

# Krise jako podnět zahájení ozdravných procesů v průmyslových podnicích

The Crisis as an Impulse to Launch Healing Processes in Industrial Companies

*Kislingerová Eva*

## Abstrakt

Práce analyzuje některé aspekty období, které nazýváme většinou krizí let 2008 až 2010 z pohledu podnikové ekonomiky a dopadů celkové ekonomické deprese na české firmy. Na konkrétním případě relativně malé společnosti z oblasti strojírenství pak zkoumá některá jednotlivá manažerská rozhodnutí, která vedla k tomu, že právě tato společnost vyšla z krize s daleko větší dynamikou produkce, než s jakou do ní vcházela. Srovnáním s makroekonomickými daty známými k únoru roku 2011 pak práce shrnuje některá strategická rozhodnutí podniků, která v době krize mohla zásadním způsobem napomoci restrukturalizaci firem. V závěrečné části práce jsou pak navrženy některé konkrétní směry aplikovaného výzkumu pro rok 2011 a roky následující, které by mohly přinést hlubší znalost mechanismů rozhodovacích procesů v českém prostředí vedoucích pracovníků výrobních podniků.

*Klíčová slova: krize, deprese, strojírenský průmysl, vlastní kapitál, cizí zdroje*

## 1 ÚVOD

Mnoho a mnoho mluvíme o krizi, ale jen málo přemýšlíme o tom, co vlastně toto slovo přesně znamená. Žijeme v pevném přesvědčení, že krize je opak prosperity, v čemž nás utvrzují i statistická čísla, která jsou s jedním i s druhým obdobím spojována. V době prosperity předpokládáme, že přichází růst (ať již hrubého domácího produktu, reálných mezd, životní úrovně nebo třeba tržeb v průmyslu). V době krize všechno toto klesá. Prosperita je čas „štěstí“, krize je období „neštěstí“.

Ale samotné slovo krize je z řečtiny, z původního slova „krino“, které znamená spíše nutnost měřit mezi dvěma opačnými variantami. Například mezi životem a smrtí. Pozdější „krisis“ pak popisuje období, kdy proti sobě stojí protikladné síly v nesmiřitelném postoji, který přeroste v katastrofu. V medicíně je krize rozhodující okamžik nemoci – po ní přichází buď smrt, nebo uzdravení. Jak vidno, často si v ekonomické vědě tak trochu pleteme krizi s depresí – což je, vzato do důsledků, v podstatě jedno, protože nějaká ta lehká nepřesnost v používání slov na věci samotné, na faktech a realitě, nic nemění. To zajímavé ale je, že krize je dobou nejistoty a nutnosti rozhodnout se v čase, který rozhodnutím nenahrává pro svou nepřehlednost a exalťovanost.

Proto budu nyní používat slovo krize v tom smyslu, jaký mu přidelil Aristoteles, řecký filozof, 384 -322 před naším letopočtem, který se teorií dramatu zabýval v díle Poetika, či jak je chápána německým spisovatelem a divadelním teoretikem Freytagem v díle Technika dramatu, kdy v letech 1816 – 1895 v díle dramatu aplikovat Aristotele na dramatické postupy 19. Století; teorie dramatu – **krize je vyvrcholením děje, střetem idejí a trendů nebo sil**. Nemůžeme říci, že krize je dobrá nebo špatná, jako si to trůfáme tvrdit o depresi nebo konjunkturu. Krize nás ale staví před rozhodnutí, jaká bychom jinak neudělali – stejně jako staví před rozhodnutí

jinak nepředstavitelná hrdiny antických tragédií. Zhrzená Medeia z touhy po pomstě zavraždí své dva syny, ženu, se kterou ji opustil jejich otec Iason, a nakonec i sebe. Iasona ponechá osamocené u hory mrtvol.

Jak to souvisí s ekonomickou krizí let 2008 až 2010? Velmi silně.

