



Ako (ne)liečiť firmu

Dnes už nestačí iba zefektívňovanie biznisu, treba mu dať včas vhodnú obchodnú stratégiu

Ivan Haluza / haluza@trend.sk

Firma si vyžaduje neustálu pozornosť. Dokonca aj vtedy, keď jej majiteľ a manažment sú presvedčení, že si žije tie najlepšie časy. Treba ju neustále zefektívňovať zvnútra optimalizáciou nákladov. No ruka v ruke s tým je tiež potrebné zatraktívňovať aj jej ponuku pre zákazníkov a sledovať zmeny preferencií na trhu. Iba takto sa dá pre podnik zabezpečiť naozaj dlhodobá prosperita. Na nedávnom TREND Business Brunchi s názvom Vydarený reštart firmy sa na tom zhodli viacerí známi liečitelia slovenských podnikov, ktorí majú za sebou aj resuscitácie takých firiem, kde sa už možno ani nerátalo s ďalším rozvojom.

Zmenil nástup globálnej finančnej krízy manažovanie problémových podnikov?

P. Ondro: Staršie klasické reštrukturalizácie s orezávaním nákladov už dnes stačia len v štátnych firmách. V nich je naďalej zanedbaná efektívnosť. V štátnom Rozhlase a televízii Slovenska sme sa ani veľmi nezapotili a za jediný rok sme tam ušetrili 40 miliónov eur. Staršie metódy ešte dnes prinášajú veľký efekt aj v poľnohospodárskych družstvách, ktoré práve teraz kupujeme a ozdravujeme. V privátnom sektore však klasika už nestačí, lebo ten, kto si prezamestnanosť

nedoriešil doteraz, už v podstate neexistuje. Dnešné reštarty súkromných firiem sú už o tom, že popri zefektívňovaní prevádzky treba ísť aj do zlepšenia odbytu a marketingu. Zároveň treba tvoriť dlhodobú stratégiu.

Je na Slovensku dostatok manažérov, ktorí zvládajú nielen krízové, ale aj rozvojové riadenie firiem?

P. Ondro: Je to nevyhnutnosť. Dnes už nemá budúcnosť robiť to tak, že do oslabenej firmy príde najskôr krízový manažment a zamestnanci len čakajú, kedy tí „orezávači“ konečne odídu. A až potom nastúpi strategický manažment, aby firme nastavil budúcnosť. Teraz už manažment musí byť komplexnejší.

Aké sú najčastejšie chyby podnikov vedúce k ich existenčným problémom?

L. Černák: Za pádmi väčšiny slovenských firiem vidím hlavne kupónovú privatizáciu. K podnikom sa dostali aj ľudia, ktorí tento majetok ďalej nerozvíjali, ale brali ho len ako prostriedok na rýchle zbohatnutie. Česť výnimkám, ale bol to rozsiahly

problém. Aj my v Sitno Holdingu sme sa po mojom odchode z politiky dostávali práve k takýmto oslabeným firmám a postupne sme ich po pôvodných privatizéroch stabilizovali.

P. Ondro: Krízu si v podniku zakladáte, keď sa vám najviac darí. Práve vtedy sú totiž majitelia i manažéri firiem najodvážnejší a príliš riskujú. Vtedy sa v podnikoch udeje najviac zlých rozhodnutí. Vo firme treba mať vždy aj kritický scenár. I keď má majiteľ pocit, že je na vrchole a firme nič nehrozí.

L. Lopatka: Za najväčšími slabunami nášho biznisu stojí skôr to, že tu nemáme poriadok v legislatíve. Hovorí to aj zahraniční investori, ktorí u nás podnikajú. Je to tu príliš často o vzťahoch, kto kde koho pozná, a nie iba o jasných pravidlách vyplývajúcich zo zákonov. Takisto je našou slabinou drahá elektrina. A máme tiež slabú vymožiteľnosť práva.

I. Lužica: Chybou je aj to, že veľa podnikov tvrdohlavne trvá na dlhodobých stratégiách, ktoré už meniaci sa trh dávno odpísal. Mať stratégiu je dobré, ale treba ju upravovať podľa meniaceho sa trhu.

