

## **PŘEDNÁŠKA Č. 2**

- **Podstata a příčiny restrukturalizace**
- **Životní cyklus podniku**
- **Strategie prosperity**
- **Strategie revitalizace**
- **Strategie resuscitace**
- **Podmínky úspěšné restrukturalizace podniku**

## **Podstata a příčiny restrukturalizace**

**Restrukturalizace – pojem módní, velmi frekventovaný, nesmí se zneužívat, jedná se o zásadní změnu struktury ekonomických objektů, procesů, výstupů, změny chování**

**R. makroekonomická – změny mezi odvětvími i uvnitř nich  
Závislost**

**R. mikroekonomická - změny ve struktuře a chování podniků**

**R. ovšem není pouze v důsledku změn politických systémů, R. je životní nutnost i v době fungující ekonomiky, tj. mimo společensko –politické změny a ekonomické transformační období**

**R. nastává tam, kde podnikatelský subjekt aspiruje na další výrazný vývoj, posun v dosažení prosperity nebo pouze za účelem zachování své existence**

**Z toho vyplývá mnoho výroků světových velikánů ekonomických učení – Kottler, Drucker, Handy – podstata spočívá v tom, že všichni hledají a očekávají změny k lepšímu, výkonnějšímu, prosperujícímu apod.**

**Iniciátory změn –**

- a) vlastnická R. firmy – změna vlastníků přináší změnu strategie, řízení, statutáři iniciují obrat**
- b) podnikatelská R. firmy - z rozhodnutí managementu, dochází k obratu jako nutné reakci na silný tlak zákazníků požadujících výrazné zvýšení hodnoty pro zákazníka, podnikatelská R. musí být jádrem každého strategického obratu podniku, firmy – změna podnikové kultury a hodnotové kultury**
- c) finanční R. firmy – souvisí s předešlým impulsem, ale není podmínkou dostačující, pokud pouze provádíme finanční R. bez podnikatelské R. časem stagnujeme !!!**

**klíčovou otázkou je v jakém stádiu podnikového života začneme s R. firmy, v závislosti na tom hovoříme o různých cestách, strategiích R. jako cestě k zvýšení prosperity podniku**

## **Životní cyklus podniku**

**ŽCP – analogie se životním cyklem výrobku – fáze vzniku, růstu a rozvoje, rozkvětu a stabilizace, ústupu a úpadku a zániku výrobku- jedná se o modelovou představu, jsou zde různé vlivy a okolnosti a ne vždy musí jednotlivé kroky navzájem harmonizovat**

**( specifičnost fázi životního cyklu vedla ke konceptům různých stylu řízení podniku a charakteristice manažerů – prorok, barbar, budovatel, synergik, administrátor, byrokrat, aristokrat – každý z nich je adekvátní pouze pro určitou vývojovou fázi podniku )**

**Důležitý prvek záchrany podniku je zachování kontinuity procese vývoje podniku, i když samotný podnikový život je vnímán jako proces diskontinuity, protože již vznikem podniku přechází firma z jedné vývojové fáze do druhé a vytváří křivku životního cyklu podniku**

**Po dokončení diskontinuálního přerodu se potom setkáme s firmou již přerozenou , změněnou , která prošla kvalitativní nebo kvantitativní obrodou, nebo ozdravěním – revitalizaci, nebo znovuzrozením – resuscitaci**

**Myšlenka a princip diskontinuity je základem tří strategických cest podniků do budoucna, tj. jejich záchrany resp. vyšší výkonnosti**

**Viz graf**

## **Strategie prosperity**

**Ke strategii prosperity dochází v rámci strategie restrukturalizace firmy ještě v době rozvoje, těsně před dosažením vrcholu jejího vývoje**

**Jedná se o nejprogressivnější strategii R. firmy, přesto však rozhodnutí managementu , které zahajuje její počátek je označován za nejsložitější, nejobtížnější a nejtěžší , jedná se o to, že tento akt může být chápan jako nesmyslný a protichůdný ( příklad nová modelová řada Octavia , mobily, oblečení, letecká technika, jiné výrobky )**

**tento jev se označuje jako delfíní efekt – instinkt opustit vlnu, která mně nese v co nejpriznivějším okamihu**

**manažerské aktivity pro tuto fázi**

- 1) zachování vlastníka a dosavadního TOP managementu, který je a musí být nadále kompetentní pro plnění úkolů**
- 2) kvalitní podnikatelský záměr, založený na konkurenceschopnosti, komerčné úspěšnosti, mimořádně vysoká hodnota pro zákazníka**
- 3) podstupování vysokého , dobře měřitelného rizika**
- 4) rychlá a jasná rozhodnutí**
- 5) centralizace řízení, zejména na počátku provádění strategie**
- 6) přísné vedení a přímá komunikace**
- 7) inovace místo tradice, inovativní prostředí**
- 8) vysoká motivace všech pracovníků**
- 9) zintenzivnění práce se zákazníky, dodavateli, veřejností pro získání podpory**

