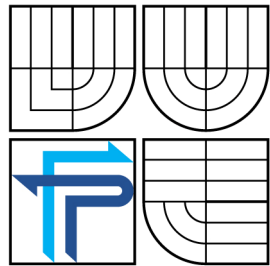


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANČÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

MODEL KRIZOVÉHO MANAGEMENTU FIRMY

THE MODEL OF CRISIS MANAGEMENT IN THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PETR ČECH

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. JIŘÍ DVOŘÁK, DrSc.

BRNO 2008

Abstrakt

Hlavním cílem bakalářské práce bylo provedení průzkumu ve společnosti KAROSERIA a.s. a na základě tohoto průzkumu rozhodnout, zda je důvod k zavedení krizového řízení. I přestože stanovení výsledků a navržení návrhu optimálního řešení problémových částí není snadné, bude se tím zabývat má práce. Bude zaměřena tak, aby byla co nejvíce přínosná pro KAROSERIA a.s. a pomohla jim v dalším vývoji.

Abstrakt

The principal aim of this Bachelor's thesis is to carry out the research in the KAROSEIA Inc. to find out if the present situation of the company demands introducing the crisis management. Although it is not easy to determinate the results and suggest the optimum solution of the problems, the thesis will be focused on it. The results could contribute to KAROSERIA Inc. Very much and could help in the following progress.

.

Klíčová slova:

Krizové řízení, výrobní společnost, stabilizace, návrh na zlepšení

Key words:

Crisis management, manufacturing company, stabilisation, suggestions for enhancement

Bibliografická citace práce:

ČECH, P. *Model krizového managementu firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 69s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Jiří Dvořák DrSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2008

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce panu prof. Ing. Jiřímu Dvořákovi DrSc. za cenné rady, připomínky, bezproblémovou komunikaci a domluvu po celou dobu vypracování mé práce. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti KAROSERIA a.s. za pomoc při sestavování dotazníků a za postřehy z praxe a zaměstnancům společnosti za bezproblémovou spolupráci. Velké poděkování za podporu při studiu patří také mé rodině.

OBSAH:

ÚVOD.....	8
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	10
1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU	10
1.2 CÍLE PRÁCE.....	11
1.3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	12
1.3.1 Základní údaje společnosti	12
1.3.2 Vznik a historie podniku	12
1.3.3 Předmět podnikání.....	13
1.3.4 Organizační struktura podniku	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	17
2.1 KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	17
2.1.1 Definice krize	17
2.1.2 Podniková diagnostika.....	17
2.1.3 Příčiny krizí	18
2.1.4 Krizový proces.....	19
2.1.5 Prvky krizového řízení	20
2.1.6 Krize růstu	26
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA	35
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE	39
3.1 DOTAZNÍKOVÁ METODA	39
3.2 KRIZOVÝ MANAGEMENT V KAROSERIA A.S.....	42
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHU ŘEŠENÍ.....	44
4.1 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	44

4.1.1	Určení krize ve společnosti KAROSERIA a.s	44
4.2	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI KAROSERIA A.S.	50
4.2.1	Vstupní data.....	50
4.2.2	Analýza likvidity společnosti KAROSERIA a.s. 2005 – 2007	54
4.2.3	Analýza rentability	55
4.2.4	Analýza zadluženosti.....	56
4.2.5	Analýza aktivity.....	57
4.3	PŘÍNOSY NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	58
4.3.2	Eliminace a odstranění ohnisek krize	58
5	ZÁVĚR.....	60
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	63
8	REJSTŘÍK SLOV.....	64
9	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	64
10	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Termín krizové řízení se připisuje americkému prezidentovi J.F.Kennedymu, který ho poprvé použil v roce 1962 v době Karibské krize, která vyústila v otevřený konflikt mezi USA a SSSR. Hlavním úkolem tehdejšího kolektivu vedení USA, pracovním nazývaným „crisis management“, bylo omezovat rizika vedoucí ke vzájemné konfrontaci.

V dalším období byl tento termín převzat do terminologie NATO a prakticky po celou dobu studené války byl nástrojem pro řešení různých krizových situací vojenského charakteru.

Vývoj krizového managementu poznamenala 60. léta. Pojem se stal univerzálním termínem, nejen ve vojenském prostředí. Ekonomiky jednotlivých zemí se staly vzájemně závislými, tím více citlivými na neočekávané krize. Takové krize mohou vznikat za náhlé finanční či jiné ekonomické krize, svůj původ mohou mít v přírodních katastrofách, migracích obyvatelstva, ale i ve znečišťování životního prostředí. Sílicí vnější vlivy, vyplývající z procesu globalizace, se projevují v oblasti ekonomické, informační a finanční. Sem patří terorismus, organizovaný zločin, k tomu se přidává hospodářská migrace, měnová spekulace a další.

Ekonomické subjekty musí řešit zrychlující se dynamiku různých změn, prudký nárůst rizika investování, zvyšování kapitálové náročnosti, vznik strategických překvapení, intenzivní domácí i globální konkurence, nevypočitatelné chování konkurence, rychlý růst požadavků zákazníků na kvalitu produkce a termíny jejich dodání. Všechny tyto faktory nutí management řešit vzniklé rizikové situace, ze kterých vychází podnik jako prosperující, nebo směřující k úpadku. Mnoho podniků, či podnikatelů se dostává do značných existenčních problémů, kdy nejsou schopni dostát svým závazkům vůči druhým subjektům, ať už z důvodu prvotní nebo druhotné platební neschopnosti.

Důležitým faktorem je také politika státu a konkurenční prostředí, ve kterém se ekonomické subjekty nacházejí. Je to především otázka konkurenčního boje, kde společnosti mezi sebou bojují na hranici ziskovosti, či samotné existence, protože zákazník požaduje co nejkvalitnější produkt za co nejnižší cenu.

Existuje mnoho dalších faktorů, které ovlivňují podnikatelskou sféru. Důležité je však naučit se rozpoznat a identifikovat blížící se problém či krizi a umět si s ní poradit, předvídat je, správně na ně zareagovat.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Vymezení problému

Cílem bylo získání základních informací o společnosti KAROSERIA, a.s., popsání historického vývoje, definování předmětu podnikání, zmínka o nabízených výrobcích a službách a uvedení organizační struktury podniku.

V současné době má mnoho společností problémy, které jsou způsobeny jak ztrátou trhu, zastaralostí výrobních programů, případně neschopností reagovat pružně na potřeby trhu, rychlými změnami ve výrobě, změnami vnitřní organizační struktury, případně odpovídajícím snížením stavu zaměstnanců. Jistě bychom mohli jmenovat více důvodů, které jsou všeobecně známy a publikovány v médiích.

Rostoucí složitost a intenzita působení stále většího počtu vnějších a vnitřních vlivů na podnikový organismus způsobuje enormní nárůst problémů, které musí manažeři řešit - počínaje jednoduchými problémy provozního rázu a konče nesmírně sofistikovanými a závažnými problémy strategické povahy. Od manažerů podniků se stále více očekává, že budou rozhodovat na základě detailní znalosti rozhodovací situace a nikoli jen na základě svých zkušeností či intuitivních přístupů.

Změny podnikatelského prostředí, nárůst komplexnosti řešených úkolů a složitosti jevů v podnikovém okolí jsou pro podnikový management výzvou k jednání dávající do pohybu velmi složité procesy adaptace na změny prostředí a neméně složité procesy vnitropodnikové koordinace a integrace. Komplexní analýza podniku jako jeden z účinných nástrojů podnikového řízení vytváří předpoklady pro úspěšné zvládnutí těchto procesů. Zahrnuje soubor analýz zaměřených na výkonnostní potenciál podniku a jeho jednotlivých procesů a činností a analýzu veškerých relevantních vlivů a jevů působících v podnikovém okolí. Analýza pomáhá k lepší identifikaci problémů, redukuje rizika a rozhodovací procesy se stávají objektivnější.

Každý z manažerů se jistě nejednou přesvědčil, jak úzká korelace existuje mezi informačním popisem rozhodovací situace a kvalitou řízení, resp. rozhodování. Prakticky každému manažerskému či inženýrskému rozhodnutí předchází určitý rozbor a hodnocení relevantních aspektů řešeného problému. Bez analýzy nelze fundovaně rozhodovat např. o podnikových cílech, organizační struktuře, cenách výrobků, výrobním programu, objemu a směrech odbytu, technologii výroby, výrobových

inovacích, investicích apod. Je zřejmé, že analýzy prolínají v podnikové praxi celý systém řízení a stávají se součástí řešení mnohých dalších rozhodovacích situací, problémů a hodnocení. Primárním objektem analýzy by měly být v první řadě strategické veličiny podnikové úspěšnosti. Teprve při správném nastavení strategických veličin mohou být účinné analýzy určené k dosažení operativních věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových činností.

1.2 Cíle práce

Cílem bakalářské práce je nalézt ohniska možné krize ve společnosti KAROSERIA a.s. a stanovit obecná doporučení, která z těchto nalezených ohnisek vyplývají.

1.3 Představení společnosti

1.3.1 Základní údaje společnosti

Obchodní firma:	KAROSERIA a.s.
Sídlo společnosti:	Heršpická 758/13 Brno 656 92
Den vzniku:	30. 4. 1992
DIČ:	CZ46347453
IČ:	46347453
Právní předpis pro založení:	společnost byla založena dle práva České republiky - zákon č. 513/1991 Sb.
Právní forma:	akciová společnost
Doba trvání:	neurčitá
Společnost je zapsána:	v Obchodním rejstříku u Krajského soudu Brno v odd. B, vložka 776
Základní kapitál:	210.705.000,-Kč od založení společnosti nedošlo ke změně základního kapitálu
Společnost vydala:	210 705 ks akcií na majitele o jmenovité hodnotě 1 000,-- Kč
ISIN:	CS 0005032150
Převoditelnost vydaných akcií:	není omezena
Dluhopisy:	společnost neemitovala dluhopisy
Web:	www.karoseria.cz

1.3.2 Vznik a historie podniku

Historie značky Avia spadá až do roku 1919, kde byla nedílnou součástí československého strojírenství, během válečného období spíše zaměřená na leteckou výrobu. Teprve v roce 1962 byla značka zapojena do automobilového průmyslu. Transformační a privatizační procesy přinesly v I. vlně kuponové privatizace název a vznik nové společnosti - AVIA KAROSERIA BRNO, a.s. (jako samostatného závodu AVIA s.p.). Název společnosti byl změněn v roce 2004, kdy se z AVIA KAROSERIA BRNO, a.s. stala KAROSERIA a.s. . Je to firma s dlouholetou tradicí zaměřená na

prodej nákladních vozidel Avia, výrobu užitkových nástaveb automobilů v provedení pro převoz pečiva, nábytku, potravin, oděvů a dalších provedení, např. na kompletaci pojízdných dílen, pošt, prodejen potravin, přepravníků osob a měřících vozů. Mezi další činnosti patří servis vozidel Avia, prodej náhradních dílů, půjčování nákladních vozidel, provozování autobazaru, lakovny a lisovny. Společnost také pronajímá volné prostory, prodává pohonné hmoty a nabízí služby pneuservisu. KAROSERIA a.s. jako první v České republice získala Velký svářečský průkaz opravňující ke svařování a výrobě ocelových konstrukcí dle DIN 18800 a ČSN EN 729-2.

1.3.3 Předmět podnikání

Hlavní činností je zejména výroba užitkových nástaveb, výroba konstrukčních a plechových dílů, ocelových a hliníkových výrobků zhotovených CNC technologií, dělení materiálu vysokotlakým vodním paprskem.

