

# LÉČENÍ FIREM V KRIZI



KRIZOVÉ ŘÍZENÍ Z POHLEDU  
MANAŽERA, KTERÝ VEDL ZÁCHRANU  
ZNAČKY TATRA

Petr Karásek



# LÉČENÍ FIREM V KRIZI



KRIZOVÉ ŘÍZENÍ Z POHLEDU  
MANAŽERA, KTERÝ VEDL ZÁCHRANU  
ZNAČKY TATRA

Petr Karásek

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

**Ing. Petr Karásek, MBA, LL.M**

## **Léčení firem v krizi**

**Krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 6723. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Dagmar Pilařová  
Grafická úprava a sazba Milan Vokál  
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner  
Počet stran 192  
První vydání, Praha 2017  
Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2017

ISBN 978-80-271-9611-1 (ePub)

ISBN 978-80-271-9584-8 (pdf)

ISBN 978-80-271-0681-3 (print)

# Obsah

|   |    |
|---|----|
| <b>O autorovi</b> .....   | 9  |
| <b>Poděkování</b> .....   | 11 |
| <b>Předmluva</b> .....  | 13 |
| <b>Na úvod příběh ze života</b> .....   | 15 |
| <b>1. Předpekli, peklo, očištec</b> .....   | 19 |
| Co to je podniková krize?   |    |
| <b>2. Parník se potápí a na palubě se tančí</b> .....   | 23 |
| Jak poznáme, že se firmě nedaří?  |    |
| <b>3. Pokud nevíme, kam a proč jdeme, nemůžeme nikam dojít</b> .....  | 29 |
| Jak se pozná správný cíl a nakolik je potřeba se jím v krizi zabývat?   |    |
| <b>4. Jdeme k cíli po správné cestě?</b> .....  | 33 |
| Máme správnou strategii k vybědnutí z krize?  |    |
| <b>5. Lze vylézt na Everest bez postupných zastávek?</b> .....  | 39 |
| Jak plánovat postup při řešení problémů?  |    |
| <b>6. Potřebuji k výstupu horského vůdce, nebo skupinu šerpů?</b> .....   | 43 |
| Jak poznat a vybrat ty správné?   |    |
| <i>Jaký je rozdíl mezi interim manažerem a poradcem, případně koučem či mentorem?</i> .....                                 | 49 |
| <b>7. S. O. S.! Save our society!</b> .....   | 57 |
| Tedy zachraňte náš byznys.  |    |
| <i>Co to je vlastně interim management? Kde a v jakých situacích se interim management používá?</i> .....                   | 62 |
| <i>Jaké jsou přednosti interim manažera oproti běžným manažerům ve stejné situaci?</i> .....                                | 64 |
| <b>8. Na palubu vstupuje lodivod</b> .....  | 67 |
| Někteří naopak loď opouštějí.   |    |
| <i>Jaké jsou běžné podmínky využití interim manažera?</i> .....   | 70 |
| <i>Může být interim manažer členem statutárního orgánu firmy, tedy například jednatelem či členem představenstva?</i> ..... | 72 |
| <i>Kde hledat interim manažery?</i> .....   | 74 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>9. Dva u kormidla jsou moc</b> .....  | 77  |
| Majitel a krizový manažer – kdo vlastně posádce velí?  |     |
| <i>Jak se pozná krizový manažer od běžného manažera?</i> .....   | 81  |
| <i>Jak se z obyčejného manažera stane specialista na krizové řízení?</i> ....  | 83  |
| <b>10. Jsem krizový manažer a se mnou přichází zákon!</b> .....  | 87  |
| Haló efekt a první kroky krizového manažera ve firmě.  |     |
| <i>Přebírací a předávací procedury</i> .....   | 94  |
| <b>11. Firemní kultura při restrukturalizaci</b> .....   | 95  |
| Rozmrazení → přeměna → zamrazení.  |     |
| <i>Důvěrnost a mlčenlivost, konkurenční ujednání</i> .....   | 100 |
| <b>12. Vstanou noví bojovníci</b> .....  | 105 |
| Dříve než dojde krizovému manažerovi počáteční zdroj energie,<br>musí nabít energii a rozpohybovat správným směrem další<br>lidi ve firmě. |     |
| <i>Zdroje poskytnuté klientem pro činnost interim manažera</i> .....   | 110 |
| <b>13. Všeliké kvaltování toliko pro hovada dobré jest</b> .....   | 113 |
| Ani záchrana firmy se nesmí uspěchat.  |     |
| <b>14. Odboráři na palubě!</b> .....   | 119 |
| Požehnání, nebo prokletí?  |     |
| <b>15. Blízká setkání třetího druhu</b> .....  | 127 |
| Aneb příbuzní a přátelé pana majitele.   |     |
| <b>16. Aktivní leadership, asertivita, agresivita a arogance</b> .....   | 133 |
| Vztahový desetiboj krizového manažera.   |     |
| <i>Jsou nějaké obory nevhodné pro využití služeb interim manažerů?</i> ..  | 139 |
| <b>17. I krizový manažer může selhat</b> .....   | 143 |
| Co si počít v takové situaci?  |     |
| <i>Jsou nějaká rizika při činnosti interim manažerů?</i>   |     |
| <i>Jak se řeší?</i> .....  | 147 |
| <b>18. Co přijde potom, když už je všechno hotovo?</b> .....   | 151 |
| Jak se končí krizové řízení.   |     |
| <b>19. Záchrana přišla pozdě nebo se operace nepovedla a pacient<br/>umírá</b> .....   | 155 |
| Moratorium, úpadek, reorganizace, konkurz a krach.   |     |
| <i>Kdo řeší odpovědnost za případné škody vzniklé vlastníkům<br/>nebo za důsledky, pokud se záchrana firmy v krizi nepovede?</i> .....     | 159 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>20. Zúctujeme spolu</b> .....   | <b>161</b> |
| Aneb dobré účty dělají dobré přátele.  |            |
| <i>Způsob řešení sporů, vyšší moc a řešení jiných nenadálých situací</i> . . . | 165        |
| <b>21. Dobrá rada nad zlato</b> .....  | <b>169</b> |
| Jak se tomu všemu, co bylo popsáno, dá vyhnout?                                |            |
| <i>Etika při výkonu činnosti interim manažera</i> .....                        | 171        |
| <b>Závěr</b> .....   | <b>173</b> |
| <b>Doslov</b> .....  | <b>175</b> |
| <b>Rozhovor s Petrem Karáskem o jeho cestě ke krizovému řízení</b> .....       | <b>179</b> |
| Od konstrukce k revitalizaci firem   |            |
| <b>Prohlášení</b> .....  | <b>187</b> |





