



# Životní cyklus organizace

---

- Životní cyklus podniku
- Životní cyklus organizací veřejné správy



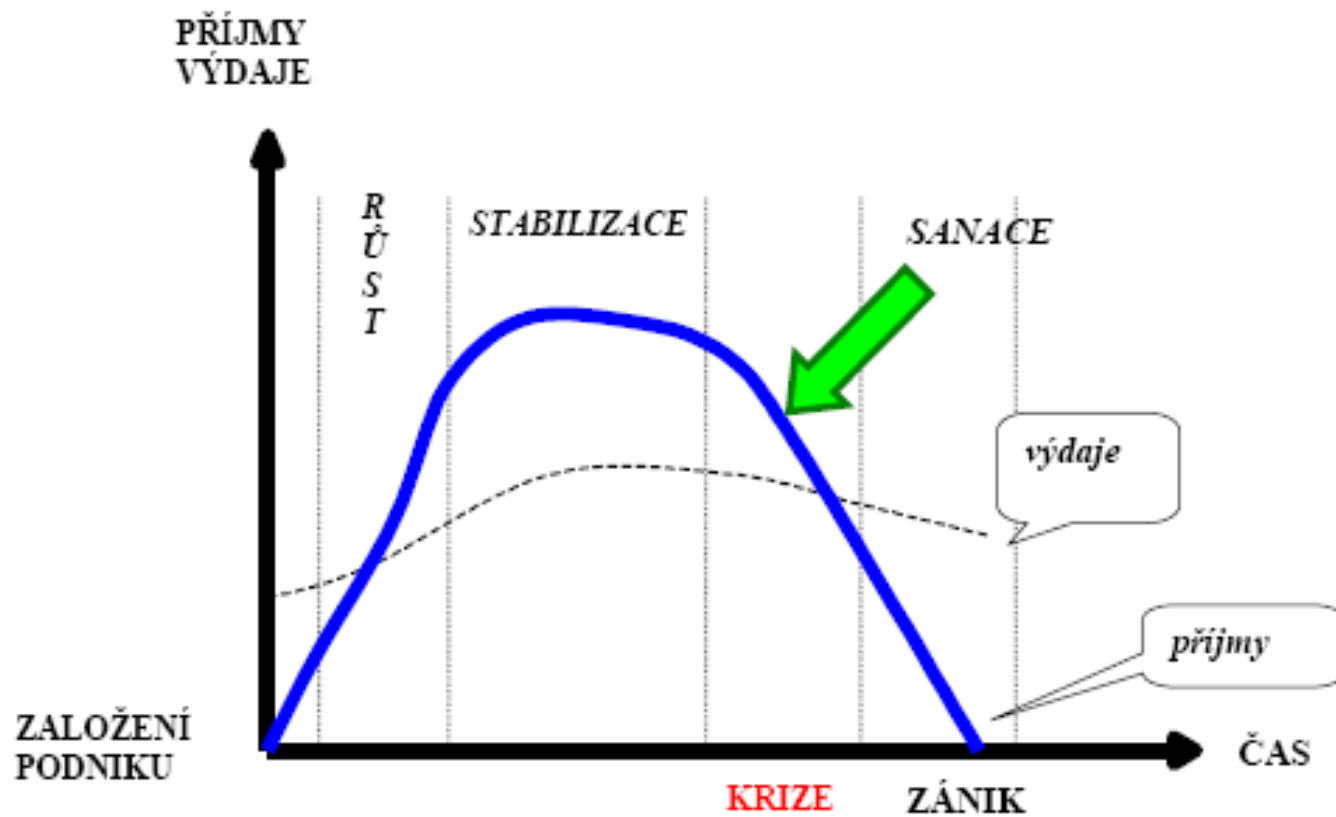
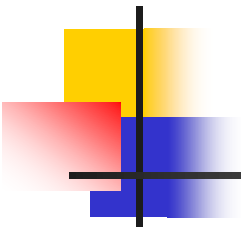
# Životní cyklus podniku

---

Existence podniku je časově omezena jeho vznikem – počátkem podnikání a ukončením jeho podnikatelské aktivity.

Podnik může procházet čtyřmi fázemi životního cyklu

- založení,
- růst,
- stabilizace,
- krize (sanace),
- zánik podniku.





