

Analýza krizového řízení ve vybrané organizaci

Michaela Bakulová

Bakalářská práce
2014



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: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Bakulová**

Osobní číslo: **L11349**

Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**

Studijní obor: **Ovládání rizik**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza krizového řízení ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se krizového řízení a insolvence.
2. Analyzujte a zhodnoťte krizové a insolvenční řízení ve vybrané organizaci.
3. Navrhněte a formulujte doporučení.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ANTUŠÁK, Emil. Krizová připravenost firmy. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 182 s. ISBN 978-80-7357-983-8.

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

[3] Insolvenční zákon a předpisy související; Nařízení Rady (ES) o úpadkovém řízení: komentář. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. xxiii, 1246 s. Komentáře Wolters Kluwer. Kodex. ISBN 978-80-7357-243-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

21. února 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

9. května 2014

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014

prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan



doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce „Analýza krizového řízení ve vybrané společnosti“ se skládá z teoretické a praktické část, zaměřené na krizové řízení v podniku. Cílem teoretické části je rozebrání se základní pojmy spojené s tématem a obecnými postupy při krizovém řízení. V práci se řeší dvě základní role krizového manažera. Na závěr teoretické části je seznámení s insolvenčním zákonem a s ním spojené možnosti likvidace podniku.

Cílem praktické části je rozbor a zhodnocení činnosti podniku, který analyzujeme. Dále se práce věnuje analýzám spojenými s krizovým řízením. Na základě získaných dokumentů je popsán průběh krizového a insolvenčního řízení. Ze zjištěných informací jsou zhodnoceny postupy a navrženy opatření pro poučení do budoucna.

Klíčová slova: krize, krizový manažer, krizové řízení, insolvenční zákon

ABSTRACT

Bachelor of work, analysis of crisis management in selected companies "consists of theoretical and practical part, focused on crisis management in the enterprise. The theoretical part analyzes the basic concepts associated with the theme and general procedures for crisis management. The work addresses two fundamental role of crisis manager. In conclusion, theoretical part deals with the Insolvency Act and the related possibility of liquidation of the company.

The practical part is the analysis and evaluation of the company. Solutions are analysis associated with crisis management. It describes the process of crisis and insolvency proceedings using documents obtained. They reviewed the procedures and measures designed for the instruction of the future.

Keywords: crisis, a crisis manager, crisis management, insolvency law

Ráda bych zde poděkovala všem, kteří mi pomohli při psaní této bakalářské práce, zejména mému vedoucímu práce Mgr. Marku Tomašíkovi Ph.D. za veškeré poskytnuté materiály a rady.

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 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 archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- 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 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 s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- 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/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne30.4.2014.....

.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY	12
1.1 PODNIK.....	12
1.2 RIZIKO.....	13
1.2.1 Analýza rizik	14
1.2.2 Řízení rizik	15
1.3 KRIZE	16
1.3.1 Druhy krizí	17
1.3.2 Fáze krizí	18
1.3.2.1 Fáze potencionální krize	18
1.3.2.2 Fáze latentní	18
1.3.2.3 Akutní fáze.....	19
1.3.2.4 Nezvladatelná krize.....	19
1.3.3 Zdroje (příčiny) krizí	19
2 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	21
2.1 POJEM KRIZOVÉ ŘÍZENÍ.....	21
2.2 KRIZOVÝ PLÁN	22
2.3 ANALÝZA KRIZOVÉHO VÝVOJE.....	22
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA	22
2.5 POSTUPY PO VYPUKNUTÍ KRIZE	24
3 MANAŽER KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ	26
3.1 KRIZOVÝ MANAŽER PODNIKU	26
3.2 SPRÁVCE KONKURZNÍ PODSTATY	26
4 INSOLVENČNÍ ZÁKON	28
4.1 ÚPADEK.....	28
4.2 PROCESNÍ SUBJEKTY	28
4.3 PRŮBĚH INSOLVENČNÍHO ŘÍZENÍ	29
4.4 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ ÚPADKU	30
4.4.1 Konkurs	30
4.4.2 Oddlužení	31
4.4.3 Reorganizace	31
4.4.4 Zvláštní způsob	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 ANALÝZA KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU XY	34

5.1	PODNIK XY	34
5.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	35
5.3	VÝVOJ PODNIKÁNÍ.....	35
5.4	PEST ANALÝZA.....	36
5.5	SWOT ANALÝZA.....	38
5.6	KONKURENCE.....	40
6	FINANČNÍ ANALÝZA	41
6.1	VÝPOČET UKAZATELŮ	43
6.2	IDENTIFIKÁTOR BANKROTU.....	45
7	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ.....	46
7.1	STRATEGIE PODNIKU	46
7.2	DŮVODY KRIZE V PODNIKU	47
7.3	PRŮBĚH KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ.....	47
8	INSOLVENČNÍ ŘÍZENÍ.....	49
8.1	STAV PODNIKU	49
8.2	PRŮBĚH INSOLVENČNÍHO ŘÍZENÍ	50
9	NÁVRHY	52
	ZÁVĚR	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK.....	60

ÚVOD

Krizové řízení se stalo globálně velmi důležitým a dnes již často používaným jevem. S jeho známější formou, kdy se krizové řízení používá především jako prevence a nástroj pro likvidaci mimořádných událostí, jsme se mohli během svého života každý setkat. Například MU způsobené přírodními vlivy, jako jsou povodně a požáry. MU způsobené člověkem, jako jsou dopravní nehody a únik nebezpečných chemických látek. Práce řeší pohled na krizové řízení z hlediska ekonomiky, a to krizi v podniku.

V dnešní ekonomicky nejisté době se management podniku neustále potýká s riziky a faktory, které podnik mohou dostat do krizových situací. Krizové řízení, které je tématem bakalářské práce, je tedy velice aktuální a již zcela běžné. Ne vždy management odhalí krizi včas a podnik se tak může dostat na pokraj své existence. Poté už existují dvě možnosti, provést úspěšné krizové řízení a podnik zachránit nebo se podnik zachránit nepodaří a dostává se do insolvence. Hlavním cílem práce je zanalyzovat postupy krizového a insolvenčního řízení.

V teoretické části je cílem z dostupných materiálů vytvořit ucelený obraz krizového a insolvenčního řízení. Pro analýzu krizového řízení je potřeba objasnit si základní pojmy, které se v této oblasti vyskytují. Budeme se zabývat pojmy, jako je podnik, riziko a také krize. Krizi jako takovou je potřeba rozebrat více do hloubky, protože právě po jejím vypuknutí se podnik dostává do problémů. Dělí se na jednotlivé fáze a v každé je objasněn průběh a opatření na zmírnění dopadů na podnik.

Jako další se práce zabývá samotným procesem krizového řízení. Objasníme si význam krizového řízení a jeho formy. Teoreticky je zanalyzován krizový vývoj a obecný postup po vypuknutí krize. Dále jsou popsány dokumenty krizového řízení a to především krizový plán, který se používá spíše pro mimořádné události spojené s přírodními vlivy. Jedním z nejdůležitějších kroků pro určení fáze krize je finanční analýza. Finanční analýza je rozebrána z hlediska výpočtů ukazatelů.

Krizové řízení má více forem, proto jsou zde definovány i role manažerů. Zkoumaná firma se nedokázala z krize vrátit do původního stavu, naopak dostala se do insolvence. Další část práce tedy popisuje průběh insolvenčního řízení a možnosti likvidace podniku.

Hlavním cílem praktické části je rozbor analýzy krizového řízení v konkrétním podniku. V podniku proběhla krize a management se stal krizovým managementem. Pro lepší a uce-

lený obraz je hned na začátku popsán průběh existence podniku a jeho předmět podnikání. V další části jsou zhodnocené podnikatelské podmínky a provedena SWOT a PEST analýza. Díky analýze dostaneme ucelený obraz možností a příležitostí, které podnik měl k dispozici. Pomocí finanční analýzy je vytvořen přehled majetkové a finanční situace, které v podniku během let existovaly. Další část se věnuje rozboru krizového řízení a jeho průběhu. Jelikož se analyzovaná firma dostala do insolvence, je popsán její průběh a závěry. Na konec je zhodnocen celý průběh krizového a insolvenčního řízení. Jsou definovány chyby a nalezeny případné opatření, které by zabránili opakování situace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Pro lepší orientaci a pochopení problematiky je potřeba si hned v úvodu vysvětlit a popsat pár základních pojmů. My se budeme krizovému řízení věnovat z hlediska krize v podniku. Pojmy si tedy vysvětlíme v rovině ekonomické, i když se povětšinou vyskytují i v jiných oblastech. Jelikož různí autoři vykládají význam pojmů odlišně, i my si uvedeme několik možných významů a názorů na danou problematiku.

1.1 Podnik

Pojem podnik je v mnoha literaturách vysvětlován a popisován různými způsoby.

V podmínkách České republiky pojem podnik definuje § 5 Obchodního zákoníku, a to takto:

Obchodní zákoník definuje podnik jako *soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.* [6]

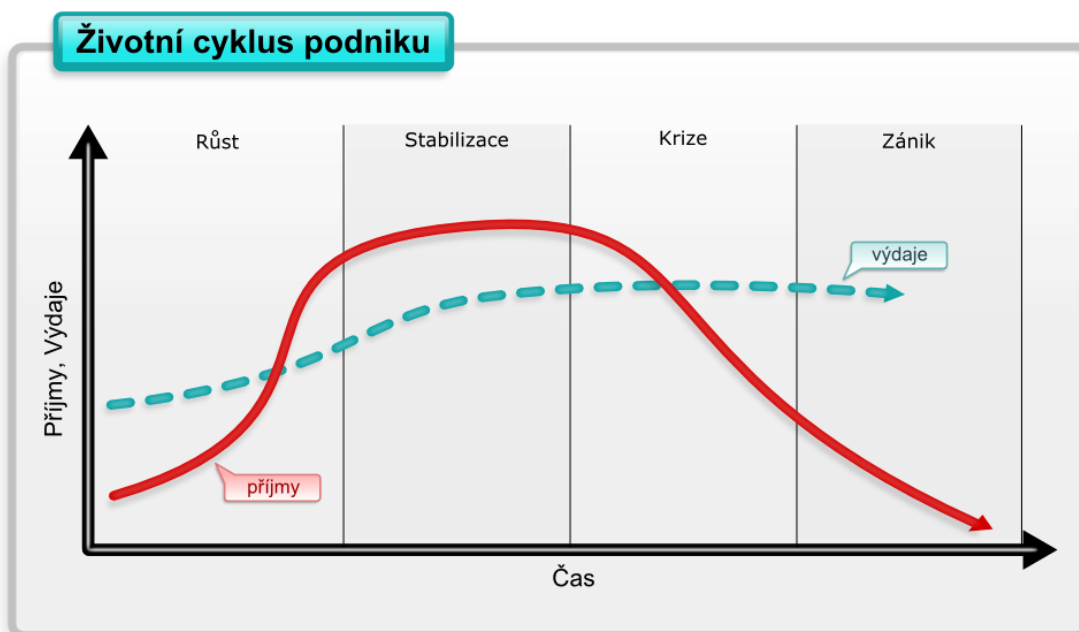
Podniky vznikají především za účelem, aby vyráběli a dodávali výrobky nebo poskytovaly služby zákazníkům. Už při vzniku podniku se vytyčuje určitý cíl nebo výsledek, který má podnik během své existence plnit. Mezi základní cíl firmy patří maximalizovat zisk. Během existence firmy se cíle zvyšují a přibývají. Zároveň se zvyšujícími cíli se zvyšuje riziko. [2]

Podniky třídíme podle typů na tzv. typologii podniků. Jeden určitý typ má stejnou základní charakteristiku a liší se od jiného typu podniků. Společná charakteristika patří například pro podniky průmyslové, dále zemědělské nebo můžeme třídít znaky malých a velkých podniků. Základní třídění podniků podle [2] :

- podle právní normy
- podniky podle sektorů a hospodářských odvětví
- podniky podle velikosti
- podniky podle typu výroby a sdružení podniků.

Podnik se ocitá neustále na pokraji krachu. Dennodenně se potýká s riziky uvnitř podniku, tak i s okolními vlivy, které působí na podnik z venku. Mezi tyto problémy patří globální krize nebo například sílící konkurence. Aby těmto vlivům nepodleh a zároveň dosáhl daného cíle, je důležité správné řízení a rozhodování v podniku.

Vývoj podniku lze od jeho vzniku rozdělit do několika fází. Mezi základní fáze patří založení, růst, stabilizace, krize a zánik. Chyby, které později způsobí krizi, se dají udělat v každé fázi životního cyklu. Nejčastěji je to ve fázi růstu a dále v pokročilé fázi stabilizace. Pro téma bakalářské práce je nejdůležitější fáze čtvrtá, kdy se podnik ocitá v krizi. Z téhle fáze se může dostat podnik zpátky do stabilizované polohy nebo vstoupit do poslední fáze a tou je zánik. Na následujícím obrázku jsou všechny fáze vyobrazeny v propojení s křivkou příjmů a výdajů.



