

Krizový management podniku

Lucie Vavřinová, DiS.

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Vavřínová**
Osobní číslo: **L12320**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Krizový management podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte průzkum literárních pramenů s důrazem na krizové řízení.
2. Analyzujte a zhodnoťte krizové řízení ve vybrané organizaci.
3. Navrhněte a doporučte zlepšení krizového řízení ve vybrané organizaci.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

[2] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

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

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

6. února 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

16. května 2015

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Jiří Konečný
Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou krizové řízení podniku. Hlavním cílem této práce je provedení analýzy a zhodnocení revitalizace v podniku ASG service s. r. o. Tato práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část pojednává o krizovém managementu z hlediska teorie. Definiuje pojmy jako krize, krizový management, krizový manažer, sanace. Dále vysvětluje insolvenční zákon, symptomy „onemocnění“ podniku a popisuje metody, které se využívají v případě krize v podniku. V praktické části je představena společnost, kterou jsem si pro tuto práci vybrala, se zaměřením na příčiny vzniku krize a metody, které byly při řešení krize použity. Krizové řízení je následně zanalyzované. Zhodnocena je také životaschopnost podniku před a po krizovém řízení.

Klíčová slova: Analýza, krize, krizový management, krizový manažer, sanace.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with issues of business crisis management. The main objective of the thesis is to evaluate a crisis and revitalisation in the company ASG service s.r.o. The thesis contains theoretical part and practical part. The theoretical part deals with crisis management from the point of view of theory. It defines terms such as crisis, crisis management, crisis manager, rescue. Also it explains insolvency act, symptoms of „illness“ of business and describes methods chosen for the thesis, with concentration on the reasons of the crisis and methods used during the crisis solution. The activities of the crisis management are analyzed and accompanied by recommendations. Also the viability of the company is analyzed before and after the crisis.

Keywords: Analysis, crisis, crisis management, crisis manager, rescue.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych na tomto místě poděkovala Mgr. Marku Tomašíkovi, Ph.D., vedoucímu práce, a dále panu Patrikovi Bazalovi, majiteli společnosti ASG service s. r. o., za odborné vedení, poskytnuté rady a materiály, které mi pomohly při psaní této bakalářské práce.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti



.....
podpis studenta

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 KRIZE | 11 |
| 1.1 PODNIKOVÁ KRIZE | 11 |
| 1.2 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY KRIZE | 12 |
| 1.3 MOŽNÉ PŘÍČINY KRIZE | 13 |
| 1.4 NÁSLEDEK KRIZE | 14 |
| 1.5 POSTUP ŘEŠENÍ KRIZE | 14 |
| 1.6 SYSTÉM VČASNÉHO ODHALENÍ KRIZE | 14 |
| 1.6.1 Struktura podnikového systému včasného varování | 15 |
| 2 KRIZOVÝ MANAGEMENT | 17 |
| 2.1 OBECNÉ ZÁSADY ORGANIZACE KRIZOVÉHO MANAGEMENTU PODNIKU | 18 |
| 2.2 PRVKY KRIZOVÉHO MANAGEMENTU | 18 |
| 2.2.1 Analýza ohrožení | 18 |
| 2.2.2 Stanovení krizové strategie | 19 |
| 2.2.3 Realizace krizové strategie | 20 |
| 2.3 KRIZOVÝ MANAGEMENT V PODNIKU | 20 |
| 2.3.1 Role krizového managementu | 20 |
| 2.3.2 Obecné schéma krizového managementu | 22 |
| 2.3.3 Vnitřní a vnější podniková rizika | 23 |
| 3 KRIZOVÝ MANAŽER | 24 |
| 3.1 KRIZOVÝ MANAŽER A ZÁCHRANA FIRMY | 24 |
| 4 SANACE | 26 |
| 4.1 CÍL SANACE | 26 |
| 4.2 POSTUP SANACE | 27 |
| 5 INSOLVENČNÍ ZÁKON | 30 |
| 5.1 STRUKTURA INSOLVENČNÍHO ZÁKONA | 30 |
| 5.2 INSOLVENČNÍ REJSTRÍK | 30 |
| 5.3 INSOLVENČNÍ ŘÍZENÍ | 31 |
| 6 SYMPTOMY „ONEMOCNĚNÍ“ PODNIKU | 32 |
| 6.1 NEDOSTATKY VE VEDENÍ PODNIKU | 32 |
| 6.2 POMALÁ REAKCE NA ZMĚNY | 32 |

| | | |
|---------------------------------------|--|-----------|
| 6.3 | NEDOSTATEČNÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM | 32 |
| 7 | ANALÝZA PŘI KRIZI..... | 33 |
| 7.1 | ANALÝZA | 33 |
| 7.2 | VYBRANÉ METODY ANALÝZY | 33 |
| 7.2.1 | SWOT analýza | 33 |
| 7.2.2 | Hodnocení životaschopnosti podniku | 35 |
| 7.2.3 | Analýza citlivosti..... | 37 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | | 38 |
| 8 | PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI..... | 39 |
| 8.1 | ZÁKLADNÍ ÚDAJE | 39 |
| 8.2 | HISTORIE SPOLEČNOSTI | 39 |
| 8.3 | OBCHODNÍ VZTAHY | 40 |
| 8.4 | ACCOUNT KEY MANAGEMENT | 40 |
| 8.5 | SLUŽBY POSKYTOVANÉ SPOLEČNOSTÍ | 41 |
| 9 | PŘÍČINY KRIZE VE SPOLEČNOSTI..... | 42 |
| 9.1 | VEDENÍ SPOLEČNOSTI..... | 42 |
| 9.2 | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA..... | 42 |
| 9.3 | ZÁPORNÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK | 43 |
| 9.4 | INSOLVENCE | 43 |
| 10 | PŘÍCHOD KRIZOVÉHO MANAŽERA | 45 |
| 10.1 | POSTUP KRIZOVÉHO MANAŽERA PŘI PŘEKONÁNÍ KRIZE..... | 45 |
| 10.1.1 | Analýza skutečného stavu | 46 |
| 10.1.2 | Hodnocení životaschopnosti podniku | 51 |
| 10.1.3 | SWOT analýza společnosti | 53 |
| 10.1.4 | Provedení revitalizace podniku | 57 |
| 10.1.5 | Výsledek revitalizace | 60 |
| 11 | NÁVRH VHODNÝCH DOPORUČENÍ..... | 67 |
| ZÁVĚR | | 68 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | | 70 |
| SEZNAM DALŠÍCH ZDROJŮ..... | | 72 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | | 73 |
| SEZNAM GRAFŮ | | 74 |
| SEZNAM TABULEK..... | | 75 |

ÚVOD

Téměř žádný podnik se za dobu své existence nevyhne určitým problémům, dříve nebo později se každý ocitne v krizi. Není nic neobvyklého slyšet o firmě, která krachuje a propouští své zaměstnance. Úkolem krizového managementu je předcházení krizových situací nebo v případě vypuknutí krize její překonání a nasměrování opět do stabilní fáze a zmírnění možných následků.

Svou práci jsem se rozhodla zaměřit na téma krizový management podniku z důvodu, že tato problematika patří mezi aktuální a běžné problémy v podnikání, protože v dnešní době plné nejistoty se každý management v podniku stále setkává s riziky a faktory, které mohou mít za následek vznik krize v podniku. Neodhalí-li management krizi včas, může se podnik dostat na pokraj své existence. Poté je už jen jedna možnost, provedení úspěšného krizového řízení k záchraně podniku, aby se nedostal do fáze insolvence. Moje práce je zaměřena na řešení krize v konkrétní společnosti, která se v určité fázi své existence ocitla v krizi.

Cílem této práce je provedení analýzy a zhodnocení revitalizace v podniku ASG service s. r. o.

Tato práce je rozdělena na dvě části – praktickou a teoretickou. V teoretické části jsou na základě odborné literatury vymezeny základní pojmy, které souvisí s krizovým management a krizovým řízením.

V praktické části je nejdříve představena zkoumaná společnost a následně analýza krizového řízení dané společnosti. Na základě provedené analýzy je sanace vyhodnocena a jsou dána doporučení.

Samotný závěr pak obsahuje shrnutí, dosažené výsledky a poznatky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZE

Slovo krize pochází ze starořeckého slova *crino* (v češtině vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami – úspěch či neúspěch, právo či bezpráví, život či smrt), ze kterého později vzniklo slovo *crisis*, které vyjadřovalo rozhodnou chvíli, dobu, rozhodnutí samo nebo nesnázi. Ze slova *crisis* vznikla česká *krize*.

Krize je složitá situace, kdy se významným způsobem naruší rovnováha subsystémů a parametry stavů poklesnou do úrovně, kdy vzniká nebezpečí. Jedná se o vyjádření rozporů mezi fungováním a rozvojem. Obecně lze říci, že je to cokoliv s potenciálem ovlivnit, ohrozit integritu a životaschopnost podniku nebo také zlomové období, kdy se rozhoduje, zda vývoj krize povede k zániku nebo k obnovení stavu, který byl před krizí.

Pro naše účely krizi definujeme jako hospodářskou situaci, kdy se podnik nachází ve stavu ohrožení své existence. Při neměnném vývoji bez řídicího zásahu může podnik zaniknout, a proto je nutné při zachování jeho činnosti realizovat určitá sanační opatření.

Krizi může pocítit jakýkoliv subjekt – jedinec, politická strana, světadíl, organizace, společnost i celá naše zeměkoule.

Obecným zdrojem krize je nerovnováha podniku a okolí a dysfunkce vnitřních systémů podniku.

Při krizi je nejdůležitějším faktorem čas, protože čím déle krize trvá, tím se prohlubuje a způsobuje stále větší škody.

1.1 PODNIKOVÁ KRIZE

Podnikovou krizi nelze jednoznačně definovat, protože má v literatuře několik odlišných charakteristik.

Synek [2002, str. 109] chápe podnikovou krizi jako „*takové stádium jeho života, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat.*“ [14]

Zuzák a Konigövä [2004, str. 19] definovali podnikovou krizi jako „*situaci různé časové délky, v níž se rozhoduje o tom, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.*“ [20]

Podle Chalupy [2012, str. 24] je podniková krize „*náhlá událost nebo dlouhodobý problém, který dokáže poškodit pověst firmy nebo instituce, ovlivnit její hodnotu a mít vliv na její další vývoj.*“ [4]

Obecně můžeme říci, že podniková krize je jakákoliv situace představující negativní odchylku od normálu. Ve vztahu k podniku se krize vyznačuje dvěma znaky, a to:

- závažností, kdy krize ohrožuje samotnou existenci firmy,
- méně závažností, kdy krize dlouhodobě ohrožuje základní cíl(e) firmy.

Krize se pak může vyvíjet:

- pomalu (růst nákladů, zvýšená fluktuace pracovníků atd.),
- rychle (forma náhlé krize) bez předchozího signálu (povodeň, státní zásahy, výpadek dodávek atd.). [12]

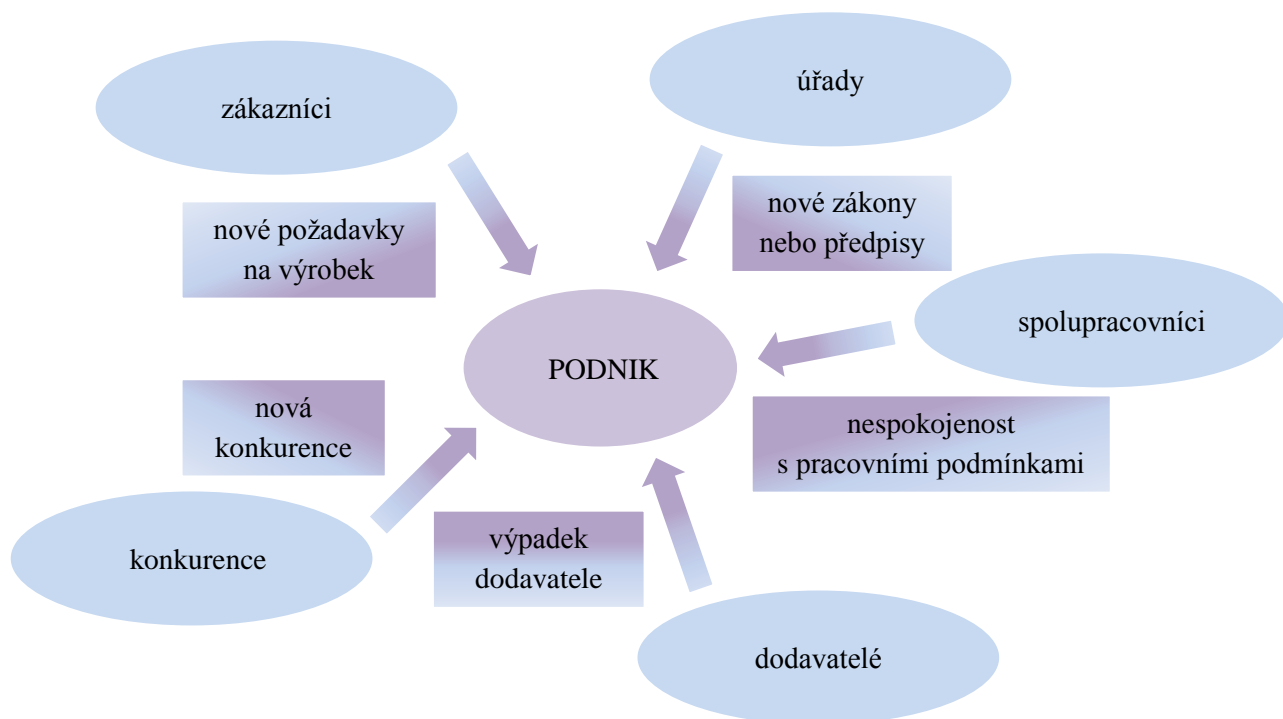
Krizový management podniku musí být připraven na oba typy krizí, aby mohl uplatit strategii zamezení (při pomalu vznikající krizi), případně strategii zvládnutí krize (při náhlých krizích).