Ktoré sú kľúčové prvky dobre zvládnutého reštartu problémových podnikov?

L. Černák: Prvoradé je dať do poriadku finančné toky podniku. Spravidla platí, že je nevyhnutná aspoň čiastočná personálna obmena. Starí manažéri sú často zatažení minulosťou a nie sú schopní firmu presmerovať na lepšiu cestu. A vytvárať tlak na efektívnosť. Keď sme získali strojárne Way Industries, firma s pol tisíckou zamestnancov mala tržby 20 miliónov eur. Dnes máme polovicu ľudí a tržby ešte o šesť miliónov eur vyššie.

L. Lopatka: Platí to jednoduché, že sa hlavne do ozdravenia podniku treba pustiť. Čakanie a dumanie bez zmien zabíja. Veľmi podstatný je výber dobrého tímu. Vyberať si treba podľa odbornosti a schopností, nie podľa toho, kto je kamarát či spolužiak. Slabí ľudia vám z firmy odídu aj sami, keď nastavíte dobré tempo práce. Často treba tiež vo firmách zjednodušiť organizáciu. Nech to nie je príliš zložitá a každý nech má jasnú zodpovednosť. Pri hľadaní ľudí a nových kontraktov sa treba vyhnúť vagabundom. Poznať veci z pozadia a minulosť ľudí je dôležité. A zasadne treba odmietat hlúposti. Osobitne som



Náklady vo firme treba precízne orezať aspoň každé tri roky

sa s nimi stretol u odborov. Nie tých podnikových, čo vnímajú osobitné problémy vlastnej firmy, ale odborov, ktoré sú nad tým a v skutočnosti ich prípadný pád problémovej firmy nijako neohrozí.

V. Pánik: Dôležité je nastavenie nového myslenia ľudí. Treba začať robiť, a nielen o tom rozprávať, ako sa to má robiť. Osobne si zakladám aj na zúžení všetkých perspektívnych výrob podnikov na čo najmenšie plochy. Tým sa vytvára finančná rezerva z rozpredaja nepotrebného majetku a vytvára sa aj priestor na prenajaté hál. Naše české podniky Chemoplast a Metra sú dnes na štvrtinovej ploche v porovnaní s minulosťou.

I. Lužica: Firmy by sa mali neustále pozeráť do svojho vnútra, aj keď sa im zdá, že im nič nehrozí. Lebo keď je problém na svete, niekedy už na záchranu podlomenej firmy nezostáva čas. My síce vieme podnikom navrhnúť aj tvrdý reštrukturalizačný plán, ale skôr sa im snažíme radiť, aby sa do reštrukturalizácie nedostali. Náklady treba napríklad precízne orezať aspoň každé tri roky. Podniky sa ani nemusia obávať zaviesť

motivačnejšie mzdové podmienky. Prečo neprejsť s pevnou sumou a odmenami za reálne výsledky na pomer fifty - fifty? A úplným tabu nemusí byť ani ešte motivujúcejšie odmeňovanie. Najlepšia je totiž prevencia, nie boľavé liečenie.

Ako zvládnuť komunikáciu so zamestnancami i veriteľmi ozdravovanej firmy, aby sa problém nepreniesol na ulicu a aby si podnik zachoval dôveru bánk a dodávateľov?

L. Černák: Treba byť otvorený k veriteľom i zamestnancom. Aj oni musia jasne vedieť, ako na tom firma naozaj je, potom ľahšie prijímajú aj tvrdé rezy. Ak poviete o slabých číslach firmy pravdu, budú veritelia našťvaní tak primerane. Keď ich zavádzate, sú vždy našťvaní veľmi. **V. Pánik:** Najhoršie je nehovoriť pravdu. Bankám a veriteľom treba vždy presne hovoriť, ako sa reálne plní ozdravný plán, lebo aj keď sa neplní na sto percent podľa pôvodných predstáv, ale firma predsa len ide hore, veritelia to vedia uznať a dajú projektu ďalej šancu.

A ako zvládnuť mediálny tlak, keď firma musí popri ozdravení pristúpiť aj k prepúšťaniu či rušeniu neperspektívnych výrob?

