

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2009

Petra Jakešová

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

**Rozbor příčin vzniku ekonomických krizí v malých a středních podnicích**

**Analysis of the causes of the economic crisis in SMEs**

DP-PE-KFÚ-2009-15

**PETRA JAKEŠOVÁ**

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D. - KFÚ

Konzultant : Ing. Marta Javůrková - Pro Futuro Consulting, a.s.

Počet stran: 74

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 22. 5. 2009

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladu, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 22. 5. 2009

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat paní PhDr. Ing. Heleně Jáčové, Ph.D. za odborný dohled a vedení mé diplomové práce. Dále děkuji paní Ing. Martě Javůrkové za poskytnutí praktických poznatků týkajících se řízení finančních krizí malých a středních podniků.

**Anotace:**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou finanční a ekonomické krize malých a středních podniků. Popisuje jednotlivé faktory způsobující vznik krize a také varovné signály, které může management společnosti využít při řízení a sledování interních procesů. Teoretická část práce se zaměřuje na určitá specifika a problémy, které se dotýkají právě malého a středního podnikání. Snaží se přiblížit metody a nástroje krizového managementu, jejichž snahou je odvrácení, případně eliminace krizové situace podniku. Zároveň přibližuje oblast revitalizačních opatření, která se využívají v případě již nastalé krize. Praktická část práce charakterizuje vznik, průběh a řešení krizového stavu v konkrétním malém podniku.

**Klíčová slova:**

Krize, krizový management, malé a střední podniky, systém včasného varování, nástroje krizového managementu, revitalizační nástroje

## **Annotation**

This thesis deals with the effects of the financial and economic crisis on SMEs. It describes the various factors causing the emergence of the crisis and the warning signals that management can use in managing and monitoring internal processes. The theoretical part of this work focuses on the specific characteristics and issues affecting small and medium-sized enterprises. It seeks to bring to light the methods and tools of crisis management, which aim to prevent or eliminate crisis situations. At the same time, it approaches the topic of rehabilitative measures that can be used in the event a crisis does arise. The practical part of this work is characterized by a discussion of the emergence, progression of and possible solutions to crises in an actual small business.

## **Key words:**

Crisis, crisis management, small and medium business, warning system, crisis management tools, rehabilitative tools

## Obsah

ÚVOD .....	11
<b>1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA POJMŮ KRIZE A RIZIKO.....</b>	<b>13</b>
1.1 KRIZE.....	13
1.2 RIZIKO .....	15
1.3 VZNIK KRIZE V PODNIKU .....	16
1.3.1 <i>Kriteria hodnocení zdraví podniku.....</i>	<i>18</i>
<b>2 ROZBOR PŘÍČIN VZNIKU KRIZE .....</b>	<b>19</b>
2.1 OBJEKTIVNÍ PŘÍČINY .....	19
2.2 SUBJEKTIVNÍ PŘÍČINY .....	22
<i>Nedostatečný informační systém.....</i>	<i>23</i>
<i>Strategické chyby.....</i>	<i>23</i>
<i>Nesprávné investice .....</i>	<i>23</i>
<i>Problémy růstu.....</i>	<i>24</i>
<i>Problémy s likviditou, špatné finanční hospodaření a neřízené pohledávky za odběrateli.....</i>	<i>24</i>
2.3 FÁZE KRIZE – NEGATIVNÍ STAV .....	25
2.4 STÁDIA KRIZE – POZITIVNÍ STAV .....	28
2.5 DYNAMIKA PODNIKATELSKÉ KRIZE .....	28
<b>3 SPECIFIKA KRIZE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ.....</b>	<b>30</b>
3.1 DEFINICE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ.....	30
3.2 PROBLÉMY RŮSTU MALÉHO ČI STŘEDNÍHO PODNIKU .....	33
3.2.1 <i>Příčiny problémů růstu.....</i>	<i>34</i>
3.3 FÁZE KRIZE V MALÉM ČI STŘEDNÍM PODNIKU .....	35
3.3.1 <i>Krise a vznik stresu.....</i>	<i>37</i>
<b>4 ŘÍZENÍ PODNIKATELSKÉ KRIZE.....</b>	<b>39</b>
4.1 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKU .....	39
4.1.1 <i>Předvídání podnikatelské krize.....</i>	<i>41</i>
4.1.2 <i>Příprava.....</i>	<i>42</i>
4.1.3 <i>Zásahy v průběhu krize.....</i>	<i>43</i>
4.1.4 <i>Likvidace následků podnikatelské krize.....</i>	<i>44</i>
4.2 NÁSTROJE ŘÍZENÍ PODNIKATELSKÉ KRIZE .....	45
4.2.1 <i>Systém včasného varování.....</i>	<i>45</i>
4.3 OZDRAVNÝ PROCES.....	52
4.4 REVITALIZAČNÍ PROGRAMY .....	53
4.4.1 <i>Revitalizační nástroje .....</i>	<i>54</i>
4.5 ÚTLUMOVÁ OPATŘENÍ .....	58
<b>5 ŘEŠENÍ KRIZOVÉHO STAVU V PRAXI.....</b>	<b>60</b>
5.1 PORADENSTVÍ V OBLASTI KRIZOVÉHO MANAGEMENTU .....	60
5.2 VZNIK KRIZE V KONKRÉTNÍM PODNIKU.....	61
5.2.1 <i>Představení společnosti XY a.s. ....</i>	<i>62</i>
5.2.2 <i>Vývoj firmy.....</i>	<i>62</i>
5.2.3 <i>Vznik krize a její řešení.....</i>	<i>64</i>
5.2.4 <i>Analýza příčin vzniku krize ve společnosti XY a.s. ....</i>	<i>66</i>
5.2.5 <i>Závěry a doporučení.....</i>	<i>68</i>
<b>6 ZÁVĚR .....</b>	<b>70</b>

### **Seznam zkratk a symbolů:**

BP	business plán
HDP	hrubý domácí produkt
NLP	neuro-lingvistické programování
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities a threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku)



**Seznam tabulek:**

Tab. 1 – Definování kategorií podniků

Tab. 2 – SWOT analýza podniku XY a.s.

### **Seznam obrázků:**

Obr. 1 - Vznik krize zvětšováním nerovnováhy

Obr. 2 – Upravená růstová křivka podle Graye a Burnse

## Úvod

Téma krize je aktuálně skloňováno snad ve všech pádech. Jaké příčiny stojí v pozadí vzniku hospodářské krize, jaké budou její dopady na celosvětovou ekonomiku a hlavně jaké nástroje pomohou průběh krize zmírnit? Odpovědi na tyto otázky hledají krizové týmy z celého světa. Ukázala se mocná síla globalizace. Americká krize naplno zasáhla téměř celý svět, Českou republiku nevyjímaje. Hospodářská krize je pouhý začátek začarovaného kruhu, do kterého se dostalo mnoho malých, středních, ale i velkých českých podniků. Hospodářskou krizi střídá krize finanční, která se šíří podniky jako smrtelná nemoc. A spousta firem již svůj pomyslný boj prohrála.

Pojem „krize“ je velmi široký, a tak můžeme kromě, již zmíněné, hospodářské krize definovat i třeba krizi sociální, podnikovou, finanční či partnerskou. Zjednodušeně řečeno lze za krizi považovat jakoukoliv negativní dlouhodobou odchylku od běžného stavu. Problematikou řešení krize se zabývá krizový management, který všeobecně řeší analýzu příčin krize, mapuje její fáze a průběh, a snaží se adekvátně reagovat na mimořádné události. Krizový management můžeme, stejně jako krizi, nalézt v různých segmentech lidského fungování jako je podnikání, zemědělství či energetický průmysl, ale zároveň jej můžeme identifikovat např. i v oblasti státní ochrany a bezpečnosti.

Cílem této diplomové práce je definování hlavních příčin, které mohou odstartovat vznik finanční a ekonomické krize v malém či středním podniku. Práce zároveň dává určitý pohled na tematiku řešení vzniklé krizové situace a seznamuje se základními metodami a přístupy krizového managementu. Teoretické rovině jsou věnovány první čtyři kapitoly, na které navazuje část praktická, ve které je téma ekonomické krizové situace nastíněno na příkladu konkrétního malého podniku.

První kapitola se věnuje obecné charakteristice základních pojmů, se kterými se lze v oblasti krize a krizového managementu setkat. Ohrožení rozvoje podniku nevzniká ze dne na den a mnohé podněty působí dlouhodobě, než se naplno projeví zjevné signály krize.

Ve druhé kapitole jsou shrnuty příčiny a podněty, které mohou rozpohybovat onu kritickou spirálu rozvíjející se krize. Častým jevem malého a středního podnikání bývá fakt, že je krize zachycena až ve své vrcholné fázi. Obecně lze říci, že čím pozdější reakce na první příznaky, tím komplikovanější je následná záchrana podniku.

Malé a střední podnikání má svoji typickou charakteristiku. Často jde o firmy, které jsou, ve srovnání s největšími konkurenty v odvětví, menší. Kapitál těchto podniků bývá vlastněn několika málo vlastníky a jejich finanční zdroje jsou omezené. Specifiky krize malého a středního podnikání se zabývá kapitola třetí.

Čtvrtá kapitola odpovídá na otázku, jak lze řešit již nastalou krizovou situaci podniku. Zabývá se metodami krizového managementu, revitalizačními nástroji a jejich použitím v praxi. V závěru této části je vyzdvihnut význam tvorby a používání systému včasného varování podniku.

Pátá kapitola je úvodem do praktické části práce a je věnována identifikaci podnikové krize konkrétní malé firmy. Jsou zde zmíněny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby daného podniku, základní nástin jeho strategie a vize. V této části je také zmapován předkrizový stav firmy, prvotní náznaky blížících se problémů a následné kroky, které společnost zaujala ve snaze zvrátit krizový stav.

# 1 Základní charakteristika pojmů krize a riziko

Z ekonomického hlediska lze krizi podniku chápat jako: „Situaci různé časové délky, v níž se rozhoduje o tom, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, v které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence“<sup>1</sup>

Tato kapitola se zabývá definicí pojmů krize a riziko, určením hlavních příčin jejich vzniku, a nástinem základních kritérií pro hodnocení zdraví podniku.

## 1.1 Krize

„Slovo krize má původ ve starořeckém slově krino, jež v češtině znamená vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými byly úspěch-neúspěch, právo-bezpráví, život-smrt. Z něho později vzniklo slovo krosis vyjadřující rozhodnou chvíli nebo dobu, rozhodnutí samo nebo nesnáze.“<sup>2</sup>

V současné době se mnoho firem dostává do situace, kdy je ohroženo jejich další fungování. Krize bývá nevyhnutelným důsledkem rozvoje každé společnosti. Je charakterizována jako narušení rovnováhy mezi zájmy firmy a zájmy okolního podnikatelského prostředí. Zmíněná rovnováha může být porušena hrubými chybami v podnikatelské aktivitě podniku nebo náhodnými zásahy z vnějšího okolí. Hrozba se může objevit ze strany trhu, ale také jako důsledek vnitřní stagnace. Je tedy nezbytné, aby byly firmy schopné pružně reagovat na konkurenční a měnící se prostředí.

Jednotlivé části firmy na sebe vzájemně působí. Jako celek má firma vlastnosti, které nemá žádná z jeho částí. Podnik tvoří nejen lidé, ale také technika. Rozvoj v rámci jednotlivých úseků podniku iniciuje změny, které mohou ovlivnit zbytek celku a způsobit nerovnováhu.

---

<sup>1</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku* (dokud ještě není v krizi), 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 19, ISBN 80-86419-74-6.

<sup>2</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku* (dokud ještě není v krizi), 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 9, ISBN 80-86419-74-6.

Má-li být v podniku provedena např. změna interního systému, je zapotřebí určitý časový úsek nutný k jeho implementaci. Rovnováha podniku je dočasně narušena, dokud nejsou řádně informováni všichni zaměstnanci, kteří s interním systémem pracují. Stejně tak narušení rovnováhy v soukromém životě řídicího pracovníka může způsobit chybná rozhodnutí, která následně mohou odstartovat vznik nepříznivé situace. Tuto vzájemnou provázanost jednotlivých prvků systému je nutné respektovat.

Ve vztahu k podniku se krize vyznačují dvěma znaky. Závažné znaky ohrožují samotnou existenci podniku, méně závažné znaky dlouhodobě ohrožují cíl podniku. V obou případech je však akutně ohrožena struktura podniku.

Události, které mohou krizi nastartovat, mohou být různé povahy. V této souvislosti se rozlišují:<sup>3</sup>

a) *pomalou se vyvíjející krize, např.*

- zánik trhů;
- růst nákladů, které není možné převést do tržní ceny;
- zvýšená fluktuace pracovníků atd.

b) *náhlá krize, vzniklá bez předchozího signálu, např.*

- výbuch;
- státní zakazy;
- masivní výpadky v dodávkách atd.

Firmy musí být připraveny na zvládnutí obou typů krizí a každá z krizí vyžaduje odlišný druh strategie. Strategie **zamezení** se využívá pro pomalu vznikající krize. Strategie **zvládnutí** naopak pro krize náhlé.

---

<sup>3</sup> WINTERLING, K. *Jak se provádí (preventivně) krizový management*, Praha: BaBTEXT s.r.o., str. 4, ISBN 80-900178-5-1.

## 1.2 Riziko

Neoddělitelnou součástí podnikání je také riziko. Neexistuje pouze jedna definice. Pojem riziko může být definován jako pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, jako odchylka skutečných a očekávaných výsledků či jako možnost chybného rozhodnutí. Lze jej chápat i jako nebezpečí vzniku škody, ztráty, poškození či zničení, případně nezdaru v rámci podnikání.

„V ekonomii je pojem riziko užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků.“<sup>4</sup>

Existují rizika politická, ekonomická, bezpečnostní atd. Z pohledu firmy se riziko dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní riziko je závislé na interních procesech uvnitř firmy, riziko vnější pak odráží vnější faktory v podnikatelském prostředí. Část rizik je ovlivnitelná, tedy vedení společnosti má určité nástroje k jejich oslabení. U rizik neovlivnitelných lze pouze přijmout opatření ke snížení jejich negativního dopadu. Vnitřní rizika jsou ve většině případů ovlivnitelná, vnější rizika potom neovlivnitelná.

U podnikatelského rizika vždy existují dvě objektivní stránky rizika. Pozitivní a negativní. Na jedné straně může firma dosáhnout velmi dobrých hospodářských výsledků, a podstoupené riziko je hodnoceno jako pozitivní. Druhá strana skrývá nebezpečí podnikatelského neúspěchu, který může výrazně narušit finanční stabilitu podniku. V tomto případě se jedná o negativní stránku rizika.

Většina firem se snaží podnikatelské riziko eliminovat na nejnižší možnou úroveň. Primárním krokem procesu snižování rizik je jejich analýza. Analýzou rizik je chápáno definování hrozeb, pravděpodobnost vzniku a jejich závažnost. Z výsledků této analýzy vyplynou nutná opatření, priority postupu zvládnutí rizik a zamezení jejich dalšího výskytu.

---

<sup>4</sup> SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích [online]*

Dostupné z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rizeni-rizik/co-je-to-riziko-a-analyza-rizik/1001617/42740/>>

Management firmy může zásadním způsobem podnikatelské riziko ovlivňovat. Manažeři musí umět s riziky pracovat. Požadavek je kladen na identifikaci předpokládaných rizik či rizikových faktorů, na odhad pravděpodobnosti vzniku těchto rizik a na stanovení jejich významnosti. Je však důležité si uvědomit, že nelze odstranit všechna rizika.

### **Mezi způsoby snižování podnikatelského rizika patří:<sup>5</sup>**

- diverzifikace (tj. různorodost strategie, produktů, finančního portfolia atd.);
- flexibilita (označuje pružnost reakce podniku);
- dělení rizika (znamená rozdělení mezi více odběratelů, o riziko se podělí více firem);
- transfer rizika (představuje přesunutí rizika na jiný subjekt, většinou za úplatu);
- pojištění;
- vytváření rezerv atd.

