

# Životní fáze organizace



# Obsah přednášky

1. Historický vývoj teorií životního cyklu
2. Životní cyklus organizace
3. Založení organizace
4. Růst (vzestup)
5. Stabilizace
6. Krize
7. Zánik

# Historický vývoj teorií životního cyklu

# Životní fáze organizace

- Podnik prochází ve svém životě životními fázemi
  - každá životní fáze podniku je určitým způsobem charakteristická
  - klade rozdílné nároky na řízení podniku
- Řada odborných studií věnována zmapování života podniku a stanovení jednotlivých životních fází

# Modely životního cyklu organizace

- Mnoho modelů životního cyklu organizace
- Model **Lippitta a Schmidta** (1967) – jeden z prvních modelů životního cyklu podniku
  - 3 fáze životního cyklu podniku:
    - **narození** dochází k založení podniku, podnik ještě nemá na trhu své místo, je jen málo známý
    - **mládí** si podnik vytváří klientelu, vytváří si své jméno
    - **dospělost** podnik je na trhu etablovaný, je v širokém povědomí
- Model **Millera a Friesena** (1984) – patří k neznámějším modelům, často citován
  - Vychází z empirie (analýza vývoje vzorku 36 firem v USA, které existovaly déle než 20 let )
  - Zkoumáno 54 znaků (např. organizační struktura, styl vedení, vlastnická struktura)
  - 5 fází životního cyklu: narození, růst, dospělost, oživení, úpadek
  - Délka jednotlivých fází v průměru 6 let

# Modely životního cyklu organizace

- V odborných studiích:
  - Rozdílný počet fází života podniku: např. Adizes (1979) identifikuje **10 životních fází podniku** (dvoření, dětství, nespoutanost, dospělost, vrchol, stabilita, šlechta, počínající byrokracie, byrokracie, smrt), Terpstra a Olson (1993) pouze **2 životní fáze** (založení a růst).
  - Starší studie často zmiňovaly jen 3 fáze cyklu – narození, růst, stabilizace (dospělost).
  - Pozdější studie pracují často s 5 fázemi cyklu – reflektují i fázi oživení a úpadku.
  - Často užívané ukazatele ke zhodnocení životní fáze podniku: kvantitativní (tržby, aktiva, velikost investic, stáří podniku, příjmy a výdaje), kvalitativní (organizační struktura, styl vedení, centralizace, zapojení vlastníka do vedení podniku)

Přehled jednotlivých ekonomických studií věnovaných problematice životního cyklu podniku: Phelps et al. (2007), novější pak např. Bílek (2018)

# Modely životního cyklu organizace

Odhady pro Českou republiku:

- **Bílek (2018)** odhaduje fázi životního cyklu **českých podniků**
  - Zkoumá dvě odvětví (dle NACE) v období 2013-2014: 26 Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů, 14 Výroba oděvů
  - Vícekriteriální analýza a shluková analýza (růst tržeb, růst celkových aktiv, míra investic, míra zadluženosti)
  - Rozlišovány 3 fáze: růst, dospělost, úpadek
  - **Závěry:** většina firem ve fázi dospělosti. Z multikriteriální analýzy vyplynulo, že cca 43 % ve fázi dospělosti.

