ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA v PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Úloha krizového manažera při krizovém řízení organizace

The role of crisis manager in organization´s crisis management

Pavel Chytrý

Cheb 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Úloha krizového managera při krizovém řízení organizace“

vypracoval samostatně pod odborných dohledem vedoucího bakalářské práce za použití parametrů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu dne: …….. …….

podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí bakalářské práce paní *Ing. Yvoně Šlechtové Ph.D.* za společné konzultace, odborné rady a připomínky, které velmi přispěly k vypracování této práce.

Také bych chtěl poděkovat panu *Ing. Josefovi Červenému Ph.D.* za poskytnuté informace potřebné k vyhotovení bakalářské práce.

Obsah

Úvod a cíl práce 7
1 Krize a Krizové řízení 9
1.1 Historie vzniku krizového řízení 9
1.2 Charakteristika krize a krizového řízení 10
1.3 Příčiny vzniku krize 11
1.4 Přístupy ke krizovému řízení 12
1.5 Prvky krizového řízení 13
1.5.1 Analýza ohrožení 13
1.5.3 Realizace krizové strategie 14
1.5.4 Shrnutí 15
2 Manažerské styly řízení 16
2.4 Shrnutí 17
3 Klíčové dovednosti krizového manažera 19
3.1 Dovednosti manažera 19
3.2 Dovednosti krizového manažera 21
3.3 Shrnutí: 22
4 Postup krizového manažera v řízení při krizových situacích 23
4.1 Varianty postupu krizového manžera 23
4.2 Úsporná opatření krizového manažera 25
4.3 Shrnutí 27
5 Finanční analýza 28
5.1 Význam a uživatelé analýzy 28
5.2 Podklady pro finanční analýzu 30
5.3 Metody finanční analýzy 31
5. 4 Shrnutí 34
6 Shrnutí teoretické části 35
7 Charakteristika odvětví dřevozpracujícího a papírenského průmyslu 36
8 Charakteristika ZDP Mariánské Lázně, a. s. 38
8.1. Činnost společnosti 38
8. 2. Charakteristika konkrétního závodu 39
9 Příčiny vzniku krize v ZDP Mariánské Lázně a. s. 41
9.1 Vnitřní příčiny podnikové krize 42
9. 2 Shrnutí 42

10 Hodnocení finanční situace podniku 44
Použité vzorce: 44
10.1 Horizontální analýza 45
10.2 Vertikální analýza 47
10.3 Analýza poměrových ukazatelů 49
10.4 Shrnutí 51
11 Zhodnocení postupu práce krizového manažera při zvládání krize 54
11.1 Shrnutí 56
12 Návrh vhodných opatření pro možnou záchranu podniku 58
Závěr 60
Seznam obrázků 62
Seznam grafů 63
Seznam použitých zkratek 64
Seznam použité literatury 65
Seznam elektronických zdrojů 66
Seznam příloh 67
Abstrakt 74
Abstract 75

Úvod a cíl práce

Každý z nás byl jistě mnohokrát ve svém životě vystaven hromadícím se problémům, jež lze nazývat krizí. Mohlo se jednat o krizi osobní, krizi v partnerském životě či krizi v zaměstnání nebo v podnikání. Pro každého z nás je zvládnutí těžkých situací rozdílné svou obtížností. Odolnější, asertivnější jedinci, jsou oproti přecitlivělým ve výhodě, neboť je pro ně překonání krizí mnohem jednodušší. Právě takové vyzrálé osobnosti jsou vyhledávány a je využito jejich schopností k řízení v krizových situacích. Život člověka je provázen různými vývojovými fázemi a ať už jsou to fáze naplněné radostí či smutkem, k životu prostě patří. Podobně jako lidský život, je stanoven životní cyklus v podnikové oblasti a s ním souvisí i možný úpadek, jenž je nazýván krizí.

Dnešní doba je pro stávající i nově vznikající podniky velice obtížná, a to v podobě problémů, které mohou ohrozit jejich samotnou existenci nebo je alespoň oslabit. Aby bylo možno si s těmito problémy poradit, je nutné umět je včas odhalit a zvolit správnou strategii pro eliminaci případných následků.

Potíže či těžké situace, které přetrvávají v podniku delší období a jsou-li vyhodnoceny jako ohrožující, se nazývají krizí. Podniky se již od počátku snaží s krizí bojovat, a to buď snižováním nákladů, hledáním alternativních odbytišť, finančních zdrojů, omezováním investic. Převážná většina krizových situací je způsobena chybami v managementu dlouhodobým podceňováním problémů. s krizemi je nutno počítat, předvídat je, připravit se na ně. Překonávání krize musí vést k restrukturalizaci, nebo také k samotnému zániku podniku. v případě restrukturalizace podniku by měl management, v lepším případě krizový manažer seznámit přímo jednotlivé zaměstnance s krizovým plánem. Zásadní chyba, které se management dopouští, je špatná krizová komunikace. Je naprosto nezbytné, aby byli všicni zaiteresovaní podrobně seznámeni s nastalou situací a s důsledným vysvětlením jejich úkolů. Musí si být vědomi své odpovědnosti při plnění daných nařízení s nasledným vlivem na chod celého podniku. Pokud by nebylo záměrem krizového manažera z nějakého důvodu vést podnik k jeho likvidaci, vždy existují možnosti, jak nastalou situaci řešit, i když bez nepříjemných opatření se to zajisté neobejde.

Cílem této práce je určit příčiny vzniku krize v ZDP Mariánské Lázně a. s., popsat a zhodnotit řízení krizového manažera v této společnosti.

Při zpracování této bakalářské práce byla provedena rešerše odborné literatury zabývající se krizovým řízením. Dále byly použity informace z elektronických zdrojů s daným tématem.

1 Krize a Krizové řízení

1.1 Historie vzniku krizového řízení

Termín krizové řízení je připisován americkému prezidentovi J. F. Kennedymu, který ho poprvé použil v roce 1962 v době Karibské krize. Hlavním úkolem tehdejšího krizového štábu vedoucích představitelů USA, pracovně nazývaným „krisis management“, bylo omezit rizika vedoucí ke vzájemné konfrontaci obou mocností. Celý tento konflikt vypukl v červenci 1962, kdy se americká vláda dozvěděla o naložení 66 raket s jadernými hlavicemi. Situace se vyhrotila v říjnu 1962, kdy byly tyto rakety odhaleny na odpalovacích rampách na Kubě. v tuto dobu byl vrchním velitelem ozbrojených sil USA J. F. Kennedy, který rozhodl o dvoudenní karanténě Kuby. Jaderný konflikt byl blíže, než se zdálo. Bylo naprosto nezbytné, urychleně docílit přijatelného řešení, které se uzavřelo vzájemnou dohodou. v následujícím období byl převzat tento termín do terminologie NATO a prakticky po celou dobu studené války byl nástrojem pro řešení krizí vojenského charakteru. [9]

Vývoj krizového managementu byl poznamenán šedesátými léty dvacátého století. Pojem je v té době uznán jako mezinárodní termín, nejen pro vojenskou strategii. Ekonomiky jednotlivých zemí se staly navzájem závislými, tím více citlivými na neočekávané krize. Takové krize je možno očekávat při přírodních katastrofách, migracích obyvatel, či vážným znečištěním životního prostředí, které je dnes převážně tvořeno ropnými haváriemi a kontaminací těžkými kovy. [7]

V současném období je krize způsobena špatným hospodařením nadnárodních bankovních institucí.

Existuje však i jiný názor. Jako příklad je možno uvést citát Tomáše Bati.

Příčinou krize je morální bída. Přelom hospodářské krize? Nevěřím v žádné přelomy samy od sebe. To, čemu jsme zvykli říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. v naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. v postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obratů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku. Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a

učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější než lenošení a mrhání. Máte pravdu, je třeba překonat krizi důvěry, technickými zásahy, finančními a úvěrovými ji však překonat nelze, důvěra je věc osobní a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem. [10]

1.2 Charakteristika krize a krizového řízení

„Krizové řízení je charakterizováno jako významná, zpravidla neočekávaná situace, která trvale nebo po delší dobu ohrožuje cíl organizace nebo její samotnou existenci.“ [4, s. 227]

Dle Zuzáka [9] je krize charakterizována jako situace s různorodým časem trvání, který rozhoduje o tom, zda se podnik vrátí do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo jsou vážně ohroženy cíle, vize a budoucí plány, které si podnik stanovil. Tímto je také ohrožena existence podniku při svém působení na trhu.

Dle uvedených definic je zřejmé, že nastalé situace mohou vést k poškození firmy, jejich zaměstnanců, výrobků či služeb i celkové image. Následně je nutno počítat s celkovým oslabením podniku. Ovlivňující faktory, které by mohly vést ke krizovým situacím, mohou pocházet jak z vnitřních zdrojů, tak i z vnějších zdrojů. Do krizového řízení jsou dále zahrnuty aktivity spojené s eliminací ohrožení při vzniklé krizi a selhávání daného systému. z toho je patrné, že si podnik musí hlídat všechny ohrožené oblasti jako celek. Příčinami krize z obou oblastí mohou být: zánik trhu, legislativní omezení, pád kurzu cizí měny, neúspěšná inovace, nový konkurenční výrobek, stávka, havárie výrobního zařízení. [4]

V bližší analýze definic je možno vidět, že krize je charakterizována jako ohrožující riziko a působí tak zásadním vlivem na organizaci. Rozhodně se tedy nebude jednat o nepatrný pokles tržeb, či ztráty jednoho zaměstnance. Zajisté půjde o větší problémy, které mohou mít zničující potenciál. Dále je krize charakterizována jako neočekávaná situace. Krize bývá skutečně neočekávanou situací, ale ve většině případů je vyvolána spojením několika problémů a jejich vyústěním. Tato teorie je poté uplatňována při prevencích proti krizi, nemonitoruje se pouze jeden faktor, ale snahou je dívat se na organizaci a její potenciální problémy komplexně. Zde je patrné, že krize má dlouhodobější charakter a opět se nejedná o sezónní výkyvy či jiné krátkodobé faktory. Toto by bylo možno přirovnat k jisté analogii na příkladu, zda- li jde organizaci o spokojenost jejich zákazníků jako vnějších činitelů firmy, tak je ale pro ni důležitá i

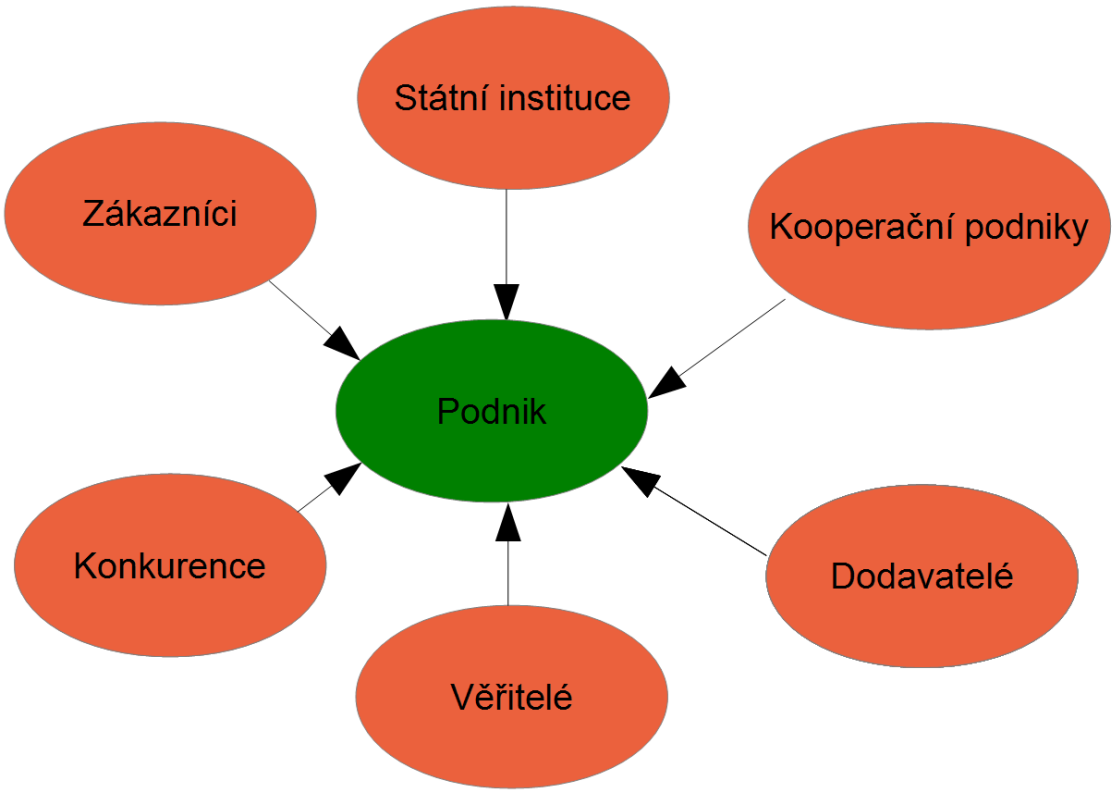
spokojenost zaměstnanců, jako vnitřních činitelů firmy. Neboť platí jednoduchá rovnice, pokud nebudeme mít podnik dostatečný počet zaměstnanců, nemůže uspokojit případné zákazníky, a tudíž nemá ani požadované tržby. [2]

1.3 Příčiny vzniku krize

V praxi se uvádí mnoho příčin vzniku krizí, které se mění v závislosti podniku na jeho makroprostředí, také ovšem i na jeho mikroprostředí. v obr. č. 1 je makroprostředí reprezentováno několika faktory, které působí na podnik. Mikroprostředí je v obrázku reprezentováno podnikem.

Z obr. č. 1 je patrné, že existuje mnoho příčin krize různého charakteru. Tyto příčiny jsou pocházejícími, ať už z vnitřních zdrojů, či z vnějších zdrojů. Mezi vnitřní příčiny vzniku krize jsou řazeny: podnik jako celek a s ním související interní problémy, jako například nespokojenost zaměstnanců, problém s řízením zaměstnanců a podniku, administrativní pochybení, nedostatek inovace nebo havárie v podniku. Naopak vnějšími příčinami krizí jsou zánik trhu, pád kurzu cizí měny, stávka, legislativní omezení, selhání dodavatelů, nepředvídatelné jednání konkurence nebo přístup nových konkurentů do odvětví a toto vše doplňují stále se vyvíjející se požadavky zákazníků či klientů podniku. [4]

Obr. 1: Možné příčiny krize z vnějších zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

1.4 Přístupy ke krizovému řízení

Krizové řízení musí vyjadřovat postavení krizového managementu organizace k dané krizi. Všeobecně je možno uvažovat o dvou postupech jak danou krizi v organizaci řešit.

1) Prvním přístupem je řešení krize, která již nastala a organizace ji identifikovala. Krize byla objevena a je potřeba podniknout příslušné kroky, přistupuje se tedy ke krizovému řízení. Zuzák [9] popisuje, jak se v tomto případě postupuje přesně podle obecného programu.