L. Lopatka: S médiami treba komunikovať, lebo ak im problémy vysvetlíte, pochopia, prečo vo firme treba urobiť v záujme jej prežitia aj citelné rezy. Médiam tiež prezentujte čiastkové úspechy z priebehu celého procesu ozdravenia podniku, nie že budete chcieť až po dlhom období ticha povedať len pozitívny záver. Z neinformovania môžu totiž počas ozdravovania vzniknúť aj neželané fámy.

Spomenuli sme, že dobrá obchodná stratégia je pre firmu kľúčová. No ako včas zachytiť zmeny v dopyte? A ako zostať nestále atraktívni?

L. Černák: Treba myslieť na to, že firma potrebuje čo najpestrejšiu paletu zákazníkov. V našich firmách sa neustále sústreďujeme na hľadanie nových. To najskôr dosiahnete, keď im ponúknete niečo nové, čo konkurencia nemá. Naše strojárne Way Industries napríklad rokujú vo viacerých krajinách o zaujímavých kontraktov na dodávku novej modifikácie pôvodne odmínovacieho vozidla Božena. Upravili sme ho totiž na bezpečné rozháňanie pouličných nepokojov či futbalových chuligánov. Pružne reagujeme na to, čo spoločnosť potrebuje. Podobne aj



potrebuje čo najpestrejšiu paletu zákazníkov. V našich firmách sa neustále sústreďujeme na hľadanie nových. To najskôr dosiahnete, keď im ponúknete niečo nové, čo konkurencia nemá. Naše strojárne Way Industries napríklad rokujú vo viacerých krajinách o zaujímavých kontraktov na dodávku novej modifikácie pôvodne odmínovacieho vozidla Božena. Upravili sme ho totiž na bezpečné rozháňanie pouličných nepokojov či futbalových chuligánov. Pružne reagujeme na to, čo spoločnosť potrebuje. Podobne aj

Aktéri biznis medicíny

Ludovít Černák - bývalý prednovembrový šéf žiarskych hlinikárni a po novembri dvojnásobný minister hospodárstva po prelome milénia našťartoval ozdravovanie problémových podnikov pod strechou svojej novej investičnej skupiny Sitno Holding. Na nohy postavil Kovohuty Krompachy, detvianske strojárne PPS Group, podnik Vývoj Martin či futbalový Slovan. Dnes sa zameriava na pozdvihnutie strojárni Way Industries a len nedávno získal do skupiny aj zadĺžený bratislavský hotel Park Inn Danube

Luboš Lopatka - má za sebou ozdravenie viacerých papierenských podnikov a úspešne zefektívňoval aj štátnu sociálnu poisťovňu. Od mája riadi sieť nemocníc Svet zdravia investičnej skupiny Penta

Peter Ondro - úspešne reštrukturalizoval viacero podnikov pre skupinu Penta vrátane žiarskeho ZSNP. Aktuálne zefektívňuje firmy spoločne s Jozefom Špirkom. Pod ich novú spoločnú investičnú skupinu Aspin patria viaceré farmy a podniky Ozeta Neo, Movino či AVC

Vojtech Pánik - krízový manažér, ktorý viedol pre HTC Holding reštrukturalizáciu brnianskeho Zetoru i skupiny Kinex. V súčasnosti už aj v pozícii spoluvlastníka ozdravuje českého producenta plastov Chemoplast BEC či českého výrobcu meracej techniky Metra Blansko

Tomáš Bel - vybudoval úspešnú sieť predajní športových potrieb a oblečenia Exisport, ktorú však teraz po neúspešnom pokuse o expanziu do Poľska musí dostávať z dlhov pod súdnu ochranu pred veriteľmi

Peter Štrpka - partner právnej kancelárie Soukeník-Štrpka, ktorá sa okrem iného zaoberá aj reštrukturalizáciami podnikov

Ivan Lužica - partner slovenskej dcéry poradenskej spoločnosti Deloitte, ktorá sa zaoberá aj ozdravovaním firiem