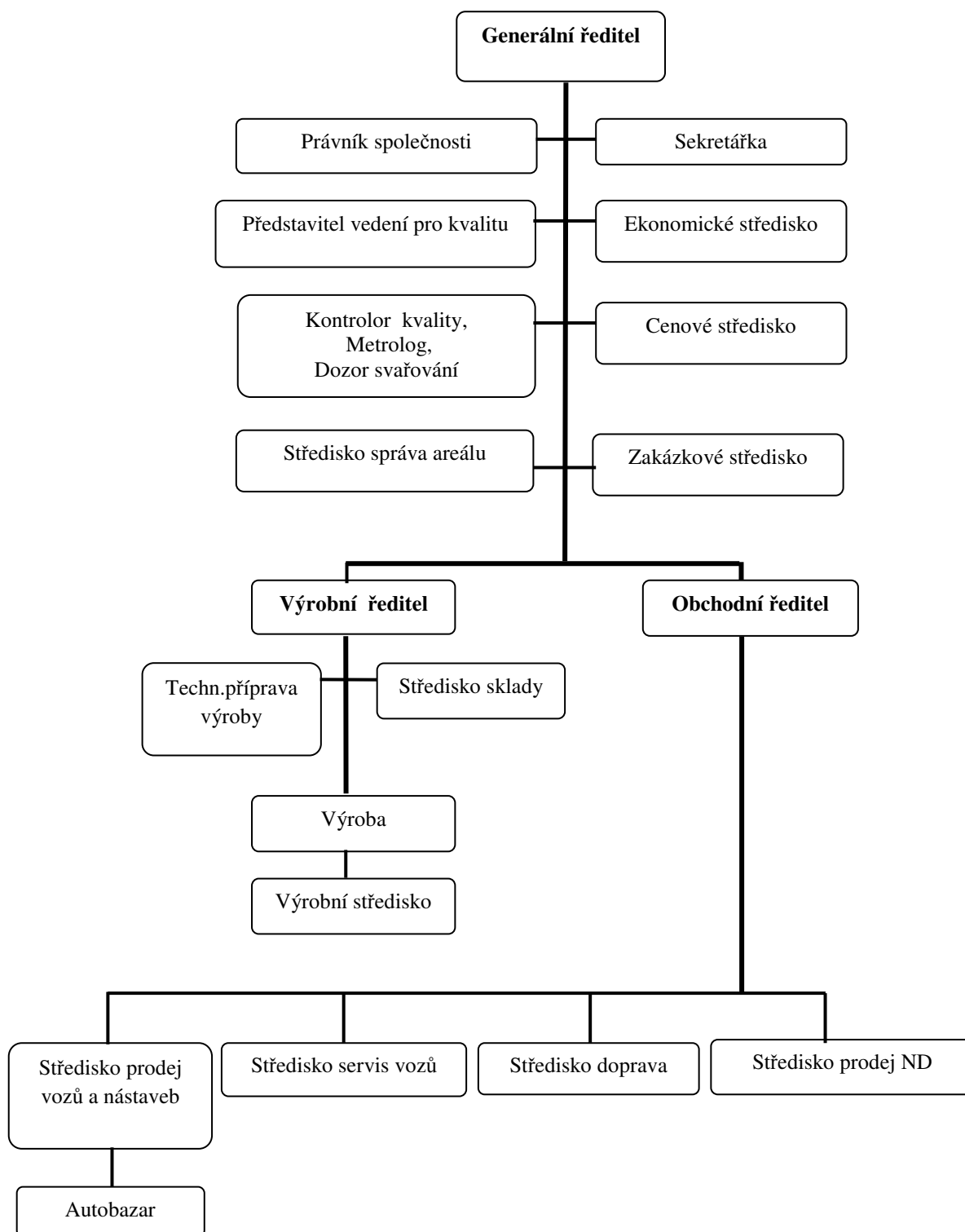
K dalším prováděným činnostem společností patří:

- výroba a opravy ostatních motorových vozidel prováděná průmyslovým způsobem
- zámečnictví
- nástrojařství
- hostinská činnost
- pronájem a půjčování věcí movitých
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- maloobchod motorovými vozíky jejich příslušenství
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- maloobchod použitým zbožím
- zprostředkování služeb
- zprostředkování obchodu
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy
- realitní činnost

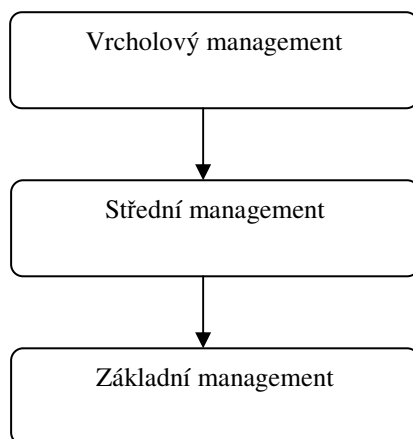
Cílem je maximálně uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků a dosáhnout stabilní pozice na trhu. Zabezpečování kvality produktů KAROSERIA a.s. je řešeno systémem řízení kvality realizovaného podle požadavků normy ISO 9001:2000. Společnost spadá pod „křídla“ koncernu PROSPERITA.

1.3.4 Organizační struktura podniku

I když je společnost řízena podle procesů, má také dokonale rozpracovanou organizační strukturu. Správné a dostatečně provázané organizační vazby mezi jednotlivými úseky společnosti KAROSERIA a.s. umožňují spolehlivé a efektivní fungování celého systému řízení podniku. Odpovědnosti, pravomoci a vzájemná provázanost všech zaměstnanců, kteří se podílejí na řízení, provádějí a ověřují činnosti ovlivňující kvalitu, jsou stanoveny v příručce jakosti, která mi byla poskytnuta k nahlédnutí. V čele organizace je představenstvo, které jmenuje generálního ředitele společnosti. Generálním ředitelem je ing. Pavel Čech, který je zodpovědný za celkový chod podniku a všechna střediska a úseky společnosti KAROSERIA a.s. Společnost se dělí na tři úseky: úsek ředitele, výrobní a obchodní úsek. Úsek generálního ředitele má na starosti ekonomické středisko a středisko správy areálu. Výrobní úsek se stará o výrobní středisko a technickou přípravu výroby. Do posledního úseku - obchodního patří středisko prodeje vozů, prodeje náhradních dílů, středisko servis a doprava.



Obrázek 1 : Řídící struktura společnosti KAROSERIA a.s



Obrázek 2: Řídící struktura managementu společnosti KAROSERIA a.s.

Manažeři jsou vedoucími zaměstnanci a.s. a odpovídají za řízení na jednotlivých řídicích stupních. V této souvislosti mají manažerskou nebo pracovní smlouvou stanoveny příslušné odpovědnosti a jim odpovídající práva.

Vrcholový management tvoří generální ředitel. Střední management tvoří zástupci ředitele (výrobní ředitel, obchodní ředitel) a vedoucí útvarů. Do těchto pozic jsou zaměstnanci zařazeni na základě manažerské a pracovní smlouvy. Základní management tvoří vedoucí středisek. Do těchto pozic jsou zaměstnanci zařazeni na základě pracovní smlouvy.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Krizový management

2.1.1 Definice krize

Krize organizace jsou významné a z pravidla neočekávané situace, které trvale nebo po delší dobu ohrožují cíl organizace nebo její samostatnou existenci. Dopady takové situace mohou významně poškodit firmu, její zaměstnance, či služby a pověst na veřejnosti. Bývají vyvolány tlakem vnějších nebo vnitřních událostí, které nutí management k neodkladným rozhodnutím [1].

„Krizový management je definován jako proces vyrovnávání se s napjatou situací způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces odpovědných osob k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí akutního problému, před nimž organizace stojí.“ (M. Armstrong, 1990)

2.1.2 Podniková diagnostika

Diagnostika je nauka, zabývající se rozpoznáváním a vyhodnocováním úrovně fungování podniku jako systému, celkové hodnoty (bonity) podniku, silných a slabých stránek podniku, problémů a krizových jevů v podniku včetně jeho případného zániku a nevyužitelných příležitostí a potenciálů podniku [14].

Cílem podnikové diagnostiky je tedy kromě jiného vytvořit postupně ucelenou, uspořádanou soustavu poznatků o provádění diagnóz podniku na základě dosud zpracovaných, ověřených a využitelných diagnostických metod a technik, identifikovaných problémů, typických slabých míst a nevyužívaných příležitostí, krizí a rizik. V nezbytné míře pak musí diagnóza obsahovat i způsoby prevence nebo pro případ potřeby i systémové řešení vzniklých krizí [14].

2.1.3 Příčiny krizí

Příčiny podnikových krizí nemusí a zpravidla nejsou náhodné, ale je možno je spatřovat v hrubých chybách, které hromadí podnikový management. Z obecného hlediska rozlišujeme příčiny krizí do dvou skupin [13].

Na vnitřní, do kterých patří přírodní podmínky, války, sociální nepokoje, konkurence, statní zásahy. A na vnější, sem patří zaměstnanci, kvalita výroby, zadluženost, technologie, investiční politika.

Personální politika

Pokud se manažer obklopí skupinou lidí, kterou nazveme „vlastní klikou“, o kterou se nekriticky opírá, stává se, že klika působí jako filtr, kterým prochází jen informace určitého typu, jsou to většinou ty, které chce manažer slyšet. Aby se podnik vyhnul krizím z nesprávného řízení, měl by sledovat u svých manažerů následující způsobilosti:[13].

- způsobilost vnímat, pozorovat dění kolem sebe
- dovednost komunikativní, která spočívá na schopnosti sdělovat myšlenky, názory a představy
- způsobilost, která je založena na řízení důvěry
- způsobilost je podpora a vedení zaměstnanců odbornými znalostmi a jejich účelné využívání

Vývoj na trzích

Podnik vyrábí často bez ohledu na potřeby zákazníků. Tato dočasná nebo ornamentní krize bývá zaviněna managementem podniku nebo jeho vlastníky, protože tito podnikatelé nemají buď žádné, nebo zcela nedostatečné představy o tom, co si zákazník přeje. Rozhoduje o množství podle svých subjektivních představ a jsou přesvědčeni, že pomocí dobré reklamy lze prodat všechno [13].

Nedostatečná kontrola

Jádrem kontrolování musí být analýza zaměřená na sestavení diagnózy, která pomůže ujasnit tendence, budoucí výsledky a hledání způsobu, jak je žádoucím způsobem ovlivnit.

V krizovém podniku chybí zpravidla soustavný přehled o vývoji jeho částí i podniku jako celku [13].

2.1.4 Krizový proces

Krise podniku může propuknout náhle v důsledku překvapivých dramatických událostí (havárie, prudký pokles cen akcií na burze). Mnohem běžnější a nebezpečnější jsou však krizové procesy rozvíjející se pozvolna, dlouhodobě. Tyto krize jsou totiž často obtížně a včas rozpoznatelné. V takovém případě krizový proces prochází několika fázemi [8].

Jednotlivé krize se dají zařadit do několika skupin podle druhu. Krize tedy dělíme: [14].

1) z hlediska vývoje:

- Fáze potenciální – v této fázi se krize ještě nijak neprojevuje, ale hromadí se příčiny jejího budoucího vzniku
- Fáze latentní – v této fázi se už začínají projevovat příznaky krizových jevů, které je možné rozpoznat a přijmout opatření, která by zabránila rozvinutí krize.
- Fáze akutní – v této fázi dochází k plnému, i když zpravidla krátkodobému rozvinutí krizových jevů, které zjevně poškozují činnosti podniku, jeho zájmy a budoucnost.
- Fáze chronická - v této fázi se rozhoduje o budoucnosti firmy, protože je ovlivňována reakcemi managementu na předcházející fázi. Krizové jevy proto buď přetrvávají v nezdravé míře, mírně se utlumují, aby se opět rozvinuly ve své akutní či dokonce ještě kritičtější podobě nebo jsou postupně eliminovány.
- Fáze výsledná – tato fáze je odrazem efektivity krizového řízení managementu. Může mít podobu překonání krize nebo také zániku organizace.

2) z hlediska rozsahu:

- dílčí – krize odbytová, finanční, personální apod.
- globální - celopodniková

3) z hlediska periodicity: [13]

- jednorázová
- opakující se

Průběh krizového procesu [1].

- a, Optimální průběh krizového procesu – v optimálním případě management rozpozná symptomy hrozícího jevu a dokáže včas odstranit jeho příčiny.
- b, Efektivní průběh krizového procesu – efektivní zvládnutí krizového procesu je charakteristické okamžitou efektivní reakcí na akutní krizový stav.
- c, Zvládnutý průběh krizového procesu – nejbezpečnějším průběhem krizového procesu je postupné zvládnutí podnikové krize v jeho chronické fázi.
- d, Nezvládnutý průběh krizového procesu – nezvládnutý průběh krizového procesu bohužel končí zánikem organizace.

2.1.5 Prvky krizového řízení

Ačkoli je každý krizový vývoj neopakovatelnou událostí, existují základní kroky, které lze uplatnit v případě každé krize. Tyto prvky krizového managementu jsou stejné pro všechny typy organizací bez ohledu na jejich náchylnost ke krizím [1].

2.1.5.1 Analýza ohrožení organizace

Jak vyplývá z různých průběhů krizového procesu, nejefektivnější je prevence – odstranění příčin krize dříve než se může rozvinout a příp. příprava na budoucí krizový stav. Znamená to, že na počátku se musíme pokusit o co nejpřesnější prognózu krizí [1].

1, Potenciální zdroje krize – nejdříve je nutné provést analýzu všech rizik, může jít buď o krize uvnitř, nebo vně organizace [11].

Krize uvnitř organizace:

- materiálová a surovinová krize
- krize ve výrobě
- finanční krize
- personální krize
- krize know-how
- krize managementu

Krize vně organizace:

- krize odbytová
- krize v konkurenci
- krize dodavatele
- krize zákazníka
- krize způsobená změnou legislativních podmínek

2, Příznaky krizových jevů – u jednotlivých potenciálních krizí se musíme pokusit zjistit, zda a jak se v současnosti projevují nějaké jejich příznaky. Znamenalo by to, že krize se už dostala do fáze latentní [11].

- stagnace odbytu
- rostoucí konkurenční tlak
- stížnosti zákazníku na kvalitu zboží a služby
- dodavatelé požadují placení předem nebo v hotovosti
- odchody klíčových zaměstnanců
- snižuje se počet školení zaměstnanců
- firemní problémy se nevyhodnocují a neanalyzují

3, Časový horizont – s ohledem na dynamičnost odvětví, ve kterém podnikáme, si musíme zvolit přiměřený časový horizont, v rámci kterého se pokusíme předvídat vznik krizí v aktuální fázi [1].

4, Stupeň pravděpodobnosti vzniku - na základě znalostí symptomů se musíme pokusit odpovědět na otázku, nakolik je pravděpodobné, že se ve zvoleném časovém horizontu jednotlivé krize z fáze potenciální dostanou do fáze akutní [1].