# Životní cyklus organizace



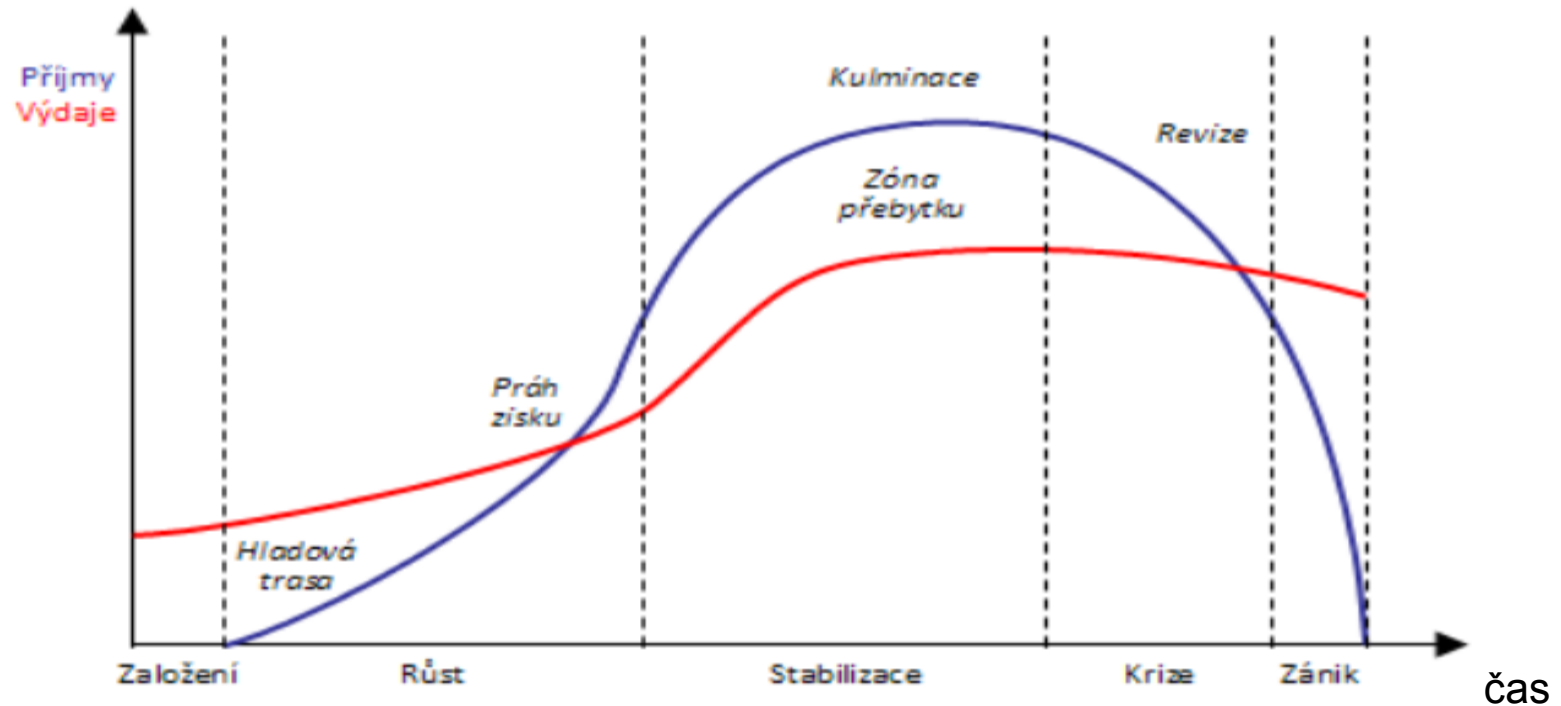
# Fáze životního cyklu organizace

- V české literatuře nejvíce citovaný model životního cyklu podniku **Millera a Friesena (1984)**, ze kterého je volně vycházeno
- Životní cyklus posuzován na základě vývoje **příjmů a výdajů** nebo **nákladů a výnosů** a vzájemného vztahu, tedy **výše zisku**
- V modelu jsou na rozlišovány následující **fáze životního cyklu organizace**:
  1. Založení
  2. Růst (vzestup)
  3. Stabilizace
  4. Krize
  5. Zánik