Manažment v čase krízy

bratislavský hotel Danube sme už kupovali s jasnou zmenou obchodnej stratégie. Chceme sa orientovať na ruskú klientelu, s čím nám výrazne pomôže ruský partner. **P. Ondro:** Jednou z mojich kľúčových činností sú rozhovory so zákazníkmi. Počúvam, čo naozaj potrebujú, a snažím sa našu ponuku čo najviac prispôbiť ich predstavám. Treba myslieť na to, že dlhodobý bude podnik úspešný iba vtedy, keď budú úspešní aj jeho obchodní partneri. Takisto platí, že reštarty firiem metódou kúpim - rýchlo upracem - rýchlo predám sa už dnes robia veľmi ťažko. Je lepšie, keď nový majiteľ môže firmu uistiť, že zostáva aj dlhodobý ako strategický investor. Inak mu ani odberatelia nedôverujú. V žiarskej hliníkárskej firme Finalcast sme teraz dokázali za jeden rok zdvihnúť obrát o 60 percent aj preto, že sme tam hneď deklarovali dlhodobú prítomnosť a odberatelia nám dôverovali.

Ale nie je príliš náročné zvládnuť zefektívňovanie firmy zároveň s nastavením novej stratégie?

V. Pánik: Na nevyhnutnosť komplexnejšej starostlivosti o firmu majiteľa prídu často až potom, keď sa už zhoršujú jej výsledky. S odstupom času už aj my vieme, že v našom českom výrobcovi meracej techniky Metra Blansko sme nemali rezať len



náklady, ale mali sme hneď od začiatku pracovať aj na nových produktoch, aby sme zaujali zákazníkov. Vieme, že to bola chyba, a preto dnes už na vývoji nešetříme. Vývoj noviniek je natoľko kľúčový, že ak naň majiteľa podniku nemajú, mali by rozmýšľať o tom, že časť podniku radšej predajú novému spoluvlastníkovi a tak získajú zdroje na rozvoj.

T. Bel: Jednou z chýb, ktorá nás v Exisporte dostala do problémov, bolo, že sme popri zefektívňovaní opomínali v posledných rokoch inovácie. Tesne po nástupe krízy sme náklady stiahli až o 28 percent, za roky 2009 i 2010 sme mali zisky, no potom nás naša slabšia aktivita v inováciách dobehla. Dnes celú firmu nútim do toho, že za istý čas musíme vyskúšať toľko a toľko noviniek. Ak niečo nevychádza, treba to včas pozastaviť, ale inovačná aktivita je prvoradá. Treba veľa čítať, chodiť po výstavách a treba sa aj veľa pýtať zákazníkov. Opomínané inovácie boli popri expanzii do Poľska našou najväčšou slabinou. Rozšírenie firmy do cudziny nebolo zlým zámerom, lebo vďaka väčšiemu objemu pre slovenský i poľský trh sme mohli od dodávateľov športového

oblečenia i ďalších potrieb vyrokovať nižšie ceny. No sklamali sme sa v poľských zamestnancoch. Skúšali sme všeličo, aby začali pracovať naozaj pre rozvoj firmy, ale oni skôr mysleli len na seba.

Ako napreduje záchrana podniku pod ochranou súdov?

T. Bel: Z Poľska sme sa už stiahli a riešime tam už len naše pohľadávky voči bývalým poľským partnerom. Na Slovensku naďalej prevádzkujeme všetkých 33 predajní a rokujeme s bankami i ďalšími veriteľmi o reštrukturalizačnom



pláne. Popri tom pracujeme na posilnení odbytu ďalšími novinkami. Chceme sa vrátiť aj k myšlienke expanzie do cudziny, no vieme, že kamenných predajní je už všade plno.

Podľa čoho sa má majiteľ firmy rozhodovať, či ozdravenie firmy ešte môže zvládnuť sám alebo si má najat externých poradcov a krízových manažérov?

P. Ondro: Majitelia a manažéri firiem musia mať maximálnu sebareflexiu, aby vedeli odhaliť aj to, čo sami pokazili. Pohľad zvonku je dobrou pomôckou. Cudzí špecialista je totiž k firme vždy kritickejší.

Sú slovenské firmy ochotné prijímať kritickejší pohľad zvonku?

