

# Hospodářská krize - rizika a šance pro malé podniky

**Stefan Merath**

**podnikatelský trenér**

Krize představuje šanci. Tato věta byla citována tolikrát, že ji mnozí již nechtějí znovu slyšet. A především, když je někdo skutečně postižen krizí, zní tato věta spíše jen jako heslo. A když již vidíme šanci, přestáváme pociťovat krizi.

V tomto smyslu lze okamžik, kdy se krize stává šancí, relativně přesně definovat: je to tehdy, když začneme svět a problémy vnímat jinak. Neboť v takovém okamžiku se otevírají možnosti jiných vzorců jednání.

Posuzujeme-li jako malý podnik aktuální hospodářskou krizi, jedná se spíše o dvě roviny krize. Zaprvé o rovinu globální a zadruhé o rovinu týkající se vlastního podniku. Obě tyto roviny je třeba posuzovat navzájem nezávisle.

## ***Globální rovina***

Začneme s globální rovinou a budeme ji posuzovat nově, s cílem ji jinak chápat a najít tak šance. Společensky přijatý způsob nazírání je zhruba tento: "Iniciátorem nesnází je bankovní krize. Tu mají na svědomí neschopní manažeři a důsledky bankovní krize se nyní projevují v reálném hospodářství. Aby se něco takového nemohlo opakovat, je třeba manažery držet na vodítku prostřednictvím regulačních opatření".

Takový pohled je krásně jednoduchý a naplňuje potřebu najít obětního beránka. Je však nedomyšlený. Podívejme se na jiný model, Kondratieffovy (ské) cykly. Tyto cykly (též Kondratieff Wave, podle ruského ekonoma D. Kondratijeva (1892 - 1938) - pozn. překl.) jsou dlouhodobé hospodářské cykly (40 - 60 let), které se neodehrávají v imaginární sféře peněz nýbrž jsou spojeny s reálnými podmínkami. Idea, stojící v pozadí tohoto modelu, je orientována na úzký profil: Každý systém se vyvíjí sám od sebe tak dlouho, dokud nenarazí na úzký profil (který navíc mnohdy sám vytvořil).

Například první Kondratijevův cyklus: Na počátku 19. století se v podnicích rozšířil parní stroj a výroba mnohonásobně stoupla. Předpokládalo se, že to tak půjde stále dál. To se však nepotvrdilo. Kolem roku 1840 přišla velká krize. Proč? Protože celý objem výroby byl distribuován pomocí koňských povozů. Dopravní kapacity a dopravní náklady začaly omezovat další rozvoj. Tento úzký profil vyřešila teprve železnice.

Doposud poslední, pátý Kondratijevův cyklus je IT a internet. Tyto technologie dovolují globalizaci velkého rozsahu a zajišťují distribuci vědomostí a znalostí po celém světě. Tím byly položeny základy rychlého růstu tzv. států BRIC (Brazílie, Rusko, Indie, Čína). Hlad po energii a surovinách stále roste. Zdroje surovin a některé zdroje energie jsou při tom omezené. Důsledkem je masivní zdražení energie a surovin, ke kterému došlo v posledních 10 až 12 letech. Následkem tohoto zdražení odtekla z průmyslových zemí 14 místná suma. (Ta zmizela např. v moři v podobě umělých palmových ostrovů.)

Kdyby tento odliv financí zasáhl přímo lidi, měl by za následek významný pokles blahobytu. Proto byla činěna opatření aby se tak nestalo. Emisní banky začaly půjčovat peníze za nižší úrok. Úkolem komerčních bank pak bylo dostat tyto peníze mezi lidi. Zpočátku banky nacházely lidi s odpovídajícím kreditem, později již nikoliv. Bylo zřejmé, že tito lidé s omezeným kreditem nebudou schopni půjčené (tak jako tak jen natištěné) peníze splatit a veřejnost začala vznikající problém vnímat jako "bankovní krizi".

Když se na věc podíváme s odstupem, je zřejmé, že manažeři bank jsou jen zaměstnanci (a jako takoví se ovšem nemohou vyvázat z odpovědnosti), podstata nesnází však leží někde jinde. A tím i šance.

V celém tomto řetězu jsou dva body, ve kterých by bylo teoreticky možné zasáhnout. Zaprvé lze jednoduše rezignovat na část blahobytu. To by jednak bylo sotva možné prosadit, jednak by to mělo jen krátkodobý účinek. Druhou možností je masivně investovat do obnovitelných zdrojů energie a uzavřených surovinových cyklů. A to je uskutečnitelné!

