

Miroslav Grznár
Ľuboslav Szabo

MANAŽMENT PODNIKOV – STAV PO KRÍZE¹

Abstract: *The paper deals with the impact of economic crisis and with ways-out in management of companies. It describes the post-crisis development in some sectors of the Slovak economy and analyzes the process of consolidation of selected companies. In particular, the paper emphasizes the use of such anti-crisis measures as the dismissal of employees, investment and innovation processes and cost savings.*

Keywords: *crisis, risks management, emergency planning, firms after crisis*

JEL: D 24

Úvod

V rokoch 2008 až 2009 zasiahla hospodárska a finančná kríza väčšinu výrobných odvetví, ako aj mnohé činnosti v službách a jej prejavy vzhľadom na globalizáciu mali temer celosvetový rozsah. Najviac bol postihnutý strojársky a chemický priemysel, výroba dopravných prostriedkov, výroba kovov a stavebníctvo.

Kríza, ktorá sa začala vo finančných inštitúciách v USA, mala široký dosah a manažmenty podnikov práve hľadali nástroje a konanie, ako mu čeliť. Typickým prejavom krízy bol pokles odbytu produkcie, znižovanie ziskov, nevyužívanie výrobných kapacít, predlžovanie lehoty úhrady faktúr odberateľov, ťažší prístup k úverom a ďalšie.

Do riešenia krízy sa zapájali aj vlády jednotlivých krajín, ktoré prijímali rôzne opatrenia na zmiernenie jej dosahu – od podpory verejných zákaziek cez bezpríkladné sanovanie krachujúcich finančných inštitúcií a medzinárodných výrobných korporácií až po stimulovanie domáceho dopytu „šrotovným“ pre automobilový či elektrotechnický priemysel.

Krízová situácia priniesla nové výzvy pre manažment podnikov. Mnohé tradičné riešenia krízových príznakov, ktoré sa predtým dali operatívne vyriešiť, boli zrazu nepoužiteľné, pretože krízové javy boli náhle a nečakané a podniky väčšinou nemali vytvorené rezervy na prekonanie ich dôsledkov.

¹ Príspevok je parciálnym výsledkom riešenia grantového projektu VEGA č. 1/0466/11 „Krizový manažment podniku“.

Cieľom nášho príspevku je analyzovať, ako podniky na Slovensku zvládli dôsledky krízy, zhodnotiť niektoré prijímané opatrenia a ich úspešnosť a vyvodiť čiastkové závery pre ďalší rozvoj krízového manažmentu a manažmentu rizika v podnikoch.

Metodika a materiál

Analýzu zakladáme na báze dostupných sekundárnych i primárnych štatistických údajov o slovenskom národnom hospodárstve a podnikovej sfére. K sekundárnym informáciám patria najmä údaje ŠÚ SR a jeho odvetvová databáza. Ďalej využívame podnikovú databázu časopisu Trend, najmä jeho publikované hodnotenie podnikov v Trend top 2010 a 2011.

Na medzinárodné komparácie využívame údajovú základňu Eurostatu a údaje EC v dotknutom období.

Na identifikáciu konania manažmentu slovenských podnikov v období krízy využívame ako primárne údaje databázu vytvorenú na Katedre manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave pri riešení výskumných projektov a dizertačných prác.

Prejavy krízy vo výrobných odvetviach SR

Slovenskú ekonomiku prekvapila kríza v etape najväčšieho rozkvetu. V predkrízovom období hrubý domáci produkt úspešne rástol a dosiahol v reálnom vyjadrení HDP na obyvateľa dve tretiny priemeru EÚ-15. Za rok 2009 však bol už vyčíslený pokles HDP oproti rovnakému obdobiu predchádzajúceho roka o 5,8 %.

Tabuľka č. 1 ilustruje výsledky slovenskej ekonomiky v posledných rokoch. Údaje do roku 2008 naznačujú slušný medziročný či objemový rast temer všetkých ukazovateľov. Výrazný pokles výkonnosti ekonomiky prichádza v roku 2008 a potom v roku 2009. V rokoch 2010 až 2011 dochádza ku konsolidácii národnej ekonomiky, ale nie vo všetkých odvetviach. Stavebníctvo sa ani v tomto období nezotavilo a záťažou krajiny zostáva stále vysoký rast nezamestnanosti. Priemyselná výroba sa vrátila k pozitívnemu rastu. Prekvapením zostáva rýchly rast priemerných miezd. Údaje v percentách pri niektorých ukazovateľoch vyjadrujú zmenu oproti skutočnosti predchádzajúceho roka.

Tab. č. 1

Vývoj vybraných ukazovateľov národného hospodárstva SR

Ukazovateľ	m.j.	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Prírastok HDP, s. c.	%	6,6	8,5	10,4	6,2	- 5,8	5,4	5,0
Priemyselná produkcia	%	3,2	10,0	12,8	5,1	- 18,0	19,2	10,2
Stavebná produkcia	%	14,7	14,9	5,7	12,0	- 11,3	-4,6	-1,8
ZO – vývoz, mld.	€	32,9	40,9	47,2	49,5	38,5	48,3	47,5
Hrubá mesačná mzda	€	573,4	622,7	668,7	734,9	744,5	785	811
Miera nezamestnanosti	%	11,4	9,4	8,0	9,6	12,1	13,5	14,4

Prameň: <http://portal.statistics.sk>, 5. 4. 2012. Konverzný kurz 1 € = 30,126 Sk.

Hospodárska kríza postihla výrobné odvetvia rôznou mierou. Najviac boli postihnuté odvetvia, ktorých rozvoj vyžaduje dlhodobé investovanie, ako sú stavebníctvo, automobilový priemysel a odvetvia vyrábajúce investičné statky (energetika). Tab. č. 2 ilustruje indexy medziročného vývoja vo vybraných odvetviach priemyslu.