Důraz je kladen především na preventivní obranu před podnikatelským rizikem. Jde o tzv. formu „ofenzivního řízení“<sup>6</sup>, které se vyznačuje správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací (konkurenční výhoda firmy). Volbě a implementaci předchází strategická analýza. Důležitým faktorem je rozvoj silných stránek firmy zajišťující udržení a rozvoj strategické výhody firmy. V neposlední řadě je kladen důraz na rychlé reakce na změny vnitřního prostředí firmy a jejího vnějšího okolí, tedy na snahu o dosažení pružnosti.

## **1.3 Vznik krize v podniku**

Společnost je třeba chápat jako otevřený živý systém. Dochází ke vzájemnému ovlivňování s jejím okolím. Firma ke svému fungování potřebuje vstupy z okolí, ať už suroviny, lidské zdroje atd. Na druhé straně své výstupy, ve formě výrobků či služeb, do okolí vrací. Tyto vztahy jsou označovány jako aktivní, neboť jsou důvodem existence podniku. Druhým

---

<sup>5</sup> FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*, Praha: Management Press, str. 17, ISBN 80-85603-06-3.

<sup>6</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*, Praha: Grada Publishing a.s., str. 105, ISBN 80-247-0198-7.



typem jsou vztahy pasivní. Ve vnějším okolí dochází ke změnám, které mají na podnik přímý dopad a krize může nastat i díky neadekvátní reakci na tyto změny.

Otázka přístupu ke krizi a krizovému řízení je podniky stále podceňována a nedostatečně řešena. Krizové řízení je charakterizováno jako činnost, která řeší problematickou situaci firmy ve finanční nebo organizační tísní. Jsou to procesy a činnosti, jež mají zastavit negativní vývoj podniku. Důležitá je stabilizace stavu a následné nasměrování k vzestupnému trendu vývoje firmy.

Ke krizovému řízení většina podniků přistupuje až ve fázi, kdy se krize naplno projevila ve fungování firmy. Signály krize podniky často hledají v rozvaze. Bohužel účetní výsledky nemusí vždy poskytnout objektivní pohled. Příznakem krize obecně může být cokoli. Jakýkoliv neodpovídající vývoj nebo stav může znamenat posun ke krizové situaci. Problém je v tom, že nemusí. Pokud je nějaký konkrétní ukazatel špatný, nemusí to automaticky znamenat, že je něco špatně. Ukazatele jsou jen signálními znaky toho, aby se daná oblast prozkoumala podrobněji. Lidé vnímají stejné situace odlišně. To, co pro jednoho znamená běžnou situaci, může jiný vnímat jako kritické. Subjektivní vnímání krizového stavu ještě neznamená, že krize opravdu vznikla.

Obecně je za zdroj krize považována<sup>7</sup>:

- nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím;
- dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku.

Podnik lze označit jako podnik v úpadku nebo krizi, objeví-li se dlouhodobá ztrátovost spolu s platební neschopností. Mezi faktory, jež směřují k likvidaci společnosti, patří pokles objemu výkonů, zhoršené sociální klima a chronická platební neschopnost. Mnoho podniků se potýká v důsledku svého extrémního růstu s nedostatkem kapitálu pro další rozvoj.

---

<sup>7</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 19, ISBN 80-86419-74-6.

### 1.3.1 Kriteria hodnocení zdraví podniku

Subjekty, které provádějí hodnocení zdraví podniku, často přisuzují odlišnou váhu kritériím, která se při hodnocení používají. Z toho vyplývají rozdílné názory na pojetí „zdravého“ a „nemocného“ podniku.

Kritériem hodnocení může být např.:

- krátkodobý výnos;
- dlouhodobé plánování;
- podíl na trhu;
- kvalifikace zaměstnanců;
- diverzifikace portfolia;
- úroveň technologií.

Některá kritéria se doplňují, jiná jsou v protikladu, a tak nemohou být splněna současně. Vždy se však jedná o subjektivní hodnocení posuzovatele. K objektivnímu hodnocení zdraví podniku se využívají tzv. bankrotní a bonitní modely, které slouží k rychlému odhadu finanční situace a k hodnocení bonity dané firmy<sup>8</sup>.

Cílem bankrotních modelů je predikce případné insolventnosti podniku. Mezi tyto modely patří například **Index důvěryhodnosti „IN“**, **Altmanovo Z-score**, či **Taflerův model**. Bonitní modely hodnotí solventnost firmy. Mezi zástupce bonitních modelů patří **Kralickův Quick test** či **Tamariho model**. Výstupy z těchto modelů však nenahrazují klasickou finanční analýzu.

Podnik je téměř neustále vystaven určitému riziku, které v sobě nese potenciál pro vznik krizové situace. Vhodně zvolenou analýzou rizik je možné část z nich úspěšně eliminovat, odstranit všechny hrozby však nelze. Klíčovým krokem je hodnocení zdraví podniku, které posuzuje firmu z několika různých hledisek dle hodnocení posuzovatele.

---

<sup>8</sup> HÁLEK, V. *Krizový management* – přednášky. Citace: studijní materiál – Bonitní a bankrotní modely finanční analýzy, poslední aktualizace: 05. 03. 2009. Dostupné z WWW: < <http://halek.info/prezentace/krizovy-management-prednasky2/kmpr2.php?l=04&p=32>>

## 2 Rozbor příčin vzniku krize

Stále více podniků se dnes nachází ve stavu, který lze označit za problematický. Klíčová bývá právě identifikace příčin, které mohou mít za následek vznik krizové situace. Krizový stav může nastat z důvodu špatného odhadu vývoje trhu, díky rostoucí konkurenci či insolvenční obchodních partnerů. Někdy však mohou krizi způsobit i vlastní pochybení firmy. Cílem této kapitoly je analýza jednotlivých příčin, které se na vzniku krize mohou podílet.

### 2.1 Objektivní příčiny

Protože podnik není nijak izolován od svého okolí, je často ovlivněn vlivy makroekonomického a mikroekonomického prostředí. Obojí představuje jistou hrozbu, ale také příležitost.

#### **Makroekonomické vlivy:**

- ekonomické faktory (výše inflace, změna růstu HDP);
- politické faktory;
- společenské faktory (změny v legislativě);
- vývoj vědy a techniky (technologický pokrok);
- sociální faktory (preferenze obyvatelstva, životní styl).

#### **Mikroekonomické vlivy:**

- konkurence v odvětví;
- výrobci substitučního zboží, kteří mohou oslovit stávající zákazníky podniku;
- dodavatelé a odběratelé uplatňující vůči podniku vyjednávací sílu;
- podniky, které se snaží vstoupit do atraktivního odvětví podnikání.

Existuje velké množství rizik, která vyplývají z podstaty aktivit podniku. Jedná se o skupinu vnitřních a vnějších ekonomických rizik, o rizika technická a technologická, sociálně pracovní rizika, politická a obecná tržní rizika. Jak již bylo zmíněno, některá

rizika může podnik částečně ovlivnit, u jiných pouze reaguje adekvátním přizpůsobením se vzniklé situaci.

### **Vnitřní a vnější ekonomická rizika<sup>9</sup>**

Míra ovlivnitelnosti těchto rizik je z pohledu podniku omezená. Vnitřní rizika může podnik částečně ovlivnit. U rizik vnějších existuje alespoň určitá možnost předvídatelnosti. Jako příklad lze uvést vývoj nákladů a nákladovosti, solventnost obchodních partnerů či vývoj směnných kurzů a inflace. Praktickým příkladem může být zvýšení směnných kurzů vůči zemi, kde podnik nakupuje suroviny, které pak vede ke zvýšení ceny vstupů, nebo zvýšení inflace, které vede ke zvýšení ceny peněz, tedy úroků.

### **Výrobní a technologická rizika<sup>10</sup>**

Rizika vyplývající z provozu technologických zařízení, např. únava materiálu, selhání obsluhy, zanedbání údržby atd. nazýváme rizika technologická. Výrobní rizika vyplývají z nabídky výrobků, jejichž vývoj nebyl úspěšný. Může to být zastarávání technologie a konstrukcí, nedostatečná výrobní kapacita, která limituje místa ve výrobě nebo omezení vývoje nových výrobků či technologií. Investice do výrobku, který byl během krátké doby nahrazen novým výrobkem fungujícím na jiném principu (např. klasický fotoaparát ve srovnání s digitální technologií) je příkladem možného výrobního rizika.

### **Informační rizika<sup>11</sup>**

Tato rizika se dělí do tří kategorií na rizika datová, softwarová a hardwarová. Jsou způsobena selháním informačních systémů, např. výpadky počítačových sítí, technickými závadami na serveru či zneužitím dat.

---

<sup>9</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 29, ISBN 80-86419-74-6.

<sup>10</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 31, ISBN 80-86419-74-6.

<sup>11</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 31, ISBN 80-86419-74-6.

### **Sociálně pracovní rizika<sup>12</sup>**

Odráží se v nich jednání pracovníků ve vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel a také vnímání podniku obyvatelstvem-zákazníky. Jedná se o rizika vznikající z lidského selhání, z neodpovídající kvalifikace, ze ztráty informací atd. Snížení nákladů na vzdělávání pracovníků způsobí zastavení růstu jejich kvalifikace, zmrazení mezd může způsobit stávkou zaměstnanců podniku a zastavení výroby, což může zapříčinit ztrátu důležitých zakázek.

### **Obecná tržní rizika<sup>13</sup>**

Mají charakter přímo v podnikatelské činnosti podniku ve vztahu k jeho okolí. Dochází k ohrožení podnikových záměrů s dopadem na finanční oblast, trh se nevyvíjí dle očekávání podniku. Odráží se zde vliv konečných zákazníků, distributorů a konkurentů. Za příklad může posloužit situace, kdy významný konkurent významně sníží cenu a zahájí masivní reklamní kampaň.

### **Politická a legislativní rizika<sup>14</sup>**

Politická rizika jsou dána změnou politických systémů, patří do nich například i restriktivní opatření vůči ostatním zemím nebo přerušení diplomatických styků. Legislativní rizika se týkají nepříznivých změn v legislativě, kterými mohou být například změny hygienických norem v zemi obchodu, kdy musí výrobce přejít na nové materiály nebo technologie či zavedení vývozních či zavedení dovozních kvót a vývozních licencí.

### **Přírodní rizika<sup>15</sup>**

Rizika vyplývající z přírodních katastrof jako jsou záplavy, zemětřesení, vichřice, lesní požáry a blesky apod.

---

<sup>12</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 32, ISBN 80-86419-74-6.

<sup>13</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 32, ISBN 80-86419-74-6.

<sup>14</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 33, ISBN 80-86419-74-6.

<sup>15</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 33, ISBN 80-86419-74-6.

Díky rostoucímu významu globalizace se tak podniku mohou dotýkat i problémy, které se na první pohled zdají bezvýznamné. Podnik by proto měl do své analýzy případných rizik zahrnout i rizika z jiných oblastí.

## **2.2 Subjektivní příčiny**

Následující odstavce vyzdvihují některé další významné činitele, které mohou zapříčinit vznik podnikatelské krize. Tyto příčiny jsou primárně způsobeny vlastním pochybením podniku.

### **Nedostatky ve vedení podniku**

Nevhodná či nevyvážená skladba řídicího managementu bývá většinou první příčinou problémů podniku. Kvalitní management, z hlediska vzdělání a dovedností i z hlediska vyváženosti jednotlivých funkcí, je hlavním z předpokladů úspěchu firmy.

### **Problémy řízení v důsledku nesprávného strukturálního uspořádání organizace**

Nové modely řízení se zaměřují především na pružnost a přizpůsobivost. Vnější faktory dané prostředím přispívají ke změnám ve vnitřní struktuře organizací, což s sebou nese i nutnost přizpůsobení stylu řízení. Vedoucí pracovník by tedy měl umět motivovat za co nejnižších nákladů a nejlepších kvalitativních podmínek. Organizační modely zaměřené na zvyšování kvalifikace přinášejí nižší náklady, vyšší kvalitu a schopnost rychleji reagovat. Zvyšují samostatnost zaměstnanců, jejich odpovědnost, a obohacují jejich pracovní náplně a možnost pracovního postupu.

### **Pomalá reakce na změny**

Některé úspěšné podniky se pod vlivem dlouhodobého bezproblémového fungování staly nepružnými. Nepružnost vede k úpadku kvality, zaostávání technologií, snížení kvalifikace zaměstnanců atd. Vedení podniku by se mělo soustavně zabývat otázkou budoucnosti podniku a jeho rozvojem, i když podnik nevykazuje žádné znaky krize.

### **Nedostatečný informační systém**

Účinná komunikace je jedním ze základních stavebních kamenů úspěšného fungování podniku. Nedostatečná komunikace a deficit informací, díky kterým lze činit kvalifikovaná rozhodnutí, mohou firmu přivést na pokraj krize.

### **Strategické chyby**

„Strategie je soubor pravidel stanovujících, v pořadí podle důležitosti, reálné, kvantifikované a samozřejmě vzájemně na sebe navazující cíle.“<sup>16</sup>

Každý podnik, kromě neziskových organizací, generuje zisk, který zajišťuje jeho další expanzi. Nekvalifikovaný pohled na životně důležité faktory, jakými jsou výrobek, konkurence, trh, technika, lidé nebo finanční prostředky, může vážně ohrozit další působení firmy.

Určením strategie organizace je vyhrazen rámec jejího základního podnikání. Jsou definovány plány a strategické cíle, rozvoj oboru podnikání a směry dalšího potenciálního růstu. Tento globální náhled na společnost spočívá ve zjištění silných a slabých stránek podniku (tzv. SWOT analýza). Strategie firmy neznamená jen její orientaci na zisk. Hlavním úkolem je, aby byl podnik díky své flexibilitě schopen včas zareagovat, přizpůsobit se tak konkrétní situaci a trvale si udržel rentabilitu.

Pochybení v této oblasti vede k rozporu mezi zvolenými směry a cíly organizace. Zhoršuje se její rentabilita a postavení vůči konkurenci. Korekce nevhodně zvolené strategie trvá mnohdy až několik let.

### **Nesprávné investice**

Chybné rozhodnutí o investicích zatíží společnost odpisy příslušného majetku po řadu účetních období, proto má každé investiční rozhodnutí vliv na budoucnost podniku.

---

<sup>16</sup> DAIGNE, J. F. *Ozdravná opatření v podniku*. Přel. E. Vergeinerová, jr. 1. vyd. Praha: Agentura Krigl, 1996, str. 29, přel. z: *Le redressement d'entreprise*, ISBN 80-901918-8-6.

Metody výběru a hodnocení investic mají své výhody i nevýhody; zohlednění časového faktoru ovšem zůstává nejdůležitějším prvkem každého modelování budoucnosti.

### **Problémy růstu**

S růstem firmy se objevují různé problémy, které mohou být způsobeny různými příčinami. Mezi typické problémy růstu podniku patří nedostatek času, nízká pracovní morálka, stížnosti a demotivace pracovníků, rostoucí pracovní zatížení. Problémy spojené s růstem společnosti často vedou k negativnímu stavu likvidity. Častým rysem firem, jež čelí problému růstu, je zastavení růstu příjmů a zisků.

### **Problémy s likviditou, špatné finanční hospodaření a neřízené pohledávky za odběrateli**

Kontrolované finanční hospodaření a řízení provozní likvidity je důležitým předpokladem pro zajištění dalšího fungování společnosti. Management podniku musí dokonale znát strukturu rozvahy firmy. Je nutností, aby vedoucí pracovníci zodpovědní za finanční zdraví podniku uměli správně používat jednotlivé finanční výkazy.

