roka boli vyskladnené a opätovne zaobstarané zásoby.

V strojárstve je doporučená hodnota medzi 4,5 a 6. Ako je vidieť z vypočítaných hodnôt, v tejto oblasti má ešte spoločnosť rezervy.

Tab. 9 Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat aktív	0,95	0,95	1,01	1,07	0,96
Obrat zásob	3,40	4,07	3,35	3,81	2,64
Doba obratu zásob	105,14	88,72	106,15	96,01	137,79
Obrat dlhodobého majetku	3,21	2,18	2,17	2,58	3,12
Doba splatnosti krátkodobých závazkov	227,15	178,96	145,02	142,36	171,98
Doba splatnosti pohľadávok	193,76	101,84	50,33	69,01	58,96

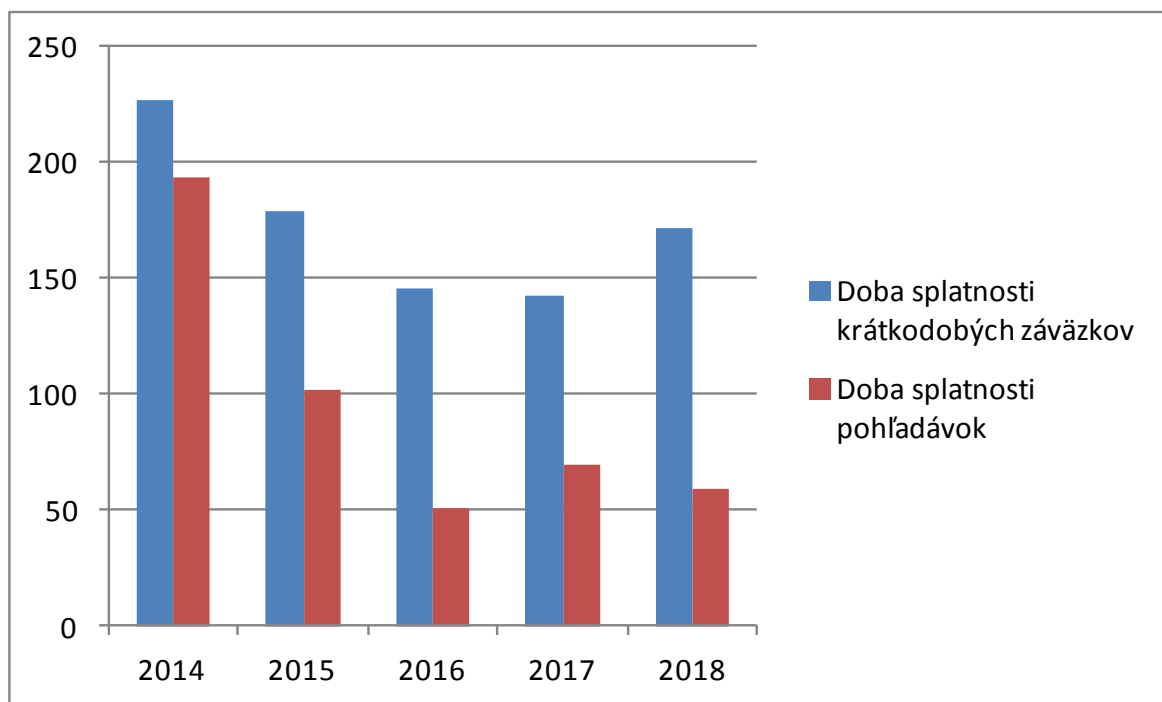
Zdroj: Vlastné spracovanie

Doba obratu zásob je ukazovateľ hovoriaci o tom za aké časové obdobie sa v podniku zásoby vypredajú. Hodnota z roku 2018 jasne vypovedá o zvýšení doby obratu zásob na viac ako 137 dní. K jej zvýšeniu prispelo, že spoločnosť zvýšila hodnotu obežného majetku, najviac položky zásob. Výrobné podniky v priemere vykazujú obrat zásob cca 90 dní. Spoločnosť aj sama vidí, že prekračuje priemerné hodnoty a bolo by vhodné sa im priblížiť aby mala možnosť efektívnejšie hospodáriť s finančnými prostriedkami.

Obrat dlhodobého majetku ako je možné vidieť pri výsledných hodnotách ďalšieho ukazovateľa, presiahol v poslednom analyzovanom roku 3. Znamená to, že v roku 2018 dlhodobý majetok sa premietol v tržbách viac ako 3 krát. K dobrému výsledku tohto ukazovateľa napomohol vývoj tržieb a rastúci objem dlhodobého majetku. Ako už bolo spomenuté, v poslednom období bolo v podniku investované do majetku vo väčšej miere.

O dobe splatnosti záväzkov možno povedať, že sa postupne znižovala, no v roku 2018 bol zaznamenaný nárast. Čo zase z pohľadu spoločnosti nie je tragické, keďže dlhšie využíva cudzie zdroje, no nesmie to narušiť vzťahy s dodávateľmi. Dobu splatnosti pohľadávok možno okomentovať, že tento ukazovateľ sa vyvíja pozitívne. Spoločnosť skôr dostáva zaplatené za svoje pohľadávky. Aj keď doba nemá ešte ustálený klesajúci trend, napriek tomu možno konštatovať, že sa pohybuje na priemerných hodnotách a tieto hodnoty tohto ukazovateľa možno považovať za uspokojivé.

Graf 2 Doba splatnosti záväzkov a pohľadávok (dni)



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na vyššie uvedenom grafickom znázornení možno pozorovať rozdiely medzi obidvoma dobami splatnosti. Vo všeobecnosti sa dá povedať, že takéto zloženie doby splatnosti záväzkov a pohľadávok pre spoločnosť predstavuje pozitívum, keďže za svoje pohľadávky obdrží skôr prostriedky, než pristúpi k zaplateniu svojich záväzkov. Obvyklá doba splatnosti pohľadávok je dohodnutá na 30 dní. Pri dodávkach do zahraničia je doba splatnosti väčšinou dohodnutá na 45 dní. V kúpno-predajných zmluvách je tento termín vždy vyšpecifikovaný. Okrem toho odberatelia majú možnosť získať 1 % zľavu, ak uhradia faktúru pred termínom splatnosti. Isteže je zrejmé, že samotná spoločnosť sa tiež neponáhla s úhradami prijatých faktúr. Je zrejme bežné, že ich platí s oneskorením. Aj v týchto faktúrach je vo väčšine prípadov vyznačená doba splatnosti na 30 dní odo dňa dodávky. Dôvodom oneskoreného platenia záväzkov je, že v podniku sa pomerne dosť investuje a má potrebu splácať úvery. Platenie bežných záväzkov je odkladané na neskôr. Dodávatelia sú s tým oboznámení a tolerujú to.

4.3.3 Ukazovatele likvidity

Jednou zo základných podmienok chodu akejkoľvek inštitúcie je jej schopnosť uhrádzať záväzky. Likvidita je teda schopnosť podniku uhrádzať záväzky. Počas celého podnikateľského obdobia spoločnosť musí disponovať dostatočným množstvom finančných

prostriedkov na to aby túto schopnosť nestratila. Ak by nastala situácia, že spoločnosť už nie je schopná uhrádzať svoje záväzky, hovoríme o platobnej neschopnosti a viac menej skončení podnikania. Ukazovatele likvidity sú obsahom Tab. 10.

Tab. 10 Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity	2014	2015	2016	2017	2018
Bežná	1,36	1,17	1,30	1,32	1,32
Okamžitá	0,06	0,11	0,22	0,17	0,22
Pohotovú	0,89	0,69	0,58	0,64	0,57

Zdroj: Vlastné spracovanie

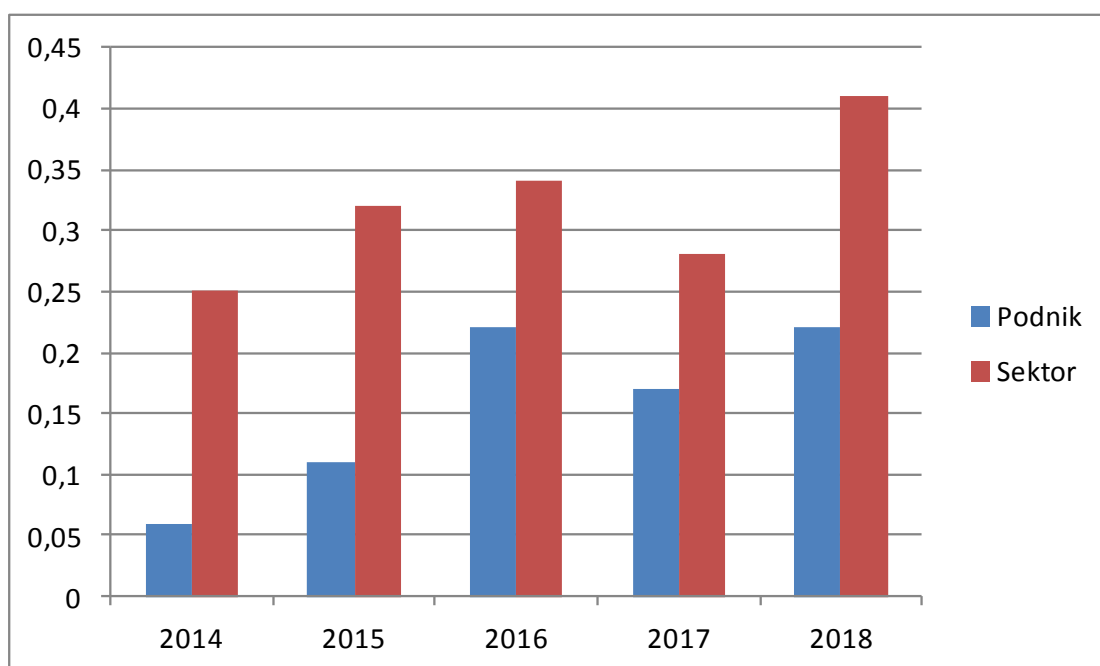
Výpočtom ukazovateľa bežnej likvidity zistíme, koľkonásobne sú kryté záväzky obežnými aktívami. V jednotlivých rokoch sa tento ukazovateľ veľmi nelíši, udržiava sa na hodnote okolo 1,3. Tento ukazovateľ by mal dosahovať úroveň 1,5. Vtedy hovoríme, že spoločnosť nemá žiaden problém s likviditou, je solventný. Čo sa týka okamžitej likvidity, ako vidieť v tabuľke, jej hodnoty sa bez časovej výnimky udržiavajú na pomerne nízkej úrovni. To napovedá o potenciálnej neschopnosti podniku zaplatiť svoje záväzky ihneď.

