

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
E k o n o m i c k á f a k u l t a

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský

Katedra: Řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

KRIZOVÝ MANAGEMENT JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ
VYBRANÉ INSTITUCE

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Ladislav Švehla

2007

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÝHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Laďislav ŠVEHLA**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Krizový management jako součást řízení vybrané instituce**

Zásady pro vypracování:

Úvod: vymezení pojmu *krizový management* a nastínění jeho významu pro řízení.

Cíl práce a metodika: Cílem práce je vymezit vztah mezi *krizovým managementem* a navrhnout možné aplikace zavádění zásad *krizového managementu* do řízení institucí.

Literární přehled:

Charakteristika vybrané instituce

Vlastní práce:

- vymezení vztahu mezi *krizovým managementem* a *podnikovým řízením*;
- analýza možných dopadů *krizových situací* na řízení institucí;
- návrh možných změn a doporučení pro řízení instituce.

Diskuse a závěr:

Literatura:

Přílohy:

Rozsah práce: 50 - 70 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

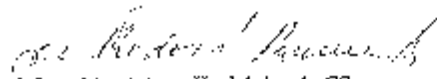
Seznam odborné literatury:

- Hrabánková, M., Procházková, D.: Krizový management. JCU, České Budějovice 2003, (v tisku)
Bowman, C.: Strategický management. Grada Publishing, Praha 1996, 147 s.
Hron, J., Tichá, J., Dohnal, J.: Strategické řízení. ČZU Praha, 1998, 266 s.
Donelly, J., H. a kol.: Management. Grada Publishing, Praha, 1997, 821 s.
Kopčaj, A.: Řízení proudů změn - nevšední rozvoj firmy. Silma 90, Ostrava 1999, 298 s.
Periodikuma Moderní řízení, HN
Internet (např. www.emergency.cz)


Vedoucí diplomové práce: Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 15. února 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2007

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice


prof. Ing. Magdaléna Hrabánková, CSc.
děkanka

L.S.


prof. Ing. Magdaléna Hrabánková, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Krizový management jako součást řízení vybrané instituce“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 25. dubna 2007

.....

Děkuji Doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D, vedoucímu diplomové práce, za rady, připomínky a konzultace.

O B S A H:

1. ÚVOD	7
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	8
2.1 Vztah mezi krizovým managementem a podnikovým řízením	8
2.2 Proces rozhodování za podmínek krize v podniku	12
2.2.1 Krize organizace	13
2.2.2 Možné příčiny krize	14
2.2.3 Postup řešení krize	15
2.2.4 Management existujících krizí	17
2.2.5 Základní rozdíly mezi řízením podniku a krizovým řízením	18
2.2.6 Prvky a signály důležité pro krizové řízení	20
2.3 Krizový plán	21
2.4 Systémy pro předcházení krizí	23
2.4.1 Interní audit	23
2.4.2 Controlling	23
2.4.3 Vnitřní kontrola	23
2.5 Procedury vedoucí k zachování podniku	24
2.6 Analýza podnikatelského prostředí	25
2.6.1 SWOT analýza	26
2.6.2 Analýza ohrožení	27
2.7 Finanční zdraví podniku	28
2.7.1 Analýza poměrových ukazatelů	28
2.7.1.1 Ukazatele likvidity	28
2.7.1.2 Ukazatele výnosnosti	29
2.7.1.3 Ukazatele aktivity	30
2.7.1.4 Ukazatele zadluženosti	31
2.7.2 Syntetické pohledy na finanční zdraví podniku	32
3. METODIKA	34
3.1 Cíle práce	34
3.2 Zdroje vstupních informací	34
3.3 Období šetření	34
3.4 Postup práce	34
3.5 Zpracování	35
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ INSTITUCE	36
4.1 Historie vybraného podniku	36

4.2 Současná charakteristika společnosti	37
4.2.1 Základní charakteristika firmy	37
4.2.2 Výroba	38
4.2.3 Struktura složení zaměstnanců	39
4.3 Cíle firmy	40
4.4 Konkurence	41
5. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	42
5.1 Vymezení vztahu mezi krizovým managementem a podnikovým řízením	42
5.1.1 Charakteristika podnikového řízení ve vybrané instituci	42
5.1.2 Možnosti uplatnění krizového managementu v podniku	43
5.1.3 Vztah krizového managementu a podnikového řízení ve firmě	45
5.2 Analýza možných dopadů krizových situací na řízení institucí	49
5.2.1 Vybrané analýzy jako podklad k řízení instituce	49
5.2.1.1 <i>Analýza podnikatelského prostředí podniku</i>	49
5.2.1.2 <i>Finančně ekonomická analýza podniku</i>	50
5.2.2 Potencionální zdroje krizových situací	57
5.2.2.1 <i>Krizová situace v důsledku nenaplnění výroby</i>	58
5.2.2.2 <i>Krise odbytová společně s krizí v konkurenci</i>	59
5.2.2.3 <i>Příliš mnoho zakázek – také krizová situace</i>	60
5.2.2.4 <i>Krise z vnějšího prostředí - konkurence</i>	61
5.2.2.5 <i>Obsluhované trhy</i>	64
5.2.2.6 <i>Hodnocení odběratelů</i>	67
5.3. Návrh možných změn a doporučení pro řízení institucí	69
5.3.1 Návrh možných řešení – případ 1	69
5.3.2 Návrh možných řešení – případ 2	70
5.3.3 Návrh možných řešení – případ 3	71
5.3.4 Návrh možných řešení – případ 4	72
5.3.5 Návrh možných řešení – případ 5	72
5.3.6 Krize podniku jako příležitost	72
6. ZÁVĚR	74
7. SUMMARY	76
8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
9. PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Krizy organizace jsou významné a zpravidla neočekávané situace, které trvale nebo po delší dobu ohrožují cíl organizace nebo její samotnou existenci. Dopady takové situace mohou poškodit firmu, její zaměstnance, výrobky či služby a pověst na veřejnosti. Bývají vyvolány tlakem vnějších nebo vnitřních událostí, které nutí management k neodkladným rozhodnutím. Může jít o zánik trhu, legislativní omezení, pád kurzu cizí měny, neúspěšnou inovaci, nový konkurenční výrobek apod. Krize podniku jsou chápány jako situace různé časové délky, v níž se rozhoduje o tom, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, v které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.

Po dobu existence podniku nebo instituce může nastat i více krizových situací. Krize mohou přicházet postupně nebo najednou. Většina podniků se dříve či později do podobné situace dostane. Vždy je velice důležitá připravenost na tyto situace a včasné odhalení jejich příčin. Pokud management podniku krizovým stavem již dříve prošel, má nyní jisté zkušenosti a s krizí se lépe vypořádá. Jestliže instituce krizovou situací ještě nezažila, může dojít k určitým problémům. Může se také stát, že management krizový jev včas odhalí a krize podniku ani nenastane. V některých situacích není příchod krizového manažera nutný a celá krizová situace bude řešena stávajícím managementem podniku. Pokud je situace v podniku managementem neřešitelná, přichází krizový manažer a začíná proces řízení podnikatelské krize.

Krizový management, který se zabývá řešením krizí, se může obecně týkat různých odvětví, a to např. komunální sféry a městských či obecních úřadů, krize může nastat také osobní, krize sociální a společenská a mnoho dalších.

Téma Krizový management jako součást řízení vybrané instituce bude zpracováno v této práci ve smyslu, kdy daná instituce, v našem případě průmyslový podnik, ještě v krizi není, ale mohl by se do ní v budoucnosti dostat.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Vztah mezi krizovým managementem a podnikovým řízením

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, stalo se řízení nezbytným pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a množství organizovaných skupin se neustále zvětšovalo, vzrůstal význam manažerů a managementu. Pojmu management odpovídá český termín řízení. Tímto názvem můžeme také označit skupinu vedoucích pracovníků v podniku nebo obecněji v organizační jednotce. Rozlišování tohoto pojmu závisí na textových souvislostech [1, 9].

Management má mnoho dílčích částí, které se odlišují předmětem aplikace a úhlem pohledu. Někdy se stává, že jsou některé přístupy managementu povyšovány na přístupy rozhodující, např. marketing, jakostní systémy, strategický management atd. Realitou však je, že různé přístupy k managementu jsou užitečné, ale musí být využívány komplexně a vyváženě. Uvedené se týká i krizového managementu [5, 6, 7].

V případě krizového managementu se jedná o soubor specifických přístupů a metod využívaných řídicími pracovníky ke zvládnutí funkcí subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů způsobených vznikem určitého typu mimořádné události [7].

Krizové řízení je charakterizováno neprodleným řízením mnoha problémů. Jedná se o situaci podobnou běžnému řízení, když rozdíl spočívá především v naléhavosti řešení problémů (kritickým se stává faktor času), v kruhové závislosti problémů (jeden problém vyvolává druhý problém, který přes třetí problém způsobuje problém první - například nedostatek peněžních prostředků blokuje nákup surovin, jejichž nedostatkem je ohrožena výroba a výpadky ve výrobě následně způsobují nedostatek příjmů, tedy peněžních prostředků) a v rozložení řídicích vazeb, kde pro vzájemné obviňování neexistuje zejména na středním článku řízení konstruktivní spolupráce (zpravidla dojde k personální obměně vrcholového vedení, kde nové vedení musí prioritně řešit operativní problémy) [1, 22].

Krizi podniku lze definovat jako narušení rovnováhy v některém z jeho subsystémů, které může ohrozit dosahování cíle podniku nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence. Pokud dojde k včasnému rozpoznání příčin krize a jejich odstranění řídicími zásahy, nemusí to vést k prohlubování krize, které končí až zánikem podniku [22].

Řešením krize podniku se zabývá krizový management. Z širšího hlediska se krizový management používá jako preventivní nástroj již při hodnocení rizik, které mohou být potenciální příčinou vzniku krize [4, 7].

Z užšího pohledu lze krizový management chápat jako systém zásad a nástrojů aktivně aplikovaných vedením podniku pro zvládnutí krizového stavu postiženého podniku a jeho vyvedení na dráhu dalšího rozvoje. Nedílnou součástí zvládnutí krizového stavu je pochopení zdrojů krizí, jejich typologie, jakož i systematizace příčin jejich vzniku [12].

K základním obecným zásadám organizace krizového řízení podniku patří:

- identifikace skutečných příčin krize,
- jmenování krizového managementu,
- krátkodobá centralizace pravomocí v jeho rukou,
- realizace komplexu ozdravných opatření [7].

Mluvíme-li o krizovém managementu, máme na mysli:

- především útvar krizového řízení,
- ale i určený obsah jeho činnosti, která bude více nebo méně propojena s činností jiných útvarů a jiných pracovníků, takže v širším smyslu se krizový management (podobně jako krizové řízení) může chápat jako celková činnost podniku při řízení krizových jevů.

Jde-li o místo v organizační struktuře podniku, je krizovým managementem míněn odpovídající útvar. Ten může mít pouze jediného pracovníka. Jde o krizového manažera. Pokud je v útvaru pracovníků víc, jsou pokládáni za krizové inženýry nebo krizové techniky [2].

Postavení útvaru krizového managementu v organizační struktuře závisí na jejím typu. Nejobvyklejším typem je organizace založená na štábně-hiarchické struktuře, kde štáb je podřízen řediteli a stojí mimo vertikální linie řízení. Štábní pracovníci

- buď jen dostávají hlášení od útvarů podřízených řediteli, zpracovávají stanoviska a předávají je řediteli, který podle vlastního uvážení koná,
- nebo vydávají i závazné pokyny, ale jen metodické povahy, zatímco věcnou stránku určuje ředitel [2].

V tomto typu struktury bude krizový manager zařazen ve štábu, v postavení specialisty – analytika, podávajícího zároveň návrhy na opatření. U větších organizací tomu tak bude i v rámci účelově zřízeného krizového štábu, občasně fungující komise, apod. [2].