## 2 KRIZE A PUD SEBEZÁCHOVY

V časech konjunktury se zahlazují nedostatky, protože tlak na ekonomické subjekty není nijak extrémní, spíše můžeme říci, že je vlastně malý. Deprese má zcela opačný dopad. Účastníci trhu se ocitají pod daleko větším tlakem reality. Když kontrakce vystřídá expanzi, ubývá prostě a jednoduše prostor – to platí ve fyzice stejně, jako to platí v ekonomice. Tento základní model není nutné nijak šíře vysvětlovat, jde o jedno z těch pravidel, které je známé i laikům, lidem jinak hospodářskými vědami či fyzikou nijak nedotčenými.

Je také celkem obecně známo, že řada ekonomů považuje krizové období (pokles ekonomiky) za etapu, která je nutná k tomu, aby se hospodářství ozdravilo a zbavilo málo výkonných a málo produktivních aktivit. Můžeme formulovat asi takovouto poučku: Uvolnění zdrojů, které byly v čase konjunktury vázány i v projektech, které neměly dostatečnou efektivitu a při životě se mohly udržet jenom na expandujícím trhu, otevře nový prostor pro růst. Tento nový růst se ale soustředí tam, kde bude mít kapitál největší výnos, což vede k růstu produktivity práce, ziskovosti, v důsledku také k růstu mezd a životní úrovni. Z národohospodářského hlediska to pak v optimálním případě znamená snížení významu těch odvětví, která nejsou dostatečně schopná konkurence, naopak posílení oborů, které dosahují (v rámci dané ekonomiky) vysoké přidané hodnoty.

Nicméně i když jde o učebnicovou konstrukci, nesporně existují společnosti a tedy i obory, které procházejí přesně takovým vývojem. Stejně jako existují společnosti, které jsou krizí nasměrovány zcela naprosto opačně, to je ke konci svého hospodářského života a dále pak existují pouze jako shluk pohledávek a závazků. Z hlediska ekonomické vědy je pak neobyčejně zajímavé, jaké děje se odehrávaly v těch společnostech, které jsou krizí nasměrovány k podstatně vyšší efektivitě a naopak v těch společnostech, které v krizi končí se svou existencí.

### 1.1 Růstový impuls krize

Jak již bylo řečeno, krize je obdobím, které především znamená rozhodnutí. Z hlediska zkoumání jednotlivých krizí si můžeme najít řadu aspektů, kterými je možné se zabývat – lze rozebírat jejich vznik a důvody, které k nim vedou. Je možné analyzovat průběhy krize. Z hlediska podnikové ekonomiky je ale nejpodstatnějším momentem zjišťovat, jaké mechanismy chování podniků vedou k tomu, zda podnik z krize vyjde na straně vítězů nebo na straně poražených. Představme si menší českou strojírenskou firmu, která dodává především automobilovému průmyslu, ale vedle toho také řadě dalších odvětví - například v potravinářství. Zde jsou některé charakteristiky vývoje této společnosti v posledních několika letech. Budeme ji říkat Speed s.r.o.

Tab. 1 – Výsledky společnosti Speed s.r.o. Zdroj: Cílený rozhovor s manažery společnosti, vlastní výpočty

Charakteristika	2008	2009	2010	2011*
Tržby (miliony Kč)	36	24	55	75
Počet zaměstnanců	26	17	20	24
Tržby na zaměstnance (miliony Kč)	1,4	1,4	2,8	3,1
Vývoj mezd (meziroční růst v %)	5	0	10	15

\* 2011 – kvalifikovaný odhad na základě zaknihovaných objednávek

Tato naprosto jednoduchá tabulka popisuje chování podniku velmi ilustrativně, ale samozřejmě nemůže postihnout celou problematiku. Proto je třeba dodat i další aspekty, které shrnují na základě cíleného interview s vedoucími pracovníky společnosti.