Podľa doporučení by sa mala pohotovú likvidita pohybovať v rozmedzí 0,7 – 1,2. V nami sledovanej spoločnosti jej úroveň je nižšia.

Na nižšie uvedenom grafe je možné pozorovať porovnanie okamžitej likvidity analyzovaného podniku s hodnotami dosahovanými v priemere v spracovateľskom priemysle. Literatúra odporúča udržiavať okamžitú likviditu na minimálne 0,2. Graf 3 znázorňuje, že likvidita v priemyselnom odvetví je vyššia ako likvidita podniku. Od roku 2016 spoločnosť dodržiava minimálnu likviditu, ktorá sa pohybuje nad 0,2. Aj naďalej by sa firma mala snažiť o zvyšovanie tohto ukazovateľa, čo znamená, že bude v jej možnostiach splácať záväzky ihneď.

Graf pojednáva o hodnotách za rok, no v záujme spoločnosti je sledovanie likvidity pravidelne, aby mala podklady na vyhodnotenie stavu finančných prostriedkov.

Graf 3 Okamžitá likvidita



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3.4 Ukazovatele finančnej rovnováhy

Najväčšia miera zadlženosti bola v roku 2014. Ukazovateľ hovorí až o vyše 62 % zadlženosti. Dá sa povedať, že postupne v nasledujúcich rokoch tento ukazovateľ klesal a v roku 2018 zase stúpol na 50,01 %. Bolo to už viac krát pripomenuté, že vtedy spoločnosť pomerne značne investovala a rozhodla sa to riešiť aj prostredníctvom cudzích zdrojov. Pre výrobný podnik nie je neobvyklá 50 % a viac percentná zadlženosť.

Tab. 11 Ukazovatele finančnej rovnováhy

Ukazovatele finančnej rovnováhy	2014	2015	2016	2017	2018
Zadlženosť v %	62,48	47,13	40,99	42,64	50,01
Úrokové krytie	5,53	5,98	6,06	11,99	37,18

Zdroj: Vlastné spracovanie

Úrokové krytie, ako vidieť z údajov v Tab. 11, sa postupne zvyšuje a vplýva na to hlavne zvyšujúci sa prevádzkový hospodársky výsledok. Ako príklad možno uviesť rok 2015, kedy bol zisk skoro šesťnásobný oproti zaplateným úrokom. V roku 2018 to bolo už viac ako 37 násobok. Tieto čísla ukazujú na to, že spoločnosť netrpí nedostatkom možností na splácanie úrokov. V roku uvádzanom ako posledný sledovaný, t. j. 2018 bol dosiahnutý

najvyšší prevádzkový hospodársky výsledok a zaznamenané najnižšie úroky v nákladoch spoločnosti. Za ideálnu hodnotu úrokového krytia sa považuje hodnota v rozmedzí 3 - 6.

4.4 Ekonomická pridaná hodnota

Ekonomická pridaná hodnota, ďalej aj EVA je považovaná za hlavnú metódu na hodnotenie spoločnosti. Postupu výpočtu sme sa venovali už v časti metodika a v tejto sekcii sa budeme zameriavať už len na spracovanie podkladov a samotnému výpočtu ekonomickej pridanej hodnoty.

Prvým ukazovateľom, ktorý je potrebný k výpočtu ekonomickej pridanej hodnoty je ukazovateľ tvorby výrobnnej sily v podniku. Jeho výpočet je uvedený v Tab. 12.

Údaje, potrebné k realizácii výpočtu výrobnnej sily sa nachádzajú v ročných účtovných závierkach. Výsledok za jednotlivé roky je uvedený v tabuľke a pojednáva o tom, že prirážka tvorby výrobnnej sily bola vo všetkých analyzovaných obdobiach na úrovni nuly.

Tab. 12 Ukazovateľ tvorby výrobnnej sily v podniku (tis. EUR)

Ukazovateľ	2014	2015	2016	2017	2018
Aktíva	9 408	7 970	7 343	7 939	10 314
Vlastný kapitál	5 101	4 100	4 276	4 467	5 127
Dlhopisy	0	0	0	0	0
Úvery poskytnuté bankou	2 561	1 513	1 150	1 000	1 000
Úroky z úverov	90	47	55	41	23
EBIT	497	281	381	467	867
Výrobná sila v %	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako druhý bol vypočítaný ukazovateľ vzťahu medzi aktívami a pasívami. Výšku krátkodobých záväzkov a obežného majetku poskytli účtovné výkazy a poznámky k účtovnej závierke, ktoré boli súčasťou Výročnej správy spoločnosti. Výsledné hodnoty sú obsiahnuté v nižšie uvedenej Tab. 13.

Tab. 13 Ukazovateľ vzťahu medzi aktívami a pasívami (tis. EUR)

Ukazovateľ	2014	2015	2016	2017	2018
Krátkodobé záväzky	5 722	3 821	3 022	3 386	5 086
Obežný majetok	7 882	4 554	3 995	4 547	6 836
Likvidita priemyslu	1,69	1,68	2,04	2,23	1,73
Ukazovateľ vzťahu medzi aktívami a pasívami v %	2,18	4,87	4,84	4,31	2,75

Zdroj: Vlastné spracovanie

V prvom hodnotenom roku predstavoval ukazovateľ vzťahu medzi aktívami a pasívami úroveň 2,18%. V ďalších troch rokoch badáme výrazný nárast. Mohli to spôsobiť rozličné hodnoty obežného majetku. Obežný majetok mal v roku 2014 vyššie hodnoty a následne, v ďalších obdobiach je zaznamenaný jeho pokles. Podľa našich vedomostí o zrealizovanej reštrukturalizácii, dedukujeme, že práve to mohlo byť hlavným dôvodom zmeny ukazovateľa.

Výsledky roku 2017 poukazujú na pokles ukazovateľa pomeru aktív a pasív na hodnotu 2,75%. Spoločnosť zaznamenala nárast obežného majetku, ale aj krátkodobých záväzkov. K výpočtu EVA je potrebný aj ďalší čiastkový ukazovateľ, t. j. veľkosť podniku.

Tab. 14 Ukazovateľ veľkosti podniku (tis. EUR)

Ukazovateľ	2014	2015	2016	2017	2018
Vlastný kapitál	5 101	4 100	4 276	4 467	5 127
Dlhopisy	0	0	0	0	0
Úvery poskytnuté bankou	2 561	1 513	1 150	1 000	1 000
Spolu	7 662	5 613	5 426	5 467	6 127
Veľkosť podniku v %	4,55	4,78	4,80	4,77	4,70

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z údajov vo vyššie uvedenej tabuľke je zrejmé, že ukazovateľ veľkosti podniku sa v jednotlivých obdobiach podstatne nelíši. Väčší rozdiel je zaznamenaný v roku 2014, kedy je vidieť, že spoločnosť v tom roku evidovala bankové úvery vo väčšom objeme. Nasleduje výpočet priemerných nákladov na kapitál, resp. WACC. K výsledku sa dopracujeme zosumovaním doteraz vypočítaných ukazovateľov a bezrizikovej sadzby, získanej z webovej stránky Národnej banky Slovenska. V nasledujúcej tabuľke je vidieť, že od druhého sledovaného roku tieto priemerné náklady na kapitál majú klesajúcu tendenciu. Najnižšie sú v poslednom roku, t. j. roku 2018 a majú hodnotu 9,04 %.

Tab. 15 Ukazovateľ priemerných nákladov na kapitál v podniku

Ukazovateľ	2014	2015	2016	2017	2018
Bezriziková sadzba v %	3,70	3,52	2,33	2,28	1,59
Vzťah medzi aktívami a pasívami v %	2,18	4,87	4,84	4,31	2,75
Veľkosť podniku v %	4,55	4,78	4,80	4,77	4,70
Výrobná sila v %	0	0	0	0	0
Priemerné náklady na kapitál v %	10,43	13,17	11,97	11,36	9,04

Zdroj: Vlastné spracovanie

V nasledujúcich riadkoch sa budeme venovať výpočtu nákladov na vlastný kapitál. Jeho znázornenie je uvedené v Tab. 16. Podkladové číselné informácie potrebné pre výpočet nákladov na vlastný kapitál v ročných účtovných závierkach. Z predchádzajúcej tabuľky boli prevzaté priemerné náklady na kapitál.

Tab. 16 Náklady na kapitál (tis. EUR)

Ukazovateľ	2014	2015	2016	2017	2018
Aktíva	9 408	7 970	7 343	7 939	10 314
Vlastný kapitál	5 101	4 100	4 276	4 467	5 127
Poskytnuté bankové úvery	2 561	1 513	1 150	1 000	1 000
Zaplatené úroky	90	47	55	41	23
Dlhopisy	0	0	0	0	0
Daňová sadzba v %	23	22	22	22	21
Náklady na kapitál v %	10,43	13,17	11,97	11,36	9,04
Náklady na vlastný kapitál v %	14,29	17,01	14,13	13,62	10,53

Zdroj: Vlastné spracovanie

V roku 2018 môžeme pozorovať, že síce narástli aktíva ale sa znížil objem poskytnutých bankových úverov a zaplatených úrokov. Po výpočte čiastkových ukazovateľov možno pristúpiť k samotnému výpočtu ekonomickej pridanej hodnoty – EVA. Predchádza mu poznanie nákladov na vlastný kapitál, hodnoty vlastného kapitálu a rentability vlastného kapitálu. Tieto hodnoty obsahuje Tab. 18. Ako sme mali možnosť vidieť, náklady na vlastný kapitál sú zaznačené aj v Tab. 16, hodnotu vlastného kapitálu je možné nájsť vo výročných správach, resp. ročných účtovných závierkach spoločnosti. Rentabilita vlastného kapitálu je uvedená v Tab. 17.

Ako vidieť, rentabilita vlastného kapitálu sa v jednotlivých rokoch značne menila. Dôvodom rozdielov boli zmeny v jednotlivých položkách, a to konkrétne hovoríme v vlastnom kapitále a čistom zisku. Napríklad rok po reštrukturalizácii, v roku 2017 spoločnosť vykázala čistý zisk vo výške 286 tis. EUR a vlastný kapitál v hodnote 4 467 tis. EUR. Rok potom bol zaznamenaný výrazný pokles zisku na 176 tis. EUR. Ako vysvetlenie sa ponúka klesajúci trend čo sa týka obratu. Posledný sledovaný rok možno označiť za prelomový. Podnik zaznamenáva úspechy. Pod novým vedením sa realizujú ďalšie zmeny a to má pozitívny dopad na hospodárenie celej spoločnosti a jej výsledky. V tomto roku je významný nárast zisku, ktorý predstavuje takmer dvojnásobok výšky z predchádzajúceho roka.