5, Stanovení účinků a intenzity - v tomto kroku se posuzujeme, zda, jak a nakolik krize v uvedeném horizontu překročí mez únosnosti [11].

a, Málo ohrožená organizace – organizace ohrožená relativně málo se vyznačuje malým počtem krizových situací s nízkou pravděpodobností vzniku a slabými účinky

b, Organizace neohrožená zásadně – u organizace, která není zásadně ohrožená, se objevují krizové situace se středním účinkem a nízkou nebo průměrnou pravděpodobností.

c, Silně ohrožená organizace – u těchto je sice malý počet krizových situací s nízkým stupněm pravděpodobnosti, ale zato se zničujícím účinkem.

d, Velmi silně ohrožená organizace – u těchto se vyskytuje velký počet krizových situací se zničujícími účinky a vysokou pravděpodobností [1]

2.1.5.2 Stanovení krizové strategie

- zvládnutí krizových situací, které byly spíše nepravděpodobné a se slabým účinkem.
- omezení celkového ohrožení organizace zvláště přípravou krizových plánů pro zvládnutí krizových situací, které byly spíše nepravděpodobné nebo průměrně pravděpodobné a které neohrožují existenci organizace
- odstranění ohnisek potenciálních krizí, které mohou ohrozit existenci organizace [5].

Pravděpodobnost vzniku
v definovaném čase

vysoká	B	C	C
střední	A	B	C
nízká	A	B	C

Účinky na organizaci

negativní ohrožující existenci zničující

Obrázek 3: Krizová matice

Stanovení krizové strategie – podle míry účinků a pravděpodobnosti vzniku existují tři možnosti krizové strategie: [6].

- oblast A - **zvládnutí krize** vývojem koncepcí řešení až v okamžiku jejího vzniku
- oblast B - **omezení ohrožení** přípravou krizových plánů
- oblast C - **odstranění ohnisek krizí**

2.1.5.3 Realizace krizové strategie

1. Odstranění ohnisek krize

- dodatečnými investicemi pro zvýšení jistoty
- „opuštěním“ tzn. zřeknutí se výrobků a procesů ohrožených krizí

Strategický význam této alternativy se převážně pro průmyslová odvětví [6].

2. Omezení celkového ohrožení

- **včasným rozeznáním krizových vývojů**

Patří sem systém výstrah na základě klasického plánování a srovnání plánovaných hodnot a sestavení seznamu indikátorů, které mají přímou souvislost s nabídkou [6].

➤ **zamezením eskalace**

Zjištění, že organizace stojí před krizí, by mělo vést k akcím, jejichž cílem je krizi zamezit [6].

- soustředěním na výrobky, které nejsou náchylné ke krizím
- podporou vývoje nových produktů
- zabezpečením finančních prostředků potřebných k odstranění krize
- opatrným plánováním výroby produktů náchylných ke krizím
- provedením změny investičních plánů

➤ **krizovými plány**

Krize vznikají v krátké době a ve středně dlouhé době nemohou být zohledněny ve strategickém plánu.

Každý *krizový plán* vymezuje:

- automatická řešení předvídatelných situací
- zmapování prostředků zvládnutí krize
- definice rolí aktérů
- personální obsazení
- pravidla krizové komunikace

3. Zvládnutí krizové situace

➤ **dobrému image**

Každou krizi lze zvládnout tím snadněji, čím lepší je pověst organizace před vypuknutím krize [7].

➤ **trouble shooting**

To znamená rychle přijímat závěry a pružně reagovat na situaci, Je totiž velice důležité nenechat se zatlačit do pouhé obranné pozice. Musíte sami aktivně působit na vlastní průběh krize. I když základem trouble shootingu je především flexibilita, musí být připraven krizový štáb a jeho hlavní zásady [7].

- jmenován odpovědný vedoucí krizového štábu

- všichni členové týmu uvolnění od jiných činností
- zajištěn rychlý tok informací
- disponibilní zdroje
- připraveno potřebné vybavení
- vypracován plán termínů pro informování majitelů

2.1.5.4 Likvidace následků

Po zvládnutí první fáze krize musí být zahájen program záchrany trhu. Především je důležité mít výrobky a zákazníky utříděny podle významu a podle distribučních sítí. Smyslem tohoto utřídění je dojít k závěru, kteří zákazníci musí být obslouženi přednostně, a které jsou nejvýznamnější výrobky daného odbytiště. Program záchrany trhu má totiž za cíl, aby byly co nejdříve uspokojeny požadavky klíčových odběratelů. V následné etapě je nutné urychleně přistoupit k programu obnovení výroby. Hlavním úkolem je zajistit náhradní / nové výrobní kapacity [1].

2.1.5.5 Kategorizace rizika

Tradiční přístup ke kategorizaci rizik je odvozen buď od místa vzniku – rizika vnější a vnitřní, nebo od oblasti řízení [1].

- 1) Psychologická – způsob, jakým lidská mysl zpracovává informace, má řadu nedostatků označovaných jako kognitivní předpojatost (sklon k iluzím, že věci jsou lepší než je tomu ve skutečnosti).
- 2) Organizační – samotná struktura zejména velkých firem má v sobě zakódované riziko spočívající v informačních bariérách (roztříštěnost a filtrace jednotlivých informací potřebných ke správnému rozpoznání hrozeb, zkreslování nebo zadržování citlivých nebo nepříjemných informací).
- 3) Politická – rizika mohou mít základ rovněž v systémových chybách v rozhodovacím procesu.

2.1.6 Krize růstu

Překonávání menších či větších potíží provází organizace po celou dobu jejich existence.

Vyřešením každé takové situace dochází k určitému kvalitativnímu posunu, k dalšímu rozvoji organizace [5].

Podmínkou efektivního překonávání organizačních krizí je, aby se jednalo o „proces vyrovnání se s napjatou situací způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces odpovědných osob k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí akutního problému, před nímž organizace stojí“ (Armstrong, 1990).

2.1.6.1 Růst firmy

Zpravidla každá firma, která je schopna přežít, časem roste. Růst firmy nikdy nebývá rychlý a snadný. Může organizacím působit různé problémy, za kterými stojí různé příčiny. Růst obvykle k zvládnutí problémů kontroly a koordinace činností vyžaduje nové manažerské dovednosti a techniky. Řada organizací kritické momenty nezvládne a jejich růstová křivka je zbytečně přerušena stagnací nebo úpadkem [5].

Problémy růstu

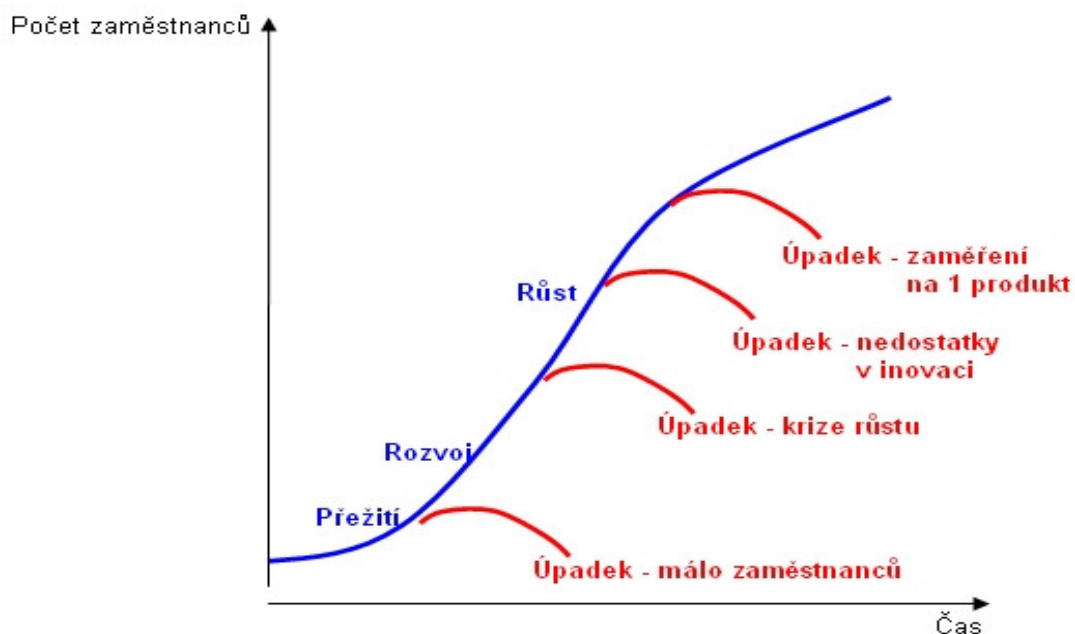
Mezi nejběžnější projevy problémů růstu patří nedostatek času, pocit chaosu, stížnosti zaměstnanců, nízká pracovní morálka, stoupající pracovní zatížení [5].

- Nedostatek času – Manažeři čím dál častěji zjišťují, že nemají čas dokončit zamýšlenou práci. Nemají čas se ani sejít a zamyslet se, co a jak dál. Není čas důkladně analyzovat některé negativní jevy a v klidu rozhodnout o jejich řešení.
- Pocit chaosu – Množí se případy, že se stejnou záležitostí nezávisle na sobě zabývá více lidí, zatímco jiné se nevěnuje nikdo a zůstává nevyřízená. Vedení má podezření, že ne všichni zaměstnanci přesně vědí, co a jak mají dělat. Některá rozhodnutí si odporují. Není jasné, kdo je za co odpovědný. Kontrola je spíše nahodilá.
- Stížnosti zaměstnanců - Zaměstnanci si stěžují, že nemají dost času na uspokojivé splnění pracovních úkolů.

- Nedostatek prostoru – Zaměstnanci poukazují na nedostatek místa v kanceláři a ve skladech. V zájmu udržování chodu hlavních činností je nutné porušovat bezpečnostní předpisy. Telefony jsou neustále obsazeny. Vedení má pocit, že efektivita některých oblastí neodpovídá jejich prostorové náročnosti.
- Nízká pracovní morálka – U zaměstnanců se začíná projevovat stres, frustrace, ztráta motivace, vyhýbání se odpovědnosti, každá se stará jen o sebe, zvyšuje se frustrace.
- Stoupá pracovní zátěž – Firma bere všechny zákazníky, které se jí nabízejí a to bez důkladného prověření kapacit, potřebných zdrojů a veškerých nákladů. Výsledkem je horečná činnost, která kolikrát ani nepřinese očekávaný efekt.
- Platební problémy – Objevují se nedostatky v účetnictví, nedostatečná kontrola pohledávek a platební neschopnosti, protože zakázky rostou. Příjmy a výdaje rostou, ale nestoupá zisk.

2.1.6.2 Růstová křivka

Růst firmy v čase lze znázornit křivkou. Malou, postupně se rozšiřující, firmu očekává překonávání různých kritických momentů, které mohou přivodit její úpadek [5].



Graf 1 : Růstová křivka

- **Přežití** – Počáteční období, které více než polovina nových firem nepřekoná. Ty úspěšně pocítí na konci tohoto období potřebu vedle majitelů a případně členů rodiny přijmout další pracovníky.
- **Rozvoj** – V tomto období musí dojít k rozvoji organizace řízení firmy. Řada firem tyto organizační potíže nezvládne a dochází u nich ke stagnaci a poklesu.
- **Růst** – V tomto období se ty nejschopnější firmy dostávají mezi středně velké podniky. Podmínkou však zpravidla bývá, že se dokáží diverzifikovat. Vyrábět jeden jediný výrobek je příliš riskantní. Firmu může lehce ohrozit konkurence nebo pokles poptávky. Dosáhnout větších možností na trhu a omezit riziko na minimum lze vývojem nových výrobků a získáním nových trhů [11].

2.1.6.3 Úpadek firmy

Může se projevat snižováním počtu zaměstnanců, rozpočtu, zisku, organizačních jednotek nebo klientů. Způsoben je neschopností organizace přizpůsobit se změnám v okolním prostředí a špatným řízením firmy. Okolnostmi úpadku jsou zakrnění organizace, její zranitelnost, ztráta legitimacy a entropie prostředí (Whetten, 1980).

Zakrnění organizace – Je běžným jevem, když organizace stárne. Její management ztrácí nasazením a ochotu riskovat. Firma se stává méně efektivní. Větší důraz je kladen na zisk než na kvalitu. Přichází méně nových pracovníků, kteří by mohli do organizace přinést novou kvalitu [5].

- **Zranitelnost** – Je výsledkem neschopnosti přizpůsobit se nebo kontrolovat okolní prostředí. Může jít například o závislost na jediném dodavateli nebo odběrateli.
- **Ztráta legitimacy** – Výrobky nebo služby firmy ztrácí legitimitu nebo hodnotu na trhu.
- **Entropie prostředí** – Nastává, když se organizační prostředí změní z bohatého na zdroje na chudé na zdroje. V tom případě musí organizace nalézt způsob, jak se stát efektivnější nebo začít působit na jiném trhu.

Výsledek úpadkového vývoje nemusí být vždy negativní. Umožňuje manažerům zabavit se neziskových činnostech, provést rozsáhlé změny, vynucuje se hledání nových inovativních přístupů, které mohou vrátit firmu na cestu efektivity. Bohužel vývoj je často opačný. Snižování rozpočtů a příjmů, uzavírání provozů a propouštění vyvolává nespokojenost

a frustraci pracovníků a paniku u manažerů, kteří pod jejím vlivem přijímají nepromyšlená a z dlouhodobého hlediska neefektivní rozhodnutí [11].

2.1.6.4 Krize růstu

Výzkumem zákonitosti růstu firem se v sedmdesátých letech zabýval Larry Greiner, který vytvořil model fází růstu. Předěl každé fáze tvoří určitá krize, kterou musí firma překonat, chce-li nadále růst [5].

