

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Detašované pracoviště Prostějov
Fakulta logistiky a krizového řízení

Logistika a management

Téma: Příčiny vzniku krizí v podniku

**Seminární práce do předmětu
Řízení podnikových krizí**

Vypracovala: Jeřábková Denisa
Datum prezentace: 24. listopadu 2009

OBSAH:

1. Úvod.....	3
2. Krize.....	4
2. 2. Krize ve firmě (podniku).....	4
2. 3. Příčiny krize v podniku.....	5
2. 4. Pozitivní důsledek krize na podnik.....	6
3. Ukázka vzniků krizí v praxi	8
3. 1. Krize Pražského dopravního podniku.....	8
3. 2. Krize v ČSA	9
4. Závěr.....	10
5. Použitá Literatura:	11

1. Úvod

Když někdo někde použije slovo KRIZE, všeobecně to vyvolá spojení s něčím negativním – něco špatného. Ekonomická krize, finanční krize, podniková krize, výrobní krize, ba dokonce osobní krize.

Každá krize má svou příčinu a následek. Mým úkolem bude zaměřit se na příčiny vzniku krizí. Konkrétně na příčiny krizí v podniku. Nejprve budeme hovořit o tom, co to krize je. Ukážeme si, jaké jsou příčiny krizí v podniku. Okrajově se podíváme také na to, jaké mají krize v podniku následky. Chtěla bych totiž mimo jiné ukázat, že ne každá krize musí pro podnik být každopádně špatná. Z krize může podnik získat mnohé výhody, o kterých budu níže hovořit. Závěrem bych ráda uvedla pár příkladů z praxe, abychom si tuto problematiku mnohem více zapamatovali a uvědomili.

Věřím, že se vás nebude, při společném odhalování příčin krize v podniku, držet jako většina lidí pocit negativní, všechno je špatně, to nepůjde zachránit, je konec. Ale že naopak objevíte to co já. Umí-li někdo krizi zvládnout, mohou se věci obrátit k lepšímu a výsledný efekt může být úžasný. Záleží jen na úhlu pohledu a schopnosti dotyčného manažera.

2. Krize

Když jsem na internetu do vyhledávače Google zadala slovo „krize“, abych si lépe ujasnila představu o tomto pojmu, vyskočil mi výsledek „asi 8.320.000 odkazů“. To je opravdu ctihodné číslo. Je vidět, že slovo „krize“ je České společnosti frekventované a velmi často používané. Co to ale krize je?

Z mnoha definic jsem vybrala tu, která se pro naše účely bude hodit nejvíce: „*krize v podnikatelské sféře: je neočekávaná událost, která může negativně ovlivnit hospodářské výsledky společnosti a má potenciál výrazně zhoršit její postavením trhu včetně ztráty konkurenční výhody*“ [Profesor skripta]

Ráda bych uvedla ještě jeden pohled na krizi, který mne zaujal. Webstrův slovník se o krizi zmiňuje takto: „*Po krizi dojde buď k obratu k lepšímu, nebo k horšímu*“ [Webster]

Z uvedeného vyplývá, že po krizi se může podnik dostat do velikých potíží, nebo to pro něj může být příležitost věci změnit a získat tím mnohem lepší výsledky (zisky, postavení na trhu, snížení nákladů a podobě)

Všeobecně je krize podniku spojována se stavem, kdy podnik není schopen dostát svým finančním závazkům.

2. 2. Krize ve firmě (podniku)

Je zcela přirozené, že v rámci fungování a rozvíjení firmy (podniku), se občas firma dostane do kritické situace. Je důležité podotknout, že hlavním cílem podniku je dosahování dlouhodobého zisku. Díky dlouhodobému dosahování zisku podnik může finanční prostředky investovat do zdokonalování, rozvoje a růstu.

V průběhu životního cyklu podniku se vrcholoví manažeři podniku setkávají s různými nástrahami, které je potřeba řešit. I na jejich zkušenostech a znalostech záleží další vývoj podniku a to, jak si s případnou krizí poradí. Chce-li, aby podnik přežil, musí si s krizí poradit. Z tohoto pohledu bychom mohli podniky rozdělit na dvě skupiny [Mitroff] :

1. Podniky na krize připravené
2. Podniky na krize náchylné

Podniky náchylné ke krizi se připravují pouze na ty typy kalamit, které už jednou zažily, a někdy dokonce ani na ty ne. Na krizi připravené podniky vyvinuly plány na zvládnutí většího počtu a pestrosti naléhavých překérních situací, než s kterými se setkaly v minulosti. Po většinu času byly podniky připravené na krizi v menšině: mezi 5 % a 25 %. Jinými slovy, tři čtvrtiny podniků nejsou vybaveny na zvládnutí neznámé krize. Přinejhorším 95 % všech podniků je na krizi nepřipravených.