Tab. 17 Rentabilita vlastného kapitálu

Ukazovateľ	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilita vlastného kapitálu v %	2,87	8,73	4,11	6,34	11,39

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 18 Ekonomická pridaná hodnota (tis. EUR)

Ukazovateľ	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilita vlastného kapitálu v %	0,0287	0,0873	0,0411	0,0634	0,1139
Náklady na vlastný kapitál v %	0,1429	0,1701	0,1413	0,1362	0,1053
Vlastný kapitál	5 101	4 100	4 276	4 467	5 127
Ekonomická pridaná hodnota	- 17 479,13	- 10 289,97	- 12 831,11	- 9 792,48	1 332,19

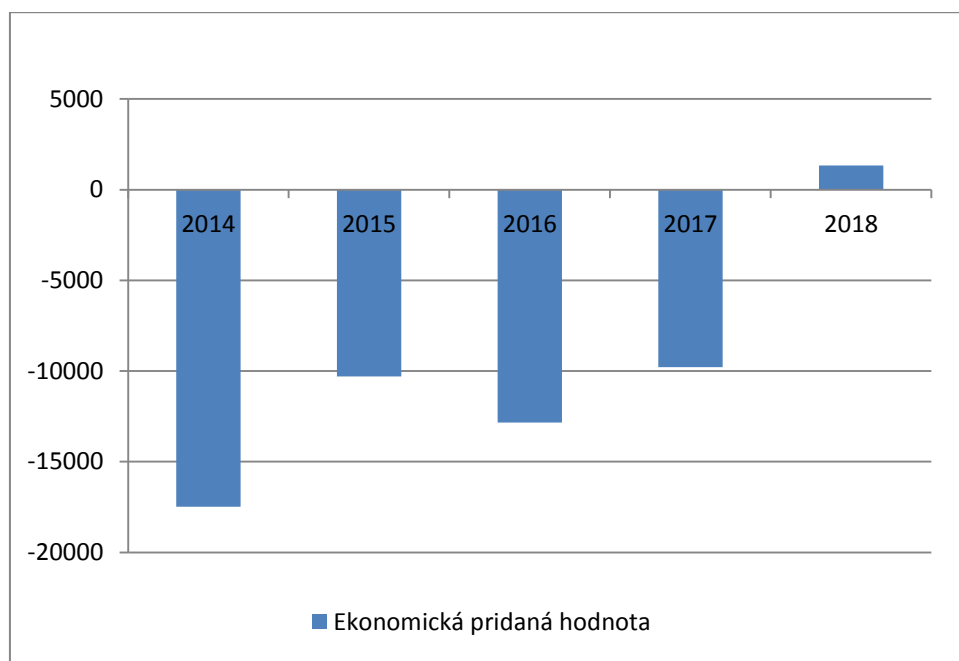
Zdroj: Vlastné spracovanie

Na grafe číslo 4 je jasne vidieť, že ekonomická pridaná hodnota sa pozvoľna približuje k plusovej hodnote. Dosadením jednotlivých položiek do vzorca sme dostali výsledné hodnoty. Dôležité je všimnúť si pozitívny trend a napokon aj kladný výsledok v roku 2018. K nemu sa spoločnosť postupne prepracovala zo značne mínusových hodnôt, od vyše mínus 17 mil. EUR, cez mínus 10 mil. EUR až po plus 1,3 mil. EUR v roku 2018. Práve rok 2018 už možno označiť za rok skonsolidovania spoločnosti.

Ekonomická pridaná hodnota je už prezentovaná kladnými číslami. Možno tak povedať, že spoločnosť už dokončila reštrukturalizáciu, boli uskutočnené všetky potrebné zmeny a nárast zisku spoločnosti možno označiť za očakávaný.

To sa samozrejme prejavuje na pozitívnych hodnotách prezentujúcich rentabilitu vlastného kapitálu. Zisk bol dosiahnutý aj v dôsledku poklesu nákladov na vlastný kapitál, či zvyšujúcim sa obratom v podniku.

Graf 4 Ekonomická pridaná hodnota (tis. EUR)



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre účely porovnania je vývoj ekonomickej pridanej hodnoty v rámci spracovateľského priemyslu zaznamenaný v Tab. 19. Za takmer celé sledované obdobie vykazuje sledovaný ukazovateľ záporné hodnoty. Podľa dostupných informácií zníženie EVA zapríčinilo znižovanie úrovne rentability vlastného kapitálu a rast hodnoty rizika. V roku 2018 však nastal zlom a hodnoty ekonomickej pridanej hodnoty v spracovateľskom priemysle boli kladné. Znamená to, že podniky pôsobiace v spracovateľskom segmente tvorili hodnoty. Tento stav môže byť daný pôsobením pozitívneho vplyvu narastajúcou rentabilitou vlastného kapitálu a zmenami, ktoré pozitívne pôsobia na tvorbu EBIT.

V Tab. 19 je tiež zobrazené, či v nej zahrnuté spoločnosti tvoria hodnotu alebo nie. Keďže v rokoch 2014 – 2017 rentabilita vlastného kapitálu nedosahuje výšku nákladov na vlastný kapitál, hodnota nie je tvorená. Ale ak porovnáme rentabilitu vlastného kapitálu s bezrizikovou sadzbou, tak vidíme, že je vyššia. Ako náhle je rentabilita vlastného kapitálu vyššia ako náklady na kapitál, čo môžeme pozorovať v roku 2018, tak dochádza k tvorbe ekonomickej pridanej hodnoty.

Tab. 19 Ekonomická pridaná hodnota v priemysle (tis. EUR)

Ukazovateľ	2014	2015	2016	2017	2018
Bezriziková sadzba v %	0,0370	0,0352	0,0233	0,0228	0,0159
Rentabilita vlastného kapitálu	0,1159	0,1151	0,1209	0,1082	0,1439
Náklady na vlastný kapitál	0,1351	0,1364	0,1241	0,1209	0,1025
Vlastný kapitál	28 292 077	29 217 862	31 570 887	35 532 238	36 030 816
Ekonomická pridaná hodnota	- 564 108	- 625 262	- 97 870	- 461 919	1 498 882

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Štatistického úradu SR

Tab. 20 obsahuje čiastkové ukazovatele. V prípade, že v podniku je zaznamenaný rast ekonomickej pridanej hodnoty, musia byť náklady na vlastný kapitál nižšie ako je rentabilita vlastného kapitálu. Ak EVA dosiahne kladné hodnoty, možno povedať, že podnik vytvára pre majiteľov hodnotu. V tabuľke vidíme, že v roku 2014 síce ešte nevytvára hodnotu, ale rentabilita vlastného kapitálu predstavuje kladnú hodnotu. V nasledujúcich troch rokoch ešte stále nemožno hovoriť o tvorbe hodnoty a ROE spoločnosti je nižšia ako sú vynakladané výdaje na kapitál. Pri porovnaní rentability s bezrizikovou sadzbou vidíme, že ROE je vyššia.

Tab. 20 Hodnotenie čiastkových ukazovateľov podniku X, a. s.

Ukazovateľ	2014	2015	2016	2017	2018
Bezriziková sadzba	0,0370	0,0352	0,0233	0,0228	0,0159
Rentabilita vlastného kapitálu	0,0287	0,0873	0,0411	0,0634	0,1139
Náklady na vlastný kapitál	0,1429	0,1701	0,1413	0,1362	0,1053
Ekonomická pridaná hodnota (v tis.)	- 17 479,13	- 10 289,97	- 12 831,11	- 9 792,48	1 332,19

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ak však rentabilita klesne pod úroveň uvedenej bezrizikovej sadzby, čo možno pozorovať v tabuľke v roku 2014, hovoríme o neefektívnom investovaní do spoločnosti. Napokon však po úspešnom ukončení procesu reštrukturalizácie spoločnosť v roku 2018 vykazuje kladné hodnoty ekonomickej pridanej hodnoty, čo znamená, že začína tvoriť pre majiteľov hodnotu. Bezriziková sadzba nedosahuje výšku rentability vlastného kapitálu a v spoločnosti dochádza k poklesu nákladov na vlastný kapitál. Ako už bolo povedané, to všetko spolu má vplyv na pozitívny vývoj ekonomickej pridanej hodnoty a tvorbu hodnoty pre vlastníkov spoločnosti.

Pri hodnotení vývoja ekonomickej pridanej hodnoty možno konštatovať, že rozhodnutie pristúpiť k reštrukturalizácii bol správny krok pre rozvoj spoločnosti. Noví investori uplatnili novú stratégiu a jasne dosiahli výrazné zlepšenie celkovej situácie spoločnosti. Nielen zmena technológie, ale aj ďalšie faktory, ako je zvýšenie efektivity práce, zlepšenie podnikovej kultúry, optimalizácia organizačnej štruktúry, mali pozitívny dopad na chod spoločnosti. Čo sa týka vonkajších vplyvov, určite nie nezanedbateľné sú externé zmeny v legislatívnej a daňovej oblasti. Podnik sa musí prispôbovať zmeneným podmienkam v politike, inflácii či menových kurzoch. V každom prípade možno povedať, že spoločnosť sa postupne vyrovnala ako z internými, tak s externými zmenami úspešne. Z doterajšieho vývoja je možné predpokladať, že v budúcich rokoch sa ako v priemysle, tak v našej spoločnosti ekonomická pridaná hodnota bude vyvíjať kladne.

4.5 Modely bankrotu

Modely bankrotu sú používané ako sumarizujúce indexy hodnotenia podniku. V tejto práci boli použité dva z nich, a to Altmanov model a model IN, t. j. index dôveryhodnosti. V Tab. 21 je obsiahnutý výpočet Altmanovho modelu. Výsledky modelu vypovedajú o tom, či sa podnik vyhne bankrotu alebo naopak, mu hrozí.

Z nižšie uvedenej tabuľky je možné porovnať výsledky Altmanovho modelu. Napovedajú, že spoločnosť je v sledovaných rokoch v tzv. sivej zóne, teda s nie jednoznačne jasnými výsledkami. Z nich sa nedá celkom dobre vyčítať, resp. presne zistiť ako sa spoločnosti vodí. Ďalší index, ktorý bol vybratý do tejto práce je Model IN, označovaný aj ako Index dôveryhodnosti. Tento index by nám mal poskytnúť informácie o tom ako je na tom spoločnosť so svojim finančným zdravím. Spracované údaje sa nachádzajú v Tab. 22.