# O autorovi

**P**etr Karásek se narodil v Čáslavi v roce 1964. Po absolvování gymnázia studoval strojní fakultu Vysokého učení technického v Brně, obor transportní, zemědělské a stavební stroje a zařízení. V rámci studia navázal spolupráci s automobilkou Karosa Vysoké Mýto, kde rozpracovával některé konstrukční studie a zpracoval diplomovou práci na téma „Točnicové spojení kloubového autobusu“. Do podniku Karosa také po úspěšném ukončení studia nastoupil jako konstruktér autobusových podvozků. Současně se účastnil jízdních zkoušek autobusů a speciálních nákladních vozidel v rámci podnikové zkušebny.

Po několika letech se stal asistentem hlavního konstruktéra a po změnách v organizaci firmy po roce 1991 byl pověřen budováním nového prodejního oddělení firmy. V roce 1993 odešel na půlroční stáž do skupiny německé firmy vyrábějící automobilové komponenty. Po ukončení stáže si založil vlastní konstrukční kancelář, která zpracovávala konstrukční, ale i marketingové projekty pro řadu firem působících zejména v automobilovém průmyslu.

Po privatizaci státního podniku Karosa francouzským Renaultem V. I. dostal od nového francouzského vedení nabídku zastávat pozici obchodního ředitele vysokomýtské společnosti. Jeho úkolem bylo vybudovat moderní organizaci obchodu, efektivní dealerskou síť a zavést zcela nový koncept poprodejních služeb, což se za více než pět let, po něž tuto pozici zastával, podařilo. Karosa si na středoevropských trzích vylepšila své do té doby ne zcela dobré renomé. Současně se podařilo výrazně zvýšit export na východní trhy, které Karosa v době do roku 1990 téměř neobsazovala, a v rámci spolupráce s Renaultem také etablovat výrobky Karosa i zcela nově na západoevropských trzích v segmentu školních autobusů. Vedle toho, že zastával funkci obchodního ředitele, se Petr Karásek stal také členem představenstva firmy a součástí širšího vedení nadnárodní skupiny Irisbus, založené společnostmi Renault V. I. a Iveco.