Tab. č. 2

Index tržieb a výkonov priemyselnej produkcie vybraných odvetví

Odvetvie priemyslu	2008	2009	2010	2011
Výroba chemikálií	100	83,5	115,5	112,6
Výroba kovov	100	69,3	124,0	106,0
Výroba strojov	100	65,9	133,3	118,4
Doprav. prostriedky	100	74,4	138,3	126,5
Výroba potravín	100	86,7	105,9	107,1
Farmac. výrobky	100	96,8	119,1	92,8
Výroba počítačov	100	102,1	117,9	90,2
Elektrina, plyn	100	93,5	111,8	108,4
Stavebníctvo	100	88,7	95,4	98,2
Priemysel spolu	100	82,0	119,2	110,2

Prameň: <http://portal.statistics.sk>, 5. 4. 2012.

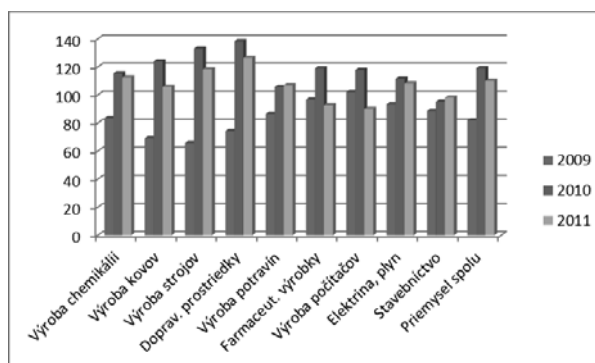
Stavebníctvo sa ani v roku 2011 nedostalo na úroveň výkonov pred krízou. Na druhej strane sa do ťažkostí dostáva výroba farmaceutických výrobkov a počítačov. Príčinou ťažkostí farmaceutického priemyslu môže byť nejasná lieková politika vlády a strategické zámery výrobcov liečiv, výroba počítačov a IT naráža na silnú konkurenciu výrobcov z Číny.

Krízu najrýchlejšie prekonali výrobcovia strojov, dopravných prostriedkov, chemický priemysel a výroba potravín.

V obrázku č. 1 ilustrujeme graficky medziročné indexy výkonov vybraných odvetví národnej ekonomiky SR v období rokov 2008 – 2011. Rast v roku 2010 bol najvyšší, pravda, vzhľadom na veľký pokles výkonov v roku 2008, v ďalšom roku už dochádza k zmiernovaniu rastu.

Obr. č. 1

Medziročné indexy vývoja vybraných odvetví v SR



Prameň: tab. č. 2.

Prejavy krízového vývoja zaznamenalo aj zoskupenie krajín EÚ. Pritom dosah krízy v krajinách EÚ-27 či eurozóny a SR bol odlišný. Dosah krízy na hlavné odvetvia činnosti ilustruje tabuľka č. 3.

Tab. č. 3

Medziročné indexy zmeny výkonov v priemysle, obchode a službách v EÚ v %

Región	2008	2009	2010	2011
EÚ-27	2,5	-17,4	10,6	9,1
Euro-zóna	1,5	-18,3	10,1	8,9
SR	2,9	-24,0	20,3	14,6

Prameň: Eurostat, EC, 4. 4. 2012.

Krajiny EÚ-27 vykázali v krízovom roku 2009 najmenší pokles, zatiaľ čo SR najväčší. Rýchlosťou zotavenia v rokoch 2010 a 2011 však SR príjemne prekvapila a prevýšila aj EÚ-27 i krajiny eurozóny.

V tab. č. 4 na už čiastočne historických údajoch ilustrujeme dosah krízy v niektorých výrobných odvetviach EÚ. Pokles produkcie uvedených odvetví korešponduje s využitím výrobných kapacít. Rast produktivity práce v tabuľke je za obdobie rokov 1995 – 2005. Najmenší dosah krízy bol v únii v potravinárskom priemysle, aj keď sa zaznamenal silný pokles využitia kapacít.

Tab. č. 4

Prejavy krízy v ekonomike EÚ

Odvetvie	Využitie kapacít – %	Rast produktivity práce v %	Pokles produkcie počas krízy v %
Potraviny	74,4	1,5	- 2,3
Textil	66,5	2,7	- 24,8
Strojárstvo	68,0	2,6	- 30,0
Dopravné vozidlá	62,2	3,2	- 35,0
Drevárstvo	70,9	3,2	- 20,6

Prameň: European Economy, 11/2009, Commission services, upravené.

Opatrenia podnikov na riešenie krízy

E. Antušák (2009) považuje krízový manažment za manažment v podmienkach krízových zmien. E. Kislingerová (2010) vo svojej práci konštatuje, že z teoretického hľadiska možno optimálnu reakciu podniku na krízovú situáciu popísať ako zásadné prispôbenie sa situácii a okamžitú zmenu predtým prijatej stratégie na elementárnu zásadu „prežitia“.

Reakcia podnikového manažmentu na krízové javy v podnikovej praxi je však poznamenaná tým, či predstavitelia podnikov prijímajú tieto prejavy ako výsledok náhodnej a teda krátkodobej situácie, alebo si uvedomujú aj možnosti dlhšieho pretrvávania dôsledkov a sú na ne pripravení vypracovanými zásadami krízového manažmentu, manažmentom rizika či krízovým plánom.