Obrázek 1. Životní cyklus podniku [10]

1.2 Riziko

Neexistuje jedna daná definice pro riziko. Riziko lze chápat a pojímat z několika úhlů pro několik odvětví. Existují tedy různé druhy, jako jsou politická, ekonomická, právní, pojišťovací a bezpečnostní. My si rozebereme riziko ekonomické a specificky podnikatelské.

Původ slova riziko pochází buď z arabského slova risq, nebo z latinského slova riscum. Arabské slovo risq označuje- všechno, co ti bylo dáno a z čeho můžeš mít zisk a má význam náhodného a příznivého výsledku. Latinské slovo riscum se váže spíše na oblast pochybnosti, jako byly v dřívějších dobách útesy pro námořníky. Podle dnešních výkladů se pod pojmem riziko rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru z podnikání. [3] [4]

Mnoho autorů definuje riziko jako: *Měřítka pravděpodobnosti a závažnosti nepříznivých následků. Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků. Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty.* A další z mnoha obecných definic bychom mohli vybrat.

Jelikož se zabýváme riziky a problematikou řešení podnikatelských rizik, nejvíce budeme riziko chápat jako možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. [3]

S pojmem riziko je úzce spjat pojem nebezpečí a hrozba. Nebezpečí definuje norma OHSAS 18001:1999, jako zdroj nebo situace s možností způsobit škodu- zranění osob nebo poškození jejich zdraví, škody na majetku, pracovním prostředím nebo kombinaci výše uvedených škod. Hrozba představuje zdroj nebezpečí, který rovněž může působit škodu. Obecně pak riziko vyjadřuje úroveň nežádoucích důsledků možného působení potenciální hrozby. [1]

1.2.1 Analýza rizik

Nejdůležitějším a zároveň prvním krokem snižování rizik je jejich analýza. Předmětem analýzy rizik je projekt. Cílem analýzy rizik by mělo být vytvoření podkladů pro ovládnutí rizik a podklady pro rozhodování o riziku. Nejde o zkoumání jevů jistých, protože ty pro nás nejsou rizikové. [7]

Analýza rizik podle Smejkalů [3] zpravidla zahrnuje:

1. **Identifikaci aktiv-** vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní.
2. **Stanovení hodnoty aktiv-** určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu.

3. **Identifikaci hrozeb a slabin (zranitelnosti)**- určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určených slabých míst subjektu, která mohou umožnit působení hrozeb.
4. **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti**- určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

Výstupem analýzy rizik by měl být ucelený dokument pro manažery rizik. Následuje další fáze pro snižování rizika a to řízení rizik. Než se k tomuto kroku dostaneme, je důležité si vyjmenovat různá možná řešení, která z analýzy rizik vyplývají. Jsou to především následující postupy:

- uskutečnění vhodných opatření pro snížení rizika,
- vědomé akceptování rizik za předpokladu, že jimi není ohrožena činnost organizace,
- vyhnutí se rizikům,
- přenesení rizik na třetí stranu (transfer rizik).

1.2.2 Řízení rizik

„Řízení rizika můžeme definovat jako jakýkoliv soubor činností provedených jednotlivci nebo korporací ve snaze změnit riziko, které vzniká v její oblasti podnikání.“

Řízení rizik tedy reaguje na již vzniklé nebo vznikající riziko a snaží se ho v co nejkratší dobu co nejvíce eliminovat. Manažeři v této fázi používají různé metody a postupy, které vyplývají z dokumentů vycházejících z analýzy rizik. Neexistuje pro každý podnik stejný postup, naopak jednotlivé podniky postupují podle svých možností a hranic.

Odezva na již vzniklé riziko může být různorodá. Například je to vyvarování se riziku, snížení rizika, přenos rizika a zadržení rizika. Vyvarování znamená odstranit konkrétní ohrožení nebo eliminovat zdroje rizika a to například vyvarovat se spolupráci s firmami, které jsou vystaveny riziku. Snížení rizika vyplývá ze snížení pravděpodobnosti vzniku nebo eliminování dopadu. Přenos rizika znamená přenesení rizika na druhou smluvní stranu, rizika se neeliminují ani se nesnižuje jejich dopad. Zadržení rizik lze provést úmyslně nebo neúmyslně. [4]

Řízení rizik nemusí být omezené na již vzniklé riziko. Mělo by být preventivně zařazené i do podnikové strategie a mělo by se provádět i v běžné podnikatelské činnosti.

Tabulka 1. Matice pro vyhodnocení rizika [12]

Závažnost		Frekvence				
		Velmi častá	Častá	Příležitostná	Řídká	Vzácná
		A	B	C	D	E
Katastrofální	I	E	E	V	V	M
Kritická	II	E	V	V	M	N
Mezní	III	V	M	M	N	N
Mála	IV	M	N	M	N	N

Legenda:

E- riziko extrémně velké

V- riziko velké

M- riziko malé

N- riziko nevýznamné

1.3 Krize

Pojem krize se vyskytuje ve více formách a velmi často se s ním setkáváme i v běžném životě. My si krizi rozebereme pro ekonomický sektor a především se budeme zabývat krizí v podniku. Jelikož není podnik izolovaný od okolního světa, působí na něj vlivy, jak mikroekonomické, tak makroekonomické. Krize s původem uvnitř podniku, tak i krize způsobené okolním prostředím.

Pojem krize má původ „ ve staročeském slově *krino*, které znamená vybírat, rozhodování, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými byly: úspěch- neúspěch, právo- bezprávi, život- smrt. “ [1]

Podle V. Hálka lze krizi definovat jako „*narušení rovnováhy v některém z jeho subsystému, které může ohrozit dosahování cíle podniku nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence.*“ [9]

Ve stabilním prostředí nezpůsobuje krize podniku žádný problém, protože podnik se s krizí vypořádá bez větší námahy. Naopak v nestabilním prostředí již vyžaduje krize postupy a rozhodnutí, které řeší její eliminaci. V tomto případě se nabízejí 3 obecné možnosti řešení krize:

- odstranit problém, který je jeho strůjcem,
- odloučit tu část, která nerovnováhu způsobuje,
- připojení další soustavy, která navrátí stabilitu (fúze). [2]

„Krise podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.“ [12]

1.3.1 Druhy krizí

Z obecného hlediska bychom si mohli krizi rozdělit:

- krize osobní
- krize sociální a společenská
- v důsledku živelných pohrom
- a krize ekonomického charakteru.

Osobní krize je způsobena nejčastěji špatným fyzickým nebo duševním stavem jedince. Nejvíce vyskytované příčiny této krize pochází ze ztráty blízkého člověka, ztráta práce nebo závažná nemoc.

Krize sociální a společenská může zasáhnout nejen stát ale i více států najednou. Vznik je podmíněn politickými a následně společenskými změnami. Příkladem jsou boje o moc, vládní krize nebo puče. Následky těchto krizí jsou migrace obyvatelstva, obchod se zbraněmi, kulturní a náboženské rozpory. Při těchto krizích je ohrožen chod hospodářství, zdraví a život osob nebo životní prostředí. Příkladem je současná Ukrajinská krize.

Mezi další druh krize je krize v důsledku živelných pohrom. Tyto krize způsobují jak přírodní vlivy, tak i pohromy a havárie vyvolané lidskou činností. Ohroženy jsou zdraví a životy lidí, zvířat, životního prostředí, majetek, atd. V České republice se nejvíce projevují mimořádné události, jako jsou záplavy, požáry, úniky nebezpečných látek nebo dopravní nehody.

Druh krize, která je našemu tématu nejbližší, je krize ekonomického charakteru. Dělíme ji na makroekonomickou, kde se zabýváme celým společenstvím či národem. Mikroekonomickou, kde zkoumáme subjekty jako je podnik, jednotlivci, domácnosti atd. Dostali jsme se tedy k zařazení našeho problému podle druhu krize a to do krize ekonomického charakteru a mikroekonomického dělení. [12]

1.3.2 Fáze krizí

Průběh krize má různé fáze. Každá fáze působí na životnost podniku jinak a každá se vyznačuje určitými specifickými rysy. Na každou fázi reaguje jinak i krizový management a používá jiné postupy a metody. Ne vždy jdou fáze jednotlivě po sobě, někdy se příznaky krize objeví až ve třetí nebo dokonce ve čtvrté fázi.

1.3.2.1 Fáze potenciální krize

Každodenní nerovnováhu mezi jednotlivými systémy uvnitř či vně podniku lze chápat jako potenciální krizi. „*Nerovnováha je permanentním jevem a při jejím zvětšování nastává skutečná krize.*“ [3] Tato fáze krize je velmi obtížně identifikovaná, protože ji mnohokrát manažeři berou jako součást každodenní činnosti.

1.3.2.2 Fáze latentní

Pokud vznikne krize v potenciální fázi a není dostatečně řešená, přeroste do nové fáze-latentní. Zde už se dají některé krizové symptomy rozpoznat. Neprojevují se plně ve finanční oblasti, proto je mohou manažeři přehlédnout nebo ignorovat. Proto se někdy této fázi přezdívá skrytá fáze. V této fázi by se mělo začít řešit krizové řízení. Latentní fáze může probíhat i několik měsíců nebo dokonce let, a pokud není dostatečně řešená, nebo je schválně přehlížena a potlačovaná přerůstá do fáze další- akutní. [12]

1.3.2.3 Akutní fáze

V této fázi je podnik už značně ekonomicky oslaben. Řeší se zde otázka další existence podniku, zda se podnik z krize dostane nebo dojde k jeho zániku. Projevují se symptomy krize i do finanční oblasti a to povětšinou tak, že podnik již nemá potřebné finanční prostředky. Podnik se dostává do fáze, kdy není schopen splácet závazky a bankovní úvěry. Neoperuje tedy s finančním kapitálem, který by ho mohl z krize dostat. Naopak dostává se do potíží, které způsobují další obtíže. [4]

Identifikovat příčinu krize není jednoduché, neboť podnik je „*složitým systémem, do jehož jednání se promítají různé a odlišné zájmy, ve kterém se záměrně nebo nevědomky ledacos skrývá a utajuje, a kde existuje velké množství vazeb.*“ [5] Čím dříve se krize zjistí a začne řešit, tím větší má podnik šanci na existenci. Hlavním předpokladem je činné krizové řízení, jehož cílem je zabránit bankrotu. Podle V. Hála k obecným zásadám řešení krize v podniku patří *identifikace skutečných příčin krize, jmenování krizového managementu, krátkodobá centralizace pravomocí v jeho rukou a realizace komplexu ozdravných opatření.* [10]

1.3.2.4 Nevladatelná krize

Nevladatelná krize nastává, pokud se krize nepodařila zastavit v jedné z předchozích fází. Tato fáze je pro podnik konečným obdobím a dochází během ní k bankrotu podniku. Ve většině případů je nejlepším řešením ukončení podnikatelské činnosti. Pokračování v podnikání by mohlo zapříčinit ještě větší zadlužení. [6]

1.3.3 Zdroje (příčiny) krizí

Každá krize nějak vzniká a má proto svou příčinu. Mnohdy krizi nezpůsobí pouze jedna příčina, ale i několik současně vzniklých zdrojů. Na zdroje se dá dívat z několika úhlů, ať už podle toho kde vznikly, nebo proč nebo jakou rychlostí na krizi v podniku působí. Mezi zdroje krize uvnitř firmy patří např. malá kontrola nad peněžními toky v podniku nebo nekonceptní řízení a absence dlouhodobé podnikové strategie. Vnější zdroje krizí způsobuje např. odbytové krize v okolí firmy nebo mimořádné události způsobené, jak přírodními vlivy, tak samotným člověkem. [3] [9]

Kdybychom si měli rozdělit zdroje příčin krizí pro podnikovou krizi, podle Zuzáka [13] by to vypadalo následovně:

1. Z hlediska polohy zdroje:

- vnitřní (krize uvnitř podniku)
- vnější okolí (od nejbližšího okolí po globální rozpad trhu).

2. Z hlediska kauzality na krize:

- kde je podnik příčinou
- nebo je jí pohlcen.

3. Z hlediska rychlosti:

- náhlé- nenadálé změny s okamžitými důsledky (příčiny krize jsou známy, ale neví se, kdy nastanou nebo nejsou známy příčiny a neví se, kdy nastanou),
- postupné- původní příčina se prohlubuje a zachvacuje další podnikové subsystemy.

Podle odhadu odborníků má 70-80% krizí podniku svůj původ v okolí podniku. Problémem je, že management nedokáže tyto zdroje identifikovat, nebo je adekvátně řešit.