2) Další způsob jak řídit krize je založen na základě kontinuálního přístupu organizace, ve kterém jsou zohledňovány, na rozdíl od předchozího příkladu, i preventivní přístupy, které v organizaci vedou k ochraně organizace před vážným poškozením, dále je organizace stimulována vytvářet systémy, které identifikují krizi a její příčiny včas, nežli krize stačí proniknout i do nezasažených částí podniku. [9]

1.5 Prvky krizového řízení

Každá krize je obvykle odlišná od ostatních. Ovšem každá z nich se dá zvládnout za pomoci prvků krizového řízení, které jsou nápomocny k vytvoření plánu k zvládnutí dané krize. Jde vlastně o jednotlivé logické kroky, které analyzují krizi, vytvoří daný plán řešení a tento plán i uplatňují. Tyto prvky obsahuje Analýza ohrožení organizace. Stanovení krizové strategie a Realizace krizové strategie. Jedná se o univerzální prvky. Tento postup může organizace použít u jakékoliv krize. Jsou to základy jednotlivých kroků, jak se krizi postavit. Poté záleží už jen na organizaci, jak tyto prvky obohatí, či provede jisté vylepšení. Každá organizace si tyto kroky musí upravit dle svého charakteru. [4]

1.5.1 Analýza ohrožení

Analýza ohrožení je složena především z preventivních opatření proti potenciální krizi. To znamená, že je snahou organizace vyhledávat různé možné zdroje krize, ve kterých by se mohla krize rozvinout a na základě těchto poznatků podnikat vhodné preventivní kroky. Do analýzy jsou zahrnuty poznatky projevů krizí, což je velice významné při co nejrychlejším rozpoznání nastalé krize. Analýza ohrožení se skládá z několika kroků: [4]

- Potenciální zdroje krize

Důležité je provést analýzu všech rizik, to znamená, rizika jak z vnějšího tak i z vnitřního prostředí. k objevení těchto rizik je velice vhodné využít brainstorming, generování nápadů a návrhů, odkud krize může přijít. Tato rizika jsou u každé organizace jiná, jelikož záleží na povaze dané organizace. Je zřejmé, že organizace působící ve finančních službách bude mít jinou matici rizik vnitřních i vnějších nežli organizace prodávající potravinářské výrobky. Samozřejmě, že zde existují určité paralely v rizikách, která můžeme uplatnit u obou organizací, nicméně z komplexního hlediska se tyto sestavené matice liší. [4], [9]

- Příznaky krizových jevů

Velice důležité pro rozpoznání ohnisek krize, zda již nastala či ne, je znát její znaky. Proto je velice nutné zkoumat, například z historie, či z literatury, nebo v kooperaci s jinými firmami, určité typy daných krizí, jak se projevují a čím se vyznačují. Jedině takto je organizace schopna rozpoznat, zda krize nastala, či v nejbližší

době nastane. Mezi některé symptomy krize dle Bělohlávka, Košťana, Šuleře[4] patří rostoucí konkurenční tlak, odchody klíčových zaměstnanců, snižování se počtu školení zaměstnanců, klesající počet inovací v podniku, omlouvání chyb a omylů, firemní problémy se nevyhodnocují a neanalyzují a jiné příznaky. [4]

- Časový horizont

S ohledem na dynamičnost odvětví, ve kterém se podnik nachází, je nutno zvolit přiměřený časový horizont, v jehož rámci je tvořena snaha předvídat vznik krizí v počáteční fázi. Zde je možno usuzovat, že charakter podnikání a typ odvětví hrají velkou roli. Reakce v časovém horizontu je mezi podniky poněkud rozdílná. U některé typů podnikání je vyžadována okamžitá reakce, jinak podnik zaniká, na druhou stranu některá odvětví odpouštějí jistá zpoždění při reakci a jsou daleko shovívavější.; Časový horizont je také uváděn v souvislosti s četností detekování krizí, a toto takzvané detekování by dle Bělohlávka, Košťana, Šuleře [4] mělo korespondovat s plány, ať už dlouhodobými či krátkodobými. [4]

- Stupeň pravděpodobnosti vzniku

Na základě rozboru ohrožujících příznaků krize se provádí model pravděpodobnosti výskytu těchto jevů, které se mohou ve zvoleném časovém úseku konkrétní krize, dostat do její následné zhoršující se fáze. [4]

- Stanovení účinků a intenzity

Se vymezuje na základě účinků dané krize na zkoumanou organizaci, zda-li není v daném časovém horizontu překročena mez únosnosti. Možnosti a velikosti dopadu pak mohou následně ovlivňovat nákldy, obrat, zisk i image podniku. [4]

Zjištěné údaje se následně vkládají do krizové matice, která umožňuje získat přehled o celkovém stupni ohrožení dané organizace. Podstatou je stoupající celkové ohrožení s návaznnou prognózou krizových situací, směrem vpravo, nahoru. [4]

1.5.3 Realizace krizové strategie

Realizace krizové strategie udává organizaci, jak má postupovat v možné krizové strategii a jaké dílčí faktory jsou na danou krizi účinné. [4]

1. Odstranění ohnisek krize lze dosáhnout: [4]

zamezením – dodatečnými investicemi vedoucími ke zvýšení jistoty před krizovými projevy přesměrováním – orientací na jiný, méně ohrožený produkt

2. Omezení celkového ohrožení je možné: [4]

včasným rozeznáním krizového vývoje – systémem výstrah v plánování

zamezením eskalace – podporou nových produktů odolných krizovým vlivům, zabezpečením finančních prostředků změnou investičních plánů

tvorbou krizových plánů – s automatickým řešením, zmapováním prostředků, definicí rolí aktérů

3. Zvládnutí krizové situace za pomoci: *pověsti, image* nebo *dle rychlosti přijmutých opatřeních*, tedy celkové flexibility [4]

1.5.4 Shrnutí

Pravidlem krizového řízení je především nezbytnost dodržování posloupnosti jednotlivých prvků, které začínají analýzou ohrožení. Na to musí brát krizový manažer zřetel, protože jen tak může rozpoznat vzniklou krizi organizace. Následně může tyto poznatky aplikovat pro určenou krizovou strategii a její další realizaci. [4]

2 Manažerské styly řízení

V klasické teorii jsou uváděny tři základní styly řízení

2.1 Autoritativní styl, kde moc i rozhodování je soustředěna do rukou vedoucího, touto osobou jsou pak přidělovány lidem přesně definované úkoly, komunikace musí být jednosměrná shora dolů. Výhodu tohoto stylu je možno spatřovat v dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, nevýhodou je však potlačení individuální motivace a iniciativy. Autoritativní styl je založen na disciplíně, pořádku a poslouchání na slovo. Může se spojovat s představou kapitána na lodi, která se potápí. Zde není čas na diskuze, musí se plnit bez otálení dané příkazy. Tento styl je nejúčinnější v krizových situacích. Dočasně může přinášet výsledky i tam, kde pracovníci nemají dostatečnou kvalifikaci, nebo kde je uvolněná kázeň.V běžné nekrizové situaci, lze tento způsob vedení pociťovat jako omezování osobní svobody. Jedná se o vedení lidí na základě pouhých příkazů, kdy vedoucí z velké části ukládá pracovníkům úkoly s podrobnými návody postupu. Při plnění svých úkolů vymáhá ukázněné, včasné a přesné plnění úkolů, tak jak je uložil. Vychází z předpokladu, že většina lidí se vyhýbá úkolům, odpovědnosti a nerada pracuje. Situace se nechá řešit výpovědí. Ovšem pozor, dobří a kvalifikovaní pracovníci odcházejí, což je ztráta pro podnik. Vysoká výměna pracovníků by také neprospívala pracovním týmům v organizaci. [2], [4], [6]

2.2 Demokratický styl, se vyznačuje určitým delegováním úkolů, prosazováním volného vyjadřování ke stanoveným cílům, ovšem odpovědnost v konečných rozhodnutích je ponechána na vedoucím. Výhodou je osobní zaujetí, iniciativa a spokojenost pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování, nevýhodou je značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování. Demokratický styl je založen na úctě a respektu k druhým, na toleranci, diskuzi a vědomí, že věci nejsou jen černo-bílé. Charakterizuje jej zájem o spolupracovníky, jejich nápady. Není v něm přítomen syndrom vševědoucího šéfa, který jediný zná vše nejlépe a má vždy pravdu. Pracovníci nejsou jen poslušnými podřízenými a vykonavateli příkazů vedoucího, ale jeho iniciativními spolupracovníky. Vedení je zde chápáno jako organizující síla, která jim pomáhá a usnadňuje dosahování jejich cílů a zájmů. Je to styl vedení formou spolupráce, která ovšem v odůvodněných případech nevylučuje direktivní postupy. [2], [4], [6]

2.3 Liberální styl, by měl být chápán jako volný průběh událostí. Autorita vedoucího je zde uplatňována ve formě konzultací a poradenství. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou zde je, že si pracovníci mohou formovat svoji činnost dle svých potřeb, aniž by jim vedoucí rozdával příkazy, nevýhodou však může být bezcílné tápání. Tento styl je použitelný v případě, že slučuje maximálně motivovaný tým špičkových vědeckých specialistů, kteří jsou silně orientováni na dosahování výsledků, například na vysokých školách a ve výzkumných pracovištích při tvůrčí práci. [2], [4], [6]

2.4 Shrnutí

V charakteristice stylů je současně i odpověď na to, který z uvedených stylů je pro danou situaci vhodnější, lepší. Odpověď se naskytne pouze tehdy, pokud se vezmou v úvahu následující faktory: [7]

- podmínky a charakter práce pracoviště
- osobnost managera jako vedoucího
- složení pracovního týmu
- momentální situace, ve které se organizace nachází

Znamená to, že nelze mluvit o univerzálně nejlepším stylu řízení. Pokud bude například manager pověřen vedením ztrátového podniku, zajisté bude uplatňovat autoritativní styl. Bude-li to například regionální manager obchodního zastoupení firmy, bude nejspíše koordinovat ostatní spolupracovníky – bude zde převažovat demokratický styl vedení, který bude pro jeho pozici nejefektivnější. [4], [7]

Jestliže je manager autoritativní osobnost, je potřeba, aby s touto skutečností počítal při výběru spolupracovníků. Znamená to vybírat si takové, kterým tento styl vyhovuje, protože raději bez přemýšlení udělají to, co se jim řekne. Těžko však bude moci vyžadovat nebo očekávat od takových spolupracovníků velkou tvořivost a nové nápady. Bude-li chtít od svých spolupracovníků co nejvyšší výkon, samostatnou práci, nápady a inovace, je demokratický styl nejvýhodnější. [4], [7]

Podmínky v organizaci či podniku však nejsou neměnné a při řízení každodenní činnosti se může vyskytnout krizová situace, ve které nelze diskutovat, debatovat, ale je potřeba direktivně zasáhnout. [5]

Pokud byla detekována krize v podniku, je nanejvýš pravděpodobné, že se následně zavede krizové řízení. Nejpalčivější problém, který nelze ovlivnit je kvapně ubíhající čas. k časovému faktoru je nucen přistupovat i krizový manažer, jako problému číslo jedna. Na základě časového omezení, si krizový manažer musí zvolit i vhodný styl řízení svých pracovníků. [7]

Krizový manažer uplatňuje autoritativní styl řízení. Tímto stylem eliminuje časovou tíseň, veškerá rozhodnutí dělá sám. Od podřízených si vyžádá pouze materiály, které doplní jeho informace, potřebné pro správné rozhodnutí. Podřízení krizového manažera nemají jiným způsobem možnosti ovlivnit rozhodnutí krizového manažera. Krizový manažer vždy rozhoduje sám. Krizový manažer nevyužívá pobídku svých pracovníků formou motivace, jelikož v podmínkách krize na tento způsob není jednoduše čas. s tímto jsou opět spojeny vlastnosti a dovednosti krizového manažera a jeho štábu. Velice záleží na tom, aby krizový manažer byl profesionál a měl patřičné zkušenosti. Dalším důležitým krokem, který krizový manažer musí plnit je výběr svých pracovníků do krizového štábu. Tento výběr krizový manažer realizuje sám, na základě svých požadavků a představ. [4], [5], [7]

3 Klíčové dovednosti krizového manažera

Jestliže obecně platí, že výkonné vedení je nosným pilířem vývoje podniku a s jeho kvalitou stojí a padá prosperita podniku, pak v krizi to platí dvojnásobně. Je tedy nadevší pochybnost, že osoba managera je naprosto klíčová pro úspěšné zvládnutí krize v podnik. [3, s. 79]

3.1 Dovednosti manažera

Dovednosti koncepční – schopnost koordinovat a integrovat všechny cíle a aktivity firmy. Jde o schopnost uceleného pohledu na podnik, včetně vzájemných vazeb jednotlivých částí a předvídání, jak změny jednotlivých částí ovlivní podnik jako celek. [3]

Dovednosti lidské (sociální) - schopnost pochopení zájmů a potřeb spolupracovníků a skupin, jejich motivace a kooperace s nimi. [3]

Dovednosti technické – schopnost používat postupy, metody, techniky a znalosti specializovaných týmů. [3]

Autorem J. Vebrem [8] je uváděno, že základní kompetence manažerovi pomáhají úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti. Podle autora se tradiční hodnocení způsobilosti pracovníků zakládá na předpokladech, které pracovník k výkonu činnosti či funkce má. Je tedy hodnocena úroveň a míra obecných předpokladů. Hodnotí se faktická připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané problémy v jeho pracovním zařazení. Hodnoceno je tedy to, jak je manažer schopen vykonávat svou práci, namísto pouhého hodnocení, jaké by měl mít vlastnosti, schopnosti a dovednosti. [8]

Podobně jsou publikovány tyto myšlenky i jinými autory, kde se uvádí, že nejčastěji je výkon manažera hodnocen v souladu s výkonem podniku či dílčí organizační jednotky nebo týmu, za které je manažer zodpovědný. Osobní výkonnost manažera a jeho efektivnost se vždy posuzuje v kontextu organizace a jejich cílů. Je tedy možné říci, že výsledné rozhodnutí správních orgánů či vlastníků o tom, zda kvalifikace manažera splnila jejich očekávání v kontextu cílů organizace, je vždy subjektivní.

Stejným autorem je uváděno, že struktura hodnocení manažera má tři dimenze. Těmi jsou míněny odborné znalosti, praktické dovednosti a sociální zralost. [8]

Odborné znalosti jsou získávány především vzděláním, které může mít řadu podob. Díky současnému urychlenému vývoji, ke kterému dochází jak uvnitř, tak i vně organizace, nelze vystačit s obsahem znalostí, které byly získávány během školní výuky, ale je nezbytné obohacovat se novými poznatky a znalostmi. Velký důraz je zde kladen na sebevzdělávání a ucelený seberozvoj, který se vyznačuje ochotou zapojit se do sebevzdělávacích programů, vyhledáváním a vstřebáváním nových poznatků. To by měl být určující znak pro soudobé manažery. Soudobý manažer by měl vedle koordinačních dovedností a odborných znalostí ve své profesi, také mít všeobecný přehled, i dobré znalosti novinek přicházejících na trh a také povědomí o využití nových technologií. [8]

Praktické dovednosti se dají získat praxí a tréninkem. v případě manažerů je dána souvislost praktických dovedností se správným zvládnutím řídících technik. Příkladem může být plánování, rozhodování, kontrolování a delegování. Bylo již prezentováno velké množství efektivních manažerských technik, o kterých lze prohlásit, že se vztahují k tzv. měkkým manažerským dovednostem. Manažer je často prezentován v roli mluvčího, což může například zahrnovat vedení rozhovoru, vedení porad a v neposlední řadě jeho projev. Dále je jím vědomě použita technika sloužící k ovlivňování pracovníků jako například: přesvědčování, uplatnění vlivu, autority, aktivizace pracovníků, práce v týmech, kreativita. Tyto interpersonální a komunikační dovednosti by měly patřit k prioritám, dobrý manažer by však měl ovládat i technické dovednosti, které souvisejí s jeho specializací. [8]

Sociální zralost je vnímána jako souhrn mravních kvalit člověka. v případě manažera se jedná o jeho charakterové vlastnosti. Je potřeba si položit otázku, jaký je zvolený manažer jako člověk?. Mezi typické rysy náleží jeho osobní vlastnosti, které odhalují vztah manažera k sobě samému, k druhým lidem i k celé společnosti. Neméně důležitým rysem je zajisté jeho činorodost, což je rys prezentovaný navenek vztahem k práci, k vyhledávání a zavádění nových poznatků a proaktivním jednáním. [8]

„Má-li manažer podávat dobré výkony, musí disponovat ostrými nástroji, kterými jsou především jím zvládnuté manažerské metody, technika, praktiky a postupy řízení.“ [8, s. 152]

Manažerským schopnostem a dovednostem je tedy přikládán velký význam nejen v odborné literatuře, ale především v manažerské praxi. Dotyčná osoba je buď vlastní nebo ne, což je především rozpoznatelné a doložitelné podle míry její výkonnosti a užitečnosti pro organizaci. Bez ohledu na to, jakou pozici v organizační struktuře

zastává, musí mít manažer určité obecně použitelné manažerské dovednosti. Velikost podílu těchto dovedností je přímo úměrný stupni managementu, na kterém se manažer nachází. [8]

Manažerské schopnosti by mohly být dále definovány, jako schopnost vykonávat činnosti v pracovní oblasti na výkonnostních úrovních, které jsou v daném úseku předpokládány. [8]

Existuje však i názor, který se vyskytuje u autorů Bělohlávka, Košťana, Šuleře, kteří považují znalosti, dovednosti a zkušenosti za získané. Lidé je získávají v průběhu života učením, ať už jde o systematické studium nebo prožité události. [4]

Znalosti lze dle uvedených autorů získat studiem a to z literatury, přednášek či vyprávěním od zúčastněných osob. Pro řízení organizací jsou však důležité také dovednosti, které lze získat praktickým cvičením, mezi které patří: vyjednávání, efektivní naslouchání a komunikace, delegování, time-management, vedení porad atd. Uvedeným dovednostem se budoucí manažeři učí jednak praxí, jednak předanými zkušenostmi. Jak praví známé moudré přísloví: „Žádný učený z nebe nespadl.“, je tedy zapotřebí neustálého celoživotního vzdělávání v manažerské oblasti. [4]

3.2 Dovednosti krizového manažera

V první řadě to musí být zdravý, silný vůdčí typ, který umí určovat směr a má jasnou vizi. Prostě měl by být schopen zvládnout svůj úkol, překonávat konflikty, měl by být vybaven až nadstandartním sebevědomím, aby nepochyboval o svém postupu, neboť bude často prosazovat svůj názor přes nesouhlas svého okolí. Minimálně na počátku jeho úkolu bude rozsah informací o podniku velmi omezený, stejně tak informace o fungování a vazbách jednotlivých součástí podniku. Nesmí dát svou neznalost najevo svému okolí, musí být schopen tento nedostatek překlenout, protože krizové řízení je řešení špatně strukturovaných situací, za nedostatku informací, času. Logicky důležitou vlastností je intuice, schopnost předvídat, a tak být vždy o krok napřed před reálným průběhem situace. Musí mít připraveny další záložní varianty, v pozdějším období, kdy má již více informací, musí být schopen analyticky získané poznatky zhodnotit a přesměrovat svůj postup, musí být komunikativní. Zcela nezbytné jsou organizační schopnosti, aby byl z původně cizích lidí schopen vytvořit tým spolupracovníků, motivovat jeho členy a delegovat na ně určité pravomoci. Velice vítanou vlastností je charisma, určité nadání strhnout své okolí. [3], [7]

Vhodná a téměř nezbytná vlastnost nejen krizového manažera je fyzická zdatnost, odolnost vůči vysokému stresu, neboť proces řízení, zvláště v této specifické situaci, je velmi psychicky i fyzicky náročný. [7]

Přizpůsobivost, adaptabilita na měnící se podmínky, situaci, být schopen reagovat na neočekávané zvraty. [3]

Musí se umět radovat, oslavovat, dávat najevo uspokojení a ocenit úspěch. [3]