#### Rovnováha likvidity v nejdůležitějších oblastech bývá často narušena:

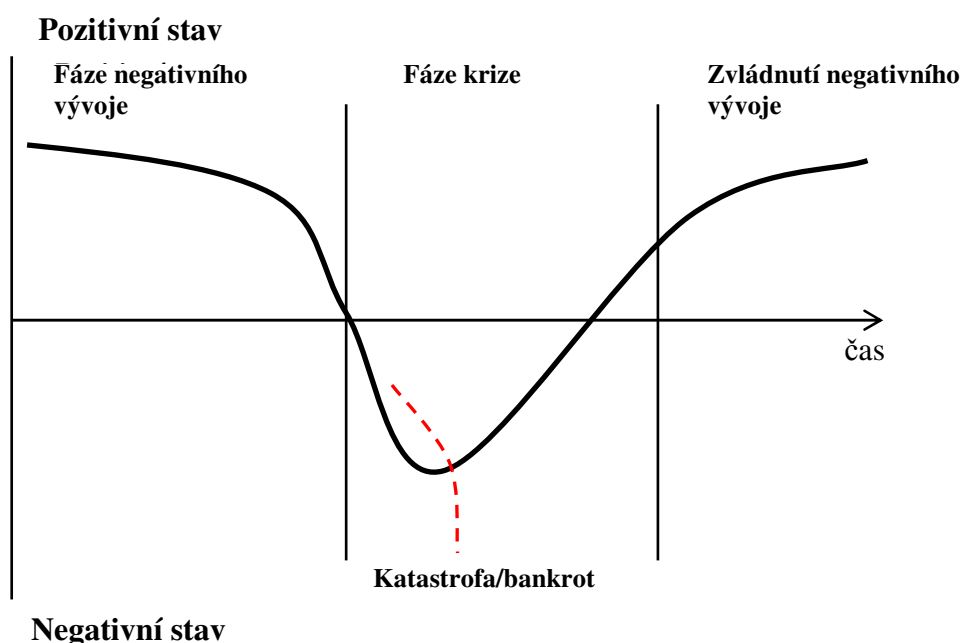
- krizí růstu;
- zvyšováním podílu oběžných aktiv;
- chybami ve finanční politice;
- ztrátami snižujícími vlastní jmění.

Provozní likvidita může být narušena i tzn. úvěrováním mezi podniky. Lhůta splatnosti by se neměla neúměrně prodlužovat. Management firmy by si měl být vědom toho, že riziko pohledávek za odběrateli je riziko jako každé jiné. Je zapotřebí s ním proto i tak nakládat, od vstupního výběru a hodnocení zákazníka až po řízení a vymáhání pohledávek. Řízení pohledávek za odběrateli je zásadní. Toto riziko sice přímo neohrožuje přežití firmy, ale vyžaduje si přesné sledování, aby nedošlo ke ztrátě rentability.



## 2.3 Fáze krize – negativní stav

Většina krizí ekonomického charakteru má pomalejší a mírnější průběh ve srovnání s krizemi, jež jsou způsobeny havárií či přírodní katastrofou. Pokud je vznik krize chápán jako narušení vnitřní či vnější rovnováhy podniku, pak je pomalá krize výsledkem toho, že se tato vzniklá nerovnováha zvětšuje. Situaci zachycuje obrázek 1.



Obr. 1 - Vznik krize zvětšováním nerovnováhy

Zdroj: ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*

Pomalejší krize prochází od svého vzniku čtyřmi hlavními fázemi, jejichž časový průběh je různý. Toto tvrzení lze demonstrovat na vzniku a průběhu finanční krize. Vnější projevem této krize je platební neschopnost, což je neschopnost firmy dostát svým závazkům vůči dodavatelům, zaměstnancům, věřitelům či státu. Podnik se zadlužuje, neboť nemá dostatek likvidních prostředků. Existence podniku je vážně ohrožena. Tento fakt však popisuje již konečnou fázi krize, neboť platební insolvence je vrcholem

krizového procesu. Krize ve společnosti nastává mnohem dříve, než se projeví ve finanční oblasti.

První fáze se označuje jako **potenciální krize**.

„Nerovnováha je permanentním jevem a při jejím zvětšování nastává „skutečná“ krize. Každá nerovnováha je potenciální krizí, a také každý podnik se v potenciální krizi nachází.“<sup>17</sup>

V tomto stádiu se začínají projevovat příznaky nesouladu mezi zájmy firmy a jejího okolního prostředí. Ne každá odchylka od rovnovážného stavu jednoznačně indikuje vznik potenciální krize, proto je důležité v této fázi identifikovat, zda je nerovnováha srovnatelná se stavem, který se již v minulosti objevil, či nastala změna (zvýšení, snížení). V případě pozitivní identifikace je zapotřebí hledat možnou společnou příčinu jejich vzniku a také zvažovat následky růstu těchto anomálií. Nerovnováha může být také projevem hospodářského cyklu.

Pokud se nerovnováha prohlubuje, je zřejmé, že krize dostala do své druhé fáze, což je **fáze latentní, neboli skrytá**. Nerovnováha prostupuje podnikem do dalších oblastí. Tato fáze je typická tím, že je již možné vysledovat některé symptomy vznikající krize. Příznaky krize jsou patrné v různých oblastech firmy, bohužel však není patrná souvislost mezi nimi. Protože symptomy nepůsobí naléhavě, často nevyžadují žádný výjimečný zásah. Je proto velmi důležité sledovat jakékoli odchylky od normálního stavu. Bohužel velmi častým jevem bývá fakt, že se těmto příznakům nevěnuje velká pozornost, protože se ještě neprojevily ve finanční oblasti.

Symptomy narušení rovnováhy bývají nenápadné. Větší váhu jim většinou věnují nižší hierarchické úrovně - produkce či specializovaná pracoviště. Vrcholové řídicí úrovně je hodnotí jako náhodné, nedůležité či přechodné. Mezi příznaky, které se v této fázi mohou

---

<sup>17</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 29, ISBN 80-86419-74-6.

objevit, patří např. pokles výkonnosti podniku, zvýšená fluktuace pracovníků, zvyšující se počet reklamací či nárůst zmetkovitosti. Vzhledem k tomu, že tato fáze může trvat i několik let, než se nerovnováha dále prohloubí, je velmi důležité nepřehlížet negativní trendy a implementovat krizové řízení co nejdříve. V této fázi je možné mnoho příznaků blížící se krize přehlédnout a ignorovat či je postřehnout, zachytit a adekvátně se tak připravit na průběh krize.

Další fáze označuje **akutní krizi**. Pokud vedení společnosti na příznaky krize nezareagovalo s dostatečným předstihem, problém se naplno projeví ve finanční oblasti, protože dochází k nepoměru mezi příjmy a výdaji firmy. V této fázi je již krize zaznamatelná v účetních výstupech i z finančních ukazatelů. Toto období je typické růstem zásob. Hromaděním zásob jsou vázány finanční prostředky, které by podnik mohl využít v jiné oblasti.

V akutním stádiu podnikatelské krize je velmi účelné znát odpovědi na následující základní otázky:<sup>18</sup>

- V čem je podstata narušení podnikatelské rovnováhy?
- Jaké jsou skutečné příčiny tohoto narušení?
- Jsou kořeny příčin především uvnitř firmy nebo v jejím okolí?
- Jaké následky pro budoucí prosperitu firmy narušení podnikatelské rovnováhy již přineslo?
- Jaké další následky a s jakou pravděpodobností se ještě projeví?
- Jakou rychlost dalšího vývoje lze očekávat?

Odpovědi na tyto otázky jsou užitečným nástrojem pro zmapování zdroje krize a mohou být dobrým východiskem pro zvládnutí dalšího vývoje situace.

Poslední stádium průběhu krize se označuje jako **nezvladatelná krize**. Nerovnováha pronikla téměř do všech částí podniku a krize tak má destruktivní účinky.

---

<sup>18</sup> UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*, Victoria publishing, 1995, str. 17, ISBN 80-85865-52-1.

## 2.4 Stádia krize – pozitivní stav

Krize podniku nemusí vždy končit jeho bankrotem. Pokud vedení podniku dostatečně včas zareaguje na symptomy blížící se krize, podnik prochází těmito stádii:

### Chronické stádium

Jedná se o reakci na akutní stádium, kdy firma usiluje o znovunabytí podnikatelské rovnováhy. Podstatou tohoto stádia je snaha o návrat k rovnovážnému vztahu mezi zájmy firmy a okolního prostředí. Rovnováhy lze docílit buď zánikem firmy nebo nápravou podnikatelských rysů obnovou, renovací či radikální změnou. Průběh chronického stádia se může odehrávat v různých směrech i v několika etapách. Již v začátku tohoto období je důležité zformulovat si představu o nové podobě rovnováhy.

### Stádium vyřešení krize

„Období, v němž je dosaženo vyřešení krize, znamená nabytí a stabilizování podnikatelské rovnováhy.“<sup>19</sup>

Je důležitá dlouhodobá perspektiva získané rovnováhy. První signály zlepšení situace by neměly být vnímány jako vyřešení podnikatelské krize. Může se jednat pouze o přechodnou úlevu.

## 2.5 Dynamika podnikatelské krize

Způsob, jakým firma krizí prochází, se nazývá **dynamika podnikatelské krize**. Sledují se faktory ovlivňující průběh krize, souslednost fází a rychlost průběhu krize. Vliv působení jednotlivých faktorů je různý a závisí na charakteru podnikatelské krize. Vedení podniku by se mělo snažit o včasnou identifikaci vznikající krize.

---

<sup>19</sup> UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*, Victoria publishing, 1995, str. 18, ISBN 80-85865-52-1.

Podchycení krize ve stádiu symptomů umožňuje rychlejší nastartování procesu krizového řízení a naděje na úspěšné zvládnutí krize se zvyšuje.

Pro náležité zvládnutí celé dynamiky krize jsou klíčové faktory jako dostupnost a spolehlivost informací, rychlá a přehledná komunikace a v neposlední řadě vnímání souvislostí a schopnost analytického myšlení.

Existuje mnoho příčin, které se aktivně či pasivně podílí na vzniku krizové situace společnosti. Ovlivnění některých typů rizik není v moci daných podniků, neboť povaha těchto rizik je objektivního charakteru. Některé příčiny však vyplývají z nevhodné či neadekvátní reakce samotné firmy v průběhu jejího podnikání. Každá krize má své příčiny i svůj průběh, tedy fáze, kterými krize prochází, a záleží jen na managementu firmy, zda se mu podaří včas krizi rozpoznat a adekvátně na ni reagovat.

### 3 Specifika krize malého a středního podnikání

„Přestože mikropodniky, malé a střední podniky hrají v evropském hospodářství ústřední roli a jsou hlavním zdrojem podnikatelských dovedností, inovací a zaměstnanosti, mají často potíže při získávání kapitálu nebo úvěru, zejména v počáteční fázi. Jejich omezené zdroje mohou rovněž omezit přístup k novým technologiím nebo inovacím.“<sup>20</sup>

Tato kapitola se zaměřuje na základní problémy malých a středních podniků, jež vyplývají z podstaty jejich podnikání.

#### 3.1 Definice malého a středního podnikání

Velikost podnikatele se posuzuje podle kritérií, kterými jsou počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Musí být použity údaje, jež se vztahují se k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za dobu jednoho kalendářního roku.<sup>21</sup>

Definici malého a středního podnikatele upravuje **Nařízení Komise (ES) č. 70/2001 se změnou 364/2004 Sb.**<sup>22</sup>

„Za **drobného, malého a středního podnikatele** se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.“<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> *Definice malých a středních podniků verze 1.06 [online]*, Regionální rada Moravskoslezsko, poslední aktualizace: 02. 02. 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/1472/>>

<sup>21</sup> Czech Invest, *Definice malého a středního podnikatele* [online].

Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/definice-msp>>

<sup>22</sup> Nařízení Komise (ES) č. 70/2001 se změnou 364/2004 Sb.

Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/definice-msp-296-cz.pdf>>

<sup>23</sup> Czech Invest, *Definice malého a středního podnikatele* [online].

Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/definice-msp>>

„V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **malé podniky** vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR. V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **drobní podnikatelé** vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.“<sup>24</sup>

„Malým podnikem je podnikatelský subjekt, který podniká ve smyslu živnostenského zákona nebo obchodního zákoníku s maximálním počtem 50 zaměstnanců, střední podnik zaměstnává maximálně 250 zaměstnanců. Malé i střední podniky jsou silně náchylné ke krizi a také velmi často krizi podléhají. Jejich pozice je specifická a charakter krizí má specifické a dokonce i zákonité rysy.“<sup>25</sup>

Tab. 1 – Definování kategorií podniků

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrat	Roční bilanční suma
<b>střední</b>	< 250	<=50 mil. EUR	<=43 mil. EUR
<b>malý</b>	< 50	<=10 mil. EUR	<=10 mil. EUR
<b>mikropodnik</b>	< 10	<=2 mil. EUR	<=2 mil. EUR

Zdroj: Regionální rada Moravskoslezsko, poslední aktualizace: 02. 02. 2009.  
Dostupné z WWW: <<http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/1472/>>

<sup>24</sup> Czech Invest, *Definice malého a středního podnikatele* [online].  
Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/definice-msp>>

<sup>25</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 139, ISBN 80-86419-74-6.

Mikropodniky, malé a střední podniky bývají velmi často rodinnými podniky. Vlastník se stává současně vrcholovým pracovníkem a zaměstnání jsou i další rodinní příslušníci. To si však žádá vysoké nároky na vedení firmy, protože je zapotřebí širokých a univerzálních znalostí. Období prvních čtyř až sedmi let se považuje za kritické. Většina malých či středních podniků totiž končí svou činnost do pěti let. K hlavním příčinám neúspěchu patří nedostatek zkušeností a kapitálu.

Jestliže je malý podnik úspěšný a daří se mu, má tendenci k růstu. Růst se skládá z charakteristických etap ohraničených krizí. Překonáním jedné krize se podnik dostává do další fáze, která je opět ukončena novou krizí, tentokrát ovšem úplně jiného charakteru. Je nezbytné, aby vlastník malého či středního podniku věděl, jaké typy krize může v budoucnu očekávat. Potom má představu o řešení těchto krizí a pravděpodobnost jeho přežití kritických let se zvyšuje.

Krize malých a středních podniků má často charakter růstové krize, protože růst podniku všeobecně nebývá ani rychlý ani snadný. Růstová křivka mnoha podniků je mnohdy zastavena stagnací či bankrotem.

Malé a střední podnikání je velmi často charakteristické i problémy v oblasti personální. Mnoho firem se potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků či vysokou fluktuací svých pracovníků. Do jisté míry je tento fakt způsoben odlišným způsobem vnímání důležitosti lidských zdrojů. Význam kvalifikovaného a systémového řízení personální oblasti je v rámci těchto podniků zatím nedoceněn. Ale právě kvalitní a vzdělaní pracovníci jsou klíčovým faktorem rozvoje podniku a zároveň zbraní v konkurenčním boji.



### 3.2 Problémy růstu malého či středního podniku

„Mezi nejběžnější projevy problémů růstu patří nedostatek času, pocit chaosu, stížnosti zaměstnanců, nízká pracovní morálka, stoupající pracovní zatížení, nedostatek prostoru, platební problémy a nedostatky v účetnictví, zastavení růstu příjmů a zisků.“<sup>26</sup>

Velmi často se stává, že manažerům (majitelům) chybí dostatek času na dokončení zamýšlených projektů. Nezůstává časový fond na analýzu negativních jevů, na schůzky s ostatními členy týmu, kde by se rozhodlo o dalším vývoji firmy. **Nedostatek času** bývá charakteristickým problémem malých a středních podniků, jejichž vedení se většinou musí věnovat více aktivitám najednou.

Zaměstnanci nemají přesně definované kompetence, a tak se některým činnostem věnuje souběžně více zaměstnanců. Jiným úkolům se nevěnuje nikdo. **Chybí definování odpovědnosti, chybí kontrola.** Zaměstnanci nemají dostatek času, aby mohli řádně plnit zadané úkoly. Množí se vzájemné obviňování a konflikty mezi pracovníky. Pracovní atmosféra se stává nepřátelskou.

Mnohdy chybí **dostatek místa v kancelářích** i podnikových skladech. Pro udržení hlavních činností se často musí porušit bezpečnostní předpisy. Vytrácí se efektivita některých oddělení. **Zaměstnanci ztrácí motivaci**, začíná se projevovat frustrace a stres. Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a narůstá fluktuace.

Společnost se snaží uspokojit všechny nabízené zakázky bez předchozího prověření svých podnikových kapacit a zdrojů, proto **narůstá pracovní zatížení**. Na pracovníky jsou kladeny vysoké nároky, aby byli uspokojeni všichni potenciální zákazníci.