2 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Krizové řízení je pojem vyskytující se v různých oblastech se třemi odlišnými přístupy. Jsou to oblasti sociálněpolitické, ekonomické krize a krize v důsledku živelních pohrom a havárií. Platí pro tuto problematiku zákon č. 240/2000 Sb. Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). Tento zákon upravuje působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávních celků, při řešení krizových situací. A definuje další záležitosti, při řešení především mimořádných událostí. Jelikož jsme v problematice řešení krize v podniku, budeme řešit krizové řízení v této oblasti.

2.1 Pojem krizové řízení

Podnik se každý den ocitá v ekonomicky nestabilním prostředí a tím se dostává do rizika, ať už za účelem dosažení co největšího zisku nebo jako reakci na vnější změny. Proto se do většiny podniků zavádí krizové řízení jako prevence před možnými krizemi. Další varianta vzniku krizového řízení je reakce na již vzniklou krizi. Jinými slovy řečeno, po identifikaci krize v podniku přechází management z běžného řízení do krizového. [10]

V době krize v podniku je rozhodujícím faktorem čas, proto je cílem krizového managementu minimalizovat dobu trvání krize a zastavit negativní vývoj v podniku. [12]

Krizový management dle Antušáka a Kopeckého představuje „*ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod, opatření a vazeb uplatňovaný v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému věcně příslušných orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnosti vzniku krize (formou prevence a korekce krizových situací ve spojitosti s účinnou protikrizovou intervencí) nebo (v případě, že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize.*“ [5]

Cílem krizového managementu je v prvotní fázi prevence před vznikem krize. Krizový management by se měl zavádět do podniku jako ochrana před možnými riziky. Při vzniku krize se stává cílem v co nejkratší době a největší míře snížit dopad krize na podnik. Dostat podnik za vzniku co nejmenších škod, do stavu před vypuknutím krize. Bohužel některé podniky ani po vypuknutí krize nenastolí v podniku krizový režim a nejmenuje krizového manažera. Tento krok přehlížení a potlačování krize mnohdy způsobí zánik daného podniku.

2.2 Krizový plán

Krizové plány se zpracovávají především jako návod k řešení krizových situací. Podrobné typy a způsoby vypracování jsou vymezeny v již zmíněném zákoně č. 240/2000 Sb. My známe krizové plány především pro mimořádné události, jako jsou povodně nebo únik nebezpečných chemických látek. Existují však i krizové plány podniku. Jsou zde zaznamenávané různé časové a finanční řešení předvídatelných situací. Definovány zde mohou být i role a vztahy mezi jednotlivými úrovněmi vedení. Plán si můžeme rozdělit z časového hlediska na krátkodobý a dlouhodobý. Krátkodobý plán je většinou naplánovaný na několik měsíců a jsou v něm popsány prvotní opatření pro záchranu firmy. Dlouhodobý plán je plánován pro období po jednom roce záchranu firmy a navazuje na koncept krátkodobého plánu. Dlouhodobý plán se zabývá celkovou stabilizací a rozvojem společnosti. Krizový plán by měl být jednoduchý a obsahovat veškeré informace potřebné ke zvládnutí krize. [7]

2.3 Analýza krizového vývoje

Ihned po identifikaci krize v podniku je potřeba zanalyzovat krizový vývoj. Tato analýza nám poskytne důležité informace pro zpracování protikrizového plánu, pro návrh opatření, atd. Analýzu provádí samotný management nebo najmutí specialisté. Analýza by měla v sobě zahrnovat vývoj okolního prostředí, zhodnocení rizika a slabé a silné stránky podniku, zhodnocení zákazníků a partnerů, zhodnocení vnitropodnikových faktorů, provést komplexní ekonomické analýzy a SWOT analýzu. Po analýze už je na managementu, jaká přijme krátkodobá a dlouhodobá opatření pro eliminaci dalšího prohlubování krize.

2.4 Finanční analýza

Z poměrových ukazatelů dokážeme pomocí finanční analýzy vypočítat likviditu, efektivitu a další. Existuje mnoho druhů poměrových ukazatelů. Účelem finanční analýzy je vyjádření uceleného obrazu majetkové a finanční situace v podniku. Její komplexnost se využívá pro interní řízení podniku. Informace, ze kterých finanční analýza vychází, jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow.

„Výsledkem provedení bilanční analýzy je tedy poměrně přesná a kompaktní zpráva o stavu finančního zdraví zkoumané společnosti.“ [11]

Finanční analýza se dá rozčlenit na elementární a vyšší metody. My si ukážeme rozdělení podle elementárních metod. Dále si rozebereme jednotlivé poměrové ukazatele.

1. Analýza absolutních ukazatelů
 - Horizontální analýza
 - Vertikální analýza
2. Analýza poměrových ukazatelů
 - Ukazatel rentability
 - Ukazatel likvidity
 - Ukazatel aktivity
 - Ukazatel zadluženosti
 - Ukazatel tržní hodnoty
3. Bonitní a bankrotní modely
 - Kralickův rychlý test
 - Altmanův index důvěryhodnosti

Rentabilita je poměr čistého zisku ke zvolené základně. To znamená poměr zisku k vlastnímu kapitálu, tržbám nebo nákladům. Ukazatelé rentability se používají pro hodnocení činnosti podniku.

„Ukazatelé likvidity informují o platební schopnosti nebo likviditě podniku.“

Rozlišujeme běžnou likviditu (násobek pokrytí oběžných aktiv krátkodobými závazky podniku), pohotovou likviditu (stejná, ale z oběžných aktiv jsou vyloučeny zásoby) a hotovostní likviditu (poměr peněžních prostředků a krátkodobých závazků).

Mezi další ukazatele patří aktivita. Tento ukazatel řeší obrátkovost (kolikrát se obrátí aktiva za stanovené období) a dobu obratu (kolik dnů trvá jedna obrátka). Ukazateli jsou obrat aktiv, obrat dlouhodobého majetku nebo obrat zásob. Podle doby obratu řešíme dobu obratu zásob, splatnosti pohledávek, dobu splatnosti krátkodobých závazků.

„Ukazatelé zadluženosti sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji.“

Sledujeme věřitelská rizika pro celkovou zadluženost, poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv nebo ukazatele úrokového krytí.

Posledním ukazatelem jsou ukazatelé tržní hodnoty. Mezi ně patří účetní hodnota akcie, čistý zisk akci, dividendové krytí a poměry tržních cen akcií.

„Vyjadřují, jak je trhem hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled“.

Tyto ukazatelé se využívají nejen při vypuknutí krize, ale především se využívají při controllingu, plánování strategie, při řešení likvidity nebo reorganizaci. [10]

2.5 Postupy po vypuknutí krize

Neexistuje jednotný návod, jak postupovat při řešení krize. Každá krize má jinou příčinu a jiné řešení. Jednotný postup se vytváří podle příčiny, v jaké fázi se krize nachází a opatření pro přežití podniku. Počátečním krokem se stává krizi objevit a vyhlásit krizový stav. Pro tento krok je důležité obstarat schopné manažery, kteří budou schopni vytáhnout podnik z dané krize. Zřídí se tedy krizový management. Cílem krizového managementu je zastavení pádu a získání hotovosti. Hotovost se nejrychleji získává prodejem pohledávek, omezením výroby, prodejem zásob a především snížením investic na minimum. Dalším krokem se stává obnovení rentability. K dosažení tohoto se nejčastěji využívá snížení mzdových nákladů. V praxi to znamená omezení pracovní doby, zvýšení počtu neplacených dovolených a především nepřijímání nových zaměstnanců. Dále se tohoto kroku dosahuje pomocí snížení fixní nákladů nebo úpravou dohod s dodavateli. Pokud se podniku podařilo zastavit úpadek, je potřeba vypracovat restrukturalizační plán. V něm se vypracovávají změny ve výrobě, technologie a postupném oddlužení podniku. Podnik je stabilizován a postupuje se podle situace a dopadu krize na podnik. Ne vždy se podniku podaří dostat z krize do normálního stavu před krizí. Pokud management nesplní tyto kroky nebo je splní neefektivně, krize může mít pro podnik fatální následky. Řešením může být fúze, pokud není podnik schopen splácet své závazky, hrozí mu úpadek (insolvence).

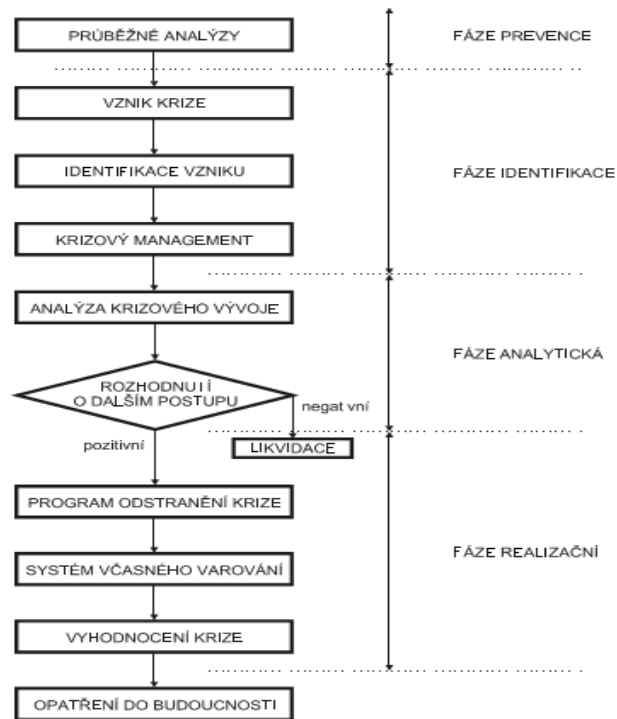


SCHÉMA KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

Obrázek 2. Schéma krizového managementu

3 MANAŽER KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

Krizový manažer může mít dvě základní role a to podle toho v jaké fázi krizového řízení se podnik ocitá. Pokud firma prochází krizí nebo používá krizový management, jako prevenci zastává manažer roli krizového manažera. Je-li firma na pokraji úpadku a vstupuje do insolvenčního řízení, manažer zastupuje firmu jako správce konkurzní podstaty. Popíšeme si tedy základní charakteristiku obou rolí, jejich chování, metody a rysy manažerů.

3.1 Krizový manažer podniku

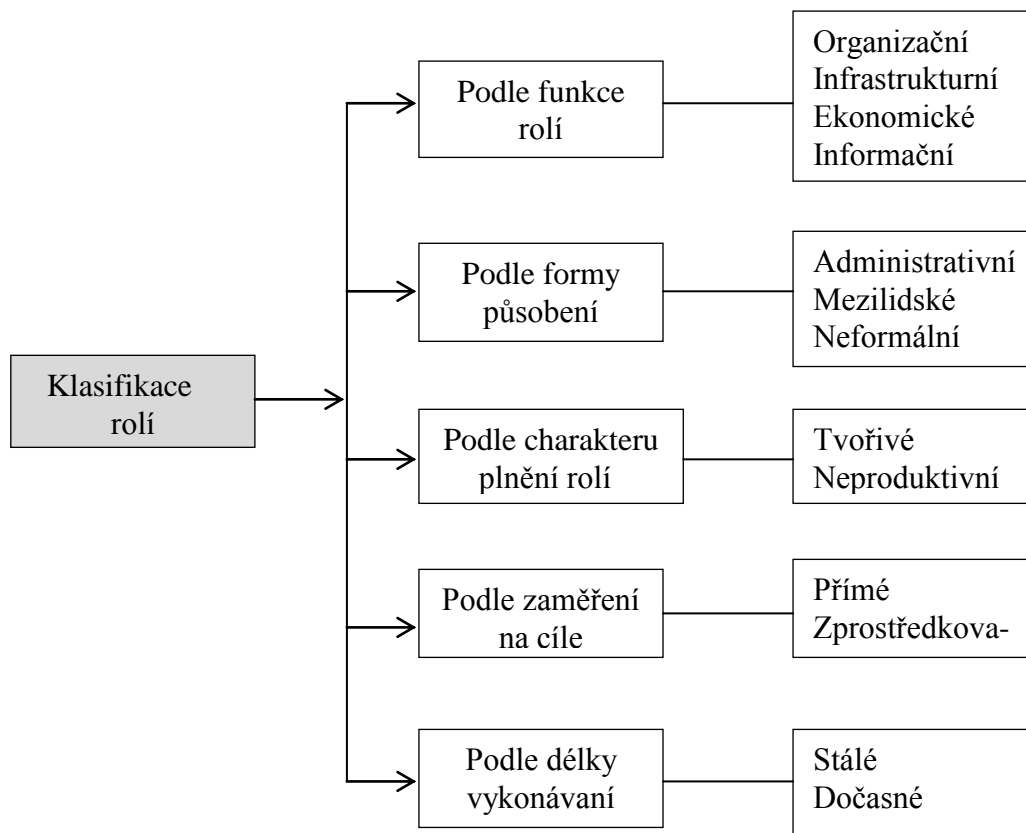
Činnost krizového manažera před a během krize je především konzultace a poradenství napříč různými úrovněmi. Může se jednat, jak o zaměstnance firmy, tak nezávislého externího experta. Tuto roli nemusí zastávat pouze jeden manažer, může si k sobě vybrat další tzv. pomocníky a vytvořit tak krizový tým. Krizový manažer se od běžného manažer liší tím, že musí mít nejen souhrn běžných profesionálních kvalit, ale musí mít předpoklady dobrých osobnostních vlastností a myšlení. Tyto vlastnosti mu pomáhají vypořádat se se stále měnícími podmínkami krizové situace. Ne každý manažer je schopen čelit nátlaku a časté nejistotě. Zároveň je na něj veden tlak a zodpovědnost z pozic majitelů firmy. Měl by být vybaven těmito rysy osobnosti: vůle, rozhodnost, racionalismus, fyzická schopnost překonávat zátěž, komunikativnost, atd. Problémem zvládnutí této role je časté záměrné nevidění a nemluvení o vzniklých problémech, často řešení nepodstatných a jednodušších vzniklých problémů. Častý nátlak na hledání viníka vede k tomu, že se manažer uzavře do sebe a snaží se nevyčínat. Naopak schopný manažer se snaží dát do pohybu struktury a lidi, používá k tomu tyto nástroje delegování pravomocí, změnu zvyků, motivaci, zlepšení kreativního klimatu a další. [8]