Měl by být schopen rozpoznat své objektivní možnosti a obklopit se lidmi, kteří jsou na danou problematiku lepší, než on sám. Zcela nutně musí být schopen přijmout riziko, které jeho práce přináší. [7]

Měl by mít dobrou znalost mezilidských vztahů, psychologie, aby byl schopen strhnout, energetizovat svoje okolí, spolupracovníky, podřízené. [3]

V souhrnu je možno uvést, že se hledá člověk, který by byl schopen: [7]

- proniknout do nepříznivého prostředí a velice rychle se v něm orientovat
- vytvořil si pozici, zpřetrhat či zásadně omezit staré vazby
- s minimálními zdroji a v co nejkratším čase přesvědčit celou firmu o své pravdě
- definovat problémy, zformovat základní varianty řešení a vytvořit prostor pro jejich realizaci
- vytvořit tým, na který deleguje potřebné pravomoci, zajistit stabilizaci organizace

Vedle všech sofistikovaných nástrojů by neměl nikdy zapomínat na základní metodu řešení, na selský rozum. [7]

3.3 Shrnutí:

Všechny uvedené vlastnosti v souhrnu, nemá žádný člověk. Vhodná osoba, která by naplňovala zmiňované požadavky, popřípadě alespoň ty zásadní a současně byla ochotna se pustit do řízení za akceptovatelné finanční prostředky, je značně nereálná. v konkrétním případě, při výběru vhodného kandidáta, bude nutno vždy vycházet jen z nabídky trhu práce, nesporně se budou uzavírat kompromisy. [7]

Je pravděpodobné, že vhodný kandidát by se nalezl. Ovšem jeho cena, či náklady celého týmu budou jistě přesahovat možnosti podniku, který se potýká s krizí. Určitě nebude ihned k dispozici nebo se mu za nabízených podmínek nebude chtít nastoupit. [7]

4 Postup krizového manažera v řízení při krizových situacích

Univerzální návod k řešení potíží, dluhů, úpadku, neúspěchu se v žádné literatuře neobjevuje. Problém tedy vyvstává před každým krizovým manažerem jako vlastní překážka, kterou musí překonat. Knihy, poučky, rady zkušenějších by mohly pomoci maximálně v tom, aby tušil, která místa jsou zcela nepřekonatelná, která obtížná. Mohou být poučné k překonání některých překážek, z některých zkušeností lze čerpat, poučit, ale v konkrétní situaci, takříkajíc na vlastním bojišti je každý svým velitelem a nelze se spoléhat na doporučená řešení. [7]

Krizový manažer musí mít na zřeteli tyto určité body: [7]

- Měl by opustit veškeré iluze, nepopírat rozsah problému, očekávat, že problém bude ještě mnohem vetší, složitější.
- Nic se neutají a nakonec všechno vyjde najevo. Čím otevřeněji se o problému, jeho příčinách a řešeních bude jednat, tím více lze získat důvěry u zainteresovaných jedinců.
- Každá krize si žádá oběti. Většina krizí oficiálně končí nějakým vypořádáním, ať už finančním, právním nebo jiným. Poté přichází obvykle určitý úklid a s ním se objevují změny.

Z každé krize se dá poučit, i když se žádná z nich nikomu nezamlouvá. Pokud tedy organizace přežije, lze předpokládat, že několik následujících let bude pevná, deroucí se vřed a důvěryhodná. [7]

4.1 Varianty postupu krizového manžera

Výsledek, ke kterému se snažení ubírá, respektive konečné cíle jsou v zásadě pouze dva. Buď podnik v nějaké podobě přežije, tedy v jiné velikosti, jiných rukách, jiném místě, odlišné struktuře, s jiným sortimentem, trhem, ale v nějaké podobě přežije. Nebo si záchranu nezaslouží, je možná příliš nákladná, a pak je cílem zánik, uzavření podniku, konec produkce, likvidace aktiv. Více možných cílů nelze stanovit. [7], [9]

V postatě existují tři základní varianty dalšího postupu:

a) *Radikální postup*, znamenající zavedení krizového managementu v celém rozsahu realizace zásadních ozdravných opatření, která ve svém důsledku povedou ke

zvýšení produktivity nad průměr odvětví. v této době společnost začne dosahovat zisku, který jí umožní částečně splácet staré závazky, ale i expandovat a růst. [7]

b) *Konzervativní postup*, který se omezí na dílčí opatření, vyhne se radikálním změnám, vrátí sice firmu zpět k rentabilitě, ovšem pouze průměrné. Společnost bude dosahovat dílčího zisku, který jí umožní částečně splácet staré závazky, ovšem ne rychle a v plném rozsahu, neumožní další růst. [7]

c) *Žádná opatření*, žádné změny, nebudou zavedeny ani v metodách řízení, produktivita zůstane nízká, záporná. Finanční náklady dále rostou, staré závazky nejsou hrazeny. [7]

Pro vedení společnosti ZDP Mariánské Lázně a. s., které je v této práci hodnoceno, je možno uvádět variantu b. Vedení této společnosti však nelze upírat snahu o ozdravné kroky např. pronájmy ztrátových provozů, ovšem výsledky by musely být hmatatelné.

Rozhodování nad dalším vývojem

Po naprosto zásadním okamžiku, tedy rozhodnutí problém řešit, přichází druhé dilema. Má to vůbec cenu? Univerzální návod určitě neexistuje. Snad by si manažer mohl položit alespoň pár otázek, které by po zodpovězení poodhalily problematiku problémů. [7]

Jsou náklady na záchranu vyšší, než případná cena podniku na konci? Pro hodnocenou společnost ZDP Mariánské Lázně a. s., je možno odpovědět ano. Náklady na záchranu by byly rozhodně vyšší.

Je cena jednotlivých aktiv prodávaných po jednom vyšší, než cena celého podniku? Jmenovaná společnost se snažila rozprodávat jednotlivé provozy, i za cenu ztráty. Zájemce o majoritní podíl se neobjevil.

Má podnik produkt, trh, jméno? Své jméno společnost postupně ztrácela. Strategický investor se nenašel.

Je tvořen provozní zisk? Provozní zisk nebyl tvořen.

Má firma do budoucna vlastní vývoj, který umožní perspektivu a ziskovost? v současné době již firma neexistuje.

Definitivní rozhodnutí bývají vždy těžká. Obzvláště, pokud by byl krizový manažer z venku, a o firmě by věděl jen málo a v tomto stavu by musel urychleně rozhodovat. v tomto případě byl však pověřen řízením krizový manažer z interních zdrojů s vazbami na stávající vedení. s určitostí je možno se domnívat, že byla jeho rozhodnutí ovlivňována. [7]

4.2 Úsporná opatření krizového manažera

První opatření, které by krizový manager měl udělat je snížit náklady. Ovšem měl by si uvědomit, že ne všechny náklady se mohou okamžitě snižovat. [7]

Nelze snižovat náklady na platby povinných odvodů z mezd a daní. Respektive to dělá mnoho podniků, ale exekutor je neúprostný. Často tedy krizový manager jako jedno z prvních opatření provede propouštění zaměstnanců. Bohužel, ve většině vyspělých zemí je propouštění, za existence sociálních jistot, odstupných a kompenzací, jedno z nejdražších možných opatření. **Je třeba si uvědomit, že zaměstnanci jsou jediným aktivem, které dokáže ralativně rychle generovat výnosy**. Jestliže jsou propuštěni a najdou uplatnění jinde, určitě se nebudou chtít vracet zpět, především ti nejschopnější. [7], [9]

Byla zde definována krátkodobá, nutná, nezbytná opatření, která jsou vhodná pro restruktulizaci. Ta by měla obsahovat realistický finanční plán, stanovení cílů a formy východisek, kroky k zamezení odlivu peněz, postup obratu ve vývoji ziskovosti a zejména cesty generující hotovost. [9]

Při zavádění krizového managementu se jedná obzvláště v prvních dnech zejména o uchopení moci a převzetí kontroly ve společnosti. Nutností by mělo být obsadit klíčové vedoucí pozice.

Prioritou číslo jedna je získání hotovosti: [7]

- Nejlikvidnějším aktivem podniku se jeví pohledávky. Jejich proměna v hotovost i za za cenu ztráty, může být velice rychlá.
- Další možností by byla redukce objemu oběžných aktiv podniku, jinak řečeno jejich prodej. Poskytuje možnost řešit finanční situaci redukcí zejména zásob, a tím získat volné finanční prostředky z jejich prodeje, tak i nutnost redukovat jejich financování z provozních úvěrů, oživení prodeje, nalezení nových, levnějších distribučních kanálů.

- Zrychlení úhrad zákazníků formou poskytování skont za zkrácené platby, platby předem.
- Na základě aktuálních krátkodobých prognóz prodeje je nutno průběžně koordinovat i objemy výroby, případně přistoupit k jejímu omezení, například ke zkrácení pracovní doby.
- Nutnost, byť jen dočasně, omezit investice na nejnižší možnou míru. Jednak z důvodu úspory hotovosti, dále pak proto, že v daném okamžiku není známo, zda probíhající investice jsou a budou v souladu s budoucími záměry, strategií.
- Snížení nepřímých nákladů, je nejjednoduší některé administrativní náklady zcela zrušit, než-li je snižovat.
- Snížení mzdových nákladů, největší přezaměstnanost je nahoře, u manažerů, jsou obklopeni týmy dobře placených asistentů, takže se osvědčí tyto pozice eliminovat v rámci přípravy nového organizačního schématu.
- Snížení fixních nákladů, které se jeví zdánlivě nemožné nevypověditelnými smlouvami. Předpokládá se nutnost buď smlouvy ukončit nebo dosáhnout lepší ceny či změnit platební podmínky.
- Snížení přímých nákladů, by mohla být také jedna z možností, ovšem je zapotřebí brát zřetel na nenarušený proces výroby. Nutno posoudit, zda kvalita není nad požadavky trhu, pak se nabízí možnost úspory.

K závazkům společnosti je potřeba přistupovat s jasným schématem: [7]

- Co se nemusí platit vůbec, bývá ovšem nerealizovatelné.
- Co je možno platit pomalu, pak ve splátkách.
- Co je nutné pro výrobu, pak platit přednostně, ale vyžadovat adekvátní slevu.
- Co je plynoucí ze zákona platit, ale splátkovat, žádat o posečkání, případně prominutí.
- Co je drasticky úročeno platit, ale je zapotřebí jednat, snažit se o splátkový kalendář.

Závazky je nutné nejprve iventarizovat, rozdělit je do skupin dle uvedených bodů. Další závazky mohou vzniknout jen se souhlasem krizového managera, úhrady se dějí jen s podpisem krizového managera, odpovědnost musí být jasně stanovena, kdo a v jakém rozsahu je oprávněn zavazovat podnik, disponovat hotovostí. [7]

Všeobecné zásady, kterými by se mělo krizové vedení řídit: [2], [7], [9]

- okamžitě reagovat a celkově analyzovat nastalou situaci

- nikdy neponechat žádnou situaci náhodě
- pamatovat si, že účetnictví vždy neodráží realitu
- provádět důsledná opatření k rychlému překonání krize se zaměřením na dlouhodobé zdraví podniku
- přijímat mimořádná opatření k maximálním úsporám
- při personálních změnách postupovat od nejvyšších řídících úrovní
- zintenzivnit vnitřní komunikaci a motivaci pracovníků
- stanovit pouze reálné cíle, zhotovit přehledný plán, jenž bude často a snadno hodnotitelný

4.3 Shrnutí

Nejdůležitějším momentem krizového řízení by měl být okamžik rozpoznání problému a jeho urychlené řešení. Další následné kroky by pak měly být odvoditelné, za použití selského rozumu či výpočetní techniky. [7]

Krizový management ZDP a. s. Mariánské Lázně a následně ani jednotliví krizoví manažeři jednotlivých závodů si včas neuvědomili vážnost situace a začali v podstatě jednat až v akutní fázi krize. v této poslední fázi však už nelze činit záchrané kroky bez citelných ztrát.

5 Finanční analýza

Jedním z hlavních úkolů krizového manažera musí být efektivní řízení zdrojů. Veškerá činnost podniků je zaznamenána v účetních výkazech, proto je finanční analýza nezbytným nástrojem každého krizového manažera.

Finanční analýza je představována rozborem minulosti, současnosti a vývojem předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku, neboť se promítá i do budoucího rozvoje ve formě plánování. Hlavním úkolem finanční analýzy je vytěžit z účetních výkazů a dalších zdrojů relevantní informace, posoudit zdraví podniku, najít jeho slabiny, případně zviditelnit jeho silné stránky a připravit podklady pro potřebná řídící rozhodnutí. [6]

Finanční analýza by měla být zobrazením analýzy zdrojů, tj. financí, peněz a času. Dalo by se říci, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které lze naleznout v účetních výkazech. Mezi prvotní rozdělení, lze zařadit externí a interní analýzu. [6]

V externí analýze se pracuje s daty a informacemi, které jsou veřejně dostupné. Zejména je zde uváděn pohyb měnových kurzů, prognózy vývoje daného oboru, odhady růstu HDP, burzovní informace a další informace popisující makroekonomický vývoj. Tato analýza je využívána investory, bankami, strategickými partnery a v neposlední řadě také konkurencí. Ačkoliv data pro tuto analýzu nebývají přesná, neměla by se rozhodně podceňovat. [6]

Interní analýza se vytváří uvnitř firmy a jsou v ní obsaženy veškeré informace o financování všech firemních činností. Je využívána především managementem k hodnocení firemních aktivit a k dalšímu strategickému plánování. Základními dokumenty pro její zpracování jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o cash flow. [6]

5.1 Význam a uživatelé analýzy

Finanční analýza by měla především sloužit k interním potřebám podniku. I když většina velkých podniků má již své kontrolingové oddělení, které se věnuje právě rozboru finančního zdraví podniku, aby včas odhalilo chybné hospodaření s financemi a snažilo se předejít chybám, přece jen se to vždy nedaří. Je tedy na jednotlivých

organizacích, aby si vybraly ze široké škály ukazatelů ty, které budou nejlépe odpovídat potřebám daného podniku. [6]

Managment podniku – vedení společnosti je hlavním uživatelem účetních informací. Ty mu především slouží k rozhodování o budoucích krocích a záměrech podniku.V podstatě platí, že vedení podniku potřebuje pro výkon svých funkcí mnohem více informací, než-li běžní uživatelé.

Vlastníci podniku, investoři – investují do podniku svůj kapitál proto, aby jej zhodnotili. k rozhodnutí zda investovat do podniku, či nikoliv jim slouží podrobný rozbor finanční situace podniku. Mohou zjišťovat, jakým způsobem je nakládáno s jejich investovaným kapitálem.

Zaměstnanci podniku – pro zaměstnance je podnik zdrojem zajištění existence a prostředkem jejich uplatnění. Proto by měli mít zájem o informace, podle nichž by mohli posuzovat budoucí stabilitu zaměstnání.

Věřitelé – se na základě údajů finanční analýzy rozhodují, zda-li poskytnou úvěr, případně za jakých podmínek. Údaje jsou obvykle požadovány po celou dobu úvěrového období.

Orgány státní správy – se zaměřují na kontrolu správnosti vykázaných daní. Dále jsou jimi sledovány především podniky se státní majetkovou účastí, poskytované dotace a subvence ohledně státních zakázek. Informace jsou také využívány pro statistické účely.

Obchodní partněři – z hlediska dodavatelů se jedná o schopnosti podniku splácet své závazky, sledují především jeho likviditu a zadluženost. Odběratelům se jeví finanční stabilita podniku jako bezproblémové zajištění dodávek, je tedy jimi sledována schopnost podniku objednané zboží vyrobit a dodat.

Dále by bylo možno uvést další skupiny uživatelů, např. Odborové organizace, daňové poradce, analytiky, makléře i nejširší veřejnost.

Dá se tedy říci, že okruh uživatelů finanční analýzy je poměrně obsáhlý a jejich motivace na finanční zdraví a stabilitu podniku je různorodá. Sledováním finanční situace podniku kontrolují uživatelé své zájmy, ať už se jedná o zhodnocení investic, inkaso pohledávek, růst mezd a podobně. [6]

5.2 Podklady pro finanční analýzu

Finanční analýza se úzce váže s finančním účetnictvím, z něhož čerpá vstupní data a informace. Jedná se o tři typy základních výkazů.

Rozvaha se vytváří jako základní výkaz každé společnosti, kde jsou uvedeny přesné informace k určitému okamžiku. Přitom je zachováván princip bilanční rovnosti, nebo-li zobrazuje skutečnost , že společnost může mít jen tolik majetku, kolik má zdrojů. [6]

Výkaz zisků a ztráty, je zde uveden přehled o nákladech a výnosech na provozní, finanční a mimořádné činnosti za sledované období. Oproti rozvaze, která je statisticky informující o stavu majetku a zdrojích k datu účetní závěrky, jsou zobrazovány ve výkazu zisků a ztrát veličiny tokové. Jedná se o náklady vynaložené za účetní období a výnosy dosažené vynaložením těchto nákladů. Rozdíl výnosů a nákladů je představován hospodářským výsledkem, jehož výše je podávána informacemi o schopnosti podniku zhodnocovat vložený kapitál. Dosažený (nerozdělený) zisk či ztráta jsou tvořeny součástí vlastního kapitálu a jsou tak jednou z vazeb mezi rozvahou a výkazem zisků a ztrát. [6]

Výkaz cash flow. Na rozdíl od předchozích výkazů se tento výkaz orientuje spíše na platební schopnost podniku než na jeho ziskovost. Jsou zde sledovány skutečné příjmy a výdaje, nikoliv výnosy a náklady. [6]

Peněžní tok je dělen do tří hlavních oblastí: [6]

- peněžní tok z provozní činnosti
- peněžní tok z investiční činnosti
- peněžní tok z finanční činnosti

Příloha k účetní závěrce jsou zde poskytovány podrobnější a vysvětlující údaje k datům uvedeným k rozvaze a k výkazu zisků a ztrát. Zvyšuje se tak vypovídající schopnost účetní závěrky pro externí uživatele. Příloha k účetní závěrce je tvořena: [6]

- údaji o podniku
- informacemi o účetních metodách používaných při sestavování účetní závěrky
- doplňujícími informacemi o majetku
- doplňujícími informacemi o kapitálu
- doplňujícími informacemi o položkách výnosů a nákladů

- přehledem o peněžních tocích

5.3 Metody finanční analýzy

Jak je všeobecně známo, existují dva pohledy na finanční analýzu. s ohledem na praktický cíl této práce se bude tato část zaměřovat jen na některé z jednotlivých metod technické analýzy.