1.2 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY KRIZE

Za společné znaky všech krizí mohou být považovány tyto:

- krize je rozkladná – blokuje činnost organizace do vyřešení krize,
- krize je negativní – vytváří v podniku napětí a pochybnost pro veřejnost, narušuje soustředění a odvádí od plnění každodenních úkolů,
- krize rozděluje organizaci – výběr strany zaměstnanců,
- krize vyvolává zkreslené nebo nesprávné dojmy – povzbuzuje negativní nálady veřejnosti,
- krize překvapí – i přesto, že vedení podniku s riziky počítá. [17]

1.3 MOŽNÉ PŘÍČINY KRIZE



Obr. 1. Možné příčiny krize [5]

Příklady dalších možných příčin:

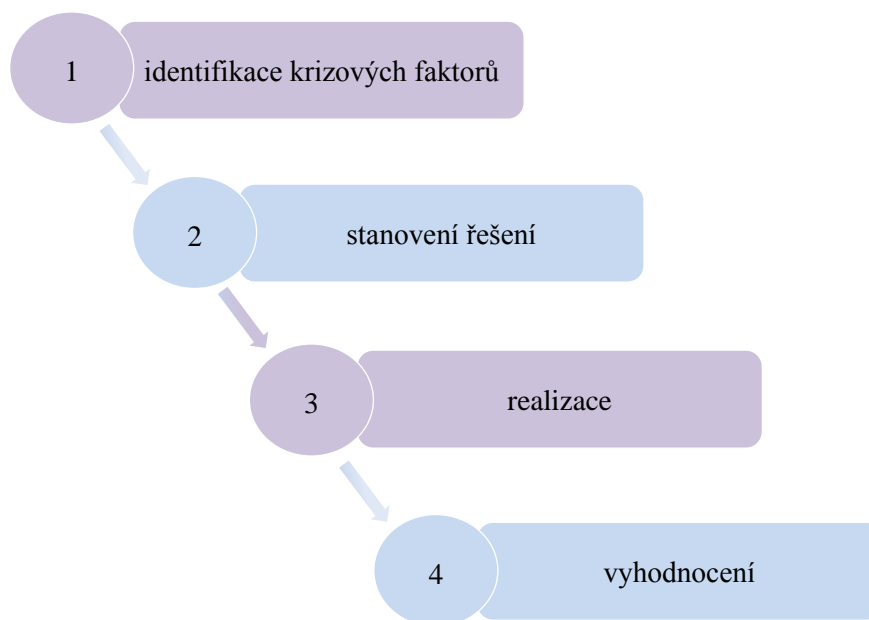
- chyby managementu v oblasti marketingu,
- přecenění vlastních sil, nezvládnutí zakázek,
- insolventnost firmy, která může být způsobena druhotnou platební neschopností,
- nevýhodně uzavřené smluvní vztahy,
- ztráta odbytu,
- ztráta pozice firmy na trhu,
- zvýšená fluktuace,
- nespokojenost zaměstnanců,
- chyby v personální politice firmy – nekompetentní lidé ve vedoucích funkcích,
- nefunkční, popřípadě komplikovaná firemní struktura – množství mezičlánků, které spíše chod firmy brzdí, než zlepšují,
- špatně fungující vnitřní komunikace, při níž vážne zpětná vazba,
- chybná strategie vypracovaná k dosažení stanoveného cíle,
- nízká produktivita práce,

- nedokonale propracovaný, případně žádný systém vzdělávání,
- špatný systém odměňování a dalších motivačních složek. [6]

1.4 NÁSLEDEK KRIZE

Krize způsobuje ztrátu disponibilního zisku v případě ziskových organizací. Jedná-li se o neziskové organizace, je to nedostatek prostředků či ztráta funkčnosti. Ve veřejné správě může znamenat ztrátu preferencí voličů.

1.5 POSTUP ŘEŠENÍ KRIZE



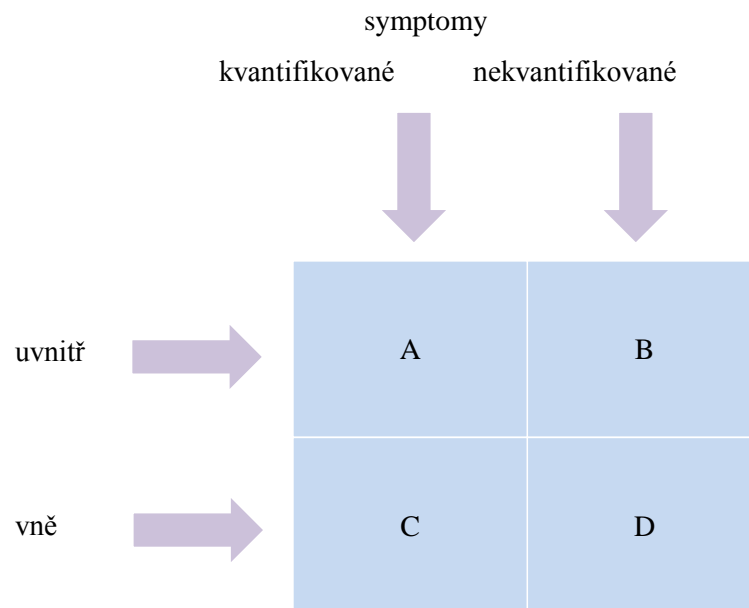
Obr. 2. Schéma postupu řešení krize [5]

1.6 SYSTÉM VČASNÉHO ODHALENÍ KRIZE

Krize může přijít kdykoliv bez předchozího očekávání. Krize většinou překvapí a při opožděné reakci může mít negativní důsledky. Abychom včas rozpoznali krizi, je nezbytné znát příznaky, které mohou krizi vyvolat, aby bylo možné krizi včas potlačit. Pro včasné zjištění krize je tedy vhodné mít soubor příznaků a ukazatelů, které pro provedení analýzy mohou ukázat následný vývoj krize. Je proto potřeba v podniku vytvořit tzv. systém včasného odhalení krize.

Podle Zuzáka a Königové (2009, str. 146) systém včasného odhalení krize slouží k podchycení všech příznaků krize a definují ho jako „*informační systém, který na základě symptomů včas identifikuje změny v podnikovém okolí a uvnitř podniku, z nichž hrozí podniku nebezpečí.*“ [19]

1. 6. 1 Struktura podnikového systému včasného varování



Obr. 3. Struktura podnikového systému včasného varování [19]

Z obrázku vidíme, že matici tvoří 4 segmenty.

Segment A obsahuje vnitřní údaje podniku, které ukazují stav podniku v současnosti. Např. z výsledků ukazatelů finanční analýzy lze zjistit finanční situaci podniku. Pro tyto ukazatele existují doporučené hodnoty, ve kterých by se měli ukazatelé pohybovat. Segment A také sleduje slabé stránky procesu, které mohou prozradit rizika v zásobování, výrobě a odbytu, kdy je vhodné použít hodnotový řetězec, kdy jsou činnosti v podniku rozděleny na hlavní a podpůrné.

Segment B je zaměřen na faktory ovlivňující chod podniku. Neobsahuje ukazatele, které se dají změřit, ale příznaky (např. pokles pracovní kázně, nepořádek na pracovišti, bossing, špatná komunikace mezi pracovníky, pokles iniciativy a další) související

s problémy pracovníků. Tyto symptomy bývají většinou podchyceny až ve chvíli, kdy dochází k poklesu produktivity práce a zhoršení kvality produktů.

Segmenty C a B se zabývají vnějšími vlivy (např. konkurence) ovlivňující chod podniku.

2 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Krizový management představuje řízení problémů. Tato situace je podobná běžnému řízení, ale na rozdíl od něj spočívá především v naléhavosti řešení problémů (kritickým je faktor času), v kruhové závislosti (jeden problém vyvolá další problém a následkem toho třetí problém způsobí problém první) a v rozložení řídicích vazeb (neexistuje spolupráce z důvodu vzájemného obviňování).

Krizový management lze také chápat jako systém zásad a nástrojů aktivně aplikovaných vedením podniku pro zvládnutí krizového stavu postiženého podniku a jeho vyvedení na dráhu dalšího rozvoje. [5]

Pro krizový management však existuje mnoho definic. Obecně však můžeme říci, že se jedná o proces, jehož cílem je vyvést objekt z krizového stavu.

Cílem krizového managementu je zvládnutí procesně náročných procesů ve velmi krátkém čase. Procesy mohou často vykazovat překvapivý a nečekaný průběh i dopady. Proto se v krizovém managementu musí uplatnit řada funkcí, aby se:

- včas zachytily symptomy příchodu krize,
- minimalizovaly příčiny krize,
- bylo možné včas připravit na řešení krize v případě včasného neodstranění příčin vzniku krize a rozšíření,
- zajistila postupná konsolidace krize, redukce následků krize a její likvidace,
- podnik stabilizoval a připravil na pokrizovou situaci,
- vytvořily podmínky pro vyhodnocení získaných poznatků s cílem aplikovat je do řídicích procesů.

Prvním opatřením je tedy zajištění krizové připravenosti.

Úlohou krizového managementu však není jen zabránit krizi a odhalit příčiny vzniku, ale také důsledně plánovat protikrizová opatření, vytvářet postupy její likvidace ve všech krizových fázích a připravit se na budoucí vývoj, který přijde po ukončení krize. [17]

2.1 OBECNÉ ZÁSADY ORGANIZACE KRIZOVÉHO MANAGEMENTU PODNIKU

Mezi obecné zásady organizace krizového managementu podniku patří:

- identifikace skutečných příčin,
- jmenování krizového managementu,
- krátkodobá centralizace pravomocí v jeho rukou,
- realizace komplexu ozdravných opatření. [5]

2.2 PRVKY KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

Pomocí prvků krizového řízení můžeme vytvořit jakýsi plán zvládnutí krize. Jedná se o logické kroky, jejichž cílem je analýza krize, vytvoření daného plánu řešení a následné uplatnění tohoto plánu.

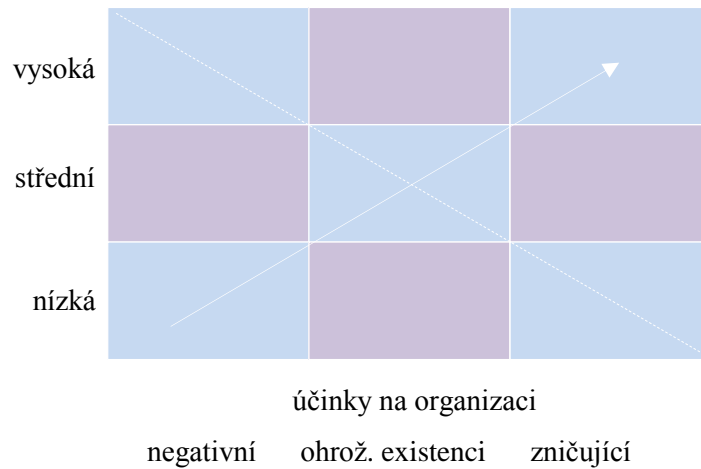
2.2.1 Analýza ohrožení

Při analýze ohrožení stanovujeme preventivní opatření proti krizi. Podnik vyhledává možné příčiny krize a podniká vhodné preventivní kroky, aby se krize nerozvinula. Pro rychlé rozpoznání krize je významné také zahrnout poznatky projevů všech krizí.