3.2 Správce konkurzní podstaty

Po prohlášení konkurzu firmy, firma jako taková ihned nezaniká, nekončí ani provoz firmy. Podnik dál vést už ovšem úpadce nemůže, z důvodů omezení ve výkonu svých vlastnických práv. Usnesení o prohlášení konkurzu zvolí a dosadí do této role správce konkurzní podstaty. Poté správce v podniku provede účetní uzávěrku včetně komplexní inventarizace majetku. Ze zjištěných informací zpracuje zprávu, zda majetek postačuje k průběhu konkurzu. *„Cílem správce konkurzní podstaty by měla být maximalizace výtěžku zpeněžení*

konkurzní podstaty tak, aby byly v co největší míře uspokojeny pohledávky všech věřitelů. “
Rozsah činnosti správce pojímá velkou oblast znalostí celé řady právních předpisu (např. procesní, obchodní, pracovní nebo daňového práva). Pokud podnik pokračuje v činnosti, měl by správce disponovat i znalostí krizového manažera. Osoba správce konkurzní podstaty by měla být nejen schopný manažer, ale vyznat se i další řadě oborů. [8]

Tabulka 2. Klasifikace rolí krizového manažera zpracováno podle skript [8]



4 INSOLVENČNÍ ZÁKON

Firma, na které si krizové řízení budeme v praktické části popisovat, se dostala do insolvenčního řízení. Je důležité obeznámit se se zákonem, který tento proces právně upravuje. Je to zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení. *„Tento zákon upravuje řešení úpadku a hrozícího úpadku dlužníka soudním řízením některým ze stanovených způsobů tak, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů k osobám dotčeným dlužnickým úpadkem nebo hrozícím úpadkem a k co nejvyššímu a zásadně poměrnému uspokojení dlužnických věřitelů, oddlužení dlužníka.“*

4.1 Úpadek

Úpadek dlužníka se jako úpadek řeší, pouze pokud existuje více jak jeden věřitel. Pokud existuje pouze jeden věřitel, řeší se spor formou výkonu rozhodnutí. Úpadek se vyskytuje ve dvou možných formách.

- 1) Dlužník je v úpadku, jestliže existuje více věřitelů a není schopen splácen peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti, tzn. že se ocitá v platební neschopnosti. Zákon definuje i neschopnost plnění platebních závazků jako zastavení platby podstatné části svých závazků, nebo jejich neplnění po dobu delší než tři měsíce, není možné dosáhnouti uspokojení pohledávek vůči dlužníku výkonem rozhodnutí.
- 2) Je-li dlužníkem právnická osoba, nebo podnikající fyzická osoba, dostává se do úpadku i v případě předlužení. Opět je tu podmínka více věřitelů a souhrn jeho závazků je vyšší než hodnota jeho majetku. Při stanovení hodnoty majetku se přihlíží k možnosti dalšímu provozování podniku, tedy zda bude moci dlužník pokračovat ve vedení a správě podniku.

Zákon také definuje pojem hrozící úpadek. O hrozící úpadek jde tehdy, pokud jde díky okolnostem důvodně předpokládat, že dlužník nebude schopen platit větší část svých peněžitých závazků řádně a včas.

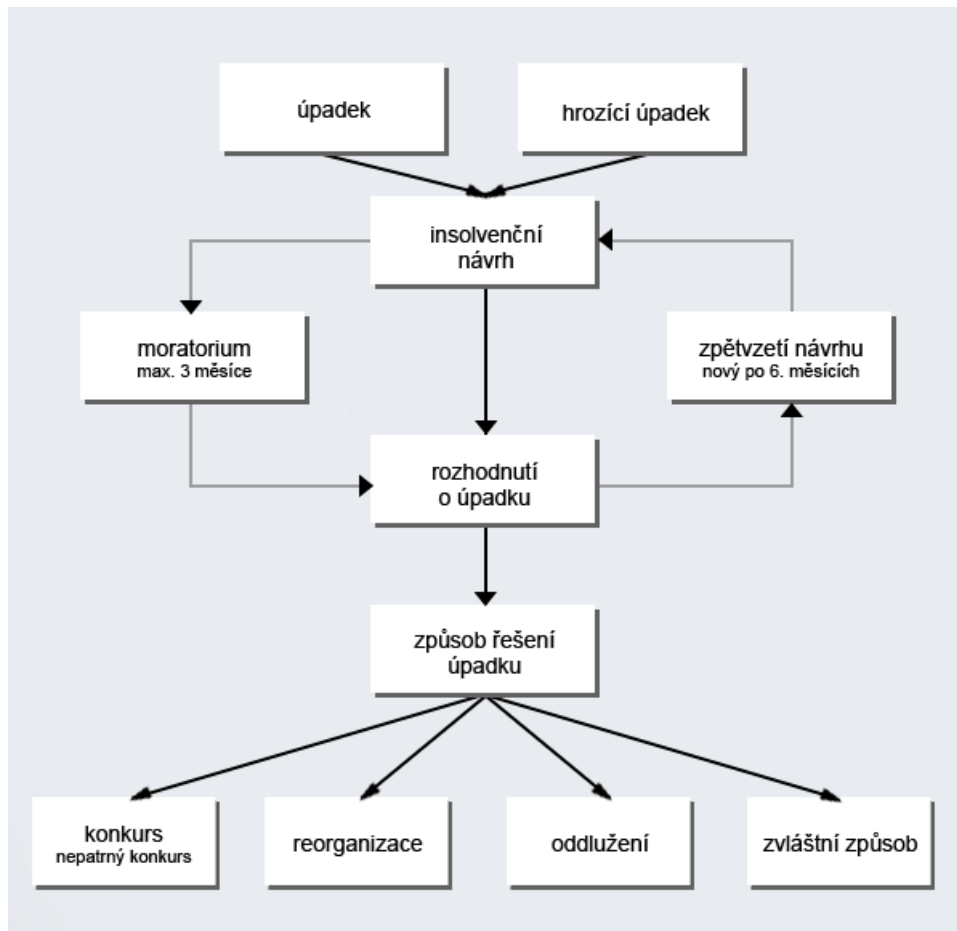
4.2 Procesní subjekty

Hlavními subjekty jsou dlužník a věřitelé, kteří uplatňují své právo vůči dlužníkovi. Dlužník je tedy subjekt, proti kterému je insolvenční řízení směřováno. Věřitelé naproti tomu

zasahují do řízení a můžou ovlivnit jeho průběh, způsob řešení úpadku nebo výběr samotného insolvenčního správce. Vystupuje sám za sebe nebo přes věřitelský orgán. Ten je ustanoven na schůzi věřitelů, pokud existuje více jak padesát věřitelů. Cílem věřitelského orgánu je chránit společné zájmy věřitelů a dozorovat nad naplněním účelu insolvenčního řízení. Dále se zúčastňuje řízení taky insolvenční soud, který vydává rozhodnutí a vykonává dohled nad postupem a činností dalších procesních subjektů. Stává se z něj tedy nejdůležitější subjekt insolvenčního řízení. Celé insolvenční řízení vede a kontroluje jediný soudce (samosoudce). Zvláštním subjektem je insolvenční správce. Jeho postavení v tomto řízení bylo přijato až s novým insolvenčním zákonem č.182/2006. Jména všech insolvenčních správců jsou zaznamenány v seznamu, který vede Ministerstvo spravedlnosti. Příslušné povolení nebo naopak zrušení na výkon této činnosti vydává také Ministerstvo spravedlnosti. Insolvenční správce nezastupuje ani jednoho z účastníků. Jmenuje ho do funkce soud a soudu se správce zodpovídá. [14]

4.3 Průběh insolvenčního řízení

Samotný průběh insolvenčního řízení probíhá v daných etapách od samotného počátku až po jeho ukončení. V první fázi rozhoduje soud o splnění podmínek týkajících se majetkových problémů dlužníka a následně rozhodne o úpadku dlužníka. Činí tak po obdržení návrhu. Podat návrh na zahájení insolvenčního řízení má povinnost podat sám dlužník nebo likvidátor u dlužníka v likvidaci. Návrh může podat i věřitel zároveň s odůvodněním a důkazy, že má dlužník vůči němu nesplacenou pohledávku. Insolvenční řízení je tedy zahájeno doručením návrhu soudu. Soud musí o zahájení řízení uvědomit všechny účastníky a zároveň státní instituce uvedené v zákoně. Dlužník má hned na počátku právo v určité fázi požádat o ochranu před věřiteli tzv. moratorium. Tato ochrana však nesmí trvat déle než tři měsíce. Během této doby není možné vyhlásit dlužníkům úpadek a má možnost vyrovnat se s věřiteli ještě před průběhem insolvenčního řízení. V další fázi rozhoduje soud o způsobu řešení úpadku. O způsobu řešení rozhoduje soud individuálně podle dané situace. U některých dlužníků je konkurs jediným východiskem nebo dlužník navrhne způsob řešení reorganizací a předloží soudu vypracovaný reorganizační plán. Insolvenční řízení dále probíhá podle toho, jaký byl soudem zvolený způsob řešení úpadku.



Obrázek 3. Průběh insolvenčního řízení

4.4 Způsoby řešení úpadku

Jak už jsme si řekli poslední fází insolvenčního řízení je výběr způsobu řešení úpadku. Tento výběr ovlivňuje výše dluhu dlužníka, názor věřitele a také rozhodnutí samotného soudu. Dává se přitom důraz na to, aby žádná strana nepřišla k újmě. Je důležité, aby se skloubil nejvýhodnější způsob pro dlužníka a zároveň byly v co největší míře uspokojeny pohledávky věřitele. Způsoby řešení mohou být provedeny, buď likvidační, nebo sanační formou. U jednotlivých způsobů si popíšeme, jaký dopad toto řešení má na dlužníka a věřitele.

4.4.1 Konkurs

Konkurs lze uplatnit u každého dlužníka a jedná se o likvidační formu řešení. Cílem je zpeněžení majetkové podstaty dlužníka. Z těchto financí se dále podle pravidel uspokojují věřitelé. Pokud se způsob řešení vyhodnotí, jako konkurz změní se insolvenční řízení na

řízení konkurzní. Všechna práva na nakládání s dlužníkovým majetkem přecházejí na správce konkurzní podstaty. Jelikož provoz podniku nezaniká, řídí podnik, disponuje s financemi a vystupuje ve firmě jako zaměstnavatel. Zpracovává zároveň zprávu o ekonomické situaci dlužníka a svolává schůzi věřitelů. Během konkurzního řízení se snaží zpeněžit majetkové podstaty, kterými postupně uspokojuje pohledávky. Provádí tak pomocí tří způsobů, a to veřejnou dražbu, prodejem movitých a nemovitých věcí nebo prodejem majetku mimo dražbu. Konec konkurzu stejně jako jeho počátek vyhláší a ukončuje výhradně insolvenční soud. Po jeho ukončení nabývá dlužník opět svého práva disponovat se svým majetkem.