Tab. 21 Altmanov index

Vzorec	Váhy	2014	2015	2016	2017	2018
X1	0,717	0,22	0,08	0,11	0,11	0,15
X2	0,847	0,09	0,11	0,15	0,15	0,19
X3	3,107	0,06	0,05	0,06	0,06	0,09
X4	0,42	0,81	1,07	1,36	1,36	0,97
X5	0,998	0,92	0,92	1,03	1,03	0,97
Altmanov index		1,68	1,67	1,99	2,00	1,92

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 22 Index dôveryhodnosti

Vzorec	Váhy	2014	2015	2016	2017	2018
X1	0,13	0,54	2,03	2,31	2,29	1,97
X2	0,04	5,53	5,96	6,87	11,51	37,98
X3	3,92	0,04	0,03	0,04	0,05	0,07
X4	0,21	0,95	0,95	1,01	1,07	0,98
X5	0,09	1,37	1,18	1,31	1,32	1,32
Index dôveryhodnosti		0,97	0,97	1,12	1,31	2,44

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 22 nám ukazuje, že v prvých dvoch rokoch index IN nedosahoval ani hodnotu jedna. Možno to považovať za pomerne nízke čísla. Všeobecne je považovaný index dôveryhodnosti pod 0,75 za ukazovateľ, ktorý naznačuje smer k bankrotu. V našom prípade už od roku 2016 má spoločnosť rastúci index dôveryhodnosti. V ďalších dvoch rokoch sa síce nachádzal ešte v nevýraznej zóne, netvoril hodnotu, ale ani nemal nasmerované k bankrotu. V roku 2018 už Index dôveryhodnosti dosiahol 2,44, čo znamená jeho dobré finančné zdravie. Ako vieme z predchádzajúcich riadkov, v tom roku už tvorí aj hodnotu a všetky ukazovatele sú pozitívne.

Pri zosumovaní všetkých dostupných ukazovateľov možno konštatovať, že spoločnosť napreduje a jej rozvoj preukazujú nielen spokojní zamestnanci, odberatelia a dodávatelia, ale aj vypočítané hodnoty. Roky 2014 až 2017 nemožno považovať za úspešné, no treba podotknúť, že proces reštrukturalizácie nikdy nie je jednoduchý a krátky. V súčasnosti už je zrejmé, že cesta bola správna a podnik je úspešný. Je vysoký predpoklad, že pokiaľ do jeho existencie nezasiahne niečo nepredvídateľné, bude sa rozvíjať aj naďalej.

To naznačuje aj vývoj výšky obratu v danom podnikateľskom subjekte počas sledovaného obdobia. Výška obratu za jednotlivé roky je obsiahnutá v Tab. 23.

Tab. 23 Vývoj výšky obratu

Ukazovateľ	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat v tis. EUR	11 052	8 472	7 969	9 680	12 404
Medzi ročný nárast/pokles v %	x	- 23,34	- 5,94	21,47	28,15

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako je možné vidieť v tabuľke, výška obratu počas obdobia reštrukturalizácie prešla zaujímavou trajektóriou. Ako náhle bola v roku 2014 ukončená významná jednorazová zákazka, v nasledujúcich rokoch dochádza k poklesu obratu a tržieb. Spoločnosti sa nepodarilo obnoviť pôvodné objednávky, resp. ukončenú významnú objednávku nahradiť novými.

V roku 2016 dokonca obrat spoločnosti klesol na 7,969 mil. EUR a to bol ďalší negatívny vývoj. Od nasledujúceho roku však opäť obrat naberá na objeme. V roku 2018 obrat spoločnosti predstavuje 12,404 mil. EUR, čím už prekonáva aj počiatočné mimoriadne výkony z roku 2014.

Oproti predchádzajúcemu roku je to v percentuálnom vyjadrení nárast o vyše 28 %. Zvyšovaniu obratu samozrejme predchádza rast tržieb za hotové produkty.

Ten podnik dosiahol zvýšeným investovaním do výroby a propagácie, čím získal nových klientov. Porovnanie fakturácie desiatim najväčším odberateľom znázorňuje Tab. 24.

Tab. 24 Fakturácia (tis. EUR)

Rok	Tuzemskí odberatelia	Zahraniční odberatelia	Spolu
2014	1 900	4 700	6 600
2015	2 500	3 050	5 550
2016	2 800	2 200	5 000
2017	4 080	2 810	6 890
2018	3 330	4 730	8 060

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako vidieť z údajov v tabuľke, produkcia spoločnosti je umiestňovaná na tuzemskom i zahraničnom trhu. Nemožno jednoznačne povedať, ktorý trh prevláda. Z pohľadu desať najväčších odberateľov je to v roku 2014 ako sme už spomenuli zahraničie. Spoločnosť dostala významnú zákazku zo zahraničia, ktorá sa však už v nasledujúcich rokoch nezopakovala. Čiastočne v nasledujúcom roku bola jej strata eliminovaná dopytom z tuzemska, no nepodarilo sa ju celkom nahradiť. Odberatelia pôsobia vo farmaceutickom i potravinárskom priemysle a v dnešnej informačnej dobe nemajú problém sa dostať k ponukám z celého sveta. Tak ako v každom, aj v tomto sektore prebieha tvrdá konkurencia. Naša spoločnosť sa taktiež snaží využívať možnosti, či už účasťou na veľtrhoch alebo propagáciou s využitím internetu.

4.6 Analýza pohľadu zainteresovaných subjektov

Posledná časť je zameraná na poznanie a pochopenie názorov a pohľadov majiteľa podnikateľského subjektu, jeho vedúceho zamestnanca a radového zamestnanca pôsobiaceho na obchodnom úseku. Boli im položené zisťovacie otázky k celkovej spokojnosti, na ich názor na uskutočnenie fúzie a predaja a vôbec na zrealizované zmeny.

4.6.1 Pohľad nového investora

Aký bol Váš dôvod na vstup do predmetného podnikateľského subjektu?

Naša rodina vlastní holding strojárenskej skupiny. Spoločnosti patriace do holdingu sa zaoberajú najmä strojárenskou výrobou. O vstupe do predmetnej spoločnosti sme uvažovali už dlhšie predtým, než sa to uskutočnilo. Jej podnikateľské zámery dopĺňajú naše portfólio. Doplnením podniku do našej skupiny sme počítali so synergickým efektom, čo sa napokon aj potvrdilo. V rámci skupiny bolo dobré využitie inžinieringu, t. j. znalosti procesov. Od začiatku bolo treba dobre si premyslieť čo začať robiť lepšie, resp. ako svoje vedomosti a schopnosti preniesť do príbuzných oborov. Keďže teraz máme možnosť riadiť inžinierske aj strojárenské firmy, je jednoduchšie dosiahnuť prepojenie týchto dvoch segmentov. Myslíme si, že bolo vytvorené niečo mimoriadne a predstavuje to značnú výhodu nad našou konkurenciou.

Aká je stratégia Vášho holdingu?

Stratégia spočíva v tvorbe synergického efektu. Skupina našich podnikov je založená na systéme práce ako v ozubenom kolese. Jednotlivé zuby v kolese predstavujú príležitosti na zaradenie nových článkov. Nádejali sme sa, že takýmto spôsobom sa nám pootvorí väčšie množstvo možností na náš rozvoj.

Ako ste spokojní s hospodárskymi výsledkami novo zakúpenej spoločnosti?

Uplynula ešte pomerne krátka doba na to aby hodnotenie mohlo byť objektívne a trváce. Je však pravdou, že zatiaľ nás dosiahnuté výsledky nesklamali. Už rok po našom vstupe do podniku sa dostavili pozitívne výsledky, a to nie je celkom obvyklé. Nehovoriac o vykázanom zisku, ktorý prekročil naše očakávania. Keďže zakúpená spoločnosť sa nachádzala z nášho pohľadu v zanedbanom stave, dospeli sme k rozhodnutiu, že z nej postavíme moderný podnikateľský subjekt. Otázka nestojí len o tom, dosiahnuť čo najvyšší

zisk. Naším cieľom je vlastniť spoločnosť na vysokej úrovni, ktorá nás bude tiež reprezentovať. Nie je nám ľahostajná ani spokojnosť našich pracovníkov, keďže si uvedomujeme, že práve oni sú základňou pre firmu. Z tohto dôvodu boli investície aj do pracovísk a samotných ľudí, ich vzdelania a motivácie.

Nie zanedbateľnou investíciou bolo aj obstaranie nového informačného systému, či nákup najmodernejšieho lasera. Súčasný informačný systém prepája nielen všetky úseky podniku, ale aj jednotlivé spoločnosti pôsobiace v holdingu. Rozhodne prispieva k zjednoteniu a umožňuje vzájomné zastúpenie.

4.6.2 Pohľad vedúceho zamestnanca

Ako sa javí z Vášho pohľadu uskutočnená reštrukturalizácia podnikateľského subjektu?

Môj pohľad na reštrukturalizáciu je taký, že sa jednalo o mimoriadne rozsiahle zmeny, ktorých realizácia bola veľmi náročná. Nebolo to vôbec jednoduché, vystalo veľa problémov. Ako prvý nie malý problém sa objavila nedôvera našich spolupracujúcich organizácii a našich klientov. Nevedeli pochopiť prečo bola fungujúca spoločnosť reštrukturalizovaná. Vstup investora do spoločnosti ťažko znášali tiež zamestnanci. Nebolo ľahkou úlohou dosiahnuť u nich pochopenie a aktívne zapojenie do novo stanovených stratégií a vízií.

Po uskutočnení vstupu náš podnikateľský subjekt sa takpovediac ocitol v novom prostredí. Dostal pomerne iný rozmer. Nový majiteľ spoločnosti je skúsený podnikateľ, je vlastníkom skupiny fungujúcich podnikov začlenených do holdingu. Naša firma sa ocitla v dobrej spoločnosti podnikov a tým jej boli poskytnuté ďalšie možnosti a tiež späť získanie dôvery starých aj potenciálnych klientov.

Aké zmeny ste zaznamenali v ostatných rokoch?