Pět fází růstu:

- kreativita
- příkazy
- delegování
- koordinace
- spolupráce

Tabulka 1: Metody řízení v průběhu vývojových fází (podle Greiner, L, 1972)

	Kreativita	Řízení	Delegování	Koordinace	Spolupráce
Zaměření managementu	Výroba, prodej	Efektivnost operací	Expanze trhu	Konsolidace organizace	Řešení problémů a inovace
Styl řízení TOP managementu	Individualistický, podnikatelský	Direktivní	Nelegující	Dohlížecí a kontrolní	Participování
Systém odměňování	Vlastnictví	Zvyšování platů podle zásluhy	Individuální prémie	Podíl na zisku	Týmová prémie

2.1.6.5 Vývojové krize

Organizace nemůže růst a dále se rozvíjet, dokud management nedokáže vyřešit krizi, ve které se firma právě nachází. Nová fáze růstu pak firmu přivede k další krizi, kterou bude nutné vyřešit. Přehled znaků [1]:

Vedení

- organizační zmatky, všichni dělají všechno
- nikdo nenesou konečnou odpovědnost
- chybí organizační struktura
- motivace zaměstnanců klesá
- nepochopení mezi majiteli a zaměstnanci
- chybí jasně specifikované cíle

Autonomie

- veškeré pravomoci jsou v rukou vrcholového managementu
- přetížení vrcholového managementu operativními záležitostmi
- rozhodování na poslední chvíli
- nejsou delegovány pravomoci
- frustrace pracovníků na střední a nižší úrovni řízení
- centralizovaná organizační struktura
- nízké využívání potenciálu pracovníků
- nedostatečný rozvoj pracovníků

Kontroly

- nedostatky v koordinaci činnosti
- vznikají konflikty mezi útvary
- vážné komunikace ve firmě
- cíle firmy nejsou sdíleny
- nedůsledná kontrola plnění firemních cílů
- neodhalování skutečných příčin firemních problémů
- upřednostňování osobních ambic a cílů
- lobbování jednotlivých skupin a organizačních jednotek

Pružnosti

- velký počet administrativních pracovníků
- formální jednosměrná komunikace
- hierarchická funkcionální organizační struktura
- důraz je kladen spíše na postupy než na výsledky

- velké množství „papírování“
- převládá rutina a formalismus
- vzájemné nepochopení se jednotlivých úrovní řízení

1, Krize vedení – Nově založená firma, která přežije, začíná růst a na její zakladatele jsou kladeny čím dál větší manažerské nároky. Přijímání vhodných pracovníků, pravidla jejich odměňování, vymezení pracovních povinností, propouštění a další administrativní činnosti se jeví zakladatelům firmy, lidem většinou se silnými odbornými, technickými nebo obchodními schopnostmi, jako nudné a nepodstatné a víceméně je ignorují. Začíná tak docházet ke zmatkům, všichni dělají všechno, nikdo nenese konečnou odpovědnost. Mezi zakladateli a zaměstnanci dochází ke vzájemnému nepochopení [11].

2, Krize autonomie – Po růstu lepší organizací řízení a nastolení určitých direktivních organizačních opatření se někteří kreativní zaměstnanci začínají cítit velice omezení v možnostech ovlivňovat některá rozhodnutí. Mnozí z původních zaměstnanců jsou nespokojeni a ztrácí své zaujetí. Zatímco v počátcích existence firmy na nich byla požadována vysoká kreativita a schopnost improvizace, nyní je obojí danými firemními pravidly potlačováno. Zaměstnancům se navíc nelíbí direktivní styl řízení, pramenící u vrcholového managementu z pocitu odpovědnosti za dosažení výsledků stanovených majiteli nebo v případě manažerů – vlastníků z jejich osobního, majetnického vztahu k firmě. Organizační struktura má centralizovanou podobu, veškeré pravomoci jsou soustředěny v rukou top managementu [1].

3, Krize kontroly – Po delegování pravomocí na střední a nižší úroveň řízení dochází k dalšímu růstu organizace ale i růstu autonomie jednotlivých organizačních jednotek. To vede ke zúženému vnímání poslání firmy zakreslenému „tunelovým viděním“ skrze svou odbornost nebo k nazírání priorit z pohledu „košile bližší než kabát“. Jednotlivé útvary se starají o vlastní prospěch, vznikají meziútvarové konflikty a objevují se nedostatky v koordinaci činnosti. Vážné komunikace všemi směry, v důsledku čehož nedochází ke ztotožňování zaměstnanců s cíli firmy, nedůsledné kontrole jejich plnění a neodhalování skutečných příčin organizačních problémů. Jsou upřednostňovány osobní ambice a cíle, objevuje se lobování [1].

4, Krize pružnosti – Jak organizace dále roste, rozvíjí a zdokonaluje koordinační techniky. Roste ale také počet administrativních pracovníků, schůzí a porad, hlášení, formulářů a písemných zpráv. Komunikace se stává spíše jednosměrnou nebo formální.

Organizační struktura je funkcionální, řada manažerů se více než na výsledky soustředí na postupy. Množství „papírové práce“ omezuje akceschopnost a časem snižuje i úroveň středního a nižšího managementu. Vytrácí se „zdravý rozum“, převládá rutina a pohodlný formalismus. Dochází k „odtržení“ od sebe jednotlivých organizačních úrovní. Vrcholový management nezná nebo nechápe postoje nižšího managementu a pracovníků, u kterých začíná převládat názor, že „musí dělat na ty nahoře“. Střední management se „zakopává“ na svých pozicích. Firma není schopná pružně reagovat na měnící se požadavky trhu [5].

2.1.6.6 Překonávání krizí růstu

Přirozeným cyklem života firmy se zabýval rovněž M. Babka (1995), který promítl Greinerův model do *S-křivky*. Vývoj firmy od jejího vzniku do zralosti zpravidla kopíruje křivka, známou zejména jako *S-křivka životnosti výrobku* (pomalý nárůst prodeje po uvedení na trh, akcelerace, zpomalení období zralosti, nasycení trhu a pokles). Souvislost vývoje firmy nabízející jediný výrobek, službu s jeho křivkou životnosti je zcela zřejmá. Většina firem však disponuje větším portfoliem výrobků, které jsou v různém vývojovém stadiu. Navíc nelze zákonitosti *S* –křivky životnosti výrobků podceňovat. Životní cyklus firmy prochází přirozenými stadii svého vývoje – růstem, dospíváním a zralostí - v podobě *S* –křivky. Průběh této křivky může být případ od případu značně modifikován podle působení vnitřních, firemních nebo vnějších společenských sil. Do cyklu života firmy se navíc promítají i vývojové fáze jednotlivých odvětví. Rozhodujícím pro úspěšné překonání jednotlivých krizí a další růst firmy je však chování manažerů, jejich rozhodnutí, styl a metody řízení v té které fázi života organizace. Manažeři, kteří nedokáží přizpůsobit firemní činnosti příslušné vývojové fázi, přivedou firmu k úpadku. Jak organizace roste a čelí nejistotě okolního prostředí, musí se manažeři učit úspěšně adaptovat a reagovat na změny v obklopujícím je prostředí. Po počáteční snaze nalézt cestu jak přežít, musí management obrátit pozornost ke koordinaci a řízení firemní činnosti [1].

1a. Fáze růstu tvořivosti – Tato fáze vyžaduje, aby se manažeři zaměřili na výrobu a prodej. Styl řízení nemůže být jiný než individualistický a podnikatelský, protože

zpravidla zakladatelé firmy vykonávají veškeré činnosti sami nebo za využití jen rodinných příslušníků.

1b. Krize vedení – K překonání nadcházející krize vedení je nutné vyhledat a najmout manažera, který zprofesionalizuje řízení, vytvoří organizační strukturu a bude se zabývat administrativními záležitostmi.

2a. Fáze růstu řízením – Management se v této fázi musí zaměřit na efektivitu činností. Styl řízení je direktivní a systém odměňování je postaven na zvyšování platů a mezd podle zásluhy.

2b. Krize autonomie – K překonání krize autonomie musí být vyšší management ochoten vzdát se kontroly některých klíčových rozhodnutí ve prospěch středního a nižšího managementu.

3a. Fáze růstu delegováním – V této fázi by se měla firma zaměřit na rozvoj, expanzi trhu. Styl řízení je delegující a systém odměňování klade důraz na individuální prémie.

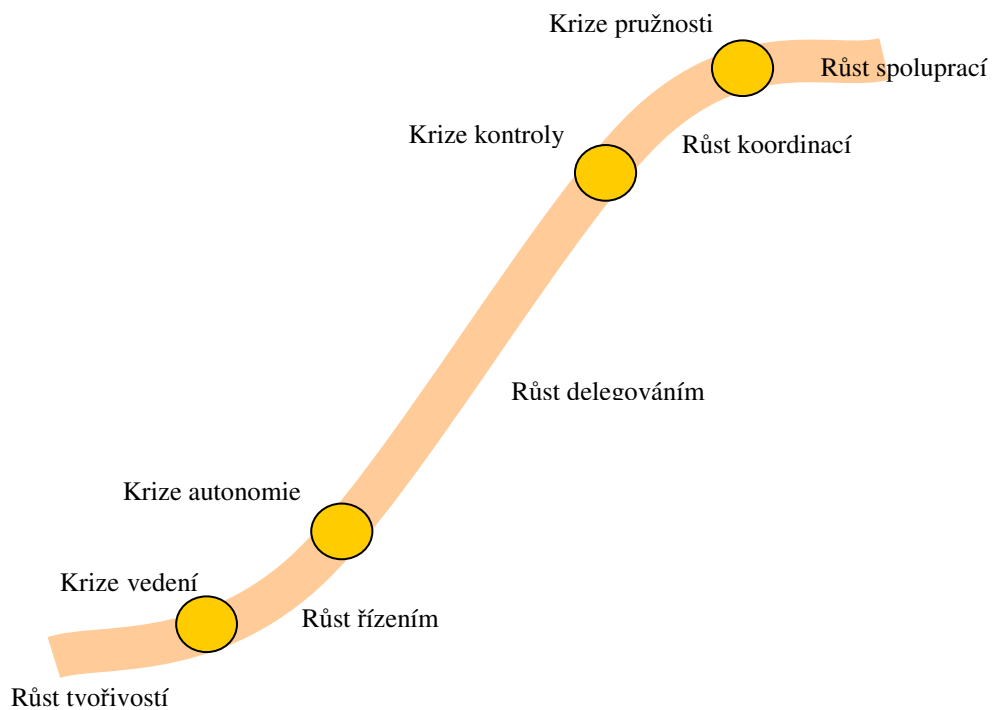
3b. Krize kontroly – Vrcholový management se musí soustředit na vytvoření nového systému řízení, který bude sloužit ke koordinaci a integraci různých činností existujících ve firmě.

4a. Fáze růstu koordinací – Řízení firmy se zaměřuje na konsolidaci. Vrcholový management vykonává spíše dohlížecí a kontrolní funkce. Odměňování je postaveno zejména na podílech na zisku.

4b. Krize pružnosti – Management se musí zaměřit na vytvoření systému zlepšující spolupráci mezi útvary a podporující iniciativu jednotlivců.

5a. Fáze růstu spoluprací – Řízení organizace je zaměřeno na řešení problémů a inovace. Styl řízení vrcholového managementu je participativní, systém odměňování klade důraz na týmové prémie.

5b. Krize neznámé budoucnosti – Tím, že jsou vrcholným vedením všichni zaměstnanci povzbuzováni k vytváření nových cest zvyšování koordinace a výkonů, se firma revitalizuje a je připravena se vypořádat se změnami okolního prostředí.



Graf 2: S – křivka vývoje firmy (úprava podle Babky, 1995)

Pochopení jednotlivých fází růstu pomůže manažerům zvolit k vyřešení organizačních problémů odpovídající manažerské dovednosti a techniky. Může jim rovněž pomoci nalézt zaměstnance, jejichž dovednosti a znalosti odpovídají současné potřebě firmy [5].

2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je komplexní rozbor finanční a ekonomické situace podniku, popřípadě celého odvětví či státu. Při rozboru jsou využívány statistické a matematické informace.

Cílem finanční analýzy je poznat finanční zdraví firmy, identifikovat slabé stránky, které by v budoucnosti mohly působit větší či menší potíže, a naopak stanovit její silné stránky, o které by mohla v budoucnosti opírat svou činnost [3].

Finanční zdraví je stav, kdy podnik nemá problémy se svou schopností včas uhrazovat splatné závazky. Je ovlivňováno likviditou a rentabilitou podniku v daném stupni priorit.

Zdrojem informací pro její sestavení jsou účetní výkazy, které umožňují nastínit budoucí vývojové trendy.

Mezi uživatele finanční analýzy patří nejen manažeři a investoři, ale i banky, auditoři nebo burzovní makléři.

Mnoho subjektů pro své fungování zcela nedostatečně využívá možnosti, které jim poskytuje finančně analytický aparát, který je schopný s předstihem identifikovat negativní tendence ve vývoji hospodaření společnosti za pomoci vhodných ukazatelů a upozornit na nutnost změn v ekonomických procesech. Základními metodami standardní finanční analýzy jsou [3]:

- ukazatele rentability, efektivity, zadluženosti a likvidity, včetně slovního popisu těchto ukazatelů a nalezení příčin vývojových tendencí,
- horizontální a vertikální finanční analýza.

Za pomoci těchto metod lze doporučit, jak upravit strategie finančního řízení, změnit strukturu oběžného majetku a přizpůsobit strukturu financování tak, aby hospodaření doznalo znatelného zlepšení.

Základní zdroje:

- rozvaha
- výkaz zisků a ztrát
- přehled o peněžních tocích (cash flow)

Pomocné nástroje:

- horizontální analýza
- vertikální analýza
- poměrové ukazatele

Analýza rozvahy

Položky na straně aktiv jsou podle předepsaného formuláře členěny podle likvidity, a to od položek nejméně likvidních k položkám nejlíkvidnějším. Analytik tedy z pohledu na aktivní stranu rozvahy zjistí, kolik prostředků podnik investoval do rychle zpeněžitelného majetku a kolik naopak do majetku, který lze sice likvidovat obtížněji, ale zato je s ním zpravidla spojen vyšší výnos [3].

