

# 3 PŘÍČINY OHROŽUJÍCÍ EXISTENCI PODNIKU

Krise podniku, která následně vede k jeho likvidaci, může mít příčinu ve vnějším prostředí, ale i uvnitř samotného podniku. Oba druhy příčin však mají jedno společné – jsou způsobeny nedostatečně adekvátní reakcí managementu podniku na změny. Tato reakce se vyznačuje významným zpožděním nebo není žádná, což výrazně oslabuje pozici společnosti na trhu.

## a) Vnější příčiny krizí

**Vnější příčiny jsou způsobeny turbulencemi, kterými prochází daný trh.** K nejvýznamnějším vnějším příčinám je možné řadit **útlum celé ekonomiky způsobený ekonomickou krizí.** V tomto případě dochází k celkovému poklesu průmyslové produkce, který je zapříčiněn snížením agregátní poptávky vlivem snížení příjmů spotřebitelů.

Podle Českého statistického úřadu došlo v listopadu 2008 k meziročnímu snížení průmyslové produkce o 17,4 % a hodnota nových zakázek klesla o 30,2 %. V době pandemie klesala průmyslová produkce významně. V roce 2020 poklesla o 7 %, v roce 2021 pak vzrostla o 6,4 %.<sup>32</sup> Podle Českého statistického úřadu pak hodnota průmyslové produkce v roce 2022 stagnovala.

**Velikost poklesu produkce je dána odvětvím, v němž podnik působí.** K odvětvím, která výrazně kopírují hospodářský cyklus, patří např. stavebnictví či automobilový průmysl. Naopak existují tzv. anticyklická odvětví, která se vyznačují tím, že v období ekonomického útlumu rostou, např. zábavní průmysl. Neutrální odvětví pak příliš nereagují na hospodářský cyklus. Sem můžeme zařadit např. nezbytné statky jako základní potraviny či léky a produkty s nízkou cenovou elasticitou (elektrina, cigarety či alkohol).<sup>33</sup>

Poptávka se může snížit nejen působením ekonomické krize, ale rovněž může dojít ke **změně preferencí**, kdy spotřebitelé budou upřednostňovat zcela jiný produkt než původní, vyráběný jinou technologií (např. s důrazem na pozitivní vztah k životnímu prostředí). Změny preferencí spotřebitelů se pak nejvýrazněji objevují u zboží módního charakteru.

<sup>32</sup> iDNES. Průmysl rostl o 6,4 procenta, úroveň před covidem však ještě nedosáhl. *iDNES.cz* [online]. 7. 2. 2022. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/prumysl-stavebnictvi-2021-csu.A220207\\_091118\\_ekonomika\\_ven](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/prumysl-stavebnictvi-2021-csu.A220207_091118_ekonomika_ven)

<sup>33</sup> SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010.

Takto např. došlo doslova k vymýcení českého oděvního a textilního průmyslu v 90. letech minulého století, kdy čeští spotřebitelé ve velkém preferovali obuv a oděvy ze zahraničí. Důležitou roli zde sehrály na jedné straně oděvy a obuv asijského původu prodávané na tržnicích za velmi nízkou cenu, na druhé straně pak symbol luxusu, který představovaly značky Nike či Adidas. Situace se příliš nezměnila ani v prvním desetiletí 21. století, kdy Češi nejvíce oceňovali značky Hugo Boss, Tommy Hilfiger, Zara či Lacoste. Přitom tyto značky jsou v západní Evropě považovány spíše za vyšší střední třídu, nikoli luxus.<sup>34</sup>

Dalším důvodem může být **odliv cílových zákazníků z dosahu působnosti podniku** (např. stěhování do měst). Tento faktor však nepůsobí na všechny podnikatelské subjekty stejně, velmi zde záleží na povaze produktu, který daná společnost nabízí – u podniků nabízejících zboží se tento odliv zákazníků nemusí vůbec projevit, neboť zákazníci si mohou pro nákup produktů zvolit jiné distribuční cesty a oblíbené zboží objednávat např. přes internet. Výrazně se však odliv zákazníků může dotknout podniků nabízejících služby, např. kadeřnictví, pohostinství apod.

K vnějším příčinám patří i **činnost konkurence**. Konkurence může převzít zákazníky podniku např. snížením ceny produktu, nabídnutím vhodné inovace produktu, efektivnější a rozsáhlejší distribuční sítí, vhodně zvolenou komunikační strategií zaměřenou na propagaci daného produktu a současně zvyšováním image společnosti, širší nabídkou doprovodných služeb či získáním jedinečných zdrojů a schopností, které umožní uspokojit potřeby zákazníků mnohem lépe.

Pokud na daném trhu existuje vysoká koncentrace konkurenčních podniků, pak dříve či později některý z konkurentů z trhu odejde. To bylo i prezentovaným důvodem odchodu obchodního řetězce Spar z České republiky. „Pokračující koncentrace maloobchodního trhu v České republice není nijak překvapivá. Zatímco v západoevropských zemích je tržní podíl pěti největších řetězců na rychloobrátkovém trhu zpravidla mezi 60 až 75 procenty, v České republice je to navzdory husté síti prodejen jen 46 procent,“ uvedl Tomáš Drtina, ředitel agentury Incoma GfK.<sup>35</sup>

K vnějším příčinám se rovněž může řadit **činnost některých institucí**. Mezi takové patří např. Poslanecká sněmovna či Senát České republiky, které jsou činné zejména v oblasti legislativní. Zde máme na mysli např. změny realizované v právních předpisech, které budou zpříšňovat ekologické limity a nakládání s odpady, zavádění nových ochranných prvků vůči zaměstnancům, zavádění nových daní a zvyšování sazeb stávajících daní či zvyšování byrokratické zátěže podnikajících. Toto mohou být důvody pro ukončení činnosti dané společnosti, zejména pokud si nevytvořila potřebnou finanční rezervu k překlenutí nepříznivého období.