Počnúc rokom 2017 každý vidí, že podnik disponuje novým vzhľadom, boli postavené nové budovy, pričom ďalšie výstavby sú naplánované, veľa sa investuje do technológie aj do vzdelania zamestnancov. Ďalšou zmenou, ktorú nemožno prehliadnuť zmenou je investovanie do marketingu a propagácie. Pred uskutočnením reštrukturalizácie nebola propagácia braná vážne. Doba sa zmenila a pre získanie nových objednávok je propagácia nevyhnutná. Následkom zvyšovania objemu objednávok samozrejme dochádza aj k zvyšovaniu hodnoty spoločnosti. Formou propagácie sú aj naše účasti na veľtrhoch, a to

aj v zahraničí, nevynímajúc aj tzv. exotické krajiny ako sú Japonsko či Čína. Len vďaka účasti na veľtrhu boli nadviazané kontakty s kórejskými zákazníkmi. Dobré sa s nimi spolupracuje, pretože u nich nehrozí porušenie obchodných, či platobných podmienok. Oni zase považujú naše výrobky za kvalitné.

Aké je Vaše hodnotenie finančného zdravia spoločnosti?

Spoločnosť realizuje mnoho investícií a k tomu je nevyhnutné využitie cudzích zdrojov. Bankmi nám boli poskytnuté úvery, ktoré zvyšujú zadlženie podniku. Keďže v očiach bánk sme považovaní za stabilnú spoločnosť, úverové podmienky sú pomerne výhodné. My samozrejme dodržiavame splátkové kalendáre a úvery i úroky splácame v dohodnutých termínoch. Čo sa týka dosahovania zisku, je to stále lepšie, má stúpajúci trend a verím, že to bude takto pokračovať aj v ďalších rokoch.

4.6.3 Pohľad radového zamestnanca podniku

Pracujete na obchodnom úseku, aké je Vaše hodnotenie reštrukturalizácie spoločnosti?

Pravdou je, že každá zmena je prijímaná s nevôľou. Po správe o plánovanom vstupe nového investora sme mali všetci dosť zmiešané pocity a nevedeli sme čo nás čaká, takže sme sa na to vôbec netešili, práve naopak. Nebola to zanedbateľná zmena, takže prevládali negatívne pocity. Došlo k zmene pracovného prostredia a odmeňovacieho poriadku. Následne sme s veľkým nepokojom zažívali obdobie príprav na predaj podniku a toho sme sa obávali tiež. No dnes už vieme, že všetky absolvované zmeny boli veľmi potrebné a v súčasnosti už pociťujeme ich kladné výsledky. Dnes pracujeme v spoločnosti, ktorej záleží na svojich zamestnancoch. Sú predstavované nové zamestnanecké výhody, pracovné úsilie je vyhodnocované a odmeňované. Pôsobí to na nás veľmi motivačne. Oceňujeme aj premyslenú propagáciu našej spoločnosti, ktorá získava nových zákazníkov a my viac práce, ale i odmien. Okrem finančných odmien máme radosť z toho, že pracujeme v úspešnej firme.

V podniku sú postavené nové budovy, výstavba ďalších je v pláne, ako to vnímate?

Tieto zmeny majú veľmi pozitívny ohlas u všetkých zamestnancov. Pracovali sme v pomerne nevyhovujúcich, stiesnených podmienkach. Nová administratívna budova poskytuje moderné pracovné prostredie, vhodné pre 21. storočie. Obchodný úsek potrebuje občas aj reprezentovať, a teraz sú na to vytvorené podmienky.

5 Diskusia

Reštrukturalizácia sa vo všeobecnosti vzťahuje na reorganizáciu podnikových operácií s cieľom dosiahnuť vyššiu úroveň prevádzkovej efektívnosti. Damill a kol. (2010) považovali reštrukturalizáciu za etapu implementácie stratégie, kde sa manažéri pokúšajú prepracovať svoju organizačnú štruktúru, systémy vedenia, podnikovej kultúry a odmeňovania tak, aby sa zabezpečila nákladová konkurencieschopnosť a kvalita vyžadovaná jedinečnými požiadavkami jej stratégií. Wilburn (2007) ju popísal ako zmenu v dôsledku zvýšenej konkurencie zo strany domácich i zahraničných spoločností. Tá má viesť k úsiliu spoločností znížiť počet konkurentov a lepšie uspokojiť potreby svojich zákazníkov zameraním sa len na určité segmenty spotrebiteľov, čo však má za následok zníženie potenciálnej veľkosti zákazníckej základne spoločnosti.

Ak chcú zostať úspešnými v podnikaní, spoločnosti musia vytvárať nové stratégie, ako udržať svojich existujúcich zákazníkov. Znamená to však často zásadnú zmenu podnikovej alebo finančnej štruktúry spoločnosti, ktorej cieľom je zvýšiť hodnotu spoločnosti (O'Keefe, 2017). Je to proces, prostredníctvom ktorého spoločnosť radikálne mení zmluvné vzťahy, ktorý existujú medzi jej veriteľmi, akcionármi a inými spriaznenými osobami. Tento proces musí viesť k zvýšeniu ekonomickej životaschopnosti základného obchodného modelu. Podľa O'Keefe (2017) potreba riešiť zľú finančnú výkonnosť zvyšuje potrebu reštrukturalizácie, a klesajúce tržby, účtovné straty alebo klesajúce ceny akcií sú tiché výzvy na reštrukturalizáciu, teda na to, aby sa tento stav zvrátil. Ďalej tvrdí, že dôvodom reštrukturalizácie je, aby reštrukturalizovaná spoločnosť napravila chybu v spôsobe oceňovania na kapitálovom trhu. Tento problém prevláda vo veľkých diverzifikovaných spoločnostiach, ktoré pôsobia v mnohých sektoroch. Sledovanie zásob, spätných odkupov akcií alebo pákového efektu sú niektoré z nástrojov reštrukturalizácie, ktoré možno využiť na zmenu tejto hodnoty.

Reštrukturalizáciu zvyčajne vykonávajú organizácie z ekonomických dôvodov a kvôli potrebe orientovať sa na strategickejšie pozície z hľadiska efektívnosti. Príčiny sú mnohé a rôznorodé. Podľa Smith a Tushman (2005) môže byť reštrukturalizácia vyvolaná niektorým z viacerých faktorov, ako napríklad, keď sa pri preskúmaní stratégie zistí, že dlhodobé vyhliadky na výkonnosť firmy sa stali neudržateľnými, pretože:

- portfólio spoločnosti je príliš široké,
- vykazuje pomalý rast alebo klesajúci trend,
- je konkurenčne slabá,

- jedna z hlavných činností spoločnosti sa stane obeťou krízy,
- nový manažment sa rozhodne presmerovať spoločnosť,
- objaví sa nová technológia alebo produkty,
- má firma jedinečnú príležitosť uskutočniť takú akvizíciu, že musí predať niekoľko existujúcich podnikov na jej financovanie,
- sa významná obchodná činnosť v portfóliu stala čoraz neatraktívnejšou a pod.

Gilson (2010) naznačuje, že reštrukturalizácia sa môže stať nevyhnutnou, ak nastanú zmeny v podnikateľskom prostredí alebo zmeny v technológiách, ktoré môžu spôsobiť, že produkty spoločnosti budú zastarané. Spoločnosť môže byť tiež nútená k reštrukturalizácii v dôsledku nadmernej výrobnnej kapacity tovarov alebo služieb, ktoré už zákazníci nechcú kvôli meniacim sa preferenciám alebo ak tieto tovary alebo služby ponúkajú nízku pridanú hodnotu v očiach zákazníka. Ďalej naznačujú, že organizácie sa môžu tiež zmenšiť, pretože sa stali príliš vysoké a nepružné, alebo keď byrokratické náklady boli príliš vysoké.

Rovnako tvrdia, že organizácie sa môžu rozhodnúť reštrukturalizovať a v prestavanom prostredí zlepšiť ich konkurenčnú výhodu. Reštrukturalizácia môže umožniť organizáciám globálnejšie a efektívnejšie reagovať na nové príležitosti a neočakávané tlaky, čím sa môže obnoviť ich konkurenčná výhoda. Konkurenčná výhoda pre reštrukturalizovanú organizáciu je založená na reorganizácii jej obchodných procesov a zabezpečení toho, aby bola v najlepšej pozícii pri budovaní stávkových praktík a interných procesov, čo ju vyzdvihuje nad jej konkurentov. To nakoniec robí firmu schopnou rýchlo sa adaptovať a pripravuje ju na rýchly boj proti konkurentom. Zároveň tvrdí, že organizácie reštrukturalizujú na podporu podnikovej stratégie alebo využívajú obchodné príležitosti.

Reštrukturalizácia poskytuje firme kompetencie potrebné na zachytenie príležitostí, ktoré vznikajú v konkurenčnom prostredí. Gordon (2009) tvrdí, že reštrukturalizačné inštitúty zabezpečujú vyššiu úroveň prevádzkovej efektívnosti a efektívnosti organizácie. Chang a kol. (2018) naznačujú, že reštrukturalizačné procesy majú aj krátkodobé alebo dlhodobé výsledky. Najúspešnejšími reštrukturalizáciami sú podľa nich tie, ktoré pomáhajú vrcholovému manažmentu získať späť do rúk strategické riadenie operácií firmy. Práve preto je zvyčajne úspešnejší downsizing, pretože firmu presmeruje na svoje hlavné činnosti. Vedúci pracovníci môžu kontrolovať strategické činnosti podnikov, pretože ich majú menej, sú menej rôznorodé a zaoberajú sa operáciami, o ktorých je vrcholový manažment lepšie informovaný.

Bowman a kol. (1990) vo svojich zisteniach konštatujú, že z troch foriem reštrukturalizácie, ktoré podrobne skúmali, najviac zlepšuje ekonomickú výkonnosť finančná reštrukturalizácia. Tvrdili, že by to mohlo byť preto, že takáto reštrukturalizácia je najviac explicitne zameraná na ekonomickú výkonnosť. Autori však upozornili, že nie všetky formy finančnej reštrukturalizácie fungujú dobre a najlepšie výsledky sa získajú z odkúpenia akcií prostredníctvom pákového efektu. V nadväznosti na svoje závery autori dodávajú, že dobré výsledky vo výkonnosti sa dosahujú aj pri reštrukturalizácii portfólia činností. Pokiaľ ide o organizačnú reštrukturalizáciu, spoločnosť Bowman a kol. (1990) tvrdia, že jej vplyv na výkonnosť závisí od okolností, za ktorých sa začala, ale dodávajú, že vo všeobecnosti vedie k najmenšiemu vplyvu na hospodársku výkonnosť. Poznávajú, že mnohé formy reštrukturalizácie majú síce pozitívny, ale skromný vplyv na výkonnosť, meranú z hľadiska účtovných výnosov a návratu pre akcionárov. Ako upozornenie uvádzajú, že výsledky štúdií o reštrukturalizácii portfólia naznačujú, že nadmerné nákupy a predaje obchodných jednotiek nie sú efektívne, ale skôr selektívne. Ďalším bodom, na ktorý autori upozorňujú, je to, že v procese reštrukturalizácie existujú riziká, predovšetkým pri využití pákového efektu, ktorý pravdepodobne vedie k zlepšeniu ekonomickej výkonnosti, avšak môže tiež priniesť zvýšené riziko zlyhania v dôsledku veľkých úrokových platieb z úverov na financovanie výkupov akcií.