V roce 2001 dostal Petr Karásek nabídku podílet se na záchraně jedné z částí impéria podniku Škoda Plzeň, tradičního výrobce kolejových vozidel Škoda Dopravní Technika, dnes Škoda Transportation. Tato společnost se nacházela

po předešlé neúspěšné privatizaci ve velkých problémech. Týmu se pod vedením Petra Karáska podařilo situaci stabilizovat a připravit firmu pro další rozvoj. Touto zkušeností v podstatě začíná profesní orientace Petra Karáska na restrukturalizace a krizové řízení výrobních firem.

Následují další větší či menší projekty restrukturalizací a krizového řízení v ČR, SR a v Polsku – KORD Group, Texiplast, Bonitex, DISA Industries, skupina Jablonex, ve které se nacházely mimo jiné jizerské sklárny a Česká mincovna, Aweld, Legios Loco, Kovosvit MAS, Essa Czech a další.

Dosud nejvýznamnějším projektem, který Petr Karásek jako krizový manažer úspěšně realizoval, byla záchrana firmy Tatra Trucks a její příprava pro další rozvoj.

Vedle projektů restrukturalizací a krizového řízení se Petr Karásek podílel i na řadě projektů jako odborný konzultant, a to zejména v oblasti strategie a zlepšování podnikové výkonnosti.

Petr Karásek je viceprezidentem České asociace interim managementu, členem nadnárodní Touraround Management Association, je aktivní ve vedení Sdružení automobilového průmyslu ČR, podílel se na záchraně a restrukturalizaci sportovního klubu MFK Dobříš, jako nezávislý působil ve finančním výboru města Dobříše se zaměřením na hospodaření městských organizací. Petr Karásek také často přednáší na odborných konferencích v ČR i v zahraničí, má zkušenosti s výukou a přednáškami na ČVUT a VŠE.

Je ženatý a má dvě dospělé děti. Ve volném čase se věnuje cyklistice, zálibám v dílně a četbě.



**Koláž, kterou pro autora vytvořili spolupracovníci z Tatry jako poděkování a připomenutí spolupráce na projektu záchrany Tatry.**

# Poděkování

**N**a prvním místě bych chtěl poděkovat svým rodičům a prarodičům za to, že mi – byť svým specifickým rodičovským způsobem – vštípili důležitost vzdělání a vzdělávání pro celý další život. Zejména si cením toho, že ve mně vyvolali touhu neustále něco číst a získávat poznatky a zkušenosti z mnoha oborů lidské činnosti touto cestou.

Musím vzpomenout svého gymnaziálního profesora matematiky a fyziky Václava Šorčíka, který nám, studentům, ukázal, že matematika, a zejména její součást logika, patří k základním stavebním kamenům vědění, bez kterých se neobejde snad žádná disciplína lidského konání.

Vysokou školou managementu, ale i podnikového života pro mne byla Karosa Vysoké Mýto. Následně vděčím dvěma vrcholovým manažerům, shodou okolností oba získali ve své době titul Manažer roku, za nasměrování na dráhu krizového managementu. Poznal jsem, co mě baví a co chci dělat, a zejména jsem přitom pochopil, co v životě dělat nechci a jaké manažerské i lidské role hrát nemíním.

Ve svých projektech restrukturalizací a krizového řízení jsem se setkal se stovkami velmi zajímavých lidí, od kterých jsem čerpal inspiraci a jejich životní zkušenosti. Vyjmenovat zde všechny nemohu a uvedením jen několika jmen bych se dopustil nespravedlnosti vůči těm ostatním. Alespoň takto bych jim chtěl za spolupráci poděkovat.

Naopak zde chci jmenovitě uvést kolegu interim manažera, Václava Korcana, který mi poskytl při práci na této knize odborné rady a doporučení. Rovněž děkuji Ing. Vratislavu Kulhánkovi a prof. Evě Kislingerové za předmluvu a doslov. Poděkování patří také přednímu českému ekonomickému novináři

Petru Korbelovi za stylistickou a jazykovou úpravu mého textu. A také velmi rád musím přiznat, že k napsání této knihy mne inspiroval a i ve chvílích, kdy jsem ve svém úsilí polevoval, mne neustále motivoval, Pavel Řehulka, LL.M., z Českého vzdělávacího centra.

