

Krizový management v malých a středních podnicích

7. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
KRIZOVÝ MANAGEMENT

Krizový management v malých a středních podnicích



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Malé a střední podniky mají významné místo v každé ekonomice. Pokud chtějí uspět v konkurenci, musejí vycházet ze svých předností. Jen tak mohou přežít, existovat a odolávat krizím, u nichž nemusejí být původcem.
- Důležitou předností malých a středních podniků je především pružnost ve vztahu k potřebám zákazníků. Velké podniky se o tuto schopnost snaží, ale pružnosti malých podniků dosáhnou jen stěží.
- Malé a střední podniky jsou blízko zákazníků a znají jejich potřeby. Jsou schopny zákazníkovi poskytnout výrobek nebo službu, podle jeho požadavků. Zákazník chce něco odlišného, má požadavek na termín, kvalitu, vyhotovení na míru apod.

Krizový management v malých a středních podnicích



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Další schopností malých podniků je vytváření sítí. Podnikatelé se v rámci sítí spojují podle potřeby na realizaci jednotlivých projektů, což všem zúčastněným podnikatelům přináší výhody v získávání zakázek a snížení nákladů.
- Předností malých a středních podniků je inovační schopnost. Malý a střední podnik je schopen inovovat prodej, sortiment doplňkových služeb, design výrobků atd.

Krizový management v malých a středních podnicích



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Malé a střední podniky mají ve srovnání s velkými podniky řadu výhod, ale i nedostatků. Mezi typické nedostatky patří skutečnost, že nemohou využít tzv. ekonomiky množství a rozsahu, též řada činností vyžaduje vynaložit nezanedbatelné transakční náklady, personální rozměr malého či středního podniku též nedovoluje zaměstnávat specialisty, ani finanční síla jednotlivých malých a středních podniků nemusí být pro banky či jiné investory zajímavá.
- Jednou z nevýhod je i to, že malé a střední podniky jsou silně náchylné ke krizi a velmi často krizi podléhají. Podle Zuzáka a Konigové (2009) je jejich pozice specifická, charakter krizí má charakteristické, a dokonce i zákonité rysy.

Krizový management v malých a středních podnicích



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Malé a střední podniky jsou často rodinnými podniky, kde vlastník je současně vrcholovým vedoucím pracovníkem, a v podniku jsou zaměstnáváni další rodinní příslušníci. A to klade vysoké nároky na vlastníka, jelikož vedení malého podniku vyžaduje široké a univerzální znalosti a schopnosti, kterými vlastník nemusí disponovat.
- Zároveň finanční síla malého a středního podniku není tak velká, aby si mohl vlastník zaplatit nejen účetní organizaci, ale i další poradce a odborníky.
- Podle výzkumu prováděných v okolních zemích, konkrétně v Německu a Rakousku, bylo zjištěno, že většina ze založených podniků končí se svou činností do pěti let od zahájení své činnosti. Období první 4 – 7 let se považuje za nejkritičtější, a pokud ho podnikatel překoná, pravděpodobnost jeho setrvání v podnikání stoupá a další podnikatelské aktivity jsou v podstatě stabilizované.
- K hlavním příčinám neúspěchu malých a středních podniků patří nedostatek kapitálu a zkušeností.

Zákonité krize v období růstu v malých a středních podnicích



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Každý podnik v průběhu své existence prochází určitým vývojem. Je založen, rozvíjí se, roste a v průběhu svého života se potýká s problémy či řeší krizové situace. Daří-li se podnik zvládat růst a vyrovnávat se s měnícím se vnějším prostředím, potom prosperuje. V opačném případě stagnuje či dochází k jejímu zániku. Pokud se malému podniku daří, má tendenci k růstu, ve kterém existují charakteristické etapy ohraničené krizemi. Překonáním krize se podnik dostane do další růstové fáze ukončené novou krizí, ovšem zcela odlišného charakteru a původu.
- Úvahy o růstu a životním cyklu podniku nalézáme v ekonomické literatuře už několik desetiletí. V současnosti je možné nalézt v odborné literatuře více než třicet modelů růstu podniku nebo životního cyklu podniku, které byly zformulovány na základě empirických výzkumů. Tyto modely popisují život podniku jako určitou posloupnost stádií, které tvoří obvykle vznik, růst, stabilizace, krize a zánik. Přičemž počty a názvy stádií se v jednotlivých modelech částečně liší.

