

# ÚSKALÍ NEMOHOU ODRADIT

Situace mnohých českých podniků se v posledních čtyřech letech značně změnila – zatímco jedny dostaly v nových podmínkách nebývalou šanci k rozkvětu, některé jiné, dříve (nežřídkakdy s pomocí státu) prosperující, se taktak drží nad vodou. Většina problematických podniků má na to vyřešit své potíže méně radikálně než konkurzem – ne všechny na to však stačí vlastními silami. I v České republice už existuje řada firem specializujících se právě na pomoc takovým podnikům. Na příkladu Mostecké uhelné společnosti (MUS), která se rozhodla využít služeb kvalifikovaných poradců, lze dokumentovat, co obnáší ve velké průmyslové společnosti restrukturalizace. Ing. V. Dominik z poradenské firmy KPMG a ekonomický poradce Ing. M. Drábek se s námi podělili o své zkušenosti z projektu aplikovaného právě v MUS, firmě, která se rozhodla své problémy řešit. Závěry, ke kterým experti dospěli, mají přitom ve značné míře obecnou platnost.

Mostecká uhelná společnost, a. s., se objemem majetku, počtem pracovníků a výší obrátu řadí mezi desítku největších firem v České republice. Situaci společnosti v době zadání projektu charakterizoval trend výrazného snižování poptávky po jejich produktech, přičemž pozadí tohoto jevu tvořil útlum celého odvětví.

Tržby společnosti se snižovaly větší mírou, než by odpovídalo běžným sezonním výkyvům. Zároveň však zůstávaly zachovány technické a lidské zdroje prakticky v plném rozsahu jako při špičkové úrovni těžby v minulých letech. Zcela přirozeně tak začalo docházet ke zhoršování ekonomických výsledků, dynamika nákladů nestačila sledovat pokles tržeb a v důsledku toho klesalo cash flow.

Takto charakterizovaná situace se stala jedním z rozhodujících podnětů k úvahám o zredukování rozsahu podpůrných (tedy pomocných a obslužných) činností ve společnosti.

#### Zadání projektu

V MUS je provozováno několik desítek činností, které lze označit za podpůrné. Jde o velmi široké spektrum aktivit, počínaje různými typy údržeb přes inženýrské činnosti, obchodní činnosti až po sociální služby. Cílem projektu bylo definovat a ověřit postup identifikace podnikatelských aktivit, které nejsou součástí rozhodujícího podnikání. Jeho výsledky by měly být použity v rámci programu restrukturalizace zaměřené na tzv. core business, tj. na činnosti, které jsou pro danou společnost základní.

Podstatu projektu tvořila podrobná analýza širokého vzorku podpůrných pracovišť se zaměřením na:

- sestavení univerzální soustavy kritérií pro identifikaci nestrategických (neklíčových) podpůrných činností;
  - navazující návrh koncepčních změn vedoucích k efektivnějšímu chování společnosti při zajišťování podpůrných činností včetně organizace vyřešování činností neklíčových.
- S klientem bylo dohodnuto, že kritériální hodnocení jednotlivých podpůrných činností musí dostatečně spolehlivě umožňovat posouzení, zda daná činnost:
- je pro společnost strategicky důležitá a její zachování v interní struktuře přináší konkrétní výhody;
  - není strategicky důležitá, ovšem společnost jí potřebuje a na trhu není v současné době dostatečná nabídka splňující všechny její požadavky;

- není strategicky významná a na trhu je stabilizována nabídka v potřebné kapacitě i kvalitě.

Vedlejším, nicméně rovněž významným cílem projektu byl sociologický průzkum zaměřený na hodnocení atmosféry na pracovištích a na připravenost pracovníků akceptovat rozsáhlé změny.

#### Postup řešení

Po dohodě s klientem – MUS byl pro řešení projektu sestaven tým zahrnující externí konzultanty a zaměstnance společnosti. Byla tak vhodně spojena znalost technik sběru dat, jejich analýzy a generování závěrů se znalostí podnikové problematiky a regionálního trhu.