4.4.2 Oddlužení

Tímto způsobem se řeší úpadek pouze dlužníka, který není podnikatelem. Oddlužení je ozdravná forma řešení. Většinou se takhle řeší fyzická osoba, která není schopna splácet své pohledávky, z důvodů převyšujících se výdajů nad příjmy. Pokud dlužník splňuje podmínky uvedené v insolvenčním zákoně proběhne u něj oddlužení. Cílem oddlužení je pomocí využití majetku dlužníka, zmírnit vliv úpadku na jeho život. Soud jedná o oddlužení v případě, že sám dlužník podá žádost a připojí k ní veškeré dokumenty spojené s jeho majetkem, kterým disponuje. Poté je na soudu, aby zvážil a zhodnotil předchozí jednání dlužníka. Pokud soud nenajde důvod k zamítnutí návrhu, návrh schválí. Oddlužení se řeší dvěma způsoby. První způsob spočívá v rychlém zpeněžení majetku dlužníka a vyplacení věřitelů. Druhý způsob probíhá tak, že dlužník si majetek ponechá, ale zaváže se věřitelům splátkovým kalendářem. Měsíční splátky věřitelů však nesmí dlužník splácet po dobu více jak pět let. V okamžiku, kdy dlužník splatí všechny své dluhy vůči věřiteli, uvědomí soud a ten rozhodne o ukončení insolvenčního řízení.

4.4.3 Reorganizace

Tento způsob řešení se zavádí v případě, že dlužníkův podnik je schopný nadále prosperovat. Nejde tedy o způsob likvidní, naopak. Podnik zůstane činný a nastolí se soudem schválená ozdravná opatření. Ty jsou podrobeny průběžnými kontrolami. Proces reorganizace se tedy uplatňuje pouze na dlužníka, který je podnikatelem. Schvaluje ho opět na návrh dlužníka insolvenční soud. I zde platí pravidla a výjimky a to např. právnické osoby v likvidaci, osoby obchodující na burze, banky, atd. Reorganizace se dá řešit několika způsoby. Před

zahájením reorganizace se vypracovává reorganizační plán. Tento plán se zpracovává podle stavu a možností podniku. Plán v sobě zahrnuje způsob řešení a opatření k jeho realizaci. Samotný plán musí být opět schválen insolvenčním soudem. Zároveň může plán kdykoliv zrušit i v průběhu reorganizace, a to za předpokladu zvýhodnění některého z věřitelů nebo dlužníka spáchání trestného činu. Mezi základní způsoby provedení reorganizace se řadí restrukturalizace pohledávek, prodej majtkové podstaty, prodej podniku dlužníka, fúze dlužníka s jinou osobou nebo vydání akcií nebo jiných cenných papírů. Reorganizace končí úspěšným splněním reorganizačního plánu.

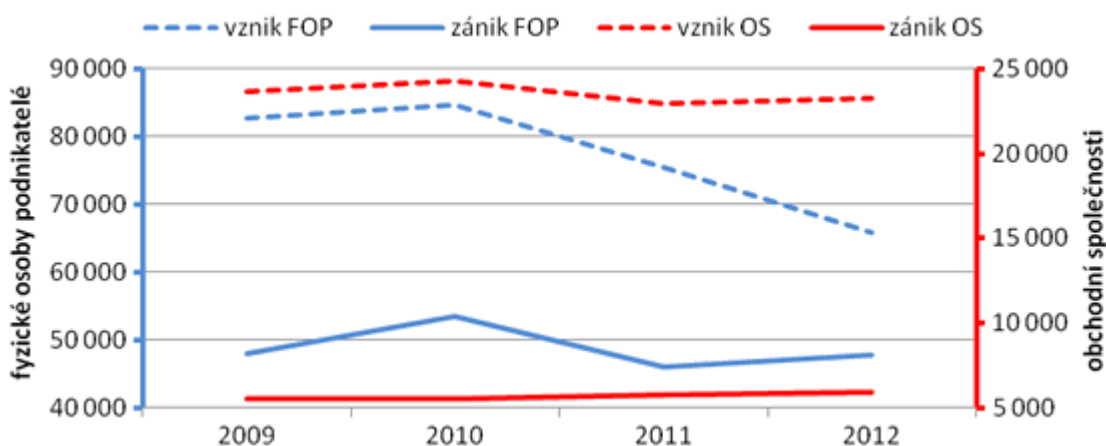
4.4.4 Zvláštní způsob

Předchozí tři způsoby se nedají uplatnit pro řešení úpadku finančních institucí. Mezi finanční instituce patří banky, pojišťovací instituce nebo instituce elektronických peněz. Pro tyto instituce je v zákoně vyhrazen zvláštní způsob řešení jejich úpadku. Řeší se zde, zda je místem působnosti banky tuzemská nebo zahraniční oblast, o jaký druh instituce se jedná atd. Pro každou instituci platí jiné podmínky a povinnosti. [14]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU XY

Jak už jsme si naznačili v teoretické části určitý postup, který by pasoval na každou krizi, není. Každý podnik má své specifika a reaguje na příčiny krizí jinak. Ani podnik, který existuje na trhu několik let a vykazuje velice dobré zisky, není před možností krachu ochráněn. To znamená, že když se podnik dostane do krize, měly by se zhodnotit možnosti podniku a kolik financí bude možná záchrana podnik stát. Reakce na propuknutou krizi mohou být různé od snížení personálního stavu, až po prodej částí hmotného nebo nehmotného majetku. Některý podnik je závislý na dodavatelích, jiný na trendech a další na změnách právních předpisů. Podle statistik je nejhorší období pro podnik jeho první dva roky existence. V tomto období se snaží prorazit na trh a vytvořit si zde stabilní místo. V průměru dokáže toto období úspěšně překonat pouze jeden ze čtyř podniků.



Obrázek 4. Vznik a zánik firem v letech 2009-2012 zdroj: Registr ekonomických subjektů, výpočet: CRIF – Czech Credit Bureau, a. s.

Počet nově vzniklých firem se sice každý rok zvyšuje, čistý přírůstek (nově vzniklé – zaniklé) je nižší a nižší. My se budeme věnovat podniku, který existoval kolem deseti let. I přes to, že překonal těžké počáteční období a vybudoval si místo na trhu, zkrachoval.

5.1 Podnik XY

Analyzovaná firma byla založena 4. listopadu 1999. Sídlo firmy bylo ve Starém Městě. Vznikla jako společnost s ručením omezeným se dvěma vlastníky a zároveň jednateli fir-

my. Společnost se skládala ze dvou orgánů valné hromady a jednatelů. Základní kapitál činil sto tisíc korun českých. Oba zakladatelé se na počátečním kapitálu podíleli polovičným podílem a zároveň výše zisků byla rozdělena také na poloviny. Oba měli stejný počet hlasů na valné hromadě. Na plný úvazek se o chod podniku staral pouze jeden z nich.

Byla založena za účelem strojního i ručního obrábění kovů se zaměřením na zámečnictví. Během své existence jednou změnila své působení do Huštěnovic. Ve svém největším produkčním období zaměstnávala firma okolo šedesáti zaměstnanců. V roce 2000 byla zakoupena a instalována v pronajatých prostorách ve Starém Městě linka, na výrobu svařovaných konstrukčních trubek a uzavřených ocelových profilů.

5.2 Předmět podnikání

Zámečnictví je dle Zákona č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání živností řemeslnou. Pro provozování řemeslné živnosti je nutné splňovat, kromě všeobecných podmínek, také odbornou způsobilost. Jsou to odborné práce zaměřené na výrobu součástek a dílů pro montáž a opravu strojního zařízení, ručním a jednoduchým strojním obráběním, montážní a demontážní práce. Používá se převážně při opravách, údržbě nebo seřizování strojů. Dalšími činnostmi jsou seřizování zámečnických výrobků a konstrukcí. Zhotovování a dohotovování řezných, tvářecích strojů, forem pro zpracování plastů a kovových slévárenských modelů ručního třískového zpracování plastů.

5.3 Vývoj podnikání

Firma byla založena v roce 1999. Majitelé započali výrobu v pronajatých prostorech ve Starém Městě. Ještě ten rok zakoupili novou výrobní linku, která byla určena k výrobě svařovaných konstrukčních trubek a uzavřených ocelových profilů. Na počátku podnikání si tedy majitelé museli vzít vysoký úvěr. První roky získávala firma klientelu a kontakty. Zisky byly nižší, ale obstojně dokázaly pokrýt náklady i výdaje na splácení úvěru. Když se zisky začaly zvyšovat, rozhodli se majitelé přestěhovat celou firmu do blízkých Huštěnovic. Areál firmy zakoupili a hmotné majetky přemístili. Stalo se tak v roce 2006. Prosperovala další rok a poté už se stala ztrátovou. Díky špatným hospodářským výsledkům bylo v roce 2011 vyhlášeno insolvenční řízení.

5.4 PEST analýza

Pomocí PEST analýzy se hodnotí vnější prostředí, které přímo či nepřímo ovlivňuje chod podniku. Tato analýza zkoumá faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Podle počátečních písmen těchto faktorů vznikl její název. Každý faktor ovlivňuje podnik jinou měrou a mění se v čase. Slouží tedy k identifikaci a vyhodnocení účinků těchto faktorů na podnik. [15]

Politické faktory

Každý podnik ovlivňují zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné normy platné pro Českou republiku. Tyhle práva a povinnosti musí respektovat a řídit se jimi. Mezi základní zákony, které platily i pro náš podnik byly: zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník, zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce nebo zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví.

Vláda každoročně mění znění zákonů a daňových systémů. Všechny změny nejsou vždy pozitivní. Mezi lety 2007 – 2009 byla daň z přidané hodnoty z 19% v základní sazbě a 5-9% ve snížené sazbě. V roce 2010 se tato daň zvýšila na 20% v základní sazbě a 14% ve snížené sazbě. Což ovlivnilo podnik především zdražením vstupů. V období podnikání se firma dočkala i pozitivních změn. Změna daně z příjmu právnických osob, která se v roce 2007 pohybovala na 24%, se v roce 2009 snížila na 20%. Podnik tedy nemusel odvádět tak vysoké částky ze svého výsledku hospodaření.

Ekonomické faktory

Faktory, které více či méně ovlivňují vnější okolí firmy a tím i její chod, jsou makroekonomičtí ukazatelé. Mezi ně patří především hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, úrokové sazby, nezaměstnanost nebo vývoj mezd. V následující tabulce si zhodnotíme nejdůležitější z nich v průběhu existence firmy.

Tabulka 3. Přehled makroekonomických ukazatelů zdroj: Český statistický úřad

	2000	2002	2004	2006	2008	2009	2010	2011
HDP mld. Kč	2189,2	2464,4	2814,8	3215,6	3705,9	3758,9	3799,5	3841,3
Míra inflace	3,9	1,8	2,8	2,5	6,3	1,0	1,5	1,9
Úrokové sazby	5,25	3,0	2,5	2,5	2,75	1,25	0,75	0,5
Nezaměstnanost	8,8	9,8	9,5	7,7	6,0	9,2	8,5	8,2

Podle tabulky jsou vidět v čase měnící se hodnoty. Nejvíce firmu ovlivnil růst inflace v roce 2008, kdy přesáhla hodnotu 6,3. V tomto období nastal velký růst cen a snižování kupní síly peněz. Odběratelé na tuhle situaci reagovali nákupem méně zboží nebo měnili dodavatele za levnější. Zároveň došlo v roce 2008 zvyšování hodnoty HDP, které prokazovalo nastartování české ekonomiky, v praxi to znamenalo zvýšení obratu podniků a živnostníků. Tento rok byl podnik už v akutní krizi a prokazoval vysoké ztráty. Pozitivně zapůsobilo snížení úrokových sazeb. Jelikož byl podnik z více jak v 70% zadlužen, snížení mu pomohlo ušetřit finance. Nezaměstnanost náš podnik ve větší míře neovlivnil.

Sociální faktory

Mezi sociální faktory se řadí demografická stránka země, životní úroveň, vzdělanost obyvatel nebo trendy v nakupování. Jelikož se firma orientovala na výrobu trubek a zboží pro další zpracování, tento faktor jí ovlivňoval velice málo. Jako jediné firmu mohl zajímat faktor, ohledně vzdělanosti obyvatel z pohledu nábory nových zaměstnanců. V poslední době se začalo více dbát na životní prostředí. Firmy musejí splňovat určité normy. Při porušení hrozí vysoké pokuty.

Technologické faktory

Různé technologie momentálně zahlcují dnešní svět. Ať už je to mobilní nebo internetové připojení, hraje v oblasti podnikání velkou roli. Pro zajímavost v roce 2009 mělo v ČR SIM kartu okolo třinácti milionů vlastníků. Přípojek na internet existovalo přes dva miliony.

Pomocí internetu se prezentoval i analyzovaný podnik. Vlastnil webové stránky, kterými informoval možné nebo stávající odběratele. Pomocí internetového připojení byla propojena komunikace formou emailu s odběrateli. Ke komunikaci mezi zaměstnanci, s dodavateli nebo potenciálními zákazníky, nejvíce využívala telekomunikačních služeb.