## **Strategie revitalizace**

**Zahájení této strategie je v době nejvyšší nutnosti, kdy podnik zápasí s bankrotem, příp. zániku včetně likvidace**

**Revitalizací sledujeme radikální a celkové ozdravění firmy, která vykazuje degenerativní znaky, symptomy neprosperujícího podniku**

**Inflexe se zahajuje v době ústupu a úpadku**

**Průvodní jevy existenčního ohrožení firmy jsou – klesající tržby, náklady se dostávají nad úroveň tržeb, podnik začíná vyrábět ztrátu se všemi následky – zhoršení likvidity, rostoucí zadluženost, záporný CF, insolvence, podnik přestává plnit svou hlavní podnikatelskou funkci, k záchraně používá urychlený odprodej nepotřebných aktiv, prodává majetek, zeštíhluje firmu, ztrácí důvěru bank na provozní finance, dodavatelé zastavují dodávky materiálu, odmítají úvěrovat skomírající podnik, dochází k odstávkám výroby, propouštěním, celkový rozpad firmy**

**Tuto revitalizační restrukturalizaci firmy doprovází tyto manažerské kroky :**

- 1) se změnou vlastníka dochází k zásadní obměně managementu**
- 2) nový management je povinen vlastníkovi předložit urychleně kvalitní PP ( konkurenceschopnost, komerční úspěšnost produktů, vysoká hodnota pro zákazníka ), z třeb stanoví hranice pro zeštíhlení podniku**
- 3) radikální, všestranné a koncepční snížení nákladů**
- 4) centralizace řízení a přísné vedení**
- 5) rychlá a jasná rozhodnutí**

- 6) radikální opatření k zlepšení CF ( zápočty, odprodeje pohledávek, tj. jejich kapitalizace, racionální odprodej nepotřebného majetku, pronájem aktiv, snížení zásob apod.)
- 7) pozastavení investiční činnosti
- 8) přehodnocení výzkumu a vývoje
- 9) racionalizace výroby a práce
- 10) trvalý rozvoje inovačního potenciálu
- 11) vysoká motivace pracovníků ke změnám
- 12) zintenzivnění práce se zákazníky, dodavateli, veřejností ( PR )

## **Strategie resuscitace**

**Třetí typ restrukturalizace firmy, při které dochází k inflexi ve fázi zániku tj. po bankrotu, resp. v procesu bankrotu**

**Jedná se o nejhorší možnost ze všech tří strategií, přesto se jedná o možnost zahájení nové činnosti firmy, která může být výrobně, tržně , personálně pokračovatelem firmy předchozí**

**Soubor manažerských opatření :**

- 1) se změnou vlastníka dochází ke jmenování zcela nového managementu nově organizující se firmy
- 2) PP je založený na produktu , který navazuje výrobově nebo technologicky na předešlý výrobní program a výrobu zbankrotovaného podniku
- 3) Promyšlená a jasná , rychlá rozhodnutí
- 4) Trvalá péče o vynakládané prostředky a zdroje k podnikání
- 5) Rozvoj inovativního prostředí
- 6) Vysoká motivace všech pracovníků ke změnám
- 7) Vysoká intenzita práce se zákazníky, dodavateli, veřejností za účelem znovu získání důvěry a podpory

**U tohoto typu R. leží největší díl na lidském faktoru, zejména v oblasti TOP managementu**

## **Podmínky úspěšné restrukturalizace podniku**

**Po naplnění jednotlivých kroků k plnění zmiňovaných strategií  
Lze podmínky pro úspěšnou restrukturalizaci definovat takto :**

- a) firma musí mít jasnou , konkrétní představu čeho chce dosáhnout a jak tj. má**
  - 1) definován PP, cíle, vize , které musí být atraktivní s mimořádně vysokou hodnotou pro zákazníka**
  - 2) zná podmínky , za kterých lze tyto cíle dosáhnout a musí být schopna těmto podmínkám vyhovět**
  - 3) má zpracovaný komplexní , reálný scénář postupu**
  
- b) firma zná rizika spojené s realizací PP a musí je akceptovat**
- c) firma akceptuje, že zavedení PP má společenské poslání a je eticky korektní**
- d) firma je připravena výrazně změnit své podnikatelské chování tím, že**
  - 1) zajistí výrazné inovace svého produktu či služeb**
  - 2) provede potřebné organizační změny dle zásad procesního přístupu**
  - 3) získá vhodné strategické partnery pro splnění svého PP**
- e) v podniku, firmě existuje souhlas a motivace k plnění těchto úkolů**