<sup>34</sup> NOVOTNÝ, P. P. Ve světě jsou to obvyčejné značky, v Česku mají punc i cenu luxusu. *iDNES.cz* [online]. 3. 7. 2010. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/ve-svete-jsou-to-obycejne-znacky-v-cesku-maji-punc-i-cenu-luxusu-pwj-/ekonomika.aspx?c=A100702\\_191247\\_ekonomika\\_abr](https://ekonomika.idnes.cz/ve-svete-jsou-to-obycejne-znacky-v-cesku-maji-punc-i-cenu-luxusu-pwj-/ekonomika.aspx?c=A100702_191247_ekonomika_abr)

<sup>35</sup> VOKURKOVÁ, K. Konec ráje. Po Intersparu mohou odejít z Česka další řetězce. *Aktuálně.cz* [online]. 11. 3. 2014. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/obchodni-retezce-koncentrace-muze-pokracovat/r~0fbaffa8a91811e3b3c30025900fea04/?redirected=1527711097>

Na nedostatky vztahující se k českému daňovému systému pravidelně poukazuje i Evropská komise. Ta sice ocenila, že se Česká republika zlepšila ve výběru DPH a snaží se bojovat s daňovými úniky, přesto za rok 2016 bylo prosazeno jen málo opatření, která by celý systém zjednodušila a snížila náklady související s placením daní. Tyto se navíc po zavedení EET ještě zvýšily. Také by bylo vhodné více využívat možností elektronizace státní správy, kde ČR dle Evropské komise zaostává za mnohými zeměmi Evropské unie.<sup>36</sup> Podle Nejvyššího kontrolního úřadu vykazuje daňový systém řadu nedostatků. Nejvyšší kontrolní úřad např. při kontrole pro období 2014–2017 ve zprávě z této kontrolní akce zmínil, že na projekt Jednoho inkasního místa bylo vynaloženo 3,5 mld. Kč, cílů projektu však nebylo dosaženo. V daném období tak nadále docházelo k řadě duplicit v rámci výkonu některých činností správců daně, daňové subjekty musely vyplňovat obdobné informace do příslušných formulářů u různých správců daně.<sup>37</sup>

„I když je český daňový systém obecně podobný jako v ostatních zemích Evropské unie, určitá nejistota mezi daňovými poplatníky trvá. Přispívají k tomu časté změny daňových zákonů a nové někdy nejasné výklady stávající daňové legislativy,“ uvádí Radka Mašková, ředitelka daňového oddělení Deloitte.<sup>38</sup>

V roce 2017 se hovořilo o zvýšení byrokratické zátěže podnikajících zejména zavedením EET. Ačkoli se ekonomika nacházela ve fázi konjunktury, došlo v některých odvětvích ke snížení počtu podnikajících subjektů. Za tři čtvrtletí roku 2017 začalo podnikat 45 500 fyzických osob, přičemž 35 000 jich podnikání ukončilo. Nejvíce převažoval zájem o obchod, ve kterém začalo podnikat 8 242 osob, činnost však ukončilo více než 10 200 osob, tudíž počet podnikatelů se snížil o 2 000, což značí největší úbytek ze všech odvětví. Na druhou stranu vznikla řada obchodních společností, takže lze usuzovat, že mnohé fyzické osoby ukončily své podnikání jako fyzické osoby, ale dále působily v oboru díky založení obchodních společností.<sup>39</sup>

Den daňové svobody v ČR se za poslední roky příliš nemění. V roce 2018 dle společnosti Deloitte připadl na 23. 6., v roce 2017 to bylo 17. 6., v roce 2016 pak 20. 6. a v roce 2015 na 22. 6. V roce 2021 byl za den daňové svobody označen den 19. 6. V porovnání s ostatními zeměmi EU se ČR pravidelně umísťuje mezi

<sup>36</sup> ČTK. Byrokracie, korupce a daňové úniky brzdí investice v Česku, říká Komise. *iDNES.cz* [online]. 22. 2. 2017. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/ek-cesky-rust-je-dal-robustni-miru-investic-omezuje-byrokracie-pvo-/ekonomika.aspx?c=A170222\\_140534\\_ekonomika\\_rts](https://ekonomika.idnes.cz/ek-cesky-rust-je-dal-robustni-miru-investic-omezuje-byrokracie-pvo-/ekonomika.aspx?c=A170222_140534_ekonomika_rts)

<sup>37</sup> Nejvyšší kontrolní úřad. Zpráva o daních v České republice [online]. Nejvyšší kontrolní úřad, 2019. Dostupné z: [https://www.nku.cz/assets/publikace-a-dokumenty/ostatni-publikace/zprava-danich\\_1.pdf](https://www.nku.cz/assets/publikace-a-dokumenty/ostatni-publikace/zprava-danich_1.pdf)