Takové jsou závěry výzkumu Centra krizového managementu Univerzity v jižní Kalifornii, které s pomocí krizových auditů a dalších prostředků zjišťovalo, jak jsou nejlepší americké podniky připraveny na krizi.

Průzkumy stejného typu jsem pro Českou republiku nenalezla, ale jelikož je dnes typický pro moderní ekonomiky podobný vývoj a fáze učení se. Není důvod se domnívat, že podobné výsledky by platili i pro management podniků v naší zemi.

2. 3. Příčiny krize v podniku

V zásadě se příčiny krize v podniku dají rozdělit na dvě hlavní příčiny. Je to rozdělení z pohledu, odkud případná krize nastane. Jsou to:

1. Vnější příčiny krize
2. Vnitřní příčiny krize

Vnější příčiny krize se podle výše zmíněného výzkumu dají rozdělit do třech typů:

1. Přírodní neštěstí
2. Normální nehody
3. Abnormální nehody

Přírodní neštěstí mohou být, oheň, záplavy, hurikány, sucha a další. Mezi normální nehody můžeme zařadit např. únik plynu, havárie automobilů přepravujících materiály či jiné zboží a jiné. Abnormální nehody jsou záměrně způsobené nehody, patří k nim terorismus, sabotáže.

Vnitřní příčiny krize jsou z velké části zapříčiněny neznalostí vrcholového managementu a jejich předvídáním možných následků rozhodnutí. Příčinou může být např.:

1. Nedostatečná úroveň vědeckých znalostí
2. Chyby v konání
3. Nedokonalost zařízení
4. Špatné organizační schopnosti
5. Nesprávné cashflow podniku
6. Nesprávný výběr zaměstnanců
7. Špatná komunikace v rámci podniku

Krise většinou vzniká jako výsledek vzájemného působení vnitřních a vnějších rizikových faktorů na straně jedné, a nevhodných podnikatelských či manažerských reakcí na straně druhé. [Zuzák]

Z typologického hlediska bychom mohli krize rozdělit do skupin, které by odpovídali tomu, odkud daná krize do podniku přišla, co bylo jejím původem:

1. Přírodní
2. Ekonomická
3. Společenská
4. Ekologická
5. Sociální
6. Psychologická
7. Technologická
8. Organizační

V dnešních dnech se majitelé podniků nejčastěji setkávají s krizí ekonomickou, zapříčiněnou mnoha faktory. Úspěch řízení závisí na rozpoznání krize, příznaků jejího vzniku v příslušném čase.

2. 4. Pozitivní důsledek krize na podnik

Chtěla bych se zde ještě zmínit o tom, že krize nemusí pro podnik znamenat jen to špatné a negativní. Z mnoha článků v novinách a reportáží z televizí (i když to na první pohled nelze jednoduše poznat) je patrné, že krize mají na podnik i pozitivní vliv.

Například díky krizi si management podniku uvědomil své slabiny. Rozpoznal je, odstranil je a při budoucím opakování se, je připraven. Z krize vyšel posílen a poučen. Nebo díky vzniklé

ekonomické krizi mnoho jeho konkurentů nepřežije a on tím, že krizi zvládl. Stává se na trhu dominantnějším a má možnost dosáhnout většího zisku.

Života schopnost podniku závisí na schopnosti učit se, předvídat a dělat správná rozhodnutí. Ale podnik jako takový vedou lidé. Na nich tedy je, aby tyto schopnosti získali a zdokonalovali. Je přirozeností, že přežívají ti nejsilnější (popř. nejchytřejší) jedinci. Stejně je to v oblasti podnikání. Pomocí inovace a chytrosti může podnik mnohým krizím předejít.

Vrátím-li se na začátek této kapitoly: „Všeobecně je krize podniku spojována se stavem, kdy podnik není schopen dostát svým finančním závazkům.“ Je důležité mít finanční zdroje a z dlouhodobého hlediska dosahovat zisku. Jinak podnik rychle zanikne. Podle statistik devět z deseti podniků do deseti let ukončí svou činnost. To znamená, že pouze jeden podnik z deseti překoná všechny nástrahy krizí, přežije a produkuje hodnoty, jak pro majitele, tak pro zákazníky.

3. Ukázka vzniků krizí v praxi

Nastává ten správný čas podívat se do praxe. Jaké jsou příčiny vzniku krizí u podniků v běžném životě, s čím se potýkají, co musí řešit a jaké jsou výsledky. Vybrala jsem si několik málo příkladů, o kterých víte z televize, rádií, novin a odborných časopisů.

3. 1. Krize Pražského dopravního podniku

Nedávno jsme se mohli dočíst, že Pražský dopravní podnik se nachází ve finanční krizi. Někteří připisují vznik krize na bedra manažerů s vazbami na politické stany, výprodej majetku a nesmyslné outsourcingy základních činností.