Analýza absolutních ukazatelů

Tato část analýzy by měla sloužit k prvotní orientaci ve výkazech a měla by být výchozím bodem pro další analýzu. Tato metoda se používá v širším měřítku pro svoji jednoduchost, využívající porovnání účetních dat jak v čase, tak změnu jejich struktury. Porovnávány jsou jak veličiny stavové, obsažené v rozvaze, tak i veličiny tokové, které jsou obsahem výkazu zisků a ztrát. v rámci analýzy absolutních ukazatelů by bylo vhodné zabývat se některými rozdílovými ukazateli, z nichž nejvýznamnější tvoří pracovní kapitál a jeho varianty.

Horizontální analýza porovnává změny položek účetních výkazů v čase, a to jak v absolutním vyjádření, tak tempem růstu vyjádřeném procentní změnou. Data jsou porovnávána v řádcích horizontálně. Jejím účelem je získat odpověď na dvě základní otázky:

- O kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase?
- O kolik procent se změnila příslušná jednotka v čase?

Tempo růstu vyjádřené procentuální změnou může být vztaženo buď k předchozímu období, nebo je jedno období zvoleno jako stálá konstanta. [6]

Vertikální analýza rozvahy by měla posuzovat strukturu majetku a zdroje podniku. Základem by měla být výše aktiv. Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát by měla posuzovat podíl jednotlivých položek výkazů na podnikových tržbách, které jsou základem výpočtu. Struktura je posuzována vertikálně v jednom období a dosažené výsledky pak mohou být meziročně porovnávány. Díky poměrovému vyjádření nejsou výsledky ovlivněny např. inflací či velikostí podniku a srovnávání pak může mít dobrou vypovídací schopnost o změnách struktury majetku, kapitálu, výnosů a nákladů. [6]

Analýza poměrových ukazatelů

Tato analýza je navazující na analýzu absolutních dat. Ty jsou vyjádřeny poměrem mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli. Obvykle se jedná o velmi oblíbenou metodu finanční analýzy, především z těchto důvodů: [6]

- je jimi možno provádět analýzu časového vývoje finanční situace určitého podniku (tzv. trendovou analýzu)
- jsou uváděny jako nástroj prostorové (průřezové) analýzy, tj. porovnání několika podniků navzájem (komparativní analýza)
- mohou být využívány jako vstupní údaje matematických modelů umožňujících popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika a předvídat budoucí vývoj

Poměrové ukazatele se dělí do čtyř dílčích oblastí. Každá z nich je zaměřena na jinak specifickou, ekonomickou oblast podniku. Nejčastěji se v praxi používají tyto soustavy ukazatelů: [6]

- rentabilita
- likvidita
- aktivita
- zadluženost

Ukazatele rentability

Jsou také označovány jako ukazatele výnosnosti nebo návratnosti. Jedná se o ukazatele, kde jedna položka zastupuje výsledek hospodaření a druhá položka znázorňuje určitý druh kapitálu firmy. Díky tomu jsou tyto ukazatele výřečné, kolik korun připadá na jednu korunu určitého vstupu, což je vyjádření ziskovosti. [6]

Rentabilita aktiv ROA je charakterizována schopností podniku efektivně využívat vložená aktiva – bez ohledu na to, jsou-li financována vlastním či cizím kapitálem. [6]

Rentabilita vlastního kapitálu ROE je ukazatelem vyjadřujícím hodnotu vytvořenou vlastním kapitálem. Je užitečný při zjišťování, zda vlastnický kapitál přináší dostatečný výnos v závislosti na investorském riziku. Stále platí pravidlo, že vlastní kapitál je dražší než cizí kapitál. k tomuto faktu je nutno přihlédnout při rozhodování o struktuře zdrojů. [6]

Rentabilita tržeb ROS je ukazatelem, který poskytuje informace o celkové efektivnosti podniku ze vztahu zisku a tržeb. Jedná se tedy o ukazatel informující o produkci podniku navázanou na jednu korunu tržeb. [6]

Rentabilita vloženého kapitálu ROI je vyjádřením schopnosti podniku zhodnotit celkový vložený kapitál, bez ohledu na to, kým byl tento kapitál poskytnut. [6]

Ukazatele aktivity

Z těchto ukazatelů je možné se dozvědět, jak efektivně daná firma nakládá se svými finančními prostředky, nebo jakou má například vyjednávací sílu vůči dodavatelům, to znamená, že je poměřována schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu ve složkách aktiv a pasiv. Při nízkém stavu aktiv přichází podnik o tržby a naopak při vysokém stavu aktiv mu vznikají zbytečně vysoké náklady. [6]

Doba obratu pohledávek je zobrazována jako doba splatnosti inkasa tržeb ve formě pohledávky. Tímto ukazatelem se napomáhá kontrole, zda je dodržena obchodně stanovená úvěrová politika. [6]

Obrat zásob je vyjádřen ukazatelem, kolikrát je během roku spotřebována podnikem položka zásob, prodána a znovu nakoupena. [6]

Často se také používá ukazatel doba obratu zásob. Pomocí tohoto ukazatele se odhaduje počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podnikání. Po tuto dobu jsou zásoby určovány náklady na skladování a rovněž jsou v nich vázány finanční prostředky, jejichž čerpání z externích zdrojů vyvolává úrokové náklady. [6]

Ukazatel likvidity

Platební schopností se zjišťuje, do jaké míry je podnik schopen hradit své závazky. Všeobecně se poměřují ty části majetku, které mohou potencionálně sloužit k úhradě závazků s výší neuhrazených závazků. [6]

Běžná likvidita bývá rovněž označována jako celková likvidita. Tímto ukazatelem se poměřují oběžná aktiva s krátkodobými závazky podniku, jsou tedy určující, kolikrát by byl podnik schopen pokrýt své krátkodobé dluhy, pokud by proměnil všechna svá oběžná aktiva na finanční prostředky. Vysoké hodnoty by vypovídaly, že podnik nedostojí svým závazkům, naopak prostředky, které jsou vázány v zásobách či pohledávkách nepřinášejí podniku zisk a snižují tak jeho rentabilitu. Management a

vlastníci jsou tedy nuceni volit svoji strategii dle svého vztahu k riziku a požadavkům na rentabilitu. [6]

Pohotová likvidita je označována jako rychlý test. z oběžných aktiv je při výpočtu vyloučena jejich nejméně likvidní část, tedy zásoby. To znamená, že pokud je pohotová likvidita podniku rovna 1, bude tedy schopen uhradit své krátkodobé závazky bez toho, že by byl nucen prodat část svých zásob. [6]

Hotovostní likvidita se také označuje jako peněžní likvidita, okamžitá likvidita. Jedná se o nejpřísnější ukazatel, vylučuje totiž z čitatele i pohledávky a ponechává v něm pouze peněžní prostředky. Těmi jsou míněny zůstatky nejen na bankovních účtech a hotovost, ale i ostatní položky krátkodobého finančního majetku. Například: krátkodobé cenné papíry, šeky apod. [6]

5. 4 Shrnutí

Nutností všech manažerů a především krizových je pravidelné zpracovávání a analyzování výsledků hospodaření, který pak slouží k přehledu i pro ostatní uživatele finanční analýzy. Zájmen těchto řídících osob, by měl také směřovat k výkonosti podniku. Jedná se tedy o soustavné vyhodnocování výsledků a příjimání opatření, která by se co nejvíce přiblížila vytýčenému cíly podniku. Zásadní vliv mají na vývoj podniku vnější vlivy. v dnešní době jsou veškeré ekonomiky ovlivňovány globalizací či internacionalizací, jakož i růstem vlivu finančních trhů. Tyto vlivy vytvářejí značný tlak na informační otevřenost podniků, která má následně vliv na zájem investorů či růst odbytu. Toho si musí být manažeři vědomi a proto musí být věnována značná pozornost důslednému zpracování finanční analýzy. [6]

Výběr hodnotících ukazatelů by neměl obsahovat všechny možné typy, ale především ty, které budou pro pochopení situace podniku podstatné. [6]

6 Shrnutí teoretické části

V úvodu teoretické části byl zmíněn pojem „krize,"jako určité období přetrvávajících závažnějších problémů, v tomto případě vztahujících se k podnikové sféře. Následně bylo zmapováno krizové řízení od jeho historie, až k současné krizové strategii, která spočívá především v časném odhalení krizových jevů a způsoby jejich zvládnutí.

V dalším bodu byly popsány jednotlivé manažerské styly řízení. Pro řízení v krizových situacích byl jednoznačně vybrán autoritativní styl, který zaručuje rychlé jednání a samostatné rozhodování krizového manažera.

Dále byly vyjmenovány klíčové dovednosti manažera popisované autorem J. Veberem. Jedná se tedy o dovednosti koncepční, lidské a technické. Dovednosti krizového manažera jsou popisovány především autorem R. Raisem, který se zmiňuje především o fyzické zdatnosti, odolnosti vůči vysokému stresu či rychlé reakci a adaptabilitě na měnící se podmínky v daném podniku.

Mimo jiné byl také nastíněn určitý postup krizového manažera v řízení při krizových situacích. Klíčovým návodem je možno označit dílo již zmiňovaného autora R. Raise *Specifika krizového managementu*. Ve zkratce se jedná o okamžité získání hotovosti a nekompromisní snížení všech nákladů.

V závěru teoretické části je popsána finanční analýza, která by měla sloužit k efektivnímu řízení zdrojů, posouzení finančního zdraví podniku a přípravě podkladů pro rozhodování krizového manažera.

7 Charakteristika odvětví dřevozpracujícího a papírenského průmyslu

Budoucnost odvětví

Vývoj dřevozpracujícího průmyslu je do značné míry ovlivňován situací ve stavebnictví, kde se výrazný růst v nejbližších letech nečeká. Naopak důsledky hospodářské krize, které významně postihly právě stavebnictví, mohou ohrožovat v nejbližších letech i vývoj dřevozpracujícího průmyslu.

Vývoj odvětví v letech 2001 - 2007

Podíl dřevozpracujícího a papírenského průmyslu na celkové zaměstnanosti v letech 2001 – 2007 stagnoval a z původních 1,8 % vzrostl pouze mírně na 1,9 %. Počet pracovních míst vzrostl o více jak devět tisíc, přičemž hlavní zásluhu na tomto zvýšení měla truhlářská a tesařská výroba, která těžila zejména z rychle rostoucí poptávky ve stavebnictví. Druhým impulsem pro růst zaměstnanosti byla výroba výrobků z papíru a lepenky, zejména obalů. Růst tohoto oboru byl ovlivněn dynamickou poptávkou po obalech jak průmyslu, tak i v službách v obchodu a logistice. [11]

Produktivita práce v odvětví dřevozpracujícího a papírenského průmyslu se nachází asi na třetinové úrovni produktivity v EU-25. v období let 2004 až 2006 vzrostla produktivita práce v ČR o téměř 19 %, čímž se přibližuje růstu produktivity v zemích EU. Zejména dřevozpracující průmysl je charakteristický starším technologickým vybavením a jeho nedostatečnou obměnou. Souvisí to zejména s velikostní strukturou podniků – převažují malé podniky a mikropodniky a trh není koncentrován. Naopak v papírenském průmyslu je koncentrace výrazně vyšší a větší podíl zaměstnanosti vytváří zahraniční investoři s moderní výrobní technologií. [11]

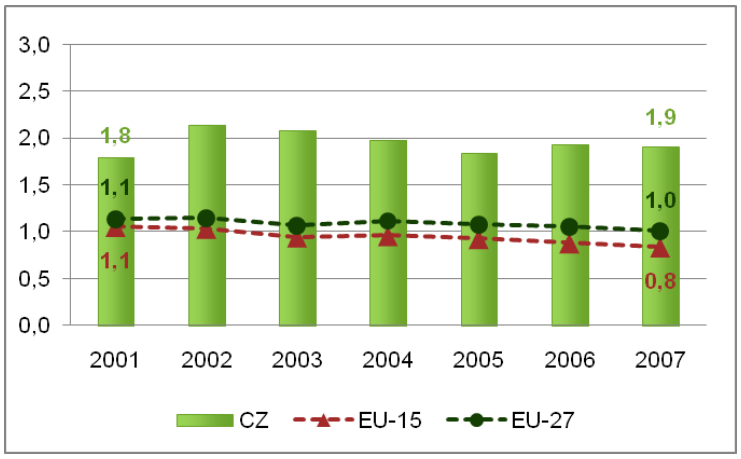
Vysoký podíl pracovníků se středoškolským vzděláním v tomto odvětví vykazoval další nárůst z 83 % na 86 % a vzrostl i podíl pracovníků s terciárním vzděláním z 2 % na 5 %. Podíl posledně jmenovaných je ale proti vzdělanostní struktuře v EU stále výrazně menší. Opět to souvisí s úrovní investic a velikostní strukturou podniků zejména ve dřevozpracujícím průmyslu – menší podniky mají nižší inovační výkonnost a nemají často kapacity pro rozsáhlejší investice, což snižuje nároky na kvalifikovanou pracovní sílu. [11]

Nejvíce zastoupenými skupinami profesí v tomto odvětví v roce 2001 byli pracovníci obsluhy strojů a zařízení, jejichž podíl na celkové zaměstnanosti činil 39,1 %. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou profesí v tomto odvětví byly kvalifikovaní řemeslníci (37 %). v letech 2001-2007 došlo v tomto odvětví k mírným změnám v profesní struktuře. Vzrostl podíl kvalifikovaných řemeslníků u nás i v EU- 15 a EU-27. v ČR se v letech 2001-2007 zvýšil na 38,7 %. Naopak podíl pracovníků obsluhy strojů a zařízení u nás i v EU- 15 a EU-27 v tomto období poklesl. v ČR klesl jejich podíl o 1,6 p. b., v EU-15 [11]

Shrnutí

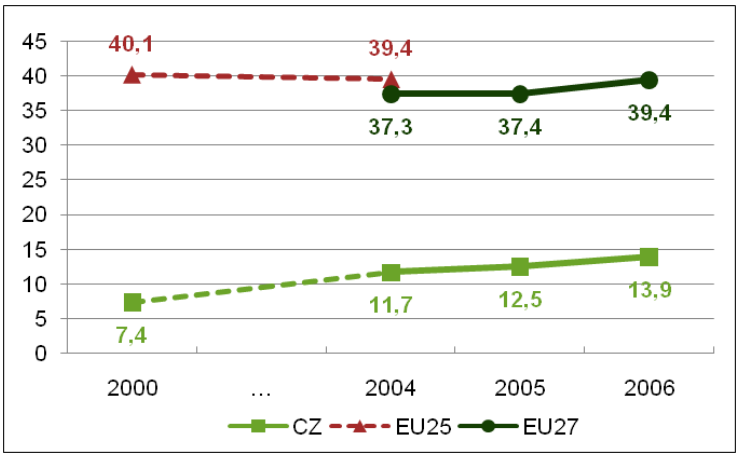
Charakteristika odvětví byla uvedena z důvodu přiblížení situace na konkrétních trzích, která se nejevila z hlediska vnějších vlivů pro tak velkou společnost přímo zoufalá, či dokonce zničující.

Graf č. 1: Podíl odvětví na celkové zaměstnanosti (v %)



Zdroj:[11]

Graf č. 2: Produktivita práce (v%)



Zdroj:[11]

8 Charakteristika ZDP Mariánské Lázně, a. s.

Společnost, která byla mnou vybrána pro praktickou část bakalářské práce, se nazývá ZDP Mariánské Lázně a. s. Jedná se o dřevozpracující firmu se sídlem v Praze 5, Za Mototechnou 1619, zapsaná do obchodního rejstříku dne 20. 3. 1991, jako akciová společnost, pod identifikačním číslem: 14706237. Právní forma: akciová společnost, den vzniku 20. 3. 1991. Způsob založení: akciová společnost vznikla jednorázovým založením, přijetím Zakladatelského plánu a Stanov ze dne 6. 2. 1991. [12]

Statutárním orgán: Ing. Vlastimil Dvořák, předseda představenstva

Ing. Pavel Šmíd, místopředseda

Ing. Jaroslav Hrdý, člen

Ing. František Plachý, člen

Ing. Stanislav Psota, člen

Základní kapitál činí 339 823 000 Kč, splaceno 291 895 200 Kč. [12]

Nejvyšší management je tvořen statutárním orgánem, který rozhoduje o dlouhodobé strategii společnosti. Střední a nižší management je dosazován na jednotlivé závody.

Společnost ZDP Mariánské Lázně a. s., je zde uváděna jako celek pro objasnění celkové struktury řízení. Dále také bude zmíněn konkrétní závod v Radnicích, který je možno se řadit se svými 50 zaměstnanci do kategorie středních podniků.