Firma se zajímala i o nové technologie zlehčující proces výroby. Vlastnila dvě výrobní linky. Každoročně posílala své zaměstnance na školení, jak v oblasti bezpečnosti práce, tak na školení pro manipulaci s novými stroji.

Změna v technologiích by firmu radikálně neovlivnila. Byla používána pro zjednodušení výroby, jednání a navazování kontaktů.

5.5 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem pro znázornění příležitostí a ohrožení v okolí a zároveň nalezení silných a slabých stránek podniku. Lze z nich vyvodit závěry a používá se jako výchozí bod pro tvoření strategie podniku. SWOT je zkratkou anglických slov Strength (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Postup při tvoření analýzy je zapsání těchto hlavních faktorů do SWOT matice. Z ní se dá vyhodnotit střet a interakce mezi nimi. My si znázorníme, vyhodnotíme matici a zhodnotíme jednotlivé faktory a interakci mezi nimi. [15]

Tabulka 4. Matice SWOT analýzy

SWOT ANALÝZA		
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Vlastní firemní zázemí Dvě funkční výrobní linky Vytvoření marketingu kvality Získání certifikátu kvality Prezentace firmy pomocí webových stránek	Dva majitelé pouze jeden se aktivně podílí na řízení firmy Velké zadlužení Finanční nestabilita Zákeřná nemoc majitele Plné nevyužití možností aktiv
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Vstup na další trhy (rozmanitost výroby) Nové technologie Nový kvalifikovanější zaměstnanci Expanze na zahraniční trh	Zvyšující se konkurence Ztráta zákazníka Změna zákonů Hospodářská krize Nezaplacené faktury od odběratelů

V tabulce jsme si naznačili, jak jednotlivé faktory spolu souvisejí. Silné a slabé stránky jsou hodnoceny z pohledu vnitřního pohledu. Jsou to faktory, které podnik ovlivňuje a vytváří. Jejich změna záleží především na řízení podniku. Naopak příležitosti a hrozby patří

do faktorů vnějšího prostředí. Ty podnik ovlivňují, ale podnik nemůže ve větší míře ovlivňovat je.

Pro zhodnocení jsem si vybrala ohodnocení jednotlivých faktorů na stupnici od 1-5. Kdy 1 má nejmenší váhu a 5 největší.

Tabulka 5. Vyhodnocení SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY	Hodnocení	SLABÉ STRÁNKY	Hodnocení
Vlastní firemní zázemí	3	Dva majitelé	3
Dvě funkční výrobní linky	4	Velké zadlužení	5
Vytvoření marketingu kvality	4	Finanční nestabilita	4
Získání certifikátu kvality	5	Zákeřná nemoc majitele	2
Webové stránky	3	Plné nevyužití možností aktiv	4
	19		18
PŘÍLEŽITOSTI	Hodnocení	HROZBY	Hodnocení
Vstup na další trhy (rozmanitost výroby)	4	Zvyšující se konkurence	3
Nové technologie	4	Ztráta zákazníka	4
Nový kvalifikovanější zaměstnanci	2	Změna zákonů	1
Expanze na zahraniční trh	3	Hospodářská krize	3
		Nezaplacené faktury od odběratelů	5
	13		16

Jak je vidět z tabulky silné a slabé stránky podniku jsou skoro na stejné úrovni. Silnou stránkou podniku je získání certifikátu kvality, který velmi zvýšil renomé podniku. Naopak mezi nejslabší stránky patří velká zadluženost po celou existenci podniku. Příležitostí podnik měl poskromnu, může to být zapříčiněno vysokou konkurencí a také velikostí podniku. Hrozby, které na podnik působily, byly četné. Podnik měl velké dluhy a byl velice finančně nestabilní, proto byl odkázán na včasné zaplacení faktur od dodavatelů. Největší hrozbou se tedy staly včas nezaplacené faktury.

5.6 Konkurence

Pro představu jaký je momentální stav počtu podniků v oboru zámečnictví, nástrojářství si uvedeme tabulku počtu podniků a živnostníků napříč celým Zlínským krajem. Bohužel dřívější roky byly velice obtížně dohledatelné, jelikož se v roce 2008 měnil zákon a několik oborů se slučovalo. Nebylo by možné tyto údaje porovnávat s uvedenými. Proto byla vytvořena tabulka, kde jsou tyto faktory zohledněny pro město Zlín. (tabulka č. 7)

Tabulka 6. Počet podniků a živnostníků v oboru zámečnictví, nástrojářství ve Zlínském kraji

Město/ rok	2011	2014
Bystřice pod Hostýnem	127	128
Holešov	239	237
Kroměříž	653	653
Luhačovice	215	219
Otrokovice	399	403
Rožnov pod Radhoštěm	318	315
Uherské Hradiště	1046	1027
Uherský Brod	961	1005
Valašské Meziříčí	479	464
Valašské Klobouky	279	302
Vizovice	257	261
Vsetín	584	572
Zlín	1117	1107
Celkem	6674	6693

Tabulka 7. Počet držitelů živnostenských oprávnění pro předmět podnikání "zámečnictví, nástrojářství" v letech 2000 až 2010, kteří mají sídlo ve správním obvodu ORP Zlín

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
celkem	809	840	864	887	911	925	943	963	976	995	1 022
fyzické osoby	660	685	706	721	737	745	758	774	781	791	813
právnícké osoby	141	147	150	157	164	168	173	177	183	192	197

6 FINANČNÍ ANALÝZA

Pro ucelený pohled na vývoj a zvrát v hospodaření podniku je důležité provést finanční analýzu. Pomocí finanční analýzy a výpočtů ukazatelů si ukážeme, jak byla firma v jednotlivých letech svého působení likvidní, zadlužená a jakou měla rentabilitu. Dané hodnoty vypočítáme pomocí vzorců pro jednotlivě ukazatele a data použijeme z dostupných rozvah, výpisů zisků a ztrát dané firmy. Z pohledu finanční analýzy se dá díky Almanovu indexu důvěryhodnosti vypočítat, jak firma prosperuje a zda nehrozí bankrot. Tuto metodu použijeme na zkoumanou firmu a zjistíme, zda se dal bankrot firmy předvídat.

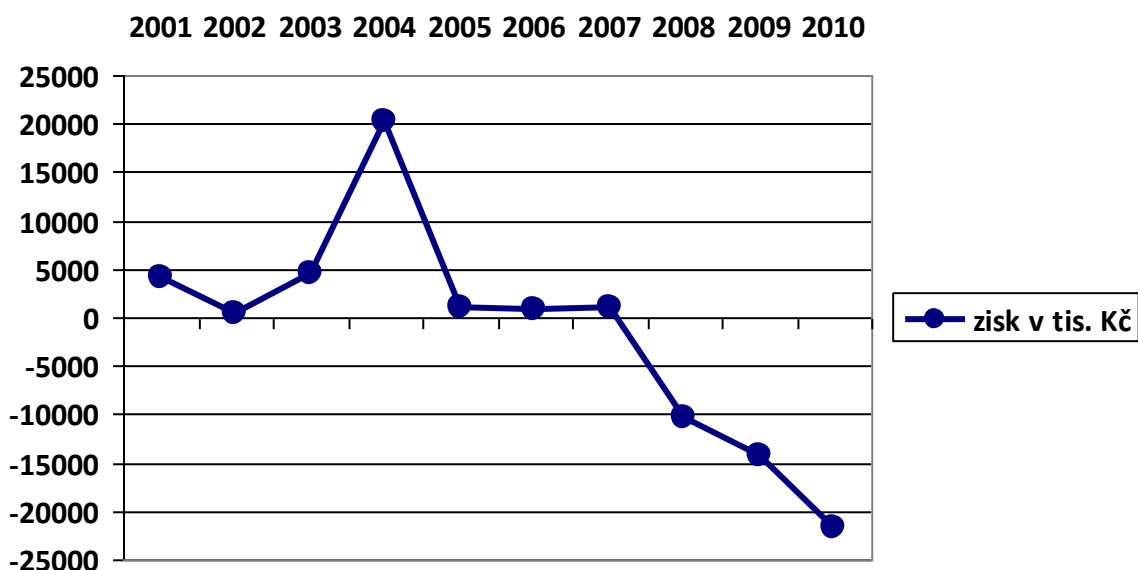
Tabulka 8. Podklady z rozvahy a výkazů zisků a ztrát firmy z uvedených let

Rok/ hodnotové ukazatelé v tis. Kč	2001	2004	2007	2009	2010
celková aktiva	40.764	152.839	169.814	167.235	110.804
dlouhodobý nehmotný majetek	13	372	372	618	732
krátkodobé závazky	18.513	96.654	66.348	92.470	63.881
zásoby	10.958	84.595	62.446	44.967	3.494
hotovost	79	361	71	3	2
celkové tržby	74.551	427.381	280.787	202.854	304.420
finanční majetek	1.886	1.251	1.501	139	1024
krátkodobé pohledávky	3.669	29.186	29.088	34.119	19.925
dlouhodobý hmotný majetek	23.666	32.622	72.419	83.744	78.602
mzdové náklady	3.988	11.048	12.931	11.320	10.187
daň z příjmů za běžnou činnost	312	7.893	59	0	0
nákladové úroky	389	1.220	4.294	3793	3219
čistý zisk	4.104	20.234	1.339	-4.299	-21.716
vlastní kapitál	2.720	24.842	25.514	622	-21.094

oběžná aktiva	16.513	118.452	96.066	82.311	27.585
cizí zdroje	35.513	110.696	120.189	136.814	102.673
Bankovní úvěry	17.000	14.042	53.841	44.344	38.792
Finanční výsledek hospodaření	-210	-1.687	-3.531	-4.299	-3.239
Výsledek hospodaření za běžné účetní období	4.104	20.234	1.339	-14.183	-21.716
Výsledek hospodaření za běžné účetní období nezdaněné	4.416	28.127	1.479	-14.183	-21.716

Z tabulky lze na první pohled vyčíst zvyšující se aktiva. Zvyšoval se především hmotný a nehmotný majetek. Naopak začaly růst i krátkodobé závazky a bankovní úvěry. Ani tržby nebyly nízké a v posledním roce existence podniku dokonce více než uspokojivé. Klesal vlastní kapitál a náklady na provoz vzrůstaly.

Pomocí zisků lze pozorovat patrný pokles výše příjmů od založení firmy až po její zánik. Z grafu lze vyčíst, že firmě se nejvíce dařilo v roce 2004 s příjmem 20 mil. Kč. Naproti tomu v závěru své existence prokazovala 20 mil. ztrátu.



Obrázek 5. Graf vývoje zisků

6.1 Výpočet ukazatelů

Tabulka 9. Výpočty ukazatelů likvidity, zadluženosti a rentability z daných let

Rok/výpočet ukazatele	2001	2004	2007	2009	2010
Běžná likvidita	0,89	1,22	1,44	0,89	0,43
Pohotová likvidita	0,3	0,35	0,5	0,40	0,37
Hotovostní likvidita	0,1	0,01	0,02	0,00083	0,009
Celková zadluženost (%)	87,1	72,42	70,77	81,8	92,66
Ukazatel úrokového krytí (%)	1185	2700	114	-373	-670
Rentabilita aktiv (%)	10	13	0,7	-8,4	-19
Výdělečná síla podniku (%)	10	18	0,8	-8,4	-19

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita= oběžná aktiva/ krátkodobé závazky

Běžné hodnoty jsou v rozmezí 1,6 - 2,5. Jak lze vidět z tabulky firma ani v jednom období nebyla schopná tyto hodnoty splnit. Ukazuje se tedy, že firma za celou svou existenci nebyla krátkodobě (měsíčně) platebně schopná.

Pohotová likvidita= (oběžná aktiva- zásoby)/ krátkodobé závazky

Optimální výše výsledku je 1 - 1,5. Firma opět nesplnila a ani jednou během své existence tuto hranici nepřekročila. Z toho je patrné, že firma nedisponovala dostatkem finančních prostředků.

Hotovostní likvidita= peněžní prostředky/ krátkodobé závazky

Optimální hodnoty pro hotovostní likviditu jsou v rozmezí 0,5 - 0,7. Firma se ani v jednom období k této hodnotě ani zdaleka nepřiblížila. Nebyla by schopna ze svých peněžních prostředků pokrýt krátkodobé závazky.

Ukazatelé zadluženosti

Celková zadluženost= cizí zdroje/ celková aktiva x 100 [%]

Optimální míra zadluženosti v procentech je okolo 40 - 50%. Sledovaná firma se během let ani jednou nedostala pod 50% zadluženosti. Znamená to, že během své existence byla neustále v zadlužení více jak 70%. Na počátku a na konci jeho existence výše zadlužení dosahovala 90%.