Erickson (2009) uskutočnil prípadovú štúdiu v 20 nadnárodných spoločnostiach, ktoré prežili viac ako 200 rokov. Zistil, že nadnárodné spoločnosti prešli rôznymi procesmi reštrukturalizácie, aby mohli prežiť tak dlho. Štúdia tiež ukazuje, že reštrukturalizácia firiem sa zhoduje s veľkými hospodárskymi udalosťami, ako sú depresia, hospodárske recesie, vojny a veľké technologické a sociálno-kultúrne zmeny, aby sa firmy prispôbili environmentálnym zmenám.

Munjuri (2011) uskutočnil štúdiu o vplyve reštrukturalizácie na zamestnancov, ktorá zistila, že najbežnejšou reštrukturalizačnou praxou bánk je obmedzenie zamestnancov, čo znižuje náklady a zabezpečuje tak ziskovosť. Riany a kol. (2012) tiež uskutočnili štúdiu o vplyve reštrukturalizácie na výkonnosť poskytovateľov mobilných telefónnych služieb a zistil, že po reštrukturalizácii spoločnosti zaznamenali pozitívne zmeny. Výsledkom rovnako bola väčšia spokojnosť zamestnancov, zvýšenie obratu, efektívnosti a lepšia komunikácia. Podľa názoru autora môžu mať tieto účinky aj určitý vplyv na finančnú výkonnosť alebo ekonomické bohatstvo korporácie.

Primárnym impulzom pre reštrukturalizáciu môže byť aj výkonnosť spolu s korekciou nadmernej diverzifikácie. Jones (2002) síce uvádza rôzne faktory, ktoré si

vyžadujú reštrukturalizáciu, ale zdôrazňujú, že reštrukturalizácia a reengineering sa najčastejšie prijímajú vtedy, keď je potrebné zlepšiť výkonnosť jednotlivých obchodných spoločností. Kandidáti na odpredaj z portfólia zvyčajne pochádzajú nielen zo slabých alebo nedostatočne výkonných či neatraktívnych odvetví, ale môžu to byť aj spoločnosti, ktoré už nie sú v súlade s revidovanou stratégiou diverzifikácie spoločnosti (aj keď môžu byť ziskové alebo v atraktívnom odvetví). Obchodné jednotky, ktoré nie sú zlučiteľné s novými kritériami diverzifikácie, sa odpredávajú a zostávajúce obchodné jednotky sú preskupené a zosúladené tak, aby zachytili viac strategických výhod a umožnili nové akvizície na posilnenie podnikateľskej pozície materskej spoločnosti v odvetviach, do ktorých sa rozhodla investovať (Jones, 2002).

Spoločnosti sú aj často nútené znižovať počet zamestnancov a prepúšťať ich, pretože zanedbali spôsob, akým riadia svoje základné podnikové procesy, a nepristúpili k postupným zmenám svojich stratégií a štruktúr, ktoré by im umožnili prispôbiť sa meniacemu sa prostrediu a udržať byrokratické náklady pod kontrolou. Predaj častí spoločnosti, ako je napríklad divízia alebo dcérska spoločnosť, ktorá už nie je zisková, alebo ktorá odbočila od hlavného podnikania, môže výrazne zlepšiť bilanciu materskej spoločnosti. Znižovanie počtu zamestnancov sa často dosahuje čiastočne predajom alebo uzatvorením neziskových častí spoločnosti a čiastočne konsolidáciou alebo outsourcingom tých zložiek podnikania, ktoré vykonávajú nadbytočné funkcie, ako sú mzdové oddelenie, riadenie ľudských zdrojov alebo bezpečnostné služby.

Spoločné charakteristiky reštrukturalizácie tak zahŕňajú zmeny v podnikovom riadení, predaj nevyužitých aktív, outsourcing operácií, presun výroby do lacnejších lokalít, reorganizáciu funkcií, ako je predaj, marketing a refinancovanie korporátneho dlhu s cieľom znížiť úrokové platby.

Spoločnosť, ktorá bola efektívne reštrukturalizovaná, bude spravidla štíhlejšia, efektívnejšia, lepšie organizovaná a lepšie zameraná na svoje hlavné činnosti. Niektoré spoločné znaky reštrukturalizácie sú zmenšovanie, znižovanie rozsahu podnikania a odkupovanie častí podnikov.

Hayes (2018) vysvetľuje pôvod organizačnej reštrukturalizácie v jeho koncepte „budúceho šoku“.

Tvrdí, že zmena je dôsledkom existencie troch súvisiacich trendov:

- pominuteľnosti,
- novosti a
- rôznorodosti.

Moderný život sa podľa neho čoraz viac vyznačuje odolnosťou a pominuteľnosťou v dôsledku rozširujúcej sa intenzity a zrýchleného tempa zmien. Výsledkom je kratšie trvanie vzťahu ľudí s vecami, miestami, inými ľuďmi, organizáciami a podobne. Táto zmena si však vyžaduje nové úrovne prispôsobenia sa nielen pre jednotlivcov, ale aj pre organizácie tak, aby mohli naďalej existovať efektívne a udržateľne. Jednotlivci a organizácie, ktoré sú adaptabilnejšie, sa s väčšou pravdepodobnosťou vyrovnávajú s danými zmenami a naopak.

Novosť je druhým trendom, podľa ktorého zrýchlené tempo zmien vedie k neznámemu stavu, ktorému musia jednotlivci a organizácie čeliť. V trende rozmanitosti tak čelia širokej škále možností, najmä v podnikaní, čo zase robí rozhodovanie výrazne zložitejším. Hayes (2002) tvrdí, že keď sa tieto trendy stretnú v tom istom čase, spoločnosť sa pohne smerom k tomu, čo nazýva „historickou krízou adaptácie“. Konečným výsledkom sa stáva prostredie, ktoré je tak krátke, neznáme a zložité, že ohrozuje status quo. Každé odvetvie tak prechádza dôslednou vlnou vývoja a podniky striedajú časy občasných zmien s určitým stupňom pravidelnosti, ktoré sa v jednotlivých odvetviach líšia.

Firmy sa prispôbujú zmenám práve reštrukturalizáciou. Zahŕňa transformáciu ich štruktúr, reorganizáciu obchodných procesov a zmenu ich kultúr. V pracovnom prostredí to znamená, že jednotlivci sa buď musia odnaučiť staré spôsoby, ako robiť inovatívne veci a rozvíjať nové kompetencie, prípadne zmeniť zamestnanie či sektor. Zámerom je, aby bola organizácia flexibilnejšia a konkurencieschopnejšia, čo sa však, prirodzene, uskutočňuje na úkor stability zamestnancov a ich kariérnych vyhliadok. Pracovníci následne začínajú pociťovať vyššiu úroveň stresu a tento vývoj nepriaznivo ovplyvňuje ich výkonnosť, oddanosť práci a fyzickú a psychickú pohodu. To zároveň vytvára obrovskú záťaž pre manažerov, pretože ich pracovná záťaž sa rovnako zvyšuje, keďže čo musia zvládať nespokojných zamestnancov (Hayes, 2002).

Amsden a kol. (1998) identifikovali tieto kľúčové techniky úspešného riadenia organizačnej reštrukturalizácie:

- veľmi silný projektový manažment so špecifickými cieľmi a jasnými míľnikmi,
- dobrá komunikácia v organizácii, aby každý zamestnanec presne vedel, čo sa deje v ich spoločnosti,
- rezolútne vedenie, ktoré poskytuje nielen generálny riaditeľ, ale aj špecializovaný tím profesionálnych manažerov, ktorí riadia organizáciu. Tento tím musí byť kompaktný s nesebeckými jednotlivcami, ktorí sú nadšení z firemnej vízie, navzájom sa podporujú a sú ochotní postaviť potreby organizácie pred svoje.

Podľa Andersona a Andersona (2010) je organizačná zmena spustená určitými signálmi, ktoré sa odohrávajú v prostredí organizácie alebo na trhu. Takéto varovania znamenajú vynájdenie nových technológií, zmeny vládnych nariadení a dobrodružných akcií konkurentov. Potreba organizačnej zmeny môže byť vyvolaná aj zlyhaniami vo vlastnej organizácii. Organizácie potrebujú špecifické stratégie na efektívne riešenie týchto udalostí bez ohľadu na to, čo ich spustilo. Výzvou je, aby si manažment uvedomoval a plne porozumel týmto signálom a prijal opatrenia a primerané reakcie. Je preto veľmi dôležité, aby si manažment plne uvedomoval hnacie sily zmeny vo svojom riadení organizácie. Anderson a Anderson (2010) vo svojom "Drivers of Change Model" ukazujú spúšťače zmien nasledovne:

- kritické faktory úspechu na trhu, ktoré si vyžadujú prístup orientovaný na zákazníka.
- obchodné faktory, ktoré vyžadujú, aby organizácie boli konkurencieschopnejšie a zamerané na zákazníka.
- organizačné faktory, ktoré okrem iného vyžadujú reštrukturalizáciu spoločnosti v súlade s požiadavkami trhu.

Definujú desať zásad pre úspešnú organizačnú zmenu, konkrétne celistvosť, prepojenosť, multi-dimenziálny prístup, priebežnú realizáciu v čase, priebežné učenie a korekciu smeru, dostatok zdrojov, plánovanie rovnováhy s dôrazom na novovznikajúcu dynamiku, optimalizáciu ľudskej dynamiky a rozvíjanie myslenia.

Edwards (2004) tvrdí, že spoločnosti s vyspelými technológiami sa neustále zameriavajú na potrebu navrhnuť komplexné štrukturálne konfigurácie, ktoré im umožnia efektívne pôsobiť v konkurenčných prostrediach. Častou témou v akademickej literatúre je tiež schopnosť podnikov rýchlo reagovať na environmentálne tlaky. Všeobecne sa uznáva, že táto schopnosť adaptácie je hlavným prediktorom obchodného úspechu (Pettigrew – Massini, 2000). Je tiež známe, že schopnosť tejto zmeny sa nemusí nevyhnutne pripisovať technickej optimalizácii, ale aj vhodnejšej schopnosti organizácie využívať ľudské zdroje prostredníctvom štrukturálnych transformácií (Whittington a Mayer, 1999). Štúdie firiem s vysokou výkonnosťou odhaľujú, že podniky s vyspelými technológiami čoraz viac využívajú inovatívne postupy v oblasti ľudských zdrojov. Pettigrew a Massini (2000) ich označili ako inovácie procesov, Ichniowski a kol. (1996) ako inovácie na pracovisku a Bacon et al. (1981) ako nový model riadenia.