Dôležité je, ako rýchlo podnikoví manažéri identifikujú prejavy krízy a ktoré z nich vysielajú naliehavé signály na potrebné zmeny. K najčastejším prejavom krízy patria:

- pokles odbytu a depresia trhov, ktoré môžu mať rôznu intenzitu. Prejavuje sa to v strate zákazníkov, v znižovaní objednávok, v orientácii zákazníkov na lacnejšie produkty a pod.,
- tlak na pokles odbytových cien v záujme udržania si tradičných odberateľov a uchránenie si trhového priestoru pred konkurenciou,
- zdraženie cudzích zdrojov a obmedzovanie prístupu k úverom, tlakom na zvýšenie zábezpeky či termínov splácania,
- znižovanie platobnej morálky odberateľov, rast insolventnosti a zhoršovanie toku hotovosti podniku s dosahom na splácanie záväzkov,
- výpadok zmluvne zabezpečených dodávok vzhľadom na dôsledky krízy v dodávateľských podnikoch,
- rast cien vstupov, najmä energetických zdrojov, alebo ohrozenie stability dodávok, ohrozenie činnosti či zánik partnerských podnikov, čo môže vážne ohroziť činnosť podniku a jeho postavenie na trhu.

Teoretické zdroje uvádzajú, že včasná identifikácia krízových javov a ich zhodnotenie je východiskom pre vypracovanie stratégie eliminácie nežiaducich dôsledkov na podnik, čo by mala byť hlavná úloha manažérov. Do úvahy prichádzajú také aktivity, ako je vypracovanie scenárov žiaduceho vývoja či krízových plánov, ak ich podnik predtým nemal, alebo využívanie nástrojov manažmentu rizika. Takáto príprava reakcie podniku na krízu môže zabrániť nežiaducim dôsledkom.

Podľa prieskumov konzultačnej firmy Pricewaterhouse Coopers, v ktorom oslovila stovky top manažérov firiem po celom svete, najčastejšími reakciami manažérov na prejavy krízy boli opatrenia uvádzané v tabuľke č. 5.

Tab. č. 5

Najčastejšie prijímané oblasti protikrízových opatrení v % odpovedí

Opatrenie	% odpovedí
Zavádzať redukciu nákladov	69
Vstúpiť do nových strategických aliancií a JV	46
Outsourcovať biznis procesy a funkcie	34
Dokončiť cezhraničné akvizície	30
Zbaviť sa niektorých činností, odísť z trhov	17
Insourcovať už odčlenené procesy	17
Ukončiť existujúce aliancie a JV	14

Prameň: Trend, 13. 5. 2010.

Opytovaní manažéri mali možnosť voľby viacerých opatrení, ale jednoznačne najčastejšie prijímaným opatrením bola redukcia nákladov.

K ďalším častým protikrízovým opatreniam patrili:

- zastavenie výdavkov na reklamu,
- zastavenie či obmedzenie výdavkov na personálnu politiku a vzdelávanie, hoci zvyšovanie kvalifikácie personálu môže podľa niektorých analýz prispieť ku konsolidácii podniku,
- prepúšťanie pracovníkov, nie však kľúčových, skôr pomocných a s nižšou kvalifikáciou,
- rokovanie s odbormi o zníženie benefitov či platov,
- obmedzenie investícií, hoci v niektorých prípadoch práve investície môžu viesť k zníženiu nákladov, o čom svedčí investícia Volkswagenu do malého vozidla UP v čase krízy.

Pri prekonávaní krízy niektorí autori odporúčajú aj strategické riešenia [9]:

- Podniková stratégia zvratu spočíva v znižovaní výrobných nákladov, znižovaní rozsahu výroby a vo zvyšovaní efektívnosti. Používa sa, keď sú príčiny krízy krátkodobé.

- Podniková stratégia redukcie, keď sa podnik orientuje na najvýnosnejšie, kmeňové podnikanie a deinvestuje menej významné oblasti s nižším dosahovaným ziskom.
- Stratégia reštrukturalizácie portfólia, keď sú nielen deinvestované nevýnosné oblasti, ale tieto procesy sú sprevádzané novými akvizíciami.

Kríza v podnikoch na Slovensku

Štatistické údaje potvrdzujú, že úspešné spoločnosti reagujú na krízu proaktívne, nesnažia sa len reagovať na zmeny na trhu a v podnikateľskom prostredí, ale usilujú sa o ovplyvnenie trhu a uplatnenie svojej konkurenčnej výhody, napríklad schopnosťou prichádzať s inovovanými riešeniami v oblasti produktov, alebo organizácie, iné posilňujú investičné procesy. Ďalšie podniky uprednostňujú útlm aktivít a uvoľňovanie svojich pracovníkov.

V oblasti manažmentu jedným zo všeobecne uplatňovaných opatrení manažérov je skracovanie horizontov plánov, čo je odpoveďou na turbulentný vývoj a neistoty trhov.

Keďže primárne prejavy krízy možno pozorovať v poklese odbytu, tržieb a v strate zákazníkov, treba reálne plánovať odbyt a od jeho výhľadu (neustále spresňovaného) odvíjať aj nákup materiálových potrieb výroby, ktorý predstavuje významnú súčasť variabilných nákladov. Niektorí autori uvádzajú, že v čase krízy by sa mal forecast predaja síce odvíjať od dĺžky výrobného cyklu, ale nemal by prekročiť 6 mesiacov [6].

Vo výskume realizovanom na Katedre manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave v roku 2011 – 2012 sa overovali prístupy manažérov k úpravám plánov. Je zaujímavé, že najviac anketovaných podnikov preukázalo, že počas krízy vôbec nepristúpili k zmene či úprave plánov. Len menšia časť podnikov považovala za potrebné upraviť určitým spôsobom svoj biznis plán, či plány vôbec prepracovať, alebo zmeniť podnikateľský model plánom B.

Tab. č. 6

Modifikácie plánov v čase krízy

Ukazovateľ	Počet podnikov	Podiel podnikov v %
Plány sa nemenili	205	64,3
Menil sa časový horizont plánov	24	7,5
Podnik upustil od plánov	37	11,6
Plány boli pravidelne aktualizované	53	16,6
Spolu	319	100,0

Prameň: [2].

