

PŘEDNÁŠKA Č. 2

- **Úvod do problematiky – základní pojmy**
- **Podstata a příčiny restrukturalizace**
- **Životní cyklus podniku**

- **Strategie prosperity**
- **Strategie revitalizace**

- **Strategie resuscitace**

- **Podmínky úspěšné restrukturalizace podniku**

Úvod do problematiky – základní pojmy

Potřeby zákazníka v ekonomické teorii subjektivní kategorie....

.... kupní síla ...zákazník od zákazníka se liší => veličina hodnota je veličinou relativní => ten samý výrobek v očích každého spotřebitele představuje jinou velikost hodnoty... (příklady.... Auto, víno, lyže, oblečení... jiné)

zákazník chce vždy za své peníze získat co nejvyšší hodnotu, (přirozený jev, standardní situace, normalita...) => výrobky s vyšší hodnotou jsou zásadně pro zákazníka žádanější....

=> Maximalizace hodnoty pro zákazníka je tedy významným parametrem konkurenceschopnosti podniku....

..... zajišťuje dlouhodobou prosperitou ekonomických subjektů...

...maximalizace hodnoty má 2 ohraničující parametry

- 1) extrémní podoba užitku –přemrštěný či nedostačující**
- 2) kupní síla zákazníka**

=> Def. Maximalizace hodnoty je optimalizací (nikoliv maximalizací) užitku a optimalizací vynaložených nákladů (s tendencí k jejich minimalizaci), přičemž náklady musí být vzhledem k požadovanému užitku pro zákazníka vyvážené (přijatelné)

.... Trend 90. tych let...tendence opouštění hromadných výroba a přecházení k výrobě kastomizovaných¹ výrobků a služeb pro obvykle nevelké segmenty zákazníků (nebo dokonce jednotlivé zákazníky) => Segmentace je záležitostí marketingu.....

¹ Kastomizované výrobky jsou výrobky či služby přizpůsobené potřebám a požadavkům jednotlivých zákazníků. Pojem pochází od anglického výrazu *custom* = *zakázkový*. Jedná se tedy v podstatě o výrobu „na zakázku“.
Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

seskupování jednotlivých zákazníků do skupin podle kupního chování na trhu.

... hlavní účel identifikace zákazníků s obdobným chováním na konkrétním trhu.... = vytrídění zákazníků do skupin, které vytváří více či méně homogenní tržní segmenty....

.... segment homogenní => kupní chování spotřebitelů této skupiny je velmi podobné.

(Pozn. Ideálním segmentem by byla skupina naprosto stejných spotřebitelů, neboť takový segment by umožňoval na jedné straně levnější výrobu, distribuci a na straně druhé by důsledně respektoval potřeby a míru jejich saturace vzhledem ke kupní síle každého jednotlivého zákazníka) NENÍ MOŽNÉ ... PRINCIP VOLNÉHO TRHU....

Hodnota pro zákazníka obecně roste, když:

- **roste užitek rychleji než celkové náklady**
- **roste užitek a celkové náklady se nemění**
- **roste užitek a celkové náklady klesají**
- **užitek je neměnný zatímco celkové náklady klesají**
- **užitek klesá pomaleji než klesají celkové náklady**

Hodnota tedy může být zlepšena i tehdy, když se zvyšují použité zdroje, ale zároveň se zvyšuje i uspokojení potřeb a to nutně o více než použití zdrojů. Následující tabulka přehledně zobrazuje různé způsoby dosažení stejného zvýšení hodnoty. Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

Tabulka 1: Různé způsoby dosažení stejného zvýšení hodnoty

	Mnohem více uspokojení	Podstatně více uspokojení	Více uspokojení	Stejně uspokojení	O něco málo menší uspokojení
Uspokojení potřeby	↑↑↑	↑↑	↑	=	↓
	nebo	nebo	nebo	nebo	nebo
Použití zdrojů	↑	=	↓	↓↓↓	↓↓↓
	Malé zvýšení zdrojů	Stejně zdrojů	Méně zdrojů	Podstatně méně zdrojů	Mnohem méně zdrojů

Pramen: Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

.... Poslání podniku ... uspokojování potřeb zákazníků a z výnosů uspokojování potřeb osob na podnikání zainteresovaných², => ... hodnota pro zákazníka svou výší ovlivňuje i velikost výnosů !!!!

=> vrcholným zájmem podniku a tedy i lidí s podnikáním spjatých je právě co nejvyšší hodnota pro zákazníka. Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

Hodnota pro zákazníka v době globalizace

V souvislosti s věkem globalizace³ umožňující neomezený tok zboží a služeb přes národní hranice má zákazník tendenci vyvíjet se v stále náročnějšího se specifičtějšími požadavky. Na straně nabídky tak sílí tlaky především na dosahování komplexního užítku, přizpůsobování specifickým požadavkům jednotlivců (kustomizace), rychlost (zkracování dodacích lhůt), adaptabilita, úsilí po inovativnosti (agilnost) a spolehlivost. Kvalitní uspokojení

² Zainteresovanými skupinami rozumíme tzv. stakeholders, nebo-li zájmové skupiny, které lze dále členit na interní (což jsou vlastníci = shareholders a zaměstnanci) a externí (dodavatelé, investoři, odběratelé, obce a stát).

³ OECD definuje globalizaci jako „proces zvyšující závislost trhů a národních ekonomik, který je vyvolaný vysokou dynamikou obchodu se zbožím, kapitálem, službami a transferem technologií a know how.“ **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

těchto požadavků je někdy označováno jako tvorba přidané (nebo mimořádné) hodnoty pro zákazníka. Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

**Globalizace formuluje nově se prosazující koncept manažerského myšlení, výzev a příležitostí za masivní podpory informačních a komunikačních technologií označovaný jako nová ekonomika. Hlavní cíl nové ekonomiky je... zákazník=>
potřeba efektivně využívat výhod globalizace
zmenšit a přiblížit obrovský globální svět**

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 fází 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 ozdravením – 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 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 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 nejpříznivějším 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 těch 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 výrokově 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 ?**
- **vedení 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 sítě, odezva na zákazníka, trvalá inovace...**