

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, celkovou 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, odlišné projevy vlastnického 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, zdůrazňuje se osobní odpovědnost všech zaměstnanců...**
- c) finanční R. firmy – souvisí s předešlým impulsem, ale není podmínkou dostačující, pokud pouze provádíme finanční R.**

bez podnikatelské R. časem stagnujeme !!! => změna podnikatelského chování podniku není pouze problém kapitálové struktury ...

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, formulace klasifikace 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 přerobenou , 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 str. 35

Strategie prosperity

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

Jedná se o nejprogresivnější 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 chápán 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 nejpríznivějším 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 tržeb 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**

Inovace jako řídicí proces

Předfáze výše uvedených jevů Podnikového managementu je uplatnění zásady INOVACE = ŘÍDÍCÍ PROCES PODNIKU

**... inovace samotná – nedostačující podmínka bez invence ...
(proces dotažení myšlenky do praktického, ekonomického konce... Edison ... žárovka ... design, infrastruktura ...)**

fáze inovace z hlediska řídicího procesu

- **průzkum ...interního a externího prostředí, signály, hrozby, příležitosti...**
- **volba ... rozhodnutí, na který signál bude podnik reagovat**
- **implementace ... převedení potenciálu z nové myšlenky na interní nebo externí trh**
- **zisk znalostních zdrojů pro rozvoj inovace ... výzkum, vývoj, transfer technologií, klastry...**
- **realizace projektu v podmínkách deterministických (jistota, alternativa) ?, stochastických (riziko, pravděpodobnost) ? modely her ?**
- **uvedení inovace na trh**
- **udržování inovace na trhu...**
- **zpětná vazba, učení ...**
- **variace**

= > model 5 generací inovačních modelů (Rothwell)

- 1. a 2. jednoduché lineární modely – poptávka > technologie**
- 3. spojovací model, interakce a zpětné vazby mezi prvky**
- 4. paralelní model – integrace v rámci podniku ve vztahu DOV**
- 5. systémová integrace a síť, odezva na zákazníka, trvalá inovace...**