<sup>38</sup> Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/cze-tz-den-danove-svobody-letos-pripadne-na-23-cervna-2018.html>

<sup>39</sup> ČTK. Velké přeskupování. Letos vzniklo i zaniklo více firem než před rokem. *iDNES.cz* [online]. 31. 10. 2017. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/podnikani-obchodni-spolecnosti-eet-d6p/ekonomika.aspx?c=A171031\\_100459\\_ekonomika\\_elka](https://ekonomika.idnes.cz/podnikani-obchodni-spolecnosti-eet-d6p/ekonomika.aspx?c=A171031_100459_ekonomika_elka)

17.–20. místem, tedy ve druhé polovině žebříčku, a dle tohoto ukazatele patří k zemím, které se vyznačují pozdějším termínem daňové svobody.<sup>40</sup>

Další institucí, jež může mít významný vliv na činnost podniku, je **Česká národní banka**. Ta svou měnovou politikou ovlivňuje mimo jiné i cenu produktů v zahraničí, kdy oslabování kurzu koruny má za následek snížení ceny produktů na zahraničních trzích, a tudíž posílení pozice českých exportérů.

Dle České národní banky: „V případě malé otevřené ekonomiky s přebytkem likvidity jsou devizové intervence vedoucí k oslabení kurzu vhodným nástrojem pro potřebné uvolnění měnové politiky.“<sup>41</sup> Devizové intervence Česká národní banka realizovala od listopadu 2013 do dubna 2017. Po zahájení devizových intervencí došlo k oslabení kurzu eura zhruba o korunu. Intervence nebyly veřejností vnímány příliš příznivě, ale exportéři je uvítali. Další devizové intervence ve prospěch koruny byly zahájeny v březnu 2022 z důvodu ruské invaze na Ukrajině, neboť česká koruna se v důsledku tohoto dění propadla o více jak 5 %. ČNB vydávala na devizové intervence měsíčně průměrně 2,5 mld. eur. Je pravděpodobné, že pokud nedojde ke zlepšení situace, bude ČNB pokračovat v devizových intervencích i nadále.<sup>42</sup> Více o intervencích viz webová stránka České národní banky.

K dalším institucím, které mohou ovlivnit životaschopnost společností, patří **soudy**. Rychlost rozhodování soudů pozitivně přispívá ke zdravějšímu podnikatelskému prostředí, naopak protahování jednání zvyšuje nejistotu v dané společnosti a rovněž může ovlivnit platební schopnost dané společnosti. V této souvislosti je podstatné, aby úroveň soudních rozhodnutí byla kvalitní, v opačném případě zvyšuje riziko podnikání a může mít negativní vliv na rozhodování spotřebitelů.

**Požadavky komor a profesních organizací** rovněž zasahují do rozhodování samotných podniků a mohou přispět k úspěchu či naopak neúspěchu podnikatelů. Také zde by mělo být snahou činit takové úkony, které budou přispívat k upevnování rovných podmínek pro všechny podnikatelské subjekty vykonávající danou profesi.

K vnějším příčinám ukončení činnosti podniku je možné řadit i **politické změny**, zejména pak příklon politických představitelů k zastáncům Evropské unie či naopak k euroskeptikům, případně k radikalismu a extremismu. Tyto změny jsou postupné a je možné sledovat a odhadovat dlouhodobý trend. Z tohoto důvodu se podnikům většinou daří se těmto změnám přizpůsobovat, a nedochází tak k okamžitému ohrožení existence podniku.

<sup>40</sup> Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/cze-tz-den-danove-svobody-letos-pripadne-na-23-cervna-2018.html>

<sup>41</sup> FILÁČEK, J., KULHAVÁ, K. Devizové rezervy a devizové intervence. *Metodický portál RVP.cz* [online]. 5. 8. 2014. Dostupné z: [https://wiki.rvp.cz/Kabinet/Ucebni\\_texty/%C4%8Clov%C4%9Bk\\_a\\_spole%C4%8Dnost\\_m%C4%9Bnov%C3%A1\\_politika/12.\\_Devizov%C3%A9\\_rezervy\\_a\\_devizov%C3%A9\\_intervence](https://wiki.rvp.cz/Kabinet/Ucebni_texty/%C4%8Clov%C4%9Bk_a_spole%C4%8Dnost_m%C4%9Bnov%C3%A1_politika/12._Devizov%C3%A9_rezervy_a_devizov%C3%A9_intervence)

<sup>42</sup> VOŽENÍLEK, L. ČNB brání korunu před oslabením. Už za to utratila přes 600 miliard korun. *Seznamzpravy.cz* [online]. 8. 11. 2022. Dostupné z: [www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-finance-cnb-brani-korunu-pred-oslabenim-uz-za-to-utratila-pres-600-miliard-korun-218681](http://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-finance-cnb-brani-korunu-pred-oslabenim-uz-za-to-utratila-pres-600-miliard-korun-218681)

**Závislost na dodavatelích** má také neblahý vliv na existenci společnosti. Jakýkoli výpadek produkce daného dodavatele s sebou nese vysoké riziko, že se podniku nepodaří dodat produkty v požadované kvalitě, množství a čase a přijde o své zákazníky. Rovněž významné cenové výkyvy mohou pro podnik znamenat nejedno nepřijemné překvapení. Snahou podniku by tedy mělo být diverzifikovat toto riziko.