---

<sup>26</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 1997, str. 76, ISBN 80-85839-19-9.

Zvyšují se příjmy i výdaje, ale zisk zůstává nezměněn. Narůstá počet zakázek, ale dostavují se nedostatky v účetnictví, nedostatečná kontrola pohledávek a následně **platební neschopnost**.

### 3.2.1 Příčiny problémů růstu

Příčiny výše uvedených problémů mají kořeny nejčastěji v neznalosti reálného tržního postavení, v chybějící vizi a strategii, v nevhodném organizačním uspořádání a v neposlední řadě v nevhodném stylu řízení.

Mnoho firem si neuvědomuje své **postavení firmy na trhu**, neví, co zapříčinilo jejich růst. Růst může být způsoben jen dočasným nedostatkem na trhu. Pokud podnik neví přesně, proč se jeho výrobky prodávají, nemůže se orientovat na své skutečné zákazníky a uspokojovat jejich potřeby a očekávání. Podnikům často **chybějí vize a cíle**. Podnik neví, čeho chce dosáhnout, proč existuje. Pracovníci firmy postrádají společný cíl. Pokud není definován cíl a vize, není podle čeho hodnotit a přijímat dlouhodobá rozhodnutí, chybí možnost měření výsledků.

„Řada majitelů a manažerů pak řídí firmy jen operativně na základě intuice, rutiny, krátkodobého zisku nebo dokonce okamžité nálady.“<sup>27</sup>

Nevhodně zvolená **organizační struktura** je další příčinou problémů růstu. Organizační strukturu lze nahradit pružnou komunikací, proto některé firmy organizační strukturu nemají. Nelze se však obejít bez definování kompetencí a odpovědnosti. Protipólem je naopak přílišná snaha majitelů o vedení firmy, která může vést k centralizaci, jež omezuje pružnost komunikace a iniciativu řadových pracovníků. V neposlední řadě je to také **styl řízení**. Firma je schopna čelit krizím za předpokladu využívání nejnovějších manažerských technik. Styl vedení firmy je často ovlivněn dobou, v níž společnost vznikla. Příliš direktivní styl řízení vede ke ztrátě motivace u pracovníků, k neefektivnímu využívání

---

<sup>27</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 1997, str. 77, ISBN 80-85839-19-9.

lidského potenciálu a ke vzniku konfliktů s vedením. Naproti tomu příliš liberální řízení vede k neefektivitě, k plýtvání časem i energií a k nepořádku.

### 3.3 Fáze krize v malém či středním podniku

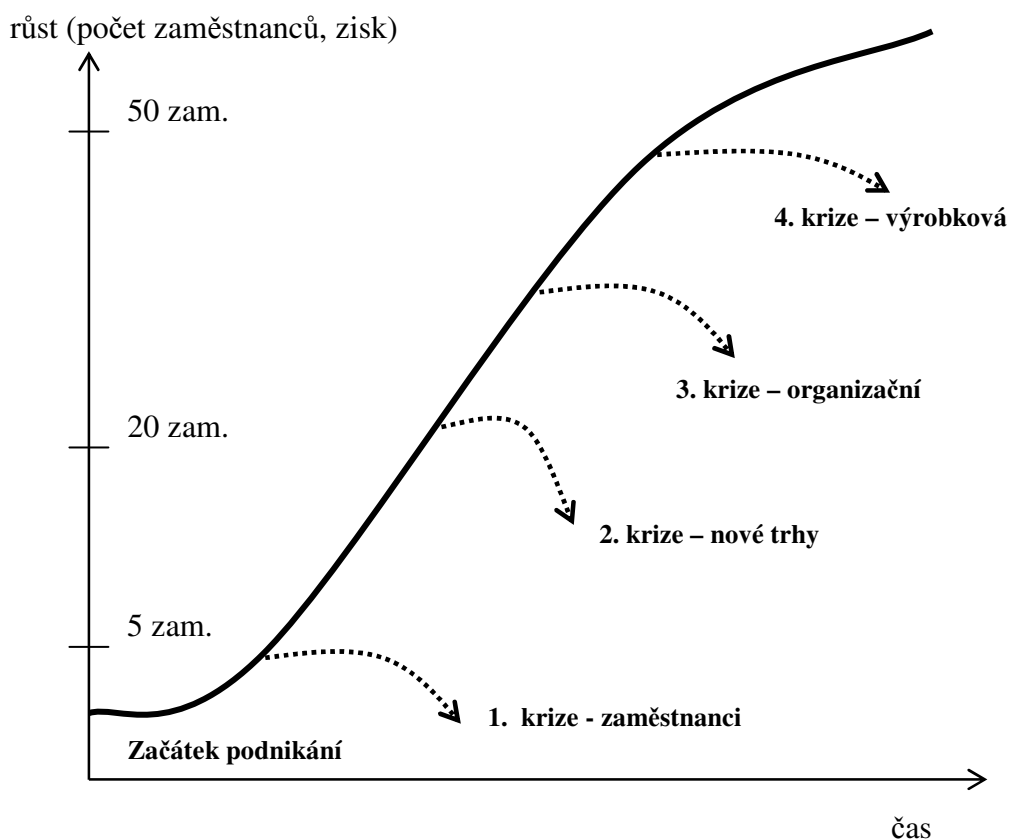
Růst podniku mapuje tzv. růstová křivka. Během růstu firma prochází několika kritickými momenty, které mohou zapříčinit její bankrot. Růst malého podniku je běžně provázen čtyřmi krizovými etapami, kterými jsou přežití, rozvoj, růst a úpadek.<sup>28</sup>

První etapa, přežití, je charakterizována tím, že ji nepřekoná více jak polovina nově vzniklých firem. Podniky, které tuto část vývoje překonají, potřebují pro další rozvoj přijmout nové zaměstnance. Následující etapa rozvoje je typická tím, že je zapotřebí více rozvinout organizaci podniku. Mnoho firem tuto část nezvládne a objeví se stagnace a pokles výkonu. Dostane-li se malý podnik do poslední fáze, má velkou šanci, že se z něj stane podnik střední. Zásadním krokem v této části je diverzifikace. Je velmi riskantní, pokud se firma orientuje pouze na jeden výrobek. Riziko úpadku, ohrožení ze strany konkurence či poklesu poptávky lze omezit vývojem nových produktů nebo získáním nových segmentů trhu. Všemi uvedenými etapami se prolíná možnost úpadku. Jeho příznakem může být snižování počtu pracovníků, omezení rozpočtu či propad v zisku. Úpadek je často způsoben špatným řízením firmy a neschopností adaptace změn v okolním prostředí.

Tento proces z jiného úhlu pohledu zachycuje i upravená **růstová křivka** podle Graye a Burnse.

---

<sup>28</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 1997, str. 78, ISBN 80-85839-19-9.



Obr. 2 – Upravená růstová křivka podle Graye a Burnse

Zdroj: ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*

**První fáze možné krize je spojena s náborem nových pracovníků.** Při rozvoji podniku vyvstává požadavek zaměstnávat další zaměstnance, kteří nemají jako rodinní příslušníci vlastnický ani „citový“ vztah k podniku. To se odráží v loajalitě, motivaci, v zacházení se zařízením, šetření nákladů atd. Rostoucí počet zaměstnanců by měl přimět vedení firmy, aby se personální otázkou více zabývalo. Pokud k této změně nedojde, dostává se podnik do krize.

**Druhá fáze krize se týká vstupu na nové trhy.** Nastupuje v období, kdy se současný trh či segment zákazníků stává limitujícím faktorem pro další růst. Podnik je nucen vstupovat na nové trhy či segmenty, které nezná.

**Další fáze krize je způsobena změnami v organizaci a řízení podniku.** Nastává ve fázi podniku, kdy vlastník není schopen řídit podnik sám (vše řídit a kontrolovat). Řešením je delegování pravomocí. Podnikatel může zvažovat i možnost přestoupení z manažerské pozice do pouhé role vlastníka.

**Poslední fáze krize je označována jako výrobová a je způsobena změnou sortimentu.** Trh je již nasycen původním výrobkem a je tedy čas na rozšíření sortimentu, což může být pro podnik riziko.

Podobný princip uplatnil Američan Larry Greiner při definování čtyři typů krize, jež vznikají v období růstu podniku<sup>29</sup>. Vznik prvního typu spatřuje v zařazení „cizích“ osob do firmy. Druhá krize má původ v centrálně-direktivním způsobu řízení vlastníka, což však může být překonáno delegováním. Delegováním však zaniká možnost přímé kontroly. Řešením této krize je koordinace činnosti podniku a procesů. Složitost struktury podniku způsobená růstem má za následek krizi v důsledku byrokracie. Tuto krizi je možné zažehnat prostřednictvím spolupráce.

### **3.3.1 Krize a vznik stresu**

Doprovodným jevem krize je stres, který má vliv i na člověka samotného. Stres můžeme definovat jako situaci ohrožující člověka. Jednorázový nápor stresu neublíží, avšak dlouhodobá psychická zátěž představuje obrovský nápor na zdraví člověka. Během krize zaměstnanec cítí možnost ztráty zaměstnání, čímž vzniká sociální nejistota. V krizových situacích je organismus pracovníků extrémně zatížen, jednotlivci mohou reagovat zcela odlišně od normálu a mění se i schopnost racionálního rozhodování.

Každý člověk má jinou úroveň odolnosti proti stresu. Při nízké odolnosti dochází k selhání již při méně závažných situacích. Byly popsány případy, kdy vedoucí pracovníci,

---

<sup>29</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 141, ISBN 80-86419-74-6.

kteří v běžných situacích vystupovali naprosto klidně a jistě, během krize naprosto selhali a jejich funkci přejali během krize řadoví pracovníci, kteří působili nevýrazně a nejistě. Zvýšená odolnost proti stresu pozitivně ovlivňuje efektivnost, rychlost a kvalitu zvládnutí krize.

Duševní kondici posiluje aktivní odstraňování osobních nedostatků, jež mohou vyvolávat stresové situace. Odolnost proti stresu lze zvýšit dodržováním životosprávy, posilováním fyzické kondice, vedením zdravého životního stylu a pravidelnou relaxací. Odolnost vůči stresu lze trénovat nácvikem řešení krizových situací v rámci workshopů.

Na druhou stranu může být stres i určitou prevencí vzniku krize, a to pokud se stres cílevědomě uměle vytváří a udržuje na určité hladině. Potom může motivovat pracovníky podniku a vést tak k jejich většímu pracovnímu úsilí.

Při nízké úrovni stresu se u zaměstnanců projevuje únava, frustrace a nuda, kterou zaměstnanci kompenzují hledáním jiných činností pro zpestření času. Naproti tomu silný stres vzniká rutinní prací, jež je spojena s vysokým pracovním vytížením a množstvím řešených problémů. Zlatou střední cestou je tedy vytváření zdravého napětí, kdy si zaměstnanec uvědomuje, že pracovní pozice v podniku závisí na jeho výkonnosti, kvalitě práce a také na jeho kreativitě.

Z předchozích kapitol vyplývá, že již samotná charakteristika malých a středních podniků tyto společnosti předurčuje k tomu, že je dříve či později určitý druh krize zasáhne. Z růstové křivky je patrné, že jednotlivé fáze krize těchto firem jsou spojeny s růstem počtu zaměstnanců, resp. s růstem podniku všeobecně. Na zaměstnance jsou kladeny stále vyšší nároky, což ve spojení s možnou hrozbou krize podniku, a tedy ohrožení jejich sociálních jistot, vytváří „ideální“ podmínky pro vznik stresu. Management podniku tedy musí nejen určit strategii pro překonání určité fáze krize, ale zároveň by měl dbát na udržení tzv. zdravého napětí, které motivuje zaměstnance k vyšším výkonům.

## 4 Řízení podnikatelské krize

Pokud se v podniku objeví, i nepatrné, náznaky možné krizové situace, je zapotřebí včas přijmout určitá opatření, aby se zabránilo rozšíření případné krize. Následující kapitola shrnuje nástroje a možnosti krizového řízení podniku.

### 4.1 Krizové řízení podniku

Kdy v podniku začíná krize? Hledáním odpovědi na tuto otázku se zabývá krizové řízení. Krizový management lze označit za nástroj zvládnutí krizového stavu podniku. Aktivace krizového managementu začíná již analýzou krizového potenciálu firmy a vytvořením plánu preventivních opatření. Pokud je již krize v podniku rozpoznána, krizový management by se měl zasadit o rychlé a efektivní zvládnutí dopadů krize a odstranění následků, které krize v podniku zanechala.

Krizový management je definován jako: „Soubor specifických přístupů a metod využívaných řídicími pracovníky ke zvládnutí funkcí subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů způsobených vznikem určitého typu mimořádné události.“<sup>30</sup>

Je nezbytné upozornit na fakt, který mnoho společností podceňuje. Manažerské techniky, které jsou zapotřebí pro naplnění podstaty krizového managementu, se ze své podstaty liší od technik, které jsou využívány pro standardní dynamický rozvoj společnosti. Ne každý manažer může být krizovým manažerem a naopak, zvládá-li krizový manažer s přehledem řešit krizový stav, neznamená to, že je schopen stejně úspěšně reagovat na stabilizační a rozvojovou fázi podniku.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> HÁLEK, V. *Krizový management* – přednášky. Citace: studijní materiál – Definice řízení, poslední aktualizace: 05. 03. 2009. Dostupné z WWW: <[http://halek.info/dokumenty/km\\_p5\\_01.pdf](http://halek.info/dokumenty/km_p5_01.pdf)>

<sup>31</sup> Ing. Miroslav Špaček, MBA. *Moderní řízení* [online], aktualizováno: 21. 8. 2008.

Dostupné z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-26573770-600000\\_detail-krizovy-management-a-jeho-zvladani](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-26573770-600000_detail-krizovy-management-a-jeho-zvladani)>

Tuto tematiku lze pojmut z různých hledisek podle oblasti a typu krize.

Ke krizovému řízení existují dva různé přístupy:

- krizové řízení v užším smyslu;
- krizové řízení v širším smyslu.

První přístup řeší již nastalou krizi, která byla identifikována. Proces identifikace hraje velmi důležitou roli. Teprve když je krize identifikována, spouští se proces krizového řízení. Druhý přístup začíná ještě před identifikací krize. Jde o preventivní proces, který zahrnuje opatření, jež mají omezit vznik krizového stavu.

Krizový management pro všechny typy společnosti, bez ohledu na jejich velikost a náchylnost ke vzniku krizového stavu, by měl zahrnovat tři důležité kroky<sup>32</sup>.

První krok spočívá v určení stupně ohrožení organizace a odhalení rizik, tj. možných zdrojů krize. Druhým krokem je stanovení krizové strategie charakterizující aktivity, jež mají zabránit vzniku krize. Posledním krokem je realizace krizové strategie, která značí aktivní postup při vzniku krize.

Při samotném řízení podnikatelské krize je zapotřebí se zaměřit na činnosti před vznikem krize, při ní a po ní.

„Pozornost se tedy věnuje předvídání a přípravám, krizovým zásahům a likvidaci následků.“<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky I.*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, s.r.o., 1995, str. 133, ISBN 80-85839-06-7.

<sup>33</sup> UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*, Victoria publishing, 1995, str. 26, ISBN 80-85865-52-1.



#### **4.1.1 Předvídání podnikatelské krize**

Určující jsou dvě proměnné – možnost a schopnost předvídát krizi. Možnost předvídát krizi je determinována podstatou a dynamikou její první fáze tzn. stádiem symptomů. Schopnost předvídát krizi vychází z předpokladu získaných vědomostí o firmě a jejím okolí (slabé a silné stránky firmy, hrozby apod.). Závisí na dostupnosti potřebných informací a dovednosti s nimi nakládat vhodným způsobem.

##### *Identifikace potenciální krize*

Nepoznaná krize nemůže být účelně řízena, proto je důležitým krokem snaha o zmapování klíčové charakteristiky podnikatelské situace, která by mohla vyústit v krizi.

Vedení podniku by si mělo klást otázky typu:

Jaké symptomy lze pozorovat?