# Životní cyklus organizace

## Fáze životního cyklu organizace:

1. Založení
2. Růst (vzestup)
3. Stabilizace
4. Krize
5. Zánik

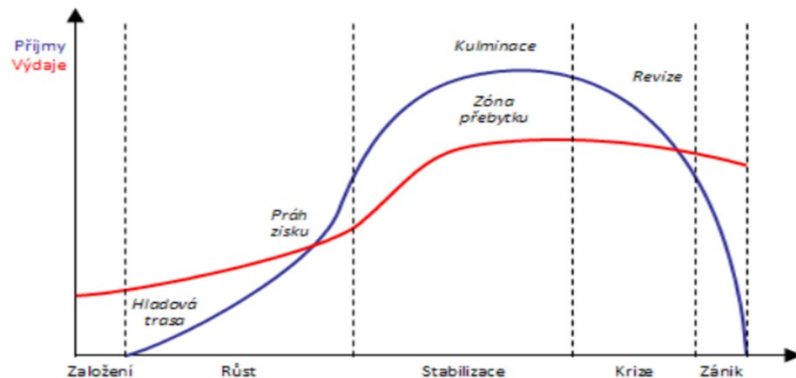


# O co vedení podniku usiluje?

- Každý podnik nemusí procházet všemi fázemi
- Dlouhodobým cílem podniku **maximalizace zisku**
- Vedení podniku usiluje o to, aby se **vyhnulo fázi zániku**
- Snaží se předcházet krizi či vhodně reagovat, aby k zániku podniku nedošlo a následovala jeho opětovná stabilizace

Založení

# Fáze založení podniku

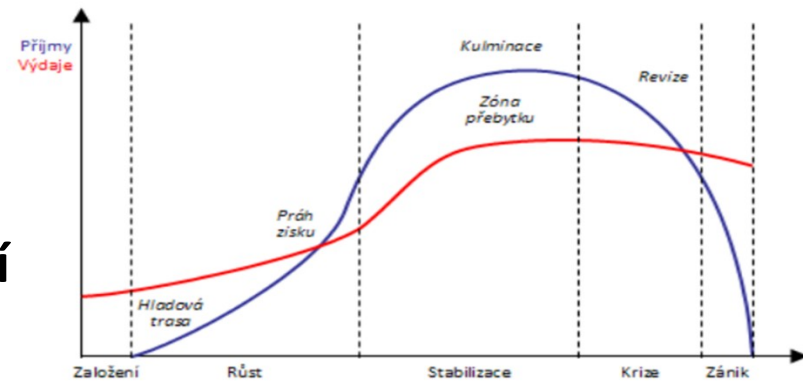


- **Výdaje související s provozem podniku převyšují příjmy**
- **Výdaje:** Firma je vybavována majetkem, pořizovány zásoby, vznikají výdaje spojené se samotným založením (poplatky, platby právníkům, notářům) atd.
- **Příjmy:** Podnik ani jeho produkty není na trhu dosud znám, tržby jsou nízké.
- **Financování:** činnost podniku je financována
  - z vlastních zdrojů (zejména základního kapitálu podniku) a
  - dlouhodobých cizích zdrojů (zejména úvěrů)
- **Hospodářský výsledek:** je většinou záporný

Rüst

# Fáze růstu

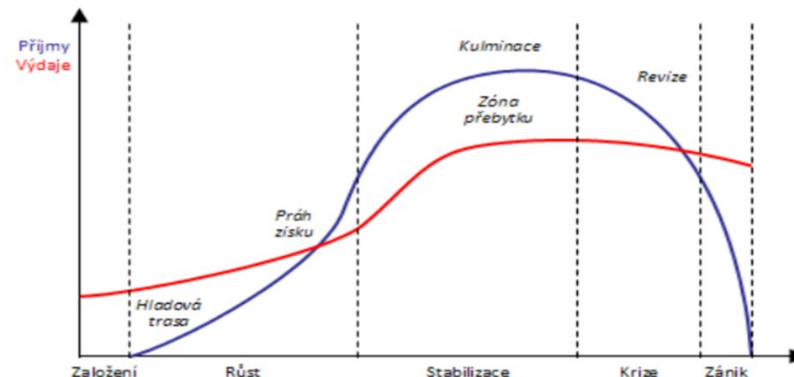
- **Příjmy postupně vyrovnávají či převyšují výdaje podniku**
- Podnik si hledá své postavení na trhu a postupně rozšiřuje svou působnost. Rostou tržby, podnik zvyšuje svůj prodej, roste počet zákazníků
- **Výdaje:**
  - Typické jsou vysoké výdaje na podporu prodeje,
  - Podnik v této fázi vytváří dodatečné investice, stále přetrvávají vyšší výdaje na rozvoj podniku.
  - **V této fázi jsou výdaje na investice vyšší než odpisy**
- **Příjmy:** Tržby rostou. Měřítkem rychlosti růstu podniku je tempo růstu jeho tržeb.
- **Financování:**
  - Z vlastních zdrojů (další vklady do podnikání a ze zisku) a
  - Dlouhodobé cizí zdroje (zejména úvěry)
  - Ideálem, ke kterému podnik směřuje, je dosažení trvalého růstu, který bude financován z vlastních zdrojů (zisku).
- **Hospodářský výsledek:** podnik začíná realizovat zisk, který postupně narůstá