V této fázi je důležité zanalyzovat všechna rizika, tj. vnější i vnitřní. Každá organizace má totiž rizika jiná. Pro rozpoznání toho, zda krize nastala či nikoliv, je důležité znát její znaky. Je tedy nezbytné zkoumat, jak se krize projevuje a čím se vyznačuje, aby bylo možné včas rozpoznat vznik nebo příchod krize. Dále je vhodné zvolit si časový horizont předvídání vzniku krizí. Každá organizace má opět jiné časové reakce. U každého rizika je nezbytné také stanovit statistickou pravděpodobnost propuknutí krize v daných fázích.

Jednotlivé kroky analýzy ohrožení se následně zkonstruují do krizové matice.

pravděpodobnost vzniku
v definovaném čase

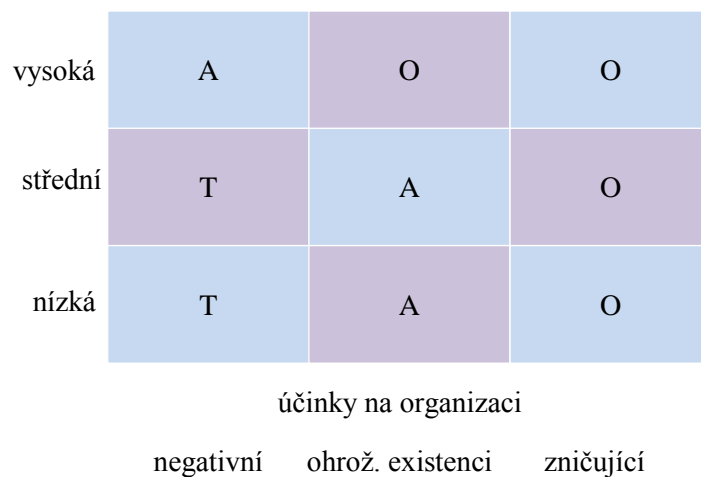


Obr. 4. Krizová matice [3]

2. 2. 2 Stanovení krizové strategie

I zde opět použijeme krizovou matici, podle které se zvolí krizová strategie. Jednotlivá pole ukazují umístění krize a charakter krize.

pravděpodobnost vzniku
v definovaném čase



Obr. 5. Krizová matice [3]

Písmeno T – strategie *Trouble shooting* – z matice vyplývá, že se jedná o krizi neohrožující. Krize jsou řešeny operativně až po jejich vzniku.

Písmeno A – strategie tvorby *Alternativních plánů* – plány vedou k větší bezpečnosti proti krizím, čímž se zvyšuje pocit bezpečí. Jedná se spíše o krize nepravděpodobné, ale jejich účinnost je větší než u písmene T.

Písmeno O – *Odstranění ohnisek* potenciálních krizí – detekce a následná eliminace center potenciálních krizí přispívá k bezpečnosti organizace a snížení rizik vzniků těchto krizí. Tyto krize mají velkou pravděpodobnost vzniku a jsou velice nebezpečné.

2. 2. 3 Realizace krizové strategie

Realizace krizové strategie znamená uplatnění stanovené strategie na základě faktorů, které jsou pro danou krizi účinné.

Výše uvedené kroky jsou univerzální a lze je aplikovat při jakékoliv krizi.

Jedná se o základy toho, jak by se podnik měl krizi postavit. Potom záleží už jen na něm, jakým způsobem prvky obohatí, vylepší a provede – každý podnik si to upraví dle svého charakteru.

2. 3 KRIZOVÝ MANAGEMENT V PODNIKU

Díky vlivu událostí je top management někdy nucen realizovat neodkladná zásadní rozhodnutí. Jednou z nich může být identifikace blížící se krize nebo odhalení toho, že podnik již v krizi je.

Cílem krizového managementu v podniku je vyřešit krizi takovým způsobem, aby byla zachována existence subjektu. Může se také stát, že management povede subjekt k zániku tak, aby minimalizoval negativní dopady na ostatní subjekty.

2. 3. 1 Role krizového managementu

Krizový management v podniku je jedna z disciplín managementu podniku, která má za úkol zvládat mimořádně negativní situace podniku, tj.:

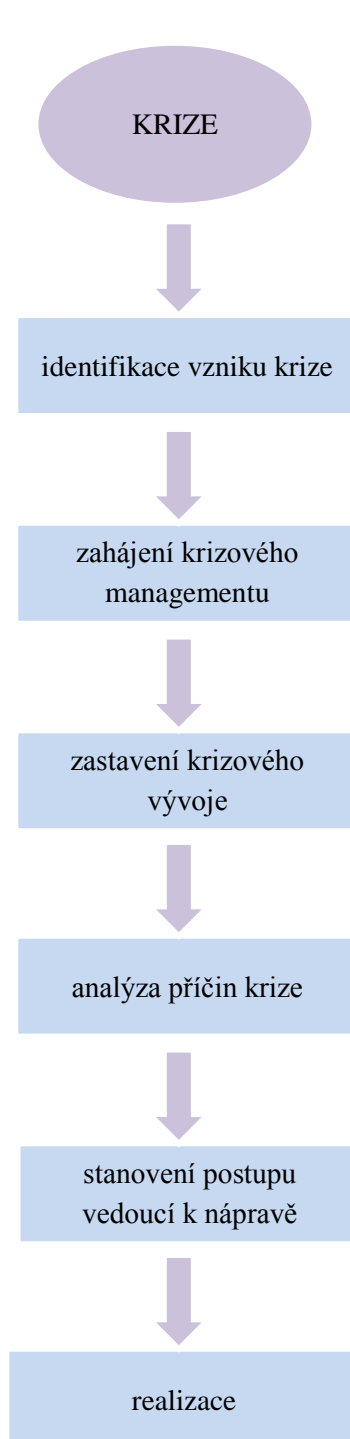
- včas rozpoznat vznik krize a její příčiny,
- nastavit preventivní opatření pro předcházení krizí,

- řešit vzniklé krize efektivně,
- a odstranit následky po uplynutí krize v podniku.

Krizové řízení v podniku může mít 2 odlišné cíle:

- revitalizace podniku (zabránění zániku podniku),
- likvidace podniku (výmaz z obchodního rejstříku).

2.3.2 Obecné schéma krizového managementu



Obr. 6. Obecné schéma krizového managementu [20]

2. 3. 3 Vnitřní a vnější podniková rizika

Nebezpečí je fenomén, který má potenciál způsobit škodu – ať už zranění osob, zdraví, škody na majetku... Hrozba představuje zdroj nebezpečí, který rovněž může způsobit škodu. Hrozbu můžeme také definovat jako jakýkoliv fenomén, který má potenciální schopnost poškodit zájmy daného podnikatelského subjektu. Ohrožení je pravděpodobnost, že určitá hrozba vznikne v určitém časovém období. Obecně pak riziko vyjadřuje úroveň nežádoucích důsledků možného působení potenciální hrozby. [19]

Obecně uznávaných definic rizika existuje celá řada. Všechny definice však mají tři společné prvky, a to:

- časový rámec, v němž se o riziku uvažuje,
- pravděpodobnost výskytu události nebo událostí,
- a míru závažnosti důsledků. [19]

Pro každý podnik existuje velké množství faktorů, které mohou ohrozit jeho aktivity. Každá hrozba pak představuje potenciální ohrožení, kdy vlivem působení dochází v podniku k problémům a v případě, kdy se tyto problémy řeší neadekvátně nebo neřeší vůbec, dochází ke vzniku krizové situace.

Dle Zuzáka a Königové [2009, str. 40] existuje velké množství rizik s odlišnou silou působení, které přicházejí ve vztahu k podniku v úvahu, a uvádějí jen některá, která jsou nejvýznamnější:

- vývoj nákladů a nákladovosti,
- přístup k finančním zdrojům a jejich cena,
- platební podmínky a platební morálka,
- solventnost obchodních partnerů,
- daňová a subvenční politika,
- makroekonomická stabilita,
- vývoj směnných kurzů a inflace,
- skutečné náklady na investice a jejich efektivnost,
- nižší výnosnost finančních investic,
- vývoj marketingových nákladů a efektivnost vynaložených prostředků,
- míra konkurence a její vliv na výši poptávky a ceny. [19]

3 KRIZOVÝ MANAŽER

Krizový manažer je člověk se schopnostmi a dovednostmi vrátit firmu do funkčního stavu, když firma neprosperuje tak, jak má.

Vlastnosti, které by manažer měl mít:

- profesionalita ve všech směrech,
- vůdčí osobnost,
- přirozená autorita,
- odbornost,
- odolnost proti stresu,
- pragmatičnost,
- neúplatnost,
- schopnost dovést věci až do vítězného konce

Krizový manažer by měl úspěšně vládnout následující fáze:

- záchrannou – zastavit negativní trend odstraněním či omezením působení příčin krize,
- strategickou – formulovat novou strategii přijatelnou a realizovatelnou po naplánování její realizace, a
- taktickou – realizovat strategii podle přijatého plánu. [21]

3.1 KRIZOVÝ MANAŽER A ZÁCHRANA FIRMY

Nejtěžším úkolem pro krizového manažera je najít „závadu“. Samotná náprava „závady“ již pak pro profesionála bývá lahůdkou.

Prvním krokem při záchraně firmy je provedení analýzy a zjištění pravých příčin (jedna či více příčin). Následuje zpracování tzv. „krizového plánu“, ve kterém je stanoven postup záchrany firmy s časovým harmonogramem jednotlivých kroků.

Příklady možných opatření k záchraně firmy:

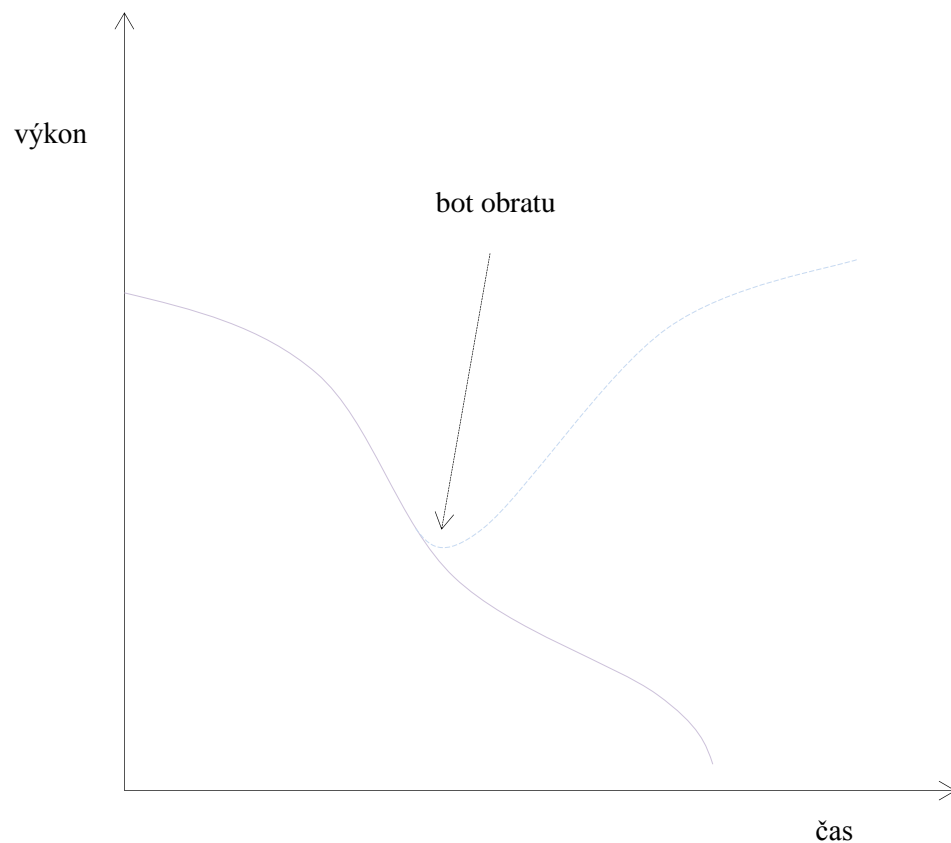
- oddlužení firmy,
- návrh na způsob vymáhání pohledávek – vlastními silami, pomocí agentury,
- návrh opatření a systém, který povede ke kontrole a dodržování splatnosti fakturace ze strany odběratelů,

- postup při jednání s bankami o finanční půjčce,
- náprava ve smluvních vztazích s obchodními partnery,
- rozsah personálních změn,
- návrh nové struktury firmy,
- návrh na zajištění případného investora,
- v případě nutnosti návrh na odprodej firmy s kontakty na potencionální kupce. [6]

4 SANACE

Sanace je soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž cílem je ozdravení a obnovení finanční výkonnosti a prosperity, tedy kompletní procedura léčení nemoci podniku.

