

## **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 *kastomizovaných*<sup>1</sup> výrobků a služeb pro obvykle nevelké segmenty zákazníků (nebo dokonce jednotlivé zákazníky) => Segmentace je záležitostí marketingu.....**

---

<sup>1</sup> 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**

**Postup při zavádění systému hodnoty pro zákazníka v podniku:**

**= přidělení zdrojů na inovační aktivity !!!! jak na to ?**

- **inkrementalismus – pravidelná postupná ( Schritt nach Schritt ... ) modifikace cílů a zdrojů ... v reakci na dosažený vývoj ....**
- **Modely jednoduchých pravidel... pro pochopení důsledků změn...**
- **Jasně stanovená kritéria a pravidla pro projekt, program, činnost...**

- Tvorba a uplatnění *analýzy citlivosti* ... ( předcházení překvapení ... co když budou náklady vyšší, čas překročím etc. ....)
- Minimalizace klíčové nejistoty ( ekonomické i technické ... )
- Schopnost hodnocení různých typů výzkumu a vývoje podle různých kritérií = budování znalostní báze a strategické pozice ....
- => obchodní investice resp. obchodní strategie ... se přetváří do metodiky hodnocení projektového portfolia pomocí finanční strategie a analýzy ( 77 % podniků )...
- Pro obnovení studia...

### 1) HODNOTA KAPITÁLU – NET PRESENT VALUE

NPV = reálný výnos z projektu po N letech životnosti

$$PV_n = \frac{\text{roční } CF_n = \text{příjmy} - \text{výdaje}}{(1+r)^n}$$

$$NPV = \frac{CF_0}{(1+r)^0} + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

Co je výsledkem tohoto vzorce ?

= příspěvek technologie pro podnikové cíle !!!!

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 zainteresovaných<sup>2</sup>, => ... 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 globalizace<sup>3</sup> umožňující neomezený tok zboží a služeb přes národní hranice má zákazník tendenci vyvíjet se v stále náročnějšího se specifictějšími 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**

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> 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 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 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...**