Za prvé a především firma změnila zásadním způsobem financování a skladbu kapitálu, když byl potlačen vliv cizích zdrojů a naopak posíleny zdroje vlastní. Společnost výrazně zvýšila základní kapitál (zhruba na šestinásobek), když již na počátku roku 2009 byly zvýšeny vlastní zdroje nejprve prostřednictvím podřízeného dluhu. Takový mechanismus se ukázal nejrychlejší z hlediska administrativní náročnosti a výhodný z pohledu nákladů. Tento krok umožnil financování produkce i během roku 2009, kdy byly cizí zdroje velmi špatně dostupné, protože bankovní domy zásadním způsobem omezily financování společností, zvláště menších a středních firem bez větší schopnosti poskytovat záruky.

Za druhé společnost zareagovala na změnu prostředí velmi rychle, když již v posledních měsících roku 2008 na základě prudkého poklesu zaknihovaných zakázek přikročila k redukcí personálních nákladů. Pouze na okraj je možné poznamenat, že se to ukázalo jako správný krok i vůči propuštěným zaměstnancům, kteří přišli na trh práce ještě stále v době, kdy nebyl pod tak silným tlakem a kdy bylo možné najít relativně snadno nové místo. Pokles počtu pracovníků pomohl udržet – podle mého názoru – zcela klíčový ukazatel tržeb na zaměstnance na úrovni roku 2008 a to přes třicetiprocentní pokles tržeb. Všimněme si, že v daném oboru, ve kterém působí zkoumaná společnost, se tržby snížily ještě o něco více, než v celku průmyslu (třicet procent oproti cca 15 procentům). Není tedy možné říci, že firma měla lepší tržní podmínky než jiné společnosti.

Tab. 2 – Tržby v průmyslu v roce 2009 ve srovnání s rokem 2008 (běžné ceny). Zdroj: Český statistický úřad, <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpst021110.doc>, vydáno 11. února 2011

	Index (stejně období předchozího roku = 100)					
	Říjen 2009	Listopad 2009	Prosinec 2009	září až listopad 2009	říjen až prosinec 2009	leden až prosinec 2009
<b>Průmysl celkem</b>						
Tržby z průmyslové činnosti	88,6	96,9	99,2	89,6	94,6	84,9

Tržby z přímého vývozu	91,8	99,1	103,6	91,9	97,5	84,9
<b>Zpracovatelský průmysl</b>						
Tržby z průmyslové činnosti	87,8	97,8	101,4	89,4	95,1	83,9
Tržby z přímého vývozu	91,1	99,1	104,0	91,5	97,4	84,5

Dalším výrazným krokem byla orientace na vývoz – management došel k názoru, že stejně, jako byla samotná krize importována do České republiky zvenčí, není možné očekávat impulzy k oživení zevnitř, ale znovu jenom zvenčí. To vedlo k výrazné aktivitě managementu na okolních trzích (Německo, Polsko, Slovensko) – k této volbě došlo jak z hlediska otázky dopravních a jiných nákladů, tak především kvůli kulturní příbuznosti a pochopitelnosti prostředí.

I tento odhad se ukázal jako správný, což ukazují poslední data o vývoji v průmyslu, kde tržby z exportu rostou téměř s dvojnásobnou rychlostí než tržby dosahované na domácím trhu. Data za prosinec hovoří o růstu tržeb o 13,2 procenta, ale u přímých vývozů o 24,4 procenta, viz zpráva ČSŽ 2011. Společnost, která v roce 2008 exportovala asi deset procent své produkce, vyváží nyní zhruba 60 až sedmdesát procent výroby.

Jestliže se vrátíme k dalšímu vývoji ukazatele tržeb na jednoho zaměstnance v našem podniku, který jsme si pojmenovali pro tyto účely Speed s.r.o., pak zjistíme, že již v roce 2010 se tento ukazatel zdvojnásobil a co více, podle předpokladů pro rok letošní se znovu podstatně zlepši. Přitom mzdové náklady společnosti vzrostly a průměrná mzda ve firmě se zvýšila o 25 procent – kvalifikovaný dělník v daném podniku pobírá více než 30 tisíc korun.