Na závěr jsem si nechal poděkování nejdůležitější. Bez podpory rodiny a bez zázemí, které mi k mé práci vytváří manželka Dana, bych nikdy nic podobného nemohl vykonávat. Další slova by už byla zbytečná, protože ona ví své...

# Předmluva

Dostává se vám do rukou kniha, která s velkou otevřeností a skutečně mimořádnou znalostí pomáhá předcházet situacím, ze kterých již nemusí být návratu, a může rovněž ukazovat možná řešení, jak obtížné či přímo krizové situace v podnikání včas řešit.

Žijeme v době mnohdy překotných změn a mnoha nejistot. To vše se promítá velkou měrou i do podnikání. Co dnes garantuje úspěch, může být zítra cestou ke krachu.

Autor sám má za sebou řadu zkušeností se situacemi, které se často zdály téměř bezvýchodné, a přesto se pomocí krizových manažerů podařilo tyto společnosti nejen zachránit, ale i navést je k dlouhodobé prosperitě.

Sám jsem měl několikrát příležitost sledovat Petra Karáska při práci, a ač sám – alespoň si to myslím – patřím mezi zkušené manažery, musel jsem obdivovat jeho systematickosti, práci s fakty, práci s týmem a zejména pak důslednost a korektnost jak při práci se zaměstnanci, tak i s majiteli.

Návody, jak odhalit příčiny krizových stavů, jak zvolit krizového manažera, čemu se vyhnout a jak postupovat, jsou podloženy dlouhou a úspěšnou praxí a k tomu výtečně popsány.

Kniha je výborným rádčem pro majitele a akcionáře všech společností. Tedy nejenom podniků v problémech. Je napsána svižnou formou s uvedením řady příkladů. Přeji všem, kteří tuto knihu budou číst a zejména nad ní přemýšlet, stejné potěšení i poučení, jaké jsem v ní nacházel já.

**Ing. Vratislav Kulháněk, dr. h. c.<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Ing. Vratislav Kulháněk, dr. h. c., je přední český manažer, který stál v čele řady podniků, například Motor Jikov či Robert Bosch Česká republika. Zejména působil jako předseda představenstva a později jako předseda dozorčí rady nejvýznamnějšího českého podniku Škoda Auto. Byl také dlouholetým předsedou Sdružení automobilového průmyslu České republiky či viceprezidentem Svazu průmyslu a dopravy ČR.



# Na úvod příběh ze života

**M**ám známého, s nímž jsem se seznámil při sportu. Je podnikatelem, majitelem firmy, kterou založil před pětadvaceti lety. Tehdy využil poznatků z podniku, v němž před privatizací pracoval. Sehnal počáteční kapitál, zužitkoval také znalost prostředí a kontakty svého příbuzného, který žil dlouhodobě v zahraničí. Firmu vybudoval s několika nejbližšími spolupracovníky doslova z garáže.

Jeho společnost se zaměřuje na projektovou a zakázkovou výrobu zařízení, jež zlepšují podmínky pro dělníky ve velkých továrních halách. Tato oblast vyžaduje – také kvůli tlaku odborů i různých institucí – neustále nová, vyspělejší řešení. Proto také ustavičně generuje další a další zakázky.

Tento můj známý, říkejme mu pan Zedník, využívá při svém podnikání schopnost hledat a nalézat individuální řešení pro téměř jakékoli uspořádání výroby svých klientů. Vsadil na to, že má ve firmě tým lidí, kteří jsou schopni technické i organizační improvizace, což je dovednost, kterou již západoevropští konkurenti většinou pozbyli. To mu přináší výraznou konkurenční výhodu. Zároveň dosud využíval také přednost nejnižších nákladů, tedy i nízkých cen.

Jako majitel menší firmy je pan Zedník ve svém okolí vcelku váženou osobou. V rámci možností se snažil chovat ke svému okolí seriózně; v malém městě, kde působí, podporoval různé spolky a občanské aktivity. Jenže po čase intenzivního budování firmy, jež vyrostla z garáže až na úroveň malé továrny, najednou zjistil, že řeší stále dokola jeden a ten samý problém: Všechny zakázky se zprvu zdály zajímavé, a to i ekonomicky, ale téměř všechny skončí pokaždé s potížemi. Výsledkově kolem černé nuly, mnohdy dokonce v červených číslech.