**Stabilizace**



# Fáze stabilizace



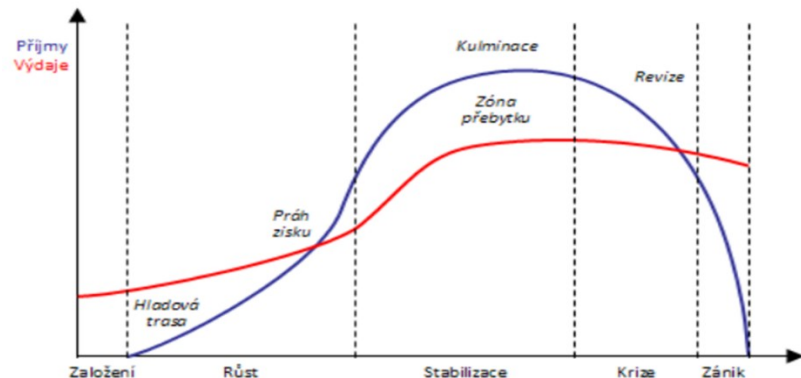
- **Příjmy i výdaje podniku jsou stabilní**
- Podnik má pevné místo na trhu, vysoký a trvalý okruh zákazníků, stabilní objem tržeb
- Již neusiluje o další rozšiřování
- Charakteristickým znakem této fáze je, že **investice podniku se v této fázi vyrovnávají s odpisy**
  - nedochází k rozšiřování kapacit, ale jen obnově stávajících
- **Financování:** podnik je schopen financovat svou činnost bez nároků na dlouhodobý cizí kapitál
- **Hospodářský výsledek:** podnik realizuje zisk

# Neusnout na vavřínech!!!!

- Prostředí je dynamické stále se mění
- Okolí podniku se vyvíjí,
  - mění se přání a potřeby zákazníků,
  - technologie,
  - konkurence,
  - celková situace na trhu (náklady, dodavatelé, legislativa...).
- Podnik musí mapovat své okolí, reagovat na změny a přizpůsobovat se
- **management změn** - příprava a řízení realizace racionálních změn v podniku (**nereagovat na krizi, ale předcházet jí**)

Krize

# Krise podniku



- Dochází k poklesu příjmů podniku a to bez výrazného poklesu jeho výdajů
- **Hospodářský výsledek:** podnik se dostává do ztráty
- nemusí být nutně čtvrtou fází v životě podniku - může následovat také po fázi založení či fázi růstu

# Proč došlo ke krizi???

- **Po fázi založení**

- zakladatelé podniku přišli se špatným podnikatelským záměrem - trh je nasycen

- **Po fázi růstu**

- vedení podniku nezvládlo financování podniku a dostalo se do finančních potíží

- **Po fázi stabilizace**

- změny v podniku či jeho okolí, na které podnik včas nezareagoval (změny přání zákazníků, zostření konkurence...)