Tato snaha je patrná u mnohých podnikatelů. V německých médiích se na konci roku 2017 objevila informace, že obchodní řetězce se masivně pouštějí do vlastní výroby, aby snížily svou závislost na dodavatelích. První se do diverzifikace rizika závislosti na dodavatelích pustil německý potravinářský řetězec Edeka, který provozuje 17 vlastních masen, 16 pekáren, vinný sklep, ovocný sad a moštárnu. Obchodní řetězec pozitivně vnímá nejen snížení závislosti na dodavatelích, ale rovněž zvýšení flexibility. Také obchodní řetězec Rewe Group má již čtyři vlastní masny, uzenářství, pekárnu a květinovou farmu. K výhodám tohoto řešení zástupce společnosti ještě řadí i dosahování vyššího zisku než jen toho, který plynul z prodeje zboží jiných dodavatelů.<sup>43</sup> Tuto situaci je možné vidět i v České republice. Výhody plynoucí z eliminace závislosti na dodavatelích jsou patrné na příkladu spojení společnosti Agrofert, a. s., a UB Holding, a. s., popsáném v rozhodnutí Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže u prodeje vlastního pečiva. „Skupina AGROFERT působí jako jeden z nejdůležitějších dodavatelů mlýnských výrobků, a na ni navazující oblasti velkoobchodního prodeje pekárenských a cukrářských výrobků, kde se mlýnské výrobky užívají jako vstupní surovina pro jejich výrobu [...] Dle názoru Účastníka řízení totiž vlastní výroba pečiva ze strany obchodních řetězců zvyšuje jejich tržní sílu [...]“<sup>44</sup>

Další velmi důležitou vnější příčinou je **změna v technologiích**. Inovace v dané oblasti jsou důvodem zániku řady společností, které se těmto změnám nestihly přizpůsobit.

Jedním takovým případem je i společnost Tesla, která po dlouhá desetiletí působila v Československu jako výrobce CRT televizorů. Kvůli tomu, že podnik nestihl dostatečně rychle zareagovat a změnit technologie při nástupu plazmových obrazovek a LCD, byla výroba televizorů v této společnosti ukončena. Vývoj technologií se však nezastavil a v současné době převažují LED a 3D televize, umožňující přístup na internet, prohlížení fotografií, přehrávání videí z externího paměťového disku apod.

Pokud daná společnost nemá dostatečné zdroje na vývoj nových technologií, doporučuje se spolupracovat s vědeckými institucemi a vysokými školami, které jí v tomto směru mohou pomoci. V dnešní době je tato spolupráce podporována i finančními prostředky plynoucími z veřejných rozpočtů. O pozitivním vlivu na podnik a současně vědeckou instituci či vysokou školu není vůbec pochyb.

<sup>43</sup> KRATOCHVÍLOVÁ, L. Německé obchodní řetězce se pouštějí do vlastní výroby, snižují závislost na dodavatelích. *Globe24.cz* [online]. 5. 11. 2017. Dostupné z: <https://globe24.cz/svet/43154-nemecke-obchodni-retezce-se-poustejí-do-vlastni-vyroby-snižují-zavislost-na-dodavatelích>

<sup>44</sup> Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Rozhodnutí č. j. ÚOHS-S0426/2018/KS-14379/2019/840/ASm ze dne 23. 5. 2019.

Mezi další externí příčiny ohrožující existenci podniku můžeme zahrnout i **nepředvídatelné události**, kam lze řadit např. mimořádné sucho, které napáchá škody zejména v zemědělství, nebo naopak povodně či teroristické útoky. Změny počasí ve střední Evropě v důsledku ovlivňují úspěšnost řady podniků. Mezi takové můžeme zařadit např. společnost ZETOR TRACTORS, a. s. Ta v roce 2019 poprvé po osmi letech vykázala ztrátu a vyrobila méně traktorů. V roce 2018 se vlivem extrémního sucha ve velké části Evropy zhoršily tržní podmínky, což negativně ovlivnilo ekonomickou situaci farmářů. Tato situace se pak promítla i do poptávky po zemědělských strojích, kdy mělo v České republice dojít k propadu trhu o 20 %.<sup>45</sup> Jak se nepředvídané politické události promítají do ekonomiky, lze pozorovat v současné době. Podle poradenské společnosti Dun & Bradstreet má ruská invaze na Ukrajině na svědomí velmi pomalý rozjezd nového byznysu v ČR. V roce 2022 bylo založeno 28 133 podniků, což je o 5 % méně než v roce 2021 a pouze o 4 % více než v krizovém pandemickém roce 2020, kdy bylo založeno nejméně společností za posledních sedm let. Uvedené přehledně ilustruje následující tabulka:

Tabulka 2

Rok	Počet zaniklých firem	Počet vzniklých firem	Počet nových firem na jednu zaniklou	Podíl zaniklých firem
2012	5 322	22 454	4,22	23,70 %
2013	5 249	22 845	4,35	22,98 %
2014	5 144	24 870	4,83	20,68 %
2015	6 640	26 953	4,06	24,64 %
2016	8 079	28 837	3,57	28,02 %
2017	11 517	32 187	2,79	35,78 %
2018	12 692	31 270	2,46	40,59 %
2019	15 044	29 781	1,98	50,52 %
2020	15 391	27 038	1,76	56,92 %
2021	13 808	29 613	2,14	46,63 %
2022	13 712	28 133	2,05	48,74 %