Pettigrew a Massini (2000) tvrdia, že zintenzívnenie zmien ekonomických, technologických, informačných a politických faktorov núti organizácie zvážiť nové spôsoby

organizácie a reakcie na konkurenčnú dynamiku vonkajšieho prostredia. Dôkazy o úspechu týchto inovácií sú však menej komplexné. Relatívne málo štúdií priamo spojilo tieto inovatívne organizácie práce s obchodným úspechom, hoci Ichniowski a kol. (1996) uviedli, že oceliarne, ktoré prijali inovatívne pracovné postupy v kombinácii s vhodnými stratégiami vzdelávania, rozvoja a zvyšovania zručností, dosiahli lepšie výsledky ako spoločnosti, ktoré prijali tradičnejšie systémy. Pokiaľ ide o povahu procesov zmeny, veľké organizácie sa tradične vnímajú ako dominantné vysoko pluralistické a prírastkové formy rozhodovania, pričom zohľadňujú kognitívne a politické obmedzenia na dokonalú voľbu (Ashburner a kol. 1996). Dunphy a Stace (1990) klasifikujú stratégie pre reštrukturalizáciu do štyroch typov v dvoch dimenziách, a to inkrementalizmus verzus transformácia a spolupráca verzus nátlak. Prvý rozmer sa týka toho, či sa zmena vykonáva v malých, kontinuálnych krokoch alebo veľkým, diskontinuálnym spôsobom. Druhá dimenzia sa týka toho, či sú zamestnanci vyzvaní k účasti na plánovaní a realizácii zmeny. Ide o zmenu základných pravidiel (technológií, základných zručností zamestnancov atď.).

Hinings a Greenwood (1989) vyvinuli typológiu organizačných zmien, kde označili transformačnú zmenu za situáciu, keď prevládajúce myšlienky strácajú legitimitu a vzniká alternatívny rámec interpretačných poznatkov, ktorý vedie k vzniku novej štruktúry. Ďalšími súvisiacimi vlastnosťami transformačných zmien sú reformované poslanie a základných hodnôt, zmenené rozdelenie moci, reorganizácia na podporu nových úloh a prelomenie tradičnej obchodnej štruktúry (Kleiner – Corrigan, 1989). Organizácia sa štandardne vyvíja prostredníctvom relatívne dlhých období stability, ktoré sú prerušované krátkymi dávkami turbulentných období, ktoré následne vytvárajú základ pre nové rovnovážne obdobia (Romanelli – Tushman, 1994). V mnohých priemyselných odvetviach je teraz vývoj diskontinuálny, prudký a výrazne nelineárny, pretože radikálne odlišné myšlienky a komerčná intenzita spôsobujú, že zavedené produkty a služby sú zastarané extrémne rýchlo. Snáď najrozsiahlejšou zmenou všetkých je internet, ktorý urobil geografiu bezvýznamnou. Vo veku postupného pokroku efektívne spoločnosti praktizovali dôsledné plánovanie, neustále zlepšovanie, štatistické riadenie procesov, sigma sigma na zlepšenie kvality, reengineering a plánovanie podnikových zdrojov. Ak podniky vynechali niečo, čo sa zmenilo v spotrebiteľskom prostredí - napríklad v televízoroch, videách a inej spotrebnej elektronike (ako sme to často mohli vidieť v minulom storočí), bolo dosť času konkurenciu dohnať.

Ak dnes spoločnosť zmešká kritický nový vývoj, napríklad v digitálnych systémoch, nemusí to nikdy dohnať. Ako príklad možno uviesť plánovanie podnikových zdrojov. Veľké

firmy zvyčajne využívali armády konzultantov, aby im pomohli používať systémy plánovania podnikových zdrojov na integráciu interných operácií, ako je nákup, výroba a účtovníctvo. Takéto aktivity sú dôležité a užitočné, ale v súčasnosti mnoho spoločností používa cloudový software na optimalizáciu firemného plánovania či prepojenie s dodávateľmi a zákazníkmi.

Riadenie zmien počas internetového veku je veľkou výzvou pre súčasných manažérov. Dnešný trh nie je zameraný na pomalé narastanie vedeckých poznatkov, ale na skoky ľudskej predstavivosti a potenciálu. V súčasnom nelineárnom svete budú len nelineárne myšlienky vytvárať nové bohatstvo a viesť k radikálnym zlepšeniam konkurencieschopnosti. Niektoré kedysi populárne stratégie síce aj v súčasnosti prinášajú bohatstvo ale už ho nevytvárajú. Ide do veľkej miery iba o inžinierstvo, nie o inováciu podnikateľského konceptu. Takéto stratégie nevytvárajú nových zákazníkov, trhy ani príjmy. Ich jediným cieľom je vytrhnúť trochu viac bohatstva zo včerajších stratégií. Myslenie je jediným skutočným, dlhodobým zdrojom inovácií a obnovy, ktorý organizácie majú. A to môžu zabezpečiť iba inteligentní a dobre vyškolení ľudia.

Záver

Témou tejto práce je vyhodnotenie úspešnosti reštrukturalizácie podnikateľského subjektu. Cieľom bolo predstaviť vhodné prostriedky pre analýzu výkonnosti spoločnosti pred uskutočnením reštrukturalizácie a po nej. Rovnako opísať priebeh reštrukturalizácie a poukázať na príklad úspešne zrealizovanej reštrukturalizácie spoločností pôsobiacej v regióne Východného Slovenska po vstupne strategického investora. Ďalším z cieľov bolo zbilancovanie reštrukturalizácie spoločnosti a kvalifikovanie jej efektu na obrat v hospodárskej situácii.

Práca je rozčlenená do niekoľkých častí. Obsahom prvej je literárny prehľad, v ktorom sú opísané napríklad aj poznatky o krízovej situácii v podniku, o reštrukturalizácii, o jej jednotlivých fázach a tiež i o formách a o posudzovaní efektívnosti spoločnosti. Ústredná časť práce je zameraná na vyhodnotenie kladných výsledkov reštrukturalizácie.

Pre celkový prehľad boli spracované rôzne údaje a ukazovatele pred a po období reštrukturalizácie, t. j. v časovom úseku piatich rokov. Rovnako sme stručne popísali zmeny, ktoré spoločnosť po vstupe nového investora zaznamenala. Nejedná sa len o investície, ale zmeny nastali aj v súvislosti s ľudskými zdrojmi. V ďalších častiach práce bola nosnou témou analýza spoločnosti.

Spočívala v rozbere pomerových ukazovateľov a ekonomickej pridanej hodnote. Neboli obídené ani modely bankrotu, a to Altmanov model a IN model dôveryhodnosti. Nasledovalo pozorovanie a vyhodnotenie vývoja výšky obratu v podniku.

V závere samotnej práce je možnosť oboznámiť sa s názormi majiteľa, vedúceho zamestnanca podnikateľského subjektu a radového zamestnanca podniku, ktorý pôsobí na obchodnom úseku. Ich zmýšľanie o úspešnosti reštrukturalizácie bolo získané na základe osobného rozhovoru.

Na základe použitých metód a dosiahnutých výsledkov môžeme potvrdiť, že reštrukturalizácia spoločnosti X, a. s. po vstupe nového investora prebehla úspešne a vyústila nielen do vyššej efektivity a ziskovosti spoločnosti, ale aj do nárastu spokojnosti všetkých kľúčových stakeholderov, teda majiteľov, manažmentu, zamestnancov a spolupracovníkov podniku.

Na záver však musíme pripomenúť, že táto reštrukturalizácia je v snahe o kontinuálne zvyšovanie efektívnosti firmy, nikdy nekončiaci proces a podnik X, a. s. sa musí naďalej pokúšať o zvyšovanie kvality svojich služieb a procesov.

V ďalšom výskume sa preto zameriame na podrobnú analýzu jeho procesov a pokúsime sa o ich optimalizáciu modernými štatistickými metódami.

Zoznam použitej literatúry

1. AMSDEN H. Alice – KOCHANOWICZ, Jacek – Taylor, Lance. 1998. *The market meets its match: Restructuring the economies of Eastern Europe*. Harvard University Press.
2. ANDERSON, Dean – ANDERSON, A. Linda. 2010. *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership* (Vol. 36). John Wiley & Sons.
3. ANDRIOLE, J. Stephen. 1985. *Corporate crisis management*. Petrocelli Books.
4. ARMSTRONG, Michael. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Grada publishing as.
5. ASHBURNER, Lynn. – FERLIE, Ewan. – FITZGERALD, Louise. 1996. Organizational transformation and top- down change: the case of the NHS. *British Journal of Management*, 7(1), 1-16.
6. ATTARAN, Mohsen. 2004. Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. *Information & management*, 41(5), 585-596.
7. BACON, R. Frank – BUTLER, W. Thomas. 1981. *Planned innovation: a dynamic approach to strategic planning and the successful development of new products*. Industrial Development Division, Institute of Science and Technology, University of Michigan.
8. BANK, U. Ivor 2006. Business Revitalization Based on the Financial Restructuring of Japanese Companies. *Value-based Management of the Rising Sun*, 1, 33.
9. BHASKAR, Hari Lal – Singh, R. Parminder. 2014. Business process reengineering: a recent review. *Global Journal of Business Management*, 8(2), 24-51.
10. BOLAND, Peter. 1996. *Redesigning healthcare delivery: A practical guide to reengineering, restructuring, and renewal*. Jones & Bartlett Learning.
11. BOOTH, A. Simon. 2015. *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. Routledge.
12. BOWMAN, H. Edward – SIGHN, Harbir. 1993. Corporate restructuring: Reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 5-14.
13. BOWMAN, H. Edward – SIGHN, Harbir. *Corporate restructuring*. Reconfiguring the Firm. Strategic Management, 1990.
14. CUMMINGS, G. Thomas – WORLEY, G. Christopher (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
15. CURTIN, L. Lawton. 1994. Restructuring: What works-and what does not! *Nursing management*, 25(10), 7.