# 1. Zakládání podniku

---

Ve fázi zakládání (sepsání a podepsání zakladatelské smlouvy.) a posléze vznikání (zápis do O.R.) podniku dostává, ve zvolené právní formě, idea podnikatele podniku reálnou podobu.

Založení podniku předchází obvykle vypracování průzkumu trhu, analýzy disponibilních zdrojů, zakladatelského projektu.

Součástí zakladatelského projektu je zakladatelský rozpočet, který určuje potřebnou výši základního kapitálu pro nově zakládaný podnik.



## 2. Růst

---

Podnik v důsledku neustálého zvyšování obrátu rozšiřuje objem poskytovaných služeb, investice rostou rychleji než odpisy dlouhodobého majetku a roste podíl na trhu.

Růst podniku je kvalitativní nebo kvantitativní.

**Kvalitativní růst** - v době prosperity - podnik je oblastí přebytku.

**Kvantitativní růst** - zvyšování obrátu, zisku, počtu zaměstnanců a zvyšování majetku.

Růst podniku může mít interní a externí formu.

**Interní růst** = maximalizace využití výrobních faktorů podniku (zvyšování kvalita i produktivity práce, reinvestice zisku apod.).

**Externí růst** = použití externích zdrojů – finančních (např. úvěry), externích vkladů majetku, přijetím nového společníka, fúze podniku apod.



### 3. Stabilizace

---

Podnik prosperuje, s ohledem k trhu má optimální velikost, jeho investice se rovnají odpisům dlouhodobého majetku.

Podnik uskutečňuje různá opatření s cílem podnik udržet v pásmu prosperity a nedostat podnik do fáze krize.

Probíhají analýzy postavení podniku, komparace s konkurencí na trhu.

Jedná se o analýzy:

- ekonomických výsledků (produktivity práce, ziskovosti, ukazatelů hospodárnosti),
- tržního podílu včetně predikce dalšího vývoje (v porovnání s konkurencí),
- porovnání falších faktorů, které mají vliv na hospodářský výsledek podniku.



## 4. Krize

---

**Krize** = takové narušení rovnováhy, které může ohrozit dosahování cílů podniku, nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence.

**Krize** = hospodářský proces v podniku má po delší dobu (3-5 let) nepříznivý vývoj, klesají tržby a zisk, klesá likvidita.

Krizové situaci (většího nebo menšího rozsahu) se nevyhne žádný podnik  $\Rightarrow$  podnik s nimi musí počítat, být na ně připraven a musí je úspěšně zvládnout.

Obvykle je krize podniku spojována s předlužením.

Krize se projevuje dříve (např. ztrátou konkurenceschopnosti). To vede ke ztrátě trhů, poklesu tržeb a zisku a dalším finančním problémům.



## Krizové řízení

---

Proces krizového řízení je důležité zahájit dříve, než finanční krize nastane.

V případě oslabení podniku je záchrana obtížnější a s postupujícím časem prudce klesá úspěšnost záchranného procesu.

Krizové řízení = souhrn opatření, která vedou k eliminaci vzniku některých krizových situací. Například:

- diagnostika stavu podniku (povaha krize),
- opatření pro případ postupující krize (konsolidace, sanace podniku),
- preventivní likvidace,
- reorganizace,
- insolvenční řízení.





## 5. Řešení krize (sanace)

---

**Konsolidace** = obvykle zůstává předmět a rozsah podnikání, organizační struktura. Většinou dojde k výměně managementu, podnik mění řídicí styl, metody kontroly a přijímají se úsporná opatření s cílem zvýšit hospodárnost.

**Sanace** = soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku k ozdravení a obnově finanční výkonnosti a prosperity podniku.

Sanační strategie podle časového horizontu může mít následující podobu:

- krátkodobý sanační program - obnovuje likviditu podniku (odklad plateb),
- střednědobý sanační program - změna výrobního programu (např. změna v řízení, propouštění zaměstnanců, snižování nákladů),
- dlouhodobý sanační program.



## Sanace

---

Sanace podniku je zpravidla náročnější než konsolidace, protože podnik se již nachází v krizi.

Na základě diagnostiky podniku se vyhledávají části, které jsou perspektivní pro podnik, zbytek se zlikviduje.

Sanace může proběhnout vlastními (autonomními), nebo cizími prostředky (heterogenními).

Výsledkem systému krizového řízení je buď revitalizace podniku, nebo jeho likvidace.