Strana pasiv není prioritně členěna podle hlediska času, ale vlastnictví, tj. na zdroje vlastní a cizí. Vhodnou součástí analýzy bude rozbor kapitálové struktury, tedy skladby jednotlivých zdrojů použitých k financování podniku, nákladů a ostatních podmínek spojených s těmito zdroji, důvodů a hodnocení vhodnosti použité kapitálové struktury [3].

Analýza výsledovky

Výkaz zisků a ztrát je členěn stupňovitě. Jednotlivé stupně vyjadřují úroveň hospodaření v provozní činnosti, finanční činnosti a mimořádné činnosti podniku. Při analýze je dobré si uvědomit, že výsledovka reaguje na změny v podniku a jeho okolí rychleji než rozvaha. Obsahuje totiž údaje pouze za jeden rok [3].

Analýza účetních výkazů

Má-li být provedena důkladná analýza určitého podniku, je nanejvýš žádoucí zabývat se nejdříve kvalitativní analýzou podniku samotného a jeho okolí. Pokud se změnila struktura prodávaného zboží, způsob řízení nebo odměňování, nastaly změny u dodavatelů, zákazníků, měly by být tyto skutečnosti v analytické zprávě uvedeny [7].

Po kvalitativní analýze by měl následovat rozbor účetních výkazů podniku a dalších informací, které tyto výkazy doplňují a upřesňují.

Dále následuje výpočet ukazatelů, které zachycují a upřesňují složitější vazby mezi jednotlivým stavovými a tokovými položkami [7].

Poměrové ukazatele

1) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří celkovou účinnost řízení podniku. Vycházejí z různých forem míry zisku, který je všeobecně akceptován jako vrcholový ukazatel efektivnosti podniku. Tyto ukazatele zahrnují vliv platební schopnosti, řízení aktiv i řízení dluhů na zisky firmy, proto jsou užívány jako vrcholové ukazatele při hodnocení firmy pomocí pyramidových soustav ukazatelů [3].

- rentabilita celkového kapitálu $ROA = (\text{zisk po zdanění} + \text{nákladové úroky} * (1 - \text{sazba daně})) / \text{celková aktiva}$
- rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu $= (\text{zisk po zdanění} + \text{nákladové úroky} * (1 - \text{sazba daně})) / (\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál})$
- rentabilita tržeb $= \text{zisk po zdanění} / \text{tržby}$

2) Ukazatele likvidity

Říká se jim také ukazatele platební schopnosti podniku. Měří schopnost podniku hradit včas své závazky, neboť tato schopnost je jednou ze základních podmínek existence podniku v tržním prostředí. Pravděpodobnost zachování platební schopnosti je tedy logicky součástí globální charakteristiky finančního stavu podniku [3].

- běžná likvidita $= \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$
- pohotová likvidita $= (\text{oběžná aktiva} - \text{závazky}) / \text{krátkodobé závazky}$
- hotovostní likvidita $= \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$

3) Ukazatele aktivity

Měří, jak efektivně podnik využívá svá aktiva. Představují většinou ukazatele relativní vázanosti kapitálu na jednotlivých formách majetku [7].

- obrat celkových aktiv $= \text{tržby} / \text{celková aktiva}$

- obrat HIM = tržby / HIM
- obrat zásob = tržby / zásoby
- obrat pohledávek = tržby / pohledávky
- doba obratu zásob = 365 / obrat zásob
- doba obratu pohledávek = 365 / obrat pohledávek

4) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém je společnost financována cizími finančními zdroji. Hodnotí v podstatě kapitálovou strukturu podniku a zahrnují řadu ukazatelů, které porovnávají vlastní a cizí zdroje [3].

- věřitelské riziko = krátkodobé závazky / celková aktiva
- míra samofinancování = vlastní jmění / celková aktiva
- dluh na vlastní jmění = celkové jmění / celková aktiva
- úrokové krytí = (HV před zdaněním + nákladové úroky) / nákladové úroky
- odkapitalizování = (dlouhodobé závazky + vlastní jmění) / stálá aktiva

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

Krizový management je velmi rozsáhlé téma, proto se v své práci zaměřuji jen na níže uvedenou problematiku této oblasti managementu.

Prvním krokem k úspěšnému sestavení krizové strategie bude sestavení dotazníku, provedení průzkumu názorů zaměstnanců společnosti a jejich vyhodnocení. Na základě tohoto vyhodnocení budou určena ohniska krize, vybráno jedno ohnisko krize a jeho hodnocení zapsáno do formuláře a přeneseno do matice.

Druhým krokem bude sestavení finanční analýza společnosti, které se bude skládat z výpočtů hodnot poměrových ukazatelů.

3.1 Dotazníková metoda

Prvotní byl zájem o názor zaměstnanců společnosti, jestli ji myslí, že by bylo potřeba zavést krizový management. Pomocí prvního dotazníku, upraveného podle Winterlinga [8], byly zjišťovány názory zaměstnanců, které byly předloženy jednotlivým zaměstnancům KAROSERIA a.s. Jednalo se o zaměstnance z ekonomického a obchodního střediska společnosti.

Dotazník č. 1: *Je krizový řízení u Vás ve společnosti potřeba?*

Jsou Vám předložena tvrzení, která buď budete, nebo nebudete považovat za charakteristická pro vaši společnost. Pokud s tvrzením souhlasíte, zakroužkujte písmeno A, pokud ne, zakroužkujte N, pokud jste si jisti jen částečně, zakroužkujte Č.

Odpovědi: ano – A, ne – N, částečně – Č

Tabulka 2: Dotazník číslo 1

Tvrzení	Odpověď
1. Obchodování je stále obtížnější	A Č N
2. Konkurence na trhu roste	A Č N
3. Konkurence jde v poslední době nahoru	A Č N
4. Trhy na kterých se pohybujeme, se rychle nemění	A Č N
5. Zákazníci mají stále větší požadavky	A Č N

6. Počet stalých zaměstnanců neustále kolísá	A	Č	N
7. Vyrábíme kvalitní výrobky	A	Č	N
8. Jsme závislí na několika velkých odběratelích	A	Č	N
9. Pokud si to přiznáme, jsou naše výrobky málo konkurence schopné	A	Č	N
10. Ovlivňuje trh technická změna	A	Č	N
11. Hrozí pokles cen na trhu	A	Č	N
12. Rostou položky, vydávané na reklamu	A	Č	N
13. Naše výkony jsou závislé na několika aktivních pracovnících	A	Č	N
14. V podstatě pracujeme pouze pro banku	A	Č	N
15. Jsme závislí na několika dodavatelích	A	Č	N
16. Mohou nás vážně poškodit změny kurzu	A	Č	N
17. Byla by potřeba zmodernizovat výrobu	A	Č	N

Zdroj: vlastní

Vyhodnocení dotazníků se provádělo aritmetickým průměrem, z kladně zodpovězených otázek z každého vyhodnocovaného dotazníku. Pokud hodnota aritmetického průměru kladně zodpovězených otázek byla vyšší než aritmetický průměr záporných odpovědí (postup stejný jako u kladných odpovědí), pak lze předpokládat, že krizový management ve společnosti KAROSERIA a.s. je potřebný.

Pomocí druhého dotazníku byly zjišťovány ohniska krize existující ve společnosti KAROSERIA a.s. Dotazník byl rozdán stejným respondentům. Systém odpovědí byl stejný jako u prvního dotazníku.

Tabulka 3: Dotazník číslo 2

Tvrzení	Odpověď		
1. Potíže se zajištěním plateb	A	Č	N
2. Řízení zásob	A	Č	N
3. Klesá počet inovací	A	Č	N
4. Stagnuje odbyt výrobků a výkonů na trhu	A	Č	N
5. Nesolventnost	A	Č	N

6. Velká zadluženost	A	Č	N
7. Rozpory v zájmech	A	Č	N
8. Zhoršení platebních podmínek u dodavatelů	A	Č	N
9. Ztráta důvěry u bank	A	Č	N
10. Nedostatečná odborná kvalifikace vrcholového vedení	A	Č	N
11. Neiniciuje se zjišťování problémů	A	Č	N
12. Přerozdělování výnosů narůstá	A	Č	N
13. Špatné hodnocení situace na trhu	A	Č	N
14. Změna struktury dodavatelů	A	Č	N
15. Absence pocitů sounáležitosti zaměstnanců s firmou	A	Č	N
16. Absence inovačních aktivit	A	Č	N
17. Snížená likvidita	A	Č	N
18. Zbytečná investice	A	Č	N
19. Minulé zkušenosti z praxe jsou přednostně hodnoceny	A	Č	N
20. Úvěrové zatížení	A	Č	N
21. Pocity uspokojení s dosaženými výsledky	A	Č	N
22. Snižuje se počet a kvalita školení zaměstnanců	A	Č	N
23. Neaktivní vztah k vyhodnocování problémů	A	Č	N
24. Růst nákladů	A	Č	N
25. Snižování rentability	A	Č	N
26. Omlouvají se chyby a omyly	A	Č	N
27. Snížení jakosti	A	Č	N
28. Růst pohledávek	A	Č	N
29. Minimalizace tržeb	A	Č	N
30. Odliv kvalitních pracovníků	A	Č	N
31. Špatné metody řízení	A	Č	N
32. Ztráta efektivnosti	A	Č	N
33. Neschopnost společnosti splácet dluhy	A	Č	N
34. Předimenzování výrobních kapacit k nízkému objemu zakázek	A	Č	N
35. Klesá počet inovací ve vlastním podniku	A	Č	N
36. Jenom s velkými obtížemi se uspokojují stoupající nároky ze	A	Č	N

strany zákazníků			
37. Konkurenční tlak podniků roste, konkurence získává tržní pozice vyšší kvalitou, či nižší cenou	A	Č	N
38. Nárůst reklamací	A	Č	N
39. Náhlá změna požadavků včetně dodavatelů	A	Č	N

Zdroj: vlastní

Za existenci ohniska krize ve společnosti KAROSERIA a.s. se dají brát ty, které byly kladně označeny u nadpoloviční většiny respondentů.

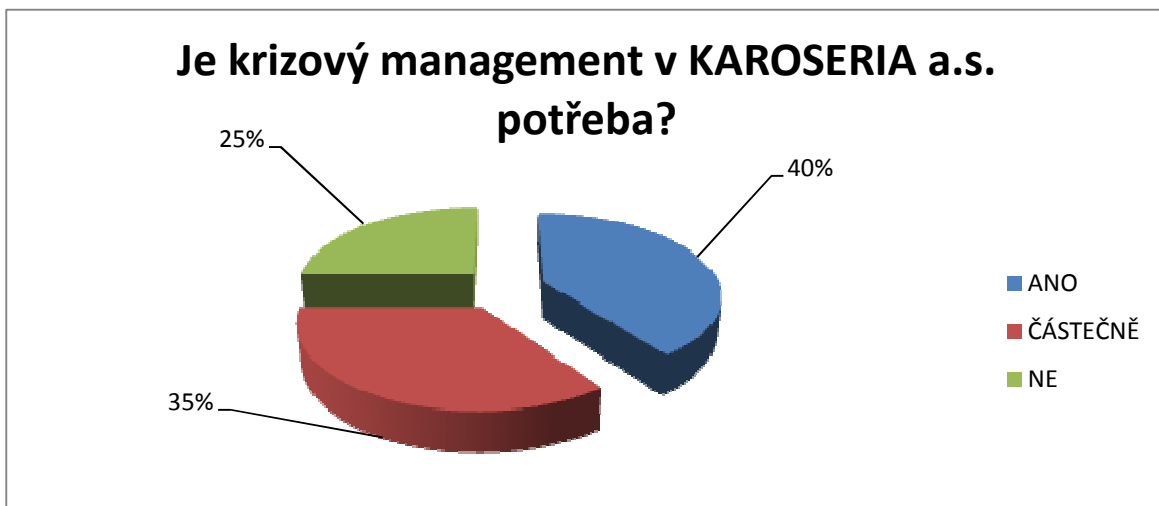
Na základě druhého dotazníku bylo vybráno jedno zjištěné ohnisko krize, které bylo zhodnoceno a následně byla provedena analýza stupně ohrožení podniku, tak že byl formulář vyplněn podle Winterlinga [8] a následně zakresleno ohnisko krize do matice.

Také byly zhodnoceny možné strategie krizového managementu podle Winterlinga [8] a dále jejich možné použití ve společnosti KAROSERIA a.s..

3.2 Krizový management v KAROSERIA a.s.

Vedoucí pracovníci ve všech úrovních společnosti se snaží správně a pohotově reagovat v neobvyklých situacích. Je však pravdou, že krizové řízení neuplatňují, i když by jim z toho plynula řada výhod. Například to, že při řešení neobvyklých situací a problémů by se postupovalo podle již vypracovaného scénáře.

Z vybraných dotazníků jsem zjistil, že krizový management je v KAROSERIA a.s. potřeba. Po zaokrouhlení bylo v průměru kladně zodpovězeno 40 % otázek, tj. 8, záporně 35 %, tj. 7 otázek a 25 % otázek, tj. 5 bylo hodnoceno odpovědí částečně.



Graf 3: Výsledek dotazníkového průzkumu v KAROSERIA a.s.