Každý podnikatelský subjekt nebo podnik prochází určitými stádii vývoje. Celková délka trvání subjektu se samozřejmě může značně odlišovat, stejně tak, jako se bude odlišovat délka jednotlivých fází u různých subjektů [7].

Fáze existence podnikatelského subjektu jsou následující:

- Ø ideový zrod podnikatelského záměru,
- Ø vypracování reálného podnikatelského záměru a výběr vhodného typu společnosti a sepsání společenského smlouvy,
- Ø zápis společnosti do obchodního rejstříku,
- Ø realizace podnikatelského záměru,
- Ø prohlášení likvidace nebo zrušení společnosti prohlášením konkurzu nebo zamítnutí návrhu na prohlášení konkurzu pro nedostatek majetku,
- Ø výmaz společnosti z obchodního rejstříku [7].

U každého podnikatelského subjektu musí v průběhu existence docházet k hodnocení úspěšnosti realizace podnikatelského záměru. Je velmi pravděpodobné, že ne vše, co bylo v plánu předem definováno, se taky bude ve skutečnosti dařit.

Jednou z nejvýznamnějších metod sloužících k včasnému odhalení blížících se nebezpečí v hospodaření firmy je finančně ekonomická analýza.

V teorii se rozlišují zpravidla dvě skupiny ekonomických ukazatelů, kterými jsou ukazatele ekonomické bonity a ukazatele finanční stability. Ke každé z těchto skupin lze přiřadit i několik desítek ukazatelů.

Nejprve je ale důležité nastínit stav, kdy je počínající krize v subjektu již charakterizována "hmatatelnými" krizovými aspekty. Tuto situaci charakterizují následující čtyři etapy [7]:

1. Etapa

- subjektu klesají příjmy,
- rostou náklady.

2. Etapa

- zvyšuje se objem úvěrů, rostou splátky,
- subjekt a jeho produkce tzn. "vypadává z trhu".

3. Etapa

- banky přestávají poskytovat úvěry,
- u stávajících úvěrů se začínou zvedat úrokové sazby,
- chybí zisk pro financování rozvoje, či udržení subjektu,
- objevují se potíže s platební schopností,
- subjekt snižuje zásoby materiálu a dlouhodobého hmotného majetku,
- omezují se nákupy.

4. Etapa

- subjekt se dostává do ztráty, nejsou prostředky na pokrytí fixních nákladů,
- uvnitř společnosti se objevují spory, které se projevují i navenek, ve vztahu k obchodním partnerům,
- platební schopnost se snížila na minimum.

V dané situaci je již subjekt v krizi a je třeba hledat nová řešení, která změní dosavadní přístup managementu.

V daném okamžiku nastává prostor pro krizový management. Jeho cílem je vyřešení krizové situace za předpokladu zachování existence subjektu. Je ovšem jisté, že se charakteristika subjektu a jeho vnitřní struktura v důsledku krize, či v důsledku opatření provedených k její likvidaci, zcela jistě změní. V konečném důsledku dokonce může dojít k zániku subjektu s tím, že účelem krizového řízení by pak bylo zejména minimalizovat negativní dopady na ostatní subjekty v systému [7].

Pokud se krize v subjektu dostane do 4. etapy, dostává se podnik do úpadku a je velmi pravděpodobné, že ze strany věřitelů bude uvažováno i o možnosti prohlášení konkurzu na majetek subjektu [7, 18].

2.2 Proces rozhodování za podmínek krize v podniku

Proces rozhodování za podmínek krize je odlišný od běžného způsobu rozhodování a řízení v době, kdy podnik krizí neprochází. Mezi prvky důležité pro krizové řízení patří:

- zajištění malého počátečního kapitálu pro revitalizaci činností a jeho moudré vynaložení,
- destrukce starých řídicích vazeb,
- důraz na prognózování cash-flow očištěného o rizika (systém řízení pohledávek) jako podmínky pro hodnocení lidí a produktů,
- prvotní výběr podporovaných produktů a činností musí být proveden velmi rychle
a nepřesnosti musí být průběžně korigovány,
- tvrdé rušení tradičních nákladů nezvyšující hodnotu produkce,
- radikální kroky pro odhalení vnitřních rezerv,
- řízení a hodnocení výsledků pouze podle čísel, a to s týdenní periodicitou,
- zajištění včasných podkladů pro řízení s důrazem na přehlednost a s vyloučením všech zohledňujících komentářů,
- po přechodnou dobu cca 1 roku razantní personální politika bez výjimek, ale podle všech známých a předem sdělených pravidel odvozených z objektivních týdenních číselných výsledků,
- zavedení interních standardů a význam funkce nazývané "trenér" pro jejich efektivní zavedení a přizpůsobování interním podmínkám a potřebám [1, 2, 7].

Pokud se chce management vypořádat s problémem rizika v reálném firemním prostředí, je nutné se naučit v manažerské praxi s rizikem ve firmě žít, což znamená, umět riziko řídit.

Management rizik je kompletní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou ovlivnit subjekt [14].

2.2.1 Krize organizace

Krize mají za následek:

- u ziskových organizací především ztrátu disponibilního zisku,
- u organizací neziskových nedostatek prostředků, či ztrátu funkčnosti.

Zvláštní skupinu tvoří krize sociální a politické, kde z hlediska popisu vzniká prvý problém, kdo je institucionálním nositelem krize.

V zásadě rozlišujeme krize vnitřní a vnější. Z aktivit podniku do jeho okolí a ze změn okolí, které se přímo nebo zprostředkovaně dotýkají podniku a z dysfunkce mezi podnikovými systémy vyplývá velké množství rizik. Namátkově lze uvést některá nejvýznamnější bez nároku na vytvoření vyčerpávajícího seznamu a při vědomí, že existuje množství dalších, které nelze v současnosti identifikovat, nebo o kterých hypoteticky tušíme, že by mohla nastat [22].

Nejdříve je nutné provést analýzu všech rizik neboli potenciálních zdrojů krize. Může jít buď o krize uvnitř nebo vně organizace.

Vnitřní

- materiálová a surovinová krize
- krize ve výrobě
- finanční krize
- personální krize
- krize know-how
- krize managementu [1, 22].

Vnější - (trh, či všeobecné vnější prostředí)

- krize odbytová
- krize v konkurenci
- krize dodavatele
- krize odběratele
- krize způsobená změnou legislativních podmínek [1, 22].

Z hlediska posloupnosti se jedná o

- prevenci krizí,
- řešení počínající krize,
- řešení existující krize [7].

2.2.2 Možné příčiny krize

Jak je patrné z obrázku 1 mohou být příčiny krize podniku různé. Není asi možné říci, která příčina krize je pro podnik více či méně riziková, vždy záleží na mnoha okolnostech a situacích. Krizi mohou zavinit zákazníci neboli odběratelé, protože vyžadují např. kratší dodací termíny, nižší ceny, větší objem dodávek, atd. Krizi také může způsobit konkurence, dokonce i spolupracovníci nebo zaměstnanci podniku. V neposlední řadě také různé legislativní předpisy a zákony, které podnik nemůže ovlivnit [1, 7, 22].

Obrázek 1 – Možné příčiny krize

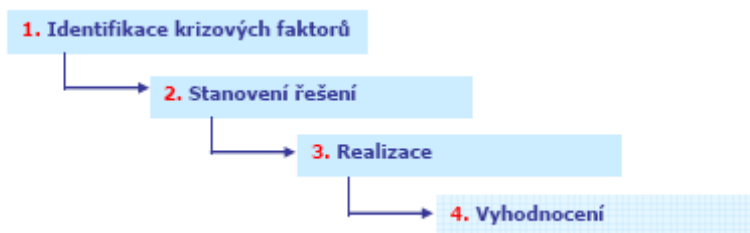


Pramen: autor

2.2.3 Postup řešení krize

Postupy řešení krizí v podniku mohou být různé. Obrázek 2 popisuje poměrně jednoduchý postup, který se skládá ze čtyř stupňů:

Obrázek 2 - Schéma postupu řešení krize



Pramen: autor

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

1. Identifikace krizových faktorů (příčin krize) - v oblasti prevence tzv. krizový potenciál

Např. K1 - odbytová krize, K2 - personální krize, K3 - legislativní krize. Kategorizace krizových faktorů, většinou ve 3 stupních podle účinku:

- mírné (kapesní krádež, malá dopravní nehoda),
- výrazné (záplavy, požáry, přírodní eroze),
- zničující (povodně na Moravě v roce 1997, zemětřesení, teroristické útoky).

2. Stanovení řešení (strategie a taktika)

Běžné metody řešení (trouble shooting) nevyžadují mimořádné přístupy řešení. Tzv. "šuplíkové" plány jsou připravená řešení, která se nerealizují okamžitě. Existuje několik způsobů řešení:

- náprava podstaty, např. rozvoj výroby, inovace výrobku, rozšíření trhů,
- opuštění oblasti, např. zastavení některé výroby, diverzifikace do jiného oboru, změna výrobní řady,
- oslabení dopadů, tzv. "polštář", např. změna reklamy, zajištění garancí (vždy časově omezené), prodejní akce.

Náklady na řešení podle reprodukční fáze výrobku či činnosti jsou nejvyšší při realizační fázi, nebo nízké v přípravných fázích, např. při projekci. Časové hledisko - reálný plán prevence je přibližně do 5 let [1, 7].

3. Realizace

Realizace krizové strategie obsahuje tyto tři etapy:

- odstranění ohnisek krize,
- omezení celkového ohrožení,
- zvládnutí krizové situace [1]

4. Vyhodnocení

Smyslem vyhodnocení je korekce řešení a poučení pro budoucnost [7].

2.2.4 Management existujících krizí

Charakteristika situace:

- časová tíseň,
- málo či nepřesné informace (někdy falešné),
- utilitární řešení (ne vždy obecně optimální),
- vyšší rizika,
- nestandardní metody managementu (ale není jednoznačný návod),
- nedostatek vhodných lidí,
- kontinuita s předchozím stavem [7, 22].

Personální technika

Nejnáročnější na řešení je obvykle personální stránka ve všech výše uvedených souvislostech. Metoda "7 statečných" = získávání spolupracovníků - 1. vlna získání spolupracovníků - ideální jsou spolupracovníci, kteří chtějí změnu a umějí, rozhodující pro výběr je, že chtějí změnu [7].

Místo zahájení změny – organizační a další změny se zahajují:

1. nahoře - z hlediska celé organizace to musí být vždy, v případě každé změny
2. na střední úrovni - dílčí řešení, pokud je vrcholové řízení v pořádku
3. dole - může být i bez řešení na střední organizaci [7]

Stupně řízení:

- běžný styl - řídíme o 1 stupeň níže, kontrolujeme až o 2 stupně níže,
- krizový styl - můžeme řídit o více stupňů - níže (ale bezprostřední podřízené informujeme), nahodile či cíleně kontrolujeme i nižší stupně (např. řadového údržbáře) [7, 17].

Komunikace

- kolektivní komunikace – je důležitý konkrétní přístup podle situace a je také potřeba komunikaci posílit,
- posílení individuální komunikace se všemi stupni (nejen s přímými spolupracovníky) [7].

Kolektivní rozhodování

Je potřeba omezit na minimum, v případě krize je třeba přejít spíše k autoritativním způsobům řízení [2].

Delegování pravomocí

Rozhodnutí o delegování pravomocí záleží na okolnostech a v některých situacích je pro zvládnutí zcela nezbytné, jindy je naopak nutné pravomoci (např. podpisové právo) odejmout [7].

Poradenské organizace

K využití služeb externího poradce je třeba přistupovat obezřetně. Zejména s ohledem na náklady, které jsou nemalé. Pokud neumíme dobře formulovat zadání, pak není vhodné takové služby vyhledávat. V konečné fázi by šlo o neefektivně využité prostředky [7].