Ukazatel úrokového krytí=

zisk před úroky a zdaněním (EBIT) / nákladové úroky x 100 [%]

Tento ukazatel udává kolikrát EBIT převyšuje nákladové úroky. Tato hodnota je důležitá především pro banky. Záporná hodnota je velkým varováním a zároveň překážka pro vyřízení dalšího úvěru. Podle výsledků z tabulky je jasné, že firma z počátku svého podnikání dokázala úroky splácet i s velkou rezervou. Naopak poslední roky se dostala do záporných čísel. To znamená, že nebyla schopná platit ani za použití cizích zdrojů.

Ukazatelé rentability

Rentabilita aktiv (ROA)= zisk / celková aktiva x 100 [%]

Poměruje zisk s celkovými aktivy použitým při podnikání. Maximální hodnota, které firma dosáhla, byla 13%. Z tohoto ukazatele vyplývá, že firma nevyužila maximálně své zdroje k dosažení maximálního zisku. V tomto ukazateli se nerozlišujeme cizí nebo vlastní zdroje, počítá se s oběma.

Základní výdělečná síla podniku= zisk před úroky a zdaněním (EBIT) / aktiva x 100 [%]

Vyjadřuje výdělečnou schopnost podniku. Není zde zohledňována zadluženost ani zdaňování. Za poměrně uspokojivé výsledky se považuje 12-15%. Podnik dosáhl ve svém maximum 18%. V letech 2009-2010 byl podnik velice ztrátový a dosáhl -19%. Jeho výdělečná síla tedy měla klesající tendenci.

6.2 Identifikátor bankrotu

Almanův vzorec, nebo se mu také říká identifikátor bankrotu, vypovídá o finanční stabilitě a situaci ve firmě. Je založen na statistickém principu vzorce a dokáže předpovědět finanční krach podniku.

Rovnice:

$$Z = 3,107 * \text{EBIT/celková aktiva} + 0,998 * \text{tržby/celková aktiva} + 0,420 * \text{účetní hodnota akcií/ účetní hodnota dluhu} + 0,847 * \text{zadržené výdělký/celková aktiva} + 0,717 * \text{pracovní kapitál/celková aktiva}$$

Výsledná hodnota má pak následující charakter:

$$Z > 2,99 = \text{uspokojivá finanční situace}$$

$$1,81 < Z < 2,99 = \text{tzv. "šedá zóna" nevyhraněných výsledků}$$

$$Z < 1,81 = \text{silné finanční problémy (firmě hrozí bankrot)}$$

Tabulka 10. Výsledky Almanova Z-skóre

Rok/ výpočet	2001	2004	2007	2009	2010
Almanovo Z- skóre	2,180015	3,41	2,36	0,78	1,9

Z výsledků lze vypožorovat, že firma měla uspokojivou finanční situaci pouze v roce 2004, kdy dosáhla zisků okolo 20 mil. Kč. Od počátku své existence se pohybovala v průměrných výsledcích. V roce 2004 byla na vrcholu a řadila se mezi velmi prosperující firmy. V následujících letech až do roku 2007 se firma ocitla v šedé zóně. Bohužel v roce 2009 byl propad a firma začala vykazovat záporné zisky. V roce 2010 se opět přiblížila hranici šedé zóny, kdy zdvojnásobila tržby. Náklady a zadluženost tržby několikanásobně převýšily a firma se ocitla v záporných číslech okolo 20 mil. Kč. Proto byl ve firmě vyhlášen bankrot.

7 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

V podniku krizové řízení jako prevence neproběhlo. Bylo zavedené až jako nástroj pro likvidaci již vzniklé krize. Nebyl najímán externí tým manažerů, pouze se přetvořil dosavadní management. Jak už jsme si uvedli, tým řešil již propuknutou a zcela nevladatelnou krizi. Díky počátečním přehlížením stavu podniku se vyskytovala krize v akutní fázi.

7.1 Strategie podniku

Krizový management po analýze podniku vytvořil nový strategický koncept. Tento koncept měl za cíl zhodnotit možnosti a potřeby pro dostání podniku do stavu před krizí.

Strategií podniku zůstala nadále snaha o udržení získaných pozic na odbytových trzích s ocelovými výrobky. Nadále vyrábět konstrukční trubky, speciální profily pro nábytkářství a prvky pro stavební průmysl. Neexpandovat na zahraniční trh, naopak udržet a rozšířit působnost na tuzemském trhu. Součástí nové strategie mělo být i rozšíření sortimentu výroby a specializace na modifikované trubky. Tento strategický záměr se měl plnit postupně realizací technických projektů a investičních stavebních akcí.

Obchodní politika podniku byla naplánovaná pro udržení dobrých a stabilních obchodních vztahů s dodavateli a odběrateli. Vytvořila se nová cenová politika, která měla uspokojit poptávku odběratelů. Zároveň se nastavil nový systém včasné informovanosti a dodávce hotových výrobků. Zdokonalení systému řízení kvalit a optimalizace pracovních činností a nákladů. Na počátek roku 2010 bylo naplánováno vybudování systému řízení jakosti.

Změny v oblasti výroby měly ovlivnit technické úpravy svařovacích linek pro výrobu produktů se specifickými parametry. Společnost se dále chtěla zaměřit na externí spolupráci v realizaci výroby náradí. V souladu se zlepšením technické přípravy výroby se aktualizovali postupně formy použití čárových kódů ve shodě s aplikacemi nových evropských norem.

Cílem tedy bylo soustředit se na překonání problematického období souvisejícího s celosvětovou ekonomickou a hospodářskou krizí. Proniknout do segmentů s ekonomicky dostupnými dodavatelskými a odběratelskými trhy. Docílit zkvalitnění vyrobeného zboží. A pomocí pravidelné externí kontroly zajistit splnění strategického záměru.

7.2 Důvody krize v podniku

Důvodů a příčin krize jsou v analyzovaném podniku hned několik. Podnik během své existence čelil několika rizikům a hrozbám. Ne vždy si s nimi dokázal poradit a eliminovat jejich dopad.

Jedním z důvodů krize bylo vysoké zadlužení již od založení podniku. Během své existence nekleslo zadlužení pod 70%. Vysoké zadlužení sebou neslo několik hrozeb. Podnik byl závislý na včasném splácení faktur od odběratelů. Nezaplacení faktury na větší obnos peněz, by měl pro podnik devastační účinky.

Podnik si netvořil dostatečně vysoké rezervy. To způsobilo, že když se dostal podnik do finančních potíží, musel si brát další úvěry. Z těchto úvěrů platil vysoké částky za úroky a penále za včasné nesplacení. Dostal se do kruhu, ze kterého nebylo cesty zpět.

Další příčina byla nákup drahého materiálu od dodavatelů. To se ze začátku jevilo jako dobrý strategický tah. Podnik měl kvalitní zboží a renomé jeho výroby rostlo. Během hospodářské krize klesla poptávka po kvalitním zboží. Kvantita převýšila v tomto období kvalitu. Podnik na tuto změnu v dostatečné míře nezareagoval a přišel o výdělků. Začal se postupně dostávat do finančních problémů.

Nejfatálnější chyba byla investice do přestěhování. Podnik byl v nejlepší hospodářské síle. Jeho zisky byly více než uspokojivé. Majitelé se tedy rozhodli přestěhovat celou firmu do nových prostor. Lokalita se neměnila, areál byl vzdálen jen pár kilometrů. Ovlivnilo jí nejvíce opětovné zadlužení podniku u bankovních rezortů. Tyto finance si musel podnik zapůjčit na zaběhnutí výroby do nového prostředí. Podnik tedy veškeré finance investoval do nového areálu. Na čas museli výrobu omezit a došlo ke ztrátě některých odběratelů.

7.3 Průběh krizového řízení

Podnik se začal ocitát v krizi už v polovině své existence. Nezačal aktivně řešit situaci hned v zárodku. Krizové řízení začal používat jako nástroj likvidace krize, až když byla krize v akutní fázi a podnik vykazoval ztrátu.

Management se přeměnil na krizový zhruba během roku 2009. Podnik byl už pod vlivem rychle rostoucí krize. Prvním krokem krizového managementu bylo vytvoření strategického plánování pro dané období. Byly vytvořeny analýzy, z nichž se zjistilo, že zájem o pro-

dukty výroby je stále ze strany odběratelů zájem. Naplánoval se nový koncept výroby tak, aby bylo možné pokrýt náklady na její provoz. Výroba tedy nebyla zastavena, pouze se částečně omezila. Byly provedeny personální změny a snížení stavů zaměstnanců. Jelikož byl podnik ve značné ztrátě, požádal stát o dotace na příspěvek mezd zaměstnancům. I přes minimální mzdy, byli zaměstnanci dále ochotni podílet se na výrobě.

Nastala snaha o nalezení levnějších dodavatelů a s nimi spojené zlevněné vstupy. Podnik nutně potřeboval snížit náklady na výrobu. Pokusil se o to několika způsoby, velké změny však nezaznamenal.

Majitelé začali odprodávat nepotřebný materiál. Začali se zbavovat veškerých nepoužívaných strojů a části vozového parku. Z rozsáhlého areálu vznikly prostory možné k pronájmu. Toho podnik využil a pronajal několik parcel dalším korporacím. Z utržených peněžních prostředků se splácely krátkodobé závazky a také část bankovních úvěrů.

I přes vynaloženou snahu dostat podnik do stavu před krizí, byl podnik stále více zadlužen. V posledním roce jeho existence výnosy dosahovali vysokých hodnot, ale zároveň náklady na provoz, tyto hodnoty eliminovaly. Nevladatelná finanční situace a osobní problémy majitelů, byly příčinou podání žádosti o úpadek podniku. Stalo se tak na začátku roku 2011.

8 INSOLVENČNÍ ŘÍZENÍ

Jak už bylo nastíněno dříve, podnik podal návrh na úpadek v únoru roku 2011, kdy byl soudem zamítnut pro nezveřejnění alespoň dvou věřitelů. Zákon umožňuje podání opakovat. Management nevykazoval zlepšení v oblasti zisků. Naopak krize se prohlubovala až za neúnosnou míru. Společně s majitelovou vážnou chorobou se nedalo nadále pokračovat. Proto podali nový návrh doplněný o konkrétní jména věřitelů a dne 22. 3. 2011 Krajský soud v Brně vyhlásil insolvenční řízení.

Dlužník se ocitl v předlužení a měl celkem 96 věřitelů. Celkový majetek na počátku řízení činil okolo 78 mil. Kč. Do tohoto majetku se řadil celkový hmotný majetek, jako byly výrobní linky, stroje a vozový park. V konečné částce byl zahrnut i nehmotný majetek- areál působnosti podniku.

8.1 Stav podniku

Nezávislou firmou byly zpracovány dva audity jeden pro rok 2010 a druhý pro začátek roku 2011. Insolvenčním správce byla najata firma, která provedla nestranný audit. Firma provádějící audit měla k dispozici veškeré úvahy, výpisy zisků a ztrát, seznam majetku a přístup na pozemek podniku. Výsledky auditu si ukážeme v následující tabulce.

Tabulka 11. Hodnoty získané auditem v tis. Kč

	2010	2011
Ztráta podniku	- 21.716	- 4.364
Cizí zdroje	102.673	85.792
Krátkodobé závazky + bankovní úvěry	27.585	6.938
Pohledávky z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti 90-180 dní	137	791
Pohledávky z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti více jak 180 dní	2.288	1.250

Pohledávky za ovládající osobu z titulu půjček	3.785	3.154
Počet pracovníků	35	33
Neuhrazené sociální a zdravotní pojištění	917	597

*v roce 2011 jsou započítány pouze údaje do data 23. 3. 2011

Jak je patrné firma se v posledních měsících své existence snažila splatit dluhy a pohledávky. Což se jí alespoň v menší míře podařilo. Rapidně se snížila hodnota krátkodobých závazků a bankovních úvěrů. Docílilo se tak odprodejem materiálu a hmotného majetku. Na konci roku 2010 měla firma dlužnou částku vůči státu 917 tis. Kč za neuhrazené sociální a zdravotní pojištění.

8.2 Průběh insolvenčního řízení

První návrh na zahájení insolvenčního řízení byl podán 21. 2. 2011. Tento návrh byl Krajským soudem v Brně zamítnut pro nepřiložení konkrétních jmen alespoň dvou dlužníků. Nové podání již se seznamem jmen dlužníků byl podán hned následně dne 4. 3. 2011. Návrh podal jeden s majitelů a zároveň jednatelů podniku. V návrhu byla udána jako příčina pro zahájení insolvenčního řízení předlužení podniku. Dále byl podán návrh na řešení způsoben konkursem.