Jaké porušení rovnováhy v podnikatelských zájmech se těmito symptomy projevuje?

Co je tedy jádrem hrozící krize?

Hrozí jedna krize nebo lze vysledovat více paralelně postupujících krizí?

Jaká pozornost a koho v podnikatelském prostředí může být upoutána?

Čí důvěru může vývoj událostí ohrozit nebo zapříčinit její ztrátu?

##### *Tvorba kritického scénáře*

Krizový scénář dává ve formě stručného a výstižného sdělení návod, jak postupovat při vzniku konkrétního krizového stavu. Cílem je rychlé zvládnutí prvotní fáze a nastartování podniku pro zvládnutí dalšího vývoje. Jde o pohled na budoucí možný vývoj přes černé brýle. Jaká je nejpesimističtější varianta vývoje, jaké mezní důsledky může přinést vývoj situace bez zásahů, mohou být vyvolány sekundární krize? To jsou některé ze základních otázek, které si klade vedení podniku v rámci tvorby kritického scénáře. Jeho součástí je také krizová komunikace, jak směrem k zaměstnancům, tak mimo podnik.

##### *Klasifikace krize*

Při klasifikaci krize se odpovídá na 6 základních otázek<sup>34</sup>:

1. Jaká je pravděpodobnost toho, že nastane kritický scénář vývoje?
2. Jakou cenu bude muset firma zaplatit v takovém případě?
3. S jakou intenzitou a rychlostí lze očekávat nástup krize?
4. V jakém rozsahu a kým (zákazníky, partnery, konkurenty, dodavatele, veřejností) bude krize viditelná?
5. Jaký zásah do standardního provozu bude krize znamenat? Kolik času, lidí, pozornosti, energie, provozních kapacit, finančních zdrojů ovlivní?
6. Jak bude firma v krizi posuzována? Postaví krize firmu do role obžalovaného (např. zaviněná havárie a poškození životního prostředí) nebo žalobce? Znamená krize potenciální prohru nebo výhru?

#### 4.1.2 Příprava

Přípravy pro zvládnutí podnikatelské krize zahrnují přípravy procedur a nositelů zásahů do krize. Obojí je závislé na úrovni a předstihu předvídání krizového stavu.

##### *Příprava krizového plánu*

„Krizový plán je souborem postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy.“<sup>35</sup>

Krizové plánování by mělo zajišťovat krizovým manažerům a zásahovým skupinám výjimečné právní a administrativní pravomoci k akcím. Je třeba, aby tyto pravomoci byly definovány v příslušných interních předpisech, např. směrnicích. Dále by mělo poskytovat návody k provedení daných krizových zásahů a vytvářet systémy napomáhající krizovým manažerům zmírňovat následky mimořádných událostí a zabraňující dalšímu růstu krizové situace. Vychází se z předpokladu charakteru krize, z předpovědí průběhu a ze srovnání

---

<sup>34</sup> UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*, Victoria publishing, 1995, str. 28, ISBN 80-85865-52-1.

<sup>35</sup> SMEJKAL, V, RAIS, K. *Řízení rizik*, Praha: Grada Publishing a.s., 2003, str. 252, ISBN 80-247-0198-7.

s minulostí. V oblastech podnikání, kde je hrozba krize dána již samotnou podstatou podnikání (např. u těžby surovin závaly, v chemických závodech výbuchy a úniky škodlivin, ve výzkumu pak např., únik tajných informací apod.) je povinností vedení firmy předvídat krizi již z její podstaty, nikoliv ze symptomů. Krizový plán těchto firem je následně mnohem širší a zabývá se nejen stádiem symptomů, ale i způsoby odvrácení nebo utlumení krize. Pro akutní stádium krize se potom předkládá krizový manuál.

V oblastech podnikání, kde je podnikatelská krize znatelná většinou až po objevení prvních symptomů, se sestavuje individuální krizový plán.

Každý krizový plán by však vždy měl vymezovat<sup>36</sup>:

- automatické řešení předvídatelných situací (tj. představa o věcném, časovém a finančním řešení variant);
- zmapování prostředků zvládnutí krize (tj. technické pomůcky, lidské zdroje, informace, kontakty, finanční prostředky atd.);
- definice rolí aktérů zvládnutí krize a vztahů mezi nimi (vrcholové vedení, krizoví analytici, tiskový mluvčí atd.);
- personální obsazení aktérů (jmenování členů krizového štábu a dalších spolupracovníků);
- pravidla krizové komunikace.

Krizový plán je „živým organismem“, proto je důležité, aby byl neustále kontrolován a udržován pravidelnými aktualizacemi tak, aby byla zajištěna jeho neustálá platnost a účinnost.

#### **4.1.3 Zásahy v průběhu krize**

Není-li krize identifikována ve své latentní fázi, dostává se do fáze akutní. Zde bývá velmi často „náhodně objevena“ ve formě platební neschopnosti. Ono „náhodné objevení“ může

---

<sup>36</sup> UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*, Victoria publishing, 1995, str. 30, ISBN 80-85865-52-1.

být situace, kdy banka upozorní podnik na neuhrazenou splátku úvěru, či dodavatel odmítá dodat další dodávku, dokud nebudou uhrazeny jeho předchozí faktury atd. Druhým způsobem, jak může být krize zaznamenána, je z výsledků finanční analýzy. V okamžiku, kdy je jasné, že akutní stádium krize již nelze odvrátit, tzn., že se nepodařilo krizi utlumit ve stádiu symptomů, nastává vrcholné období krize. To však ještě nemusí znamenat náchylnost k bankrotu, obzvláště pokud se podaří akutní krizi podchytit již v začátku.

Nastává krátký časový úsek, ve kterém je nezbytné co nejdříve provést orientační analýzu, která vede k nalezení hlavního zdroje nerovnováhy. Zároveň musí být provedena další opatření, aby nedocházelo k dalšímu zhoršování stavu podniku. V průběhu tohoto období je zapotřebí provést i několik dalších zásahů, mezi něž patří aktivace krizového štábu, stanovení obsahu krizových opatření a jejich načasování, zaznamenávání průběhu krize a v neposlední řadě zavedení účinné krizové komunikace.

Krizový stav vyžaduje defenzivní reakci manažerů, ale i adekvátní předvídání rozvoje událostí, které umožní kontrolu a koordinaci všech zaměstnanců. Důležitým prvkem reakce na mimořádnou událost je schopnost manažerů přijmout skutečný stav. Typickou manažerskou chybou je totiž podceňování skutečnosti. Čím dříve si vedení firmy uvědomí naléhavost situace, tím dříve může začít reagovat. Plánování a koordinace jsou ve spolupráci s rozdělením zodpovědnosti nedílnou součástí účinného řízení v průběhu i po skončení krizové události.

#### **4.1.4 Likvidace následků podnikatelské krize**

Zásahy během akutního stádia podnikatelské krize vedou ke zvládnutí krize a k odstranění nesouladu v podnikatelských zájmech. Následuje chronické stádium podnikatelské krize, kdy je i nadále nezbytné snižovat míru disharmonie a rozvíjet rovnováhu podnikatelských zájmů.

V této etapě je nutné zrekapitulovat záznam průběhu akutního stádia a další dostupné informace o dosavadním průběhu krize. Je zapotřebí prověřit, zda byla skutečně odstraněna pravá příčina podnikatelské disharmonie. Následně se kriticky zhodnotí kroky učiněné v akutním stádiu a určí se, zda byl krizový plán účinný. V závěru se formulují a uvádí do praxe principy prevence.

Prvním a nejdůležitějším úkolem po vyřešení krizového stavu je eliminace případného opakování. Je potřeba důkladně zanalyzovat příčiny vzniku, průběh události, způsob reakce a následky. Je zapotřebí odstranit zjištěné nedostatky a inovovat stávající postupy. Návratem do normálního stavu je plné obnovení funkčnosti. Krizoví manažeři musí zajistit obnovu krizových zásob, opravu poškozených strojů a implementovat nové programy a postupy, které sníží výskyt krize do budoucna.

## **4.2 Nástroje řízení podnikatelské krize**

Stejně jako při řešení jakéhokoliv jiného problému, tak i při řízení podnikatelské krize je důležité poukázat na důležitost znalostí, dovedností a přístupů. Bez znalosti problematiky řízení krize je ohrožen celý výsledný efekt působení.

### **4.2.1 Systém včasného varování**

Největším problémem mnoha firem je včasná identifikace změn. Úspěšnost vyřešení krizového stavu závisí právě na včasné odhalení vzniklé nerovnováhy. Krizi, která se odrazila již ve finančních výkazech, můžeme identifikovat poměrně snadno. Mnohdy se však blížící krize ve finanční stránce podniku průkazně neprojevuje. Existují indikátory, které varují před blížícím se nebezpečím dlouhou dobu před tím, než se krize naplno projeví ve finanční oblasti.

Kontrolu, která není postavena pouze na výsledcích účetnictví, představuje **systém včasného varování**. Tento systém s předstihem odhalí kvantifikovatelné

i nekvantifikovatelné příznaky, uvnitř i vně podniku, neboť zahrnuje diagnostické prvky, jimiž je podnik prověřován.

„Systém včasného varování je systémem, který na základě symptomů včasně identifikuje změny v podnikovém okolí a uvnitř podniku, z nichž hrozí podniku nebezpečí nebo obdobná situace nastane jejich nevyužitím.“<sup>37</sup>

Systém včasného varování je jakýmsi „podnikovým semaforem“, na kterém začne blikat oranžové světlo, jakmile se v podniku děje něco, čím by se mělo podnikové vedení zajímat.

„Systém včasného varování nelze chápat a také by neměl fungovat jako statický systém, založený na vyhodnocování minulosti. Na dění v podniku a jeho okolí se musí pohlížet dynamicky a ve vazbách na vývoj v jiných oblastech.“<sup>38</sup>

Cílem vytvoření systému včasného varování je<sup>39</sup>:

- včasná registrace změn v okolí a uvnitř podniku;
- rychlý přenos informací o vzniklé změně k místu, které je kompetentní se změnami zabývat;
- analýza a vyhodnocení změny především z hlediska jejího dopadu a dalšího vývoje do budoucna;
- přijmutí rozhodnutí, zda je nutné nebo není se změnou dále zabývat, tedy identifikovat její příčinu a provést následná opatření.

Ne všechny projevy krize jsou kvantifikovatelné. Změny v organizování, v podnikové kultuře, ve vztazích mezi pracovníky atd. mohou být podchyceny tzv. „měkkými“ (nekvantifikovanými) signály, např. pracovníci mají pocit, že se něco děje. Naproti tomu

---

<sup>37</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 101, ISBN 80-86419-74-6.

<sup>38</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 103, ISBN 80-86419-74-6.

<sup>39</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 101, ISBN 80-86419-74-6.

kvantifikovatelné změny mají větší argumentační sílu, např. zvyšující se počet reklamací může pro některé vedoucí pracovníky signalizovat možný problém. Kvantifikovatelné i nekvantifikovatelné signály jsou vnějším projevem, ale ne pravou příčinou, proto je zapotřebí pravou příčinu nalézt a vyhodnotit další postup.

Důraz na personální složku podniku a přístupu k ní, by měl být jedním z klíčových prvků každého manažera. Důležité je vedení pracovníků, nikoliv pouhé jejich řízení. Pouze vedení pracovníků dává manažerovi zpětnou vazbu a možnou kontrolu nad jednotlivými pracovními procesy.

Mezi nástroje systému včasného varování patří interní audit, controlling, manažerské účetnictví, komplexní analýza, six sigma atd.

**Interní audit** je definován jako: „Nezávislá, objektivní a konzultační činnost realizovaná v podniku a podnikovými pracovníky, která je zaměřena na přidanou hodnotu a zlepšení provozu podniku. Je nápomocna při dosahování podnikových cílů tím, že zavádí systematický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů.“<sup>40</sup>

Mezi základní úkoly interního auditu v podniku patří permanentní analýza podniku zaměřená především na jeho řízení a předkládání návrhů doporučení a opatření vrcholovému vedení podniku. Interní audit slouží k ověřování spolehlivosti a vhodnosti fungování podnikového informačního systému a ke kontrole plnění vnitropodnikových norem podniku. Informuje vedení podniku o zjištěných odchylkách a anomáliích.

#### Fáze interního auditu:<sup>41</sup>

- vyhodnocení závěrů auditu organizace;
- rozfázování každého procesu na dílčí činnosti;

---

<sup>40</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 114, ISBN 80-86419-74-6.

<sup>41</sup> CLEVER OFFICE, s.r.o. *Stanovení rizik*. Citace: *Stanovení rizik a interní audit* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.smernice.cz/rizika.php>>

- vyhodnocení všech rizik, která existují v každé činnosti;
- určení rizik, která mohou zapříčinit nežádoucí změnu v rychlosti či kvalitě procesu;
- kvantifikace vlivu jednotlivých rizik na výsledek činnosti a celého procesu;
- návrhy ochranné činnosti proti vlivu rizik na výsledek.

„**Controlling** (z anglického *to control* znamenající regulovat, usměrňovat) je rozsáhlý koordinační koncept, který má za úkol pomáhat vedení a odpovědným osobám usměrňovat chod podniku. Controlling provádějí specializovaní pracovníci firmy nebo externí firma. Tito kontrolují podnik jako celek na strategickém stupni. Zabývají se nejen vnitřní situací podniku, jeho koncepcí a financemi ale i vztahy s věřiteli a konkurencí. Na základě poskytnutých informací je pak schopno vedení firmy reagovat odpovídajícím způsobem.“<sup>42</sup>

Controlling můžeme rozdělit na operativní a strategický. Operativním controllingem se rozumí systém zachycující kratší časové úseky, strategický controlling pak úseky neomezené. Za hlavní úkol controllingu se v systému časného varování považuje prevence a včasná signalizace nebezpečí.

**Manažerské účetnictví** zachycuje podnikové procesy z finančního a nákladového hlediska a je využíváno manažery pro rozhodování o budoucnosti. V rámci krizového řízení plní funkci spíše preventivní.

Důvodem krizového stavu se může stát ale i špatné fungování či zhroucení samotného kontrolního systému, který tvoří základ systému včasného varování.

Mezi příčiny, které mohou vést ke zhroucení kontrolního systému, patří např. rozsáhlejší personální změny ve vedení podniku, kdy existuje názorová odlišnost na systém a jeho fungování a využívání, přechod na nový informační systém, kdy starý systém přestává fungovat a nový vykazuje nedostatky nebo nové vazby do okolí podniku (změny u dodavatelů, zákazníků či kooperujících podniků).

---

<sup>42</sup> WIKIPEDIE – otevřená encyklopedie. Citace: *Controlling*, poslední aktualizace 3. 2. 2009 [online]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Controlling>>



**Komplexní analýza** zahrnuje analýzu všech rizik, tedy potenciálních zdrojů krize. Těmto rizikům se následně přiřadí stupeň pravděpodobnosti jejich vzniku. Komplexní analýza tvoří část systému včasného varování, která však pracuje i s účetními a jinými ekonomickými údaji společnosti. Období, které se používá pro posouzení, je obvykle v délce pěti let (tj. délka strategických plánů).

Organizace by se měla v rámci analýzy zaměřit na následující prvky:<sup>43</sup>

- kvalitu systému řízení,
- perspektivu vývoje trhů, pokud jde o konkurenci, klientelu, techniku, vstup nových konkurentů nebo výrobních technologií,
- stupeň diverzifikace podnikání,
- schopnosti vedoucího organizace, a konkrétně jeho schopnosti aplikovat strategii pomocí vlastní přizpůsobivosti a pružnosti,
- schopnosti vytvářet motivované pracovní skupiny složené z odborníků na více oblastí,
- komunikaci pomocí informačního systému zaměřeného na průhlednost,
- úsilí doprovázet technickou stránku činnosti určitou podnikovou kulturou.