2.2.5 Základní rozdíly mezi řízením podniku a krizovým řízením

Vlastníci podniku by si při vzniku akutní krize měly klást důležitou otázku, zda podnikový management, který krizi způsobil, je také schopen z ní podnik vyvést. V německých podnicích bývá uplatňována zásada, že podnikový management, který zodpovídá za vzniklé nedostatky, musí být okamžitě vyměněn a nahrazen novým. Obrázek 3 porovnává rozdíly mezi podnikovým řízením a řízením krizovým [22].

Obrázek 3 – Srovnání podnikového řízení a krizového řízení

	Standardní řízení	Krizové řízení
Postup	<ul style="list-style-type: none"> • stanovení strategie • stanovení cílů • určení tzv. nositelů úkolů • vytvoření organizačního rámce 	<ul style="list-style-type: none"> • zjištění hlavních příčin krize • krizový plán • zajištění koordinace • vyhlášení výjimečného stavu • vtažení všech schopných lidí na všech úrovních bez rozdílu • definování co je krizí zasaženo • stanovení hlavního nositele řešení
Komunikace	<p>Dodržování hierarchických vazeb, předávání informací přes jednotlivé stupně řízení.</p>	<p>Přímá komunikace klíčových nositelů (řešitelů krize) s ostatními dle potřeby.</p>
Odpovědnost	<p>Vyplývá z organizačního uspořádání a funkčního zařazení.</p>	<p>Vyplývá ze vztahu úkol – hlavní nositel. Hlavní nositelé jsou zbaveni standardního řízení, krizové oblasti jsou řešeny odděleně.</p>
Odměny a sankce	<p>Vyplývají z metodiky odměňování a hodnocení.</p>	<p>Jsou přímo vázány na jednotlivé úkoly, v případě selhání je třeba nositele úkolu změnit.</p>
Kontrola	<p>Je prováděna pravidelně přes jednotlivé úrovně řízení.</p>	<p>Je stanoveno, jak vypadá překonání krize a časový horizont řešení. Nositel úkolu provádí a předkládá v krátkých intervalech vyhodnocení a vývoj situace. Nositel nectí hierarchické úrovně, ale vztah člověka k úkolu.</p>
Přístup manažerů	<p>Každý je odpovědný za svou oblast, řídí především své přímé podřízené.</p>	<p>Jsou aktivní ke všem lidem, kteří jsou nápomocni v řešení problémů bez rozdílu úrovně. Důraz se klade na odstranění příčin problémů.</p>

Pramen: Hálek, V., 2006

Jak vyplývá z obrázku 3 rozdíly mezi krizovým řízením a řízením v době, kdy podnik v krizi není jsou značné a také rozdělení pravomocí a úkolů je velmi rozdílné [7].

2.2.6 Prvky a signály důležité pro krizové řízení

Podnik se dostává do krize postupně. K typickým signálům krizového stavu patří např.:

- Nereálný business plán - podnik investoval do nové produkce, která se však na trhu neuplatní. Na investici si vzal úvěr, který nebude schopen splácet a propukne krize.
- Zastavení investic z důvodu dobrého prodeje současné produkce, žádný rozvoj - vzhledem k zastarávání produkce klesá, což musí být kompenzováno snížením cen, což způsobuje pokles zisku a podnik nemá dostatek provozních prostředků.
- Je-li majitel podniku zvyklý na vyšší zisk z investovaného kapitálu, než skutečně dosahuje, začne částečně rozprodávat ziskové části podniku - v podniku zbudou méně efektivní provozy a podnik se velmi rychle blíží krizi
- Vlastník podniku chce zajistit zisky i za cenu likvidace podniku - vnutí nevýhodné odběratele a dodavatele, majetek podniku použije jako zástavu, volné finanční prostředky nevýhodně investuje nebo půjčí - podnik tuto zátěž neunes a blíží se krizi [7].

Krizové řízení má v zásadě 2 odlišné cíle:

1. Revitalizovat organizaci - provést takový soubor opatření, jejichž smyslem je zabránit zániku podniku. Kritériem obvykle bývá zachování zaměstnanosti [7].
2. Likvidovat podnik - provést takové kroky, které dovolí výmaz z obchodního rejstříku. Kritériem bývají získané finanční prostředky [7].

Předpokladem vyřešení krize je podpora vlastníků a následně top managementu, který bude změny vykonávat. V krizovém řízení se nehodnotí funkce ale úkoly. Při krizovém řízení je nutné respektovat následující zásady:

- vyhledat klíčové manažery pro vyvedení firmy z krize,
- na vrcholové úrovni musí být člověk, který se dokáže rozhodovat rychle a na základě mála podkladů, člověk intuitivní a pragmatický,
- stanoví se jasné podmínky, pravomoci, kompetence, odměny platné po celou dobu krizového řízení,
- nesmí být prosazovány lokální nebo osobní zájmy, ale zájmy podniku jako celku,

- jediným posláním krizového týmu je vyvést firmu z krize, a to jakýmkoliv způsobem [4, 7, 8].

Výběr a efektivní provádění činností hraje v krizovém řízení rozhodující roli. Při krizovém řízení není zpravidla čas řešit koncepční problémy a čas nezbyvá ani na řešení všech operativních problémů. Proto je důležité nezapomínat na tzv. Paretovo pravidlo, známé pod názvem "20 : 80" [7].

Nové vedení se musí prioritně soustředit hlavně na zajištění provozního kapitálu, zbavení se všech nákladů a nalezení vedoucích schopných plnit úkoly tak, aby byly v optimálním čase plněny všechny dané úkoly [7].

2.3 Krizový plán

Příprava krizového plánu vychází z úvah o charakteru krize, z předpovědí jejího průběhu a z porovnání průběhu srovnatelných krizí minulosti. Je pochopitelně závislá na tom, s jakým předstihem a v jakých podmínkách se připravuje. Krizový plán může mít tyto etapy: vyhlášení krizového stavu, zastavení pádu, trvalý tlak a restrukturalizaci a návrat ke standardnímu řízení [7, 17].

1. Vyhlášení krizového stavu

Vyhlásit krizi a vše, co se bude ve firmě dál dít, bývá často opomíjenou součástí krizového managementu. Prvním úkolem je chtít krizi řešit. Je třeba najít osobnosti, které jsou nekompromisní, firmu zaštití a budou ji z krize schopni vyvést za všech podmínek.

V této etapě jde zejména o:

- vytvoření důvěry,
- vytvoření pracovních týmů,
- provedení hrubé analýzy situace v oblastech struktury a šíře výrobků, struktury zákazníků, organizace, likvidity, struktury nákladů,
- uplatnění krátkodobých opatření, která upřednostňují likviditu před rentabilitou, rychlost před přesností, lidi před technikou a technologií. Stanovení budoucího strategického postavení a cesty jeho dosažení [7, 17].

2. Zastavení pádu

Tato fáze zahrnuje:

- eliminaci ztrátových zákazníků a výrobků (zajištění atraktivity zákazníků, příprava portfolia nových zákazníků),
- zlepšení organizačního uspořádání (prověření organizačních vazeb, zkrácení rozhodovacích toků, delegování úkolů na nižší složky, zjednodušení informačních toků),
- zkvalitnění průběhu zpracování zakázky (analýza nákupů, zapojení dodavatele do inovačního procesu),
- zapojení lidí (odstranění hierarchie, podporování iniciativy, delegování maxima úkolů z úrovně vrcholového managementu),
- centralizované řízení likvidity (zpracování krizového rozpočtu) [7, 17].

3. Trvalý tlak

Po dostavení se prvních výsledků nesmí klíčoví nositelé polevit a přestávat s tlakem. Je proto potřeba provádět průběžné hodnocení podle krizového plánu a stanovených parametrů [7, 22].

4. Restrukturalizace a návrat ke standardnímu řízení

V této etapě jde o:

- sjednocení managementu firmy na strategických přednostech zajišťujících budoucí rozvoj firmy,
- strategický řez firmy - definování strategických tržních segmentů a jejich dlouhodobé atraktivity, definování nosného sortimentu, rozpracování detailní marketingové strategie,
- změnu fungování organizace s orientací na trh - optimalizace výrobního sortimentu, přehodnocení procesů a činností z hlediska širšího sortimentu, analýza nákladů jednotlivých procesů a činností, definování procesů a činností, které se vyrobí nebo nakoupí, optimalizace řízení výroby a průběhu vyřizování zakázky,
- návrat ke standardnímu řízení [7, 16].

2.4 Systémy pro předcházení krizí

Systémů pro předcházení krizí je několik. Nejdůležitější a nejvíce používané jsou hlavně interní audit, controlling a vnitřní kontrola.

2.4.1 Interní audit

Jestliže je jednou z možných příčin krize podniku neschopnost vedení předvídat změny, pak je pomocným nástrojem a součástí mechanismů ke zjišťování symptomů vznikající krize zřízení a využití interního auditu podniku a controllingu. Ty jsou schopny zabezpečit fungování vnitřních kontrolních mechanismů v podniku.

Interní audit je poradním orgánem vedení podniku, které hledá způsob, jak dosáhnout vyšší efektivity prostřednictvím neustálého zdokonalování uplatňování strategie, používaných metod a postupů v podniku [7, 8, 11].

2.4.2 Controlling

Bývá často nesprávně ztotožňován s interním auditem. Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje nečekaným negativním jevům a včas varuje, objeví-li se nebezpečí vyžadující určitá příslušná opatření. Strategický controlling se podílí na zpracování strategie podniku a operativní controlling je zaměřen na zjišťování odchylek při dosahování podnikových cílů a jejich realizaci. Controllingu nepřísluší na rozdíl od interního auditu samotná kontrola podnikových činností, ale je na něj částečně přeneseno jejich plánování, koordinace jednotlivých dílčích plánů, organizování a kontrola informačních toků [4, 7, 8, 11].

2.4.3 Vnitřní kontrola

Hlavním cílem vnitřní kontroly v podniku je zabezpečení dodržování obecně závazných předpisů a interních norem pracovníky podniku, dále pak využívání podnikových zdrojů, ochrana podnikového majetku a dosahování podnikových cílů. Vnitřní kontrola má především funkci preventivní a často ji používají vrcholoví manažeři podniku k zabránění porušení legislativy a tím i případným problémům a soudním sporům. K povinnostem pracovníků vnitřní kontroly patří oznamování zjištěných nedostatků kompetentním vedoucím pracovníkům [8, 11, 22].

2.5 Procedury vedoucí k zachování podniku

Procedury vedoucí k zachování podniku mohou být jak mimosoudní, tak soudní. K mimosoudním, jejichž podstata spočívá v tom, že vlastníci firmy po dohodě s věřiteli dojdou k závěru, že pro všechny zúčastněné bude lepší, když podnik bude fungovat dál, patří revitalizace a restrukturalizace. Soudní záchovnou procedurou je vyrovnání [4, 13].

Revitalizace

Při revitalizaci nedochází ke kvalitativním posunům. Pracovní tým odborníků zpracuje scénář, který předá managementu podniku a dozoruje, jak ti tento scénář naplňují [16].

Restrukturalizace

Při restrukturalizaci (sanaci, reorganizaci) dochází ke kvalitativním změnám. Výrazně se omezuje počet zaměstnanců i činností. Je třeba odvolat vedení, jmenovat ze specialistů na krizové řízení krizový štáb. Nehledají se místa, která je třeba léčit, ale naopak zdravé části, které jsou schopny přežít [7, 16].

Restrukturalizace je proces, který má jasný vstup (současný stav) a výstup (cílový stav), který určuje krizový management. Aby bylo možno proces řídit, je nutné mít zpracovaný restrukturalizační plán jednotlivých postupů a řízení provádět podle odchylek plánu od skutečnosti [7, 16].