Krajský soud v Brně rozhodl dne 23. 3. 2011 o úpadku dlužníka a způsob řešení konkursem. Reorganizace byla zamítnuta, protože podnik neměl obrat sto milionů ani nezaměstnávala sto zaměstnanců. Součástí rozhodnutí byla výzva pro věřitele, aby se do třiceti dnů přihlásili insolvenčnímu správci. Zároveň soud určil první přezkumné jednání na den 6. 6. 2011 v Brně. Ve stejný den byla svolána i schůze všech věřitelů. Dlužník byl vyzván, aby do patnácti dnů odevzdal seznamy majetku a závazků. Insolvenční správce byl pověřen k vyhotovení seznamu přihlášených pohledávek, nejpozději do čtyř dnů před zahájením první schůze. Zároveň musel zpracovat zprávu o dosavadní činnosti a hospodářské situaci dlužníka.

Všechny schůze i projednávání se uskutečnili v zadaném čase a místě. Insolvenční správce dodal všechny potřebné dokumenty a navrhl řešit konkurs odprodejem budov a majetku

firmy. Celková hodnota všech přihlášených pohledávek činila 97 mil. Kč. Mezi známé dlužníky patřil Finanční úřad v Uherském Hradišti, Česká spořitelna a leasingové firmy. Podnik měl dočasně omezenou výrobu, ale poptávka po jeho výrobcích byla stále velká.

V průběhu června tedy začala dražba areálu firmy. Její hodnota byla vyčíslena na 34 mil. Kč. Správcova počáteční podmínka byla prodat tento areál kompletně. Jelikož se až do posledních dní existence firmy prováděla výroba, byla schopna po prodeji dále fungovat. A její hodnota by byla tedy vyšší při fungujícím procesu. Výrobní proces se tedy znovu obnovil a za sníženého stavu zaměstnanců, nadále vyráběl. Správce zajistil náklady na nákup materiálu za souhlasu věřitelů. Ve veřejné dražbě se nepřihlásil nikdo, kdo by měl o areál zájem. Výroba se úspěšně rozběhla a během srpna hospodářský výsledek dosáhl 500 tis. Kč.

Na počátku roku 2012 byla svolána schůze věřitelského výboru. Ta měla za úkol rozbor dosavadního jednání. Podala na schůzi několik připomínek a navrhla další postupy. Po schůzi věřitelského výboru, byla schválena koncepce zpeněžení majetkové podstaty dlužníka prodejem majetku mimo dražbu. Byl vybrán způsob na základě výběrového řízení organizovaného poradce, kterého určí sám výbor. Definovaly se podmínky výběrového řízení. Stále však nebyl nalezen kupce.

V polovině roku 2012 se začaly objevovat problémy s výrobním procesem. Nákladný vstupní materiál se stal nedostupný finančním prostředkům firmy. Nicméně se podařilo stabilizovat výrobu, alespoň do rozsahu nezatěžující majetkovou podstatu. Tento stav se podařilo dlouhodobě udržet s mírným zvětšováním objemu výroby. V tomto období zaměstnával podnik cca. dvacet činných zaměstnanců. Byly podány některé návrhy na zrušení pohledávek vůči věřitelům z důvodů nedostatečného prokázání.

Po třetím výběrovém řízení se podařilo odprodat část nemovitého a movitého majetku ve výši 11 mil. Kč. Postupně se podařilo zpeněžit další stroje, výrobní linku a vozový park. Začaly se splácet závazky vůči věřitelům. Podniku se podařilo uspokojit více jak 75% pohledávek. Majetek byl odkoupen v takové míře, že se výroba nezastavila. Nadále pod jiným názvem provádí činnost.

Insolvenční řízení nebylo plně uzavřeno z důvodů nepokrytí jediné věřitelské pohledávky. Insolvenční správce podal návrh na řešení a v nejbližší době by se mělo celé insolvenční řízení uzavřít.

9 NÁVRHY

Zhodnocení celé situace a její řešení je poslední krok krizového řízení. Každý podnik by po skončení krize měl rozebrat danou situaci a zaznamenat si chyby v řízení a rozhodování. Vyhodnocení špatných rozhodnutí a postupů, slouží do budoucna jako nástroj pro prevenci před vznikem krize. Ať už se firma dokázala zachránit a dál působí na trhu. Nebo se ocitla v insolvenční, zde analýza slouží manažerům a majitelům pro vyvarování se chyb v novém projektu.

Analyzovaný podnik se dostal do krize především špatným řízením. Už od založení se dostal do vysokého zadlužení a byl problém tento faktor eliminovat. Naopak podnik se v čase čím dál více zadlužoval. Po jednom účetnickém období, kdy se v roce 2008 dosáhlo 20 mil. Kč čistého zisku. Podnik místo toho, aby pokryl některé ze svých závazků a bankovních úvěrů, odkoupil pozemek a s celou firmou se přestěhoval do nového areálu. Odebral sice ze svého seznamu závazku, platit nájem, bohužel pro zavedení podniku do nového prostředí se musel opět zadlužit. Z dlouhodobého hlediska nebyl vypracován plán oddlužení firmy. Proto by se do budoucna měl podnik v co největší míře snažit tyto dluhy splácet. Měl by se snažit dosáhnout maximalizace vlastního kapitálu a eliminaci cizího kapitálu.

Dalším z problémů související s bankrotem firmy bylo tvoření nízkých rezervních fondů. Podnik vytvářel pouze zákonem nejnižší možné rezervy. Podnik byl tedy částečně finančně nestabilní a byl závislý na úhradě faktur od odběratelů. Je důležité, aby si podnik vytvářel vlastní rezervy a byl finančně samostatný. Ve strategických plánech by měli být uvedeny poměry mezi investicemi do nových technologií a vytvořením dostatečné rezervy na nepříznivé období.

Jelikož byl podnik oslaben již dříve zmiňovanými faktory, propuknutí ekonomické hospodářské krize se stalo posledním krokem k bankrotu. Firma nebyla schopna ustát zvýšení míry inflace. Nakupovala drahý materiál a specializovala se na prototypové součástky, to se jí v krizi vymstilo. Vstupy se ještě navýšili, naopak poptávka po zboží klesla, protože odběratelé nebyly ochotní platit vysoké částky za produkty. I přesto, že firma v posledních letech své existence nastartovala svou ekonomiku, náklady převyšovaly výnosy.

V neposlední řadě byl problém také v rozdělení pravomocí a vedení podniku. Majitelé byli dva, byli zároveň jednateli podniku a měli stejné hlasovací právo. Pouze jeden z nich se aktivně podílel na vedení podniku. V mnoha případech je jeden majitel výhodou, v tomto

bohužel nevýhoda. Majitel starající se o firmu, přehlížel její problémy. Chyběl zde navíc nezávislý pohled z jiného než jednoho úhlu. Aktivní jednatel onemocněl zákeřnou nemocí a v posledních letech již pro něj nebyl podnik na prvním místě. Je důležité vytvořit si kolem sebe tým, který bude mít na starosti sledování vývoje podniku. Bude se starat o analýzu a vyhodnocení řízení podniku.

Univerzální návod, jak vést podnik, neexistuje. Pouze správnými postupy a řízením, dokáže podnik maximalizovat své zisky. Je potřeba nepřehlížet krize. Analyzovat okolí z pohledu rizik a hrozeb. Rizika vyhodnocovat a řídit na všech možných vedoucích úrovních. Vypracovávat a aktualizovat cíle a strategie řízení. Dělat průzkumy konkurence a zájmu o nabízený výrobek. A mnoho dalších postupů pro eliminaci nástrah a hrozeb, které na podnik dennodenně působí.

ZÁVĚR

Bakalářská práce analyzuje krizové a insolvenční řízení v rovině teoretické a praktické. Pro analýzu byla vybrána firma zabývající se výrobou a obráběním ocelových trubek se sídlem v Huštěnovicích.

K dosažení splnění cíle bylo potřeba rozebrat si základní pojmy, které se postupně objevovali v celé práci. Nejvíce do hloubky se uvádí pojem krize. Jsou zde zmiňovány i možné příčiny krizí, jelikož se jim věnujeme v praktické části. Další podmínkou pro správné řešení práce bylo z dostupných pramenů vytvořit ucelený obraz pojmu krizové řízení. K tomu práce přistupuje nejdříve jako k obecnému pojmu. Poté se zabývá jeho průběhem a postupy spojené s jeho řešením. Bylo potřeba nastínit i dvě základní role krizového manažera. Jelikož se firma dostala do insolvenčního řízení, bylo cílem práce podívat se i na toto téma. Z hlediska obsahu insolvenčního řízení bylo pojato v rámci průběhu řízení. Součástí se stalo rozebrání jednotlivých možností likvidace podniků.

Praktická část řeší krizové řízení z hlediska rozboru konkrétního podniku. Pro lepší představu byl hned na začátku podnik představen a jeho předmět podnikání. Navazuje na něj analýzy pro vytvoření obrazu o faktorech ovlivňující podnik v hospodaření. Z dostupných pramenů byla vytvořena a vyhodnocena PEST a SWOT analýza. Tyto analýzy vytvořily obraz vnitřního a vnějšího prostředí podniku, které se používá při tvoření strategického plánování. Po vypracování finanční analýzy se vytvořil náhled na hospodaření firmy během svého působení. Ukázalo se, jak byla firma likvidní, její rentabilita a do jaké míry se zadlužila. Všechny analýzy pomohly nahlédnout na problematiku řízení firmy a dokázaly zhodnotit příčiny vzniku krize.

Při analýze samotného krizového řízení byla popsána strategie firmy, kterou vytvořil krizový management během již vzniklé krize. Dalším bodem, který napomohl objasnit kroky krizového managementu, byl rozbor příčin vzniku a průběhu krize. Následuje popis postupů a zhodnocení samotného procesu krizového řízení. Jelikož bylo neúspěšné, dostal se podnik do insolvenčního řízení. Práce nejdříve vyhodnotila a nastínila situaci uvnitř podniku, její dostupné finance a majetek. Další část už tvořil rozbor po sobě jdoucích postupů při řešení úpadku podniku. Poslední kapitola v práci se zabývá pohledem na vzniklé chyby vytvořené podnikem před a během krize. Chyby byly zhodnoceny a byly nastíněny možné postupy k jejich eliminaci.

Praktický přínos práce je seznámení s danou problematikou. Práce ukazuje praktické řešení analýz spojených s krizovým řízením. Udává praktický rozbor a popis průběhu krizového a insolvenčního řízení.

Práce vytvořila ucelený obraz krizového řízení, ať už v teoretické rovině nebo rozbořením praktického příkladu na podniku. Na základě těchto skutečností můžeme konstatovat, že cíle bakalářské práce byly splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [8] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8
- [2] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3., přeprac. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, xxv, 479 s. ISBN 8071797367
- [3] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9
- [4] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3
- [5] ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005, 97 s. ISBN 80-245-0951-2
- [6] § 5 Obchodní zákoník č. 513/ 1991 Sb.
- [7] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [8] ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [9] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: Do-nauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.
- [10] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 317 s. ISBN 80-7041-248-8.
- [11] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Vyd. 1. Ostrava: Key Pu-blishing, 2007, 92 s. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [12] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: dokud ještě není v krizi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 179 s. ISBN 8086419746.
- [13] ZUZÁK, R. *Krise podniku a její kreativní řešení*. 1. vyd. Praha : ČZU v Praze, PEF, 2005. 106 s. ISBN 80-213-1393-5.

- [14] Insolvenční zákon a předpisy související; Nařízení Rady (ES) o úpadkovém řízení: komentář. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. xxiii, 1246 s. Komentáře Wolters Kluwer. Kodex. ISBN 978-80-7357-243-3.
- [15] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 8071793671.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ORP Obec s rozšířenou působností

MU Mimořádná událost

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Životní cyklus podniku [10]	13
Obrázek 2. Schéma krizového managementu	25
Obrázek 3. Průběh insolvenčního řízení	30
Obrázek 4. Vznik a zánik firem v letech 2009-2012 zdroj: Registr ekonomických subjektů, výpočet: CRIF – Czech Credit Bureau, a. s.	34
Obrázek 5. Graf vývoje zisků	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Matice pro vyhodnocení rizika [12].....	16
Tabulka 2. Klasifikace rolí krizového manažera zpracováno podle skript [8]	27
Tabulka 3. Přehled makroekonomických ukazatelů	36
Tabulka 4. Matice SWOT analýzy.....	38
Tabulka 5. Vyhodnocení SWOT analýzy	39
Tabulka 6. Počet podniků a živnostníků v oboru zámečnictví,	40
Tabulka 7. Počet držitelů živnostenských oprávnění pro předmět podnikání "zámečnictví, nástrojářství" v letech 2000 až 2010, kteří mají sídlo ve správním obvodu ORP Zlín.....	40
Tabulka 8. Podklady z rozvahy a výkazů zisků a ztrát firmy z uvedených let.....	41
Tabulka 10. Výpočty ukazatelů likvidity, zadluženosti a rentability z daných let.....	43
Tabulka 11. Výsledky Almanova Z-skóre	45
Tabulka 12. Hodnoty získané auditem v tis. Kč	49