Výsledky tohto prieskumu naznačujú značnú pasivitu veľkého počtu podnikových manažérov pokiaľ ide o uplatnenie proaktívneho prístupu k riešeniu dôsledkov krízy v oblasti plánovania.

Reakciu slovenských podnikov na krízové javy posúdime s využitím niektorých údajov databázy časopisu Trend Top 2010 a 2011 o najväčších nefinančných podnikoch, ktoré sú usporiadané podľa výšky tržieb v roku 2010. Uvádzané spoločnosti predstavujú vlajkové lode slovenskej ekonomiky.

Tab. č. 7

Kríza a ekonomika najväčších nefinančných podnikov v SR

Spoločnosť	Tržby v mil. €			Počet pracovníkov		Investície / Tržby %	
	2010	2009	2008	2010	2009	2010	2009
Volkswagen, a. s.	4 039	2 944	5 157	7 000	6 500	4,3	6,7
Slovnaft, a. s.	3 496	2 735	3 913	3 683	3 716	3,9	3,7
Samsung elektr.	3 247	3 168	3 392	2 409	3 190	1,7	1,2
SPP, a. s.	2 668	2 531	3 131	1 397	5 146	8,2	8,1
KIA motors, s. r. o.	2 889	1 685	2 143	2 889	2 735	5,7	3,3
US Steel Košice	2 468	1 734	2 838	11 126	13 669	4,2	5,7
Slovenské elektr.	2 181	2 049	1 964	5 699	5 993	28,3	13,2
PCS s. r. o., Trnava	1 654	1 854	1 668	5 230	3 149	1,7	2,9

Prameň: Trend TOP 2010, 2011, november 2010, 2011, vlastná úprava.

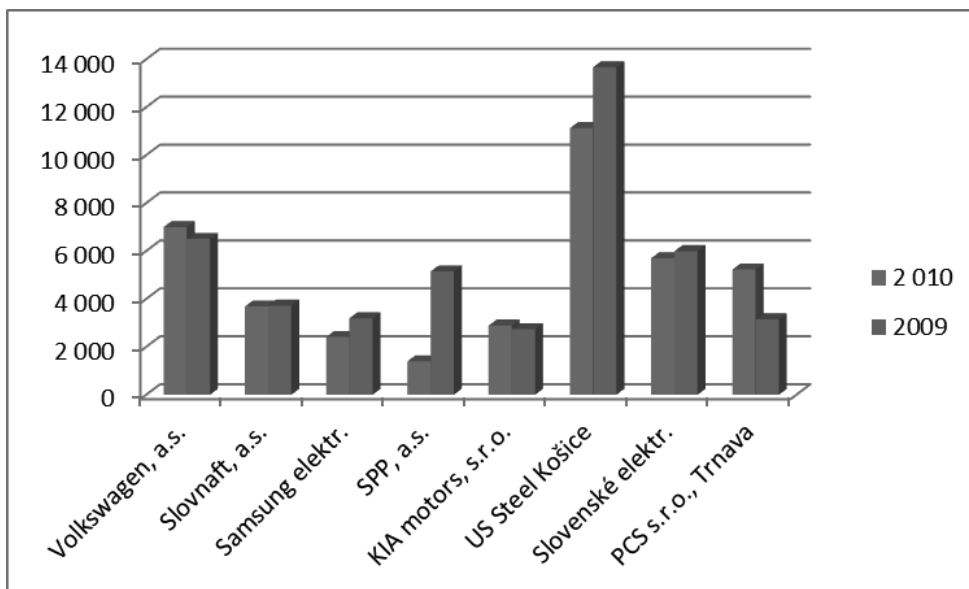
Pri najväčších nefinančných podnikoch v SR boli krízou v roku 2009 postihnuté v ukazovateli tržieb všetky uvádzané spoločnosti s výnimkou Slovenských elektrární a PCS, s. r. o., ktorým tržby vzrástli. Posledný menovaný podnik pocítil pokles tržieb až v roku 2010.

Ako najčastejšie protikrízové opatrenie realizovali uvedené spoločnosti ešte aj v roku 2010 znižovanie počtu pracovníkov. Výnimkou však boli výrobcovia automobilov, ktorí v roku 2010 už zvyšovali svoje stavy personálu.

Vývoj tržieb a počtu pracovníkov v hodnotenom období ilustrujú obrázky č. 2 a č. 3.

Obr. č. 2

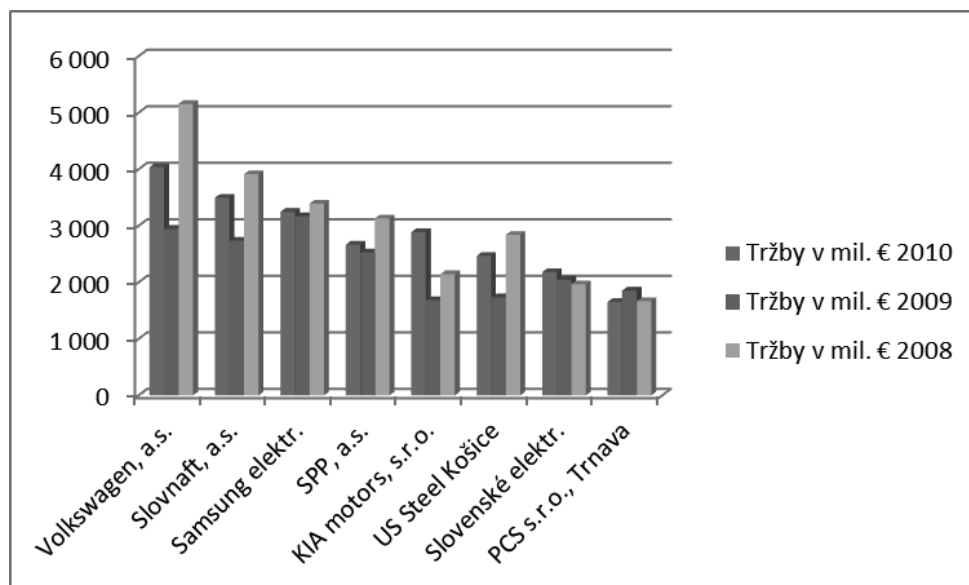
Vývoj tržieb spoločností v období 2008 – 2010



Prameň: tab. č. 7.