Základem tohoto plánu je poznání současného stavu. Německá terminologie ho výstižně nazývá "Ist-Analyse". Na hlubokou analýzu nebývá čas a postupuje se podle strategie "Cut the grass". To v praxi znamená, že na základě neúplných informací se krizové vedení rozhodne například zastavit výrobu produktu, který se podle dostupných informací zdá ztrátový. Zastavením výroby tohoto produktu však zbudou ve výrobě polotovary, na skladě materiál, dělníci nemají náhradní práci. Proto je nezbytné každý restrukturalizační krok předem dobře naplánovat. Obvyklou formou restrukturalizačního plánu je harmonogram. Ten však nezohledňuje rizika a neposkytuje přesnou definici cílů respektive nevyplývá z něho, jak se pozná kvalitativní splnění jednotlivých cílů. Proto je vhodné místo tohoto harmonogramu použít jinou formu plánování, která zohledňuje i rizika a současně poskytuje nástroje pro řízení [7, 13].

Velmi dobrou prakticky použitelnou formu plánování používá Evropská unie pro plánování projektů, které finančně podporuje. Tato pravidla jsou podrobně popsána například v dokumentu "Practical Guide to Phare, ISPA & SAPARD Contract Procedures", (vydání prosinec 2000) a vycházejí z tzv. logického rámce každého projektu. Logický rámec je tabulkové vyjádření rozhodujících faktorů pro řízení projektu. Struktura logického rámce je uvedena na obrázku 4 [7, 13].

Obrázek 4 – Logický rámec

	Logické kroky	Verifikovatelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky verifikace	Předpoklady Rizika
Globální cíle	K čemu přispěje splnění cílů projektu?	Klíčové ukazatele, které změní cíle projektu.	Zdroje informací o změně klíčových ukazatelů.	Důvody vedoucí k zastavení projektu.
Účel projektu	Jmenovité cíle projektu.	Jak se pozná splnění cílů projektu?	Jaké informace a od koho potvrdí splnění cílů?	Externí faktory, rizika cílů projektu.
Plánové výstupy	Konkrétní výsledky a časy výstupů.	Měřitelná kritéria kvality výstupů.	Metodiky měření kvality výstupů.	Interní a externí podmínky během realizace.
Aktivity	Sled klíčových aktivit (harmonogram).	Potřebné prostředky.	Popis informací pro průběžnou kontrolu postupu.	Podmínky před startem projektu.

Pramen: Hálek, V., 2006

2.6 Analýza podnikatelského prostředí

Základem procesu analyzování je získávání, zpracování, výběr, přenášení, využití a ukládání informací. Kvalita těchto činností se přímo promítá do kvality samotného řídicího procesu a zejména pak do funkce rozhodování. K tomu si každý subjekt vytváří cílený model informací a prostřednictvím funkce organizování si zabezpečuje informační tok.

Účinnost analýzy je také funkcí kvality informací (typu, množství, spolehlivosti, úplnosti a včasnosti) a to na všech stupních řízení. Součástí analýzy je také přispět

k hledání variant – tato úloha je často stejně významná jako provedení výběru nejpřijatelnějšího řešení. Analýza také musí odhalit velikost a charakter rizik, které budou spojeny s příslušným rozhodnutím, náročnost na informace a náklady resp. poměr mezi užitky a náklady.

Pro účinné řízení je také jednou z podmínek provádět analýzu včas s nezbytným časovým předstihem, který vyjadřuje dobu reagování řídicího subjektu i řízeného objektu [3, 10].

2.6.1 SWOT analýza

Existuje poměrně velké množství různých analýz, které hodnotí okolní prostředí podniku. Jako jedna z nejznámějších a nejpoužívanějších je analýza SWOT.

Cílem SWOT analýzy je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace (hlavně její silné a slabé stránky) podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.

SWOT se skládá ze silných stránek organizace, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů. Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod. [1, 10].

Příležitostmi jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou souviset se změnami v zákonech, rostoucím počtem obyvatel – zákazníků, uvedení nových technologií. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci. Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou

nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou být způsobeny vstupem silného konkurenta na trh, poklesem počtu zákazníků, legislativními změnami, apod. [1, 10].

SWOT analýza poskytuje mechanismus pro systematický myšlenkový pochod. Požaduje totiž zároveň porozumění vnějšímu prostředí a schopností organizace a tak manažerům poskytuje logický rámec pro hodnocení současné i budoucí pozice jejich společnosti. Z takového hodnocení mohou pak manažeři spíše usoudit na vhodné strategické alternativy. Pokud je analýza SWOT prováděna periodicky, může manažery informovat, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k činnostem jejich společnosti [1, 10].

2.6.2 Analýza ohrožení

Externí hrozby pro konkrétní strategickou podnikatelskou jednotku, které byly identifikovány v analýze SWOT, je nutné popsat i z pohledu pravděpodobnosti jejich vzniku a dopadů na strategickou podnikatelskou jednotku. Tyto dva pohledy mohou být zobrazeny pomocí matice ohrožení – obrázek 5 [1].

Obrázek 5 – Matice ohrožení

Pravděpodobnost vzniku	Vysoká	P5 P6 P8		
	Střední	P2 P3	P1	P4
	Malá		P7	
		Negativní	Ohrožující existenci	Zničující

Účinky na organizaci
Pramen: Bělohávek, F., 2006

V zásadě platí, že celkové ohrožení stoupá s počtem potenciálních hrozeb (P1 až P8) ve směru vpravo nahoru. Matici tak lze rozčlenit do tří pásem – nejrizikovější (červené), rizikové (šedé) a negativní (bílé).

Management musí samozřejmě přijmout takovou strategii, která v první řadě odstraní možnost vzniku ničujících krizí v důsledku rozvinutí hrozeb z nejrizikovějšího pásma. Na hrozby z rizikového pásma je třeba se připravit v předstihu, zatímco hrozbami z pásma negativního se zpravidla stačí zabývat až po jejich rozvinutí [1].

2.7 Finanční zdraví podniku

Způsobů, jak zhodnotit finanční zdraví existuje celá řada. Pro potřeby zhodnocení finančního zdraví vybrané společnosti jsou důležité hlavně poměrové ukazatele a syntetické ukazatele finančního zdraví [8, 13, 15].

2.7.1 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrových ukazatelů je velmi mnoho. Proto značně záleží na jejich výběru a uspořádání. Klasickým uspořádáním je rozčlenění na ukazatele:

- likvidity,
- rentability,
- aktivity,
- zadlužení [1, 7].

2.7.1.1. Ukazatele likvidity

Finanční riziko vyplývající hlavně ze struktury finančních zdrojů má i časovou dimenzi.

Solventnost je obecná schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků. Solventnost je relativní přebytek hodnoty aktiv nad hodnotou závazků.

Likvidita je momentální schopnost uhradit splatné závazky. Je měřítkem krátkodobé nebo okamžité solventnosti. Likvidita je jednou z charakteristik konkrétního druhu majetku. Označuje míru obtížnosti transformovat majetek do hotovostní formy.

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Bilanční likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva - zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad [18]$$

Krátkodobými závazky rozumíme všechny povinnosti splatné do 1 roku. Představují je závazky z obchodního styku, závazky vůči zaměstnancům, vůči státu i jiné závazky, včetně bankovních úvěrů [18].

Oběžná aktiva jsou všechna aktiva, která lze do jednoho roku přeměnit na peníze. Do oběžných aktiv nepatří dlouhodobé pohledávky, které však účetní položka oběžná aktiva v rozvaze obsahuje. Běžně se do oběžných aktiv řadí zásoby, a to jak materiálu, zboží, tak i polotovarů a vlastních výrobků [18].

Další kategorií majetku, která se řadí mezi oběžný, jsou krátkodobé pohledávky. I v jejich případě je třeba dát pozor na zahrnutí položek, které se staly nevymahatelnými [18].

Velmi významnou součástí oběžného majetku jsou hotovostní peněžní prostředky a prostředky na bankovních účtech společnosti. K uvedenému krátkodobému finančnímu majetku patří i krátkodobé cenné papíry, které může mít společnost ve vlastnictví za účelem obchodu [18].

2.7.1.2. Ukazatele výnosnosti

Výnosnost v sobě odráží vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhů. Za vrcholový ukazatel výnosnosti se považuje výnos na celkový investovaný kapitál. Český název pro tento ukazatel je rentabilita celkového kapitálu (nebo rentabilita aktiv). V čitateli jsou celkové výnosy a ve jmenovateli celkový kapitál [18].

$$\text{Výnosnost aktiv (ROA)} = \frac{\text{Hospodářský výsledek}}{\text{Celková aktiva}} \quad (\text{v } \%)$$

Z hlediska vlastníků je důležitá rentabilita vlastního jmění, počítaná jako:

$$\text{Výnosnost vlastního jmění (ROE)} = \frac{\text{Hospodářský výsledek}}{\text{Vlastní jmění}} \quad (\text{v } \%)$$

Rentabilita tržeb představuje míru zisku připadající na jednu korunu tržeb. Hodnota ukazatele vypovídá o tom, jak dokáže podnik kontrolovat své náklady.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Hospodářský výsledek}}{\text{Tržby}} \quad (\text{v } \%)$$

Ukazatele ziskovosti tvoří pouze vstup do celé analýzy výnosnosti. Po zjištění, jaká je vlastní rentabilita. Je nutno přistoupit k hodnocení a hledání příčin zjištěné skutečnosti [18].

Hodnocení je podobné jako u ostatních ukazatelů. Slouží k němu především srovnání výsledků v čase a prostoru. Pak by měla následovat analýza příčin zjištěného vývoje. Pro prvotní orientaci může posloužit jednak rozbor výsledovky a jejího vývoje v čase a jednak rozbor různých ukazatelů aktivity [18].

2.7.1.3. Ukazatele aktivity

Jejich rozbor má posloužit k hledání odpovědi na otázku, jak hospodaříme s aktivy, jednotlivými složkami aktiv a jaké má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu. Pro tyto účely lze použít řadu dílčích ukazatelů [18].

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Tržby} / 360} \quad (\text{ve dnech})$$

Ukazatel vypovídá o rychlosti obratu aktiv a jejich přiměřenosti vzhledem k velikosti celkových výstupů podniku. Podobně lze počítat ukazatel počtu obrátů fixních aktiv [18].

Z oběžných aktiv použijeme tyto ukazatele:

- doba obratu zásob,
- doba inkasa pohledávek.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360} \quad (\text{ve dnech})$$

Doba obratu zásob je průměrná doba od nákupu materiálu do jejich prodeje (zahrnuje tzv. dodávkový cyklus). Zrychlování doby obratu zásob se pozitivně projevuje snížením materiálových a finančních zdrojů vázaných u klienta. Ty pak mohou být využity jiným způsobem, což vede k růstu rentability organizace [18].

$$\text{Doba inkasa pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360} \quad (\text{ve dnech})$$

Tento ukazatel v podobě počtu obrátek vypovídá o tom, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky. Obdobně jako u zásob můžeme i u pohledávek stanovit dobu obratu pohledávek, která je vcelku jednotně vyjadřována jako poměr průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb nebo se jednoduše vypočte, jestliže počet dní v roce dělíme obratovostí pohledávek.

Pro ukazatele aktivity by měla platit zásada, že položky v čitateli i jmenovateli jsou oceněny ve stejných cenách. Pokud by tedy například obchodní podnik evidoval zásoby zboží v pořizovacích cenách, měly by být v čitateli tohoto ukazatele nikoliv tržby, ale položka náklady vynaložené na prodané zboží. U počtu obrátů materiálových zásob by se měly tržby nahradit spotřebou materiálu atd. [18].

2.7.1.4. Ukazatele zadluženosti

Pojmem zadluženosti vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje (dluh). Používání cizích zdrojů ovlivňuje jak výnosnost kapitálu akcionářů tak riziko.

Základním ukazatelem zadluženosti je poměr celkových závazků (krátkodobých i dlouhodobých) k celkovým aktivům, nazývaný též ukazatel věřitelského rizika [18].

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (\text{v } \%)$$

Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je riziko jak věřitelů, tak i akcionářů. Je nutné ho vždy posuzovat s celkovou výnosností, kterou podnik dosahuje z celkového vloženého kapitálu, i v souvislosti se strukturou cizího kapitálu [18].