Takto formulovaný vztah k hospodářské krizi může být možná překvapivý. Zkusme však myšlenkový experiment. Předpokládejme, že by nás za jinak stejných podmínek četné státní "balíčky", zaměřené na podporu konjunktury, přivedly zpět k hospodářskému růstu. Hlad po surovinách by se opět začal zvyšovat (a tím i ceny) a byli bychom na tom stejně jako před tím.

Jinými slovy: Bez řešení úzkého profilu se z krize nelze dostat. A právě v tom je velká šance! Jednak pro společnost ale též právě pro malé podniky. Historicky to bylo doposud vždy tak, že podnik, země resp. skupina zemí, která vyřešila Kondratijevův úzký profil, byla vítězem následujícího cyklu. Příklad: Akcie železnic v 19. století nebo akcie IT v posledních 2 až 3 desetiletích.

Je tedy zřejmé: Jiný přístup na globální úrovni nabízí nové šance.

### ***Podniková rovina***

Nyní k rovině vlastního podniku. Dříve než se začneme zabývat šancemi malého podniku, jde nejprve o zajištění existence. Většina malých podniků (do 50 zaměstnanců), se kterými jsem byl v kontaktu jako podnikatelský trenér, má likvidní prostředky na maximálně 2 - 4 měsíce (pro případ úplného výpadku obratu), mnohdy na dobu ještě kratší. Vzhledem k tomu, že krize trvá déle, je zajištění existence povinností - jinak sotva budete mít příležitost chopit se nějaké šance.

### **Zajištění existence**

Z vlastní hořké zkušenosti doporučuji: Nikdy neinvestujte do sestupného trendu ani nenabírejte další zaměstnance. Sám jsem to zažil: I značný objem likvidních prostředků zmizí dříve než byste očekávali. Pokud byste potřebovali zvýšit kapacity abyste mohli vyřídit existující zakázky, zajistěte si kapacity externě. Dbejte o co možná nejvyšší variabilitu nákladů.

Za krize již není čas na zajištění dalších rezerv - to jste měli udělat za dobrých časů. Je však ještě čas dát si stranou určitý obnos v hotovosti privátně. V nejhorším případě (Worst Case) se takové zabezpečení hodí abyste měli pár měsíců z čeho žít. Řízení rozkolísaného podniku je samo o sobě dost těžké a je nedobré mít k tomu navíc ještě osobní problémy. Avšak i ve vašem podniku by měly být nějaké hotovostní rezervy. Neboť v nejhorším případě budete potřebovat nejlepšího insolvenčního správce jaký se dá sehnat - a takoví pracují jen proti okamžité úhradě.

Aby k něčemu takovému nemohlo dojít, optimalizujte co nejrychleji vaše struktury a náklady tak, abyste se stali efektivnějšími a aby klesly fixní náklady. Krize má výhodu v tom, že se i tvrdá opatření setkávají s pochopením zaměstnanců - samozřejmě jen za předpokladu, že při tom zůstanete otevření a féroví.

Zajistěte si další likviditu tím, že neprodleně vymůžete úhradu všech faktur které jsou v prodlení - a to důsledně. Nezapomínejte při tom ani na faktoring. Zajistěte se navíc proti budoucím výpadkům plateb - například vhodným pojištěním.

Nakonec propočítejte scénář pro nejhorší případ (Worst-Case-Scenario) - myslím tím pro opravdu zlou situaci. Plánujte tak, abyste ani v takovém případě neztratili akceschopnost. Nadefinujte si seznam krizových kritérií a příslušných opatření a alespoň jednou týdně jej kontrolujte. Nemusí to být složité. Čím jednodušší budou základní pravidla, tím lépe. Výhoda: Nebudete to muset začít vymýšlet až když nastane reálná krizová situace.

Získáte tak písemnou oporu proti ukolébávající naději, která mnohdy vede k odkládání opatření.

Nejdůležitější tip pro zajištění existence: Nedůvěřujte klamným nadějím jako například: "Ach, poslední dva měsíce byly dost špatné, ale tento měsíc už bude zase lépe." "Budeme se trochu víc věnovat reklamně a lidé zase začnou nakupovat." "Zastavím dům mé babičky, půjčím si ještě nějaké peníze a potom můj podnik zachráním." Podobné věty měly již za následek konec tisíců podniků. Nikdy nedůvěřujte klamným nadějím a nikdy se nepokoušejte řešit dlouhodobé problémy pomocí krátkodobých opatření! Jen byste přišli o své peníze. Jediným dlouhodobým opatřením, které v této situaci zabírá, je změna strategie.