Hlavním nástrojem hodnocení byla SWOT analýza jednotlivých podnikatelských aktivit. Je to účinný prostředek tvorby podnikatelské strategie, který zkoumá silné a slabé stránky rozvoje společnosti či pracoviště s cílem pochopit výchozí stav a analyzuje vnější příležitosti a hrozby, které určují možný rozvoj.

Za interní faktory SWOT analýzy byly zvoleny produkty pracoviště a jejich konkurenceschopnost, technologická provázanost s hlavní výrobní činností, rozsah interních kooperací, lokalizace pracoviště, úroveň technického vybavení, personální obsazení, postoj pracovníků ke změně a v neposlední řadě vliv vnitřního ekonomického řízení na racionální chování pracoviště. Jako externí faktory pak byly analyzovány potřeby potenciálních zákazníků, velikost trhu konkrétního produktu a jeho trend, stav konkurence, konkurenční výhody produktu MUS, existence a velikost tržní mezery, bariéry externího pořízení produktu a naopak vstupu produktu na regionální trh apod.

Zvláštní pozornost byla věnována přípravě sběru potřebných informací. Byl pečlivě propracován rozsah a návaznosti potřebných informací a program jejich získávání. Hlavní technikou byla řízená interview, pro která byly připraveny dotazníky. Předem se prodiskutovala kritéria, která byla považována za důležitá pro posouzení strategického významu činnosti a proveditelnosti jejího případného vyčlenění ze společnosti.

#### Zjištěný stav

##### Strategie podnikání

Výsledky analýzy potvrdily obecnou zkušenost z podniku před transformací. V činnostech, jejichž úkolem je podporovat nebo

poskytovat servis hlavní technologické činnosti, je vázán až několikanásobně vyšší kapitál a počet pracovníků než v činnosti hlavní. Tento stav má své historické příčiny v systému centrálního plánování, který byl ve své vrcholné fázi tak složitý, že se všechny podniky snažily zabezpečit svůj plynulý provoz co největší soběstačností. Navíc neexistovala infrastruktura malých podniků schopných pružně poskytovat potřebné služby. Rovněž zcela chyběly ekonomické motivy, které by vedly podniky k úvahám o racionálních dimenzích pomocných a obslužných útvarů.

Je třeba zdůraznit, že v naprosté většině případů se jedná o činnosti potřebné či přímo nezbytné. Otázka však zní, zda všechny tyto služby má zajišťovat vnitřní organizační jednotka společnosti, a pokud ano, jaká má být její přiměřená kapacita. Začlenění útvaru obslužné činnosti do struktury firmy má evidentní výhodu v pružnosti a pohotovosti poskytovaných služeb, která je dána společným vedením s hlavní výrobní činností. Po poklesu výroby, který má v řadě případů dlouhodobý charakter, však vysoká pohotovost zařízení do jisté míry ztrácí svůj význam a priority získávají ekonomická kritéria.

Systémy vnitřního řízení a návyky řídicích pracovníků ale nadále podporují maximální objem výroby. Přinejmenším se málokdo zabývá porovnáním ceny prostoje výrobního zařízení a ceny pohotovosti poskytované služby. Je třeba si totiž uvědomit, že za vyšší pohotovost je třeba zaplatit vyšší kapacitou, a tedy vyšším kapitálem na vázané zdroje a vyššími náklady na jejich provozování.

Provozování obslužné činnosti ve vlastní režii je spojeno s řadou problémů:

1. Každá specifická činnost vyžaduje určité řídicí a organizační struktury, což při velkém počtu různorodých činností způsobuje složitou vnitřní organizační strukturu s mnoha řídicími úrovněmi. Dále je nutno mít složitá pravidla pro vztahy mezi vnitřními útvary, věst rozsáhlou normativní základnu, bezpečnostní normy, ochranu majetku atd. To vše nazýváme komplexitou podnikání, která je spojena s vysokými náklady vesměs režijního charakteru.

2. Relativní izolovanost od konkurenčních tlaků na trhu vede v dlouhodobější perspektivě k poklesu technické úrovně jak technologického vybavení, tak i pracovníků útvaru obslužné činnosti.