I. Lužica: Reakcie sú často plné negatívnych emócií. A keď vychádzajú od zamestnancov ohrozených prepúšťaním, práve externí poradcovia sú na to, aby to zobrali na seba namiesto majiteľa firmy. Už sa nám stalo, že v niektorých firmách sa kolegovia museli pohybovať len v sprievode ochrankárov.

Niektorí podnikatelia sa sťažujú, že pomoc poradcov a právnikov je príliš drahá...

I. Lužica: Ak poradca radí len tak z diaľky, odovzdá podniku písomný projekt a o jeho naplnenie sa ďalej nestará, je prínos veľmi otázky. My zodpovedáme za ozdravenie firmy od začiatku až do konca celého procesu. Čo navrhujeme, to aj



postrážime, ako sa to naozaj prelieva do života podniku. A čo za to pýtame? Tak nedávno sme jednej tuzemskej dcére zahraničného investora orezali náklady až o 30 percent a odmena predstavovala desatinu z celkovo ušetrených zdrojov.

Slovensko má už dlhšie platnú legislatívu ošetrojúcu reštrukturalizácie pod ochranou súdov. Je dost kvalitná na to, aby naozaj prispievala k prežitiu perspektívnych podnikov?

P. Štrpka: Bolo by vhodné, aby sa legislatíva znova upravila cielene voči tým, ktorí úmyselne neplatia. Aby sa súdne spory neťahali roky, ale aby sa seriózní podnikatelia rýchlo dostali k oprávneným nárokom. Takisto treba povedať, že podkutejší právnik vie pomôcť aj voči príliš tvrdému veriteľovi. Určite si treba sledovať na súde, či nejaký veriteľ nepodá na ozdravovaný podnik návrh na začatie konkurzného konania. Tieto návrhy sú dosť nebezpečné, lebo súd môže začatie konkurzného konania na žiadosť veriteľa spustiť bez toho, aby sa k tomu mohol atakovaný podnik vôbec vyjadriť. Takéto uznesenia sú síce v právnom zmysle len o tom, že súd ešte len bude posudzovať, či spustí samotný konkurz, no atakovaný podnik je okamžite pod tlakom veriteľov. Vyvolávajú mu a chcú hneď svoje peniaze.

Ako posledné krízové roky vplyvajú na dodávateľsko-odberateľské vzťahy?

P. Štrpka: Ako keby sa vracala situácia zo začiatku deväťdesiatych rokov. Rozširuje sa skupina podnikateľov, ktorí neplatia faktúry s odvolávaním sa na krízu, aj keď v skutočnosti peniaze majú. Takisto banky majú akoby menšiu ochotu spolupracovať



s dlžníkmi. Rýchlejšie chcú späť úvery a častejšie siahajú k dražbám. Asi to vychádza z ich väčšej opatrnosti v čase krízy. V posledných rokoch mnoho firiem tiež vytriezvelo z verejných obstarávaní. V spleti množstva subdodávateľov uviaznu s nezaplatenými faktúrami práve tie najmenšie firmy niekde z konca reťazca, tie, ktoré priamo so štátom žiadnu zmluvu nemajú. Firmy verejnemu obstarávaniu až príliš dôverujú, ale mali by si, naopak, dať väčší pozor na samotných vrcholových kontraktorov, ktorí sú prostredníkom medzi nimi a štátom.

Naučila kríza Slovákov, ako majú cielavedome zlepšovať svoje firmy?

V. Pánik: Biznismeni sú už opatrnejší a firmy si strážia viac ako predtým. **P. Ondro:** Ja sám som sa stal v biznise skromnejším, viem viac načúvať. Treba však povedať, že my Slováci máme oproti Západu veľkú výhodu v tom, že po novembri sme si prešli aj ťažšími obdobiami a sme na ne lepšie pripravení.

© TREND



MILUJEME NAŠICH POSLUCHÁČOV

A preto vás bavíme každý deň od skorého rána až do polnoci. Aby ste si každý deň svojho života mohli vychutnať s úsmevom. Najpočúvanejšie rádio. Z lásky k poslucháčom.

www.expres.sk

X
RÁDIO EXPRES