# Reakce na krizi

- 1. Identifikace důvodů krize**
- 2. Analýza stavu podniku**
  - Povaha krize
  - Stádium krize
- 3. Rozhodnutí o řešení krize**

# Identifikace příčin krize

- **Vnitřní příčiny krize**

- podnik svou činností může ovlivnit
- např. špatné finanční řízení podniku, nedostatečné výrobné inovace, odchod kvalitních pracovníků z podniku, chybná cenová politika, špatné řízení investic

- **Vnější příčiny krize**

- podnik nemůže ovlivnit a jejich původ je vně podniku
- Např. o změna legislativy, změnu úrokových měr, vývoj měnových kurzů, změny přání zákazníků

# Analýza stavu podniku

- Zjištění povahy a projevů krize uvnitř podniku
- Určení stádia krize



# Podle povahy krize

Dle povahy krize rozlišujeme:

- **strategickou** (Krise je vyvolaná chybným rozhodnutím managementu podniku)
  - Např. volba chybného stanoviště podniku, chybné organizační struktury, rozhodnutí o sortimentu, závislost na jednom dodavateli či odběrateli atd.
- **výsledkovou** (Firma je trvale ztrátová. Má své příčiny v nízké konkurenceschopnosti produktů)
- **likvidity** (Podnik není schopen dostát svým závazkům)

➤ Úzce spolu souvisí – strategická vyvolá výsledkovou a ta krizi likvidity.

# Stadia krize v podniku

- **Stadium akutního ohrožení** (krize je včas rozpoznána)
  - Např. o momentální ztráta likvidity, výrazný pokles tržeb firmy.
  - reálná šance na celkové ozdravení podniku, pokud budou příčiny včas identifikovány a odstraněny
- **Stadium začínající likvidace** (v tomto případě již krize došla tak daleko, že firmě hrozí úpadek)

# Řešení krize

- **Udržení podniku v chodu** (v tomto případě hovoříme o sanaci podniku)
  - **Sanace podniku** je soubor opatření, která vedení podniku přijme s cílem ozdravení podniku a obnovení jeho výkonnosti
  - Sanační strategie, která reaguje na příčiny krize a vede k jejich odstranění
- **Likvidace podniku**
  - přechod do fáze zániku

Zánik

# Zánik podniku

- **K zániku podniku** dochází dnem výmazu z Obchodního rejstříku
- zániku podniku předchází proces jeho **zrušení**
- Nejen rozhodnutím o likvidaci díky tomu, že se podnik ocitl v krizi
- Postup a možnosti zrušení podniku jsou upraveny zákonem **90/2012 Sb.**

## **Zákon o obchodních korporacích**

- uplynutí doby, na kterou byl založen,
- dosažením účelu, pro který byl založen,
- rozhodnutím společníků nebo orgánu společnosti o zrušení společnosti,
- rozhodnutím společníků nebo orgánu společnosti o fúzi, rozdělení, přeměně právní formy,
- rozhodnutím soudu o zrušení (soud může na návrh státního orgánu nebo osoby, která osvědčí právní zájem rozhodnout o zrušení společnosti. Např. společnost pozbyla oprávnění k podnikatelské činnosti, déle než jeden rok nevykazuje činnost...),
- prohlášením konkursu na majetek podniku (úpadek podniku).

# Způsob zrušení společnosti

Rozlišujeme dvě formy zrušení podniku:

- **Zrušení bez likvidace**

- majetek společnosti přechází na právního nástupce
- užíváno v případě sloučení, splynutí nebo rozdělení podniků či přeměny na jinou právní formu
- obvykle k němu dochází z rozhodnutí vlastníků

- **Zrušení s likvidací**

- **likvidace je** zákonem řízený postup, kdy dochází k mimosoudnímu vyrovnání majetkových vztahů zanikající právnické osoby
- cílem likvidace je přeměna majetku podniku v likvidní prostředky, ze kterých budou v plném rozsahu uhrazeny závazky společnosti a přebytek bude rozdělen mezi vlastníky

# Etapy likvidace

Čtyři etapy:

1. Rozhodnutí o vstupu do likvidace
2. Jmenování likvidátora
3. Realizace plánu likvidátorem
4. Zánik společnosti výmazem z Obchodního rejstříku

# 1. Rozhodnutí o vstupu do likvidace

- Rozhodnutí soudu
- Může být dobrovolným rozhodnutím statutárního orgánu společnosti



## 2. Jmenování likvidátora

- Likvidaci zajišťuje likvidátor
- V případě rozhodnutí soudu o likvidaci, stanovuje likvidátora soud
- Pokud se pro likvidaci rozhodla sama společnost, ustanovuje likvidátora statutární orgán společnosti
- Likvidátor přebírá funkce statutárního orgánu společnosti

# 3. a 4. Realizace plánu likvidátora a zánik

- zveřejnění informací o likvidaci společnosti (nutno zapsat do Obchodního rejstříku – „v likvidaci“)
- soupis aktiv a pasiv,
- vyřešení pracovně právních vztahů,
- jednání s úřady a bankami,
- prodej majetku,
- vypořádání daní a poplatků,
- splacení úvěrů,
- návrh na rozdělení likvidačního zůstatku,
- podání návrhu na výmaz společnosti z Obchodního rejstříku

# Úpadek podniku

- Důvodem zániku společnosti může být jeho platební neschopnost
- Problematiku úpadku řeší **insolvenční zákon**
- Dlužník je v úpadku, jestliže má
  - a) více věřitelů a
  - b) peněžité závazky po dobu delší než 30 dnů po lhůtě splatnosti a
  - c) tyto závazky není schopen plnit.

## ➤ Podnik je **platebně neschopným**

- Řeší **insolvenční soud** na základě podaného **insolvenčního návrhu**
- **Insolvenční návrh** může podávat:
  - Dlužník
  - Věřitel
  - Likvidátor, pokud zjistí, že je podnik předlužený (**Předluženost podniku** znamená, že závazky podniku jsou vyšší než majetek podniku)

# Způsobem řešení úpadku

Úpadek může být řešen:

1. **konkursem,**
2. **reorganizací,**
3. *oddlužením*
  - jen u nepodnikatelů,
  - **nebudeme se zabývat**

➤ O způsobu řešení úpadku rozhoduje insolvenční soud v insolvenčním řízení

# Konkurs

- jedním z možných způsobů řešení úpadku dlužníka
  - Majetek společnosti nedostačuje na úhradu veškerých závazků společnosti
  - Konkurs má likvidační charakter a vede ke zrušení a zániku podniku
  - zajišťuje **insolventní správce**
- **Cílem konkurzu je zpeněžení majetkové podstaty podniku, který je v úpadku a uspokojení pohledávek věřitelů z těchto výnosů.**

# Reorganizace

- další způsob řešení úpadku
- Reorganizace nevede ke zrušení podniku, ale jejím cílem je jeho ozdravění
- postupné uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provozu dlužníkovy podniku
- probíhá podle reorganizačního plánu schváleného insolventním soudem
- Plnění plánu je kontrolováno věřiteli

# Úkol 1

Společnost Maximus Resort, a.s. byla založena v roce 2005. Věnuje se převážně hotelnictví. Jedná se o služby v oblasti ubytování, zážitkové gastronomie a volnočasových aktivit, jako je bowling nebo wellness centrum se saunovým světem. Společnost provozuje Hotel Maximus Resort a v roce 2018 koupila Hotel Sen, který po rozsáhlé rekonstrukci otevřela veřejnosti v září 2019.