Obr. č. 3

Vývoj stavov pracovníkov spoločností v období 2009 – 2010



Prameň: tab. č. 7.

Pre najväčšie slovenské podniky v pokrízovom období je ďalej príznačné, že nezanedbávajú svoj rast a cieľavedome investujú. K najväčším investorom patria Slovenské elektrárne a všetky automobilky.

Príkladom môže byť automobilka Volkswagen, ktorá na kapitálové výdavky ročne bude dávať 4 až 6 % z ročných tržieb, čo je o polovicu viac, ako dáva konkurencia. Firma zavádza jednotnú platformu pre svoje modely, ktorá s využitím stavebnicového systému má znížiť výrobné náklady o pätinu a skrátiť čas na výrobu jedného automobilu o tretinu (Trend 16. 12. 2010). V roku 2011 už prichádza na trh s novým automobilom VW UP so štandardom malých vozidiel, ktorý vyvinula v rokoch krízy.

Trend Top 200 uvádza každoročne poradie 200 najväčších nefinančných spoločností zoradených podľa výšky tržieb. V ďalšej tabuľke uvádzame prehľad pozitívneho či negatívneho vývoja tržieb podnikov v rokoch 2009 a 2010, ktoré sme roztriedili do štyroch skupín s rovnakým počtom 50 podnikov.

Tab. č. 8

Vývoj tržieb v skupinách podnikov v rokoch 2009 a 2010 v počtoch podnikov

Skupina podnikov	Vývoj tržieb 2010 / 2009		Vývoj tržieb 2009 / 2008	
	Rast tržieb	Pokles tržieb	Rast tržieb	Pokles tržieb
1 – 50	35	15	13	37
51 – 100	33	17	7	43
101 – 150	43	7	13	37
151 – 200	38	12	13	37
Spolu	149	51	46	154

Prameň: Trend Top 200, november 2010, 2011, vlastné prepočty.

Rok 2009 bol najviac poznamenaný krízou a z celkového počtu 200 podnikov len 23 % sa podarilo zvýšiť tržby oproti predchádzajúcemu roku. Ostatné podniky zaznamenali pokles tržieb. Najväčší počet podnikov s poklesom tržieb bol v druhej skupine, kde len 14 % podnikom sa podarilo zvýšiť svoje tržby.

V roku 2010 sa situácia značne zmenila, rast tržieb zaznamenalo až 75 % podnikov, pričom najvýraznejší podiel podnikov s rastom tržieb nachádzame v tretej skupine, ktorý predstavoval až 86 % podnikov.

Najvýraznejším opatrením, s ktorým sa podniky vyrovnávali v súvislosti s krízou, bolo uvoľňovanie pracovníkov. Trend Top 200 vo svojich analýzach publikoval v oboch hodnotených rokoch 2009 – 2010 aj podniky s najväčším úbytkom počtu zamestnancov. Zoznam obsahoval 30 podnikov v roku 2009 a 50 podnikov v roku 2010.

Podniky sme triedili podľa počtu uvoľnených zamestnancov do skupín a vypočítali niektoré ukazovatele.

301

Tab. č. 9

Podniky s najväčším úbytkom počtu zamestnancov v roku 2009

Interval úbytku zamestnancov	Počet podnikov	Úbytok pracovníkov priemer	Priemerný stav pracovníkov	Tržby, priemer na podnik, tis. €	Tržby na pracovníka v tis. €	Prevaha Zisk / Strata
1000 – 1500	4	1 304	3 787	1 919 000	506,0	Strata
501 – 1000	5	735	4 471	414 000	92,6	Zisk
301 – 500	10	429	4 086	193 000	47,2	Strata
201 – 300	8	238	3 272	565 000	172,7	Zisk
101 – 200	3	182	1 154	181 000	156,8	Zisk

Prameň: Trend Top 200, november 2010, vlastné prepočty.

Najväčší absolútny i relatívny úbytok pracovníkov zaznamenali veľké podniky s vysokým počtom pracovníkov a s vysokou produktivitou práce vyjadrenou v priemerných tržbách na pracovníka, patriace do prvej skupiny. V tejto skupine podnikov prevažovala strata vo výsledku hospodárenia.

Strata prevážila aj v tretej najpočetnejšej skupine podnikov, ktoré udržiavali vysoké stavy pracovníkov a uvoľnili z nich viac ako 10 %. Tieto podniky ale s pracovali s nižšou produktivitou práce a v uvoľnení pracovníkov nachádzali skôr zníženie nákladov ako východisko z krízy.

Posledné dve skupiny podnikov pri dosť vysokom stave zamestnancov uvoľnili len menšie počty a v roku 2009 dokázali hospodáriť so ziskom.

V roku 2010 bolo v súbore podnikov s najväčším úbytkom pracovníkov registrovaných len 25 podnikov, ktoré sme podľa výšky úbytku pracovníkov zatriedili do štyroch skupín s piatimi podnikmi v každej. Prehľad týchto podnikov je v tab. č. 10.