16. DAMILL, Mario – FRENKEL, Roberto – RAPETTI, Martin. *History, Default, and Restructuring. Overcoming Developing Country Debt Crises*, 2010, 179.
17. DEAL, E. Terrence – KENNEDY, A. Allan. 2000. *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. Basic Books.
18. DIMOPOULOS, Theodosios. – Wagner, F. Hannes. 2016. *Corporate Governance and CEO Turnover Decisions*.
19. DOAN, T. Thomas. – SAHIB, P. Rao – VAN WITTELOOSTUIJN, Arjen. 2015. Learning to Make Acquisitions. From Related Corporate Restructuring Activities. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 12268). Academy of Management.
20. DUMAS, Marlon. – LA ROSA, Marcello. – MENDLING, Jan. – REIJERS, A. Hajo. 2013. *Fundamentals of business process management* (Vol. 1, p. 2). Heidelberg: Springer.
21. DUNPHY, C. Dexter – STACE, Doug. (1990). *Under new management, Australian organizations in transition*. McGraw-Hill.
22. ECKBO, B. Espen – THORBURN, S. Karin. 2013. Corporate restructuring. *Foundations and Trends® in Finance*, 7(3), 159-288.
23. EDWARDS, Tom. 2004. *Corporate governance, industrial relations and trends in company- level restructuring in Europe: convergence towards the Anglo- American model?* *Industrial Relations Journal*, 35(6), 518-535.
24. ERICKSON, A. Rodney. 1994. Technology, industrial restructuring, and regional development. *Growth and Change*, 25(3), 353-379.
25. FLEISCHMANN, Albert – SCHMIDT Werner – STARY, Christian – OBERMEIER, Stefan – BÖRGER, Egon. 2014. *Subject-oriented business process management*. Springer Publishing Company, Incorporated.
26. GEISLER, Eliezer. 1997. *Managing the aftermath of radical corporate change: reengineering, restructuring, and reinvention*. Greenwood Publishing Group.
27. GILSON, C. Stuart. 2010. *Creating value through corporate restructuring: Case studies in bankruptcies, buyouts, and breakups*. John Wiley & Sons, 2010.
28. GOETSCH, L. David – DAVIS, B. Stanley. 2014. *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: pearson.
29. GORDON, Jennifer. 2009. *Towards Transnational Labor Citizenship: Restructuring Labor Migration to Reinforce Workers Rights*. 2009.

30. GOUILLART, J. Francis. 1995. *Transforming the organization*. McGraw-Hill Companies.
31. GROVER, Varun – MALHOTRA, K. Manoj. 1997. Business process reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application. *Journal of operations management*, 15(3), 193-213.
32. GRÜNWALD, Rolf – HOLEČKOVÁ, Jaroslava. (2007). *Finanční analýza a plánování podniku*. Ekopress.
33. HAMMER, Michael - CHAMPY, James. (2009). *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*, A. Zondervan.
34. HAVLÍČEK, Karel. 2009. *Úloha manažerů v řízení podniků*. Vysoká škola finanční a správní.
35. HAYES, John. 2018. *The theory and practice of change management*. Palgrave.
36. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning.
37. HIMMELBLAU, David M. 1970. *Process analysis by statistical methods*.
38. Hinings, C. R., & Greenwood, R. (1989). *The dynamics of strategic change*. B. Blackwell.
39. HLAVÁČ, Jiří. 2016. *Fúze a akvizice: proces nákupu a prodeje firem*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica.
40. HOODA, Apeksha 2014. Emergence of Business Process Reengineering: A Literature Review. *IUP Journal of Information Technology*, 10(3), 61.
41. CHANG, F. James. 2016. *Business process management systems: strategy and implementation*. CRC Press.
42. CHANG, Welton, et al. 2018. *Restructuring structured analytic techniques in intelligence*. *Intelligence and National Security*, 2018, 33.3: 337-356.
43. ICHNIOWSKI, Casey – KOCHAN, A. Thomas – LEVINE, David – OLSON, Craig – STRAUSS George. 1996. What works at work: Overview and assessment. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 299-333.
44. JESTON, John – NELIS, James. 2014. *Business process management*. Routledge.
45. JONES, T. Marc. (2002). Globalization and organizational restructuring: a strategic perspective. *Thunderbird International Business Review*, 44(3), 325-351.
46. KAVADIS, Nikolaos – CASTAÑER, Xavier. 2015. Who Drives Corporate Restructuring? Co- Existing Owners in French Firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(5), 417-433.

47. KISLINGEROVÁ, Eva. 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: CH Beck. Beckova edice ekonomie.
48. KLEINER, H. Brian – CORRIGAN, A. Walter. 1989. Understanding organisational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 10(3), 25-31.
49. KNIGHTS, David – WILLMOTT, Hugh. 2000). (Eds.). *The reengineering revolution: Critical studies of corporate change*. Sage.
50. KOTULIČ, Rastislav – KIRÁLY, Peter – RAJČÁNIOVÁ, Miroslava. 2007. *Finančná analýza podniku*. Iura Edition.
51. Koubek, Josef. 1995. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (Vol. 3). Management press.
52. KRATOCHVÍLOVÁ, Hana. 2001. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*. Praha: Prospektrum, 2001. 240 p.
53. KRAUSEOVÁ, Jaruše. 1994. *Vybrané postupy finanční restrukturalizace korporací*. FINANCE A ÚVĚR, 10(1994).
54. LAGUNA, Manuel – MARKLUND, Johan. 2013. *Business process modeling, simulation and design*. CRC Press. ISO 690 .
55. MAŘÍK, Miloš – MAŘÍKOVÁ, Pavla. 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s.
56. MAYER, C. Michael – WHITTINGTON, Richard. 1999. *Strategy, Structure and Systemness'*: National Institutions and Corporate Change in France, Germany and the UK, 1950-1993. *Organization Studies*, 20(6), 933-959.
57. MOHAPATRA, Sanjay. 2013. Organization Life Cycle and Its Relationship with Process Reengineering. In *Business Process Reengineering* (pp. 95-115). Springer US.
58. MORAVEC, Milan. 1996. Reengineering to revitalize. *Redesigning Healthcare Delivery: A Practical Guide to Reengineering, Restructuring and Renewal*, Boland Healthcare, Inc., CA, 117-34.
59. MUNJURI, G. Mercy. 2011. *A survey of the criteria used by commercial banks in Kenya to determine employees to retrench*. *International Journal of Business Administration*, 2(2), 57.
60. NEUMANNOVÁ, Anna a kol. 2014. Vývoj vyhlášených konkurzov a povolených reštrukturalizácií s ohľadom na výkonnosť slovenskej ekonomiky. *Výkonnosť podniku*, 4(2), 5-13.
61. NÝVLTOVÁ, Romana. 2010. *Finanční řízení podniku*. Grada Publishing as.

62. OAKLAND, S. John. 2014. *Total quality management and operational excellence: text with cases*. Routledge.
63. O'KEEFE, Phil. 2017. *Regional restructuring under advanced capitalism*. Routledge, 2017.
64. PALEPU, G. Krishna, et al. 2010. *Business analysis and valuation: Using financial statements*. Cengage Learning Australia, 2010.
65. PEEL, J. MICHAEL. 1995. *The impact of corporate restructuring: Mergers, divestments and MBOs*. *Long Range Planning*, 28(2), 92-101.
66. PETTIGREW, Andrew – MASSINI, Silvia – NUMAGAMI, Tsuyoshi. 2000. Innovative forms of organising in Europe and Japan. *European management journal*, 18(3), 259-273.
67. POLLAK, Harry. 2003. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Nakladatelství CH Beck.
68. RIANY, C. Onundo – MUSA, G. Hammad – ODERA, Odhiambo – OKAKA, Ochieng. 2012. *Effects of restructuring on organization performance of mobile phone service providers*. *International Review of social sciences and Humanities*, 4(1), 198-204.
69. ROMANELLI, Elaine – TUSHMAN, L. Michael, 1994. Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management journal*, 37(5), 1141-1166.
70. RŮČKOVÁ, Petra. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. akt. vyd. Praha: Grada.
71. ŘEPA, Václav. 2007. *Podnikové procesy-procesní řízení a modelování-2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing as.
72. ŘEPA, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace*. Grada Publishing as.
73. SMITH, Wendy K. – TUSHMAN, Michael L. 2005. *Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams*. *Organization science*, 2005, 16.5: 522-536.
74. SYNEK, Miloslav. 2007. *Manažerská ekonomika-4. aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing as.
75. TEPLICKÁ, Katarína. 2016. *Základná charakteristika procesov v oblasti manažérstva kvality*. TUKE, Fakulta BERG, 2016.
76. TRUNEČEK, Jan. 2000. Restrukturalizace řízení malých a středních podniků. In *International Conference „Ekonomika firiem* (pp. 624-632).

77. URDEN, Lund Dan – WALSTON L. Sullivan. 2001. Outcomes of hospital restructuring and reengineering: how is success or failure being measured? *Journal of Nursing Administration*, 31(4), 203-209.
78. VALACH, Josef. 1997. *Finanční řízení podniku*. Ekopress.
79. VEBER, Jaromír. 2004. *Management: základy, prosperita, globalizácia*. Management Press.
80. VEBER, Jaromír. 2008. *Podnikání malé a střední firmy-2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing as.
81. VENKATAIAH, DR. Christian – SAGI, Srilalitha. 2013. Business process re-engineering in manufacturing and service industries-some perspectives. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 3(1), 45-56.
82. VLACHYNSKÝ, Karol – FETISOVOVÁ, Elena – JÁNOŠOVÁ, Veronika – KRÁLOVIČ, Jozef – MARKOVIČ, Peter – MIKOVÁ, Oľga – ZALAI, Karol. 2006. *Podnikové financie*. Iura Edition.
83. VOCHOZKA, Marek 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Grada Publishing as.
84. WAGNEROVÁ, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing as.
85. WALSTON, S. Loius – BOGUE, R. Joseph. 1999. The effects of reengineering: fad or competitive factor? *Journal of Healthcare Management*, 44(6), 456-474.
86. WESTON, J. Fred – CHUNG, S. Kwang – HOAG, Susan. 1990. *Mergers, restructuring, and corporate control*. Prentice Hall.
87. WILBURN, Morris. 2007. *Managing the customer experience: A measurement-based approach*. ASQ Quality Press, 2007.
88. WILSON, Dovie. 2016. *Small Business Crisis Management Strategies*.
89. ŽÍDEK, Libor. 2006. *Transformace české ekonomiky: 1989-2004*. Nakladatelství CH Beck.