Naznačte mode životního cyklu organizace a na základě uvedených údajů zkuste hrubě odhadnout, ve které fázi životního cyklu se tato společnost v roce 2020 a 2021 nacházela. Další potřebné údaje naleznete ve Veřejném rejstříku a Sběrce listin (<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>).

rok	Celkové výnosy (v tis. Kč)	Celkové náklady (v tis. Kč)
2005	2 453	4 496
2006	6 072	7 001
2007	2 453	4 496
2008	10 158	10 004
2009	8 272	8 636
2010	7 613	9 393
2011	349	4 650
2012	21 427	36 090
2013	53 395	62 210
2014	72 318	65 482
2015	93 396	83 351
2016	126 467	114 001
2017	137 284	124 674
2018	165 056	141 008
2019	174 812	171 750
2020		
2021		

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin

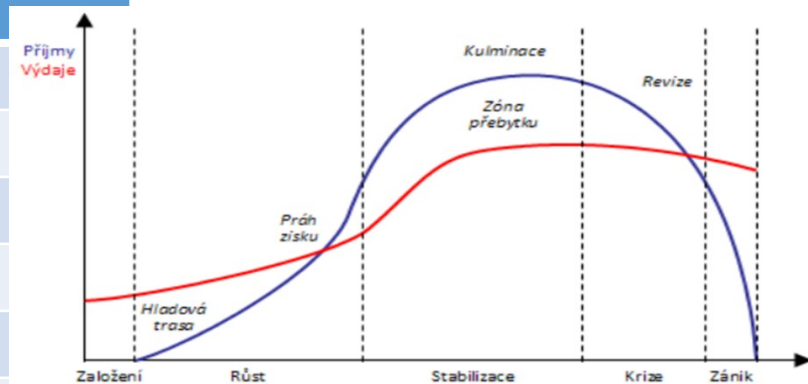


# Úkol 1 - řešení

Čistý obrát za  
účetní období

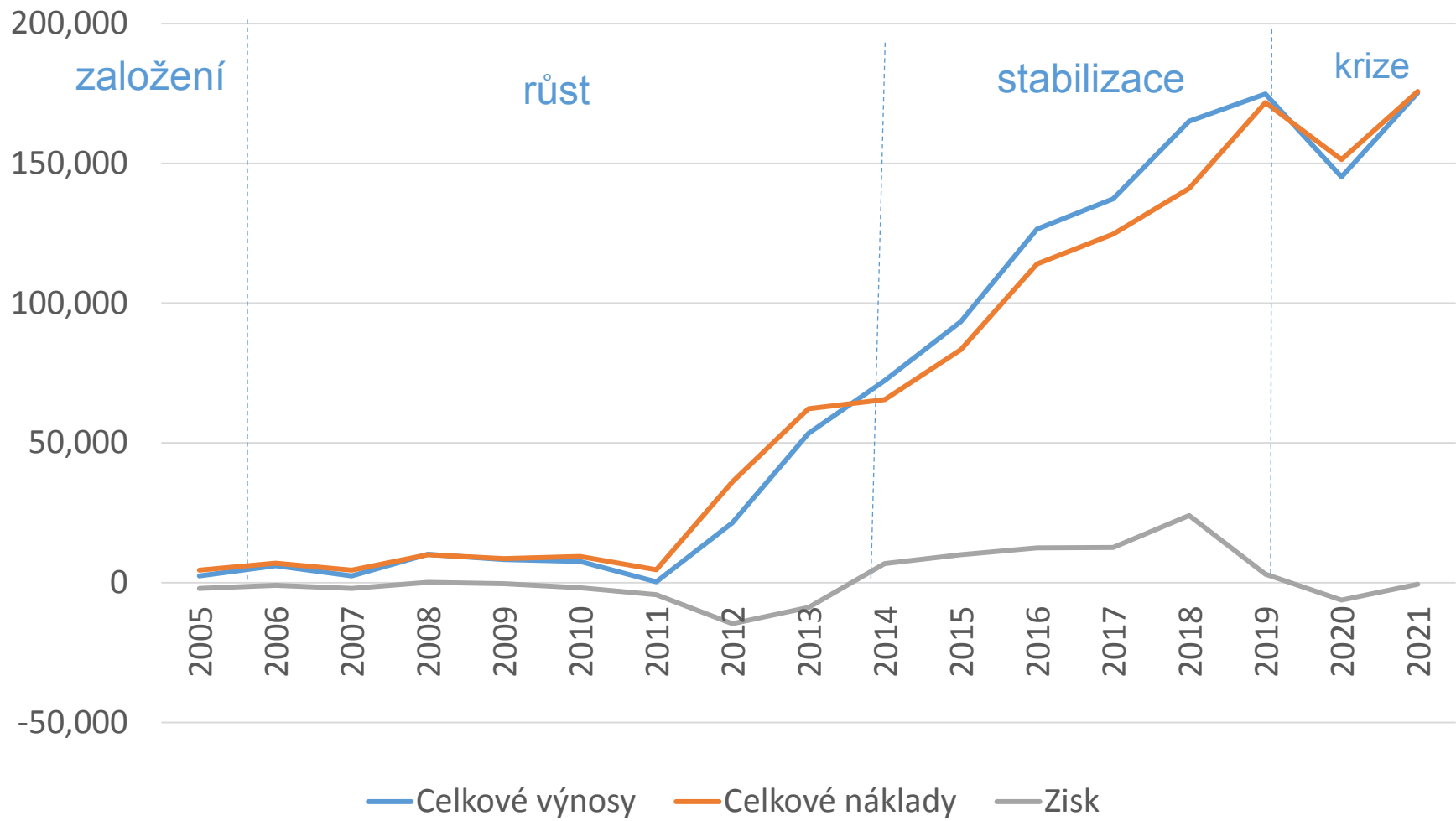
$VH = \text{celkové výnosy} - \text{celkové náklady}$   
 $\text{Celkové náklady} = \text{Celkové výnosy} - VH$