Zákonité krize v období růstu v malých a středních podnicích



Růstová křivka podle Graye a Burnse

Podnikatel, kterému se v podnikání daří, je úspěšný a dosahuje již od počátku svého podnikání zisku, má tendenci rozšiřovat své aktivity a přijímat nové pracovníky. Růst podniku od rodinného typu nebo podniku s několika zaměstnanci až po dosažení padesáti zaměstnanců je postupně provázen čtyřmi krizovými obdobími:

- **První krize** vyplývá z nutnosti zaměstnávat při zvětšování podniku kromě rodinných příslušníků další zaměstnance, kteří nemají k podnikání ani vlastnický a ani citový vztah, což se odráží v motivaci, loajalitě, v zacházení se zařízením, šetření nákladů apod. S větším počtem zaměstnanců se mění role podnikatele, který se stále více stává manažerem a starat se o budoucnost, o cíle, rozhodování, vedení, motivaci a řešení problémů.

Zákonité krize v období růstu v malých a středních podnicích



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Růstová křivka podle Graye a Burnse

- **Druhá krize** se objeví, pokud okruh zákazníků již nestačí odebírat objem výroby a vlastník podniku musí hledat nový odbyt, nový trh. Rozšiřování výroby sebou pochopitelně nese tento problém odbytu, problém prodeje a prodejnosti výrobků, hledání dalších skupin zákazníků, hledání dalšího segmentu trhu. Může se stát, že podnikatel nemá potřebné znalosti o novém trhu, o jeho chování, nerozezná odlišnosti.
- **Třetí krize** přináší organizační problémy. Při dalším rozvíjení podniku již podnikatel nezvládá fyzicky sám podnik řídit a o všem rozhodovat a všechno mít pod osobní kontrolou. I pro workoholika je konečná hranice schopností.

Zákonité krize v období růstu v malých a středních podnicích



Růstová křivka podle Graye a Burnse

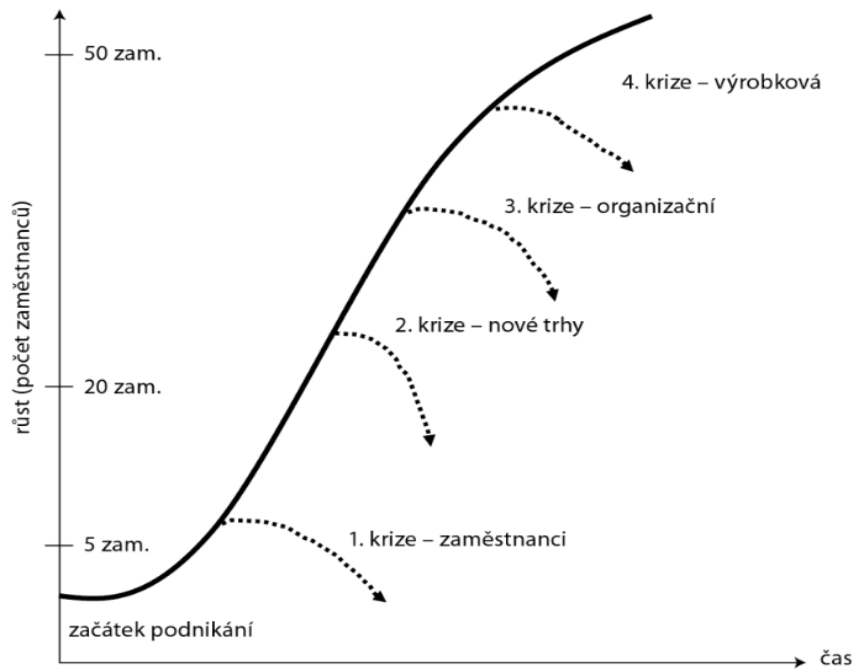
- Takže podnikatel se musí rozhodnout, zda jeho podnik ustrne na velikosti a ve fázi, kterou je ještě schopen sám zvládat nebo musí řadu pravomocí delegovat na další vedoucí zaměstnance (manažery) podniku. V této fázi se častým řešením nabízí to, že podnikatel odstoupí z vedení podniku a zůstává vlastníkem a pro vlastní řízení a vedení podniku si najme odborníky – manažery.
- Dále může následovat **čtvrtá krize**, krize výrobová. Výrobek nejde již tolik na odbyt a zákazníci mají větší nároky na výrobek (funkčnost, vzhled, cena, servis atd.). Je tedy potřeba inovovat výrobek, případně rozšířit sortiment.