3. Pokud neexistuje správná vnitropodniková politika pro předávací ceny interních výkonů, nebude pravděpodobně zajištěna přiměřená návratnost kapitálu vloženého do obslužné činnosti.

4. Za jeden z nejvýznamnějších problémů je však nutno považovat nepřiměřená podnikatelská rizika. Každá aktivita, kterou lze samostatně provozovat a uplatnit na trhu, představuje podnikatelské riziko ekonomické ztrátivosti, která může vést až k úpadku a li-



kvidaci. Každá společnost musí nést takové riziko ve své hlavní činnosti. Pokud však společnost provozuje vedle ní i desítky dalších aktivit, vstupuje do několika-násobně většího rizika úpadku. Je zřejmé, že několik obslužných činností, které jsou ekonomicky ztrátové, nemohou samy o sobě způsobit úpadek velké společnosti. Jejich ztrátovost je však interně dotována z hlavní činnosti společnosti, která se tak stává méně konkurenceschopnou a citlivější na nepříznivý vývoj na trhu.

Smyslem těchto úvah by proto mělo být posouzení existujících aktivit z hlediska jejich významu pro hlavní výrobní činnost s cílem najít rovnováhu mezi oprávněnými potřebami stability hlavní výrobní činnosti a zdroji (tedy i náklady a riziky), které pro zajištění takové stability jsou potřeba.

Přestože řada podniků již prošla privatizací, k velkému posunu v uvažování jak podnikových managementů, tak i nových vlastníků zatím nedošlo. Převážná většina společností se i nadále, a většinou málo úspěšně, snaží zvýšit výkony při zachování dosavadní velikosti a struktury.

#### Lidský faktor

Jakákoliv změna vnitřní struktury společnosti vyvolává změnu vztahů a zvyklostí, změnu postavení lidí v podnikové hierarchii a často i změnu kvalifikačních požadavků. Proto lze zcela zákonitě očekávat odpor proti uvažovaným změnám. Taková situace je zvládnutelná jen za předpokladu naprosté jednotnosti vrcholového vedení v názoru na cíl a způsob transformace a zapojení dalších řídicích úrovní do jejího provádění.

V rámci tohoto projektu bylo typické, že uvažovanou restrukturalizaci podporovali především vedoucí na nižších úrovních řízení, kteří od ní očekávali zvláště větší prostor pro vlastní iniciativu, podloženou většími pravomocemi v rozhodování.

#### Faktor času

Projekt restrukturalizace podpůrných činností byl zpracován v průběhu letošního roku, v době, kdy signály ekonomického poklesu byly více než zřetelné. Vezmeme-li do úvahy, že tyto změny by měly být součástí mnohem rozsáhlejšího programu transformace, který je v současné době zpracováván, hrozí nebezpečí, že očekávané efekty přijdou příliš pozdě. Energie managementu pak bude v mnohem větší míře odčerpávána na řešení akutních ekonomických problémů na úkor koncepční práce.

#### Co dál?

Schválením modelu hodnocení obslužných činností a přijetím doporučení některé z nich vyčlenit ze společnosti celý problém nekončí, spíše začíná. Pro další postup je doporučeno zvážit následující problémy:

1. Restrukturalizace pomocných a obsluž-

ných činností by měla být součástí komplexnějšího programu restrukturalizace podnikání. V této souvislosti by měla být provedena i hlubší analýza hlavních výrobních činností. Jednou z velmi zajímavých metodologií takové analýzy je Value Based Management (VBM) neboli řízení na základě tvorby hodnot.

2. Velká většina restrukturalizací jsou náročnými zásahy do podnikového organismu, které musí být adekvátně řízeny. Takové změny nelze uspěchat, zavádět »zkušebně« a připustit neúspěch změny. Před jejich zavedením je nutno provést velmi pečlivou přípravu. Všechny osvědčené postupy jsou zahrnuty v projektech řízení změn, čili Management of Change (MOC).