Zdroj: Výpočty Dun & Bradstreet<sup>46</sup>

Samotnou kapitolu externích příčin majících negativní vliv na život podniku představuje **sociální prostředí**. Negativní sociální prostředí může snadno ohrozit

<sup>45</sup> ČTK. Zetor poprvé skončil po mnoha letech ve ztrátě. *e15.cz* [online]. 23. 5. 2019. Dostupné z: [www.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/zetor-skoncil-poprve-po-mnoha-letech-ve-ztrate-1359127](http://www.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/zetor-skoncil-poprve-po-mnoha-letech-ve-ztrate-1359127)

<sup>46</sup> DUN & BRADSTREET. Loni zaniklo téměř 14 tisíc firem. *Data pro váš úspěch – Dun & Bradstreet* [online]. 8. 2. 2023. Dostupné z: [www.dnb.com/cs-cz/o-bisnode/o-nas/novinky/loni-zaniklo-temer-14000-firem/](http://www.dnb.com/cs-cz/o-bisnode/o-nas/novinky/loni-zaniklo-temer-14000-firem/)

existenci podniku. Mezi takové se řadí korupce, která má za následek sociální dezorientaci<sup>47</sup> a bývá označována za sociální deviaci.

## b) Vnitřní příčiny

K interním příčinám krize společnosti může docházet např. tím, že **se společnost bude snažit maximálně uspokojit zákazníka, přičemž bude doslova posedlá zkvalitňováním daného produktu, a podle toho si zvolí produktovou strategii**. Neustálé inovace sice přispívají k odlišení vlastních produktů od konkurence, nicméně mohou vést k tomu, že zaslepenou snahou neustálého zdokonalování budou přehlíženy požadavky a přání zákazníka, který nebude vyžadovat tak vysokou kvalitu a nebude za ni chtít zaplatit. Navíc může dojít k **vyčerpání finančních prostředků** a podnik pak nebude mít dostatečné rezervy na případné překlenutí nepříznivých časů.

Další interní problém může spočívat v tom, že **společnost nebude disponovat dostatečnými informacemi o cílovém segmentu** či nedokáže dostatečně oslovit potenciální zákazníky cílového segmentu. Důvodem může být **špatně zvolená marketingová strategie**, která pouze odčerpá finanční prostředky podniku, aniž by přispěla ke zvýšení počtu zákazníků.

Nejen neznalost zákazníka, ale i nedostatky v propagaci vlastního produktu mohou být příčinou toho, že místo úspěchu se musí společnost vyrovnat s nezdarem. Jedním takovým příkladem může být nepovedená reklama na mobilní telefon Nokia Lumia 920, který společnost chtěla uvést na trh v roce 2012. Trhákem měl být špičkový fotoaparát, kterým měl být mobilní telefon vybavený. Úžasné vlastnosti fotoaparátu, tedy ostrost a plynulost obrazu, měly být představeny prostřednictvím reklamního videa, na kterém se projíždí mladý pár na kolech, přičemž muž natáčí svou přítelkyni tímto novým chytrým telefonem Lumia 920. Na konci klipu však dívka projížděla okolo okna karavanu, v jehož odraze bylo vidět, že dívku nenatáčí muž jedoucí na kole svým mobilním telefonem, ale filmařský štáb disponující profesionální výbavou. Velikost tržního podílu a značné kapitálové zázemí pomohly společnosti Nokia toto faux pas překonat.

K interním příčinám oslabení pozice společnosti na trhu patří i **snaha o neustálé zvyšování hospodárnosti**. Snižování nákladů má pro podnikatele rozhodně smysl, neboť umožňuje buď zvyšovat svůj zisk, nebo snižovat prodejní cenu a zvyšovat tak svůj tržní podíl. **Snižování nákladů však může vést i ke snižování kvality produktu**, což pak může mít negativní vliv na spokojenost zákazníků.

Takto negativně je u veřejnosti hodnocena společnost Templářské sklepy Čekovice, v. d., kvůli případu z roku 2010. Tehdy Státní zemědělská a potravinářská inspekce uvedla, že Templářské sklepy Čekovice vydávaly milion litrů vína z hroznů neznámého původu jako jakostní odrůdová vína tuzemského původu a že při výrobě

<sup>47</sup> FRIČ, P., KABELE, J. Korupce jako sociální fenomén. In *Korupce na český způsob*. Praha: G+G, 1999, s. 21–23.

vína došlo ke smísení hroznů neznámého původu s jinými hroznými, které tak byly znehodnoceny.<sup>48</sup> Tato zpráva vyvolala významnou odezvu u zákazníků a mnozí pak raději zvolili víno vyráběné jinou společností.

Snižovat náklady je navíc možné v době cyklického poklesu ekonomiky, nikoli v dobách jejího růstu. Na snižování nákladů a zvyšování efektivity pak pozitivně působí inovace a uvedení nových technologických postupů, které se ovšem projeví až při určitém objemu produkce, do té doby jsou výdaje na vývoj nových technologií naopak příčinou růstu nákladů.