Ukončení existence podniku má dvě fáze – **zrušení a zánik**.

Existují dva způsoby zrušení společnosti: **s likvidací a bez likvidace**.



## Fúze

---

**Fúze** podniku nastává splynutím s dalším podnikem = formální zánik bez likvidace.

Při **transformaci** podniku podnik zaniká pouze formálně dochází k přeměně na jinou právní formu, nebo se rozděluje na více podniků.

Zvláštní důvody zrušení podniku jsou:

- smrt společníka,
- zánik právnické osoby, která je společníkem,
- zbavení nebo omezení právní způsobilosti společníka,
- výpověď společníka ,
- prohlášení insolvenčního řízení.



## Insolvenční řízení

---

K insolvenčnímu řízení dochází většinou za situace, kdy se podnik dostává do úpadku a nemůže řádně plnit své závazky.

Úkolem insolvenčního řízení je umožnit spravedlivé poměrné vypořádání věřitelů vůči dlužníkovi a vyřešení situace dlužníka tak, aby mohl někdy v budoucnu vůbec dál hospodářsky fungovat.

Při reorganizaci je možné, aby úpadce více spolupracoval s věřiteli a nabízel jim výhodnější podmínky uspokojení; tento postup nevede k jeho hospodářské a právní likvidaci.



## Insolvenční řízení

---

- Prohlašuje soud na návrh věřitele nebo samotného dlužníka

Existují 3 druhy insolvenčního řízení:

- Konkurz = hospodářská likvidace podniku + malé uspokojení věřitelů
- Oddlužení (pouze v případě fyzické osoby)
- Reorganizace = postupné uspokojování závazků + zachování podnikání



## 6. Zánik

---

Podnik zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku.

Zániku obchodní společnosti předchází její zrušení.

Zrušení obchodní společnosti se může uskutečnit s likvidací nebo bez likvidace, přechází-li její jmění na právního nástupce.

Obecné důvody zrušení jsou:

- uplynutí doby, na kterou byl podnik založen,
- dosažení účelu, pro který byl zřízen,
- rozhodnutí společníků o zrušení podniku,
- rozhodnutí soudu o zrušení podniku,
- rozhodnutí o sloučení, splynutí nebo transformace v jinou společnost nebo družstvo.



# Krise růstu

---

## Symptomy krize růstu:

- **nedostatek času** (zjištění, že není čas dokončit započatou práci pod tlakem nových problémů),
- **pocit chaosu** (jeden problém řeší více lidí),
- **stížnost zaměstnanců**,
- **nedostatek prostoru** (přeplněné kanceláře, sklady),
- **nízká pracovní morálka**,
- **růst pracovního zatížení**,
- **platební problémy** apod.

## Mezi hlavní příčiny problémů patří:

- **postavení na trhu** (kdy podnik neví, čím je jeho růst způsoben),
- **absence vizí a cílů**,
- **struktura organizace** (absence organizační struktury není problém u podniku s pěti zaměstnanci, ale je problém u podniku s dvaceti nebo třiceti zaměstnanci),
- **styl řízení**



# Krize růstu

---

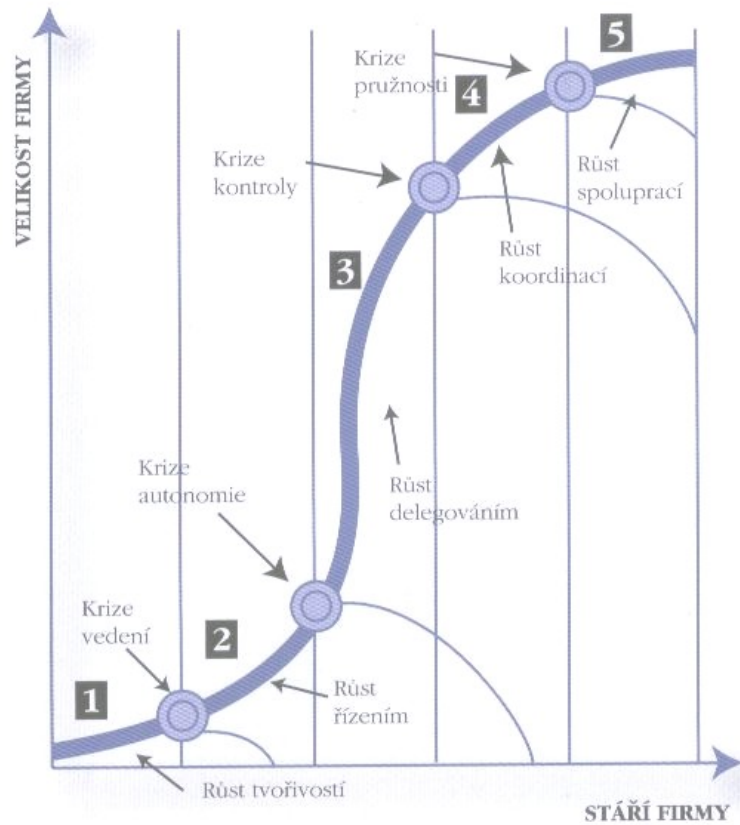
Lze rozeznat tyto čtyři krize:

- **Krize vedení** - na vlastníky podniku jsou kladeny stále vyšší manažerské nároky, které nezvládají. V podniku dochází k organizačním zmatkům, nikdo nenese konečnou odpovědnost, všichni dělají všechno, chybí organizační struktura, nejsou jasně specifikované cíle, majitelé a zaměstnanci si nerozumí.
- **Krize autonomie** - S lepší organizací řízení a direktivních opatřeních se kreativní zaměstnanci cítí omezení, původní zaměstnanci se cítí nespokojeni. Veškeré pravomoci jsou v rukách top-managementu, chybí delegace pravomocí, v podniku je centralizovaná organizační struktura, není využíván potenciál pracovníků.
- **Krize kontroly** - dochází k růstu autonomie organizačních jednotek, poslání podniku začíná být vnímáno zúženě skrz příslušnou odbornost nebo útvar. Vznikají meziútvarové konflikty, vážné koordinace a komunikace, nejsou sdíleny ani plněny cíle podniku jako celku, nejsou odhalovány skutečné příčiny podnikových problémů, dochází k upřednostňování osobních ambic a cílů, k lobování jednotlivých skupin a útvarů.
- **Krize pružnosti** - Roste počet administrativních pracovníků, schůzí, porad apod., komunikace se stává jednosměrnou nebo formální, organizační struktura je hierarchická, manažeři se soustředí na správné postupy. Množství papírování omezuje akceschopnost nižšího a středního managementu, převládá rutina, dochází k nepochopení různých úrovní řízení, podnik není schopen pružně reagovat na měnící se požadavky trhu.



# Krize růstu

## S-křivka vývoje podniku





## Krise růstu

---

Fáze růstu, které naznačují způsob řešení problémů způsobených předchozími krizemi:

- **Fáze růstu tvořivostí** - Manažeři se zaměřují na výrobu a prodej, styl řízení je individualistický (individuální), majitelé podniku zpravidla vykonávají veškerou manažerskou činnost.
- **Fáze růstu řízením** - Management se zaměřuje na efektivnost prováděných činností, styl řízení je direktivní, odměňování je postaveno na výkonnosti.
- **Fáze růstu delegováním** - Podnik se zaměřuje na rozvoj a expanzi na trhu, styl řízení je nelegující a systém odměňování je zaměřen na individuální prémie.
- **Fáze růstu koordinací** - Řízení podniku je zaměřeno na konsolidaci, vrcholový management se zaměřuje na kontrolu a dohled, odměňování je postaveno na podílech ze zisku.
- **Fáze růstu spoluprací** - Řízení je zaměřeno na řešení problémů a inovace, styl řízení je participativní, systém odměňování využívá týmové prémie.



## Životní cyklus organizací veřejné správy

---

Podléhá specifikám, typickým pro organizace veřejného sektoru:

- Příjmy a zisk nejsou rozhodujícím kritériem (pokud vůbec hrají nějakou roli)
- Důvodem pro vznik není komerční zájem (zisk, touha vydělat), ale veřejný zájem (politické rozhodnutí), který může být lokální, národní nebo mezinárodní ( např. EU)
- Změna nebo zánik veřejného zájmu je důvodem zániku organizace (ne nevýkonnost nebo nekonkurenceschopnost)
- Růst organizace je způsoben spíše legislativně (navyšováním kompetencí ⇒ rozšiřování agendy)
- Krize organizace je způsobena spíše růstem byrokracie – organizování (administrativa, organizační struktura)