JEDNODUCHÝ „KONDIČNÍ“ TEST FIRMY

V jaké situaci se společnost nachází

1. *Ve výborné kondici*
   - *společnost dlouhodobě roste,*
   - *profitabilita nad průměrem trhu,*
   - *lidské zdroje využity na 100%, stále se hledají další*
   - *výrobní kapacita využita na 100%, nutné rozšíření (pokud jde o výrobní spol.)*

2. *Standardní kondice*
   - *společnost dlouhodobě stagnuje anebo mírně roste (tedy je k diskusi ověření strategie, zda je sama o sobě v dané situaci schopna zajistit trvalejší růst)*
   - *profitabilita kladná/akceptovatelná*
   - *lidské zdroje využity v průměru na 90-100%*
   - *výrobní kapacita využita v průměru na 90-100%, (pokud jde o výrobní spol.)*

3. *Podprůměrná kondice*
   - *společnost dlouhodobě stagnuje anebo mírně klesá (stagnuje nebo klesá prodej, tím pádem se to projevuje i do hospodářského výsledku)*
   - *profitabilita dlouhodobě v „černé nule“ anebo po krátké období i v záporu*
   - *lidské zdroje využity v průměru na 80-90%*
   - *výrobní kapacita využita v průměru na 80-90%, (pokud jde o výrobní spol.)*

4. *Problémová kondice*
   - *výkony společnosti klesají po delší dobu, tím pádem se to projevuje znatelně i do hospodářského výsledku a potenciálně je tím negativně ovlivněno cash-flow*
   - *profitabilita více jak 9 měsíců v záporu*
   - *lidské zdroje využity na méně než 80%*
   - *výrobní kapacita využita na méně než 80%, (pokud jde o výrobní spol.)*
   - *více než polovina závazků je 30 dní po splatnosti*
   - *problémy se mohou projevovat v oblasti rozvahy (stoupají zásoby, pohledávky po splatnosti, závazky, ev. rozpracovaná/nedokončená výroba …; společnost se dostává do problémů v oblasti úvěrů/zadluženosti – např. neplní sjednané bankovní kovenanty)*

5. *Kritická kondice*
   - *klesající výkony jsou dlouhodobým trendem*
   - *profitabilita více jak 12 měsíců v záporu*
   - *lidské zdroje využity na méně než 75%*
   - *výrobní kapacita využita na méně než 75%, (pokud jde o výrobní spol.)*
   - *více než 75% závazků je 30 dní po splatnosti a zdá se, že tento trend bude pokračovat; společnost má problém s přefinancováním úvěrů*

6. *Kritická kondice „COVID“*
   - *výkony společnosti klesají (strmě v důsledku pandemie a opatření s tím souvisejících)*
   - *profitabilita je posledních 6 měsíců v záporu*
   - *lidské zdroje využity na méně než 75%*
   - *výrobní kapacita využita na méně než 75%, (pokud jde o výrobní spol.)*
   - *více než 75% závazků je 30 dní po splatnosti a zdá se, že tento trend bude pokračovat, přestože firma využila i vládní podpory*

Jaká je pozice firmy ve vztahu k trhu

- *Tržní pozice*
  1. *Leader segmentu (firma má vlastní vývoj produktů a služeb a tím udává v oboru trend a/nebo je její tržní podíl významný a roste)*
  2. *Průměrný hráč (firma nemá vlastní vývoj a/nebo její tržní podíl stagnuje anebo mírně klesá)*
  3. *Problémový hráč (klesající tržní podíl je dlouhodobým trendem – více jak 3 roky)*
  4. *Firma je v podstatě pouze subdodavatelem práce ve mzdě*
- *Povaha trhu*
  1. *Trh roste*
  2. *Trh stagnuje*
  3. *Trh klesá*
  4. *Podmínky na trhu se dramaticky změnily*

Úspěšnost strategie podniku

1. *Strategii se daří plnit a vede k dlouhodobému růstu*
2. *Strategii se daří plnit, ale podnik přesto stagnuje*
3. *Podnik klesá, strategii se nedaří plnit anebo v dané situaci nepřináší očekávané výsledky*
4. *Východiska, za kterých byla připravována stávající strategie, se významně změnila, čímž se stávající strategie stává překonanou a pro současnou situaci ne zcela vhodnou*

Procesy a funkčnost podniku

1. *Podnik/firma funguje bez problémů (procesy jsou nastaveny více méně efektivně)*
2. *Firemní procesy se někdy zadrhávají, ale případné problémy se daří řešit vlastními silami*
3. *Firemní procesy mají zjevné problémy a tyto problémy se zobrazují v neschopnosti firmy dodat své výrobky, služby zákazníkům včas, v potřebné kvalitě a s plánovaným ziskem*

Vyhodnocení testu

Pokud jsou vaše odpovědi vždy **označeny vyššími čísly - tedy například 3 a výše, situaci lze považovat za vážnou a je nutné neváhat a začít adekvátně situaci řešit**. V první řadě by měl každý zvážit, jestli je schopen vyřešit situaci vlastními silami. Další možností je požádat o pomoc zkušeného poradce, mentora, nebo interim manažera. V úvahu připadá i fúze nebo prodej. Připomínáme, že v této situaci už může být nutné provést tzv. test likvidity, zejména k identifikaci a práci s riziky předlužení a/nebo platební neschopnosti podle insolvenčního zákona.