3. Jako specifický problém se jeví financování procesu vyčleňování. Pokud společnost pouze vytvoří řadu satelitních firem, které jsou plně v jeho vlastnictví, vyřeší tím do určité míry způsob řízení vyčleňovaných aktivit a transparentnost vzájemných vztahů. Nevyřeší tím však vůbec to podstatné, a to je sdílení podnikatelského rizika s jinými subjekty, či úplné přenesení tohoto rizika jinam a uvolnění vázaného kapitálu. Aby toho dosáhl, musí najít nové, privátní partnery, kteří jsou ochotni takové riziko přijmout. Tyto subjekty pak musí vložit svůj kapitál do daného podnikání. Jeho získání však v dnešní době není vůbec jednoduché. Klasickou cestou je bankovní úvěr, ale je obecně známo, jak nesnadno je dosažitelný. Existují alternativní metody, jako je Management Buy-Out nebo Management Buy-In, souhrnně BIMBO nebo fondy rizikového kapitálu. Všechny tyto formy jsou však u nás teprve ve stadiu zrodu. Je ovšem důležité, aby společnost, která hodlá některé aktivity vyčlenit, pomohla potenciálním partnerům potřebný kapitál získat.

4. Pokud dojde k vyčlenění některých aktivit a s ním spojeného majetku do nových právních subjektů, je třeba, aby společnost institucionalizovala správu takového majetku. Nejde o správu ve smyslu zasahování do operativní činnosti, ale o stanovení cílů v podnikání (obchodních, finančních aj.) a o personální zásahy do managementu, pokud tyto cíle nejsou dosahovány.

Vyčleňování interních aktivit do samostatných právních subjektů má ovšem i svůj daňový aspekt. Podle současné legislativy podléhají případné dividendy z dceřiných společností srážkové dani, což může způsobit pokles disponibilních zdrojů proti variantě jediného právního subjektu. Před rozhodnutím o vyčlenění musí být proto zváženy všechny důsledky a daňové vlivy posouzeny nejlépe na základě variantních daňových plánů.

#### Zobecnění

Cílem tohoto článku nebylo popsat jeden konkrétní projekt restrukturalizace, ale na základě zkušeností a poznatků z něho zobecnit současnou situaci větších podniků. Závěry lze více či méně aplikovat na kteroukoliv větší průmyslovou společnost.

1. Před jakoukoliv restrukturalizací společnosti je nutno mít ujasněnou strategii podnikání. Nemusí to nutně být podrobný strategický plán, ale většinou stačí jen stručná, ale výstižná charakteristika cílů a směrů budoucího podnikání. Bez této základní strategické koncepce je jakékoliv rozhodování intuitivní, se značným rizikem omylu.

2. Vnitřní řídicí systém musí být plynule přizpůsobován změně podmínek. V situaci, kdy je ve větší míře nahrazována interní kooperace nákupem služeb od externích partnerů, musí pracovníci, zodpovědní za správnou funkci těchto služeb, dostat veškeré potřebné pravomoci. Na druhou stranu musí rovněž nést plnou odpovědnost za kvalitu nakupovaných služeb i za související náklady.

3. Systém finančního řízení (controlling) a manažerského účetnictví musí být funkční, aby vytvářel potřebnou motivaci pro racionální chování pracovníků při výběru nejlepšího dodavatele.

4. Tak jako u všech velkých změn je třeba dosáhnout shodného pohledu především vrcholového vedení, ale i dalších vedoucích pracovníků na cíle, koncepci a program prováděné restrukturalizace.

Od podobné restrukturalizace lze zcela reálně očekávat následující přínosy:

- zlepšení ekonomických parametrů společnosti, zejména v relaci k vloženému kapitálu a k počtu pracovníků, zlepšení návratnosti vloženého kapitálu;

- zvýšení transparentnosti ekonomických vztahů uvnitř společnosti s pozitivními efekty pro motivaci vnitřních útvarů a měření jejich výsledků;

- zjednodušení řídicích a organizačních struktur s efektem ve snížení režijních nákladů.

Uvedené problémy by neměly odradit vedoucí pracovníky od transformačních plánů, ale naopak poskytnout jim námět pro řešení.

Ing. VLASTIMIL DOMINIK,  
KPMG Česká republika,  
Ing. MILAN DRÁBEK,  
ekonomický poradce