2.7.2 Syntetické pohledy na finanční zdraví podniku

Zhodnotí-li se různé stránky finančního zdraví podniku, zpravidla lze dojít k závěru, že v některých oblastech vykazuje hodnoty lepší, v jiných horší.

Závěr finanční analýzy pro potřeby ocenění by však měl být do jisté míry jednoznačný a měl by odpovědět na otázku, zda je firma v podstatě zdravá a lze (nebo nelze) počítat s její dlouhodobou existencí.

Nejznámější variantou algoritmu pro formulaci závěru finanční analýzy je použití konceptu, na kterém je založen Altmanův model. Smyslem modelu je souhrnně vyjádřit finanční důvěryhodnost.

První Altmanův model vznikl v roce 1968, později jej prof. Altman upravoval a aktualizoval. Vybral dvě skupiny firem – jedny před krachem a druhé excelentní. Model vychází z 5 ukazatelů:

$$Z = 3,107 \cdot \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} + 0,998 \cdot \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} + 0,42 \cdot \frac{\text{Tržní hodnota VK}}{\text{úč. hodnota dluhu}} + 0,847 \cdot \frac{\text{Zadržené výděly}}{\text{Aktiva}} + 0,717 \cdot \frac{\text{Pracovní kapitál}}{\text{Aktiva}}$$

Z empirických údajů byla odvozena hodnota koeficientu Z pro zatřídění podniků do tří skupin:

$Z < 1,2$ = pásmo bankrotu

$1,2 < Z < 2,9$ = pásmo zvané šedá zóna

$Z > 2,9$ = pásmo prosperity

Podniky zařazené do první skupiny jsou vážnými kandidáty na bankrot, podniky ve třetí skupině jsou bezproblémové, podniky ve středním pásmu se mohou vyvíjet oběma směry a vyžadují proto velkou pozornost [18].

3. METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vymežit vztah mezi krizovým managementem a podnikovým řízením a navrhnout možné aplikace zavádění zásad krizového managementu do řízení institucí.

3.2 Zdroje vstupních informací

Jako podklad této práce byly použity tyto informace:

- § odborná literatura, odborné časopisy a další média,
- § výroční zprávy, směrnice, interní data dané instituce,
- § internetové zdroje.

Informace pro tuto diplomovou práci byly čerpány převážně z vlastní téměř desetileté praxe, konzultacemi s odbornými pracovníky zkoumané instituce a z části též od dalších firem zabývajících se krizovým řízením. Informace o aktuální situaci sledované firmy byly čerpány především z výročních zpráv a dalších interních zdrojů společnosti. Další informace byly použity z různých odborných internetových zdrojů.

3.3 Období šetření

Převážná většina použitých informací je z let 2003 – 2006. Pro dosažení kompletnosti šetření se v diplomové práci objevují i informace z roku 2007. V ojedinělých případech jsou uvedeny i starší data a informace.

3.4 Postup práce

V této diplomové práci se zabývám krizovým managementem jako součástí dané instituci, v našem případě ve strojírenské společnosti s ručením omezeným. V úvodní části je specifikována podstata krizového managementu, způsoby aplikace, východiska z krize, způsoby předcházení krizím. Je zde vymezen vztah mezi krizovým managementem a podnikovým řízením, poukazuje se na nejdůležitější rozdíly těchto dvou forem řízení. Část druhá představuje společnost, ukazuje její hospodaření za poslední roky, informuje o personální oblasti, pracovním prostředí a podnikové kultuře, výrobních možnostech, analyzuje možné dopady krizových situací na řízení dané společnosti, potažmo i ostatních institucí. Závěrečná část práce navrhuje různé aplikace

zavádění zásad krizového managementu do řízení daných institucí a v podstatě nabízí možnosti aplikace krizového řízení v praxi. Také navrhuje možné změny a dává doporučení vybrané instituci, jak se zachovat v případě příchodu krize do podniku.

3.5 Zpracování

Diplomová práce byla vytvořena s využitím MS Office – Word, Excel.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ INSTITUCE

4.1 Historie vybraného podniku

Historie firmy se datuje od roku 1948. Z původní výrobní dílny pro potřebu Jihočeských elektráren vznikl samostatný podnik Energetické strojírny, který byl roku 1962 podřízen jako výrobní závod podniku Energovod Praha. V roce 1990 se tento závod v rámci restrukturalizaci opět osamostatnil a vznikl statní podnik Energetik s tradiční strojírenskou výrobou pro energetiku, avšak s novým vedením a novou podnikatelskou strategií. V roce 1992 vedení společnosti podnik v rámci procesu privatizace od státu odkoupilo.

V nových podmínkách stála nová společnost před obrovským rizikem, ale i obrovskou příležitostí. A svou příležitost využila. Zásadně přehodnotila technickou úroveň a kvalitu svých výrobků a inovacemi a snižováním nákladů je dokázala dostat na úroveň svých světových konkurentů.

Společnost změnila způsob organizace, zavedla nové metody řízení a přijala za své nové, tržní principy chování. Uplatnila rozhodnou personální politiku a naučila se znát cenu informací. Nejen že udržela stávající trhy, ale přesvědčila řadu zahraničních zákazníků o svých schopnostech a získala trhy nové. Dnes obchoduje prakticky po celém světě.

Důležitým momentem v dalším vývoji firmy bylo rozhodnutí nezůstat v pozici pouze výrobní firmy – subdodavatele na konci řetězce. I na takovém trhu, jakým je energetika, vede cesta k podnikatelskému úspěchu prostřednictvím spolehlivé, profesionální a komplexní péče o zákazníka.

Společnost tedy rozšířila své výrobní aktivity prostřednictvím nově založených dceřiných společností o projekční a montážní činnosti a pro podporu svých obchodních aktivit v zahraničí zřídila několik obchodních zastoupení. Tímto rozšířením nabízených služeb firma významně posílila své postavení mezi dodavateli energetického průmyslu.

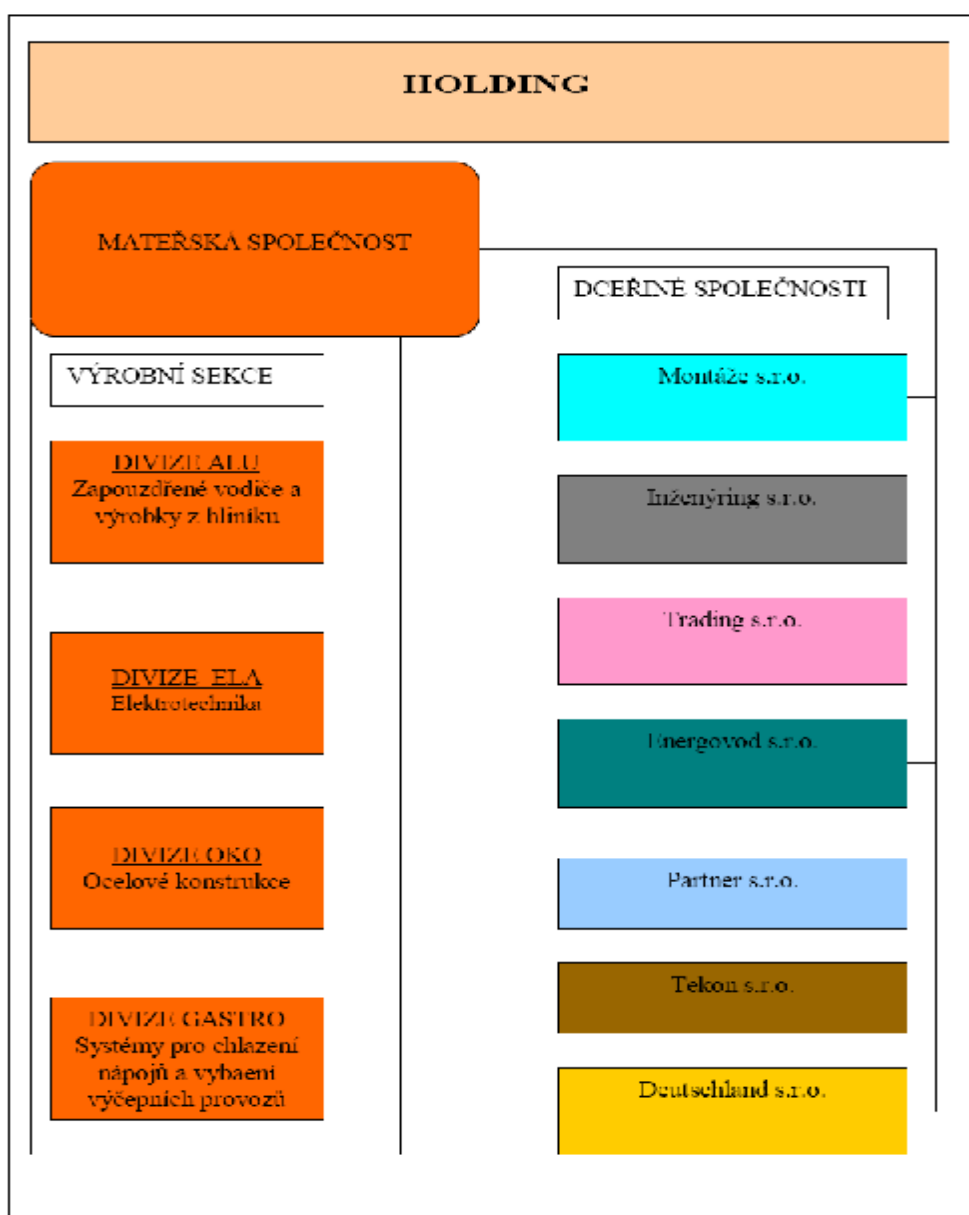
V současné době může podnik svým zákazníkům nabídnout řadu ucelených produktů a souvisejících služeb.

4.2 Současná charakteristika společnosti

4.2.1 Základní charakteristika firmy

Vybraná společnost je součástí skupiny podniků s holdingovým uspořádáním (viz Obrázek 6), působící na mezinárodním trhu. Firma se orientuje zejména na komplexní dodávku investičních celků pro energetický průmysl. Je tvořena třemi, resp. čtyřmi divizemi, a to divize ALU - výroba zapouzdřených vodičů (stěžejní divize), divize ELA – elektrotechnika, OKO – ocelové konstrukce a Gastrotechnika – dodávky chladících zařízení.

Obrázek 6 – Holdingové uspořádání



Pramen: Katalog EGE, spol. s r.o.

Kromě toho, že podnik disponuje vlastní výrobní základnou, soustřeďuje specifické odbornosti pro poradenskou činnost, projekční, obchodní i montážní činnost.

V rámci podpory stability a využití potenciálu společnosti firma diverzifikuje i na jiné než energetické trhy, např. úspěšně působí na českém trhu systémů pro chlazení a výčep nápojů, ve výrobě ocelových konstrukcí pro evropské lanovky či průmyslové haly, výrobě trakčních tlumivek či velkoobchodu hutním materiálem.

Firma svým zákazníkům po celém světě nabízí 50 let zkušeností, tradici kvalitní výroby, odbornost a spolehlivost služeb a pružnost v řešení specifických požadavků.

4.2.2 Výroba

Předmět činnosti vybraného podniku je zaměřen na čtyři základní výrobní řady. Hlavním produktem jsou zapouzdřené vodiče, následují ocelové konstrukce, elektrotechnika a nejmenší podíl na celkové výrobě mají chladicí a výčepní zařízení.

1. Zapouzdřené vodiče – generátorové vývody elektráren:

- projekty, studie, rekonstrukce zapouzdřených vodičů;
- projekty nosných ocelových konstrukcí pro zapouzdřené vodiče;
- výroba zapouzdřených vodičů;
- výroba nosných ocelových konstrukcí pro zapouzdřené vodiče;
- montáž, oprava, údržba zapouzdřených vodičů;
- provádění autorského dozoru na stavbách.