### ***Využití šancí***

V krizi je překrásná šance. A sice Paretovo pravidlo neboli princip 80/20. Podle tohoto principu přináší 20% činností 80% výsledků, 20% zákazníků je zdrojem 80% obrátu atd. To znamená: Když odříznete čtyři pětiny, obdržíte pořád ještě 80% výsledků. Ovšem za předpokladu, že vyberete ty správné čtyři pětiny! Na krizi je krásné to, že vás přímo nutí tento princip využít. Vynaložte proto mnoho, opravdu velmi mnoho času na identifikaci 20% činností a zákazníků a zaměstnanců přinášejících 80% výsledků.

Nezáleží na tom co a jak plánujete, NIKDY toho nedosáhnete sami. Potřebujete další lidi kteří vás podpoří. A aby to jiní lidé učinili, musí vám důvěřovat. Důvěra je nejcennější hodnotou, kterou v takové krizi máte. Důvěra je často vystavena zkouškám aniž byste tomu mohli zabránit. Právě proto je životně důležité, učinit pro posílení důvěry vše co je ve vašich možnostech!

Každá krize se jednou opět změní v růst. A malé a střední podniky mají jednu zcela zásadní výhodu: jsou přizpůsobivé. Za předpokladu, že podnikatel dokáže udržet hlavu nad vodou, může podnikovou strategii podstatně rychleji přizpůsobit a modifikovat. Postarejte se proto bezpodmínečně pro zajištění prostoru pro strategii.

Rád bych řekl jasně a zřetelně: **Speciálně v krizi je dobrá strategie a nastavení centra dění tím, co rozhoduje o přežití.** Jak říká Peter Sawtschenko, nastavení je dobré tehdy, když k vám noví zákazníci přicházejí automaticky. Když se tak neděje, je vaše strategie a nastavení chybné!

Po řadu let jsem se důkladně zabýval nejrůznějšími koncepty strategie, počínaje 2500 let starými klasiky jako Sun Tsu až po nové koncepty pocházející od Portera nebo Rappaporta. Jedinou použitelnou a fungující strategií pro malé a střední podniky pořád zůstává strategie EKS<sup>®</sup>, soustředěná na úzké profily.

S ohledem na to, že většina podnikatelů nejsou experti na strategie, měli by si v každém případě experty přizvat. A o nejlepší z expertů které lze najít. Rozdíl mezi skutečným expertem a průměrným poradcem totiž nespočívá v rozdílu mezi velkým a malým úspěchem nýbrž v rozdílu mezi úspěchem a krachem. Takového skutečného experta byste si měli najít opravdu rychle! Nezapomínejte: Každý den zpoždění vás stojí (podle velikosti podniku a situace) hezkých pár tisíc Euro. To tvrdím nikoliv jen jako podnikatelský trenér ale i na základě mé vlastní dvanáctileté podnikatelské zkušenosti.

Tři rozhodující body rozumné strategie jsou tyto: Malá, homogenní a snadno dosažitelná cílová skupina. Vyvinutí přesvědčivé nabídky, kterou tato cílová skupina nemůže odmítnout. A konečně co možná nejrychlejší dosažení vedoucí pozice na trhu (to je v případě malé homogenní cílové skupiny přirozeně rychleji uskutečnitelné).

Souhrn: Na klidném moři dokáže plout téměř každý. Za bouře však dojde k oddělení zrna od plev. Teprve v bouři se pozná dobrý podnikatel. A co je na tom krásné: Stát se dobrým podnikatelem se lze naučit, stačí začít jinak vnímat svět. Například s pomocí mé knihy: "Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer" ("Jak se stát úspěšným podnikatelem").

Tento článek byl uveřejněn v periodiku LO (Lernende Organisation) 48, březen/duben 2009 (<http://www.lo.isct.net/>) a v StrategieReport 02-09 (StrategieForum e.V. - Síť pro úspěch a růst).

**Unternehmercoach GmbH**  
Batzenbergstr. 5  
79238 Ehrenkirchen  
Tel. 07633/83 09 331  
Fax. 07633/83 09 337  
<http://www.unternehmercoach.com>  
[s.merath@unternehmercoach.com](mailto:s.merath@unternehmercoach.com)



**Stefan Merath:**  
**Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer**  
Erschienen: Februar 2008  
Gabal-Verlag  
29,90 €  
("Jak se stát úspěšným podnikatelem"  
vydalo nakladatelství Gabal-Verlag,  
únor 2008  
cena 29,90 €)