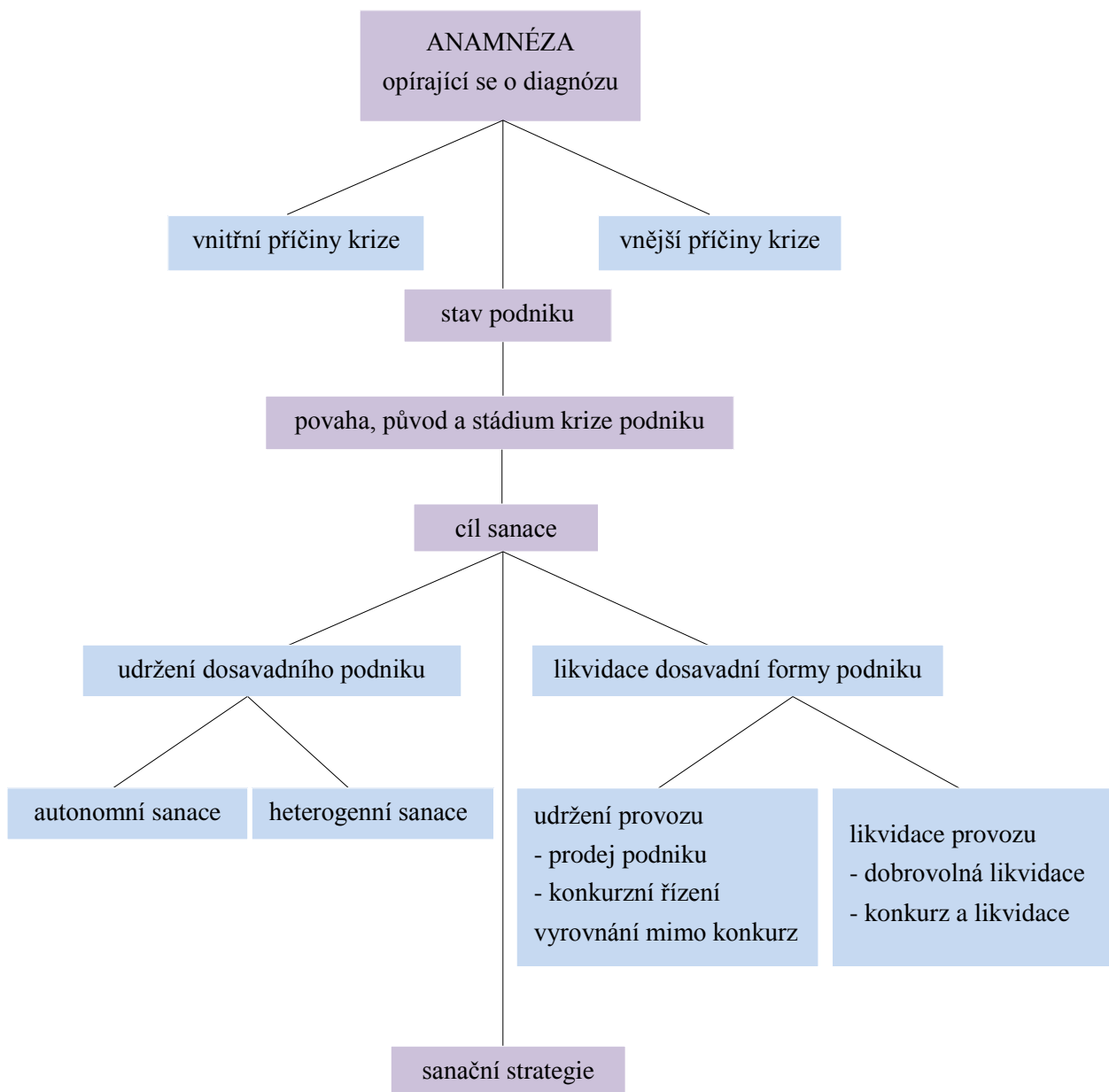
4.1 CÍL SANACE



Obr. 7. Cíl sanace [20]

Úspěch sanace bude záležet na krizovém manažerovi odpovídající za krizové řízení. Sanace má za úkol docílit zásadního obrátu (zvratu) ve vývoji, aby byla udržitelná existence podniku. Úspěch je závislý na rychlosti provedení obrátu a způsobem provedení.

4.2 POSTUP SANACE



Obr. 8. Zjednodušený postup sanace [13]

Při přípravě a realizaci opatření směřující k ozdravení – sanaci – je třeba v první etapě identifikovat diagnózu, tj. určit příčiny, povahu a vývojové stádium krize. Zjednodušený postup sanace je znázorněn na obr. 8. Zjednodušený postup sanace.

Jako první krok při realizovaní při sanaci je potřeba co nejpřesněji zjistit, v jakém stavu se podnik momentálně nachází. K tomu je možné využít nejrůznější analytické nástroje.

V rámci analýzy je nutné také zjistit příčiny krize. V praxi dělíme příčiny krize na interní a externí.

Jako příklad interní příčiny můžeme uvést chyby v řízení podniku, nízká míra likvidity, prodlužování doby úhrady závazků, růst objemu pohledávek po splatnosti, vysoké úvěrové zatížení, snižování ziskové marže a rentability podniku a další. Příkladem v nefinanční oblasti můžeme uvést odchod klíčových pracovníků z firmy, absenci inovací, zvyšující se fluktuaci kmenových zaměstnanců, růst počtu reklamací a další.

Externí příčiny zahrnují faktory, které podnik sám nemůže ovlivnit. Jedná se např. o změny úrokových měr, vývoj měnových kurzů, vývoj legislativy, konkurence, dodavatelé a odběratelé, politické, ekonomické a legislativní faktory apod.

Krize má obvykle více příčin způsobujících problémy podniku. Některé příčiny lze ovlivnit, těm zbylým je potřeba, aby se podnik přizpůsobil.

Ve druhém kroku následuje vymezení povahy krize, tj. zda se jedná o krizi strategickou, krizi vyvolanou hospodářskými výsledky či krizi likvidity. Identifikovat povahu krize je východisko pro další práce.

Jako příčinu strategické krize můžeme uvést chybné rozhodnutí při zakládání podniku (např. nesprávná volba místa, která může přinést nedostatek pracovních sil, problémy v oblasti dopravy apod.), nadměrné kapacity, úroveň podnikání nebo závislost na jednom dodavateli, odběrateli a další.

Mezi příčiny krize, která je vyvolaná hospodářskými výsledky, patří nízká konkurenceschopnost výrobků, technické nedokonalosti, vysoká cena na trhu, vysoké personální, vysoké režijní náklady, chybné investice, špatný marketing a chybné financování podniku.

Krizi likvidity vyvolává např. nízká úroveň řízení kapitálu nebo nedostatečná práce s rezervami aj.

Abychom mohli navrhnout opatření, která vyřeší vzniklou situaci, je důležité, abychom znali, v jakém stádiu vývoje krize se podnik nachází. Při identifikaci potíží v počátcích a při správné reakci obvykle rychleji zajistíme návrat a obnovu podnikové výkonnosti.

Složitější situace by však nastala, kdyby krize postoupila tak daleko, že by podniku hrozil úpadek, tj. likvidace nebo zahájení konkursního řízení.

Po stanovení anamnézy můžeme formulovat sanační strategii, která se skládá ze tří kroků:

- krátkodobý sanační program v rámci několika týdnů, měsíců, jehož cílem je odvrácení nepříznivých negativních vlivů působících na podnik,
- střednědobý sanační program realizovaný do 1 roku, ve kterém probíhají úpravy ve vnitřní struktuře podniku (reformulace podniku) za účelem zefektivnění jeho chodu,
- dlouhodobý sanační program trvající roky, kdy se vytyčují nové cesty (reformulace strategie), které povedou k plnění vrcholových cílů podniku.

Nyní si uvedeme některé zásady, které uvádí M. Vochozka, P. Mulač a kolektiv [2015 str. 178]:

- je nutné se zaměřit na klíčové oblasti a neplýtvat penězi, lidmi a časem na řešení podružných problémů,
- při realizaci sanačních opatření je potřeba preferovat rychlost před přesností,
- je třeba stanovit kritickou mez, kdy již další pokračování sanace ztrácí smysl. [16]

Potřeba sanace však ještě neznamená, že je podnik sanace schopný. Je-li hodnota podniku při likvidaci větší než po jeho úspěšné sanaci, je nezbytné podnik zlikvidovat. [8]

5 INSOLVENČNÍ ZÁKON

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) schválený dne 30. 3. 2006 publikovaný ve Sbírce zákonů dne 9. 5. 2006 s účinností od 1. 1. 2008.

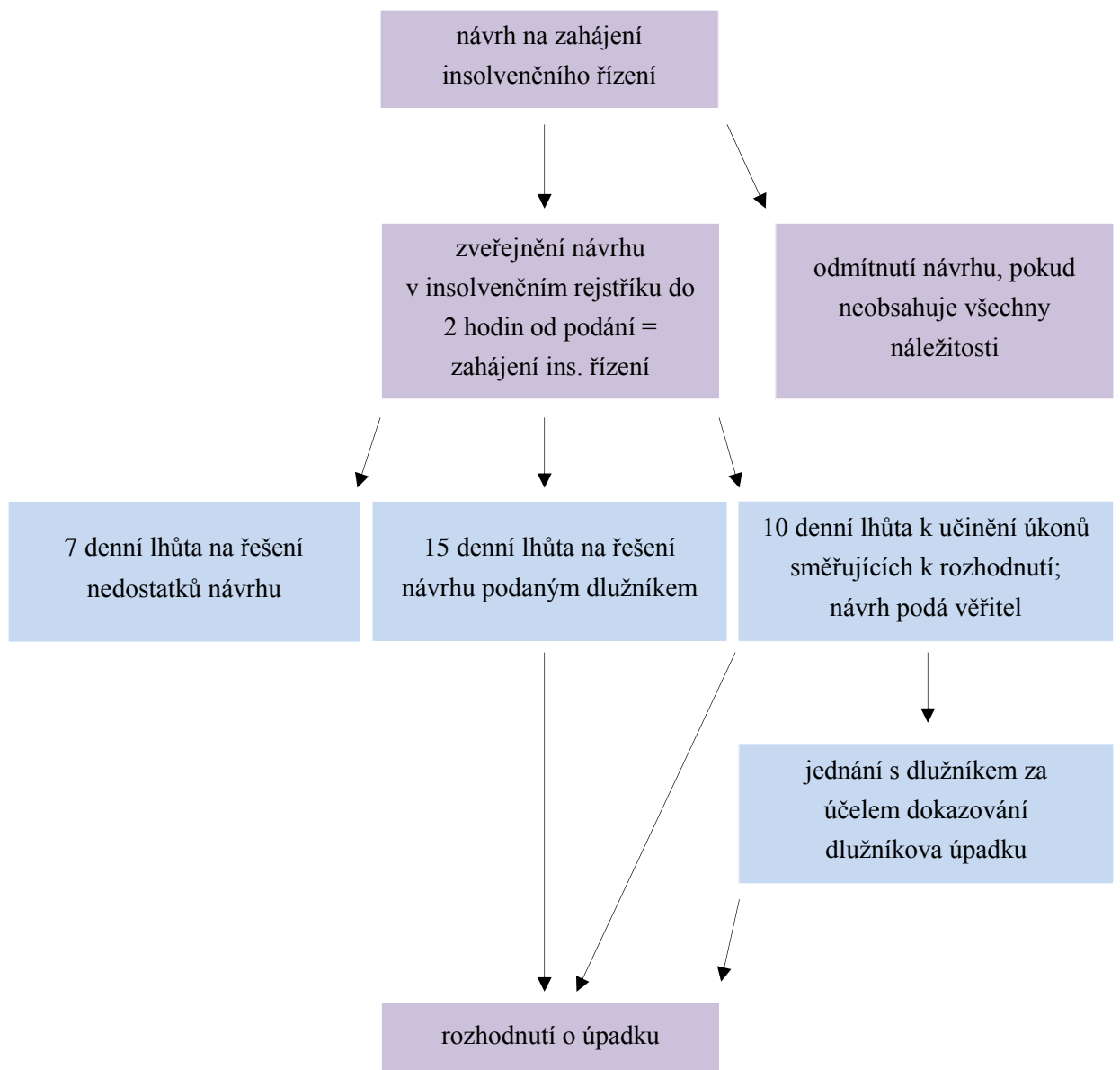
5.1 STRUKTURA INSOLVENČNÍHO ZÁKONA

Podle insolvenčního zákona se v průběhu insolvenčního řízení zkoumá to, zda se vůbec o úpadek jedná. V další fázi, je-li rozhodnutí o úpadku vydáno, se rozhoduje, jakou formou se bude úpadek řešit. Zákon stanovuje dvě možnosti, a to reorganizací nebo oddlužením. Oba způsoby mají svá vlastní specifika, ale i společná ustanovení. V případě nezdaru řešení insolvence přechází řízení do řízení konkursního.