8.1. Činnost společnosti

Společnost se zabývala výrobou: pilařských výrobků, stavebně truhlářských výrobků, montovaných staveb ze dřeva a z ostatních lehkých hmot a velkoprostorových prvků (buněk) včetně montáže a vnitřního vybavení. Dále produkovala dřevěné obaly a přepravní skříně. Doplňková výroby byla tvořena ostatními dřevařskými a nábytkářskými výrobky, s přednostním určením pro vnitroresortní kooperace s cílem maximálně využít a zhodnotit dřevní hmotu.

Společnost se dále zabývala zásobováním vlastních velkoobchodních a maloobchodních prodejen výrobky dřevozpracujícího průmyslu a doplňkovými službami. Podílela se dále na materiálně technickém, hmotném a finančním zabezpečení výchovně vzdělávacích procesů žáků vychovávaných pro potřebu podniku

v SOU, zajišťování možnosti odborné přípravy těchto žáků na jednotlivých pracovištích podniku.

Jednotlivé závody spolu spolupracovaly. Dále byla vyvíjena kooperace s tuzemskými i zahraničními firmami. Konkrétně závod Radnice navázal kooperaci s firmou Jabo s. r. o. Rokycany, která se zabývá výrobou a montáží dřevostaveb, chat, dřevěných rodinných domů, zahradního nábytku a zahradních konstrukcí, dřevěných obalů, sololitových přířezů a formátováním plošného materiálu.

Ze zahraničních firem spolupracovala se společností Lëdke z SRN, která se zabývá výrobou a prodejem zahradních domků, dětských domečků a malých rekreačních chat.

Výroba v závodě Radnice byla do roku 1991 odkázána na mezistátní dohody v rámci RVHP. s rozpadem socialistického zřízení, zanikly i tyto smlouvy a úpně padly zavedené trhy.

8. 2. Charakteristika konkrétního závodu

Charakteristika podřízeného závodu je uváděna z důvodu hodnocení jejího krizového manažera. Novodobá historie závodu v Radnicích je datována k roku 1948, tedy době znárodňování. Původní závod, pod názvem Šubrtova pila byl znárodněn a jeho pilařská a tesařská výroba, která za války spočívala ve výrobě komponentů pro dřevěné domky pracovních táborů byla dále rozšířena o stavebně- truhlářskou výrobu.

Již v sedmdesátých letech dvacátého století byla však výroba nedostačující pro zabezpečení poptávky ze zemí RVHP a také budovy byly i přes veškeré opravy nevyhovující. Bylo tedy rozhodnuto o vybudování nového závodu pod nádražím ČSD v Radnicích. Původní název společnosti Delta byl změněn na ZDZ Mariánské Lázně. v roce 1991 se mění vlastnická struktura z národního podniku, na ZDP Mariánské Lázně a. s. Zavedený podnik byl tedy odkoupen původním vedením národního podniku. Na úspěšnou historii původního podniku, již však nová společnost nenavázala.

Hlavní činnost závodu:

Dlouholetá tradice společnosti byla zaměřena na výrobu dřevěných rekreačních chat, zahradních domků a truhlářských výrobků.

Další prováděné činnosti:

- montáže a záruční opravy
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- zprostředkování obchodu
- zprostředkování prodeje a koupě realit

Cílem této činnosti bylo maximálně uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků a dosáhnout stabilní pozice na novodobém trhu. Zabezpečení kvality produktů dané společnosti bylo řešeno systémem řízení kvality realizovaného podle požadavků normy ISO 9001:2000

9 Příčiny vzniku krize v ZDP Mariánské Lázně a. s.

Každá krize má svoji příčinu. Tato bakalářská práce se zaměřuje na činnost krizového manažera při krizovém řízení organizace. Měla by tedy osvětlit především mikroprostředí daného podniku. Ovšem i makroekonomické vlivy se podílejí významnou rolí na vzniku krizí.

Krizi ve společnosti ZDP Mariánské Lázně a. s. ovlivnila globální hospodářská krize v roce 2007 jen nepatrně. Lze usuzovat, že došlo pouze k urychlení jejího zániku. z finančních výkazů vyplývá, že hodnocená společnost měla potíže již několik let nazpět.

Pro objasnění situace by bylo vhodné zmínit několik příčin, souvislostí a faktů o této globální krizi, která postihla nejen Spojené státy americké, ale celý svět.

Globální ekonomická krize se projevila v polovině roku 2007 jako finanční a úvěrová krize na americkém hypotečním trhu. Ke vzniku této krize došlo z několika příčin, které byly vzájemně provázány. Základní příčinou se jeví rychle rostoucí ceny nemovitostí v letech 2000 – 2005, které byly ovlivněny nízkými úrokovými sazbami. Po roce 2000 byl zaznamenán rychlý rozmach velmi rizikových půjček, u kterých nebyly podrobně zkoumány platební schopnosti žadatele. Banky je v té době preferovaly, jelikož přinášely větší výnosy, než-li standartní úvěry. Došlo k masivnímu nárůstu půjčování, protože se půjčky staly přístupné i k těm, kteří je nebyli schopni následně splácet. Velký zájem o tyto půjčky, zapříčinil rychlý růst cen nemovitostí.

Výsledkem byla tak zvaná finanční bublina na trhu s bydlením, která takříkajíc praskla na přelomu roků 2006 a 2007, protože velká část dlužníků nebyla schopna splácet hypotéky. v roce 2008 se započalo se zabavováním nemovitostí. Následně v září 2008 byla odstartována globální krize vyhlášením bankrotu jedné z největších amerických investičních bank Lehman Brothers.

Projevy a dopady této krize byly zaznamenány po celém světě. Se spožděním a s mírnějším charakterem se objevily i v České republice. v místních médiích se tehdy uvádělo, že tato krize zasáhla až devadesát procent tuzemských podniků.

9.1 Vnitřní příčiny podnikové krize

Příčina podnikové krize nebývá zpravidla náhodná, ale je ji zajisté možno spatřovat v hrubých chybách, které hromadí podnikový management.

Jako první faktor je nutno uvést krizi vedení, kdy nebyli jeho jednotliví členové schopni a to na všech úrovních vedení, dostatečně rychle reagovat na špatnou situaci jednotlivých závodů. Neustále tedy docházelo k prohlubující se krizi celé společnosti ZDP Mariánské Lázně a. s.

Následně je také nutno zmínit krizi v autonomii. Přelomu by bylo dosaženo, pokud by se vyšší management u jmenované společnosti vzdal určitých kontrol a ponechal střednímu managementu více pravomocí. Je pravděpodobné, že se o to vyšší management snažil, ale v nevelké míře, ta byla ještě provázena chybami ve vzájemné komunikaci.

V neposlední řadě je nutno jmenovat krizi kontroly a to na všech stupních managementu. Jedná se zde o přílišnou specializaci jednotlivých útvarů organizace. Jmenovitě je možno uvést marketingové oddělení, účetní oddělení a nesoulad se také projevil v oblasti logistiky. Tyto útvary se nevhodným pohledem zaměřovaly pouze na svůj prospěch, nikoliv na prospěch organizace jako celku. Následně byla ztracena totožnost s cíli firmy a objevily se také koordinační problémy. Nejvyšší management tak ztratil kontrolu nad jednotlivými útvary a organizace.

Z výroční zprávy společnosti z roku 2005 vyplývá, že se vedení společnosti snažilo o snížení fixních i variabilních nákladů, ale ne tak rychle, aby byla tato opatření účinná. Byly sjednávány nevýhodné nájemní smlouvy na ztrátové provozy, ve kterých nájemci dlužily nájemné za několik měsíců. Přesto se vedení společnosti rozhodlo pro investice pro zefektivnění výroby v těchto ztrátových provozech. Dokonce jím byla plánována finanční spoluúčast v nejztrátovějším areálu Toužim v případě zajištění perspektivního nájemce.

9. 2 Shrnutí

Praktický problém v ZDP Mariánské Lázně, a. s. byl spojen s pasivitou vedoucích pracovníků, kteří byli natolik zahlceni operativou, že ani nepostřehli nebezpečné změny uvnitř a také vně podniku. Vedení u této společnosti se takříkajíc probudilo, až po zhoršení výkonnosti a jejím promítnutí do výsledovky. s výrazným zpožděním tak

začínala přijímat opatření až tehdy, když jí scházely peníze na účtu a její likvidita byla ohrožena. z toho jednoznačně vyplývá, že v této fázi měla být věnována především pozornost kontrolním mechanismům a v neposlední řadě výběru odpovědného managementu či nejlépe krizového manažera.

Přestože byl odvolán výrobní náměstek a předseda představenstva v jedné osobě a další odpovědní členové vedení a bylo zavedeno krizové řízení, společnost se již zachránit nepodařilo. Toto opatření se jeví jako opožděné. Není proto divu, že společnost skončila v likvidaci.

10 Hodnocení finanční situace podniku

Tato část práce se bude zabývat rozborem konkrétních ukazatelů a výsledné finanční situaci podniku. Jako zdroje dat pro konkrétní výpočty byly použity údaje v účetních výkazech společnosti za období 2005 – 2007. Údaje byly čerpány z rozvahy a výkazů zisků a ztrát. [12]

Příloha A: Rozvaha 2005 – 2007 uváděno v tisících Kč.

Příloha B: Výkaz zisků a ztrát 2005 – 2007 uváděno v tisících Kč.

Použité vzorce:

Horizontální analýza:

$$procentní\ změna = \frac{absolutní\ změna}{hodnota_{t-1}} * 100\ (\%)$$

$absolutní\ změna = ukazatel_t - ukazatel_{t-1}$

Vertikální analýza:

$$procentní\ podíl = \frac{hodnota\ položky}{základy} * 100\ (\%)$$

Likvidita:

$$běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$$

$$pohotovostní\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$$

$$okamžitá\ likvidita = \frac{peněžní\ prostředky + ekvivalenty}{okamžitě\ splatné\ závazky}$$

$$obrat\ zásob = \frac{tržby}{zásoby} \qquad doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{\frac{tržby}{360}}$$

Rentabilita:

$$ROA = \frac{čistý\ zisk}{celková\ aktiva} \qquad ROE = \frac{zisk}{vlastní\ kapitál}$$

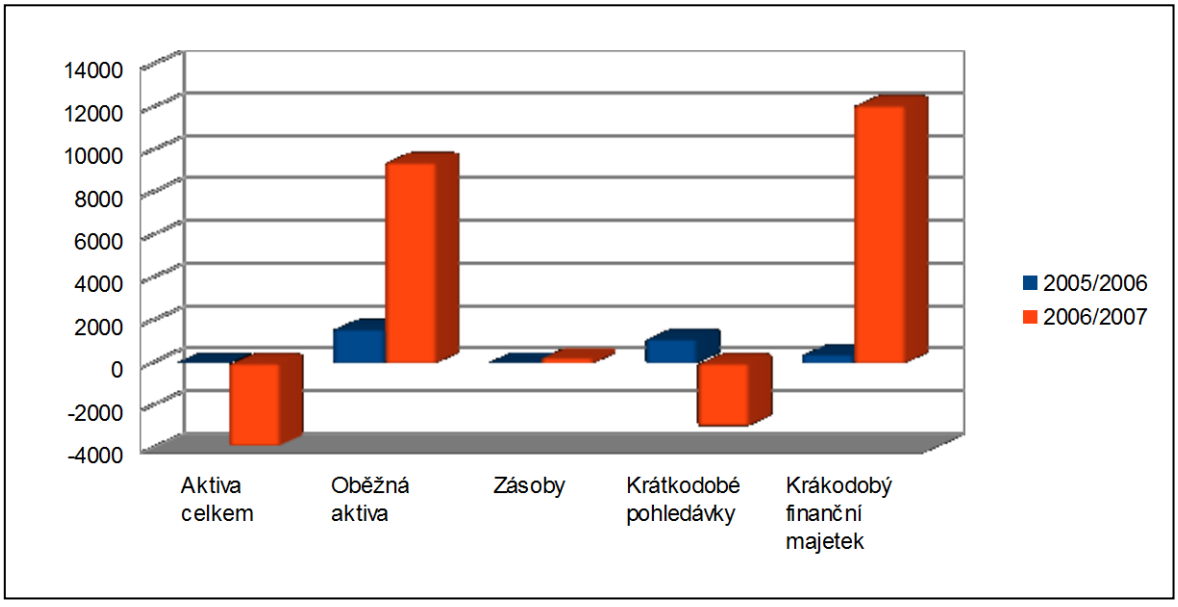
$$ROI = \frac{zisk}{celkový\ kapitál} \qquad ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

10.1 Horizontální analýza

Tabulka č. 1: Horizontální analýza vybraných položek aktiv

Vybrané položky aktiv	Změna 2005/2006		Změna 2006/2007	
	v tisících Kč	v %	v tisících Kč	v %
Aktiva CELKEM	17	0,03	-3871	-7
Dlouhobobý majetek	-1714	-3,39	-13253	-27,15
Dlohodobý nehmotný majetek	-39	-35,7	4	5,7
Dlouhodobý hmotný majetek	-2400	-4,77	-13257	-27,67
Dlouhodobý finanční majetek	725	659	0	0
Oběžná aktiva	1608	32,4	9433	143,7
Zásoby	44	6,8	261	37,93
Krátkodobé pohledávky	1150	47,5	-2933	-82
Krátkodobý finanční majetek	415	21,9	12105	525

Graf č. 3: Vývoj vybraných položek aktiv



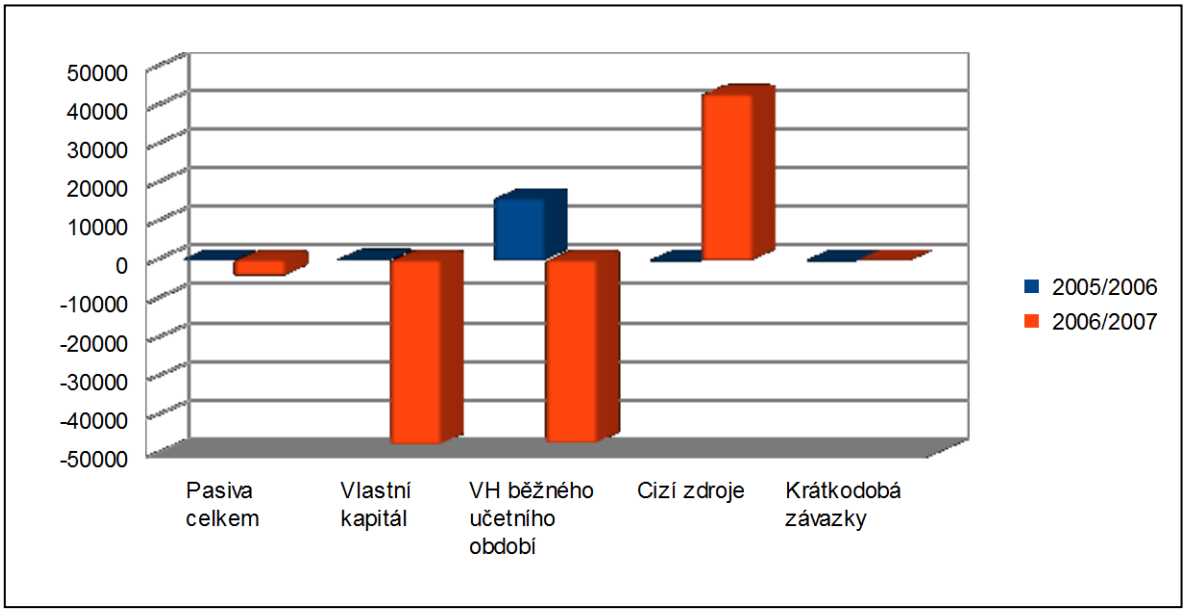
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podnikových výkazů, 2014

Aktiva celkem: Mezi lety 2006/ 2007 hodnota celkových aktiv klesá oproti přecházejícímu období. Roste však hodnota oběžných aktiv, zásob a krátkodobého finančního majetku.