Je zapotřebí, aby vrcholové vedení reagovalo pohotově a včasně uplatnilo nápravná opatření. Sebekritika a analýza silných i slabých stránek organizace je klíčovým prvkem pro adekvátní reakci na vzniklou krizi. Analýzu však nelze zaměňovat s ozdravnými opatřeními. Jde o dvě zcela odlišné fáze. První fáze na základě výsledků analýzy určí, co je zapotřebí udělat k nápravě chyb, teprve ve druhé fázi je vypracován ozdravný plán k tomu, aby se podnik dostal z kritických čísel.

Nápravná opatření není možné přijímat bez přesné analýzy situace, díky které vedení společnosti získá reálný obraz o situaci podniku. Jedině hloubková analýza může odhalit dynamiku jednotlivých složek podniku a jejich vzájemného působení v systému. S pomocí

---

<sup>43</sup> DAIGNE, J. F. *Ozdravná opatření v podniku*. Přel. E. Vergeinerová, jr. 1. vyd. Praha: Agentura Krigl, 1996, přel. z: *Le redressement d'entreprise*, str. 45, ISBN 80-901918-8-6.

analýzy se lze na podnik podívat jak zevnitř, tak zvenčí, posílit silné stránky a odstranit ty slabé vhodnými opatřeními.

Hlubková analýza slouží jako významný, výkonný a propracovaný nástroj prevence. K jejímu správnému použití je však nutné pracovat s účetními výkazy očištěnými od inflace a správně odrážejícími realitu, tzn. s účetními výkazy zahrnujícími všechny potřebné opravné položky (k zásobám, k pohledávkám za odběrateli apod.), rezervy, kursové ztráty atd. Podniky totiž velmi často pracují s chybnými výkazy a optimistickými rozpočty.

„Analýza musí splňovat určité základní předpoklady.“<sup>44</sup>

Musí být **spolehlivá**, aby mobilizovala vedoucí hlavních úseků podniku, urychlila ozdravný proces a motivovala pracovníky. Musí být **rychlá**, neboť času není nazbyt a každý den, který uplyne bez ozdravných opatření, zvyšuje ztrátu a zhoršuje stav likvidity. Čím rychlejší bude náprava, tím větší bude naděje ozdravného plánu na úspěch a tím rychleji se organizace opět stane rentabilní. Důležité je jít okamžitě k podstatě věci, nezaplétat se do podrobností, tedy nalézt proměnné v čase a přesně stanovit, co vyvolalo obrácení tendence. Analýza musí **přihlížet k vývoji** politického, ekonomického, finančního, měnového, právního, daňového, sociálního, legislativního a technologického prostředí s cílem co nejlepšího modelování organizace, kde mají být ozdravná opatření uplatněna. Analýza se nesmí omezovat jen na krátkodobý výhled, je nutné ukázat i střednědobou a dlouhodobou představu.

Důležité je najít klíčové pracovníky, kteří jsou schopni ozdravná opatření zavádět a sledovat. Zároveň je nutné identifikovat i zaměstnance, kteří by mohli být brzdou v provádění ozdravného plánu.

Fáze analýzy<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> DAIGNE, J. F. *Ozdravná opatření v podniku*. Přel. E. Vergeinerová, jr. 1. vyd. Praha: Agentura Krigl, 1996, přel. z: Le redressement d'entreprise, str. 49, ISBN 80-901918-8-6.

<sup>45</sup> DAIGNE, J. F. *Ozdravná opatření v podniku*. Přel. E. Vergeinerová, jr. 1. vyd. Praha: Agentura Krigl, 1996, přel. z: Le redressement d'entreprise, str. 51, ISBN 80-901918-8-6.

- základní údaje o organizaci;
- ekonomická analýza;
- sociální analýza;
- analýza výroby;
- finanční analýza;
- výsledek analýzy: silné a slabé stránky.

Za nejdůležitější je považována druhá fáze analýzy, protože se v ní posuzuje rentabilita podniku ve vazbě mezi výrobkem a trhem. Výrobek, trh a lidé tvoří kombinaci, bez které nelze podnik ozdravit. Pokud tyto tři prvky existují, podnik je ekonomicky rentabilní.

Dalším důležitým prvkem je také finanční analýza, která slouží jako podklad pro finanční rozhodování. Zdrojem údajů pro ni jsou interní finanční výkazy a externí údaje. Jde o hodnocení minulého, současného a předpokládaného budoucího finančního hospodaření podniku. Jejím cílem je poznat finanční zdraví firmy, nalézt slabá místa, jež by mohla v budoucnosti způsobit vznik problémů. Zároveň by měla determinovat silné stránky, na které by se měl podnik zaměřit.

Finanční analýza zobrazuje soubor jednoduchých vztahů tj. poměry dvou čísel. Tyto vztahy se nazývají poměrové ukazatele. Výpočtem a následnou správnou interpretací zmíněných ukazatelů získá finanční manažer odpovědi na otázky kladené managementem firmy, bankami či potenciálními investory.

Existuje několik typů poměrových ukazatelů. Ukazatele likvidity měří schopnosti firmy uspokojit své splatné závazky. Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu firmy z dlouhodobého hlediska. Slouží jako indikátory velikosti rizika, jež firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Efektivnost podnikatelské činnosti měří ukazatele aktivity. Ukazatele rentability poměřují zisk s jinými veličinami, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů. Ukazatele tržní hodnoty vyjadřují, jak trh hodnotí minulou činnost podniku a jeho budoucí výhled. Měřením výkonnosti některého z výrobních faktorů se zabývají ukazatele produktivity. V praxi existují různé druhy

produktivity, přičemž asi nejběžnější je produktivita práce. Produktivita práce je údaj, který lze měřit v přepočtu na zaměstnance a zároveň ji lze sledovat na podnikové úrovni.

Správné nastavení vnitřní kontroly umožňuje podchytit část rizik již v jejich rané fázi a eliminovat tak vznik případných škod. Systému včasného varování by proto měla být věnována pozornost každého správného manažera.

### **4.3 Ozdravný proces**

Pokud se společnost ocitne v situaci, kdy systém včasného varování zachytí první signály možné krize, je zapotřebí spustit co nejdříve ozdravný proces, který vychází z ozdravného plánu.

Ozdravný plán, který často zahrnuje nepopulární kroky, musí být na základě výsledků analýzy připraven tak, aby opět motivoval zaměstnance, zvrátil stav podniku a zajistil zvýšení likvidity. Plán ozdravení by měl být organizován na základě objektivního pohledu na společnost. Cílem je podchycení vznikající krizové situace a co nejrychlejší návrat k rentabilitě podniku.

#### **Fáze ozdravného plánu:**

- nové stanovení strategických směrů;
- důkladný přístup k rozšíření strategie;
- oživení týmu prodejců;
- dynamické hospodaření vede k pozitivní likviditě;
- zvýšení rentability;
- zlepšení vnitřní komunikace v podniku.

#### Zásady ozdravení podniku

Dodržuje se několik důležitých zásad při ozdravení podniku. Manažer by měl umět reagovat okamžitě, provést celkovou analýzu a nikdy nenechat žádnou situaci „vyhnít“.

Musí jednat rychle, aby se firma s krizovými jevy snáze vypořádala. Měl by vědět, že účetnictví ne vždy odráží realitu. Důležité je provádět pozitivní akce k rychlému překonání krize, ovšem se zaměřením na dlouhodobé zdraví podniku a neváhat přijmout mimořádná opatření k maximálním úsporám. V případě nutnosti je zapotřebí provést personální změny a začít od nejvyšších řídicích úrovní a zintenzívnit vnitřní komunikaci k nové motivaci pracovníků. Chybné strategické rozhodnutí, nevhodná investice či hrubé chyby v řízení ohrožují další existenci podniku. Opožděná reakce v uznání chyby a následné nápravy vede k dalšímu zhoršení rentability.

#### **4.4 Revitalizační programy**

Jde o metody používané v rámci ozdravných opatření. Tyto programy mají různá časová hlediska.

##### Krátkodobý program

Snaží se o rychlou obnovu narušené stability podniku. Jedná se o okamžitý, radikální zásah do chodu podniku, zejména do oblasti financování. Krátkodobý program zpravidla zahrnuje období několika týdnů, případně měsíců.

##### Střednědobý program

Obsahuje kroky směřující k realizaci opatření, která vyžadují delší časový úsek. Zpravidla se jedná o zásadní restrukturalizaci podniku v horizontálním i vertikálním směru. Zaměřuje se na předmět podnikání, na oblasti financování, na změny v organizačním uspořádání podniku, apod. Časový horizont se pohybuje kolem jednoho roku.

##### Dlouhodobý program

Smyslem dlouhodobého programu je snaha předcházet krizovým situacím pomocí vhodně koncipované dlouhodobé strategie podniku.

#### 4.4.1 Revitalizační nástroje

Jsou to ozdravná opatření, která jsou aplikována na společnost vykazující znaky krize. Jde tedy o sanaci firmy.

„Pod pojmem sanace se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy.“<sup>46</sup>

„Cílem sanace je dosažení obratu v dosavadním vývoji a dosažení úrovně, na které byl podnik před krizí.“<sup>47</sup>

Během prvního stupně sanace se dělají taková záchranná opatření, jež podniku zajistí dostatek času. Patří mezi ně zákroky, které přinášejí rychlé a efektivní zlepšení likvidity a zaměřují se hlavně na vnitřní okolí podniku. Náprava by měla být uskutečněna v co nejkratším časovém úseku, protože prodlení se negativně odráží především v loajalitě zaměstnanců. Jejich důvěra a spolupráce je během revitalizačního procesu velmi důležitá. Tato opatření však nesmí být v přímém rozporu s dlouhodobou strategií revitalizačního plánu firmy. V první fázi sanace je nutné zvýšit příjmy, snížit náklady a ztráty, zlepšit likviditu a snížit závazky.

##### Zvýšení příjmů

Zvýšení cen je považováno za neúčinnější způsob, jak dosáhnout zvýšení příjmů. I nepatrné navýšení ceny prokazatelně zlepšit zisk a likviditu firmy. Při této strategii je důležitá kontrola cenové struktury a mechanismu tvorby cen.

##### Nepřímé náklady

V první fázi snížení nákladů by se firma měla soustředit převážně na nepřímé výdaje, neboť právě zde je možné dosáhnout úspor relativně rychle a bez vlivu na vnější okolí. Nepřímé náklady je nutno snížit nebo časově posunout. Často je mnohem jednodušší

---

<sup>46</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, 3. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2003, str. 431, ISBN 80-247-0515-X.

<sup>47</sup> ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, str. 81, ISBN 80-86419-74-6.

náklady celkově odstranit než je snížit. Pokud nejsou nepřímé náklady spojené s obratem, je nutné zasáhnout poměrně razantně.

#### Symbolická oběť

Způsob snížení výdajů, kdy je nutné zříci se nejen veškerých luxusních výdajů, ale i některých nezbytností. Symbolická oběť ze strany vedení podniku odráží pozitivní účinek na zaměstnance. Důležitý je i její psychický účinek, neboť se tak zdůrazňuje vážnost situace.

#### Snižování stavu zaměstnanců

Nepřímá součást mezd v celkových nákladech se již dnes rovná podstatné části přímé mzdy, proto je při snižování nákladů nezbytné provést analýzu a zjistit, zda podnik nemá příliš mnoho zaměstnanců. Kritická situace v počtu zaměstnanců je zpravidla na nejvyšších místech. Náklady na vedoucího pracovníka, všechny jeho asistenty a vedlejší výdaje mnohdy pokryjí náklady na několik podřízených pracovníků. Podnik však musí při propouštění postupovat uváženě, aby se nezbavil svých nejschopnějších pracovníků. Nemělo by také docházet pouze k mechanickému snižování počtu zaměstnanců. Adekvátním postupem při řešení této otázky je vytvoření nového organizačního schématu se specifikací a funkcí jednotlivých pracovních míst. Dojde tak ke zrušení nepotřebných míst, ostatní pozice jsou odlehčeny. Zaměstnanci, kteří ve společnosti zůstali, jsou seznámeni se svým novým pracovním zařazením a získávají tak určitou perspektivu i jistotu.

#### Smluvní náklady (fixní náklady)

Riziko představují i vysoké fixní náklady. Tento typ nákladů zpravidla podléhá smlouvám (např. nájem, leasing, úroky). Snížení smluvních nákladů do jisté míry závisí na manažerských schopnostech a dovednostech a především na umění vyjednávat.

#### Přímé náklady

Opakem snižování nepřímých nákladů je snižování nákladů přímých. Zde je nutné postupovat mnohem opatrněji, neboť neadekvátní zásah v této oblasti může ovlivnit dlouhodobou perspektivu podniku tím, že např. sníží obrat, naruší výrobu či odradí zákazníky. Zhodnocení výše přímých nákladů je nutno provést na základě hodnotové analýzy, která ověřuje, zda jednotlivé výdaje týkající se výrobků či služeb odpovídají požadavkům klienta. Dosažení krátkodobých úspor nákladů na úkor dlouhodobého narušení činnosti podniku je nežádoucím jevem. Rovnováha mezi kvalitou, náklady a požadavky zákazníka je pro podnik zásadním ukazatelem úspěšné budoucnosti.

#### Přezkoumání závazků při sanaci

Relativně velkých úspor lze dosáhnout i tak, že se podnik vyhne závazkům či je sníží dříve, než se k nim zaváže. V mnohých firmách nejsou závazkové formality přesně vymezeny, což vede k tomu, že důležité závazky jsou sjednávány bez písemného potvrzení. Často je schvalují zaměstnanci s omezenou odpovědností a mnohdy nejsou ani centrálně kontrolovány. To lze ošetřit jednoduchým systémem kontroly, který spočívá v sestavení seznamu všech otevřených závazků. Další závazky nemohou vzniknout bez podpisu a souhlasu vedoucího pracovníka na nejvyšší úrovni, s nejvyšší mírou zodpovědnosti (počet těchto oprávněných osob by měl být snížen na minimum). Kopie všech příkazů se předkládají ke kontrole nadřízenému orgánu. Z čehož vyplývá, že potvrzování a schvalování nových závazků je možné pouze tehdy, pokud odpovídají obchodnímu plánu a rozpočtu likvidity.

#### Investice při sanaci

V průběhu sanace není žádoucí, aby podnik investoval. Výjimkou jsou důležité investice, jež krátkodobě zajišťují úměrné zvýšení zisku nebo jsou určeny např. na nákup nezbytně nutných náhradních dílů.

#### Kontrola likvidity a úvěru při sanaci



Likvidita je schopnost subjektu přeměnit aktiva do likvidní formy. Je to schopnost rychle prodat nebo koupit určité komodity. Různé trhy mají různé stupně likvidity. Největší likviditu mají hotové peníze.<sup>48</sup>

Vyšší likviditu společnosti lze teoreticky zajistit **zrychlením plateb zákazníkům** nebo naopak **zpomalením plateb dodavatelům**. Při jakémkoli opatření ve vztahu k dodavatelům je dobré zvážit, jak tento krok ovlivní jejich vztah k firmě. Lze tedy doporučit vytvoření jednoduchého plánu, který sleduje rozpočet likvidity, analýzu závazků a seznam plateb podle priority. Nejvyšší priority mají platby dodavatelům, kteří poskytují nezbytné dodávky, nejnižší potom závazky k dodavatelům investic. I když lze takto krátkodobě likviditu výrazně zlepšit, není dobré podcenit dlouhodobý vliv na dodavatele. Současně je důležité sledovat i urychlení plateb od zákazníků. Většinou platí, že nejdůvěryhodnější zákazníci platí nejpozději.

Likviditu je možné zajistit i jinými způsoby. Likvidní prostředky mohou být získány ze zdrojů cizích i vlastních. V případě zdrojů cizích je nutné zvážit a porovnat, jak nákladný by byl např. bankovní úvěr v porovnání s prodloužením úvěru u věřitelů.

**K urychlení plateb zákazníkům lze použít některý z těchto prostředků:**<sup>49</sup>

- skonto za krátkodobou platbu;
- zaplacení v hotovosti předem;
- intervence člena vedení podniku (telefonicky či osobně);
- dlouhodobě vytvářený vztah s platebním oddělením zákazníka.

---

<sup>48</sup> WIKIPEDIE – otevřená encyklopedie. Citace: *Likvidita*, poslední aktualizace 8. 1. 2009 [online]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Likvidita>>

<sup>49</sup> POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2003, str. 45, ISBN 80-7179-803-7.

