

kteřá historicky vyráběla pneumatiky a gumové výrobky pro automobilový průmysl. Noví majitelé, kteří ji získali v 90. letech, zjistili, že v oboru pneumatik, zejména pro osobní auta, nebudou moci konkurovat špičkám v oboru – ani kvalitou a technickým rozvojem, ani velikostí a ekonomickou silou. Změnili proto strategii a začali dělat negumové komponenty. Vytvořili i vyrábí různé strojírenské komponenty a podsestavy, lisovací nástroje či průmyslovou automatizaci. To znamená, že se zbavili téměř všechno, co dělali, a začali na zelené louce úplně s něčím jiným. Nebylo to jednoduché, ale daří se jim to.

Taková razantní změna se lépe dělá v době, kdy ekonomika funguje. Teď jsme ale v situaci nejistoty. Je to dobrá doba na změny firemních strategií?

Teď je právě nejlepší doba. Nejistota postihuje úplně všechny hráče na trhu, může ohrozit ty malé i ty velké. A ten, kdo vymyslí tu nejlepší reakci na potíže, které kolem nás jsou, bude nejúspěšnější. Je to revoluční doba, která do jisté míry naruší ustálené poměry v byznysu, a karty se rozdávají znovu. Kdo předtím byl na chvostu podnikatelského pelotonu, tak po novém rozdělení karet může být i první. Podívejme se třeba na hotely. Těm se teď změnil trh o 180 stupňů a nemohou čekat, že se to vrátí do situace jako před covidem. Lidé budou cestovat méně, budou se bát do letadel, firmy si zvykly pracovat on-line, takže nebudou chtít platit služební cesty. Kdybych měl dneska hotel nebo penzion, asi bych ho předělal třeba na sociální služby nebo bydlení. Když bych byl první, možná bych získal i nějaké dotace, možná bych na tom vydělal. Když přijde se stejným nápadem třetí, čtvrtý, tak už může být pozdě. Konkurence už bude veliká.

Ale jak firmy poznají, že už jsou ve stavu, kdy je potřeba udělat razantní kroky?

Podnikové krize zpravidla začínají právě krizí strategie, kdy firmy nemají vhodnou nabídku, která odpovídá poptávce na trhu, nemají dostatečnou konkurenční výhodu, která jim zajistí i náskok v ziskovosti oproti ostatním konkurentům. Pokud tento problém nevyřeší, pak nastane fáze krize prodeje – prodávají méně nebo za horších podmínek, často i bez zisku nebo se ztratou, jen aby něco prodaly. Když se propadne objem prodeje, tak se zpravidla ani nepodaří stejně rychle utlmit náklady. Výnosy jsou pak menší než náklady. Podobně je tomu i při prodeji velkého objemu, ale se zápornou marží. To obojí způsobí krizi výsledkovky – náklady jsou vyšší než výnosy a firma



„Subdodavatelé to nyní mají těžké. Jsou snadno vydíratelní,“ varuje **Petr Karásek**.

je ve ztrátě. Ale na ekonomickou ztrátu se pořád ještě neumírá. Nicméně pokud se nepodaří rychle krizi výsledkovky vyřešit, překloupí se do krize rozvahy. Rostou zásoby neprodaných výrobků, rozpracované výroby, rostou závazky po splatnosti, banky ztrácejí ochotu dále úvěrovat. No a pak už to jde strašně rychle. Docházejí hotové peníze a nastává krize cash flow. Jak je vidět z těchto postupných fází, v každé z nich je poměrně hodně příležitostí s krizí podniku ještě něco udělat, zvrátit vývoj.