**Podnik rovněž může přecenit své síly, zejména kapitálové zdroje. Nedostatek kapitálových zdrojů** má za následek nemožnost realizace některých podnikatelských aktivit, které mohou být klíčové pro úspěch. **Nebezpečné je také vysoké zadlužení společnosti**, které se může změnit v předlužení. Toto je definováno v zákoně o konkursu a vyrovnání jako vyšší splatné závazky než majetek společnosti.

Mezi velké společnosti, které postihlo předlužení společnosti a které balancovaly na hranici přežití, patří i známá těžební společnost OKD, a. s. Dalším důvodem, který se spolupodílel na úpadku společnosti OKD, byla nízká cena uhlí na světových trzích. Výsledkem bylo postupné uzavírání dolů.<sup>49</sup> Vysokým zadlužením společnosti prošla v době covidu-19 řada podniků. Mezi jinými i společnost Blažek Praha, a. s., která se specializuje na oděvnictví. Společnost podala návrh na insolvenční řízení, neboť evidovala více než 150 věřitelů, kterým dlužila dohromady téměř 87 mil. Kč. Současně požádala soud o povolení reorganizace, které jí bylo uděleno.<sup>50</sup>

**Nebezpečná pro podnik může být také situace, kdy je značně ohrožena jeho platební schopnost.** Platební schopnost je schopnost dlužníka dostát svým závazkům, kdy na vině je rychlý růst podniku spojený s rozsáhlými investicemi, nedodržením pravidel finanční rovnováhy či nevhodným řízením pracovního kapitálu. Mnohé podniky se dostávají i do tzv. druhotné platební neschopnosti, kdy je příčinou neschopnosti dlužníka splatit své závazky platební neschopnost odběratelů. Podnik se pak dostává do nezáviděníhodné situace, navíc je tímto lavinovým efektem ohroženo celé podnikatelské prostředí. Jednou z možností eliminace tohoto rizika je pojištění rizika platební neschopnosti, toto ovšem bývá spojováno se spoluúčastí i samotného pojištěného. Jedinou obranou proti vzniku druhotné platební neschopnosti je spolu s pojištěním sledování finančního zdraví a platební morálky klíčových odběratelů podniku.

<sup>48</sup> RAISKUBOVÁ, H., LUKŠOVÁ, B. Templářské sklepy podle inspekce klamaly spotřebitele, stahují vína z trhu. *iDNES.cz* [online]. 16. 11. 2010. Dostupné z: [https://brno.idnes.cz/templarske-sklepy-podle-inspekce-klamaly-spotrebitele-stahuji-vina-z-trhu-16p-/brno-zpravy.aspx?c=A101116\\_114439\\_brno-zpravy\\_dmk](https://brno.idnes.cz/templarske-sklepy-podle-inspekce-klamaly-spotrebitele-stahuji-vina-z-trhu-16p-/brno-zpravy.aspx?c=A101116_114439_brno-zpravy_dmk)

<sup>49</sup> ČTK. OKD loni vydělalo 3,4 miliardy. *Novinky.cz* [online]. 10. 4. 2018. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/468696-okd-loni-vydelalo-3-4-miliardy.html>

<sup>50</sup> ECHO24. Covid srazil na kolena i oděvní firmu Blažek. Má 87 milionů dluhů a míří do insolvence. *Echo24.cz* [online]. 30. 12. 2020. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/S6g7A/covid-srazil-na-kolena-i-odevni-firmu-blazek-ma-87-milionu-dluhu-a-miri-do-insolvence>



Ze závěrů poradenské společnosti Bisnode ve spolupráci se společností Dun & Bradstreet Czech republic, a. s., vyplývá, že platební morálka společností působících v České republice byla v roce 2016 srovnatelná s evropským průměrem. Včas zaplatilo 44,7 % tuzemských společností, v Evropě to bylo 39,1 % společností. Na špici žebříčku nalezneme Dány, Němce a Maďary, na opačném konci pak Rumuny a Portugalce. Platební morálka českých podniků je výrazně ovlivněná fází ekonomického cyklu, v němž se naše ekonomika nachází.<sup>51</sup>

Podle údajů společnosti Bisnode, která analyzovala 180 000 podniků, existují rozdíly v dopadech dočasné platební neschopnosti mezi jednotlivými odvětvími. Nejčastěji dokážou dočasnou platební neschopnost překonat zemědělské podniky nebo ty, které jsou činné v oblasti ubytování, stravování a služeb (zajišťující profesní, vědecké a technické činnosti, např. advokátní kanceláře či společnosti nabízející marketingové služby). Naopak společnosti působící v oblasti stavebnictví nebo ve zpracovatelském průmyslu (obzvláště z oborů vytvářejících pryžové a plastové výrobky, kovové konstrukce a stroje) mají daleko menší šanci se z dočasné platební neschopnosti vymanit. Důvodem těchto rozdílů je mimo jiné sezonnost odvětví či pružnost dodavatelsko-odběratelských vztahů.<sup>52</sup>

Mezi další vnitřní příčiny je možné zařadit i **materiálovou či surovinovou krizi**, kdy došlo k podcenění spotřeby nebo logistickým komplikacím. Právě zabezpečení plynulého toku materiálu a surovin pro výrobu je jednou z konkurenčních výhod, kterými podniky mohou disponovat. Zabezpečení surovin a materiálu v potřebném množství, kvalitě a čase na potřebném místě, stejně tak zabezpečení plynulého odlivu výrobků v požadovaném množství, kvalitě a čase na požadovaná místa je mistrovským kouskem logistiky, který dokáže podnikům ušetřit mnohé finanční prostředky.