Tabulka č. 2: Horizontální analýza vybraných položek pasiv

Vybrané položky pasiv	Změna 2005/ 2006		Změna 2006/ 2007	
	v tisících Kč	v %	v tisících Kč	v %
Pasiva CELKEM	17	0,03	-3871	-7
Vlastní kapitál	240	0,4	- 47666	- 87,07
VH minulých let	-16511	8	- 485	0,21
VH běžného účetního období	16021	-97	- 47256	97
Cizí zdroje	-223	-21	42897	52
Krátkodobé závazky	-223	-21	96	11,46

Graf č. 4: Vývoj vybraných položek pasiv



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podnikových výkazů, 2014

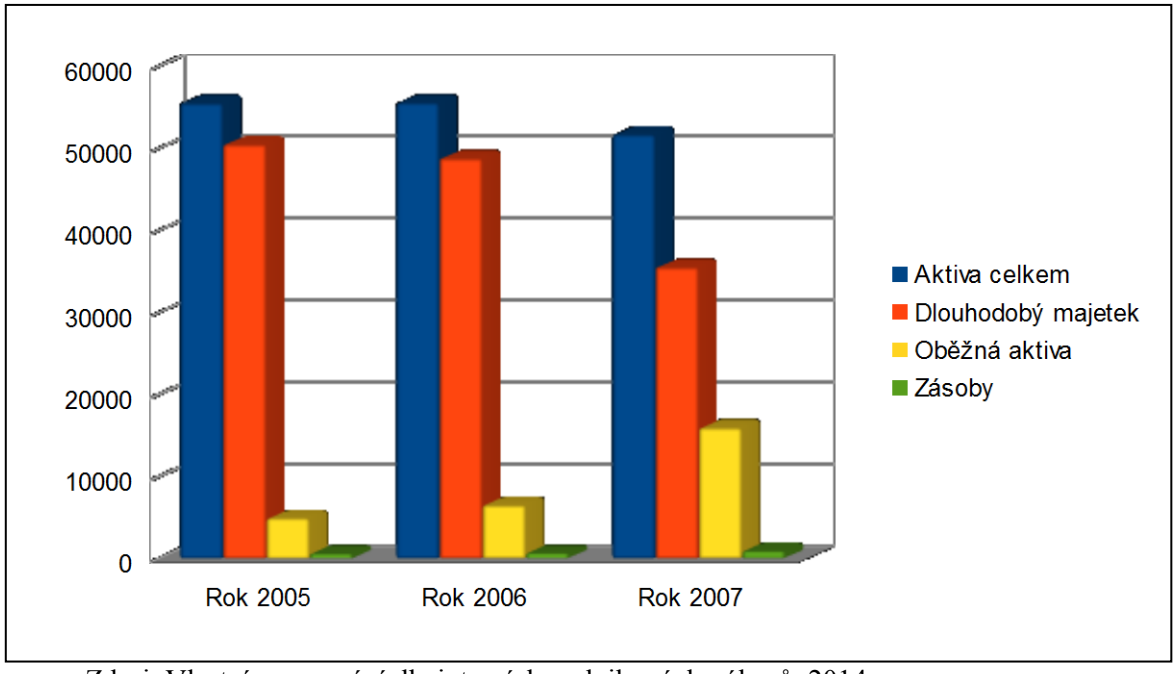
Pasiva celkem: v období 2006/ 2007 oproti předcházejícímu období, jsou klesající také pasiva, v největším propadu se nachází vlastní kapitál, dále následuje záporný výsledek hospodaření běžného účetního období.

10.2 Vertikální analýza

Tabulka č.3: Vertikální analýza vybraných položek aktiv

Vybrané položky aktiv	2005		2006		2007	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Aktiva CELKEM	55563	100	55580	100	51709	100
Dlouhodobý majetek	50522	90,9	48808	87,8	35555	68,7
Dlouhodobý nehmotný majetek	109	0,19	70	0,12	74	0,14
Dlouhodobý hmotný majetek	50303	90,5	47903	86	34646	67
Dlouhodobý finanční majetek	110	0,19	835	1,5	835	1,6
Oběžná aktiva	4955	8,9	6564	11,8	15997	30,9
Zásoby	644	1,15	688	1,23	949	1,8
Krátkodobé pohledávky	2421	4,35	3571	6,41	638	1,2
Krátkodobý finanční majetek	1890	3,40	2305	4,13	14410	27,8
Časové rozlišení	86	0,15	208	0,37	157	0,30

Graf č. 5: Struktura majetku společnosti



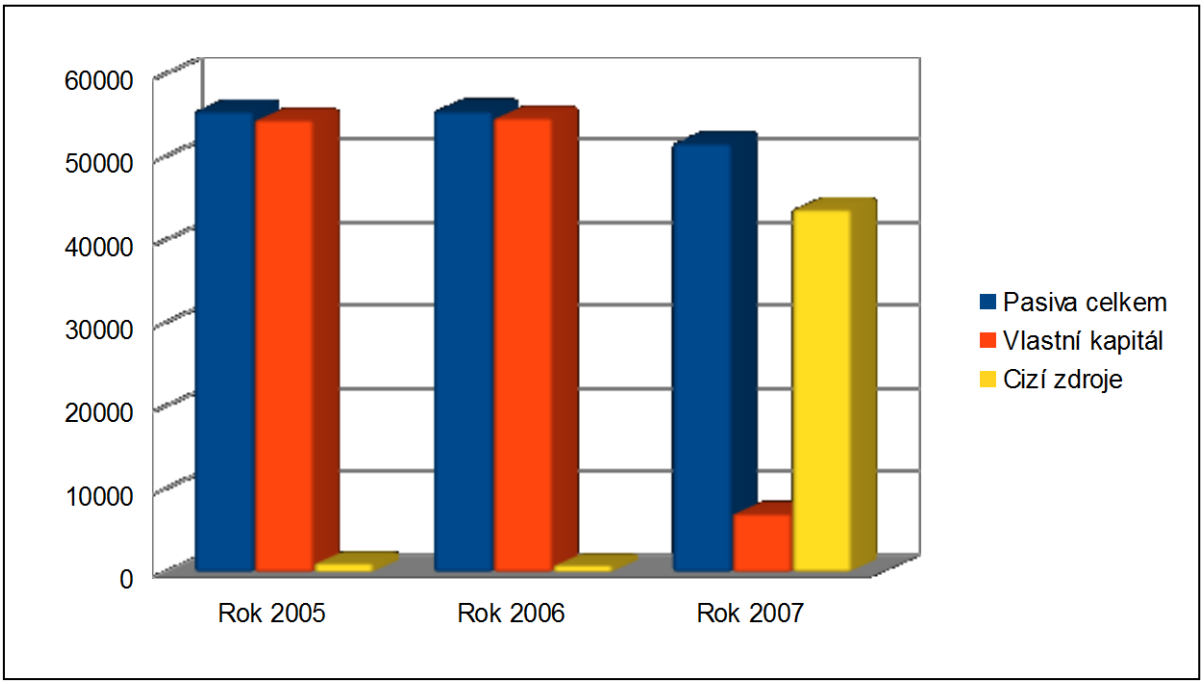
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podnikových výkazů, 2014

Dlohodobý majetek, který je rozhodující položkou v celkových aktivech, se projevuje mírně klesající tendencí, stejně jako oběžná aktiva, avšak záporně lze hodnotit nárůst zásob.

Tabulka č. 4: Vertikální analýza vybraných položek pasiv

Vybrané položky pasiv	2005		2006		2007	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Pasiva CELKEM	55563	100	55580	100	51709	100
Vlastní kapitál	54503	98	54743	98	7077	13,6
Výsledek hospodaření minulých let	-208416	-375	-224922	-404,7	-225407	- 436
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-16506	-30	- 485	-0,87	- 47741	-92
Cizí zdroje	1060	1,9	837	1,5	43734	84,5
Krátkodobé závazky	1060	1,9	837	1,5	933	1,8

Graf č. 6: Struktura kapitálu společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podnikových výkazů, 2014

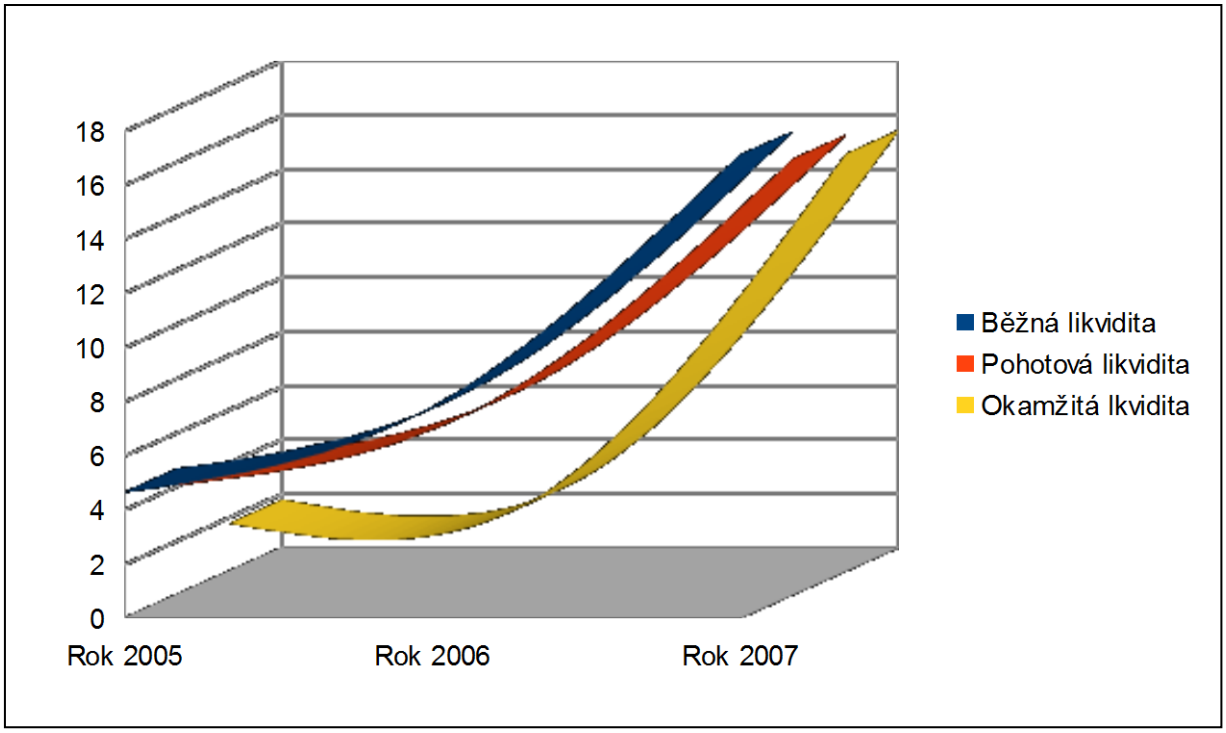
Ve vybraných položkách pasiv se mění struktura vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Nejmarkatnější rozdíl je vidět v roce 2007, kdy hodnota vlastního kapitálu činí 14 % a hodnota cizích zdrojů vykazuje 85 % z celkové hodnoty pasiv. Společnost tedy nepreferuje snížení finančního rizika.

10.3 Analýza poměrových ukazatelů

Tabulka č. 5: Vývoj ukazatelů likvidity

Ukazatelé likvidity	2005	2006	2007
Běžná likvidita	4,67	7,84	17,14
Pohotová likvidita	4,06	7,02	16,12
Okamžitá likvidita	1,78	2,75	15,44

Graf č. 7: Vývoj ukazatelů likvidity



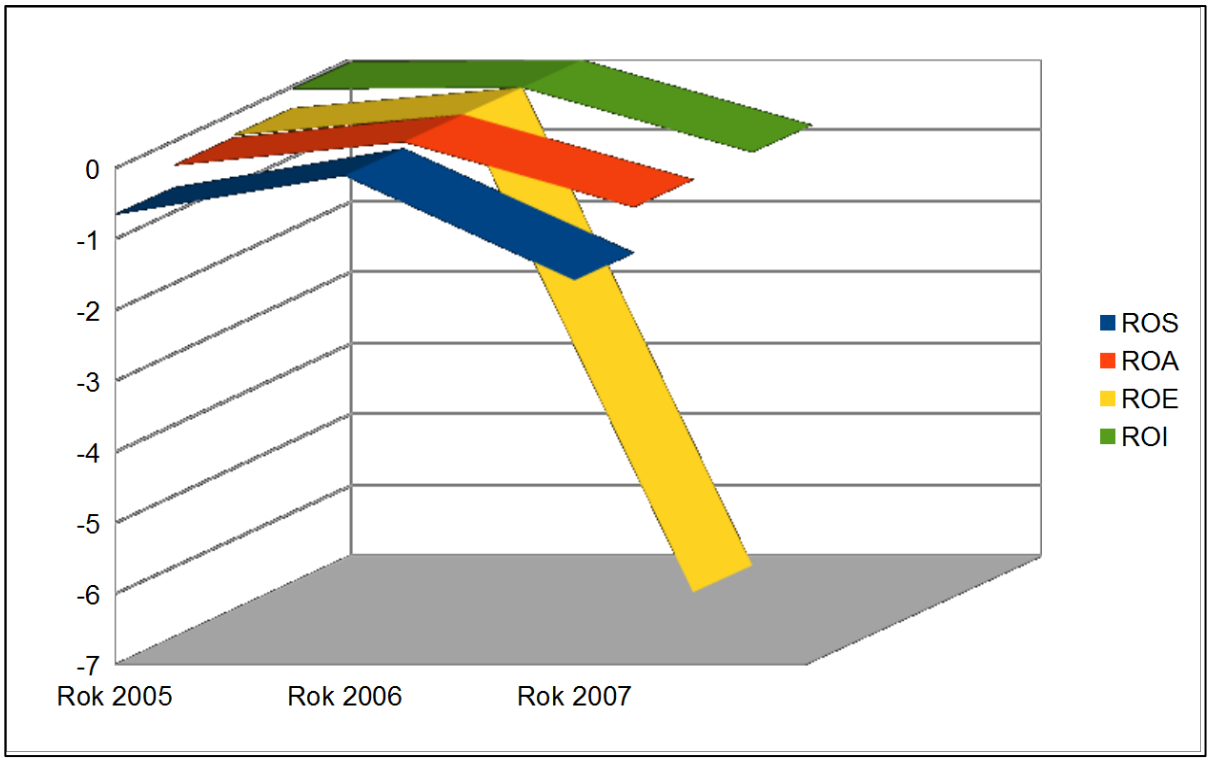
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podnikových výkazů, 2014

Vysoké hodnoty všech ukazatelů likvidity jsou způsobeny vysokými finančními prostředky a také nepoměrem stavu zásob, k celkovému stavu výroby. Podnik v podstatě nevyráběl, ale pouze svým způsobem přežíval.

Tabulka č. 6: Vývoj ukazatelů rentability

Vývoj ukazatelů rentability	2005	2006	2007
ROA	- 0,338	- 0,008	- 0,923
ROE	- 0,302	- 0,008	- 6,745
ROI	- 0,033	- 0,008	- 0,923
ROS	- 0,651	- 0,099	- 1,575

Graf č. 8: Vývoj ukazatelů rentability



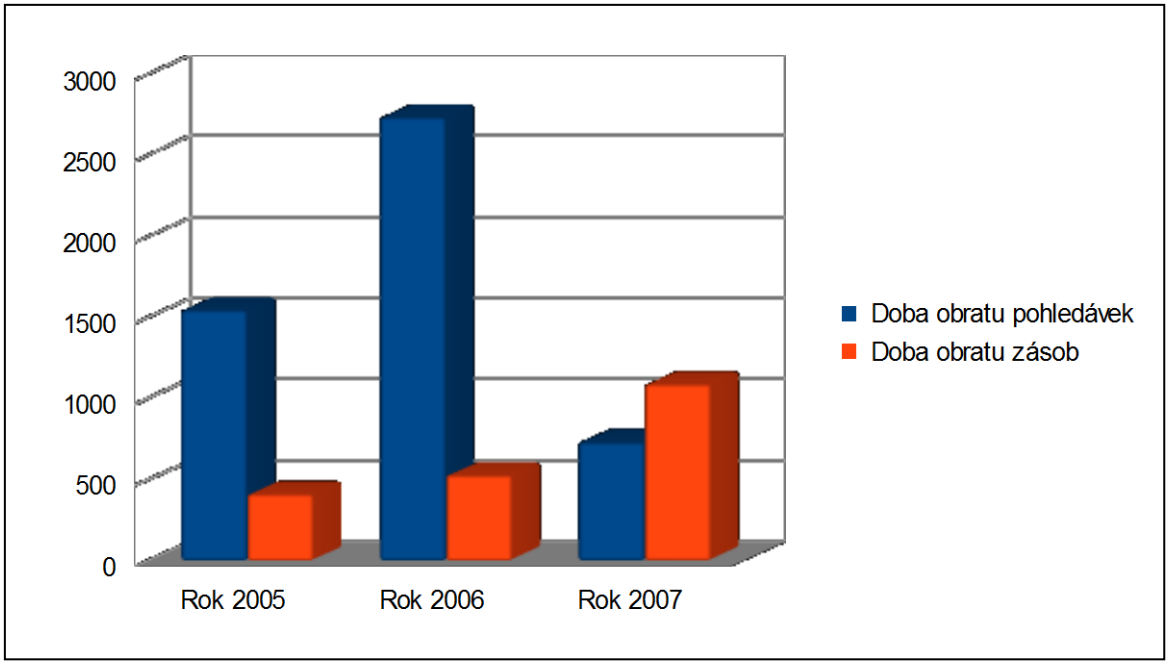
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podnikových výkazů, 2014

V roce 2007 je patrné, že společnost začala ve větší míře rozprodávat svá dlouhodobá aktiva, což nemělo vliv na hospodářský výsledek, ale získané prostředky využila na úhradu závazků vyplývajících z likvidace. Ukazatele rentability nelze dále detailně hodnotit, protože vychází ze záporného hospodářského výsledku.

Tabulka č. 7: Vývoj vybraných ukazatelů aktivity

Ukazatelé aktivity	2005	2006	2007
Doba obratu pohledávek	1545,31	2735,23	731,46
Obrat zásob	0,87	0,68	0,33
Doba obratu zásob	411,06	526,97	1088,02

Graf č. 9: Vývoj doby trvání obratu



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podnikových výkazů, 2014

Doba obratu pohledávek udává počet dnů, za kterou dostane firma zaplaceno za své výrobky a služby. Požadavek každé firmy je určitě takový, aby byly tyto hodnoty co nejnižší a také aby vše odpovídalo smluvním podmínkám.

Doba obratu zásob udává, jak dlouho jsou zásoby vázány v podniku, než dojde k jejich prodeji nebo spotřebě. Záleží však na druhu podnikání a firemní strategii, jaké lhůty jsou pro firmu vyhovující. v tomto případě (rok 2007 – doba obratu zásob 1088 dní) se jedná o skutečně dlouhou dobu, i když se může jednat o vysoušení řeziva. U podniku, který vlastní své řízené sušárny, je to nehospodárné .