2. Ocelové konstrukce

- stožárové konstrukce všech napěťových hladin od 22 kV do 400 kV;
- ocelové konstrukce rozveden vysokého napětí;
- anténní stožáry do výšky 30, 40 a 50 metrů;
- speciální osvětlovací stožáry;
- průmyslové haly;
- ocelové konstrukce lanovek.

3. Elektrotechnika

- zhášecí tlumivky pro kompenzaci kapacitních proudů v sítích vysokého a velmi vysokého napětí;
- zařízení pro automatizaci provozu zhášecích tlumivek v kompenzovaných sítích;
- vazební transformátory jako součást vysílače tónové frekvence pro systémy HDO v sítích vysokého a velmi vysokého napětí;
- uzlové odparníky pro uzemnění uzlů transformátorů v sítích vysokého napětí;
- tlumivky pro trakční vozidla (lokomotivy, metro, tramvaje a trolejbusy).

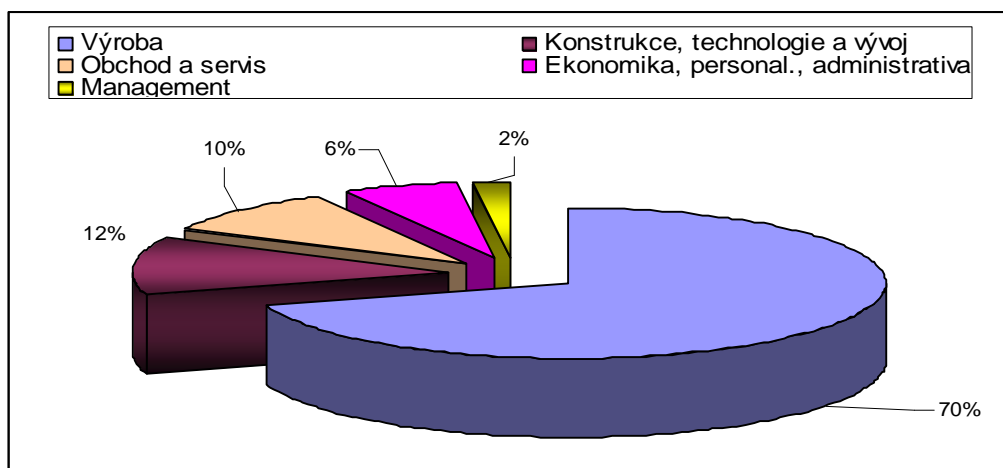
4. Gastrotechnika

- výčepní zařízení od narážeče až po kohout, kompletované z vlastních výrobků chlazení a nakupovaného příslušenství;
- chlazení suché, chlazení mokré, stojany – keramické, kovové, dřevěné;
- produkty na víno, příslušenství;
- montáž a servis.

4.2.3 Struktura složení zaměstnanců

Společnost měla v průměru v roce 2006 celkem 435 zaměstnanců. Z grafu 1 je patrné, že ve firmě pracuje nejvíce zaměstnanců v dělnických profesích, což vyplývá již z předmětu činnosti.

Graf 1 – Struktura složení zaměstnanců v roce 2006



Pramen: Výroční zpráva EGE, spol. s r.o.

4.3 Cíle firmy

Cílem podniku je zaujímat stále významnější pozici na světovém trhu dodavatelů pro energetiku. V podmínkách transformujícího se energetického sektoru chce firma ještě více posílit svou pověst pružného a spolehlivého dodavatele a být tak perspektivním partnerem pro současné i budoucí zákazníky.

Cíle divize ALU

V letech 2006 a 2007 dojde ke zhodnocení obchodních aktivit, které započaly již v roce 2005. Jako hlavní cíl je získání dalšího strategického partnera a zvýšení tržeb. Pro rok 2006 a 2007 očekává divize ALU rekordní tržby, které jsou plánovány na úrovni 340 mil. Kč.

Cíle divize OKO

Na konci roku 2005 se podařilo sekci ocelové konstrukce uspět ve výběrovém řízení na dodávku příhradových stožárů napěťové hladiny 400 kV v celkovém objemu 3.000 tun. Realizace dodávek těchto stožárových konstrukcí proběhne v období 2006-2007. Pro rok 2006 jsou tržby sekce ocelových konstrukcí plánovány na úrovni 216 mil. Kč.

Cíle divize ELA

V příštím období bude divize ELA usilovat o další zvyšování produktivity výroby a konkurenceschopnosti výrobků. V plánu je realizace projektů Automatizovaný systém měření a záznamu dat pro ZT, Kombinovaná zhášecí tlumivka a Systém kompenzace včetně vyrovnání fázových napětí v bezporuchovém stavu.

Cíle divize Gastro

Po velice úspěšném období přišel relativně rychlý a nečekaný zlom a ztráta vedoucího postavení na trhu. Jako hlavní cíl má Gastro vytyčeno získat zpět ztracené zákazníky a vrátit se zpět na dříve obhospodařované trhy a také najít nová odbytíště.

4.4 Konkurence

Každou divizi vybrané společnosti v podstatě ohrožuje jiná konkurence. Divize ALU je největší, a proto jí bude věnována největší pozornost. Divizi OKO ohrožuje konkurence asi nejvíce, výrobou ocelových konstrukcí se v České republice a jihočeském regionu zabývá mnoho firem a podobná situace je i v celosvětovém měřítku. Divize ELA naopak konkurenci v podstatě nemá, firem vyrábějících tlumivky není příliš mnoho. Divize ALU je na třetím místě na světě ve výrobě zapouzdřených vodičů, ale jistá konkurence se jí samozřejmě dotýká. Divize Gastro má převážnou většinu zákazníků v ČR a většina konkurentů je také na českém trhu, největší konkurent je přímo v Českých Budějovicích.

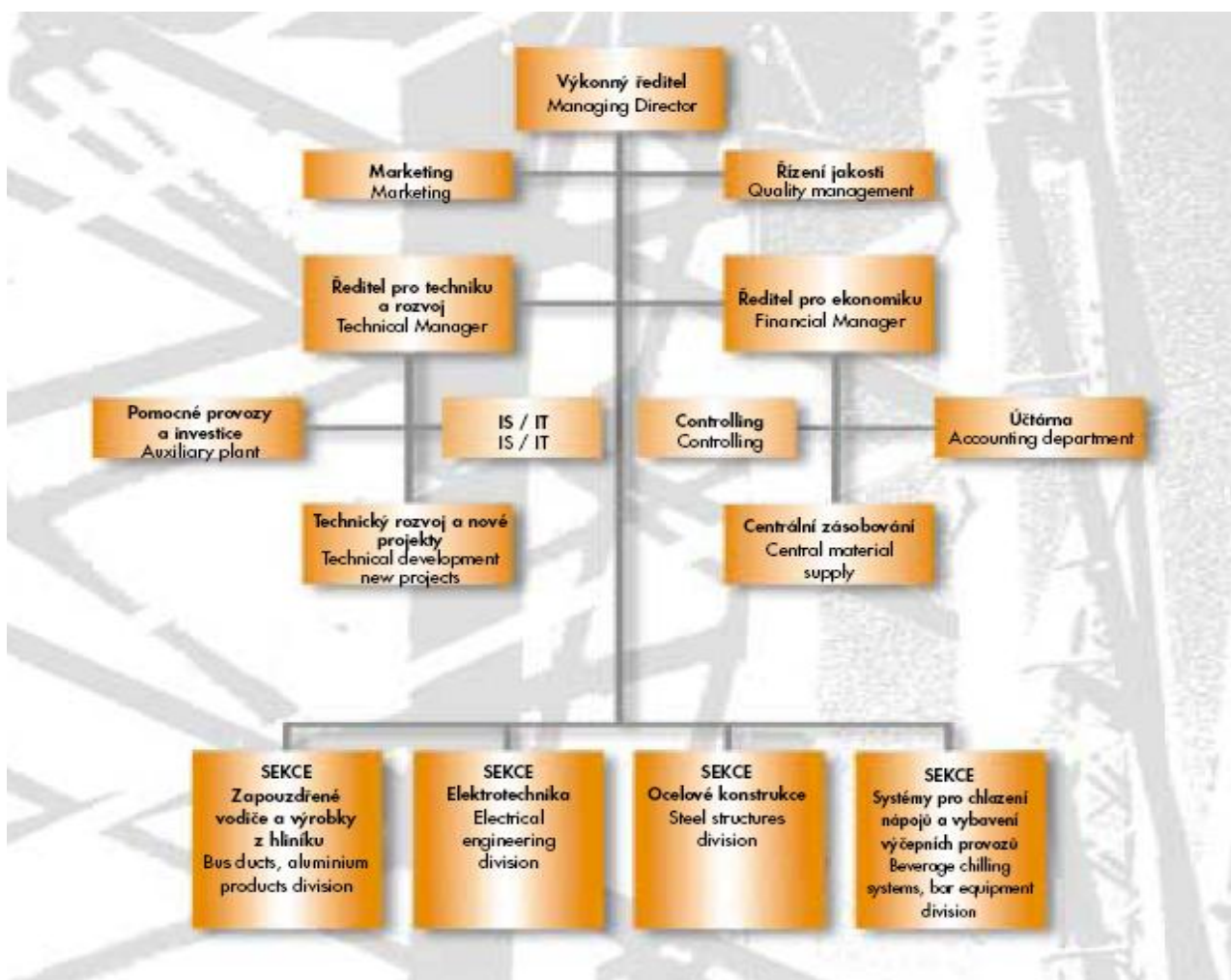
5. VLASTNÍ PRÁCE

5.1 Vymezení vztahu mezi krizovým managementem a podnikovým řízením

5.1.1 Charakteristika podnikového řízení ve vybrané instituci

Ve vybraném podniku je smíšená organizační struktura. Je kompromisem mezi funkcionální a divizionální strukturou. Znamená to, že organizace má společný technický a ekonomický úsek na ředitelství, zatímco obchod, výroba a technická příprava výroby jsou vytvořeny samostatně na jednotlivých divizích. Následující obrázek 7 zobrazuje organizační strukturu.

Obrázek 7 – Organizační struktura firmy



Pramen: Katalog EGE, spol. s r.o.

Jak je z obrázku 7 patrné, v čele společnosti stojí generální ředitel, kterému jsou přímo podřízeni ředitelé ekonomický a technický a zároveň manažeři všech tří, resp. čtyř divizí. Zároveň generálnímu řediteli podléhají úsek marketingu a úsek řízení

jakosti. Každá divize (ALU, OKO, ELA) má svého manažera, pod kterého patří další stupně nižšího managementu, konkrétně vedoucí obchodního oddělení, vedoucí technické přípravy výroby a vedoucí výroby. Celá struktura managementu ve firmě je navzájem propojena a v praxi dochází k relativně velice úzké spolupráci jak mezi vrcholovým, středním a liniovým managementem, tak i běžnými pracovníky výrobních i nevýrobních útvarů.

Všechny divize, útvary, oddělení a jednotlivci se scházejí k pravidelným poradám, které si pochopitelně vedou příslušní manažeři, např. obchodní útvar, výroba, transport a logistika, materiálně-technické zabezpečení a další. Zde se řeší plnění stanovených plánů, kontrola plnění zadaných cílů i tvorba krátkodobých plánů. Porady nazývané dekády jsou v relativně pravidelných intervalech. V divizi ALU se porad účastní manažer divize, vedoucí výroby, obchodu a technické přípravy výroby, kvalitář, referent zásobování a celé obchodní oddělení. Třikrát do měsíce se řeší již zmiňované plnění plánu, avizování nových zakázek, plnění či neplnění termínů a různé obchodní záležitosti.

5.1.2 Možnosti uplatnění krizového managementu v podniku

Vybraný podnik v současné době útvar krizového managementu ani krizového manažera v podstatě nemá. Je to způsobeno do jisté míry i velice solidními hospodářskými výsledky a jakousi myšlenkou, nepotřebnosti tohoto řídicího pracovníka.