Firma už několik let balancuje nad propastí. Banky její problémy vidí a pro poskytnutí dalšího nutného provozního financování požadují stále další a další záruky, zástavy a směnky.

Čím více potíží firma má, tím více se pan Zedník snaží. Hledá zdroje nebankovního financování. Osobně organizuje práci na dílnách a povzbuzuje

zaměstnance. Často svolává dlouhá jednání, na kterých se řeší technické záležitosti až do nejmenších detailů. Jezdí za dodavateli a přesvědčuje je, že má dostatek zajímavých zakázek, ze kterých peníze jistě přijdou – jen je třeba ještě trochu trpělivosti, protože „tak to holt v byznysu chodí“. Velcí zákazníci platí pozdě, ale prý zaplatí určitě. Mezitím si k sobě pan Zedník vybírá nové a další blízké spolupracovníky. Ti sotva se však na svých místech zabydlí, už buď sami odcházejí, nebo se s nimi pan Zedník rozloučí.

Pokud bychom udělali fotografické momentky situace ve firmě před sedmi lety, před pěti lety, před třemi lety a dnes a porovnali je mezi sebou, mnoho podstatných rozdílů na první pohled nenajdeme. Jen pan Zedník je o něco starší a zřetelně unavenější. Výsledovka pořád žádná sláva. V rozvaze se to stále hemží úvěry, které fungují na principu vyražení klínu klínem, přičemž věřiteli se stávají stále obskurnější instituce.

Největší změna je ovšem patrná v oblasti vztahů. Firma je u zákazníků sice stále vcelku oblíbená, protože své dílo vždy nakonec dokončí a problémy s provozem nějak vyřeší, nicméně řada dodavatelů už není ochotna dodávat jinak než proti platbě předem. Hlavní rozdíl je ale vidět u zaměstnanců. U těch, kteří pracují ve firmě už řadu let, se změnil výraz v očích. Dělají jakoby bez hlubšího zájmu. Pryč je elán z počátku budování firmy. Na dílnách panuje chaos a evidentní nepořádek, který již nikoho zřejmě nezajímá.

Na místech vedoucích a manažerů se za dobu existence firmy vystřídal desítky různých lidí, zevnitř i zvenjšku, ale zjevně mezi nimi není žádný lídr. Chybí tam vojevůdce, který by byl schopen své vojsko efektivně zorganizovat a zavelet k útoku či někdy alespoň k urputné obraně. Rovněž vztahy majitele firmy k okolí ochladly. Již není tím štědrým podporovatelem různých aktivit v okolí. Už ani nezajde na kulečnick do hospody. Přibyly mu jen rodinné starosti, těžce prožívá problémy s dospívajícími dětmi.

S panem Zedníkem se setkávám tak dvakrát, třikrát do roka. Dříve při sportu, pak občas zavolal sám, že by potřeboval poradit v nějaké drobnější záležitosti. Záhy však bylo zřejmé, že ona údajná drobnost vůbec není drobností. Že ve skutečnosti jde o důsledek řetězce několika vážných problémů, přičemž bez odstranění alespoň některých kořenových příčin těchto problémů se rozumně nedá vyřešit ani ona zdánlivá drobnost a nelze ani zabránit tomu, aby se podobná nesnáz příště neopakovala.



Několikrát jsme se bavili o tom, co by jeho firma potřebovala, aby pokročila dál. Aby ji stále dokola nesrážely stejné problémy. Aby byla ve své činnosti efektivnější. Tedy aby měla lepší výsledky s pokud možno menšími starostmi a problémy. Navrhoval jsem mu různé formy možné pomoci, včetně doporučení na specialisty, kteří mají zkušenosti se stejným oborem a ze stejných zemí, v nichž se pan Zedník snaží prosazovat.