10.4 Shrnutí

Po částečné finanční analýze lze konstatovat, že hodnocená společnost už nebyla stabilním, rozvíjejícím se podnikem, který by mohl být schopný konkurence ve svém odvětví.

Negativně se projevuje strmý pokles vybraných ukazatelů rentability, které reagují na zhoršující se výsledky ve sledovaném období. Ovšem již mírné poklesy v předešlých obdobích mohly být považovány za určité predikty nastávajícího krizového období. Také ukazatele likvidity neklamně naznačují, že nastává období krize. Posledním potvrzujícím indikátorem dalšího vývoje společnosti se jasně projevují ukazatelé obratu. Přestože společnost disponovala oběžnými aktivy v hodnotě 15 997 000 Kč a také dlouhodobým majetkem ve výši 35 555 000 Kč, nepodařilo se jí přijmout příslušná opatření k jejich snížení, například pomocí nového informačního systému.

Určení krize podle účetních výkazů

Ukazatelem krize uvnitř podniku by mělo být účetnictví daného podniku. Ukazatelem krize, který lze posoudit na základě údajů z rozvahy, je nevhodná struktura aktiv a pasiv firemní bilance. Nejčastěji se jedná o velké množství nepotřebného majetku na straně aktiv. Na straně pasiv bývá uváděn jako typický příklad nízká hodnota vlastního kapitálu, kdy je nutné financovat chod podniku úvěrem, kdy náklady na splácené úroky negativně ovlivňují hospodářský výsledek.

Z provedených výpočtů finanční analýzy vyplývá problém na straně aktiv v dlouhodobém finančním majetku v letech 2005/ 2006 ve výši 725 000 Kč, dále pak navýšení zásob v letech 2006/ 2007 ze 44 000 na 261 000 Kč. Na straně pasiv je to pak záporná hodnota vlastního kapitálu v letech 2006/ 2007, a to ve výši – 47 666 000 Kč.

Krizi je dále možné odhalit z výkazu cash flow, kdy bývá vytvořen časový nesoulad mezi tvorbou zdrojů a jejich potřebou. Podle účetnictví je podnik ziskový, ale není schopen včas hradit své potřeby. Nastává tak krize likvidity, kde podnik nemá v daném čase dostatek hotovosti.

Hodnocený podnik ziskový nebyl, což je možno vyčíst ze záporných hospodářských výsledků. Na vysoký stav likvidity měly vliv cizí zdroje, obzvláště pak v roce 2007, běžná – 17,14; pohotová – 16,12; okamžitá – 15,44.

Krizi je také možné identifikovat z výsledovky, jak z části provozního, tak z finančního hospodářského výsledku. Podnik se tak dostával do ztráty vlastní výrobou a dále pak ztrátovými finančními operacemi. Rok 2007 je provázen ztrátou ve výši – 31 000 Kč z finančního výsledku hospodaření.

Jako v předchozím případě je nutno uvést záporné hospodářské výsledky v hodnocených letech. Rok 2005 uvádí ztrátu: – 18 835 000 Kč, rok 2006 ztráta: – 485 000 Kč, rok 2007 ztráta: – 47 741 000 Kč.

Způsoby zvládnutí detekované krize

Prvořadým bodem zvládnutí krizové situace bývá rychlé pružné přijímání závěrů v krizovém řízení. Záleží však na rozhodnutí krizového managementu, pro jaké řešení se rozhodne, na jaké řešení má prostředky a čas. Mělo by se rozhodnout mezi radikálním, konzervativním a žádným.

Hodnocenou společností ZDP Mariánské Lázně a. s. byl zvolen více méně konzervativní způsob řešení. Jelikož u jmenované společnosti bylo dosahováno tržeb z prodeje hmotného majetku, tím částečně splácela své závazky. v závěru pak byli uspokojeni všichni věřitelé.

Společnost měla na výběr, buď revitalizovat nebo likvidovat. Jiné řešení by bylo stěží příjatelné.

Revitalizovat by znamenalo provést takový soubor opatření, jejichž smyslem by bylo zabránění zániku podniku. Dosadadní vedení společnosti by bylo odvoláno a řízení by přebral krizový manažer, popřípadě krizový štáb. Nehledaly by se jednotlivé části, které by bylo možno ozdravit, ale naopak pouze zdravé části, které by byly schopny přežít.

Likvidací podniku se vyjadřují takové kroky, které dovolí výmaz z obchodního rejstříku. Kritériem samozřejmě bývájí získané finanční prostředky pro uspokojení věřitelů.

Ve zjištěných datech vyplývajících z finanční analýzy vybrané společnosti bylo zjištěno, že se na likvidaci již připravovala v roce 2007. Samotná likvidace se dokončila v roce 2008 pod dohledem likvidátora. Likvidace tedy byla z pohledu uspokojení věřitelů v pořádku.

11 Zhodnocení postupu práce krizového manažera při zvládání krize

Managenent společnosti ZDP Mariánské Lázně a. s. by neměl být hodnocen pouze za sledované období 2005 – 2007, kdy se projevila akutní krize, ale měly by být komentovány také jeho kroky v předchozích letech.

Nedá se jednozněčně tvrdit, že by se mangement před rokem 2005 nesnažil o zlepšení hospodářských výsledků, ovšem výkaz zisků a ztrát je obvykle pravdivě vypovídající, a tak nelze hodnotit práci odvolaného managementu jinak, než jako marnou snahu o nějaká komplexnější řešení. Před daným obdobím se ještě dalo uvažovat o celkové, či alespoň částečné restrukturalizaci. Po odvolání starého managementu v roce 2005 byla prováděna pouze tato záchranná opatření:

Vzhledem k vývoji hospodaření a ztrátám z minulých období s ohledem na doporučení auditora v souladu s paragrafem 193 odst. 1 obchodního zákoníku bylo doporučeno představenstvem společnosti válné hromadě přijetí změny stanov a snížení hodnoty základního kapitálu. Racionalizační opatření pro zefektivnění činnosti se sestávalo ze snížení nákladů na vytápění v budově ředitelství a ze snížení stavu pracovníků propuštěním dvou pracovnic. Dále pak bylo vedeno právní jednání pro zrušení nevýhodných nájemních smluv, které vyhodnotilo nové vedení společnosti jako značně nevýhodné. Ztráta z hospodaření roku 2006 ve výši 485 000 Kč byla zaúčtována na neuhrazenou ztrátu minulých let.

Vážený čtenář si jistě udělá úsudek o množství a účinnosti přijatých změn jmenovaným managementem, kterýžto je možno nazývati krizovým.

Následně by bylo možno hodnotit činnost krizového manažera v provozu Radnice, kde byl autor této práce svého času zaměstnán. v důsledku nedostatku zakázek mateřské společnosti bylo rozhodnuto o pronájmu tohoto provozu panu Ing. Kasalovi, tehdejšímu řediteli radnického závodu. Pro vylepšení podmínek nájmu byla zakoupena na leasing sušárna řeziva.

Jmenovanému se tehdy dostalo té cti, vést dále dřevozpracující podnik o padesáti zaměstnancích.

Krizové vedení se mělo řídit alespoň nějakými zásadami uvedenými v teoretické části, jako například: reagovat okamžitě na krizové projevy a provést celkovou analýzu.

Nuže, je možno hodnotit přijatá opatření krizového manažera v radnickém závodě. Ten rozhodně neudělal nezbytná opatření, která by vedla k celkové stabilizaci závodu. Sice veškeré podrobnosti rozhodování krizového manažera nejsou autorovi známy, ovšem nemusely by se ani prokazovat prostřednictvím analýzy vysoké hodnoty zásob komponentů pro výrobu rekreačních chat. Samozřejmě tyto zásoby byly pořízeny v dřívějším období, ale jmenovaný manažer by měl být zodpovědný za vhodnou velikost zásob pro plánovanou výrobu. Vyskytoval se zde tedy vázaný kapitál v hodnotě 250 tisíc Kč, který s sebou přinášel zbytečné náklady. Dále by bylo důležité zmínit, že úsporná opatření nemohla být tvořena tím, že byla přijata další pracovnice do kanceláře.

Organizační struktura konkrétního závodu v Radnicích byla tedy tvořena: jmenovaným krizovým manažerem a výrobním ředitelem v jedné osobě, čtyřmi mistry, čtyřmi kancelářskými pracovnicemi, pěti údržbáři a třiceti šesti dělníky ve výrobě. Rozhodnutí jmenovat krizového manažera z externího bývalého ředitele se ukázalo jako špatné. Samozřejmě to bylo způsobeno dřívějšími vazbami.

Zakázky byly zajišťovány z části poptávkou firmy Lüdke z SRN a zbývající část tvořila kooperace s firmou Jabo Rokycany, která radnickou produkci vyvážela do SRN a sama se orientovala na výrobu dřevěných domků a rekreačních chat pro tuzemsko. Krizový manažer spoléhal na marketingovou pomoc mateřské firmy, která však měla své problémy. Kooperace s firmou Jabo byla domluvena krizovým manažerem, ovšem finanční zisk byl tvořen jen touto firmou. Pokud neměl nájemce prostředky na uhrazení nájemného pro mateřskou společnost, byla výroba nerentabilní. Samozřejmě nebyly nalezeny prostředky na úhradu leasingu, spláceného za zakoupenou sušárnu, a tak ta byla následně dodavatelem rozmontována a odvezena. Tím byl ztracen technologický proces vysoušení především pro zimí období. Provoz tedy následně ztratil konkurenceschopnost, a to byl impuls k dalšímu kroku mateřské společnosti. Ten se dostavil v podobě dohody o následném pronájmu externí firmě Rovos, s. r. o. Výroba byla částečně zachována pomocí bývalých odběratelů, zaměstnancům byly předloženy nové smlouvy i se závazky vyplývající z původních dohod z odbory. Hned od počátku bylo zřejmé, že nastanou změny ve struktuře vedení, způsobu řízení marketingu i hledání nových produktů. Nově bylo zřízeno konstrukční pracoviště pro budoucí vývoj produktů, dále byly vyčleněny pracovnice pro propagaci, které navštěvovaly veletrhy v SRN a jako významný krok by bylo možno vyzdvihnout vytvoření webových stránek. Úvodním krokům nového managementu nebylo co vytknout. Ovšem v řízených

úsporných opatřeních by ani začínající manažer neměl zapomínat na povinné platby, které byly vyjmenovány v teoretické části. Nemohlo by tak dojít ke zpožďování plateb za odběr elekrické energie a následnému pozastavení jejího odběru. Tím byly vytvořeny problémy, v čele s platební neschopností. Tato krize se vyskytla v zimních měsících a ze strany zaměstnanců tak nebylo možné plnit pracovní povinnosti. Definitivní konec bývalého závodu ZDP Mariánské Lázně a. s. v Radnicích nastal odvozem strojního vybavení a nespotřebovaných zásob, nájemcem firmou Rovos s. r. o. a jejím pozdějším zánikem. Bylo by zajímavé prostudovat si nájemní smlouvu, když se ani Policii ČR nepodařilo zabránit odvozu výrobních prostředků.

11.1 Shrnutí

Ze zvoleného postupu krizového řízení ZDP Mariánské Lázně a. s. je jednoznačně vyplývající, že své kroky vedla k plánované likvidaci a o záchranu zdravých částí společnosti se již nepokoušela. Ve své podstatě se jedná o jedno z možných řešení, pokud je krizový manažer či vlastník přesvědčen, že záchrana společnosti by byla nákladnější, než-li schválená likvidace. Ke správnosti tohoto rozhodnutí je žádoucí příhlédnout také k doporučení auditora. Věřitelé byli uspokojeni, zbylí zaměstnanci propuštěni a konkurence se radovala.

Dále je nutno zhodnotit postup krizového manažera v radnickém závodě. Ke krizovému řízení v obou případech byl vybrán manžer z interních zdrojů. U středního podniku s padesáti zaměstnanci by se toto rozhodnutí mohlo jevit negativně, jako nedostatek zdrojů, ovšem u mateřské společnosti, která prokazatelně určité prostředky měla, to lze chápat jako dohodu mezi představenstvem a akcionáři. Zde si tito jmenovaní měli uvědomit, že u externího manažera převažují klady: zkušenosti, přínos nového know-how, okamžité jednání, neprojevuje se provozní zaslepení či dřívejší nevraživost, ani změna cílů. Mezi zápory lze zařadit: delší doba zorientování, nedostatek právního ošetření škod a pochybení. v obou případech byli interní manažeři velice provázáni s původní firemní kulturou a starými přátelskými vazbami. To se projevovalo především v ovlivňování rozhodování manažera v Radnicích, jako podřízeného závodu v pronájmu. Dále je potřeba si uvědomit, že v mateřské společnosti i ve jmenovaném závodu zůstali lidé, kteří patřili do původního vedení a byli tak zodpovědni za vzniklou krizi.

Osobnost uvedených manažerů je možno specifikovat jako dynamickou sestavu psychických kvalit člověka, která se projevovala relativní stálostí.

Vyznačovala se: temperamentem, poznatky a zkušenostmi, charakterem a zájmy, specifickými řídícími schopnostmi.

Z hodnocených vlastností význačných pro krizové manažery je v těchto případech možno vyzdvihnout zodpovědnost vůči svým zaměstnancům. Je zcela přirozené, že při zefektivnění výroby může docházet k propouštění zaměstnanců. To však nebylo hromadné a mzdy byly vypláceny vždy včas.

Z psychologických vlastností je možné jmenovat smysl pro logiku, propojování zkušeností a nápadů, v menší míře pak analýzu skutečností.

Z fyzických vlastností je nejdůležitější zdraví organismu. U hodnocených manažerů se neprojevovaly závažné choroby, i když jejich věk dosahoval padesáti let. Je zapotřebí si však uvědomit, že v tomto věku člověk oplývá zkušenostmi, ale určitá flexibilita a zdravá asertivita je potlačována.

Dále je nutné zhodnotit odolnost vůči stresu jednotlivých manažerů a jejich návazné reakce.

Manažer v mateřské společnosti vlastnil část akcií, byl tedy spoluvlastníkem a stresové situace mohl vnímat intezivněji, než-li najatý externí manažer, pro kterého byla tato práce možnou příležitostí, kde by mu v nejhorším přídadě hrozila pouze ztráta zaměstnání. v druhém případě byl manažer pouhým nájemcem, ale odměňovám byl podle dosažených výkonů podniku, defakto tedy jako vlastník. Stresové situace na něho mohly působit impulzivně, a to i s ohledem na to, že neměl kolem sebe žádný krizový tým. Krizový manažer by se však těmito vlastnickými vztahy neměl nechat ovlivňovat či dokonce brzdit, přestože by mohlo dojít kromě osobního selhání, také ke ztrátě vlastního majetku. Měl by přijmout krizi nejen jako prokázanou hrozbu, ale také jako možnou výzvu i motivaci k lepším výkonům, aby byla krize v budoucnu rychleji odhalena a eliminována.

Důležitou zásadou by mělo být pro manažera uplatňování fyzických i psychických vlastností a také odolnost vůči stresu naráz. Tyto klíčové vlastnosti jsou si podmíněny navzájem. Pokud je jedna z nich selhávající, ovlivňuje zbylé a celá manažerská koncepce je ohrožena. Toto je potřeba si uvědomit, jinak veškerá snaha krizového manažera vyzní jen sporadicky a krizové řízení nebude účinné.

12 Návrh vhodných opatření pro možnou záchranu podniku

Kromě snížení oběžného majetku, stálých aktiv a fixních nákladů, by bylo možno navrhnout tato opatření:

- **Změnu marketingové strategie**. Je třeba si uvědomit, že úspěch podnikání závisí na schopnosti podnikatele pružně reagovat na situace, které vznikají na trhu a efektivně působit na vztahy mezi nabídkou a poptávkou. Marketingový proces se začíná odhadem potřeb spotřebitelů a vytvářením představy o produktech nezbytných k jejich uspokojení, a končí plným uspokojením potřeb spotřebitelů, ke kterému může dojít i za delší dobu po prodeji.

Marketingová koncepce:

- cílové trhy
- orientace na zákazníka, definovat zákazníkovi potřeby nikoliv z pohledu podniku
- koordinace všech marketingových funkcí
- zaměřování na dosahování cílů podniku, především optimálních ekonomických výsledků

- **Změnu controllingu** jako určitého systému pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje nečekaným negativním jevům a v čas varuje, objeví-li se nebezpečí, vyžadující určitá příslušná opatření. Na rozdíl od interního auditu tedy není prováděna samotná kontrolu podnikových činností. Zabývá se jejich plánováním, koordinací jednotlivých dílčích plánů, organizováním a kontrolou informačních toků. Contrilling je možné rozložit na strategický, podílející se na zpracování strategie podniku a na operativní, zaměřený na zjišťování odchylek při dosahování podnikových cílů a jejich realizaci. Současným trendem v controllingu je nejen zachycení odchylek od stanovených cílů, podnikových plánů, ale také upozornění na efektivní využívání zdrojů. Primárním cílem controllingu je těmto skutečnostem předcházet. Moderní controlling je tak vnímán jako systém moderního řízení podniku orientovaný na budoucnost, s důrazem na správnou tvorbu a rozvíjení podnikových cílů a na zajištění dlouhodobé existence firmy.

- **Změnu managementu**, která se vyznačuje nejen odvoláním původního vedení, ale nastolením úplné změny strategie, která by zdůrazňovala vytváření příležitostí

k dalšímu rozvoji, bránila závislosti na dřívějších vazbách, uznávala také kritiku a stanovené zásady, pěstovala novou podnikovou kulturu.