Zákonité krize v období růstu v malých a středních podnicích



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Růstová křivka podle Graye a Burnse



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Zákonité krize v období růstu v malých a středních podnicích



Greinerův model

- Model Larry E. Greinera z roku 1972 vychází z předpokladu, že za každou krizí stojí určitý problém, který posune podnik dále, pokud se včas vyřeší.
- Každé takto vymezené období *začíná obdobím evoluce* (vývoje), které je charakteristické růstem a stabilitou, a je *náhle přerušeno* nesouladem mezi cíli podniku, přáními a očekáváními majitele či vlastníka podniku a je nazýváno jako *období revoluce* (zvrát, krize).
- Výsledek každého revolučního období determinuje, zda se podnik posune či neposune do dalšího vývojového stádia.
- Růst podniku je podle Greinera ovlivňován pěti klíčovými dimenzemi, a to věkem podniku, velikostí podniku, stadiem evoluce, stadiem revoluce a tempem růstu odvětví.



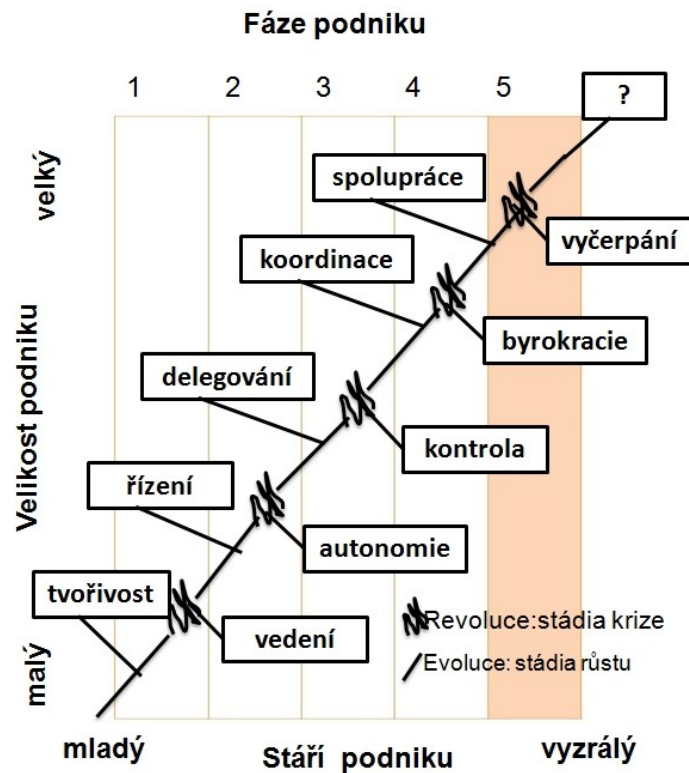
Greinerův model

- Greinerův model je založen na sledování krizí, které v podniku nastávají v průběhu růstu podniku.
- Jak podnik roste, jeho struktura a procesy se mění. Potřebuje nové způsoby a cesty komunikace a vedení. Rozsah těchto změn je určen právě růstem podniku.
- Každé revoluční období je charakterizováno dominantním stylem řízení použitým pro dosažení růstu, dále dominantním manažerským problémem, který musí být vyřešen, aby růst mohl pokračovat. Jestliže stará organizační struktura nevyhovuje, dochází ke krizi. Jestliže je stará organizační struktura nahrazena novou, nastává další růst a po čase přichází další krize.

Zákonité krize v období růstu v malých a středních podnicích



Greinerův model





Greinerův model

S ohledem na krizové situace a jejich gradaci lze definovat pět období:

- **Tvořivost:** Odpovídá stádiu zahájení podnikání, růst podniku je zajištěn kreativitou a vynalézavostí samotného podnikatele. Krizová situace přichází z každodenního nesouladu činností – nekonkretizace úkolů, převládají neformální vztahy, přetěžování osoby podnikatele, a nastává tak *krize vedení*. Z praxe vyplývá, že zhruba 30 – 40 % všech nově vzniklých podniků ve standardním tržním prostředí zaniká právě již v této první fázi, kdy krizi nezvládnou, kdy standardní radou je delegování činností na další osoby, spojené s podnikáním.