Většina těchto vážných rozhovorů měla stejný průběh. Pan Zedník proti mým argumentům nevznášel žádné věcné námitky. Vždy reagoval, že něco takového by určitě bylo potřeba, ale právě nyní na to není ta správná doba. Protože zrovna teď se přece nemůže pustit do přebudování a modernizace firmy. Nemůže řešit otázky jejího nastavení, cílů, vize, strategie, procesů, organizace a řízení či rozvoje lidí, když musí naléhavě řešit jeden konkrétní palčivý problém. Nejčastěji se to týkalo peněz, ať už ve formě pohledávek, sankcí, nebo naopak úvěrů a závazků. Případně pan Zedník tvrdil, že musí urgentně dokončit nějakou větší zakázku, která vyžaduje jeho stoprocentní pozornost. Pak ještě to a také tamto, a potom že se ozve, abych mu zprostředkoval nějakou systémovou pomoc a podporu.

Když se potkáme za půl roku, vypadá o chlup spokojeněji, protože úvěr se mu nakonec podařilo získat. Zakázku už vyexpedoval, teď jen řeší reklamace a penále za pozdní předání a také čeká na splátku faktury, a hlavně má celkem plnou knihu zájemců o další zakázky. Tudíž se mu opět podařilo situaci ustát, aniž by přistoupil k jakékoli zásadní změně. To mu do žil opět nalilo hřejivou naději, že jeho způsob řízení firmy je, i přes občasné problémy, v podstatě úspěšný, a zatím tedy není důvodu k razantní změně nebo zavádění nějakých moderností. Popovídáme si proto hlavně o sportu či o tom, co se děje v okolí. Na závěr se pan Zedník jen ujistí, zda může zase zavolat, pokud by kvůli nějaké „drobnosti“ znovu potřeboval poradit.

Avšak za půl roku se situace opakuje – zase nějaký „drobný“ problém, opětovný verbální souhlas s tím, že by bylo třeba něco zásadního v podnikání zlepšit, ale teď na to zrovna není ta pravá chvíle. A tak stále dokola.

Pana Zedníka si osobně vážím, a protože jsme se původně potkali při něčem jiném než při podnikání, nechci o tento přátelský vztah přijít tím, že bych na něj tlačil, aby se konečně rozhoupal a rozhodl se na svém cyklickém prožívání firemních krizí a následných úlev něco změnit. Osobně mi ho je ale líto, protože vidím, jaký by jeho firma mohla mít potenciál rozvoje. Tím nemyslím

prvoplánově rozvoj kvantitativní, ale spíše kvalitativní – větší efektivitu podnikání, budování silnější pozice vůči zákazníkům i dodavatelům, navrácení elánu a pocitu z dobré práce u zaměstnanců. A hlavně postupné vybudování autonomního řízení firmy tak, aby se její majitel mohl více věnovat strategickým otázkám a kontrole, zda se firma ubírá tím správným směrem, a nemusel tolik času a nervů věnovat operativnímu řízení a každodennímu hašení problémů. Jenže pan Zedník do stavu, kdy by se rozhodl k takové přeměně, ještě nedozrál. Otázkou je, zda potřebu změny pochopí dříve, než bude pozdě, nebo zda si situaci nakonec nevyhodnotí tak, že z firmy odejde, tedy ji prodá nebo předá nějakým nástupcům.

Pokud vám tento příběh alespoň částečně cosi připomíná, není to náhoda. Z vlastních zkušeností, ale i na základě přenesených zkušeností a poznatků svých kolegů a dalších lidí, kteří se zabývají řešením problémů firem, dobře vím, že podobné symptomy vůbec nejsou výjimečné.

V této knize nepojednávám o obřích nadnárodních korporacích, které také mívají své problémy a prožívají vzestupy i krize, ale zaměřuji se na lokální, střední či menší podniky. Není přitom podstatné, zda mají padesát či tisíc zaměstnanců, zda jejich obrat dosahuje padesáti milionů nebo pěti miliard korun ani zda působí v oblasti průmyslové výroby (tzv. B2B sektor) nebo v oblasti výroby spotřebního zboží (tedy v sektoru B2C). I když některé poznatky je možné aplikovat i na oblast služeb mimo výrobu, zaměřuji se zejména na výrobu, tedy včetně vývoje a prodeje výrobků a poprodejních služeb.

Finančnictví, zdravotnictví, energetika či vzdělávání se v něčem od zmíněné výroby odlišují. I přes avizovaný příchod čtvrté průmyslové revoluce, jež by měla přinést obrovskou digitalizaci a nasazení robotů, si ovšem myslím, že produkce různých předmětů potřebných pro denní život, výroba strojů a zařízení, či dokonce výroba oněch robotů se nás bude týkat i za deset, dvacet, či dokonce padesát let. A kde je výroba, tam jsou i specifické výrobní problémy, které je a bude třeba řešit.