Tab. č. 10

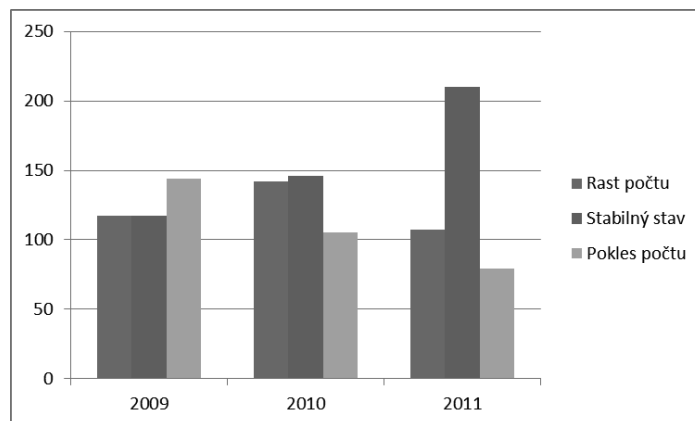
Podniky s najväčším úbytkom počtu zamestnancov v roku 2010

Interval úbytku zamestnancov	Počet podnikov	Úbytok pracovníkov priemer	Priemerný stav pracovníkov	Tržby, priemer na podnik, tis. €	Tržby na pracovníka v tis. €	Prevaha Zisk / Strata
700 – 400	5	524	6 028	833 219	138,2	Strata
399 – 294	5	327	8 184	668 517	81,7	Zisk
293 – 180	5	222	3 209	572 631	178,8	Zisk
179 – 113	5	146	1 058	122 472	115,7	Zisk
112 – 63	5	83	1 698	226 048	133,2	Zisk

Prameň: Trend Top 200, november 2011, vlastné prepočty.

Obr. č. 4

Zmeny stavov pracovníkov v počtoch podnikov v rokoch 2009 – 2011



Prameň: [2], upravené.

V porovnaní s predchádzajúcim obdobím väčšina podnikov s uvoľňovaním pracovníkov už hospodárila so ziskom a počty uvoľňovaných zamestnancov v jednotlivých skupinách sú menšie. V prvej a druhej skupine podnikov dosiahnuté priemery ovplyvňujú jednotlivé podniky s vysokým počtom zamestnancov (napr. US Steel, Slovenská pošta a i.). Menšie rozdiely medzi skupinami sú aj v priemernej produktivite práce v skupinách.

V obrázku č. 4 uvádzame výsledky primárneho výskumu na našom pracovisku z roku 2012, v ktorom manažéri v 378 podnikoch odpovedali o zmenách v počte svojich zamestnancov. V pokrízovom období klesá počet podnikov, ktoré uvádzajú pokles počtu zamestnancov a v roku 2011 už prevažuje stabilizácia počtu pracovníkov.

V ďalšom výskume správania sa manažmentu podnikov v pokrízovom období sme sa zamerali na najväčšie podniky strojárskemu priemyslu na Slovensku opäť s využitím publikovanej databázy časopisu Trend Top v rokoch 2009 a 2010.

Tab. č. 11

Najväčšie podniky strojárskemu priemyslu SR v roku 2009

Interval tržieb v mil. €	Počet podnikov	Tržby priemer v mil. €	Majetok v mil. €	Zisk, strata tis. €	Tržby/majetok	Závazky / majetok	Zisk/majetok
2 940 – 1 680	3	2 160	1 535	53 200	1,407	0,56	0,034
44 – 36	3	38	26,9	-1359	1,412	0,38	-0,505
13 – 10	3	10,8	10,9	-1 250	0,99	0,55	-0,114
6 – 5	3	5,6	3,9	-232	1,435	0,43	-0,059

Prameň: [11], vlastná úprava a prepočty.

V oboch rokoch sme sa snažili, aby v jednotlivých skupinách podnikov boli tožné podniky, i keď v poslednej skupine, ktorá mala predstavovať menšie podniky, sa to vždy nepodarilo. Publikovaný register uvádza 75 podnikov, náš výber v roku 2009 zahŕňa z neho 12 podnikov, ktoré reprezentujú silu či veľkosť podnikov podľa výšky tržieb.

Pre najväčšie strojárské podniky je príznačné, že vykázali zisk aj v roku 2009, účinne zhodnocovali svoj majetok, ale zaznamenali vysokú úroveň záväzkov voči svojmu majetku.

Pre priemerné hodnoty ďalších veľkostných skupín podnikov je zjavné, že vykázali stratu, zhodnocovanie majetku tržbami bolo vcelku dobré, s výnimkou tretej skupiny.

Podobný výpočet realizujeme aj za rok 2010, údaje uvádza tabuľka č. 12.

Tab. č. 12

Najväčšie podniky strojárského priemyslu SR v roku 2010

Interval tržieb v mil. €	Počet podnikov	Tržby, priemer v mil. €	Majetok v mil. €	Zisk, tis. €	Tržby/majetok	Záväzky/majetok	Zisk/Majetok
4039 – 1654	3	2 860	1 560	55 856	1,83	0,56	0,0358
39,3 – 36,9	3	38,3	15,3	905	2,50	0,51	0,059
15,6 – 15,1	3	15,3	12,4	632	1,23	0,71	0,0665
8,8 a menej	3	7,8	9,3	632	0,838	0,71	0,0654