rok	Celkové výnosy	Celkové náklady	VH před zdaněním
2005	2 453	4 496	-2 043
2006	6 072	7 001	-929
2007	2 453	4 496	-2 043
2008	10 158	10 004	154
2009	8 272	8 636	-364
2010	7 613	9 393	-1 780
2011	349	4 650	-4 301
2012	21 427	36 090	-14 663
2013	53 395	62 210	-8 815
2014	72 318	65 482	6 836
2015	93 396	83 351	10 045
2016	126 467	114 001	12 466
2017	137 284	124 674	12 610
2018	165 056	141 008	24 048
2019	174 812	171 750	3 062
2020	145 134	151 334	-6 200
2021	175 209	175 730	- 521





# Úkol 1 - řešení



Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbírka listin, vlastní konstrukce

Dotazy?



# Kontrolní otázky

- Jaké fáze životního cyklu organizace rozlišujeme
- Na základě čeho usuzujeme, v jaké fázi životního cyklu se organizace nachází?
- Jaké mohou být příčiny krize?
- Jaké druhy krize podniku rozlišujeme dle povahy?
- Jaké má podnik možnosti při řešení krize (způsoby řešení krize)?
- Co je zrušení a zániku podniku? Kdy podnik zaniká?
- Jaké mohou být důvody zrušení podniku?
- Jaké způsoby zrušení podniku rozlišujeme?
- Jaké jsou možné způsoby řešení úpadku podniku?
- Jaký je rozdíl mezi sanací, likvidací, konkursem a reorganizací?

# Literatura

## Základní a doporučená:

- Synek, M. a Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Kapitola 7.

## Další použité zdroje:

- Adizes, I. (1979). Organizational passages - diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1): 3-25.
- Bílek, J. (2018). *Měření fáze životního cyklu v kvantitativním výzkumu*. Diplomová práce. Brno: ESF MUNI.
- Lippitt, G., L. a Schmidt, W., H. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, 45: 102-112.
- Miller, D. a Friesen, H. P. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10): 1161-1183.
- Phelps, R., Adams, R. a Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1): 1-30.
- Terpstra, D., E. a Olson, P., D. (1993). Entrepreneurial start-up and growth: a classification of problems. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17(3): 5-19.
- Wöhe, G. (1995). *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H.Beck.
- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích
- Zákon č. 182/2006 Sb. Insolvenční zákon