5.2 INSOLVENČNÍ REJSTŘÍK

Insolvenční rejstřík je veřejně přístupný seznam v elektronické podobě, který je vedený Ministerstvem spravedlnosti. Insolvenční rejstřík obsahuje nejenom informace o právě probíhajícím insolvenčním řízení, ale i seznam insolvenčních správců, úpadců i jejich insolvenční spisy. Každý dlužník je veden na jednom spisu.

5.3 INSOLVENČNÍ ŘÍZENÍ



Obr. 9. Průběh insolvenčního řízení [17]

6 SYMPTOMY „ONEMOCNĚNÍ“ PODNIKU

Ačkoli se to může zdát zvláštní, první symptomy (příznaky) problémů podniku, které se neprojevují zřetelně, je často nutné hledat v účetní rozvaze. Prvotní známkou toho, že podnik má problémy, je však projevem v oblasti vedení podniku, většinou již několik let předtím, než se viditelně projeví v účetnictví.

Mnohdy se však stává, že vedení podniku se svou nepříznivou situací snaží utajit namísto toho, aby rychle přistoupil k ozdravným opatřením. V takovém případě je pak šance podniku na přežití minimální.

Mezi příznaky „onemocnění“ podniku patří:

- nedostatky ve vedení podniku,
- pomalá reakce na změny,
- nedostatečný informační systém.

6.1 NEDOSTATKY VE VEDENÍ PODNIKU

Nedostatek ve vedení je způsoben nekvalifikovanými, popř. nevyváženými týmy řídicího managementu.

6.2 POMALÁ REAKCE NA ZMĚNY

V praxi to znamená, že z počátku úspěšný podnik se může v důsledku vlastního uspokojení a blahobytu stát těžkopádným, neboť z úspěšné minulosti nehleděl do budoucnosti a pravidelně se nezabýval budoucí perspektivou společnosti.

6.3 NEDOSTATEČNÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Třetí příznak „onemocnění“ podniku je způsoben nedostatkem v komunikaci. Chybí zde přesně a cílené informace, které jsou potřebné pro učinění rozhodnutí.

7 ANALÝZA PŘI KRIZI

7.1 ANALÝZA

Obecně můžeme analýzu definovat jako metodu zkoumání daných skutečností. Je používána v mnoha vědách při snaze dosáhnout určitých výsledků při detailním poznáním podrobností.

7.2 VYBRANÉ METODY ANALÝZY

7.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj pro systematickou analýzu, která je zaměřena na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. SWOT analýza obsahuje silné a slabé stránky podniku, které porovnává s hlavními vlivy z okolí podniku – s příležitostmi a hrozbami.

Název SWOT je odvozen z počátečních písmen slov:

- strengths – silné stránky,
- weaknesses – slabé stránky,
- opportunities – příležitosti,
- threats – hrozby.

Základním cílem SWOT analýzy je rozvíjení silných stránek a potlačení (utlumení) stránek slabých a současně se připravovat na potenciální příležitosti a také hrozby.

Tento způsob analýzy pomůže snaze zjistit, jak firma funguje, a pokusí se vyhledat existující problémy a zajistit možnosti společenského růstu.

SWOT analýza se skládá ze dvou částí, které mají dvě podčásti – interní a externí.

Analýza vnitřního prostředí

Interní část se týká přímo podniku.

Analýza vnitřního prostředí zahrnuje silné a slabé stránky organizace, ale také přednosti a nedokonalosti. Jedná se vlastně o seznam toho, v čem je podnik dobrý a v čem se mu nedaří. Jednoduše řečeno je to soupis kladů a záporů.

Podnik pak můžeme srovnávat s konkurenčními podniky. Výsledkem srovnání je zjištění, v čem je daný podnik lepší a proč. Po provedení analýzy také zjistíme, kde máme na svém podnikání sami zapracovat.

Analýza vnějšího prostředí

Externí část se týká okolí podniku, které sám těžko může ovlivnit, ale na druhou stranu je jím sám výrazně ovlivněn.

Analýza vnějšího prostředí se zabývá příležitostmi, kterých by bylo vhodně využít, ale také hrozbami, které na podnik číhají na trhu. Dále je vhodné zjistit, jak můžeme dané hrozby minimalizovat.

Postup při SWOT analýze

Postup při realizaci SWOT analýzy je obvykle následující:

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry z mnoha provedených analýz. Zvláštní pozornost je vhodné věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu. Vypracovaný přehled by neměl přesáhnout 7 – 8 bodů.
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti. Přehled je opět vhodné omezit na 7 – 8 bodů.
3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé. K tomu lze využít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy – matice.

[10]



Obr. 10. Ukázka matice SWOT analýzy [22]

7. 2. 2 Hodnocení životaschopnosti podniku

Při každé předpovědi je nutno odhadnout budoucnost, v našem případě časově neomezenou budoucnost, která je obtížně hodnotitelná.

Při snaze ohodnotit vitalitu podniku je nutné znát zásadní rozdíl mezi vnitřním a vnějším okolím podniku. Vnitřní okolí podniku, tj. uvnitř podniku, lze v rámci možností veškerou činnost kontrolovat a definovat, kdežto vnější okolí, tj. vně podniku, kontrola možná není, tzn., že činnost podniku není chráněna proti vnějším vlivům podniku a podnik se jim musí přizpůsobit a snažit se trh ovlivnit. Budoucnost každého podniku je tak závislá na schopnosti uplatit se ve vnějším okolí, což je možné pouze za předpokladu, že podnik dobře funguje ve svém vnitřním okolí a nemá žádné slabiny ve vedení.

Při analýze vnitřního okolí je možné podnik ohodnotit pouze z hlediska minulosti, přítomnosti a poměrně krátké budoucnosti, protože dlouhodobá životaschopnost podniku závisí pouze z části na zdraví zachycených činitelů z vnitřního okolí. [8]

Metoda životaschopnosti, neboli vitality, podniku spočívá ve vyhodnocení deseti klíčových charakteristik podniku pomocí bodů. Body jsou dány podle míry vlivu charakteristik na budoucnost daného podniku. Každé charakteristice je přiřazen poměrný počet bodů

z dosažitelného maxima. Součet bodů ocenění vyjádříme jako procentuální podíl, který je ukazatelem vitality podniku, podle následujícího:

- mezi 81 a 100 % => vitalita je téměř zaručena,
- mezi 61 a 80 % => vitalita je velmi pravděpodobná,
- mezi 41 a 60 % => vitalita bez zásahu není zajištěna,
- mezi 21 a 40 % => podnik je „nemocný“,
- mezi 0 a 21 % => podnik je v krizi. [8]

Na základě zkušeností přidělil Pollak 10 charakteristikám následující cílové body:

Tab. 1. Ohodnocení charakteristik dle Pollaka při hodnocení životaschopnosti podniku [8]

| | | |
|----------------------------------|----|---|
| Výzkum trhu na cílený pokrok | 13 | nejdůležitější faktor pro budoucnost podniku |
| Výrobky odpovídající trhu | 12 | další důležitý faktor a pozitivní charakteristika podniku |
| Spokojení zákazníci | 11 | důraz správného marketingu a motivace zaměstnanců |
| Spokojenost finančních účastníků | 11 | záruka finančních transakcí v budoucnosti |
| Poměr k životnímu prostředí | 11 | předcházení možným konfliktům v budoucnosti |
| Kapitálová základna | 10 | zdravý základ |
| Výhodná lokalizace podniku | 9 | přínos oproti konkurenci |
| Zaměstnanci | 8 | nezanedbatelný přínos pro budoucnost |
| Finanční výsledek | 8 | důraz zdravé podnikové politiky |
| Spolehliví dodavatelé | 7 | při členění v průmyslu důležitý faktor |

Z výše uvedených charakteristik s hodnocením zdravého podniku zjistíme, že:

- osm z daných charakteristik se nalézá ve vnějším okolí podniku,
- důležitost jednotlivých charakteristik je při hodnocení vyjádřena v bodech (lze tedy jednoduše stanovit rozdíl v jejich významu),
- uvedené charakteristiky jsou takového rázu, že zkušený hodnotitel by neměl mít potíže přidělit jim příslušné ohodnocení,
- staticky lze dokázat, že 10-15% odchylka v hodnocení jednotlivých položek nemá na konečný výsledek zásadní vliv. [8]

7. 2. 3 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti je nástrojem pro stanovení diagnózy hospodářského podniku. Tato analýza nám bez specializovaných znalostí a velkého časového zatížení pomůže odhalit, jaká jsou slabá místa podniku, tzn., určí nám oblasti, na které bychom se měli více zaměřit.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala společnost ASG service s. r. o., jejíž hlavním předmětem podnikání je ostraha majetku a osob.

8.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Název společnosti: ASG service s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: ostraha majetku a osob

Orgány společnosti: valná hromada, jednatel

Jednatel: Patrik Bazala

Prokura: Pavel Schmidt

Společníci: Patrick consulting s. r. o.

Způsob jednání: za společnost jedná jednatel

Společnost ASG service s. r. o. je společnost, která má sídlo v Brně. Tato společnost zaměstnává více než 50% zaměstnanců se zdravotním postižením podle § 67 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

8.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI

Společnost AGS service s. r. o. není na trhu bezpečnostních služeb žádným nováčkem. Její základy sahají až do roku 1992.

Důvodem založení tohoto podniku bylo setkání zkušených manažerů, kteří se pohybovali v oboru bezpečnosti s již dlouholetou praxí, se zájmem poskytovat klientům požadované služby na nejvyšší úrovni.

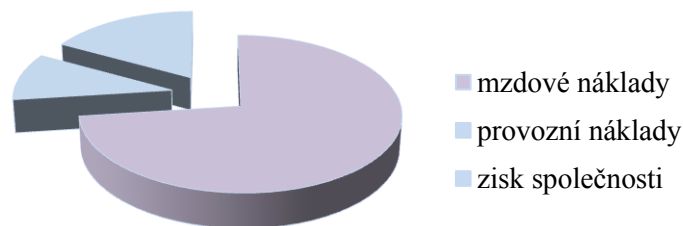
Společnost procházela dynamickým vývojem již od svého založení a snaží se neustále rozvíjet ve všech ohledech.

8.3 OBCHODNÍ VZTAHY

Management společnosti přistupuje ke každé zakázce individuálně a orientuje se na konkrétní potřeby jednotlivých klientů. Je připravena spolupracovat s každou společností na úrovni plnohodnotného partnera, nikoliv pouhého dodavatele.

Společnost je také připravena jednat na základě transparentního jednání. Vždy se snaží spolupracovat s klientem tak, aby nebyla jakkoliv narušena obchodní spolupráce. Na základě toho preferuje přímou komunikaci, kdy deklaruje, že struktura finančních částek se skládá ze 73% mzdových nákladů, 10% ostatních (provozních nákladů) a ze 14% zisku.

Graf č. 1. Rozklad fakturační částky [23]



Prvořadým cílem je přijatelná mzda pro jejich zaměstnance, nikoliv zisk společnosti. Zisk společnosti se vytváří objemem zakázek. Tímto způsobem se snaží vytvořit kvalitní tým pracovníků s minimální fluktuací. Je přesvědčena, že jen tak lze docílit kvalitního výkonu strážní služby a spokojenosti klienta.

Při své činnosti klade důraz především na serióznost poskytovaných služeb, poctivou personální práci, odpovídající mzdovou a motivační politiku jednotlivých pracovníků ostrahy, důraznou kontrolní činnost a zvyšování mobility všech servisních úkonů spojených s efektivitou fyzické ostrahy.

8.4 ACCOUNT KEY MANAGEMENT

Společnost nabízí jiným společnostem přidělení Account Key Managera. Liší se od konkurence osobním přístupem a postavením plnohodnotného partnera. Orientace na zákaznický servis je pro ně klíčová.

Orientuje se především na bezchybný výkon strážní služby, spolehlivost a profesionalitu, zvyšování efektivity zabezpečení a podporu služeb. Tím může vykonávat téměř minimální klientské stížnosti, které je ale preventivně připravena řešit včasnou reakcí celé struktury společnosti, včetně neodkladné náhrady škody či provinění.