Za zmínku stojí fakt, že společnost je závislá na několika málo zaměstnancích a v případě jejich odchodu by bylo velmi těžké je nahradit a tuto ztrátu nějakým způsobem kompenzovat v krátkém nebo středním časovém horizontu. Jak se ale říká, „každý člověk je nahraditelný, většinou je to jen otázka peněžních prostředků“.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHU ŘEŠENÍ

4.1 Vlastní návrhy řešení

4.1.1 Určení krize ve společnosti KAROSERIA a.s

Ohniska krize

Prvním krokem vedení společnosti je rozpoznání krizových příznaků a analýza všech možných případně hrozících ohnisek krize. Dobrymi a spolehlivými znaky jsou na straně dodavatelů, zákazníků a trhu různé projevy, na které jsem se dotazoval ve svém druhém dotazníku. Chtěl jsem zjistit situaci, ve které se společnost nachází a poznat její slabiny.

Z vyplněných dotazníků jsem zjistil, že z 39 uvedených ohnisek krize bylo nadpoloviční většinou dotazovaných zaměstnanců KAROSERIA a.s. kladně označeno 6 krizových příznaků. Jedná se o:

1. Rostoucí tlak konkurence
2. Narůstající přerozdělování dosahovaných výnosů z dobrých středisek na střediska ztrátová
3. Absence pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou
4. Kolísá, případně stagnuje odbytu výrobků či výkonů na trhu
5. Řízení zásob
6. Odliv kvalifikovaných zaměstnanců

Mezi nejvážnější ohniska krize považuji konkurenční tlak. Tlak konkurence sílí, a to zejména tím, že nabízí stále levnější výrobky a služby. Týká se to zejména konkurence z východu, za zmínku stojí určitě Čína, ta se dostává na taková čísla, na která společnost jako je KAROSERIA a.s. nemá šanci reagovat.

Dalším ohniskem krize je přerozdělování výnosů ze středisek dobře fungujících na střediska hůře fungujících. Některá střediska jsou rentabilní dostatečně, ale jsou i taková, která jsou permanentně ztrátová. V důsledku toho přerozdělování se snižuje celková rentabilita, což je signál, že není něco v pořádku.

Dále máme otázku jednotlivých zaměstnanců, řekl bych, že chybí jakási sounáležitost zaměstnanců a společností. Spousta z nich chodí do práce, jen aby si odpracovali svých osm hodin, ale na samotné životaschopnosti podniku jim nezáleží.

Stagnující odbyt výrobků a výkonů na trhu je dán tím, že se veškeré větší firmy soustředí na trhy s levnější pracovní silou, což by mohlo u podniků na našem trhu vést k likvidačním následkům.

Dalším velkým problémem je ideální řízení zásob. Je důležité, aby společnost zbytečně nenakupovala zásoby, které nepotřebuje, pak ji ležely zbytečně na skladě. Navíc tím ztrácí peněžní prostředky, které by mohla investovat jinam.

Často se setkávám s názorem, že ubývá kvalitních a kvalifikovaných pracovníků. Starší vysoce kvalifikovaný a spolehlivý zaměstnanec odchází ke konkurenci, popřípadě do důchodu. Tohoto pracovníka nahradí mladý, ze školy bíděně kvalifikovaný nový zaměstnanec, který je pro nás více drahý než užitečný.

Analýza stupně ohrožení

Působení krize v podniku závisí na dvou faktorech, a to na pravděpodobnosti, že taková krize vůbec nastane a na účincích, když skutečně nastane.

Na základě zjištěných informací z dotazníku bude vybráno jedno ohnisko krize, které bude zhodnoceno a bude provedena analýza stupně ohrožení. Postupem je vyplnění formuláře uvedeného ve Winterlingovi [8]. Formulář má následující strukturu:

1) Popis krizových situací

- k posouzení možných ohnisek krize je potřebný jejich krátký popis. Vytvoří se tím dostatečně plastická situace a lze pak snadněji vést diskusi.

2) Posuzované období

- čím je posuzované období delší, tím větší je pravděpodobnost vzniku krize. Neexistuje předpis, který by omezoval délku posuzovaného období.
- v rámci daného krizového managementu může být navržen časový plán:
 - platnost strategického plánu (3 let)
 - kalendářní rok

- do příští výměny vedení, nebo vyloučení spoluvlastníka pokud je to známo

- ke každému ohnisku nebezpečí může být definováno ještě další období, které by mohlo být přehlédnuto a které logicky souvisí s daným ohniskem
 - při ztrátě důvěry zákazníka
 - při politickém riziku – legislativní perioda
 - při totálním výpadku důležitého stroje

3) Určení stupně pravděpodobnosti

- tento krok je nejtěžší z celého postupu, protože se zde staví na vlastní zkušenosti, připravenosti k riziku
- diferencovanou diskusí ve skupině lze dospět k přijatelné blízké hodnotě, maximální pravděpodobnost činí 1,0 tzn. jistotu, že událost nastane v předpovězeném období

4) Účinky krize

- účinky krize se mohou projevit v mnoha oblastech činnosti podniku
- nejdůležitější účinky: přímé působení na náklady, přímé působení na obrat, výpadek ve výrobě, ztráta pověsti na trhu, ztráta pověsti u spolupracovníků, ztráta pověsti u dodavatelů, účinky na budoucí strategii

5) Hodnocení formuláře a jeho přenesení do matice

- z matice krize získáme hodnocení všech ohnisek krize
- z celkového pohledu na všechny krize může být odvozena strategie:
 - omezení celkového ohrožení podniku
 - zvládnutí zvlášť kritických ohnisek krize

Formulář vyplněný na základě vybraného ohniska

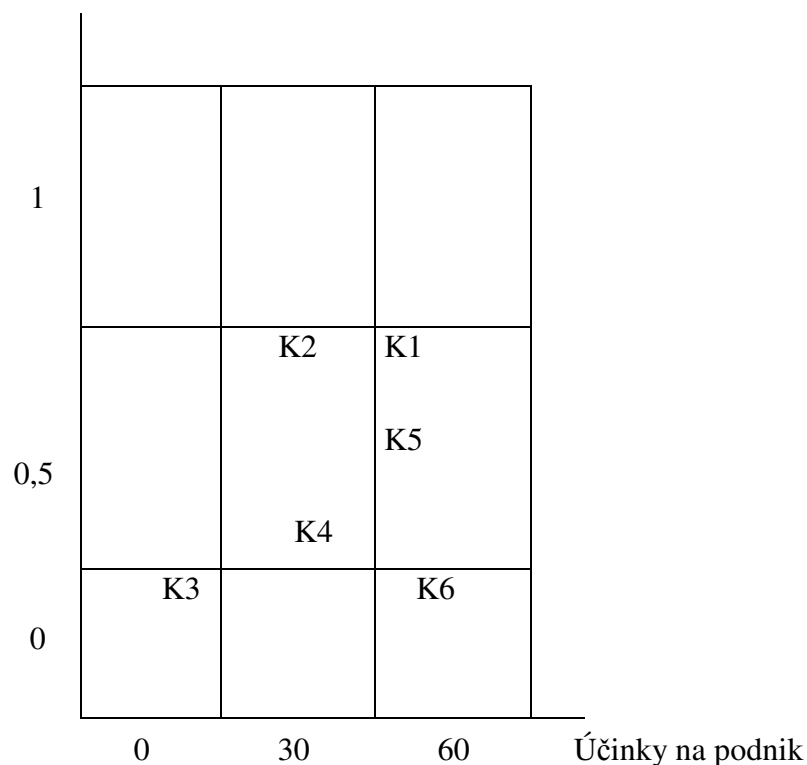
Po ústní konzultaci se zaměstnanci KAROSERIA a.s. jsem došel k závěrům, které uvádím v následujícím formuláři. Jednalo se hlavně o oblast stanovení pravděpodobnosti vzniku krize, což může odhadnout jen člověk, který do společnosti pronikl, pracuje v ní pár let a dokáže do jisté míry předvídat další vývoj.

Tabulka 4 : Formulář vyplněný na základě vybraného ohniska

Označení ohniska krize										
Rostoucí tlak konkurence										
Krátký popis krize										
Zákazníci nenakupují od nás, ale od konkurence. Tím se nám sníží obrat a tržby. Máme zbytečné zásoby na skladech. Ztráta pozice na trhu.										
Stanovení pravděpodobnost vzniku krize										
Stanovení období – 3 roky										
Po uplynutí 3- let se musí KAROSERIA a.s. minimálně vyrovnat konkurenci										
Klasifikace míry pravděpodobnosti že krize vznikne (od 0 do 1) - 0,6										
Odůvodnění: Pracovní síla na našem trhu je stále dražší, proto spousta společnosti a zákazníků inklinuje na východ, kde je levnější pracovní síla, logicky pak i finální produkty. Pro nás je důležité soustředit se na kvalitu a přimět zákazníky, aby ji u nás nakupovali.										
Stanovení účinků										
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> neznatelné velmi silné </div> <div style="display: flex; justify-content: center; margin-top: 5px;"> ← → </div>										
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Obrat									*	
Tržby								*		
Náklady na lepší výrobky a služby							*			
Ztráta pozice na trhu								*		
Propouštění zaměstnanců					*					
Účinky na strategii					*					
Celkem bodů	(9+8+7+8+5+5) = 42									

Princip hodnocení stupně ohrožení pomocí jednotlivých ohnisek krize

Pravděpodobnost vzniku krize



Obrázek 4: Princip hodnocení stupně ohrožení pomocí jednotlivých ohnisek krize

Výsledky K3 až K1, které jsou rovněž zaneseny v matici, byly získány konzultací s vedoucími pracovníky společnosti KAROSERIA a.s. a jejich odhadu, který získali na základě pochopení systému přidělování jednotlivých bodů v předchozí tabulce.

K1...ohnisko krize - rostoucí konkurenční tlak

K2...ohnisko krize - přerozdělování výnosů narůstá (z dobrých středisek na střediska ztrátová)

K3...ohnisko krize - absence pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou

K4...ohnisko krize – stagnuje odbyt výrobků a výkonů na trhu

K5...ohnisko krize – řízení zásob

K6...ohnisko krize - odliv kvalifikovaných zaměstnanců

Hodnocení ohrožení

Na základě hodnocení ohnisek krize si můžeme udělat obrázek o celkovém ohrožení podniku. Čím více je krizových ohnisek v matici vpravo nahoře, tím je situace problematičtější. Vyšší počet ohnisek krize nám identifikuje vážné ohrožení podniku. Pomocí dotazníků bylo ve společnosti KAROSERIA a.s. zjištěno 6 ohnisek krize. Některá se nám mohou zdát nepravděpodobná, ale při velkém počtu je vysoká pravděpodobnost, že k některé z událostí dojde. Dále můžeme z matice získat přehled o tom, která ohniska krize vyžadují větší pozornost směřující ke snížení stupně ohrožení.

Co se týče metody dotazování kombinovaná se subjektivní metodou odhadu pravděpodobnosti, tak ta nám přináší určitý obraz o situaci v KAROSERIA a.s., ale je důležité brát v potaz, že tato metoda je ovlivněna počtem dotazovaných zaměstnanců, jejich znalostmi a zkušenostmi s podnikem a jejich subjektivnímu přístupu k riziku. Takže se dá říci, že výsledky jsou diskutabilní.

4.2 Finanční analýza společnosti KAROSERIA a.s.

Cílem této analýzy je získat určitou představu o finanční situaci, ve které se společnost nachází. Z vypočtených ukazatelů je možné najít aktuální, či potenciální ohniska krize. Od společnosti KAROSERIA a.s. jsem dostal podklady za poslední tři roky. Byly to účetní výkazy za rok 2005, 2006, 2007.