Prameň: [11], vlastná úprava a prepočty

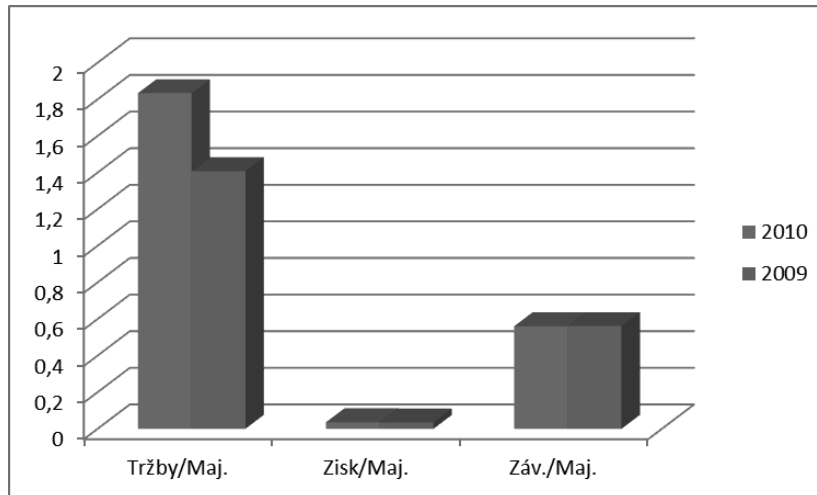
Pokrízový rok 2010 je pre podniky strojárského priemyslu priaznivý. Všetky podniky v našom vybranom súbore vykázali zisk. Z celkového počtu 75 analyzovaných podnikov vykázalo stratu len 11 podnikov, zatiaľ čo v roku 2009 bolo takýchto podnikov 42.

Zhoršil sa podiel záväzkov na majetku, ako aj účinnosť využitia majetku prostredníctvom tržieb. Zhodnocovanie majetku dosiahlo pozitívne čísla, pričom vyššie hodnoty dosiahli stredné a menšie podniky.

Na ilustráciu zmien relatívnych ukazovateľov v hodnotených rokoch uvádzame v obrázku č. 5 zmeny v 1. skupine najväčších podnikov a v ďalšom obrázku v poslednej štvrtej skupine podnikov, v ktorej sú podniky najmenšie.

Obr. č. 5

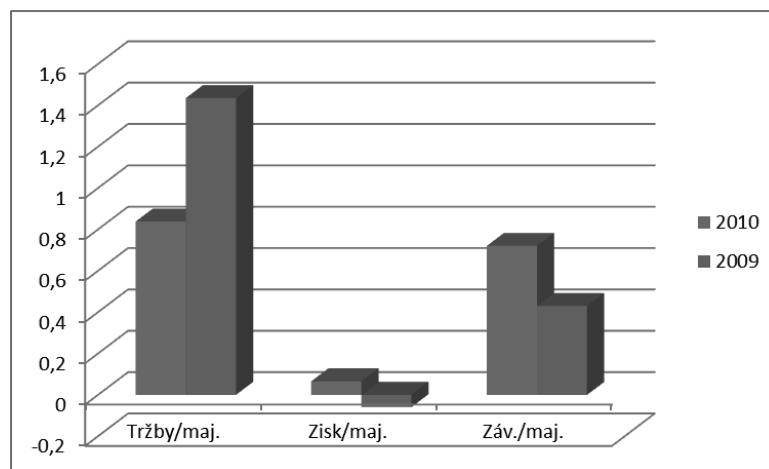
Zmeny relatívnych ukazovateľov v 1. skupine podnikov



Prameň: tab. č. 10 a č. 11.

Obr. č. 6

Zmeny relatívnych ukazovateľov vo 4. skupine podnikov



Prameň: tab. č. 11 a č. 12.

Dostupné informácie, pochopiteľne, neumožňujú posúdiť, aké postupy a opatrenia podniky prijímali na odvrátenie krízovej situácie. Môžeme však predpokladať, že v strojárskom priemysle zmenu v dopyte prinieslo oživenie na trhoch EÚ, kde SR ako exportne orientovaná krajina najviac vyváža svoju strojársku produkciu. Naše analýzy potvrdili, že sa pozitívne medziročne zmeny v hodnotenom období udiali vo všetkých vybraných skupinách podnikov i v celom súbore hodnotených podnikov uvádzaných v TOP 200 časopisu Trend.

Na ilustráciu uveďme ešte príklad slovenského polygrafického priemyslu, ktorý vlastní výlučne slovenský kapitál. Prekonanie krízy v ňom uvádza tabuľka č. 13.

Kríza postihla aj okrajové odvetvia a v nich aj malé podniky. Uvoľňovanie pracovníkov sa aj v polygrafii javí ako univerzálne opatrenie. V pokrízovom období nachádzame slušný rast pridanej hodnoty vrátane uvedeného malého podniku.

Tab. č. 13

Kríza v polygrafickom priemysle SR

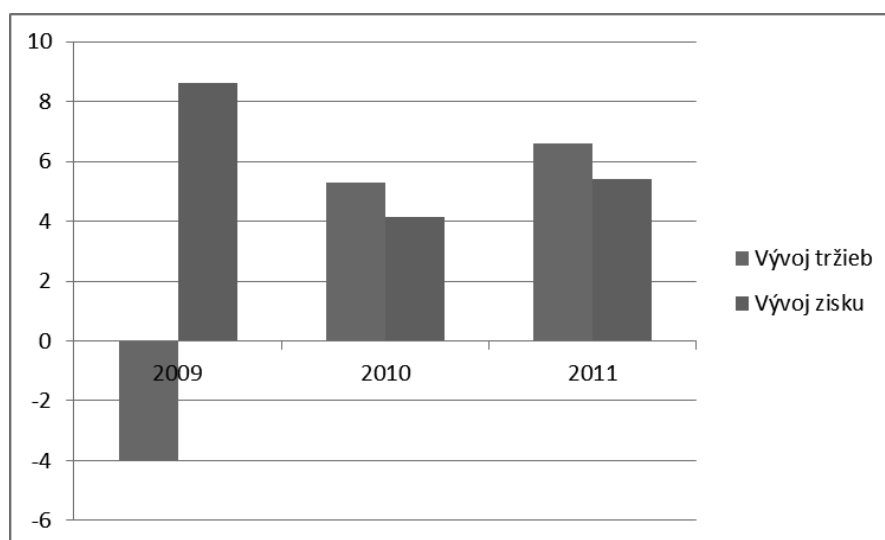
Podnik	Tržby v tis. € 2009	Zmena v % 09 / 08	Tržby v tis. € 2010	Pracovníci 2009	Pracovníci 2010	% rastu PH 10/09
Neografia, a.s.	52 811	- 20,0	54 554	792	760	118,6
Slovenská Grafia	51 331	- 18,0	56 353	409	375	112,9
Tlačiareň BB	19 084	N	19 299	395	386	121,6

Prameň: Trend TOP 2010, 2011, november 2010, 2011, upravené; PH pridaná hodnota.