Výsledkem je všude nedostatek hotovosti a "náhlý" propad hospodářského výsledku. Vznik je připisován selháním kontrolních mechanismů a výsledku priorit managementu motivovaných výsledkovkou, a realizujících zájmy nikoli podniku, ale lobby, která je na post vyslala.

Situace pražského dopravního podniku se v posledních dnech vyostřila. Odboráři hrozí stávkou. Krizový štáb magistrátu proto s odboráři jednal. Dopravní podnik hrozí, že pokud Praha nedorovná platby za objednané dopravní služby, nepojedou autobusy, tramvaje ani metro.

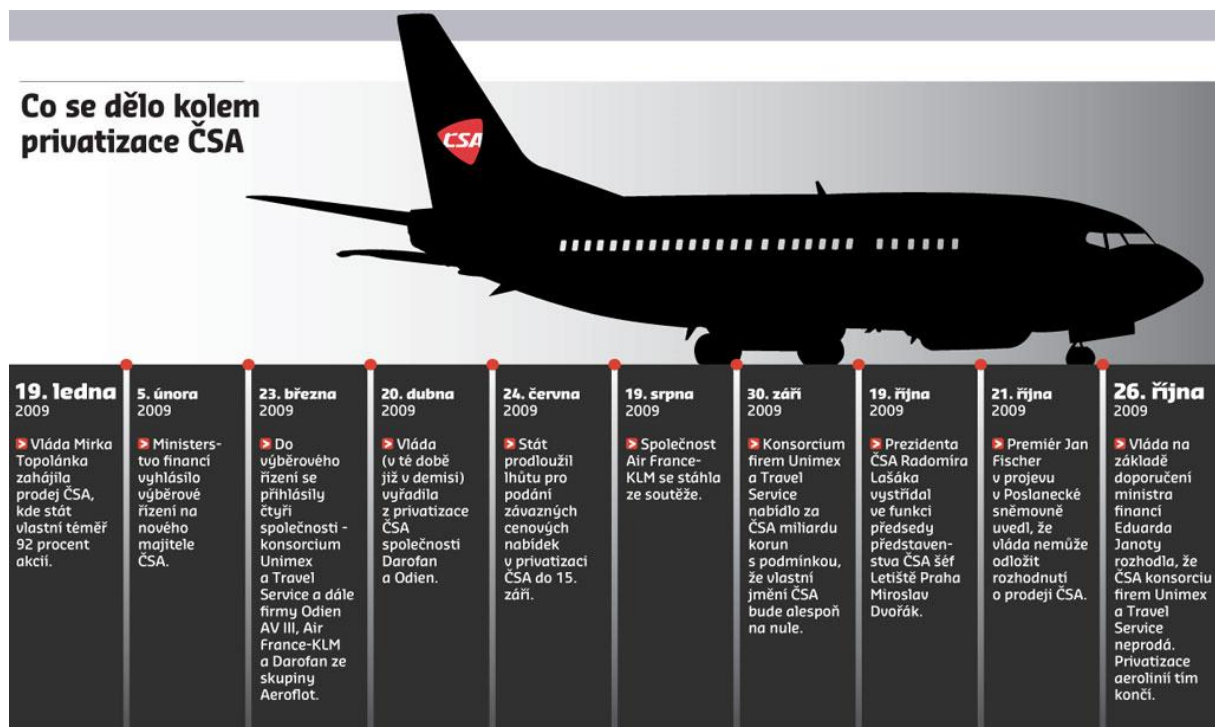
Magistrát Prahy však tvrdí, že si objednal dopravní služby ve stejném rozsahu jako vloni a společnosti poskytl stejný objem peněz, tedy 7,15 miliardy. Primátor Pavel Bém (ODS) navíc uvedl, že služby dopravního podniku jsou proti konkurenci daleko dražší a firma by měla omezit výdaje na provoz a restrukturalizovat se.

Bém nakonec po pondělním jednání oznámil, že Praha dopravnímu podniku poskytne zúčtovatelnou zálohu ve výši 900 milionů korun. Odboráři však trvají na splnění všech sedmi požadavků a magistrátu dávají čas do středy.[Paták]

Tato ukázka, jak je vidět je jasným příkladem krize vzniklé z vnitřních příčin. Špatná rozhodnutí managementu vyvolávají hrozbu stávky uvnitř podniku. Podnik se dostává do krizové situace tím, že nemá dostatek finančních zdrojů – potvrzuje to slova, která jsem uvedla v části Krize.