## 1.2 Nové limity růstu

Pokud nyní opustíme tento konkrétní, ale velmi ilustrativní příklad a zaměříme se znovu na obecnější souvislosti, pak je třeba začít se ptát, kde nyní leží limity růstu českého průmyslu. Tradičně v minulých letech platilo, že jedním ze základních problémů byl nedostatek lidského kapitálu, totiž kvalifikované pracovní síly. Zdá se, že pokud bude racionalizace v průmyslu probíhat alespoň vzdáleně tak dynamicky, jak v naší případové společnosti, pak by český průmysl neměl na tento problém ještě nějakou dobu narazit. Jak známo, nezaměstnanost neklesá – i když ekonomika vykázala podle posledních dat Českého statistického úřadu růst 2,3 procenta, viz zpráva ČSÚ 2/2011. Nelze se zbavit dojmu, že i když je potíž s relativně vysokou nezaměstnaností vážná, je to pořád lepší, než stav přezaměstnanosti v rozhodujícím odvětví české ekonomiky. Ostatně poslední data ČSÚ říkají, že na konci roku 2010 bylo v průmyslu zaměstnáno stále ještě o půl procenta lidí méně, než na konci roku 2009 – to ale neznamená, že by pokračoval trend snižování počtu pracovníků. Během roku byl totiž pokles větší, pokračující silný růstový trend v druhém pololetí přece jenom vývoj zaměstnanosti v průmyslu obrátil, jak plyne ze závěrů ČSÚ.

Avšak zdá se, že se objevil nový problém - nedostatek materiálu a komponent, který zpomaluje například automobilový průmysl. Sklady vyprázdňené během racionalizačních procesů v průběhu krizového období, nejsou ještě naplněny tak, aby produkce mohla nabíhat s takovou dynamikou, jakou by v některých podnicích bylo možné dosáhnout. Tento problém není v žád-

ném případě ryze český, ale týká se obecně vyspělých zemí i rychle rostoucích ekonomik, vede také k růstu cen na komoditních burzách.

Limity růstu vytvářené nedostatkem materiálu a zásob moderní česká ekonomika opravdu nezná, bude zajímavé sledovat, jak se s tímto problémem vyrovnají domácí manažeři.

### 3 ÚLOHA VÝZKUMU V POSTKRIZOVÉ DOBĚ

Pokud si shrneme výše uvedené argumenty a vývody, pak máme před sebou mnoho zajímavých úkolů, kterými by se ekonomové zkoumající podnikovou sférou měli zabývat v příštích měsících a letech.

Především je jistě vhodné zmapovat chování českých podniků i jinak, než pomocí čísel, které nám poskytuje a v budoucnu poskytne statistika. Potřebujeme vidět faktické reakce skutečných firem na situace, kterým byly vystaveny, znát vývoj názorů managementu na vztahy se zaměstnanci a další skutečnosti. Z hlediska vědy byla tato krize dosti výrazným obdobím, které nutně odhalilo některé silné či slabé stránky národního hospodářství. Nyní je správná chvíle tyto stránky poznat a analyzovat.

Neměli bychom zapomínat ani na další dvě skutečnosti. První je, že význam exportu v české ekonomice soustavně roste, otevřenost domácího hospodářství se zvyšuje. Potřebujeme maximum údajů k tomu, abychom mohli tento stav správně posoudit a dát tak odpovídající signály pro příští rozhodnutí na úrovni legislativy i výkonné moci. Například se ukazuje, že přímo životním zájmem naší ekonomiky je trvale prosazovat soustavnou liberalizaci zahraničního obchodu v globálním smyslu slova. Výsledky vědecké práce mohou dát řadu odpovědí i na další otázky, které bude nutné v nejbližší době řešit - například na potenciální změny v daňovém systému nebo na další strategii země vůči jednotné evropské měně.