8.5 SLUŽBY POSKYTOVANÉ SPOLEČNOSTÍ

- ostraha obchodních domů, společenských center, retailů či jiných řízení
 - strážný
 - obchodní detektiv
 - operátor kamerových systémů CCTV
 - strážný – psodod
 - recepční
 - detektivní činnost
 - kontrola práce neschopných
- ostraha průmyslových objektů, areálů a staveb
 - elektronické zabezpečovací systémy
 - elektronická požární signalizace
 - kamerové systémy CCTV
 - ochrana perimetru
 - vstupní a docházkové systémy
 - mechanické zabezpečení
- komplexní služby v oblasti komerční bezpečnosti
 - bezpečnost práce a požární ochrana – vypracování kompletní dokumentace PO a BOZP
- montáže technických zařízení
- správa nemovitostí
 - správce budovy
- úklidové služby
 - denní úklid
 - jednorázový úklid
 - vnitřní úklid
 - venkovní úklid

9 PŘÍČINY KRIZE VE SPOLEČNOSTI

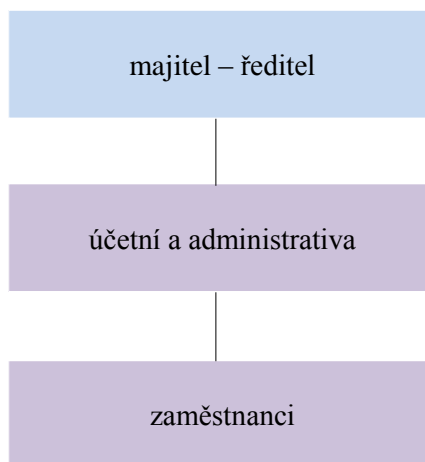
Každá krize má svoji příčinu, která může být způsobena různými faktory. Tato bakalářská práce je zaměřena na krizi v podniku ASG service s. r. o, ve které se společnost ocitla před několika lety. Krize byla zapříčiněna následujícími faktory:

9.1 VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Vedení společnosti, v tomto případě majitel společnosti, byl hlavní příčinou vzniku krize podniku. Ve společnosti byla stanovena chybná strategie managementu způsobená nezkušeností zakládajícího člena.

9.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Již od počátku své existence byla v podniku nastavena jednoduchá organizační struktura (viz obr. 11. Organizační schéma podniku), která se však v průběhu několika let ukázala jako nevyhovující.



Obr. 11. Organizační schéma podniku (vlastní zpracování)

Společnost byla vlastněna jedním člověkem, který působil na pozici ředitele. Ředitel jako jediný měl pravomoci činit jakákoliv rozhodnutí, ať už se jednalo o přijímání nových zaměstnanců, placení faktur, vyplácení mezd, schvalování zakázek..., jednoduše vše, a byl také zodpovědný za celý chod organizace, tzn. činil rozhodnutí, za které mohla mít odpovědnost jiná pověřená osoba.

Veškerá administrativa, od účetní až po sekretářku, tvořila jeden celek, který byl přímo podřízený majiteli společnosti. Nikdo z řad administrativních pracovníků neměl žádné kompetence v oblasti rozhodování. Vše, jak jsem již zmínila, bylo v rukou majitele společnosti. Tito zaměstnanci museli činit veškerá rozhodnutí ze strany majitele, i když by v případě vlastní odpovědnosti činili jinak.

Třetím, a zároveň posledním článkem, struktury organizace byl zbytek personálu vykonávající služby spojené s činností podniku ASG service s. r. o.

9.3 ZÁPORNÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

Záporný hospodářský výsledek byl způsobem chybným rozhodováním majitele společnosti v oblasti plánování zakázek, kdy nebyl zvolen žádný odpovědný pracovník za kalkulaci poskytnutých služeb, čímž se mnohé zakázky později ukázaly jako ztrátové. Ceny byly často stanoveny na základě přání zákazníka a nebyly podrobně kalkulovány. Společnost se také snažila mít výrazně levnější ceny oproti konkurenci, aby přilákala více zákazníků, což opět zapříčinilo nevýnosnost zakázek.

Druhou příčinou výsledné ztráty podniku byly příliš vysoké náklady související s platy zaměstnanců. Společnost zaměstnávala několik zaměstnanců, jejichž platový výměr neodpovídal jejich kvalifikaci, vynaloženému úsilí a kvalitě práce. Mnozí zaměstnanci také dostávali vysoké měsíční odměny, které rovněž neodpovídali výsledkům jejich práce. Tím firmě vznikaly vysoké pravidelné náklady, které nebyly možné ztrátovými zakázkami vyrovnat.

Spolu s vyplácením mezd souvisely další pravidelně vynakládané prostředky, kdy majitel společnosti nedůvěřoval internetovému bankovníctví a výplaty zaměstnancům vkládal jednotlivě na jejich účty v různých bankách, čímž firmě vznikaly náklady v oblasti poplatků bance. Vzhledem k tomu, že společnost zaměstnávala cca 300 zaměstnanců, se tyto náklady ročně pohybovaly v řádech desetitisíců korun.

9.4 INSOLVENCE

Insolvence neboli neschopnost dostát svým závazkům byla způsobena již samotným majitelem společnosti, který zvolil nevyhovující organizační strukturu a činil chybná rozhodnutí, která vedla ke ztrátovému výsledku hospodaření společnosti. Ztráta podniku

byla částečně vyřešena poskytnutím vysokého bankovního úvěru, který později společnost nebyla schopná řádně a včas splácet.

Kvůli výše uvedeným důvodům, které měly za následek také nedostatek likvidity, bylo nutné povolat do podniku krizového manažera, aby podniku pomohl ke zlepšení vedení.

10 PŘÍCHOD KRIZOVÉHO MANAŽERA

V první fázi bylo nutné stanovit diagnózu podniku, konkrétně její přednosti a slabiny, včetně určení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Poté následovalo vypracování programu zvýšení výkonnosti podniku. Postup byl tedy následující:

Symptomatologie: Nedostatečný hospodářský výsledek k financování růstu podniku a tím vznikající rostoucí zadlužení, které nelze splácet.

Diagnóza: Přednosti a slabiny podniku, silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti.

Terapie: Priorita opatření ke zlepšení účinnosti.
Odvaha a důslednost v provedení nutných zákroků.

Výsledek: Zlepšení veškerých parametrů účinnosti. Zvýšení hodnoty podniku a snížení jeho dluhu.

10.1 POSTUP KRIZOVÉHO MANAŽERA PŘI PŘEKONÁNÍ KRIZE

Postup krizového manažera byl shrnut do 5 kroků:

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------------------------|--|
| Diagnóza | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 prodej a distribuce | | | | | | | | | | | | | |
| zástupci | | | - | | | | | | | | | žádní, prodej v rukou ředitele | |
| informace o trhu | | | + | | | | | | | | | na dobré úrovni | |
| informace o konkurenci | | | + | | | | | | | | | na dobré úrovni | |
| 1.4 trh | | | | | | | | | | | | | |
| konkurence | | | | | | | | | | | | značná | |
| struktura zákazníků | | | | | | | | | | | | dobrá | |
| 2 personál | | | | | | | | | | | | | |
| kvalita | | | | | | | | | | | | na dobré úrovni | |
| administrativa | | | | | | | | | | | | špatná organizace | |
| vedení | | | | | | | | | | | | jediný vedoucí | |
| průměrné stáří | | | | | | | | | | | | 40 let | |

| | | | | | | | |
|--------------------|--|--|---|--|--|--|--|
| Diagnóza | | | | | | | |
| pohledávky/závazky | | | | | | | špatná kontrola, dlouhá splatnost, pozdě placené faktury |
| likvidita | | | | | | | napjatá; špatný zisk; úvěr u banky |
| rentabilita | | | | | | | podnik je ztrátový |
| vlastní majetek | | | + | | | | téměř všechn majetek vlastní, auta na leasing |
| nutné investice | | | + | | | | investice nejsou nutné |

Tab. 3. Legenda k tab. 4. Diagnóza podniku
(vlastní zpracování)

| Vysvětlivky | |
|-------------|--------------|
| + + | velmi dobré |
| + | dobré |
| - | velmi dobré |
| - - | velmi špatné |

10. 1. 2 Hodnocení životaschopnosti podniku

Pro hodnocení životaschopnosti podniku byla použita metoda H. Pollaka, který na základě svých zkušeností stanovil kritériím cíl bodů.

Tab. 4. Hodnocení životaschopnosti podniku s legendou (vlastní zpracování)

| Charakteristika | Cíl bodů | Vlastní hodnocení |
|-------------------------------------|----------|-------------------|
| 1. finanční výsledek | 8 | 1 |
| 2. spokojenost finančních účastníků | 11 | 7 |
| 3. spokojení zákazníci | 11 | 6 |
| 4. služby odpovídající trhu | 12 | 5 |
| 5. výzkum trhu cílený na pokrok | 13 | 2 |
| 6. školení a motivování | 8 | 1 |
| 7. kapitálová základna | 10 | 4 |
| 8. spolehliví dodavatelé | 7 | 5 |
| 9. výhodná lokalizace podniku | 9 | 3 |
| 10. poměr k životnímu prostředí | 11 | 10 |
| Celkem | 100 | 44 |
| Činitel | 100% | 44% |

| Interval dosažených výsledků | Slovní ohodnocení |
|------------------------------|------------------------------------|
| 81 - 100 | vitalita je téměř zaručena |
| 61 - 80 | vitalita je velmi pravděpodobná |
| 41 - 60 | vitalita bez zásahu není zajištěna |
| 21 - 40 | podnik je "je nemocný" |
| 0 - 20 | podnik je v krizi |

Ze zjištěné fáze vyplývá, že životaschopnost podniku bez zásahu není zajištěna. Z hodnocení vidíme, že podnik je na tom nejlépe z hlediska poměru k životnímu prostředí, které dostalo vysoké ohodnocení. V případě nižšího ohodnocení by podnik byl již ve fázi „nemoci“.

10. 1. 3 SWOT analýza společnosti

Tato analýza, která popisuje současnou situaci, shrnuje podstatné závěry a upozorňuje na jejich řešení, je významným podkladem pro rozvoj ve společnosti AGS service s. r. o.

Silné a slabé stránky

Tab. 5. Silné a slabé stránky podniku (vlastní zpracování)

| Silné stránky | Slabé stránky |
|------------------------------------|--|
| nízká fluktuace zaměstnanců | úroveň vzdělání a školení zaměstnanců |
| vztah se zákazníkem | nedostatečná reklama a propagace |
| dobré jméno | špatná organizační struktura |
| široké a stále portfolio zákazníků | nedostatečný počet kvalifikovaného managementu |
| vlastní firemní zázemí | finanční nestabilita - vysoké náklady a nízký zisk |
| delší působení na trhu | neefektivní řešení problémů |

Mezi nejsilnější stránky AGS service s. r. o. patří její delší působení na trhu, který má za následek také široké a stále portfolio zákazníků a dobré vztahy s nimi, které podniku dávají dobré jméno. Tím má podnik velkou výhodu v rámci konkurence, která je v dnešní době obrovská.

Naopak slabá místa byla spatřena ve špatné organizační struktuře, nedostatečném počtu kvalifikovaného managementu, s čímž také souvisí nízká úroveň vzdělání zaměstnanců a špatné rozhodování a v neposlední řadě hlavně finanční nestabilita, kdy podnik vynakládá zbytečné náklady.

Příležitosti a hrozby*Tab. 6. Příležitosti a hrozby podniku (vlastní zpracování)*

| Příležitosti | Hrozby |
|---|-------------------------------|
| certifikáty - konkurenční výhoda | platební neschopnost |
| změna ve vedení | silná konkurence a její růst |
| vstup na další trh (nové služby) | klesající poptávka |
| rozšíření zaměstnanců na vedoucích pozicích | změna zákonů |
| rozšíření portfolia zákazníků | ztráta dodavatelů a zákazníků |
| slevové platby za brzké zaplacení | finanční krize |

K tomu, aby AGS service s. r. o. dosáhlo větší konkurenceschopnosti, a získalo větší podíl na trhu, bylo důležité chytit se příležitostí. Jako největší příležitost se naskytla změna ve vedení, kdy o firmu měl zájem nový majitel, který měl snahu dát podnik do stabilní fáze. Další velkou příležitostí bylo získání certifikátů, které mohlo přinést velkou konkurenční výhodu a nové zákazníky.