Negativní důsledky přináší také **personální krize**, kdy je nezaměstnanost na velmi nízké úrovni a nedostatek kvalifikovaných pracovníků brzdí podniky v jejich dalším rozvoji.

Tato situace je v České republice patrná již od poloviny roku 2017. Evropská komise ve své predikci vývoje ekonomiky v České republice uvedla, že právě nedostatek pracovní síly by mohl být příčinou zbrzdění ekonomického růstu.<sup>53</sup>

**Životní cyklus podniku je rovněž často spjat s životním cyklem produktu.** Životní cyklus produktu se skládá ze čtyř základních fází, kdy se nejprve jedná o jeho zavedení, následuje růst, poté zralost a vše završuje pokles, tedy likvidace

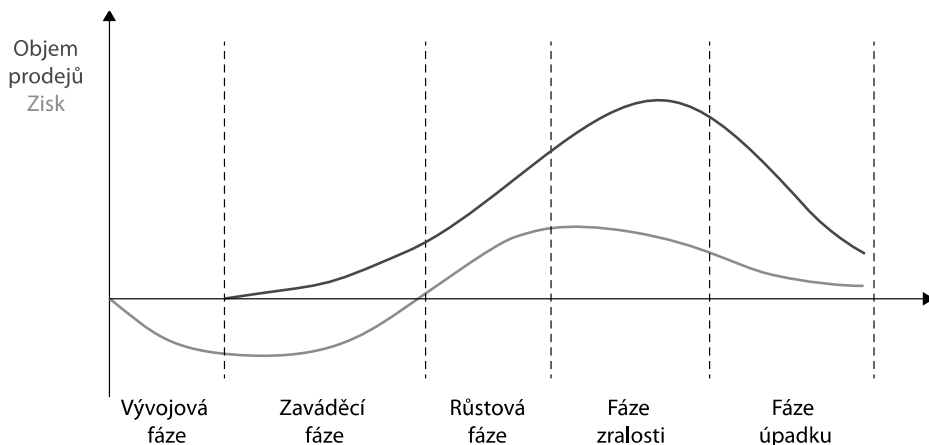
<sup>51</sup> Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/platebni-moralka-ceskych-firem-se-zlepsila-jsou-nad-evropskym-prumerem-93566.html>

<sup>52</sup> ČTK. Platební neschopnost nejčastěji přežijí zemědělské firmy. *TÝDEN.cz* [online]. 4. 6. 2018. Dostupné z: [https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/platebni-neschopnost-nejcasteji-preziji-zemedelske-firmy\\_482903.html](https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/platebni-neschopnost-nejcasteji-preziji-zemedelske-firmy_482903.html)

<sup>53</sup> ČTK. Růst české ekonomiky zpomalí, letos na 3,5 procenta. Největší překážkou bude nedostatek pracovníků, hodnotí Evropská komise. *Hospodářské noviny* [online]. 3. 5. 2018. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66127780-rust-ceske-ekonomiky-zpomali-letos-na-3-5-procenta-nejvetsi-prekazkou-bude-nedostatek-pracovniku-hodnoti-evropska-komise>

v momentě, kdy se výrobek stává pro podnik ztrátový a není možné či management nechce provést jeho modifikaci. K těmto čtyřem fázím se někdy přidává ještě pátá fáze, která předchází čtyři předstihuje – tzv. vývojová fáze, viz Obrázek 2.

**Obrázek 2: Životní cyklus produktu**



Zdroj: Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle) <https://management-mania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>

Některé produkty mohou skončit v růstové fázi, zejména ty, u kterých se objevila technicky nedořešená závada nebo o ně spotřebitelé nejeví potřebný zájem.<sup>54</sup> Ve fázi zralosti by se podnik měl snažit vyvarovat předimenzování výroby a neprodukovat neprodejně množství produktů, neboť o takové množství nemají spotřebitelé zájem. Podnik by se také neměl uchýlit k druhému extrému – až příliš snížit svou produkci a umožnit tak přebrání neuspokojených zákazníků konkurencí.<sup>55</sup> Ve fázi poklesu opouští trh slabší podniky, silnější přetrvávají zejména díky diverzifikaci výroby a rizika, nicméně dochází k postupnému opouštění tržních segmentů nebo omezení rozpočtu zejména na komunikační mix a snižování ceny produktu. Management se však může rozhodnout daný produkt zcela vyřadit, např. jej prodat jinému podniku či zlikvidovat za zbytkovou hodnotu, a to tehdy, pokud jej není možné nějakým způsobem oživit.<sup>56</sup>

Z Obrázku 2 je patrné, že produkt generuje zisk teprve v růstové fázi, přičemž nejvýznamnější zisky je možné získávat ve fázi zralosti. Do té doby jsou s vývojem a zaváděním produktu na trh spojeny jen samé náklady. V poslední fázi vývoje – úpadku – pak objem zisků rapidně klesá.

<sup>54</sup> SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007.

<sup>55</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.

<sup>56</sup> KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007.