Pokud se začnou objevovat prvotní příznaky krize, je možné si představit situaci a stav, jak by měl současný management reagovat. Vlastníci podniku by si při vzniku krize měli klást důležitou otázku, zda podnikový management, který krizi způsobil, je také schopen z ní podnik vyvést. V zahraničních podnicích bývá uplatňována zásada, že podnikový management, který zodpovídá za vzniklé nedostatky, musí být okamžitě vyměněn a nahrazen novým. Určitě by se neměl krizovým managerem stát člověk, který krizi osobně zavinil svou neschopností nebo zanedbáním, hrubými chybami, nebo dokonce rozhodnutím, vedoucím k osobnímu obohacení.

V našem konkrétním případě se může krizová situace a tím pádem i zjišťování příčin a eventuelní výměna manažera týkat jak manažerů na úrovni strategické, tak taktické a operativní. Výměna např. manažera divize ALU nebo OKO ještě nemusí znamenat příchod krizového manažera. Zde je opět na zvážení závažnost situace, zda jí top management považuje za krizovou nebo ještě ne. Jestliže jsou nejčastější příčinou krize konkrétní lidé ve firmě, tak zároveň konkrétní lidé jsou zdrojem jeho úspěchu. To znamená, že krizový manager musí být výraznou manažerskou osobností, která je schopna získat co nejvíce pracovníků podniku na svou stranu. Musí být schopen táhnout ostatní, zaměřit se energicky na realizaci priorit, musí být schopný duševně i fyzicky zvládnout náročný proces ozdravení podniku.

Pokud by se našla, taková osobnost ve společnosti, jak na pozici manažera jiné divize než té „nemocné“ nebo na pozici v nižším managementu, např. na pozici vedoucího obchodu nebo výroby může být pozicí krizového manažera pověřen pracovník podniku. K dalším možnostem patří zapojení poradenské firmy do krizového řízení. Jestliže podnik neumí zvládnout riziko na vysoké úrovni sám, tak by bylo dobré přenechat problém odborníkům a nechat si od nich poradit nebo se jimi nechat vést. Pro naši firmu by jistě nebylo dobré, dopustit se dalších výrazných chyb, které by již špatnou situaci ještě zhoršily.

Třetí možnost pro výběr krizového manažera je angažování specialisty, který se profesionálně krizovým řízením zabývá. Pro výběr budou určité důležité reference, dosavadní profesní dráha a úspěšnost. Externí manager by měl přebrat celé řízení podniku. Nebo je možné i jeho paralelní působení vedle generálního ředitele podniku při jasně vymezených úkolech a pravomoci a úzké spolupráci.

V našem případě bude nejvíce pravděpodobná práce varianta krizový manager – generální ředitel (obrázek 8). Celý podnik bude koordinovat krizový manažer. Důležitá rozhodnutí by jistě byla konzultována s generálním ředitelem, event. s majiteli podniku.

Krizový manažer a následně i ostatní manažeři musí v krizové situaci přistoupit k centralizaci řízení, k direktivnímu stylu vedení a k přísnému vyžadování disciplíny a přesného plnění uložených úkolů. Diskuse je možná, pouze umožňuje-li to časový prostor. Při shodě názorů a přijetí rozhodnutí však musí dojít k jeho přesnému plnění

v potřebném časovém horizontu. Tato situace se týká i vrcholového managementu i přes to, že se jedná o majitele podniku, má-li být příchod a působení krizového manažera k něčemu dobrý a užitečný pro firmu. Je nutné plnit rozhodnutí krizového manažera a akceptovat ho jako vůdčí osobnost celé firmy. Krizový manažer je odpovědný za výsledek a k jeho dosažení musí být vybaven odpovídajícími pravomocemi.

5.1.3 Vztah krizového managementu a podnikového řízení ve vybrané firmě

Aktuální krize podniku je mimořádnou situací, a proto se v období krizového řízení musejí používat postupy a metody, které jsou aplikovatelné jen pro tuto situaci a neměly by být používány při „běžném“ řízení. Krizové řízení požaduje rychlé provedení personálních změny a změny ve stylu vedení pracovníků. S tím jsou spojeny tři základní aspekty:

- jmenování krizového manažera ve firmě;
- vytvoření krizového týmu;
- centralizace rozhodování.

Dochází k situaci, kdy ve firmě budou generální ředitel a zároveň jeden ze čtyř vlastníků a krizový manažer na stejné linii a ve vzájemném manažerském vztahu. Ať již zasáhne krize celou firmu nebo pouze jednotlivou divizi, což je pravděpodobnější, bude zcela jistě nutné zachovat toto uspořádání, s tím že na pozici manažera divize by měl nastoupit buď nový člověk přímo z firmy nebo nějaká silná manažerská osobnost z venku.

Úzký vztah krizového manažera a generálního ředitele, potažmo krizového manažera s manažery jednotlivých divizí a i nižších manažerů je velice důležitý. Pokud nebude krizový manažer stoprocentně akceptován, nebude možné dojít k daným cílům a k vyvedení firmy z krize.

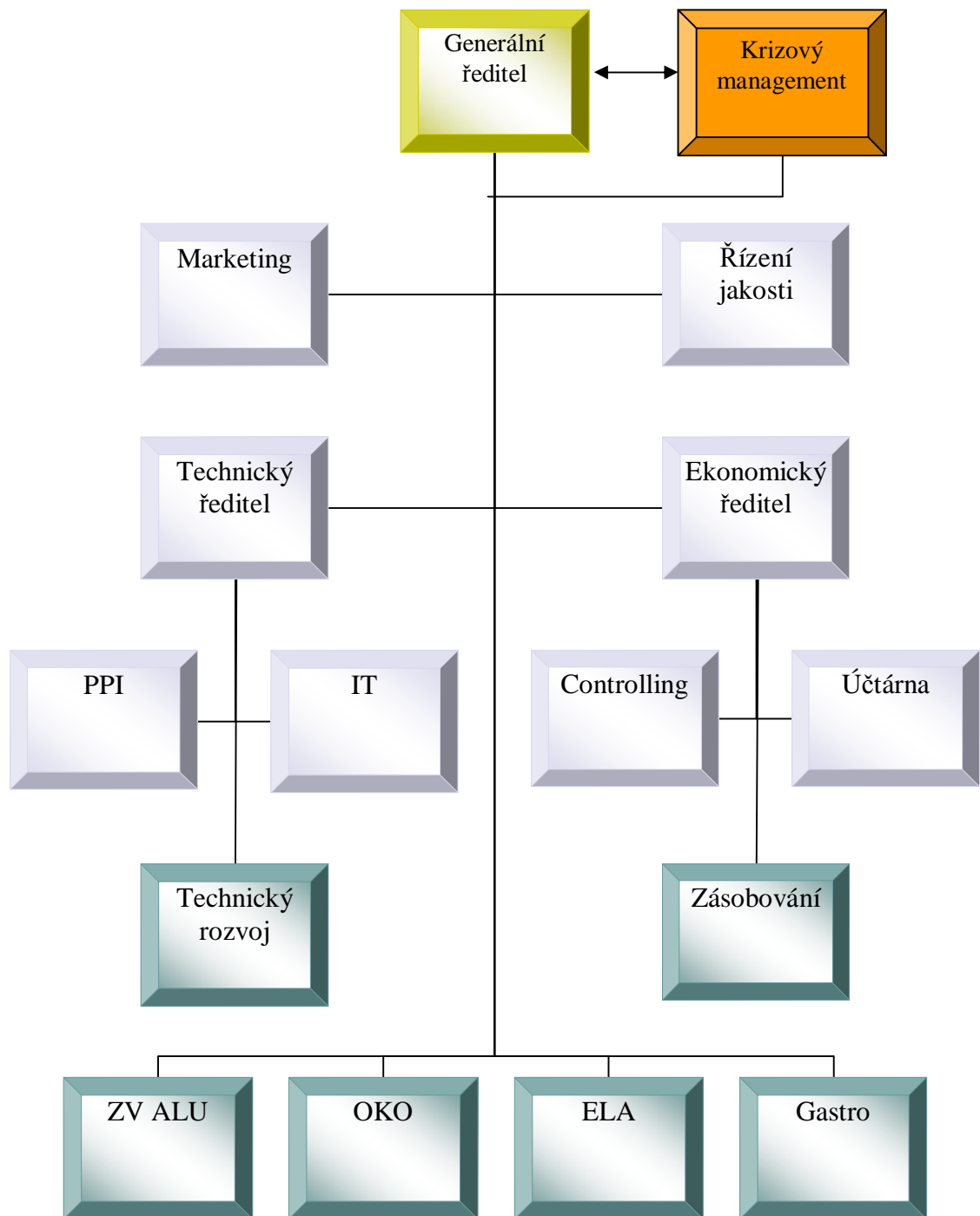
Pro doplnění je ještě potřeba doplnit situaci, kdyby krizový manažer nebyl v čele celé firmy společně s generálním ředitelem, ale nastoupil by do pozice krizového manažera divize (obrázek 9). Pro názornost uvažujeme příchod krizového manažera do divize ALU, ovšem může se samozřejmě objevit i v dalších divizích, ve výjimečném případě může nastat i situace, kdy bude nutné využít i více krizových manažerů, např. jeden krizový manažer v divizi ALU a jeden v divizi Gastro, v divizi OKO a ELA

zůstane stávající management. Musely by se zde vyjasnit vztahy krizový manažer divize – generální ředitel a musely by být předem dány všechny rozhodovací kompetence krizového manažera divize. Pozice tohoto krizového manažera by pak byla trochu odlišná od standardního manažera divize.

Jednou z nejdůležitějších věcí, které musí v podniku fungovat je komunikace. Krizový manažer musí čerpat informace od generálního ředitele, ekonomického a technického ředitele a i od středních a liniových manažerů. Samozřejmě důležitá je i zpětná vazba – působení krizového manažera na stávající management. V případě vybraného podniku je samozřejmostí pravidelná návštěva výrobních prostor, svolávání pracovních porad nebo účast na jednáních se zákazníky. Vše toto je důležité proto, aby krizový manažer velmi podrobně poznal vybraný podnik a pronikl do hloubky všech problémů a díky tomu se přicházející krize zastavila nebo vyřešila.