Závěr

Výsledkem této bakalářské práce je zhodnocení krizového řízení společnosti ZDP a. s. Mariánské Lázně, která působila v oblasti dřevozpracujícího průmyslu. Cílem práce bylo zhodnocení činnosti krizového manažera, při krizovém řízení společnosti. Dále se bakalářská práce zabývá analýzou celkového chodu společnosti, hodnotí nedostatky uplynulých let a navrhuje přijatelná řešení.

Krize v hodnocené společnosti se začala projevovat v roce 2005 a to v akutní fázi, tedy již značně rozvinuté a byla zapříčiněna poklesem poptávky po vyráběných produktech. Jednalo se o vnější příčinu, které se nedalo bez následků zabránit. Ovšem, za hlavní podíl prohlubující se krize by mělo být zodpovědno krizové vedení společnosti. Nejdůležitějším počinem při objevení krize v jakékoliv fázi, by měla být rychlost a styl jednání manažerů. v tomto případě se jedná o krizové manažery. Čím dříve se přijmou nezbytná opatření, tím menší by měly být neblahé následky. Nedílnou součástí krizového řízení by měla být jasná komunikace mezi krizovým manažerem a jeho týmem, případně s podřízenými pracovníky. Při řízení krizové situace si je zapotřebí uvědomit, že lidé, kteří jsou pověřeni danou krizi řešit, jsou vystaveni stresu, který se projevuje z nedostatku času a z psychického náporu. Mělo by se tedy brát v úvahu, že při řešení složitých úkolů dochází k selhávání lidského faktoru ve formě chyb či odchylek.

V okamžiku odhalení příznaků krize, bylo nutné v rámci krizového řízení provést opatření vedoucí k ozdravení dané společnosti. Tato opatření se měla zaměřit na maximální snížení nákladů, posílení prodeje a využití všech možných finančních podpor. Ze jmenovaných opatření bylo nejúčinnější snížení nákladů. Posílení prodeje nebylo vůbec úspěšné. Tradiční účasti na zahraničních veletrzích, které byly zčásti financovány dotací Hospodářské komory, nepřinesly očekávané výsledky. Společnost sice dlouhodobě oslovovala stálé zákazníky s výhodnými nabídkami a slevami, ovšem nebyli získáváni noví zákazníci, snad kromě určitého posílení vztahů se stávajícími zákazníky se tedy jedná o neúspěch. Také využití finančních podpor v době krize se vůbec nezdařilo. Společností byla podána žádost k dotačnímu programu „Školení je šance“, který byl propagován Ministerstvem práce a sociálních věcí. Jednalo se o program, který měl prohlubovat znalosti protikrizových opatření a dotace by byla téměř stoprocentní. v rámci tohoto programu by byli proškoleni nejen řídící pracovníci, ale

také vybraní zaměstnanci. Žádost byla přes veškerou snahu zamítnuta. Opatření, která byla společností přijata se projevila jako neúčinná, jelikož společnost krizi nepřežila.

Každá krize se v dané společnosti či firmě svým způsobem liší od ostatních. Pokud však bude vycházeno ze znalostí teoretického průběhu krize a následné strategie krizového jednání, měly by tyto poznatky následně krizovému manažerovi usnadnit jeho rozhodování. Je nutné si uvědomit, že v boji s krizí by mělo být postupováno od nejnebezpečnějších ohnisek, a poté by se měla nezanedbat ani další kritéria, neboť v budoucnu mohou představovat potencionální nebezpečí.

Krizové vedení hodnocené společnosti ZDP a.s. Mariánské Lázně, jak se zdá, nemělo předešlé zkušenosti, jak nejlépe dané krizi čelit. Krizový tým zastoupený vedením společnosti a následně pak ředitelé jednotlivých závodů v rolích krizových manažerů v podstatě v zachování zdravých částí výroby selhali. Přestože byli ve vedení vysokoškolsky vzdělaní lidé, patřičně neprokázali své schopnosti. Nejspíše stále spoléhali na pomoc státu, jako to bývalo za dob socializmu. Dnes je však nutno spoléhat se především na sebe. Veškeré pomoci a rady profesionálů přestavují vynaložení značných finančních prostředků, které podnik postižený krizí, obvykle nemá.

Příčiny zániku společnosti byly především: ztráta kontroly nad hospodařením podniku, chaotické řízení, přílišné spoléhání na rychlá řešení, ztráta kontroly nad tokem hotovosti, přílišné soustředění na krátkodobé problémy, druhotná platební neschopnost, neschopnost inovace, byrokracie, růst neproduktivních činností.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Možné příčiny krize z vnějších zdrojů 12
Obr. č. 2: Výrobní produkt závodu v Radnicích, rekreační chata Karina 62
Obr. č. 3: Areál závodu v Radnicích..... 62

Obrázek č. 2: Výrobní produkt závodu v Radnicích, rekreační chata Karina

Zdroj: vlastní, 2014

Pro zajímavost je možno uvést vývoz několika chat do Japonska. Při zemětřeseních se osvědčila sbíjená konstrukce, která umožňovala dilatační pohyb.

Obrázek č. 3: Areál závodu v Radnicích

Zdroj: vlastní, 2014

Seznam grafů

Graf č. 1: Podíl odvětví na celkové zaměstnanosti (v %) 37

Graf č. 2: Produktivita práce (v%) 37

Graf č. 3: Vývoj vybraných položek aktiv 45

Graf č. 4: Vývoj vybraných položek pasiv 46

Graf č. 5: Struktura majetku společnosti 47

Graf č. 6: Struktura kapitálu společnosti 48

Graf č. 7: Vývoj ukazatelů likvidity 49

Graf č. 8: Vývoj ukazatelů rentability 50

Graf č. 9: Vývoj doby trvání obratu 51

Seznam použitých zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a. s.	akciová společnost
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
č.	číslo
tzv.	takzvaně
EU	Evropská Unie
RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci
SOU	Střední odborné učiliště
ZDP	Západočeský dřevařský průmysl
ZDZ	Západočeské dřevařské závody
VH	výsledek hospodaření
ROA	Return on assets (rentabilita celkových aktiv)
ROE	Return on equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on sales (rentabilita tržeb)
ROI	Return on investment (rentabilita investic)

Seznam použité literatury

[1] Antušák, Emil a Kopecký, Zdeněk. Krizový management: krizová komunikace. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 91 s. ISBN 80-245-0945-8.

[2] Antušák, Emil a Kopecký, Zdeněk. Krizový management: úvod do teorie. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 97 s. ISBN 80-245-0951-2.

[3] BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. Vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.

[4] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

[5] HÁLEK, Vítězslav. Krizový management: aplikace při řízení podniku. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 317 s. ISBN 80-7041-248-8.

[6] KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří. Finanční analýza – Krok za krokem.1 vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3

[7] RAIS, Roman. Specifika krizového managementu:. Vyd. 1. Ostrava: KeyPublishing, 2007. 92 s. Ekonomie. ISBN 978-80-87071-11-3.

[8] VEBER, Jaromír & kol.Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2 vyd. Praha: Management Press, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0

[9] ZUZÁK, Roman. Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi). 1. vyd. Praha:Professional Publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.

Seznam elektronických zdrojů

[10] BAŤA, Tomáš. [on line] 2014 [cit. 2014-03-16] Dostupné na: www<az citáty. cz /citaty/tomas-bata/>

[11] Budoucnost profesí. [online] 2014 [cit. 2014-3-17] Dostupné na: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/drevo.html>

[12] eJustice: Obchodnírejstřík a Sbírkalistin.[online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Aktualizace 2013 [cit. 2014-03-20].Dostupné z: <http://www.justice.cz/>

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha (2005 – 2007 v tis. Kč)

Příloha B: Výkaz zisků a ztrát (2005 – 2007 v tis. Kč)

Příloha A: Rozvaha 2005 – 2007 (v tis. Kč)

		2005	2006	2007
	Aktiva celkem	55563	55580	51709
A	Pohledávky za upsaný dlouhodobý kapitál			
B	Dlouhodobý majetek	50522	48808	35555
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	109	70	74
B. I. 1	Zřizovací výdaje			
B. I. 2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			
B. I. 3	Software			
B. I. 4	Ocenitelná práva			
B. I. 5	Goodwill			
B. I. 6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	103	63	74
B. I. 7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			
B. I. 8	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek	6	7	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	50303	47903	34646
B. II. 1	Pozemky	21952	21935	15109
B. II. 2	Stavby	25775	21935	15109
B. II. 3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2323	1600	1266
B. II. 4	Pěstitelské celky trvalých porostů			
B. II. 5	Základní stádo a tažná zvířata			
B. II. 6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
B. II. 7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	253	0	0
B. II. 8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			
B. II. 9	Oceňovací rozdíl k nabitému majetku			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	110	835	835
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách			
B. III. 2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			
B. III. 3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly			
B. III. 4	Půjčky a úvěry ovládaným řízeným osobám			
B. III. 5	Jiný dlouhodobý finanční majetek			
B. III. 6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek			
B. III. 7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			

C.	Oběžná aktiva	4955	6564	15997
C. I.	Zásoby	644	688	949
C. I. 1	Materiál	644	688	949
C. I. 2	Nedokončená výroba a polotovary			
C. I. 3	Výrobky			
C. I. 4	Zvířata			
C. I. 5	Zboží			
C. I. 6	Poskytnuté zálohy na zásoby			
C. II.	Dlouhodobé pohledávky			
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů			
C. II. 2	Pohledávky – ovládající a řídící osoba			
C. II. 3	Pohledávky – podstatný vliv			
C. II. 4	Pohledávky za společníky, členy družstva			
C. II. 5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy			
C. II. 6	Dohadné účty aktivní			
C. II. 7	Jiné pohledávky			
C. II. 8	Odložená daňová pohledávka			
C. III.	Krátkodobé pohledávky	2421	3571	638
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	1961	2315	288
C. III. 2	Pohledávky – ovládající a řídící osoba	268	209	171
C. III. 3	Pohledávky – postatný vliv			
C. III. 4	Pohledáveky za společníky, členy družstva			
C. III. 5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
C. III. 6	Stát – daňové pohledávky	86	23	0
C. III. 7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	33	32	130
C. III. 8	Dohadné účty aktivní			
C. III. 9	Jiné pohledávky	73	992	49
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1890	2305	14410
C. IV. 1	Peníze	14	60	51
C. IV. 2	Účty v bankách	1876	2245	14359
C. IV. 3	Krátkodobé cenné papíry a podíly			
C. IV. 4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek			
D. I	Časová rozlišení	86	208	157
D. I. 1	Náklady na příštích období	83	190	157
D. I. 2	Komplexní náklady příštích období			

D. I. 3	Příjmy příštích období	3	18	0
	Pasiva celkem	55563	55580	51709
A.	Vlastní kapitál	54503	54743	7077
A. I.	Základní kapitál	291895	291895	291895
A. I. 1	Základní kapitál	291895	291895	291895
A. I. 2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly			
A. I. 3	Změna základního kapitálu			
A. II.	Kapitálové fondy	-30682	-29957	-29882
A. II. 1	Emisní ažio			
A. II. 2	Ostatní kapitálové fondy	808	808	783
A. II. 3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-31490	-30765	-30665
A. II. 4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách			
A. III	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	18212	18212	18212
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	17825	17825	17825
A. III. 2	Statutární a ostatní fondy	387	387	387
A. IV	Výsledek hospodaření minulých let	-208416	-224922	-225407
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let			
A. IV. 2	Neuhrazená ztráta minulých let	-208416	-224922	-225407
A. V. 1	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-16506	-485	-47741
B.	Cizí zdroje	1060	837	43734
B. I	Rezervy	0	0	42801
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
B. I. 2	Rezervy na důchody a podobné závazky			
B. I. 3	Rezerva na daň z příjmů			
B. I. 4	Ostatní rezervy	0	0	42801
B. II.	Dlouhodobé závazky			
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů			
B. II. 2	Závazky – ovládající a řídící osoba			
B. II. 3	Závazky – podstatný vliv			
B. II. 4	Závazky ke společníkům, členům družstva			
B. II. 5	Dlouhodobé přijaté zálohy			
B. II. 6	Vydané dluhopisy			
B. II. 7	Dlouhodobé směnky k úhradě			

B. II. 8	Dohadné účty pasivní			
B. II. 9	Jiné závazky			
B. II.10	Odložený daňový závazek			
B. III.	Krátkodobé závazky	1060	837	933
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	310	442	386
B. III. 2	Závazky – ovládající a řídící osoba			
B. III. 3	Závazky – podstatný vliv			
B. III. 4	Závazky ke společníkům, členům družstva			
B. III. 5	Závazky k zaměstnancům	130	142	148
B. III. 6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	42	37	65
B. III. 7	Stát – daňové závazky a dotace	460	21	171
B. III. 8	Krátkodobé přijaté zálohy	39	135	127
B. III. 9	Vydané dluhopisy			
B. III.10	Dohadné účty pasivní	79	26	34
B. III.11	Jiné závazky	0	34	2
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci			
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé			
B. IV. 2	Krátkodobé bankovní úvěry			
B. IV. 3	Krátkodobé finanční výpomoci			
C. I.	Časové rozlišení	898	0	0
C. I. 1	Výdaje příštích období			
C. I. 2	Výnosy příštích období			

Příloha č. B: Výkaz zisků a ztrát 2005 - 2007(v tis. Kč)

		2005	2006	2007
I.	Tržby za prodej zboží			
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží			
+	Obchodní marže			
II.	Výkony	564	470	314
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	564	470	314
II. 2	Změna stavu zásob vlastní činností			
II. 3	Aktivace			
B.	Výkonová spotřeba	2451	2087	5173
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	494	506	390
B. 2	Služby	1957	1581	4783
+	Přidaná hodnota	- 1887	- 1617	- 4859
C.	Ostatní náklady součet	2478	1969	2232
C. 1	Mzdové náklady	1127	998	1403
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	698	660	600
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	385	296	450
C. 4	Sociální náklady	22	15	25
D.	Daně a poplatky	- 3282	342	1060
E..	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	2395	2002	2005
III	Tržby z prodeje dlohodobého majetku	2893	4854	30303
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3071	2870	29744
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	- 178	1984	559
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	1141	2144	11919
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	1132	628	11418
F. 2	Prodaný materiál	4	1516	501
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provoz. oblasti	- 21672	- 2058	58655
IV.	Ostatní provozní výnosy	2503	2678	3564
H.	Ostatní provozní náklady	23671	2100	601
V.	Převod provozních výnosů			
I.	Převod provozních nákladů			

*	Provozní výsledek hospodaření	- 976	- 584	- 47710
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů			
J.	Prodané cenné papíry a podíly			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku			
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách			
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů			
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku			
K.	Náklady z finančního majetku			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve fin. oblasti			
X.	Výnosové úroky	12	65	16
N.	Nákladové úroky			
XI.	Ostatní finanční výnosy	36		
O.	Ostatní finanční náklady	13	8	47
XII.	Převod finančních výnosů			
P.	Přehled finančních nákladů			
*	Finanční výsledek hospodaření	35	57	- 31
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	- 2329		
Q. 1	- splatná	- 2329		
Q. 2	- odložená			
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1388	- 527	- 47741
XIII.	Mimořádné výnosy	22	48	
R.	Mimořádné náklady	17916	6	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti			
S. 1	- splatná			
	- odložená			
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-17894	42	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	- 16506	- 485	- 47741
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	- 18835	- 485	- 47741

Abstrakt

CHYTRÝ, Pavel. *Úloha krizového manažera při krizovém řízení organizace*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Chebu, 75 s., 2014

Klíčová slova: krize, odhalení krize, krizové řízení, finanční analýza, krizový manažer.

Předložená práce je zaměřena na způsoby odhalení krize v podniku a hodnocení práce krizového manažera v neočekávaných krizových situacích. v uvedených kritériích tedy panuje shoda s vybraným tématem bakalářské práce „Úloha krizového manažera při krizovém řízení organizace.“ v první části práce jsou definovány základní pojmy týkající se krize, její identifikace, možností krizového řízení, klíčových vlastnosti krizového manažera, dále pak finanční analýzy jako prostředku získání informací o finanční situaci podniku. v druhé části je provedena charakteristika vybrané společnosti ZDP a. s. Mariánské Lázně a určena příčina vzniklé krize. Dále je hodnocen postup zvoleného krizového manažera a jeho přijatá opatření.

Tato práce se také zabývá analýzou celkového chodu společnosti, hodnotí nedostatky uplynulých let a navrhuje možná opatření k případné záchraně vybrané společnosti. Výstupem práce jsou neklamná data ověřená finanční analýzou, která svědčí o neúčinných krocích krizového manažera ZDP Mariánské Lázně a. s., které zásadně ovlivňovaly krizové řízení v jednotlivých závodech společnosti.

Abstract

CHYTRÝ, Pavel. *The role of crisis manager in organization´s crisis managementemt*. Bachelor thesis. Cheb: Fakulty of Economics of the University of West Bohemia, 75 p., 2014

Key words: crisis, crisis detection, crisis management, financial analysis, crisis manager

The thesis focuses on the ways of crisis detection in the company and evolution of the crisis manager´s behaviour in unexpected critical situations. The first part of the thesis introduces basic concepts related to crisis, its identification, possibilities of the crisis management, key personal traits of the crisis manager and financial analysis as a tool for collecting information about the company financial situation. Second part describes company ZDP a. s. Mariánské Lázně and identifies causes of its crisis. The following part evaluates the approach of the crisis manager to the crisis and accepted measures. The company is analysed as a whole, deficiencies of post years are analysed and possible measures to the company revitalization are recommended. The data verified by the financial analysis give evidence about inefficient steps of the company crisis manager that substantially influenced the crisis management in the company units.