V primárnom výskume, založenom na dotazníkovom prieskume, 180 podnikov z celkového súboru 401 podnikov odpovedalo, že v krízovom roku 2009 sa orientovali na opatrenia vedúce k znižovaniu nákladov. Zároveň tieto podniky uviedli medziročný vývoj svojho zisku a tržieb v hodnotenom období. Obrázok č. 6 uvádza zaznamenané hodnoty.

Obr. č. 6

Zmena zisku a tržieb podnikoch orientovaných na znižovanie nákladov



Prameň: [2], upravené.

Úsporou nákladov sa podnikom už v roku 2009 podarilo zabezpečiť rast tržieb a od roku 2010 postupne rastú tržby i zisk. Úsporu nákladov možno považovať za veľmi efektívny nástroj reakcie na krízový vývoj.

Záver

Podľa poznatkov z ďalších sekundárnych zdrojov kríza vyvolala záujem o manažment rizika a posilnila postavenie finančných manažérov. V podnikoch sa v období krízy vytvárali oddelenia zamerané na sledovanie rizika, alebo sa sledovanie rizika stávalo obsahom činnosti všetkých riadiacich útvarov v podniku.

Posilnenie postavenia finančných manažérov, ako aj ich nové kompetencie súvisia, najmä s nevyhnutnosťou starostlivo riadiť pohľadávky a zabezpečiť peňažný tok aj v časoch poklesu predaja a znižovania predajných cien. K novým kompetenciám finančných manažérov patrí napríklad ich zapojenie do strategického riadenia, do určovania priorít vo využívaní zdrojov, či spolurozhodovanie o investičných alebo inovačných projektoch.

Kríza narušuje štandardné postupy manažmentu podniku v podmienkach hospodárskeho rastu a vyžaduje si aplikáciu postupov a pravidiel krízového riadenia. Krízový manažment však nemá pevné kontúry, ale vyžaduje si tvorivosť, inovatívny prístup a veľkú flexibilitu v hľadaní vhodných opatrení a nástrojov. Potvrzuje to aj prieskum krízových opatrení prijímaných firmami v SR.

Hlavnými funkciami krízového manažmentu sa stáva krízové plánovanie a manažment rizika. Krízovým plánom pripravuje podnik opatrenia v oblasti portfólia, nákladov, organizačných inovácií a finančného riadenia. Manažment rizika sa orientuje na identifikáciu krízových javov, ich prognózovanie a prípravu opatrení na eliminovanie ich dosahu na podnik. Obe tieto funkcie by sa mali v podnikovom manažmente v súčasnom turbulentnom trhovom prostredí posilniť a inštitucionalizovať.

V príspevku sme venovali pozornosť tomu, ako rýchlo sa slovenské podniky vyrovnali s dopadom krízy, ako aj trom významným opatreniam, ktoré podniky využili pri prekonávaní dôsledkov krízy a hľadaní východísk podnikania v ďalšom období. Patrilo k nim uvoľňovanie pracovníkov. Pri hlbšom skúmaní sa potvrdilo, že v popredných firmách nešlo o kľúčových zamestnancov, ktorí sú pre daný podnikateľský model nenahraditeľní. Ďalším opatrením bolo investovanie do rozvoja výroby a do inovačných procesov, ktoré využili najmä veľké automobilky, ale aj niektoré menšie podniky. Posledným opatrením bola všestranná úspora nákladov, ktorým dokázali podniky predovšetkým spomaliť pokles zisku a postupne sa dostať do ekonomickej rovnováhy.

Literatúra

- [1] ANTUŠÁK, E.: *Krízový management. Hrozby, krize, príležitosti*. Praha: Wolters Kluwer, ČR, 2009.
- [2] BARATOVÁ, V.: *Manažment podniku v krízových podmienkach*. Dizertačná práca, Bratislava: FPM EU 2012.

- [3] GRZNÁR, M. – SZABO, E.: Manažment podniku v krízových podmienkach. In: *Medzinárodná vedecká konferencia FPM EU v Bratislave: Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2009*. CD FPM, 2009, ISBN 978-80-225-2808-5.
- [4] GRZNÁR, M. – SZABO, E. – KRÁĽOVIČ, J.: Management of the enterprises under conditions of crisis. In: *Proceedings of the 5th International scientific conference: Finance and the performance of firms in science, education and practice*. April 28, 2011. Zlín. Tomas Bata University in Zlín, Faculty of Management and Economics, CD, ISBN 978-80-7454-020-2.
- [5] KISLINGEROVÁ, E.: *Podnik v čase krize*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010.
- [6] Pánek, V.: Finanční řízení v době krize. In: *Controlling*, č. 1, 2009.
- [7] *Managing Risk, OUR PANEL*. Harvard Business Review, October, 2009.
- [8] SMEJKAL, V. – RAIS, K.: *Řízení rizik*. Praha: Grada, 2003.
- [9] SLÁVIK, Š.: 1995. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint, 1995. s. 278. ISBN: 80-89085-49-0.
- [10] ZUZÁK, R. – KÖNIGOVÁ, M.: *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-3156-8.
- [11] *Trend*, roč. 2008 – 2012.