Greinerův model

- **Řízení:** Pokud podnik zvládne první krizi, vytvoří formální jednoduchou organizační strukturu s jasně formulovanými úkoly, dál pak postupuje ve své činnosti. Ovšem podnik se dostává do bodu, kdy je třeba decentralizovat řízení a vlastník se musí rozhodnout, kdy se i on musí naučit delegovat část svých činností; dochází tak ke *krizi autonomie*. Taktéž může dojít k hlubokým rozporům, které mohou vyústit k odchodům vysoce kvalifikovaných manažerů, kteří mohou na protest založit konkurenční společnosti.

Zákonité krize v období růstu v malých a středních podnicích



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Greinerův model

- **Delegování:** Většina podnikatelů se domnívá, že kompetence je třeba si ponechat, protože vysvětlování správného postupu zabere mnoho času, případná chyba podřízeného je pravděpodobná a může být velmi drahá a navíc nikdo z podřízených nemá dostatek zkušeností. Dříve jmenovaní manažeři musí akceptovat nové zodpovědnosti a podílet se na rozdělování nových úkolů. Pokud to nedokáží, je na řadě obměna vedoucích pracovníků. Nová zodpovědnost opět vyvolává problémy s řízením v důsledku pocitu významnosti. Výkonný ředitel rozhoduje o načasování a realizaci strategických záměrů, a tím snižuje vliv vedoucího pracovníka na podnikatelský úspěch. Nastává tak *krize koordinace a kontroly*. „Špatnou cestou“ je vracet se k centralizaci řízení a upjatosti na osobu podnikatele a jeho všemohoucnost. Tím se krize nevyřeší. Je nutné posílit koordinaci činností, klást důraz na komunikaci a zpětnou vazbu.



Greinerův model

- **Koordinace:** Cílem této fáze je efektivně využít omezených zdrojů, a proto se všechny činnosti v podniku začínají koordinovat a seskupovat tak, aby byly efektivní, avšak tyto skupiny se stávají samořízenými jednotkami, které prohlubují propast mezi managementem podniku a zaměstnanci. Podnik se stává nepružným v řízení, nastává *krize v byrokracii*. Krizi lze řešit rozdělením podniku do relativně samostatných organizačních složek s vlastní jasnou náplní. Tento způsob je výhodný pouze tehdy, pokud se tímto opatřením podnikatele samostatně řízené celky nevrátí zpět do typu růstu odpovídajícímu první fázi, kde jim bude nabídnuta pouze omezená možnost tvůrčího přístupu.



Greinerův model

- **Spolupráce:** ukazuje se jako jediná možnost pro překonání byrokratické krize. Mělo by dojít k zploštění organizační struktury a k reorganizaci podniku. Očekávaná je *krize z vyčerpání lidského kapitálu*. V této fázi proto vzniká „otazník“ pro další vývoj podniku, individuální klíč k úspěchu, tedy k regeneraci lidského kapitálu, na kterém je podnikání postaveno.

Zákonité krize v období růstu v malých a středních podnicích



Greinerův model

- **Vznik krize prvního typu** spatřuje v zařazení „cizích“ osob do organizace. První krizová fáze vzniká bezprostředně po založení podniku, kdy vlastník špatně odhadne trh, nemá dostatek kapitálu a chybí mu odborné a manažerské schopnosti pro vyřešení vzniklé krize. První kritický práh růstu postihuje střední podniky. Především ty, které překročily 350 zaměstnanců. Prahem je překonání nutnosti změn v řízení podniku spojených s velikostí.
- **Druhým kritickým prahem** je překonání velikosti kolem 1200 zaměstnanců, kdy byla identifikována nepříznivá relace mezi výdaji inovacemi a růstu odbytu, což znamená podstatné zpomalení tempa inovací a tím konkurenční schopnosti. Zároveň v této etapě vývoje je podmínkou překonání prahu zásadní změna podnikové strategie.