Druhý aspekt je poněkud detailnější. Měli bychom si stále pečlivěji všimnout faktu, že česká ekonomika začíná být silně závislá na automobilovém průmyslu. Z tohoto pohledu bych nedoporučovala strašit nějakými hromadnými přesuny výroby za levnější pracovní silou, ale bylo by na čase opravdu přesně začít zkoumat, nakolik je tento segment našeho hospodářství opravdu „křehký“, tedy potenciálně přesunutelný do jiných zemí. V této věci se dělají mnohdy velmi silné závěry jak na úrovni médií, kde to je v podstatě neškodné, ale také v rovinách rozhodovacích, což může vést k nemalým komplikacím a zmatkům. Ostatně struktura české ekonomiky se nyní mění a jak bylo řečeno výše, právě krize tyto procesy akcelerovala. Vždyť jsme během několika let byli svědky zásadního snížení významu sklářského a textilního průmyslu, což je skutečnost sice známá, ale nikoliv v důsledku „poznání“. Nemám pocit, že bychom opravdu a pouze mohli vystačit jako s vysvětlením s tím, že tyto změny se dějí kvůli příliš vysokým nákladům na pracovní sílu.

### 4 ZÁVĚR

V současné době již můžeme říci, že se česká ekonomika dostala do období, které je plně postkrizové, to znamená, že růst již není tak křehký, ale je položen na poměrně silných a spolehlivých základech. Nicméně valná část těchto základů souvisí s tím, že oživení se děje v těch zemích, které jsou hlavními obchodními partnery České republiky. Domácí poptávka ukazuje, že domácí trh zůstane ještě po nějakou dobu slabinou tohoto růstu.

Situace po krizi nabízí z pohledu zkoumání chování podniků a managementů firem výjimečnou možnost zjistit řadu nových skutečností, které mohou velmi dobře vysvětlit vývoj posledních let, ale především mohou ukázat mnoho podnětů k tomu, jak by měla být v budoucnu nastavena hospodářská politika České republiky a to jak na domácí scéně, tak i v rovině ekonomické diplomacie.

## Použitá literatura

1. ČSÚ: *Rychlá informace* [online], 11. 2. 2011 [cit. 2011-04-23]. Vybrané ukazatele hospodářství. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cvyb021111.doc](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cvyb021111.doc).
2. ČSÚ: *Rychlá informace* [online], 15. 2. 2011 [cit. 2011-04-23]. Předběžný odhad čtvrtletního HDP. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021511.doc](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021511.doc).
3. ČSÚ: *Rychlá informace* [online], 11. 2. 2010 [cit. 2011-04-23]. Průmysl, stavebnictví – prosinec 2009. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpst021110.doc](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpst021110.doc).
4. KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
5. SMRČKA, L. Less Obvious Risks of High State Indebtedness. *The Romanian Economic Journal*, 2010, roč. 13, č. 37, s. 95–117. ISSN 1454-4296.
6. SMRČKA, L. Family indebtedness and Government Indebtedness as Siamese Twins in Modern World. Puerto De La Cruz, Tenerife, 30.11.2010 – 02.12.2010. In: *Development, Energy, Environment, Economics*. Puerto De La Cruz : WSEAS Press, 2010, s. 112–117. ISBN 978-960-474-253-0.

## Abstract

The paper analyzes some aspects of the period of crises between 2008 to 2010 from a business administration perspective, and the consequences of the general economic depression on Czech companies. Using a small machinery company as a case study, the paper examines a number of specific management decisions which enabled the company to come out of the crises with dynamics in production, much bigger than prior to the downturn. Comparing available macroeconomic data as at February 2011, the paper sums up some strategic decisions of companies which could have substantially helped to restructure these companies during the crisis period. The final part of the paper suggest some specific directions for applied research in 2011 and the upcoming years, which could result in a deeper knowledge of decision-making processes by production companies' Chief Executives in the Czech Republic.

*Key words: crisis, depression, machinery industry, equity, liabilities*

## Kontaktní údaje

prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.

Vysoká škola ekonomická v Praze,

Fakulta podnikohospodářská, katedra podnikové ekonomiky

nám. W. Churchilla 3, 130 67 Praha 3

Tel: +420 224 098 348

email: [eva.kislingerova@vse.cz](mailto:eva.kislingerova@vse.cz)