Propojení životního cyklu produktu s životním cyklem podniku je patrné z řady příkladů. Jedním z takových podniků, který nakonec pád svého produktu přežil díky výrobě jiných výrobků, je hračkářský gigant Mattel. Tento podnik byl založen v roce 1945. V roce 1979 se pustil do výroby videoher a jeho konzole Intellivision byla naprostou senzací a po třech letech se prodávala v milionech kusů. Úspěch zastavil až krach na videoherním trhu, kdy podnik v roce 1983 vykázal ztrátu ve výši tři sta milionů USD a ze své herní divize propustil tisíce pracovníků. Na začátku roku 1984 pak herní trh opustil a prošel významnou restrukturalizací.<sup>57</sup>

Dalším příkladem je společnost Gibson Guitar Corporation, která působí na trhu s hudebními nástroji od roku 1894. Zpočátku se jednalo o malou dílnu v michiganském městečku Kalamazoo. Společnost prodávala zejména mandolíny, po smrti zakladatele Orville Gibsona v roce 1918 se začala orientovat na produkci bendža, které bylo v tehdejší době módní, od 30. let 20. století pak prodávali kytary. V roce 2018 se společnost potýkala s významnými dluhy, přičemž hlavním důvodem této situace byl nezájem o elektrické kytary. Management podniku zvažoval, zda bude výhodnější odprodat značnou část majetku společnosti, či vyhlásit bankrot.<sup>58</sup>

Další příčinou vedoucí k oslabení postavení podniku na trhu může být i velikost podniku, která má vliv na systém řízení, tedy zejména jeho flexibilitu a interfunkční koordinaci. U mikropodniků převládají krize s poptávkou a vstupy.<sup>59</sup> Malé a střední podniky naopak sužuje krize v kvalitě produkce a kvůli nedostatku kvalitních zaměstnanců. Malý podnik může být ohrožen nízkým tržním podílem, omezeným kapitálovým zázemím, omezeným manažerským týmem, převahou operačního řízení, obtížnějším vstupem na zahraniční trh.<sup>60</sup> Větší podniky jsou považovány za schopnější přežít nepříznivé období a jsou rovněž méně náchylné k bankrotu. Větší podnik je svým okolím vnímán jako stabilnější obchodní partner.<sup>61</sup>

Příčina krize podniku, která je sice zařazena v této kapitole jako poslední, nicméně svým významem a rozsahem je vůbec nejdůležitější, protože ovlivňuje i všechny výše zmíněné vnitřní příčiny, je **management společnosti, resp. jeho znalosti, dovednosti a zkušenosti**. Již v úvodu této kapitoly je uvedeno, že management by měl vždy vyvíjet adekvátní reakci odpovídající situaci, v níž se podnik nachází. Nikde bohužel není uvedeno, jak by tato adekvátní reakce měla vypadat, neboť situace a okolnosti, za nichž se podnik rozhoduje, nejsou nikdy totožné. Nicméně mnohými výzkumy je potvrzeno, že **management by měl**:

- disponovat dostatečnými řídicími schopnostmi,

<sup>57</sup> ŠVÁRA, O. Hračkářské firmy videohry neuměly – díl 2. *Hrej.cz* [online]. 14. 12. 2012. Dostupné z: <http://www.hrej.cz/clanky/hrackarske-firmy-videohry-neumely-2-x-4353/>

<sup>58</sup> TOMANKA, M. Legendární výrobce kytar Gibson se topí v dlužích, rock už netáhne. *iDNES.cz* [online]. 20. 2. 2018. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/kytara-gibson-dluh-bankrot-d0v-/eko-zahranicni.aspx?c=A180220\\_142002\\_eko-zahranicni\\_mato](https://ekonomika.idnes.cz/kytara-gibson-dluh-bankrot-d0v-/eko-zahranicni.aspx?c=A180220_142002_eko-zahranicni_mato)

<sup>59</sup> ROLÍNEK, L. a kol. *Krize malých a středních podniků, příčiny a jejich řešení*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016.

<sup>60</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001.

<sup>61</sup> WU, Y., GAUNT, C., GRAY, S. A Comparison of Alternative Bankruptcy Prediction Models. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*. 2010, Vol. 6, No. 1.

- zvolit jasné cíle, které nebudou ve vzájemném konfliktu, a vhodnou strategii k dosažení těchto cílů a snažit se zvolenou strategií efektivně dosahovat těchto zvolených cílů,
- vybrat vhodný řídicí styl,
- klást důraz na vzdělání, dovednosti a zkušenosti (nejen u zaměstnanců, ale rovněž u sebe),
- upřednostňovat inovace,
- uspokojovat své zákazníky,
- vnímat zaměstnance jako nejdůležitější aktivum společnosti a dostatečně je motivovat k podávání co nejvyšších výkonů,
- snažit se zkvalitňovat podnikovou kulturu zejména s důrazem na zlepšování interní komunikace a snažit se předcházet neshodám nejen mezi zaměstnanci, ale rovněž mezi jednotlivými členy managementu,
- snažit se co nejlépe koordinovat všechny funkce a činnosti,
- mít proaktivní postoj k riziku a současně se jej snažit diverzifikovat.

Změny v rámci externího či interního prostředí, které mohou ústít v zánik podniku, je možné odhalit pomocí **implementace controllingu**. Controlling lze chápat jako subsystém řízení, který se zaměřuje na všechny dílčí řídicí činnosti koordinující plánování, analýzu, kontrolu a informační zabezpečení. Jak již však bylo řečeno výše, důležitá je vždy rychlá a adekvátní reakce ze strany vedení podniku.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. Brno: PC-DIR, 1997.