Největší hrozbou po podniku bylo platební neschopnost způsobena dlouhodobými vysokými náklady a nízkým ziskem. Platební neschopnost by měla dále za následek finanční krizi a ztrátu dodavatelů a zákazníků, kterou si podnik z důvodu silné konkurence na trhu nemohl dovolit.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Tab. 7. Vyhodnocení SWOT analýzy podniku (vlastní zpracování)

| Silné stránky | váha | hodnocení | činitel |
|--|----------|------------|--------------|
| nízká fluktuace zaměstnanců | 0,05 | 3 | 0,15 |
| vztah se zákazníkem | 0,25 | 5 | 1,25 |
| dobré jméno | 0,25 | 2 | 0,5 |
| široké a stále portfolio zákazníků | 0,2 | 3 | 0,6 |
| vlastní firemní zázemí | 0,05 | 4 | 0,2 |
| delší působení na trhu | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Součet | 1 | 21 | 3,5 |
| Slabé stránky | váha | hodnocení | činitel |
| úroveň vzdělání a školení zaměstnanců | 0,05 | -2 | -0,1 |
| nedostatečná reklama a propagace | 0,05 | -1 | -0,05 |
| špatná organizační struktura | 0,25 | -5 | -1,25 |
| nedostatečný počet kvalifikovaného managementu | 0,25 | -5 | -1,25 |
| finanční nestabilita - vysoké náklady a nízký zisk | 0,2 | -5 | -1 |
| neefektivní řešení problémů | 0,2 | -3 | -0,6 |
| Součet | 1 | -21 | -4,25 |
| Příležitosti | váha | hodnocení | činitel |
| certifikáty - konkurenční výhoda | 0,25 | 5 | 1,25 |
| změna ve vedení | 0,3 | 5 | 1,5 |
| vstup na další trh (nové služby) | 0,05 | 2 | 0,1 |
| rozšíření zaměstnanců na vedoucích pozicích | 0,2 | 5 | 1 |
| rozšíření portfolia zákazníků | 0,05 | 3 | 0,15 |
| slevové platby za brzké zaplacení | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Součet | 1 | 21 | 4,15 |

| Hrozby | váha | hodnocení | činitel |
|-------------------------------|----------|------------|-------------|
| platební neschopnost | 0,2 | -5 | -1 |
| silná konkurence a její růst | 0,25 | -4 | -1 |
| klesající poptávka | 0,1 | -2 | -0,2 |
| změna zákonů | 0,05 | -1 | -0,05 |
| ztráta dodavatelů a zákazníků | 0,25 | -5 | -1,25 |
| finanční krize | 0,15 | -4 | -0,6 |
| Součet | 1 | -21 | -4,1 |

| Výsledné součty | |
|-------------------------|--------------|
| interní část | -0,75 |
| externí část | 0 |
| Konečný výsledek | -0,75 |

Pro zhodnocení silných stránek a příležitostí byla stanovena stupnice od 1 do 5, kdy 1 mělo nejmenší váhu a 5 největší. Stejně hodnocení platilo i pro slabé stránky a hrozby se stupnicí od -1 do -5. Pro určení váhy, kterou se vyjadřuje důležitost jednotlivých položek, platilo pravidlo, že součet vah v dané kategorii musel být roven 1. Čím vyšší číslo bylo jednotlivé položce stanoveno, tím měla v dané kategorii větší důležitost. Činitel se stanovil jako násobek hodnoty váhy a hodnocení. Výsledný součet u interní části byl součtem slabých a silných stránek a u externí části součtem příležitostí a hrozeb.

Z provedené analýzy bylo zjištěno, že bilance není dobrá. Záporný výsledek znamená, že je potřeba zapracovat na jejím zlepšení. Zlepšení je možné dosáhnout v interní části tím, že podnik sám na sobě zapracuje, protože externí část podnik ovlivnit nemůže.

10. 1. 4 Provedení revitalizace podniku

Před samotným začátkem revitalizačního programu bylo zapotřebí zjistit, zda jsou pracovníci ochotni přijmout změny, které jsou v podniku nezbytné, a zda jsou tyto změny schopni uskutečnit a zároveň stanovit důležitá opatření ke zlepšení účinnosti.

Podnik ASG service s. r. o. trpěl zejména následujícím:

- podnik neměl dostatek kvalifikovaného managementu,
- podnik vynakládal obrovské množství nepotřebných nákladů, které měly za následek zadluženost podniku,
- v podniku neexistovaly administrativní doklady, které by dokumentovaly, které zakázky byly ztrátové a o kolik.

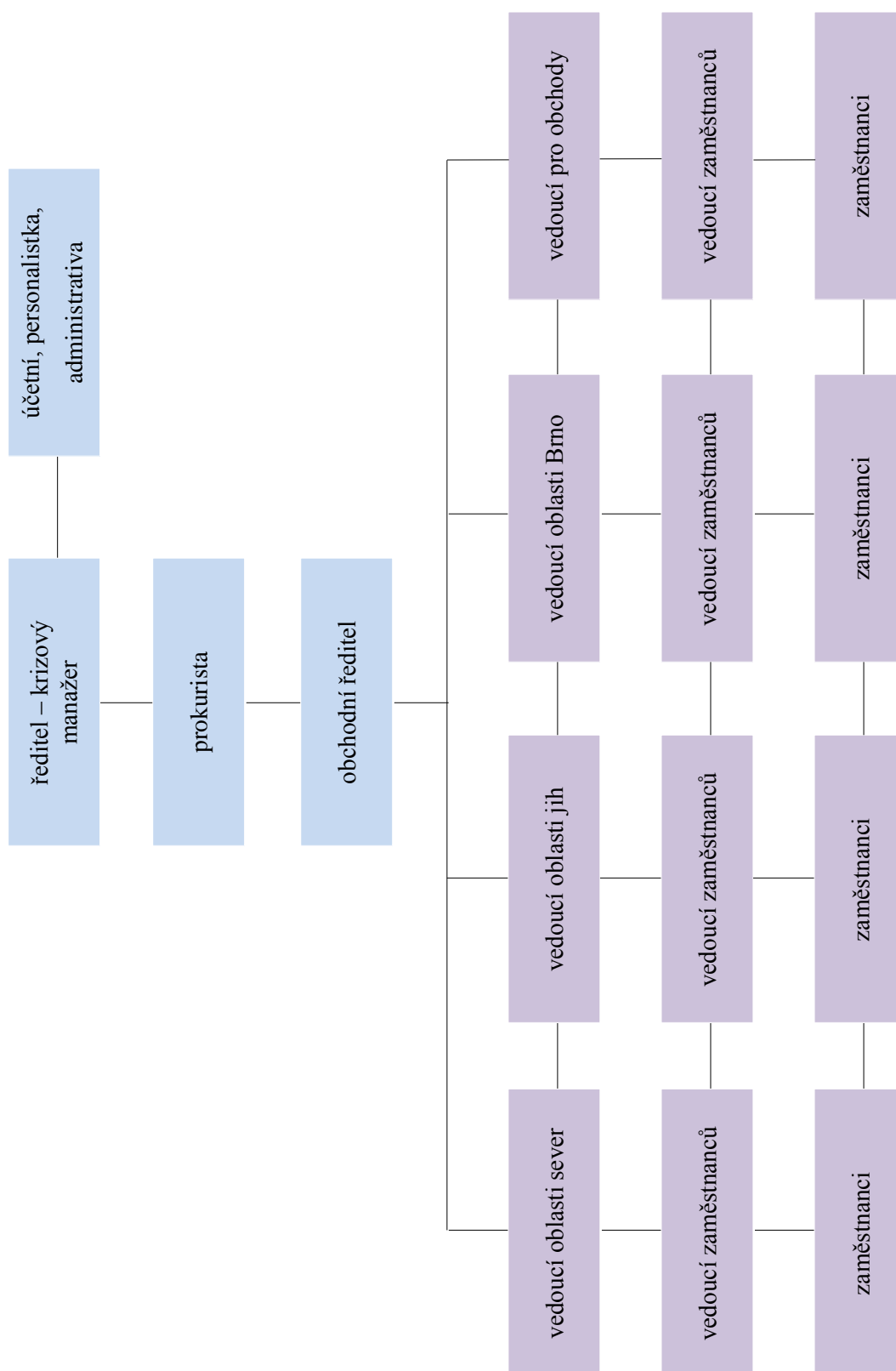
Terapie

Postupně byly uskutečněny kroky v oblasti:

- organizace podniku,
- administrativy,
- příjmů a nákladů.

Organizace

V této fázi bylo nezbytné seznámit odpovědné pracovníky s tím, co se od jejich práce očekává. Bylo provedeno jejich začlenění v rámci podniku a byla stanovena jejich práva a povinnosti. Byla zavedena koordinace, která scházela. Nová organizační struktura podniku je znázorněna na obr. 12. Nová organizační struktura v podniku.



Obr. 13. Nová organizační struktura v podniku (vlastní zpracování)

Důležitou roli také sehrála skutečnost, že s každým jednotlivcem byla jeho práce, pravomoci a odpovědnost pečlivě prodiskutována a odsouhlasena. Stanoveno také bylo, k jakému zlepšení by mělo u každé pozice dojít.

Druhým významným krokem bylo sestavení plánu, který podával jasný přehled o daném úseku. Stanoven byl např. prodejní, provozní nebo cash flow plán. Za tyto plány přijala odpovědnost administrativní a účetní. Ti měli za úkol každý měsíc podat ze stanovených plánů hlášení.

Administrativa

Nejdůležitějším úkolem v úseku administrativy bylo nutné zjistit, kolik nákladů bylo skutečně vynaloženo při realizaci jednotlivých zakázek, tzn. kolik každá zakázka firmu stojí. K tomu bylo zapotřebí stanovit všeobecné vedlejší náklady, které souvisí s poskytováním služeb. Na základě stanovení všeobecných nákladů vyšlo najevo, že podnik je ve velké části svého obratu ztrátový, což mělo podstatný vliv při procesu revitalizace podniku – bylo nutné snížit náklady a ztrátu a zvýšit příjmy.

Zvýšení příjmů, snížení nákladů a ztráty

Zaručeným způsobem, jak zvýšit příjmy podniku, je stanovení vyšších cen. Při analýze bylo zjištěno, že většina zakázek byla ztrátová. Bylo tedy nezbytné, aby se zkontrolovala cenová struktura jednotlivých zakázek a stanovil se postup při tvorbě cen, aby zakázky přinášely zisk.

Ke zvýšení příjmů bylo zapotřebí snížit veškeré firemní náklady. V první řadě se jednalo pravidelně zbytečně vznikající náklady, které souvisely s vyplácením mezd zaměstnancům a placením faktur. Tento problém je popsán v kapitole 9.3 Záporný hospodářský výsledek. Opatřením bylo zavedení hromadných příkazů, čímž došlo k výraznému snížení nákladů vynaložených na poplatcích placených bance.

Další snížení nákladů se dosáhlo razantním snížením, v některých případech i úplným zrušením příliš vysokých odměn zaměstnancům na vyšších pozicích, které neodpovídaly výsledkům jejich práce.

Jako dočasné řešení nastalo i snížení platů některých zaměstnanců, které rovněž neodpovídalo kvalitě a výsledkům očekávané práce.

Z důvodu špatných výsledků a kvality práce bylo nezbytné, aby podnik propustil některé vedoucí zaměstnance, čímž opět došlo ke snížení pravidelných vysokých nákladů.

10. 1. 5 Výsledek revitalizace

Po provedení všech kroků revitalizace byla vitalita podniku ohodnocena znovu. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v tab. 8. Hodnocení životaschopnosti podniku po revitalizaci, kde jsou také hodnoty životaschopnosti podniku zjištěné v době před revitalizací, aby bylo snadnější zhodnotit revitalizaci podniku prováděnou krizovým manažerem.

Tab. 8. Hodnocení životaschopnosti podniku po revitalizaci s legendou (vlastní zpracování)

| Charakteristika | Cíl bodů | Vlastní hodnocení | |
|-------------------------------------|----------|-------------------|-----|
| | | před | po |
| 1. finanční výsledek | 8 | 1 | 7 |
| 2. spokojenost finančních účastníků | 11 | 7 | 9 |
| 3. spokojení zákazníci | 11 | 6 | 10 |
| 4. služby odpovídající trhu | 12 | 5 | 11 |
| 5. výzkum trhu cílený na pokrok | 13 | 2 | 12 |
| 6. školení a motivování | 8 | 1 | 7 |
| 7. kapitálová základna | 10 | 4 | 9 |
| 8. spolehliví dodavatelé | 7 | 5 | 7 |
| 9. výhodná lokalizace podniku | 9 | 3 | 3 |
| 10. poměr k životnímu prostředí | 11 | 10 | 10 |
| Celkem | 100 | 44 | 85 |
| Činitel | 100% | 44% | 85% |

Tab. 9. Legenda k tab. 8. Hodnocení životaschopnosti podniku po revitalizaci (vlastní zpracování)

| Interval dosažených výsledků | Slovní ohodnocení |
|------------------------------|------------------------------------|
| 81 - 100 | vitalita je téměř zaručena |
| 61 - 80 | vitalita je velmi pravděpodobná |
| 41 - 60 | vitalita bez zásahu není zajištěna |
| 21 - 40 | podnik je "je nemocný" |
| 0 - 20 | podnik je v krizi |

Z výsledků je tedy patrné, že krizový manažer dostal podnik do fáze, kdy jeho životaschopnost je zaručena, tzn., že podnik se již nemusí obávat své existence, bude-li dodržovat nově stanovená pravidla a opatření, která jsou pro budoucí vývoj podniku nezbytná.