## 4.5 Útlumová opatření

Pokud je analýzami zjištěno, že situace podniku je natolik vážná, že již není možné aplikovat žádné z revitalizačních opatření, přistupuje se k tzv. útlumovému opatření. Jde o formu likvidačního programu či konkurzní strategie.

Za **restrukturalizaci** je považováno krátkodobé i dlouhodobé krizové řízení, které vede k dlouhodobé stabilizaci a fungování podniku. Restrukturalizace a reorganizace významně snižuje riziko finančních ztrát podniku.

Dalším útlumovým opatřením může být **získání investora**.<sup>50</sup> Potenciální investoři jsou osloveni nabídkou s informacemi o daném podniku, jeho možnostech, rizicích, očekávaném budoucím zisku a perspektivě. Mezi základní předpoklady pro získání investora patří komplexní a odůvodnitelný podnikatelský plán, kvalitní manažerský tým (zkušenosti, reference a zainteresovanost), vhodný sektor podnikání (potenciál růstu u rozvojového kapitálu a stabilita cash flow), vhodný produkt a kvalita výnosů.

Jsou-li dány podmínky pro prohlášení konkurzu, může dlužník podat návrh na soudní **vyrovnání**, ve kterém musí být uvedeno, jaké vyrovnání dlužník nabízí. K návrhu je připojen seznam majetku, pohledávek a závazků spolu s adresami věřitelů. Soud ustanoví vyrovnávacího správce z osob zapsaných v seznamu.

**Likvidace** je klasická metoda ukončení činnosti společnosti. Rychlou a účelně řízenou likvidací společnosti lze dosáhnout bezproblémového vyrovnání s věřiteli. Důležitým prvkem je likvidační plán, na jehož základě je stanovena strategie likvidace společnosti.

**Konkurzní řízení** je soudní řízení, směřující k likvidaci podniku. Jeho cílem je zpeněžení majetku dlužníka a snaha o uspokojení alespoň části věřitelů. Není-li podnik schopen odvrátit prohlášení konkurzu na svůj majetek, je nezbytné, aby byl návrh na prohlášení konkurzu podán vedením podniku.

---

<sup>50</sup> Czech Venture Capital and Private Equity Association (CVCA); Venture Investors [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.cvca.cz/cs/index.html>>

Krizové řízení podniku neznamena jen řešení již vzniklé krizové situace. Některé firmy využívají krizové řízení jako prevenci vzniku krize. Každá firma by měla znát svoji tržní pozici a z ní vyplývající rizika, aby byla schopna vytvořit si svůj kritický scénář. Následné řešení případné krize je potom o mnoho snazší. Vedení podniku může při řízení krize využívat různé nástroje krizového managementu, které souhrnně tvoří podnikový systém včasného varování. Tento systém podporuje tvrzení, že část symptomů vznikající krize není zachytitelná ve finančních výkazech společnosti. Součástí krizového řízení jsou i metody revitalizace, které se uplatňují v podnicích vykazujících znaky krize. Oblasti krizového řízení podniku je nutné věnovat dostatečnou pozornost, protože jedině tak mohou menší podniky krizím úspěšně čelit.

## **5 Řešení krizového stavu v praxi**

V praxi jsou krizové situace podniků řešeny v souvislostech navazujících na teoretický základ. Jednotlivé případy krize se však liší případ od případu, proto je důležité ke každému nově vzniklému problému přistupovat tak, jakoby se jednalo o potenciální příčinu krize.

### **5.1 Poradenství v oblasti krizového managementu**

Firmy, které se ocitly na pokraji krizového stavu, mohou využít pomoci specialistů. Na českém trhu existuje několik firem, které se zabývají poradenstvím v oblasti krizového managementu. Bývají označovány jako poradensko-manažerské nebo manažersko-poradenské. První se zaměřují pouze na poradenství jako takové a krizový stav řeší formou konzultací. Naproti tomu manažersko-poradenské firmy se na určitý čas stávají součástí ohrožené společnosti, tzn., dosazují do ní svůj vlastní management. Nejde tedy o poradenství v oblasti krizového managementu, jde přímo o vlastní řízení společnosti v krizi.

Tyto firmy často nabízejí také další doplňkové služby, které s krizovým řízením nepřímo souvisejí, např. poradenství v oblasti finančního plánování, konkurzního řízení či likvidace. Z tohoto je patrné, že tyto firmy pracují s interními informacemi, které jsou velmi citlivé, a jejich případný únik by mohl krizí postiženou firmu ještě více negativně ovlivnit.

Poradenské firmy většinou neprovádí aktivní marketing. Své klienty získávají např. přes velké banky, vůči kterým mají problematické firmy neuhrazené závazky. Pokud implementují do nemocných firem svůj management, je k tomuto kroku nutný souhlas a naprostá důvěra dané firmy. Proces revitalizace firmy je vždy procesem dlouhodobým a smlouvy se proto uzavírají na dobu minimálně jednoho roku až dvou let. Z povahy podnikání a výše zmíněné citlivosti dat je součástí každé smlouvy ujednání o mlčenlivosti.

Forma a výše odměn za tuto činnost se liší v závislosti na typu poradenské společnosti. Délka a cena ozdravného procesu je závislá na konkrétním stavu (personálním, obchodním, finančním, ekonomickém apod.) firmy a na konkrétním zadání (rozsah prováděných činností, náročnost). Cílová odměna je závislá na dosažení předem stanoveného konkrétního cíle např. zlepšení hospodářského výsledku. Forma odměny může být definována jako měsíční paušál + cílová odměna, pevná měsíční paušální částka nebo hodinová sazba.

Časová náročnost poradenství je odvislá od typu přijatého opatření. Může být vypracována pouze finanční analýza, ale také může být navázána dlouhodobější spolupráce, a to v případě hledání investora či kompletní restrukturalizace podniku. Právě finanční a časová náročnost bývají důvodem, proč si společnosti, jež se dostaly do krize, nemohou dovolit využít služeb poradenských firem. Pouhá samotná aplikace získaného revitalizačního know-how, vede mnohdy ve výsledku ke zhoršení stavu, neboť přesné postupy daného revitalizačního opatření jsou známy jen pracovníkům těchto poradenských firem.

## **5.2 Vznik krize v konkrétním podniku**

Pro zpracování praktické části své diplomové práce jsem oslovila několik firem, které v minulosti musely krizi čelit. Jak mi potvrdilo i několik zástupců poradenských firem, propuknutím krize se mnoho podniků příliš „nechlubí“. Navíc je nutné pracovat s interními informacemi a nahlížet do firemních dokumentů, které by se k veřejnosti dostat neměly. Pro praktickou část práce se mi podařilo získat alespoň část potřebných informací pouze od jedné z oslovených firem. Zaměřila jsem se na zmapování vývoje firmy, na hlavní příčiny, které se podílely na vzniku jejího krizového stavu a na opatření, kterými firma na krizi zareagovala.

### **5.2.1 Představení společnosti XY a.s.**

Společnost XY a.s. se pohybuje na trhu odborného vzdělávání a poradenství v oblasti informačních technologií již od roku 1996. Působí jako akreditované školicí středisko firmy ZZ s.r.o. pro Českou Republiku. Svoji aktivitu směřuje do dvou základních oblastí. První oblastí je vzdělávací a poradenská činnost, druhou část tvoří prodej a implementace tiskových řešení. V rámci vzdělávacích aktivit nabízí obchodní, technické a servisní kurzy zaměřené primárně na správu hardwaru. Druhá divize se zaměřuje na výběr tiskového řešení a strategie pro optimalizaci tisku a úsporu peněz. Jde o technologie sledování nákladů u barevného tisku, zabezpečení důvěrných materiálů nebo například technologie tisku čárových kódů. Mezi její zákazníky patří firmy z České a Slovenské republiky, ale také zákazníci ze Střední a Východní Evropy. V roce 2002 došlo ke změně právní formy ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. V současné době má podnik 15 kmenových zaměstnanců.

### **5.2.2 Vývoj firmy**

Na začátku firmu tvořilo 5 zaměstnanců, z toho 3 z nich měli ve společnosti vlastnický podíl. Sídlo společnosti bylo umístěno v blízkosti velkoměsta, což znamenalo výhodu z pohledu dostupnosti, i z hlediska nákladů za nájemné. V prvním roce podnikání firma dosáhla velmi dobrých výsledků, a proto se rozhodla na přelomu let 1997/1998 změnit místo své působnosti a přestěhovala se do periferní části velkoměsta. Spolu s rostoucím výkonem a rozvojem firmy bylo nutné přijmout nové a kvalifikované pracovníky. V roce 1999 firma zvítězila ve výběrovém tendru a stala se výhradním dodavatelem vzdělávacích a školicích aktivit pro podnik ZZ s.r.o. Tento podnik v rámci smlouvy garantoval roční objem požadovaných školení. To znamenalo razantní změnu ve fungování firmy. V roce 2000 dosáhla společnost významných výsledků. Došlo k rozšíření portfolia nabízených produktů a služeb, čímž se ještě více zvýšil objem prodeje. Nabídkou svých služeb firma oslovila také zahraniční klienty. To vedlo k tomu, že společnosti přestaly dostačovat původní kapacity. Podle vyjádření tehdejšího managementu by nereflexivní na tento stav vedlo k masivnímu a rychlému opotřebování zdrojů. Vzhledem k slibnému vývoji firmy se

vedení společnosti rozhodlo zvýšit kapacity a přijmout nové zaměstnance. Došlo také k utlumení marketingových aktivit z důvodu snahy o stabilizaci společnosti a zpomalení jejího vývoje.

Firma v rámci SWOT analýzy definovala určité charakteristiky svého působení na trhu informačních technologií, které shrnuje následující tabulka.

Tab. 2 – SWOT analýza podniku XY a.s.

<b>Strengths (silné stránky)</b>	<b>Opportunities (příležitosti)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kvalita v oblasti lidských zdrojů</li> <li>· Symbióza se silnými partnery</li> <li>· Důležité kontakty</li> <li>· Penetrace do různých složek klíčových partnerů</li> <li>· Dobré jméno a image společnosti</li> <li>· Znalosti a materiální zázemí</li> <li>· Geografické umístění společnosti</li> <li>· Flexibilita</li> <li>· Široké teritorium záběru</li> <li>· Demokratický styl řízení společnosti</li> <li>· Kompaktní a přátelský kolektiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Navázání dalších kontaktů na úrovni regionů</li> <li>· Rozvoj dalších aktivit v zahraničí</li> <li>· Účast na projektech našich partnerů - řešení</li> <li>· Nové aktivity v souvislosti s dynamikou trhu</li> <li>· Navázání se na nové silné partnery</li> <li>· Kvalitní zavedení nového informačního systému</li> <li>· Hostování akcí</li> <li>· Přímý a aktivní přístup na koncový trh</li> <li>· Větší využití externích zdrojů</li> <li>· Působení v segmentech mimo ICT</li> <li>· Sdílená pracovní místa, home office, externisté</li> </ul>
<b>Weaknesses (slabé stránky)</b>	<b>Threats (hrozby)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nedostatečná logistika pro intenzivní volume business</li> <li>· Špatný přístup na koncový trh</li> <li>· Některé organizační jednotky v rozvoji</li> <li>· Marketing a obchodní oddělení v rozvoji</li> <li>· Nedostatek informací o zákazníkovi a práce s ním</li> <li>· Nedostatečné podklady pro podporu rozhodování</li> <li>· Není nástroj pro práci se zdroji (lidé, prostředky)</li> <li>· Sdílení znalostí</li> <li>· Malá možnost finančně náročných investic</li> <li>· Absence firemního informačního systému</li> <li>· Nedůsledný personální management</li> <li>· Vyčerpaná pracovní místa (co do plochy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Přetažení lidských zdrojů jinou společností</li> <li>· Závislost na omezeném počtu klíčových partnerů</li> <li>· Změna strategie našich partnerů</li> <li>· Změna kontaktů u našich partnerů</li> <li>· Konkurence v oboru</li> <li>· Nezavedení nebo špatná implementace IS implementace</li> <li>· Přehnaná nebo neefektivní administrativa</li> <li>· Zklamání důvěry zákazníka</li> <li>· Špatný rozběh obchodní činnosti na koncovém trhu</li> </ul>

Zdroj: *Ekonomicko-finanční oddělení společnosti XY a.s.*

### 5.2.3 Vznik krize a její řešení

Zajištění odpovídající kapacity zdrojů a jejich stabilizace bylo dosaženo v průběhu roku 2002, kdy společnost tvořilo 35 zaměstnanců. Firma XY a.s. se rozhodla k dalšímu rozvojovému kroku, který znamenal získání nového důležitého zákazníka v rámci své působnosti na Slovensku. Předimplementační fáze nového projektu byla náročná nejen po stránce lidských zdrojů, ale také zdrojů finančních. Tento rozvojový krok se bohužel nezdařil, a společnost připravená svými zdroji na rozvoj, se musela vrátit k původní činnosti. V oblasti vzdělávání firma ztratila region Slovenska a přišla tak o velkou část svých segmentů. V témže roce klíčový zákazník ZZ s.r.o. vyhlásil opakované výběrové řízení na zajišťování výhradních dodávek vzdělávání pro Českou Republiku. Firmě XY a.s. se podařilo svoji pozici obhájit za cenu dramatické úpravy cenové politiky, kdy se nové ceny dostaly na hranici 50% cen původních, což nemalou měrou přispělo k rozvíjející se krizi. Společnost najala 2 nové manažery pro obchod a 3 obchodníky. Jejich úkolem bylo hledání nových obchodních příležitostí a potenciálních zákazníků. Nedostatečná a neefektivní kontrola pracovních procesů a výkonů těchto nových pracovníků vyústila v to, že bylo auditem až po roce jejich působení ve firmě zjištěno, že jejich přínos pro společnost byl vlastně nulový. Byla tak pouze jen financována jejich činnost, aniž by to společnosti přinášelo jakýkoliv užitek a zisk.

Zvýšení kapacity zdrojů se odrazilo v markantním růstu celkových nákladů. Firma nebyla schopna dosáhnout predikovaných výnosů a náklady se nepodařilo nijak výrazněji snížit. Začátkem roku 2003 už vedení hlásilo ztrátu téměř 850.000,-. Na špatný vývoj firma okamžitě zareagovala krizovým opatřením a dočasným omezením výdajů s výhledem, že výnosy v budoucnu opět porostou. Protože se však firma ocitla v insolvenční situaci, majitelé společnosti přistoupili k radikálnímu řešení. Finančního ředitele nahradil **krizový manažer**, jehož cílem byla obnova rovnováhy firmy a stabilizace krizové situace. Nejednalo se však o osobu z řad manažersko-poradenských firem, ale pouze o manažera, který v minulosti úspěšně řídil větší podnik. Společnost eliminovala své firemní prostory a propustila rámcově 60% zaměstnanců. Fáze propouštění zaměstnanců však neměla žádnou koncepci. Ta měla opět vycházet z personální analýzy. Cílem bylo razantní snížení mzdových nákladů, proto se postupovalo od nejvyšších a nejlépe placených pozic. Některé



pracovní pozice byly zrušeny úplně a část jejich náplně byla kumulována do zbytku pracovních míst. Tento krok však v první fázi nastartování nového procesu způsobil přetížení stávajících zaměstnanců, neboť ti museli zvládat ještě dobíhající procesy v menším počtu lidí. Po ustálení situace dospělo vedení firmy k závěru, že některé pracovní procesy byly naprosto zbytečné, a tak již nebyly znovu obnoveny.