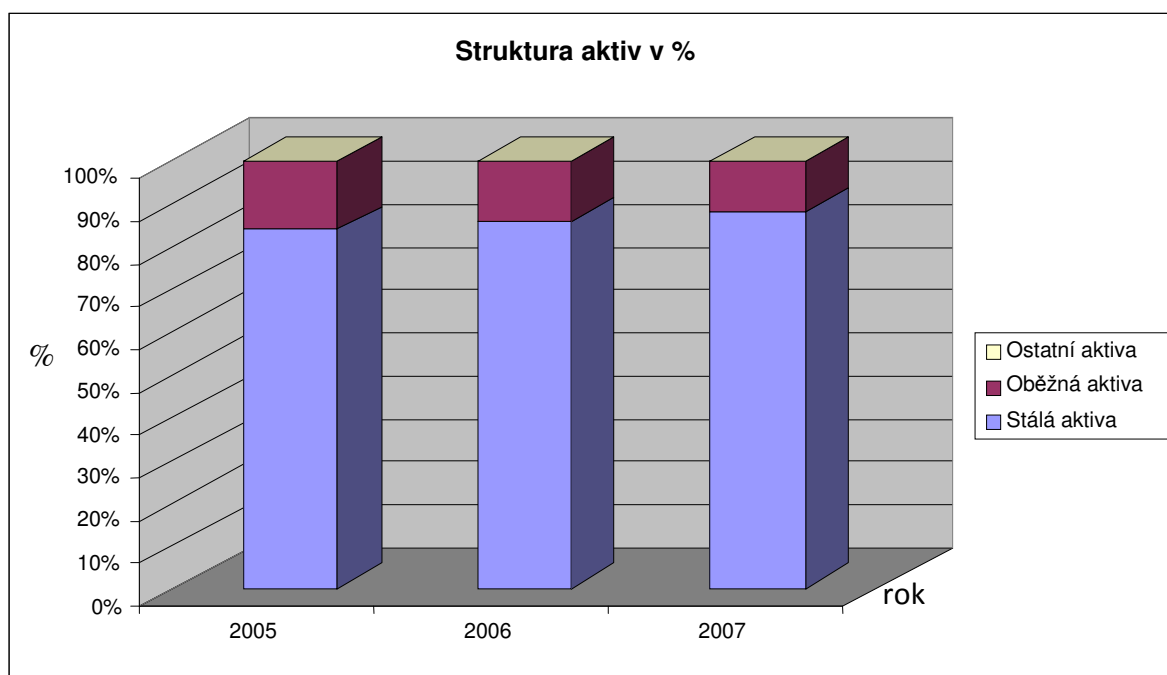
4.2.1 Vstupní data

4.2.1.1 Aktiva společnosti

Tabulka 4: Vertikální analýza rozvahy aktiv

	AKTIVA rok	v tisících korunách			v procentech		
		2005	2006	2007	2005	2006	2007
	Aktiva celkem	255 522	249 524	279 641	100	100	100
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	214 003	213 968	246 625	83,75	85,75	88,19
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	640	735	1 398	0,25	0,29	0,49
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	166 990	166 361	173 829	65,35	66,67	62,16
B.II	Dlouhodobý finanční majetek	46 373	46 872	71 398	18,15	18,78	25,53
C.	Oběžná aktiva	41 438	35 458	32 486	16,22	14,21	11,62
C.I.	Zásoby	19 872	16 693	13 374	7,78	6,69	4,78
C.II	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
C.II	Krátkodobé pohledávky	13 169	11 550	10 770	5,15	4,63	3,85
C.I	Finanční majetek	8 398	7 215	8 342	3,29	2,89	2,98
D.	Ostatní aktiva-přechodné účty aktiv	81	98	530	0,03	0,04	0,19
D.I.	Časové rozlišení	35	84	339	0,02	0,03	0,12
D.II	Dohadné účty aktivní	46	14	191	0,01	0,01	0,06

Zdroj: Výroční zpráva KAROSERIA a.s.



Graf 4: Struktura aktiv ve společnosti KAROSERIA a.s.

Tabulka 5: Horizontální analýza rozvahy aktiv

AKTIVA	rok	v tisících korunách			Index růstu	
		2005	2006	2007	2005/2006	2006/2007
Aktiva celkem		255 522	249 524	279 641	1,024	0,892
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0,000	0,000
B.	Stálá aktiva	214 003	213 968	246 625	1,000	0,867
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	640	735	1 398	0,870	0,525
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	166 990	166 361	173 829	1,003	0,957
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	46 373	46 872	71 398	0,989	0,656
C.	Oběžná aktiva	41 438	35 458	32 486	1,168	1,091
C.I.	Zásoby	19 872	16 693	13 374	1,190	1,248

C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0,000	0,000
C.III.	Krátkodobé pohledávky	13 169	11 550	10 770	1,140	1,072
C.IV.	Finanční majetek	8 398	7 215	8 342	1,163	0,864
D.	Ostatní aktiva- přechodné účty aktiv	81	98	530	0,826	0,184
D.I.	Časové rozlišení	35	84	339	0,416	0,247
D.II.	Dohadné účty aktivní	46	14	191	3,285	0,073

Zdroj: Výroční zpráva KAROSERIA a.s.

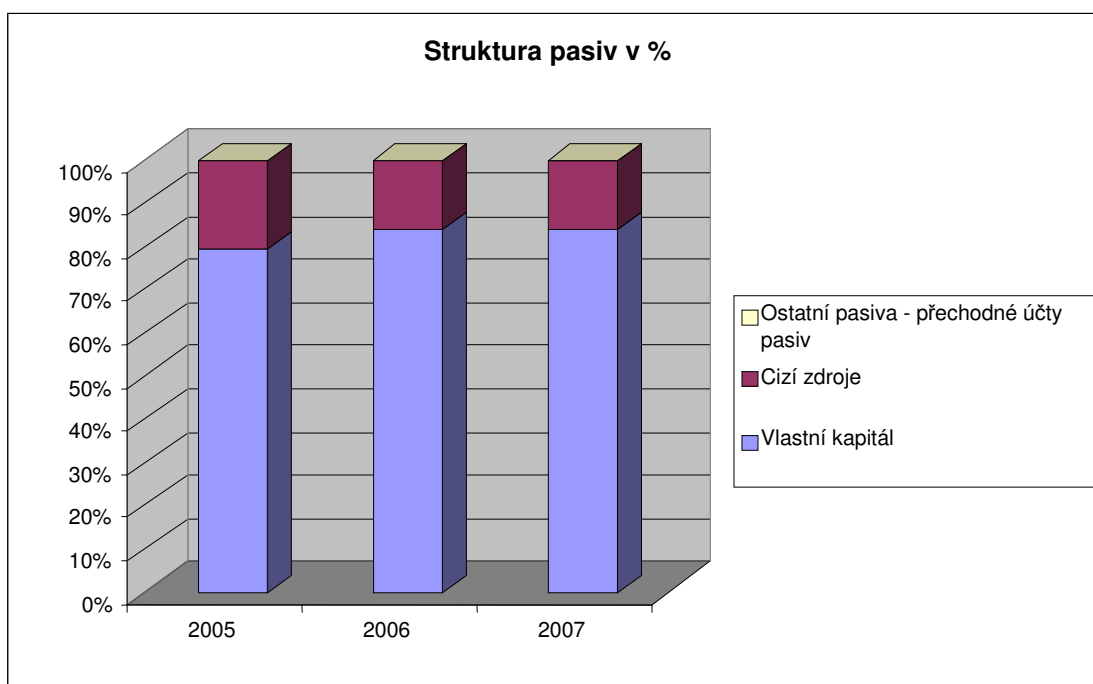
4.2.1.2 Pasiva společnosti

Tabulka 6: Vertikální analýza rozvahy pasiv

PASIVA rok	v tisících korunách			v procentech		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Pasiva celkem	255 522	249 524	279 641	100	100	100
Vlastní kapitál	202 621	209 832	235 382	79,29	84,09	84,17
Základní kapitál	210 705	210 705	210 705	82,46	84,44	75,35
Kapitálové fondy	0	0	22 092	0	0	7,9
Fondy ze zisku	10 632	10 876	11 237	4,16	4,36	4,01
Hospodářský výsledek minulých let	-23 600	-18 960	-12 110	-9,24	-7,59	-4,33
Hospodářský výsledek běžného úč. období (+/-)	4 884	7 211	3 458	1,91	2,89	1,24
Cizí zdroje	52 550	39 314	43 362	20,57	15,76	15,5
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	2 840	0	0	1,01
Krátkodobé závazky	22 950	13 728	14 672	8,98	5,5	5,25
Bankovní úvěry a	29 600	25 586	25 850	11,58	10,25	9,24

výpomoci						
Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	351	378	897	0,14	0,15	0,32
Časové rozlišení	350	65	0	0,1397	0,02	0
Dohadné účty pasivní	1	313	897	0,0003	0,13	0,32

Zdroj: Výroční zpráva KAROSERIA a.s.



Graf 5: Struktura pasiv ve společnosti KAROSERIA a.s.

Tabulka 7: Horizontální analýza rozvahy pasiv

PASIVA	rok	v tisících korunách			Indexy	
		2005	2006	2007	2005/2006	2006/2007
Pasiva celkem		255 522	249 524	279 641	1,02	0,89
Vlastní kapitál		202 621	209 832	235 382	0,96	0,89
Základní kapitál		210 705	210 705	210 705	1	1
Kapitálové fondy		0	0	22 092	0	0
Fondy ze zisku		10 632	10 876	11 237	0,97	0,96

Hospodářský výsledek minulých let	-23 600	-18 960	-12 110	1,24	1,56
Hospodářský výsledek běžného úč. období (+/-)	4 884	7 211	3 458	0,67	2,08
Cizí zdroje	52 550	39 314	43 362	1,34	0,91
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	2 840	0	0
Krátkodobé závazky	22 950	13 728	14 672	1,67	0,93
Bankovní úvěry a výpomoci	29 600	25 586	25 850	1,15	0,98
Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	351	378	897	0,93	0,42
Časové rozlišení	350	65	0	5,38	0
Dohadné účty pasivní	1	313	897	0,00319	0,35

Zdroj: Výroční zpráva KAROSERIA a.s.

4.2.2 Analýza likvidity společnosti KAROSERIA a.s. 2005 – 2007

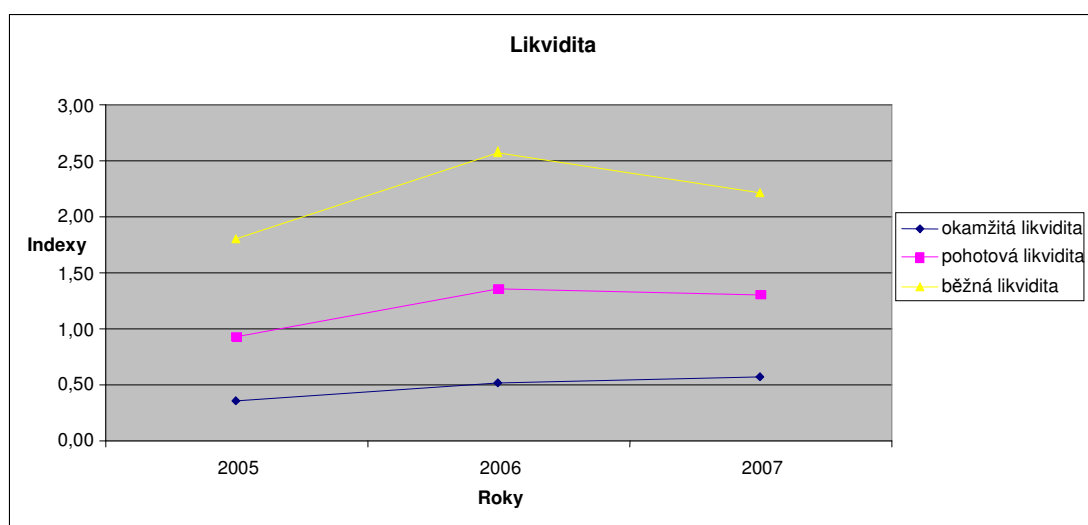
Tabulka 8: Likvidita společnosti v letech 2005 - 2007

Likvidita	2005	2006	2007
Okamžitá likvidita	0,36	0,52	0,57
Pohotová likvidita	0,94	1,37	1,30
Běžná likvidita	1,81	2,58	2,21

Zdroj: vlastní výpočet

Ukazatel okamžité likvidity vyjadřuje platební schopnost společnosti 1.stupně. Obvyklá hodnota se pohybuje mezi 0,9 - 1. V tomto podniku je okamžitá likvidita pod obvyklou mírou, znamená to tedy možné potíže při okamžitém splácení svých závazků. Pohotová likvidita je považována za likviditu 2. stupně (hodnotí schopnost spláct závazky na delší období) ukazatel by se měl pohybovat mezi hodnotou 1 až 1,5, výše

tohoto ukazatele často závisí na činnosti podniku. V našem případě se v roce 2005 pohybuje mírně pod stanovenou hodnotou, ovšem v dalších dvou letech je hodnota ukazatele ve stanoveném rozmezí, svědčí to tedy o schopnosti splatit veškeré své závazky, i když v delším časovém horizontu. Běžná likvidita slouží pro zhodnocení vývoje platební schopnosti společnosti. Hodnota by měla dosahovat 1,5 - 2,5, v tomto případě je běžná likvidita naprosto v pořádku. Shrňme-li vše, lze konstatovat, že společnost může bez větších obtíží splácet své závazky a tato schopnost v čase roste.



Graf 6: Vývoj likvidity v letech 2005 – 2007

4.2.3 Analýza rentability

Tabulka 9: Rentabilita za rok 2005 - 2007

Rentabilita pro rok	2005	2006	2007
Rentabilita celkového kapitálu	1,91%	2,89%	1,12%
Rentabilita vložných prostředků	2,94%	3,8%	1,84%
Rentabilita tržeb	2,76%	3,96%	1,92%

Zdroj: vlastní výpočet

Hodnoty ukazatelů ROA jsou dost nízké. V roce 2006 nastal mírný vzestup, ale v roce 2007 hodnota klesla na nejmenší úroveň za poslední léta. Zisk v roce 2007 činil 3 458 000 Kč. Nutno říct, že se zisk poklesl, ale zato se zvýšil celkový objem společnosti.

Rentabilita vložených prostředků se vyznačuje také velice nízkými hodnotami. Hodnota kolísá mezi 1,84% až 3,8%, což je poměrně nedostatečné. Při správném využití cizích zdrojů, by se mohla rentabilita zvýšit.

Hodnoty rentability tržeb jsou také velmi nízké. Důvodem je klesající podíl marže na tržbách za prodej zboží a tím pádem i klesající zisk v poměru k tržbám.

4.2.4 Analýza zadluženosti

Tabulka 10 : Zadluženost společnosti v letech 2005 - 2007

Zadluženost pro rok	2005	2006	2007
Věřitelské riziko	20,57%	15,76%	15,51%
Míra samofinancování	79,3%	84,1%	84,2%
Dluh na vlastní jmění	25,94%	18,74%	18,42%
Úrokové krytí	2,85	4,18	3,04

Zdroj: vlastní výpočet

Ukazatel věřitelského rizika vypovídá o tom, v jaké míře používá společnost cizí zdroje. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku. V této společnosti je zadluženost nízká, což je dobré pro její věřitele. Avšak zadluženost, zhruba okolo 30%, by poskytovala větší výnosnost kapitálu.