Zákonité krize v období růstu v malých a středních podnicích



Greinerův model

- Velký podnik musí opustit dosavadní strategii tržních nik a expandovat na větší trhy. Přitom naráží na odpor konkurentů, kteří jsou již na nich etablováni.
- Druhá krize má původ v centrálně-direktivním způsobu řízení vlastníka, což však může být překonáno delegováním. Delegováním však zaniká možnost přímé kontroly. Řešením této krize je koordinace činnosti podniku a procesů. Složitost struktury podniku způsobená růstem má za následek krizi v důsledku byrokracie. Tuto krizi je možné zažehnat prostřednictvím spolupráce.
- Druhou krizí je krize věku, která je výrazem sebeuspokojení z dosaženého. Nedochozí k inovacím, které by zabezpečily tržní pozici. Nepřekonání krize vede k propadu pozice a k případnému zániku.

Zákonité krize v období růstu v malých a středních podnicích



Greinerův model

- Konečný úspěch nebo selhání podniku ovlivňuje několik faktorů, a to konkrétně osm faktorů. Čtyři faktory souvisí s podnikem a čtyři s vlastníkem podniku.

Faktory na straně podniku jsou:

- finanční zdroje (včetně hotovosti a cizího kapitálu);
- personální zdroje (počet a kvalita na úrovni managementu a personálu);
- systémové zdroje (informace, plánování, kontrola);
- obchodní zdroje (podíl na trhu, vztahy s dodavateli, výrobní a distribuční procesy, technologie, pověst podniku).

Zákonité krize v období růstu v malých a středních podnicích



Greinerův model

Faktory na straně vlastníka jsou:

- vlastníkovy osobní a podnikatelské cíle;
- schopnost vlastníka zabývat se provozními činnostmi (jako jsou marketing, inovace, výroba, řízení distribuce apod.);
- vlastníkovy manažerské schopnosti a ochota delegovat odpovědnost a řízení aktivit;
- vyrovnání obchodních a osobních cílů (strategická schopnost vidět dál, vyrovnávat silné a slabé stránky).

Jak se podnik pohybuje z jednoho stádia do druhého, důležitost faktorů se mění.



- Proces manažerské práce začal být narušován řadou tradičních i nových hrozeb a krizových jevů, které podstatným způsobem determinovaly pracovní prostředí manažerů. Tradiční bezpečnostní hrozba již nepřichází od jiné komunity, největší hrozby již nepředstavují hrozby vojenské, ale různé modifikace globalizačních, destabilizačních a proliferačních hrozeb.
- Krizový management je začleněn do všech úrovní veřejné správy, takže jej najdeme na úrovni mezinárodní, národní, regionální, místní a individuální. Jednotlivé úrovně se rozlišují rozsahem pravomocí, možnostmi použití sil a prostředků, obsahem a rozsahem plnění úkolů a vztahem k jednotlivým druhům krizových jevů.

Mezinárodní krizový management



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Mezinárodní úroveň krizového managementu je připravována na řešení krizových jevů, které ohrožují území více států anebo jsou potenciálním ohrožením okolních států, i když negativní důsledky zatím ohrožují zemi, na jehož území krizová situace nastala.
- Lze říci, že mezinárodní úroveň krizového managementu má nadnárodní charakter.

Mezinárodní krizový management



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Mezinárodní úroveň krizového managementu využívá dva základní nástroje, a to humanitární pomoc a vojenskou pomoc.

Humanitární pomoc má charakter:

- materiálové pomoci;
- technická a technologická pomoci;
- poskytnutí specializovaných týmů.

Vojenská pomoc má zase charakter:

- materiálové pomoci;
- mírových sil a monitorování vývoje krize;
- ozbrojeného zásahu.

- Na řešení krizových jevů na mezinárodní úrovni se podílejí mezinárodní instituce a organizace, které byly pro tento účel vytvořeny a jejichž snahou je eliminace vzniklé krizové situace.

Mezinárodní organizace pro řešení mezinárodních krizových jevů mají charakter

- **mezivládních organizací** (OSN, NATO, Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě, Evropská unie);
- **nevládních organizací** (Mezinárodní výrob červeného kříže, Mezinárodní zdravotnická organizace).