3. 2. Krize v ČSA

Druhým velmi známým případem krize v podniku jsou ČSA. Tento podnik vlastněný státem se dlouhodobě ocital ve ztrátách. Do této situace se dostal jednak špatnými podnikatelskými rozhodnutími a jednak ekonomickou krizí, která se létání dotkla ve velkém a byla příčinou krachu několika společností jak v Evropě, tak i ve světě. ČSA se dostalo například v prvním pololetí tohoto roku do ztráty ve výši 2 miliard korun. Aerolinky se do velké ztráty dostaly především kvůli desetinovému úbytku cestujících.[Beznoska] Řešením měl být prodej společnosti do soukromého vlastnictví s nadějí, že v soukromých rukách budou podnikatelská rozhodnutí na lepší úrovni, rizika na sebe převezme soukromý subjekt a záruku záchrany ČSA mělo být i to, že nový vlastník bude mít obrovské zkušenosti v podnikání v letecké oblasti.



Zdroj: ihned.cz

Nakonec se vše událo trochu jinak. Novým šéfem dozorčí rady společnosti se stal Václav Novák, který připravil plán, jak zachránit státní podnik před krachem.[Šmejralová]

Z uvedených informací je opět patrné, že se podnik dostal do krize díky finanční situaci. Ovšem vznikem tohoto stavu byli převážně vnější příčiny vzniku krize a to celosvětový odliv zákazníků leteckých společností. Jakým směrem se bude společnost ubírat je v rukou nového vedení. Dosavadní kroky byly velmi povzbudivé. Je vidět, že na to, aby se podnik mohl vzchopit, musí být do ozdravných procesů zainteresováni všichni. Vedení i zaměstnanci.

4. Závěr

Na začátku jsem si dala za cíl, vysvětlit pojem krize, vyjasnit příčiny vzniku krizí a zmínit se o některých důsledcích krizí v podniku. Mimo jiné jsem chtěla poukázat na to, že krize nemusí být spojena vždy jen s negativními následky, ale že pro podnik může mít krize i pozitivní přínos.

Všechny cíle se mi, jak doufám, podařilo splnit. Věřím, že jste si z kapitoly Pozitivní důsledek krize na podnik, vzali to podstatné. Poučí-li se management podniku a změní-li přístup správným směrem, může z krize spoustu dobrého získat. Nesmí ovšem zapomínat na to, že hlavním cílem podniku je dlouhodobé dosahování zisku. Bez finančních prostředků podnik jako takový nepřežije.

Každé rozhodnutí má svou příčinu a následek. To, jakým způsobem je podnik připraven před vznikem krize se hodně odrazí na jeho přežití. Podnikatel musí podnik neustále inovovat. Musí hledat nové možnosti, nové technologické postupy, nové systémy zdokonalující jeho řízení podniku.

Závěrem bych chtěla říct ještě jeden poznatek. Každý podnikatel, který chce dlouhodobě na trhu přežít, musí mít vize. Musí vědět, kam chce podnik dovést a musí hledat prostředky, jak svých vizí dosáhnout. Nestačí jen nadšení a zápal pro věc. V ekonomii se učí, že základními ekonomickými faktory jsou práce, kapitál a přírodní zdroje. Měli bychom k tomu přidat také invenci podnikatele. Myšlenky a nápady, které si se vzniklou krizí dokážou poradit. Vždy je totiž výsledný efekt dán rozhodnutím člověka.

5. Použitá Literatura:

- [Webster] Webstrův naučný slovník
<http://www.websters-online-dictionary.org/definition/crisis>
- [Mitroff] Mitroff, I. I., Alpasan, M. C.: Preparing for Evil. Harvard Business Review, 4/2003, s. 109 - 115; výtah
Internetový server ihned.cz
http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10007700-13345890-600000_detail-priprava-na-krizi
- [Zuzák] Zuzák Roman, Königová Martina: Krizové řízení podniku - 2., aktualizované a rozšířené vydání
Internetový server google.cz
http://books.google.cz/books?id=7y2amnUx_JsC&pg=PA81&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q=&f=false
- [Beznoska] Beznoska, Radim: ČSA jsou za první pololetí ve ztrátě téměř 2 miliardy korun.
Internetový server ihned.cz
<http://finweb.ihned.cz/c1-38128960-csa-jsou-za-prvni-pololeti-ve-ztrate-temer-dve-miliardy-korun>
- [Šmejralová] Šmejralová, Zuzana: Nový šéf dozorčí rady ČSA
Internetový server ihned.cz
<http://ekonomika.ihned.cz/c1-38313970-novy-sef-dozorci-rady-csa-aerolinky-stoji-pred-krachem-musime-byt-hodne-tvrdi>
- [Paták] Paták, Tomáš: Paroubek viní z krize dopravního podniku manažery
Internetový server peníze.cz
<http://www.mediafax.cz/domaci/2954059-Paroubek-vini-z-krize-dopravniho-podniku-manazery>