# 1

## Předpeklí, peklo, očistec

Co to je podniková krize?

„Základem ekonomické teorie lidského chování je předpoklad, že **lidé se chovají racionálně s cílem maximalizovat vlastní užitek**. Racionálně maximalizující člověk je bytostí, která má neomezené poznávací schopnosti, jimiž je schopna rozpoznat a vyhodnotit veškeré dostupné informace potřebné pro příslušné rozhodnutí. **Skuteční lidé se od této bytosti pochopitelně liší** – jejich poznávací schopnosti jsou omezené a jsou používány tváří v tvář nejistotě o stavu okolního světa. Tyto omezené poznávací schopnosti znamenají, že lidské chování je (v nejlepším případě) sice vedeno záměrem racionality, tohoto záměru však (téměř nikdy) nedosahuje.“

T. Richter<sup>2</sup>

„**Ekonomiku musí rozhýbat ti, kteří o ní (zatím) nic nevědí. Protože jsou odvážní a nemají předsudky.** Ti podnikání rozjedou, ale pokud ho neustojí a nepřipraví se na další budoucnost kvalitním vzděláním nebo profesní přípravou, časem musí z podnikání zákonitě odejít, protože na to nemají – nezvládnou rychlost reakce a potřebnou kvalitu v rozhodování.“

R. Zuzák, M. Königová<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Richter, T.: *Insolvenční právo*. 2. vyd. Praha, Wolters Kluwer 2017, s. 4, 9, 10.

<sup>3</sup> Zuzák, R., Königová, M.: *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha, Grada Publishing 2009, s. 30.

„Význam slova krize vyjadřuje rozhodnou chvíli, rozhodný obrat, situaci, ve které vrcholí rozpor protikladných sil.“<sup>4</sup>

L. Klimeš<sup>5</sup>

„Krise podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně i další existence podniku samotného.“

R. Zuzák, M. Königová<sup>6</sup>

**T**yto čtyři názory<sup>7</sup> nejsou do úvodu této kapitoly vybrány náhodou. První říká, že **lidé by se měli přirozeně chovat ve svých ekonomických aktivitách maximálně racionálně**, ale současně konstatuje, že **tomu tak vždy není**. Na to navazuje druhý názor, který naznačuje, že **velká část těch, kdo začali podnikat, by se k tomu nejspíše nikdy neodhodlala, kdyby dopředu znala všechny překážky a nástrahy**, které jsou s podnikáním spojené. Současně **ti, kdo se na překonávání těchto překážek a nástrah nedokážou dobře připravit, v podnikání zpravidla dlouhodobě neuspějí**. Třetí citace definuje krizi jako chvíli, kdy se rozhoduje mezi dvěma zásadními alternativami dalšího vývoje situace, přičemž detailněji toto pro oblast podnikání rozvádí citace čtvrtá. V krizové situaci se tedy rozhoduje o tom, zda se podnik vrátí zpět na dráhu, kterou mu předurčil svým podnikatelským záměrem její zakladatel, respektive vlastník, nebo zda tato dráha povede do pekla a zamíří k zániku podniku jako takového.

Každý podnikatelský záměr prochází několika etapami. Po fázi zrodu následují fáze růstu a zralosti. Pakliže jde o podnikatelský záměr úspěšný a neustále se rozvíjející, tak ještě předtím, než nastane následující fáze poklesu, je připraven zrod nové, další generace – tedy jakési obrození, po kterém znovu následuje fáze nového růstu a zralosti, a tak neustále dokola. Ale v případě, že podnikatelský záměr není úspěšný nebo dlouhodobě udržitelný, po fázi poklesu následuje zánik. Z pohledu ekonomické statistiky počet podniků, které po svém založení

---

<sup>4</sup> Slovo „krize“ přitom pochází z řeckého slova *krino*, jež znamená vybírat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami.

<sup>5</sup> Klimeš, L.: *Slovník cizích slov*. Praha, SPN 1981.

<sup>6</sup> Zuzák, R., Königová, M.: *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha, Grada Publishing 2009, s. 30.

<sup>7</sup> Formulačně upraveno v rámci kontextu.