Ve druhé polovině roku 2004 se objevila velká hrozba toho, že by podnik mohl být poslán do konkurzu. Výše závazků podniku v tu dobu činila 7,5 milionu korun, z toho 6 milionů tvořily závazky vůči klíčovému dodavateli komponentů pro tisková řešení. Aby se tak nestalo, bylo zapotřebí v následujícím roce vygenerovat určité minimum zisku, aby podnik začal plnit své závazky. Pro rok 2005 byla v Business plánu (BP) stanovena výše zisku na 2,4 milionu korun. Roční krizový plán byl následně rozpracován na jednotlivé měsíce, měsíčně tedy firma musela vygenerovat zisk 200 tisíc korun. Na splnění tohoto úkolu byl zainteresován obchodní manažer, jehož úkolem bylo najít další možnosti obchodu, a tedy zvýšení výnosů, a také krizový manažer, který se měl snažit o následné snižování nákladů. V rámci revitalizačních opatření bylo například zavedeno povinné schvalování veškerých nákladů, jejichž výše překročila částku 3 tisíce korun. Schvalování nákladů bylo v kompetenci krizového manažera.

V roce 2005 firma stanovenou hranici BP překročila o 10%, což potvrdilo správnost tohoto radikálního řešení. Z tohoto závěru tedy usuzuji, že společnost měla skryté rezervy, které nebyly vhodně využity. Pracovní i další interní procesy postrádaly efektivitu a zároveň existovala nadbytečná pracovní místa.

V dalších letech firma pokračovala v nastavené strategii kontroly nákladů a zvýšila svoji snahu o získání dalších potenciálních zákazníků. Od roku 2005 byl do firmy přijat pouze 1 nový zaměstnanec na obchodní pozici, protože firma je údajně schopna v nastaveném režimu své procesy bezproblémově zvládat. Současná vize firmy je i nadále poskytovat kvalifikované služby a poradenství v oblasti IT a zaměřit svoji pozornost více na tisková řešení a tuto oblast rozvíjet jak do sféry komerční, tak veřejné.

#### 5.2.4 Analýza příčin vzniku krize ve společnosti XY a.s.

V rámci analýzy firmy jsem absolvovala pohovor s bývalým i současným vedením společnosti. Ze souvislostí, které z daného šetření vplynuly, jsem identifikovala několik možných příčin, jež se mohly významně podílet na vzniku krize.

Osobně vnímám jako signifikantní problém **orientaci pouze na jednoho klíčového zákazníka**. Diverzifikace obchodního portfolia je, dle mého názoru, jedním z nejdůležitějších faktorů podnikání. Ideální se obecně považuje diverzifikace mezi nejméně 3 klíčové zákazníky. Tento stav je přirovnáván k 3 pilířům podpírající stavbu. Je-li 1 pilíř nefunkční, zbývající 2 stavbu i tak udrží. V případě společnosti XY a.s. měl klíčový zákazník velký vliv na její cenovou politiku a zároveň se na společnosti negativně odrazily i jakékoli zásadní změny v prostředí klíčového zákazníka. I když si sama firma tento bod a další s ním spojené uvedla do seznamu případných hrozeb, nepodařilo se jí tento stav za dobu jejího působení změnit.

V návaznosti na předchozí problém jsem objevila další závažný krok, který firmu přiblížil ke krizovému stavu. Podnik svoji pozici hodnotil **optimistickým pohledem**, ale chybělo reálné i pesimistické zhodnocení situace. Jak již bylo zmíněno, firma vyhrála opakované výběrové řízení klíčového zákazníka, ale za cenu výrazné úpravy své cenové politiky. Při zkoumání podkladů pro výběrové řízení (tendr) jsem zjistila, že upravená cenová nabídka vycházela z průzkumů podmínek a cen konkurentů firmy XY a.s., kteří taktéž vstoupili do výběrového řízení, nikoli z analýzy reálných možností společnosti. Firma tak přecenila své možnosti a vývoj budoucí situace na trhu. Stanovené cenové politice navíc ani nepřizpůsobila své zdroje a finanční plány, což zapříčinilo postupné generování ztráty.

Ve firemních procesech zcela chyběl systém kontroly práce obchodního a marketingového oddělení. Společnost tak přišla o některé své klienty a **ztratila část tržních segmentů**. Díky nedostatečnému fungování obchodu a marketingu se nepodařilo získat žádné nové klienty. Zásadní problém zde vnímám také v **nedostatečném průzkumu trhu**. Celkově bych ohodnotila strukturu interních procesů a postupů jako velmi slabou. Podniku chyběly nástroje pro efektivní a účinnou kontrolu jednotlivých oddělení.

Další významný problém lze označit jako **neuvážené investice**. V tomto případě jsou investicemi myšleny neuvážené finanční výdaje, které neměly reálné opodstatnění. Jako příklad bych uvedla vozový park firmy. Kromě vedoucích pozic byl služební automobil přiřazen také všem obchodním pozicím, a to i těm, které služební automobil využívaly jen minimálně. Všechny automobily byly navíc pořizovány na operační leasing. V době největšího rozmachu firmy se navíc vedení firmy rozhodlo pro obnovu vozového parku pro vedoucí pracovníky. Stávající vozy byly nahrazeny o třídu lepšími a také podstatně dražšími vozy. Domnívám se, že v této oblasti se naplno projevil fakt, že vedení podniku dostalo příliš volnosti, kterou mnohdy zneužívalo pro uplatňování manažerských výhod. Dalším příkladem neuvážené investice bylo, z mého pohledu, celofiremní vzdělávání, které postrádalo koncepci a zacílení na jednotlivé profese ve firmě. V případě této firmy se jednalo se o kurzy neurolingvistického programování.

„Neuro-lingvistické programování (NLP) je modelem interpersonální komunikace a alternativním přístupem k psychoterapii. Je založeno na studiu jazyka, komunikace a změn osobnosti. Neuro-lingvistické programování je souborem technik, axiomů a názorů, které se používají zejména jako přístup k osobnímu rozvoji. Je založeno na myšlence, že mysl, tělo a jazyk spolu komunikují a vytvářejí vnímání světa každého člověka, a že tyto představy spolu s chováním mohou být změněny použitím různých technik.“<sup>51</sup>

Vzhledem k zaměření firmy na oblast IT vznikl problém s přijetím tohoto vzdělávání pro některé technicky zaměřené zaměstnance. Ti se odmítali účastnit těchto, pro ně iracionálních, seminářů. I když byly tyto kurzy finančně velmi nákladné, ve výsledku nepřinesly firmě žádné výsledky. Navíc se do jisté míry tento typ aktivity podílel na rozvrácení pracovní morálky. Možnost dalšího rozvoje zaměstnanců firma v dané době nenabízela.

Vzdělávání zaměstnanců osobně považuji za velmi důležité a nezbytné pro udržení kvality poskytovaných služeb. Určité procento pracovníků navíc firemní vzdělávání hodnotí jako

---

<sup>51</sup> WIKIPEDIE – otevřená encyklopedie. Neurolingvistické programování, poslední aktualizace 8. 1. 2009. Dostupné z WWW:  
<[http://cs.wikipedia.org/wiki/Neurolingvistick%C3%A9\\_programov%C3%A1n%C3%AD](http://cs.wikipedia.org/wiki/Neurolingvistick%C3%A9_programov%C3%A1n%C3%AD)>

investici do sebe, protože si tak zvyšují svoji cenu na trhu práce. Odpovídající vzdělávací program tak může být určitým druhem benefitu a motivací pro pracovníky. Personální oblast firmy XY a.s. zcela jistě měla své mezery. Personální oddělení se zaměřovalo pouze na klasické pojetí personalistiky, tj. agendu spojenou s působením pracovníků uvnitř firmy, jejich vstup a výstup, ale zcela chyběl hodnotící a motivační program, který by z dlouhodobého hlediska pečoval o zaměstnance firmy a rozvíjel jejich další kvalifikaci. Zároveň chyběla zpětná vazba od pracovníků směrem k vedení.

Mezi faktory, které považuji za významně se podílející na vzniku krize, jsem zařadila také **mzdové náklady**, které vysoce převyšovaly možnosti firmy. S vidinou slibně se rozvíjejících aktivit podniku, byli najímáni další pracovníci, aniž by firma provedla personální analýzu ve vztahu k očekávaným výnosům. Následně po razantním opatření bylo navíc zjištěno, že některé pozice byly „uměle“ vytvořeny a firma i bez nich dokázala plně fungovat. V roce 2003 činily mzdové náklady cca 6,6 milionu korun. Díky výrazné personální restrukturalizaci se je podařilo snížit na 2,2 milionu.

Finanční oddělení nevěnovalo dostatečnou péči **pohledávkám po splatnosti a stavu cash flow**. Některé z pohledávek se staly nedobytnými a musely být v následujících letech odepsány. Zároveň se objevily problémy s cash flow, které podnik řešil formou čerpání z kontokorentního účtu. Rámec kontokorentního účtu podniku činil 900 tisíc korun. Vedení firmy věnovalo pozornost převážně finančním výkazům a zcela **chyběly další prvky ze systému včasného varování podniku**.

### 5.2.5 Závěry a doporučení

Spouštěcí impulsy finanční krize této firmy byly různého charakteru, mnohé z nich jen velmi těžko ovlivnitelné. Mnoho těchto impulsů přišlo právě ze strany jediného zákazníka. Ekonomická a finanční krize prorůstala podnikem pozvolna. Pomalu pronikla do všech jeho částí a podnik jako celek cíleně oslabila. I když vedení společnosti krizi identifikovalo se zpožděním, bylo díky včasné implementaci krizových opatření dosaženo alespoň

částečné stabilizace firmy. Firma by se měla z předchozí krizové situace poučit hlavně v otázce včasné identifikace jakékoliv nerovnováhy. Zcela jistě by se měl podnik zaměřit na zapojení některé ze složek systému včasného varování do svých podnikových procesů. Vzhledem k aktuální velikosti podniku bych navrhovala jako možné řešení provádění kvartálního interního auditu.

Osobně nejsem přesvědčena o pravdivosti tvrzení, že je firma ve stávajícím počtu zaměstnanců schopna bezproblémově zvládat své pracovní procesy. Proti tomuto tvrzení svědčí fakt, že firma nebyla schopna za dobu téměř 4 let najít prostor pro oslovení dalšího významného zákazníka. Ve svém podnikání je tedy stále závislá na podmínkách, které udává jediný klíčový zákazník. V době aktuální hospodářské a ekonomické krize by mělo být prioritou firmy objevit skrytý potenciální obchod. Bez kvalifikovaného a zkušeného obchodníka se jí to však zcela jistě nepodaří.

## 6 Závěr

Hospodářská krize, jež postihla celosvětovou ekonomiku, prověří pevnost základů mnoha podniků. Dá se těžko odhadovat, jak dlouho bude naše ekonomika krizi čelit a do jaké míry krize ohrozí stabilitu českých firem. Osobně se domnívám, že již počátek krize odhalil problematická místa české ekonomiky. Podniky, které neměly stabilní základy, byly nucené ukončit svoji činnost, téměř bez možnosti zahájení krizových opatření. Mnoho z nich doplatilo na dlouhotrvající skryté příznaky nerovnováhy.

Malé a střední podniky jsou, vzhledem ke své struktuře a organizaci svých podnikových procesů, ke krizi mnohem náchylnější než podniky velké. Měly by proto věnovat větší pozornost analýze případných rizik, která jsou s jejich podnikáním spojena. Firma XY a.s. si svá možná rizika určila v rámci SWOT analýzy, nicméně s těmito hrozbami nadále nijak nepracovala. Každý podnik, bez ohledu na velikost, má relativně velký prostor pro nastavení svého vnitřního systému včasného varování. Kompozice tohoto systému je variabilní a do velké míry záleží na typu a zaměření jednotlivé společnosti. Tento preventivní systém firma XY a.s. zcela opomenula, respektive některé jeho prvky byly spuštěny až v okamžiku, kdy se krize projevila.

Krize malých a středních podniků má svoji typickou charakteristiku. Z příkladu společnosti XY a.s. je těchto rysů patrných hned několik. V pracovních procesech nebyla definována zodpovědnost jednotlivých pracovníků a zcela chyběla kontrola výsledků. Ve snaze uspokojit zvýšenou poptávku firma najala mnoho nových pracovníků bez provedení důkladné personální a ekonomické analýzy, což se následně projevilo v předimenzování a neefektivním využití pracovních míst.

Vedení malých a středních podniků by mělo klást důraz na personální stránku společnosti. Je velmi důležité v podniku nastavit fungující systém řízení zaměstnanců, který se zaměřuje nejen na jejich kontrolu, hodnocení, motivaci a kvalifikaci, ale zároveň poskytuje možnost zpětné vazby směrem k vedení firmy. Manažeři zodpovědní za jednotlivé úseky firmy si musí uvědomit, že mnoho varovných signálů je pozorovatelných v běžném životě

podniku. Často sami pracovníci odhalí, že je něco v nepořádku, a že se podnikové charakteristiky odchyľují od průměru. Již bylo mnohokrát zmiňováno, že krizi je nutné podchytit co nejdříve. Čím dříve je nasazeno krizové opatření, tím vyšší jsou šance na záchranu podniku.

Každý manažer, nejen ten krizový, by měl mít alespoň základní povědomí o nástrojích, které lze použít k finanční stabilizaci podniku. Je zapotřebí provést analýzu nákladů a pokusit se o jejich snížení, ať už formou úspory nepřímých nákladů, mzdových nákladů či částečné eliminace fixních a přímých nákladů. Krizový manažer firmy XY a.s. některá z těchto opatření provedl, nicméně např. u snižování mzdových nákladů jsem zcela postrádala jakoukoliv koncepci a strategii v personální otázce. V případě této firmy vedlo snižování stavu zaměstnanců k záchraně firmy, v jiném případě by neuvážené rozhodnutí v personální otázce mohlo bankrot podniku spíše urychlit.

I když firma XY a.s. krizi z minulých let relativně zvládla, otázkou zůstává, jak pevné jsou její nynější základy, a zda může v souvislosti s hospodářskou krizí očekávat další problémy ve svém vlastním podnikání.

Jak se říká, vše zlé, je k něčemu dobré, a tak pevně věřím, že ekonomická krize bude impulsem k tomu, aby se tématu krizového řízení začala proaktivně věnovat většina českých podniků.

### **Seznam použité literatury – bibliografie:**

DAIGNE, J. F. *Ozdravná opatření v podniku*. Přel. E. Vergeinerová, jr. 1. vyd. Praha: Agentura Krigl, 1996, přel. z: Le redressement d'entreprise, ISBN 80-901918-8-6.

FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*, Praha: Management Press, ISBN 80-85603-06-3.

POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2003, ISBN 80-7179-803-7.

SMEJKAL, V, RAIS, K. *Řízení rizik*, Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 80-247-0198-7.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, 3. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2003, ISBN 80-247-0515-X.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky I.*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, s.r.o., 1995, ISBN 80-85839-06-7.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II.*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 1997, ISBN 80-85839-19-9.

UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*, Victoria publishing, 1995, ISBN 80-85865-52-1.

WINTERLING, K. *Jak se provádí (preventivně) krizový management*, Praha: BaBTEXT s.r.o., ISBN 80-900178-5-1.

ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, ISBN 80-86419-74-6.



### **Seznam použité literatury – citace:**

DAIGNE, J. F. *Ozdravná opatření v podniku*. Přel. E. Vergeinerová, jr. 1. vyd. Praha: Agentura Krigl, 1996, přel. z: Le redressement d'entreprise, ISBN 80-901918-8-6.

FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*, Praha: Management Press, ISBN 80-85603-06-3.

POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2003, ISBN 80-7179-803-7.

SMEJKAL, V, RAIS, K. *Řízení rizik*, Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 80-247-0198-7.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, 3. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2003, ISBN 80-247-0515-X.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky I.*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, s.r.o., 1995, ISBN 80-85839-06-7.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II.*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 1997, ISBN 80-85839-19-9.

UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*, Victoria publishing, 1995, ISBN 80-85865-52-1.

WINTERLING, K. *Jak se provádí (preventivně) krizový management*, Praha: BaBTEXT s.r.o., ISBN 80-900178-5-1.

ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004, ISBN 80-86419-74-6.

**Další zdroje:**

<http://www.businessinfo.cz/>

<http://halek.info/>

<http://www.rr-moravskoslezsko.cz/>

<http://www.czechinvest.org/>

<http://modernirizeni.ihned.cz/>

<http://www.smernice.cz/>

<http://cs.wikipedia.org/>

<http://www.cvca.cz/>

Podniková dokumentace společnosti XY, a.s.