Míra samofinancování udává do jaké výše je majetek kryt z vlastních zdrojů. V tomto případě se ukazatel pohybuje okolo 80%, to svědčí o vysoké finanční stabilitě společnosti. Zde se ovšem projevuje nedostatečné využívání cizích zdrojů, což vede ke snižování celkové výnosnosti vložených prostředků.

Ukazatel úrokového krytí informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Hodnoty toho ukazatele vypovídají, že úroky jsou kryty ziskem 2,8 – 4,8 krát.

Společnost je tedy schopna splácet své úroky, aniž by tím spotřebovala celý zisk, zbude tedy i na akcionáře.

4.2.5 Analýza aktivity

Tabulka 11: Vypočítané hodnoty ukazatelů za roky 2005 - 2007

Aktivita pro rok	2005	2006	2007
Obrat celkových aktiv	0,69	0,73	0,64
Obrat stálých aktiv	0,82	0,85	0,73
Obrat zásob	40,4	33,1	26,8
Doba obratu závazků	25,2	21,4	19,5
Doba obratu pohledávek	40,7	22,6	21,84

Zdroj: vlastní výpočet

V roce 2005 je doba obratu zásob 40 dní, což je vcelku příznivé. V dalších letech se doba snižovala, což se dá označit za velice příznivé. Taková doba obratu zásob je pro společnost výhodná, protože má relativně v krátkém čase zpět množství kapitálu, který může být použit k jiným účelům.

Doba obratu závazků je taky velice nízká a za poslední roky stále klesá, což je velice dobrá zpráva pro obchodní partnery.

Doba obratu pohledávek klesla v roce 2007 na zhruba 22 dní a to je velice dobrá hodnota. Společnost má rychle zpět své peněžní prostředky, s kterými může dále disponovat.

Podnik se jeví jako celkově finančně zdravý a finančně stabilní, s nízkým zadlužením, což jistě oceňují jeho věřitelé ovšem, může přinášet nízkou rentabilitu vlastního kapitálu. Vzhledem ke své stabilitě, má možnost více využívat cizích zdrojů a zvyšovat tak rentabilitu vložených prostředků. Oběžná aktiva se v průběhu let snižují, zatímco stálá aktiva narůstají. Na základě toho, že se jedná o výrobní podnik, se tento jev nezdá jako pozitivní skutečnost. Okamžitá likvidita je nedostatečná a mohla by podniku způsobit problémy, likvidita druhého a třetího stupně je v pořádku a v průběhu

let je zde tendence tento stav upevňovat. Vlastní a dlouhodobý cizí kapitál převyšují stálá aktiva, což znamená, že podnik jimi částečně financuje i oběžná aktiva. Je zde patrný konzervativní přístup k financování podniku.

Podnik má skrytý potenciál, správným finančním vedením a rozumným využitím cizích zdrojů by se mohla zvýšit rentabilita aktiv a vlastního kapitálu.

4.3 Přínosy návrhů řešení

Pokud dojde k situaci, že dojde ke vzniku krize, popřípadě jen ke skutečnosti že krize hrozí, by měla každá společnost co nejvíce eliminovat negativní faktory, které ke vzniku krizové situace přispívají.

4.3.2 Eliminace a odstranění ohnisek krize

Vážným ohniskem krize je v případě společnosti KAROSERIA a.s. velký konkurenční tlak, ten nejde samozřejmě odstranit, ale lze podnikat kroky k tomu, aby jeho vliv nakonec neměl zničující účinky.

Prakticky máme dvě možnosti odstranění ohniska krize, k jednomu z těchto dvou by měla společnost vždy přistoupit. Máme ve společnosti peněžní prostředky na zvýšení jistoty, nebo se úplně vzdáme rizikové oblasti, pokud je to možné, tím opustíme zjištěné ohnisko krize.

Investice na zvýšení jistoty

Jako mnoho jiných společností i KAROSERIA a.s. nemá mnoho peněžních prostředků navíc. Poněvadž dává v posledních letech nemalé peníze do rekonstrukce svého rozsáhlého areálu a do inovací ve své výrobě.

Záleží na vedení společnosti, zda se rozhodne vyčlenit část peněžních prostředků pro případ možné krize. Možná toto je důvodem, proč ve společnosti nedochází ke správné funkčnosti. Peníze nejsou předem odložené a hledají se, až dojde ke vzniku krize. Takže toto vidím jako jednu z věcí, na které by měli ve společnosti KAROSERIA a.s. zapracovat.

Možným návrhem řešení je odkládání části peněžních prostředků, které společnost

získává s pronájmů, či prodeje výrobků.

Dalším návrhem řešení je zavedení controllingu. Controlling je laicky řečeno systém pravidel, které nám pomáhají k dosažení očekávaných cílů, eliminují překvapení a včas upozorní na objevující se nebezpečí.

„Opuštění“ ohniska krize

Výsledkem je to, že se společnost zřekne jednoho ohniska krize. Opuštění jako alternativa má větší naději na úspěch, čím dříve je naplánováno a připraveno. Například opuštění dodavatelů, kteří se společností uzavírají nevýhodné obchody a hledání vhodnějších obchodních partnerů.

Úkolem zaměstnanců společnosti by mělo být prodiskutování nejlepších a nejhorších důsledků budoucích událostí pro společnost a vytvoření strategie „do šuplíku“.

Pokud chce společnost úspěšně zvládat krize, měla by si vypracovat tzv. „šuplíkové plány“, což jsou scénáře, jak postupovat v případě podobné krize. Tyto plány mohou být různého rozsahu podle druhu a rozsahu krize. Každý plán by měl ale obsahovat druh krize, efekty, základní princip účinku, interní a externí opatření ve společnosti a stanovení odpovědné osoby, či osob.

Dále by také bylo vhodné vypracovat formuláře, kde by byly shrnuty všechny negativní a pozitivní zkušenosti, které vplynuly ze zvládnutí krize. Na poradě by měly být tyto zkušenosti diskutovány. Krizový manažeři by se měli zabývat tím, jakými způsoby mohou být odstraněny zjištěné nedostatky, a jak postupovat v budoucnu, aby zvládnutí příští krize bylo snazší.

Nakonec ale musíme vycházet z finančních možností společnosti, v konečné fázi by nemělo dojít k tomu, že by navrhované opatření bylo dražší, než si společnost může dovolit.

5 ZÁVĚR

Životní cyklus společnosti je někdy ztotožňován s životním cyklem výroby – založení, růst, stabilizace a sestup. Nemyslím si, že by tomu takhle muselo ve všech případech být. Nutnost řešit krize a ozdravování společností není způsobena jejím stářím, nebo fází životního cyklu, ale ve většině případů hlavně selháním jejího managementu. Do potíží se mohou dost jak malé, tak i střední i velké společnosti díky vlivu vnějších okolností, například ropná krize může způsobit nejen jejich propad, ale i vyvolat hospodářskou krizi. Ve většině případů záleží na rychlosti reakce managementu na vzniklou situaci, ale zejména na jeho schopnosti předvídat vývoj událostí jak hospodářských, tak i politických.

Cílem mojí práce bylo stanovení ohnisek krize a jejich vyhodnocení u konkrétní společnosti v praxi.

Společnost KAROSERIA a.s. vznikla v roce 1992 ve II. vlně kuponové privatizace a v současné době má okolo 100 zaměstnanců. Hlavní předmětem podnikání je zejména výroba užitkových nástaveb, výroba konstrukčních a plechových dílů, ocelových a hliníkových výrobků zhotovených CNC technologií, dělení materiálu vysokotlakým vodním paprskem.

Ke zjištění ohnisek krize v KAROSERIA a.s. byly použity dva metodické přístupy. První byla metoda dotazování zaměstnanců se subjektivní technikou odhadu pravděpodobnosti vzniku krize. Použity byly dva dotazníky. První zjišťoval názor zaměstnanců, zda je ve společnosti krizový management potřeba, a druhý, jaká konkrétní ohniska krize ve společnosti existují.

Na základě metody subjektivního odhadu pravděpodobnosti vzniku krize byl stanoven stupeň ohrožení podniku. V KAROSERIA a.s. existují ohniska krize, která mají na existenci podniku mírně ohrožující až ohrožující účinky.

Druhým metodickým přístupem byla finanční analýza, ve které byly použity k vyhodnocení ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Veškerá zjištěná ohniska krize byla nutná potvrdit ještě jinými metodami, například analýzou pracovního prostředí, mezilidských vztahů a podobně. Bylo by také vhodné vyzkoušet metodické přístupy, obsažené v této práci a jejich srovnání i na podniku s obdobnou výrobou, který se v krizi nenachází.

Použití metod dotazování, subjektivního odhadu pravděpodobnosti vzniku krize a finanční analýzou společnosti lze dospět k závěru, že tyto metody jsou pro použití v praxi vhodné. Pro získání věrohodných a kompletních informací o společnosti však není možné doporučit jejich použití samostatně, ale jejich kombinaci, případně i kombinaci dalších metod.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1 BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico s.r.o., 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- 2 MAŘÍK, M. *Finanční analýza a plánování v obchodních podnicích*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-487-9
- 3 MIKUŠKOVÁ, M. Firma v krizi (První kroky k ozdravení). *Moderní řízení*. 2001, č. 12, s. 16 – 18. ISSN 0026-8720
- 4 ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico s.r.o., 1997. ISBN 80-85839-19-9
- 5 UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-52-1
- 6 ŽIVĚLOVÁ, I. *Finanční řízení podniku I*. Brno: MZLU v Brně, 1998. ISBN 80-7147-339-6
- 7 WINTERLING, K. *Jak se provádí (preventivně) krizový management*. Praha: BaBtext s.r.o., 2000. ISBN 80-900178-5-1
- 8 VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8
- 9 HINDLS, R., HRONOVÁ, S., NOVÁK, I. *Analýza dat v manažerském rozhodování*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-255-7
- 10 DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-021-X
- 11 STEINOCKER, R. *Strategický controlling*. Praha: BaBtext s.r.o., 1989. Bez ISBN
- 12 TOMŠÍK, P. Příčiny podnikové krize. *Strategické přístupy manažmentov k prekonávaniu krizových situácií v poľnohospodarsk – potravinárskom komplexe*. Nitra: VES VŠP, 1996. Bez ISBN
- 13 KAŠÍK, J., MICHAILKO, M. A KOL. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. ISBN 80-902167-4-9

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a.s. - akciová společnost

atd. - a tak dále

Kč - korun českých

např. - například

obr. - obrázek

inv. - investice

č. - číslo

ČNB - Česká národní banka

ČR - Česká republika

krát. - krátkodobé

8 REJSTŘÍK SLOV

A

Aktiva, 49

Analýza, 19

Autonomie, 29

C

Controllingu, 58

Č

Časový horizont, 20

D

Dotazníková metoda, 38

E

Eskalace, 23

H

Horizontální analýza, 35

I

Image, 23

Investice, 57

K

Krizový proces, 18

L

Likvidace, 24

M

Management, 41

P

Pasiva, 51

Podnik, 57

Podniková diagnostika, 16, 61

T

Trouble shooting, 23

U

Úpadek, 27

V

Vertikální analýza, 35

9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 : Řídící struktura společnosti KAROSERIA a.s.....	15
Obrázek 2: Řídící struktura managementu společnosti KAROSERIA a.s.	16
Obrázek 3: Krizová matice.....	23
Obrázek 4: Princip hodnocení stupně ohrožení pomocí jednotlivých ohnisek krize...	48
Tabulka 1: Metody řízení v průběhu vývojových fází.....	29
Tabulka 2: Dotazník číslo 1.....	39
Tabulka 3: Dotazník číslo 2.....	40
Tabulka 4: Vertikální analýza rozvahy aktiv.....	50
Tabulka 5: Horizontální analýza rozvahy aktiv.....	51
Tabulka 6: Vertikální analýza rozvahy pasiv.....	52
Tabulka 7: Horizontální analýza rozvahy pasiv.....	53
Tabulka 8: Likvidita společnosti v letech 2005 – 2007.....	54
Tabulka 9: Rentabilita za rok 2005 – 2007.....	55
Tabulka 10 : Zadluženost společnosti v letech 2005 - 2007.....	56
Tabulka 11: Vypočítané hodnoty ukazatelů za roky 2005 – 2007.....	57
Graf 1 : Růstová křivka.....	27
Graf 2: S – křivka vývoje firmy.....	34
Graf 3 : Výsledek dotazníkového průzkumu v KAROSERIA a.s.....	43
Graf 4: Struktura aktiv ve společnosti KAROSERIA a.s.....	51
Graf 5: Struktura pasiv ve společnosti KAROSERIA a.s.....	53
Graf 6: Vývoj likvidity v letech 2005 – 2007.....	55

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Pohled na vjezd do KAROSERIA a.s.....	67
Příloha 2 - Pohled na areál a administrativní budovu společnosti.....	67
Příloha 3 - Pohled na administrativní budovu společnosti.....	68
Příloha 4 - Pohled na areál společnosti.....	68
Příloha 5 – Produkt společnosti (nosiče kontejnerů).....	69
Příloha 5 – Produkt společnosti (třístranné sklápěče).....	69

Příloha 1 - Pohled na vjezd do KAROSERIA a.s.



Příloha 2 - Pohled na areál a administrativní budovu společnosti



Příloha 3 - Pohled na administrativní budovu společnosti



Příloha 4 - Pohled na areál společnosti



Příloha 5 – Produkt společnosti (nosič kontejnerů)



Příloha 5 – Produkt společnosti (třístranný sklápěč)