O tom, jak úspěšná byla revitalizace krizového manažera se můžeme přesvědčit v tab. 10. Rozvaha podniku a v tab. 11. Výkaz zisků a ztrát, které ukazují přehled aktiv, pasiv, nákladů a výnosů podniku z roku 2008, tj. před revitalizací, v porovnání s rokem 2009, tj. po revitalizaci.

Tab. 10. Rozvaha podniku v tis. Kč (vlastní zpracování)

| Označení | AKTIVA | rok 2008 | rok 2009 |
|----------|---|----------|----------|
| | Aktiva celkem (A. + B. + C. + D.I.) | 2 370 | 1 762 |
| A. | pohledávky za upsaný kapitál | 0 | 0 |
| B. | dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III) | 510 | 674 |
| B. I. | dlouhodobý nehmotný majetek | 0 | 0 |
| B. II. | dlouhodobý hmotný majetek | 510 | 674 |
| B. III. | dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 |
| C. | oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.) | 1 860 | 1 088 |
| C. I. | zásoby | 0 | 0 |
| C. II. | dlouhodobé pohledávky | 0 | 0 |
| C. III. | krátkodobé pohledávky | 1 860 | 1 088 |
| C. IV. | krátkodobý finanční majetek | 0 | 0 |
| D. I. | časové rozlišení | 0 | 0 |

| Označení | PASIVA | rok 2008 | rok 2009 |
|----------|--|----------|----------|
| | Pasiva celkem (A. + B. + C.I.) | 2 370 | 1 762 |
| A. | vlastní kapitál | 650 | 280 |
| A. I. | základní kapitál | 200 | 200 |
| A. II. | kapitálové fondy | 0 | 0 |
| A. III. | rezervní fond, nedělitelný f. a ostatní f. ze zisku | 20 | 0 |
| A. IV. | výsledek hospodaření minulých let | 84 | 185 |
| A. V. | výsledek hospodaření běžného účetního období / + - / | 346 | -105 |
| B. | cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.) | 1 720 | 1 482 |
| B. I. | rezervy | 0 | 0 |
| B. II. | dlouhodobé závazky | 0 | 0 |
| B. III. | krátkodobé závazky | 1 720 | 832 |
| B. IV. | bankovní úvěry a výpomoci | 0 | 650 |
| C. I. | časové rozlišení | 0 | 0 |

Tab. 11. Výkaz zisků a ztrát podniku v tis. Kč (vlastní zpracování)

| Označení | text | rok 2008 | rok 2009 |
|----------|--|----------|----------|
| I. | tržby za prodané zboží | 0 | 0 |
| A. | náklady vynaložené na prodané zboží | 0 | 0 |
| + | obchodní marže (I. - A.) | 0 | 0 |
| II. | výkony | 0 | 0 |
| B. | výkonová spotřeba | 970 | 577 |
| + | přidaná hodnota (I. + A. + II. - B.) | 31 | 40 |
| C. | osobní náklady | 280 | 475 |
| D. | daně a poplatky | 0 | 0 |
| E. | odpis dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 0 | 0 |
| III. | tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 0 | 0 |
| F. | zůstatková cena rezerv a opravných položek v provozní oblasti | 0 | 0 |
| G. | změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti | 0 | 0 |
| IV. | ostatní provozní výnosy | 0 | 0 |
| H. | ostatní provozní náklady | 0 | 0 |
| V. | převod provozních výnosů | 0 | 0 |

| | | | |
|-------|--|------|------|
| I. | převod provozních nákladů | 0 | 0 |
| * | provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.) | 659 | 62 |
| VI. | tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 0 | 0 |
| J. | prodané cenné papíry a podíly | 0 | 0 |
| VII. | výnosy z dlouhodobého finančního majetku | 0 | 0 |
| VIII. | výnosy z krátkodobého finančního majetku | 0 | 0 |
| K. | náklady z finančního majetku | 0 | 0 |
| IX. | výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 0 | 0 |
| L. | náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 0 | 0 |
| M. | změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 0 | 0 |
| X. | výnosové úroky | 0 | 0 |
| N. | nákladové úroky | 178 | 129 |
| XI. | ostatní finanční výnosy | 0 | 0 |
| O. | ostatní finanční náklady | 43 | 38 |
| XII. | převod finančních výnosů | 0 | 0 |
| P. | převod finančních nákladů | 0 | 0 |
| * | finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.) | -221 | -167 |

| | | | |
|-------|--|-----|------|
| Q. | daň z příjmů za běžnou činnost | 92 | 0 |
| ** | výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hosp.+ finanční výsledek hosp. - Q.) | 346 | -105 |
| XIII. | mimořádné výnosy | 0 | 0 |
| R. | mimořádné náklady | 0 | 0 |
| S. | daň z příjmů z mimořádné činnosti | 0 | 0 |
| * | mimořádný výsledek hospodaření | 0 | 0 |
| T. | převod podílu hospodaření za účetní období (+/-) | 0 | 0 |
| *** | výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (provozní výsledek hosp. + finanční výsledek hosp. - T.) | 346 | -105 |
| **** | výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hosp. + finanční výsledek hosp. - R.) | 438 | -105 |

11 NÁVRH VHODNÝCH DOPORUČENÍ

Z výsledku revitalizace vyplývá, že postup krizového manažera se zdá být jako účinný pro záchranu organizace. Společnosti bych tedy doporučila, aby

- provedla změnu managementu, která by se vyznačovala odvoláním ředitele společnosti, a nastolení úplné změny strategie vyplývající ze strategie krizového manažera,
- se držela nově stanovené organizační struktury a stanovení práv a povinností jednotlivým zaměstnancům
- se dále snažila snižovat náklady,
- dodržovala kalkulaci veškerých zakázek, aby společnost nevykazovala ztrátu,
- nastavila controlling jako systému zásad a pravidel, který by napomáhal k dosažení podnikových cílů, zabraňoval negativním jevům a včas upozorňoval na případná nebezpečí,
- zavedla pravidelné reporty, hlášení a týdenní, čtrnáctidenní nebo měsíční schůze.

Bude-li se společnost držet nově stanovené strategie a následných doporučení, bude mít velkou šanci na dlouhodobé působení na trhu.

ZÁVĚR

I v dokonalém hospodářském prostředí se mohou některé podniky, a to z různých důvodů, dostat do problémů. Některým již nelze pomoci a zaniknou, a jiné mohou, zpravidla zásahem zvenčí, krizi překonat a obnovit svou životaschopnost.

V teoretické části jsem se zabývala pojmy z oblasti krizového managementu. Při zpracování jsem vycházela z literárních zdrojů, které se zabývaly krizovým managementem.

Praktická část byla zaměřena na překonání krize ve společnosti ASG service s. r. o. K tomu jsem využila interní materiály podniku a informace získané konzultacemi od majitele společnosti.

Metody, které jsem ve své práci použila, jsou blíže popsány v metodice práce. Zjištění skutečného stavu podniku jsem provedla analýzou citlivosti, pomocí které se určila diagnózu podniku, tzn., zjistila se slabá místa a oblasti, na které se podnik měl více zaměřit. Pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí jsem zvolila SWOT analýzu, která stanovila silné a slabé stránky podniku, její hrozby a příležitosti. Při hodnocení vitality, neboli životaschopnosti, podniku jsem využila metodu Pollaka, ze které se zjistilo, že podnik potřebuje pro své přežití cizí zásah.

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza provedení a následné zhodnocení revitalizace v podniku ASG service s. r. o. Vzniklá krize byla zapříčiněna nezkušeným vedením společnosti, který již v počátku existence nastavil chybnou organizační strukturu. Tyto dva důvody v průběhu let vedly k zápornému hospodářskému výsledku a insolvenci. Vzhledem k tomu, že se jednalo o příčiny vnitřní, dalo se jim zabránit dříve.

Poté, co krizovým manažer diagnostikoval stav podniku, zhodnotil jeho životaschopnost a provedl analýzy, ze kterých byly zjištěny nedostatky, bylo nutné provést několik opatření, které vedly k ozdravení podniku. Tato opatření byla zaměřena na změnu organizační struktury podniku, povinnosti administrativy, snížení nákladů a zvýšení příjmů. Nejúčinnějším se zdálo zavedení kalkulace pověřených osob v administrativě, kteří předem propočítávali výnosnost každé zakázky, aby již nedocházelo k tomu, že podniku vykazovaly ztrátu. Nově zavedená kalkulace vedla ke zvýšení příjmů

společnosti. Dalším důležitým krokem bylo snížení nákladů v oblasti mezd a placených poplatků, které podniku razantně prospělo tím, že se snížila ztráta podniku. Nová organizační struktura se také stala velkým přínosem, neboť každý zaměstnanec již přesně měl vymezené své povinnosti a odpovědnost, která z jeho funkce vyplývala. S tím souviselo zavedení dříve chybějící koordinace, která též přispěla k lépe fungujícímu podniku. Tato opatření, které krizový manažer v rámci krizového managementu provedl, byla velmi úspěšná a vyvedla podnik z krize.

Vytyčené cíle bakalářské práce byly splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 182 s. ISBN 978-807-3579-838.
- [2] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3574-888.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- [4] CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 169 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2.
- [5] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-704-1248-8.
- [6] HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [7] NOSEK, Jakub. *Manažerské katastrofy: jak šéfové řeší problémy v byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, vii, 252 s. ISBN 978-80-251-2691-2.
- [8] POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003, xii, 122 s. ISBN 80-717-9803-7.
- [9] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007, 92 s. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [11] SIMON, Hermann. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8.
- [12] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

- [13] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [14] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.
- [15] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [16] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [17] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [18] ZEMANOVÁ, Magdaléna. *Insolvenční zákon: - nové způsoby řešení úpadku dlužníka*. Praha, 2007. Dostupné z: https://www.vse.cz/vskp/4374_insolvencni_zakon___nove_zpusoby_reseni_upadku_dlužnika. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce doc. JUDr. Jiřina Kotoučová.
- [19] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- [21] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 179 s. ISBN 80-864-1974-6.
- [21] ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitost*. Praha: Alfa nakladatelství, 2008, 166 s. ISBN 978-808-7197-011.

SEZNAM DALŠÍCH ZDROJŮ

[22] <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>

[23] interní materiály ASG service s. r. o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| <i>Obr. 1. Možné příčiny krize [5]</i> | 13 |
| <i>Obr. 2. Schéma postupu řešení krize [5]</i> | 14 |
| <i>Obr. 3. Struktura podnikového systému včasného varování [19].....</i> | 15 |
| <i>Obr. 4. Krizová matice [3].....</i> | 19 |
| <i>Obr. 5. Krizová matice [3].....</i> | 19 |
| <i>Obr. 6. Obecné schéma krizového managementu [20].....</i> | 22 |
| <i>Obr. 7. Cíl sanace [20]</i> | 26 |
| <i>Obr. 8. Zjednodušený postup sanace [13].....</i> | 27 |
| <i>Obr. 9. Průběh insolvenčního řízení [17]</i> | 31 |
| <i>Obr. 10. Ukázka matice SWOT analýzy [22].....</i> | 35 |
| <i>Obr. 11. Organizační schéma podniku (vlastní zpracování)</i> | 42 |
| <i>Obr. 12. Nová organizační struktura v podniku (vlastní zpracování)</i> | 58 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| <i>Graf č. 1. Rozklad fakturační částky [23]</i> | 40 |
|--|----|

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|-----------|
| <i>Tab. 1. Ohodnocení charakteristik dle Pollaka při hodnocení životaschopnosti podniku [8]</i> | <i>36</i> |
| <i>Tab. 2. Diagnóza podniku (vlastní zpracování)</i> | <i>46</i> |
| <i>Tab. 3. Legenda k tab. 4. Diagnóza podniku</i> | <i>51</i> |
| <i>Tab. 4. Hodnocení životaschopnosti podniku s legendou (vlastní zpracování)</i> | <i>52</i> |
| <i>Tab. 5. Silné a slabé stránky podniku (vlastní zpracování)</i> | <i>53</i> |
| <i>Tab. 6. Příležitosti a hrozby podniku (vlastní zpracování)</i> | <i>54</i> |
| <i>Tab. 7. Vyhodnocení SWOT analýzy podniku (vlastní zpracování)</i> | <i>55</i> |
| <i>Tab. 8. Hodnocení životaschopnosti podniku po revitalizaci s legendou (vlastní zpracování)</i> | <i>60</i> |
| <i>Tab. 9. Legenda k tab. 8. Hodnocení životaschopnosti podniku po revitalizaci (vlastní zpracování)</i> | <i>61</i> |
| <i>Tab. 10. Rozvaha podniku v tis. Kč (vlastní zpracování)</i> | <i>62</i> |
| <i>Tab. 11. Výkaz zisků a ztrát podniku v tis. Kč (vlastní zpracování)</i> | <i>64</i> |