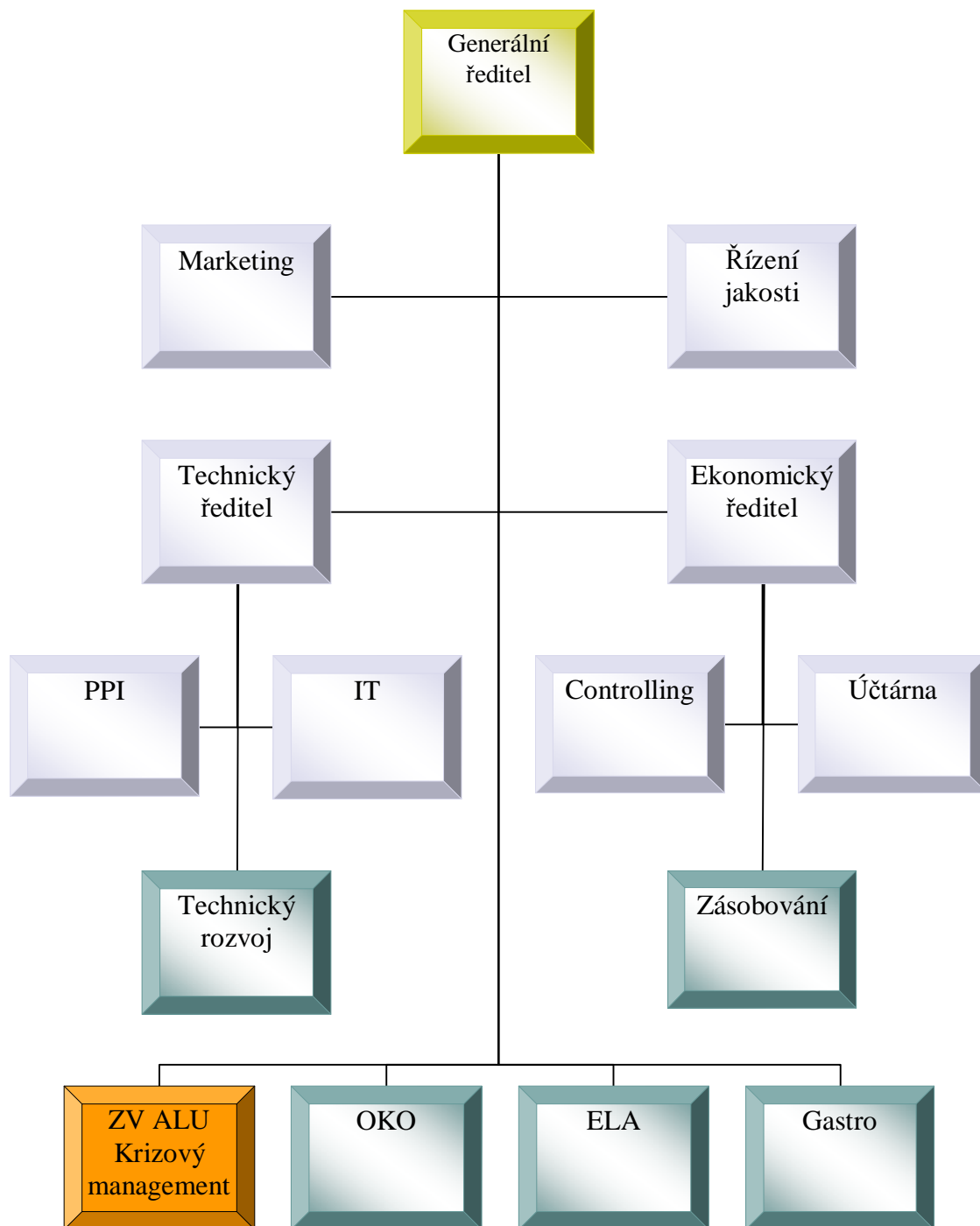
V neposlední řadě bude potřeba vytvořit krizový tým. Ten si vytvoří sám krizový manažer buď z lidí přímo z firmy nebo bude tým tvořen lidmi zvenčí, kterým krizový manažer důvěřuje a věří v jejich schopnosti. Tým musí jednat a působit jako jednolitý a harmonický celek se společným cílem.

Obrázek 8 - Situace „generální ředitel - krizový manažer“



Pramen: Katalog EGE, spol. s r.o.

Obrázek 9 - Situace „generální ředitel - krizový manažer dané divize”



Pramen: Katalog EGE, spol. s r.o.

5.2 Analýza možných dopadů krizových situací na řízení institucí

5.2.1 Vybrané analýzy jako podklad k řízení instituce

Každý manažer potřebuje pro svá rozhodnutí určité podklady neboli analýzy. Jako jedny z nejdůležitějších analýz lze použít SWOT analýzu a finančně ekonomické analýzy.

5.2.1.1 Analýza podniku

SWOT analýza

Z velkého množství možných analýz, které podnik provádí je analýza SWOT jednou z nejdůležitějších. Má největší vypovídací schopnost o silných a slabých stránkách podniku.

Silné stránky

- Ø silná pozice na trhu,
- Ø flexibilita v oblasti nabízených služeb,
- Ø ucelená nabídka hmotných i nehmotných částí produktu (od nabídky – až po aftersales servis),
- Ø rámcová čtyřletá smlouva s klíčovým zákazníkem (pouze divize ALU),
- Ø vysoký světový podíl na trhu generátorových vývodů,
- Ø možnost rychlého navýšení výrobních kapacit,
- Ø vysoká kvalita výrobků,
- Ø pružná organizační struktura,
- Ø kvalifikovaná pracovní síla,
- Ø inovační přístupy,
- Ø maximální zájem majitelů na výsledku hospodaření,
- Ø plné využití pracovní síly a výrobního vybavení,
- Ø velmi nízká konkurence v ČR, tak i v EU (hlavně u divizí ALU a ELA),
- Ø možnost výroby podle mezinárodních (IEC), amerických (IEEE), britských (BS), a dalších elektro-standardů.

Slabé stránky

- Ø stále ještě přílišná orientace na 1 klíčového zákazníka cca 70%,
- Ø nedostatečné povědomí potencionálních zákazníků o společnosti EGE, SOV ALU a jejich produktů,
- Ø částečná technická znalost návrhu produktu a pracovníků předvýrobních etap,

- Ø omezení výrobní kapacity,
- Ø stále omezený počet pracovníků schopných provádět kompletní engineering,
- Ø vysoké finanční náklady na rozběh nové výroby,
- Ø absence výrobních provozů v regionech s nižšími náklady s ohledem na finální umístění produktu,
- Ø chybějící substitut za zapouzdřený vodič, nesegregovaný vodič (divize ALU).

Příležitosti

- Ø servisní a montážní činnost,
- Ø otevření energetického trhu na Balkáně,
- Ø umístění produktu na jihoamerický kontinent přes Siemens PG (Orgando),
- Ø dodávky přes regionální zastoupení ABB (Austrálie, Nový Zéland atd.),
- Ø stát se klíčovým dodavatelem pro GE ENERGY mimo území NAFTA.

Ohrožení

- Ø posílení konkurence ve střední a jihovýchodní Asii (Čína, Indie) s ambicemi exportu,
- Ø dodávky produktů od evropských konkurentů se zemí s nižšími výrobními náklady,
- Ø se zaměřením na export – revalvace národní měny.

Ze SWOT analýzy je patrné, že podnik může nabídnout zákazníkovi kompletní servis v požadované kvalitě a i co v nejkratším termínu dodání. Divize ALU má podepsanou 4letou exklusivní smlouvu na dodávku generátorových vývodů s druhým největším světovým dodavatelem elektráren. V poslední době se snaží podnik vymanit z orientace na jednoho zákazníka a uplatňuje se i na trzích jiných zákazníků a to i tím, že je schopný nabídnout potenciálním zákazníkům výrobek dle evropských, amerických, popř. i jiných, zákazníkem požadovaných standardech (britských, kanadských).

5.2.1.2 Finančně ekonomické analýzy podniku

Finanční řízení je integrální součástí managementu. Důležité je, aby manažeři pochopili konstrukci a strukturu základních finančních výkazů, kalkulaci nákladů, rozpočtování, finanční hodnocení projektů atd. Výpočty samy o sobě nejsou cílem.

Ty udělají managementu pracovníci ekonomického úseku prostřednictvím informačního systému. Důležité je umět tato čísla interpretovat a na základě jejich pochopení řídit, plánovat, rozhodovat a motivovat pracovníky.

Nejdůležitějším zdrojem informací pro posouzení finančního zdraví firmy jsou finanční výkazy. V zásadě se jedná hlavně o výkaz peněžních toků (cash flow), výkaz zisku a ztráty (výsledovku), a rozvahu.

Rozvaha

Rozvaha je finanční pohled v určitém konkrétním čase na celý majetek firmy – aktiva firmy (tj. na vše, co firma vlastní) a na všechny zdroje – pasiva firmy, kterými byla tato aktiva financována.

Jak je patrné z tabulky 1, celkový nárůst aktiv společnosti mezi roky 2003 a 2005 činil 7,71%, zejména díky stálým aktivům, která v těchto letech vzrostla téměř o 25%. Největší dynamiku u stálých aktiv zaznamenal dlouhodobý hmotný majetek (33,9%) – nákup pracovních strojů a zařízení.

Vývoj zdrojů financování aktiv společnosti zaznamenal ve sledovaném období změny ve výši cizích zdrojů, které v letech 2003 - 2005 vzrostly o 10,5%. Hlavním důvodem tohoto trendu je vývoj dlouhodobého zadlužení.

Tabulka 1 – ROZVAHA (tis. Kč)

TEXT		OBDOBÍ		
		r. 2005	r. 2004	r.2003
Aktiva celkem		696 784	664 091	646 895
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál			
B.	Stálá aktiva	294 114	275 928	236 373
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	10 979	14 359	12 679
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	248 464	225 490	185 599
B. III.	Finanční dlouhodobý majetek	34 671	36 079	38 095
B. III.1.	Z toho : podíly u ovládaných a řízených osob	34 565	35 973	34 989
C.	Oběžná aktiva	398 898	386 111	408 466
C. I.	Zásoby	160 213	147 791	166 250
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	17 964	36 411	46 951
C. III.	Krátkodobé pohledávky	206 790	153 508	170 799
C. IV.	Finanční majetek	13 931	48 401	24 466
D.	Časové rozlišení	3 772	2 052	2 056
Pasiva celkem		696 784	664 091	646 895
A.	Vlastní kapitál	167 432	157 611	164 596
A. I.	Základní kapitál	30 000	30 000	30 000
	Z toho: základní jmění zapsané v OR	30 000	30 000	30 000
A. II.	Kapitálové fondy	53	77	102
A. III.	Fondy ze zisku	11 474	10 940	10 368
A. IV.	Hospodářský výsledek minulých let	113 327	96 801	96 114
A. V.	Hospodářský výsledek běžného účetního období	12 578	19 793	28 012
B.	Cizí zdroje	529 352	506 480	478 968
B. I.	Rezervy	18 000	26 541	24 100
B. II.	Dlouhodobé závazky	5 894	3 047	295
B. III.	Krátkodobé závazky	235 966	238 638	235 885
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	269 492	238 254	218 688
B. IV.1	Z toho:bank. úvěry dlouhodobé	45 969	16 700	30 330
C.	Časové rozlišení	-	-	3 331

Pramen: Výroční zpráva EGE, spol. s.r.o. r. 2005

Výkaz zisku a ztráty

Výsledkem výkazu zisku a ztráty je hlavně ukázat, jak firma hospodařila během posledního účetního období (zpravidla jednoho roku). Tento údaj se nazývá výsledek hospodaření (hospodářský výsledek). Struktura výkazu dle české metodiky člení výnosy a náklady do tří skupin – na provozní, finanční a mimořádné.

Tabulka 2 zobrazuje hospodaření podniku v letech 2003 - 2005. Provozní hospodářský výsledek se v r. 2004 zvýšil o 46,32 % oproti roku 2003 a v r. 2005 se tento výsledek snížil o 60,52 % vůči roku 2004. Tyto výkyvy jsou způsobené nestálostí tržeb z prodeje vlastní výroby, služeb a zboží a také náklady spojenými s běžným provozem.

Jak finanční, tak mimořádný hospodářský výsledek byl v letech 2003 – 2005 velice nestabilní a to mělo značný dopad na celkový hospodářský výsledek v jednotlivých letech.

Z výkazu zisku a ztráty je patné, že hospodářský výsledek za účetní období v letech 2003 - 2005 stále klesá (o 55%). Toto byl měl být impuls pro management podniku zahájení patřičných krizových opatření.

TEXT		OBDOBÍ		
		r. 2005	r.2004	r. 2003
I. + II.	Výkony a prodej zboží	611 599	709 525	615 023
I. + II.1.	Z toho: Tržby za prodej vl. výroby, služeb a zboží	599 169	719 503	583 575
II. 2.	Změna stavu vnitropod.zásob vlastní výroby	8 519	-13 017	23 267
II.3.	Aktivace	3 911	3 039	8 181
A + B	Výkonová spotřeba a náklady na prodané zboží	430 072	464 004	428 374
+	Přidaná hodnota	181 527	245 521	186 649
C	Osobní náklady	154 720	163 417	149 350
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	29 244	31 237	32 203
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-9 305	322	-8 813
III. +IV. + V.	Ostatní provozní výnosy	18 159	10 696	87 493
D + F + H + I	Ostatní provozní náklady	3 950	7 856	55 120
	Provozní hospodářský výsledek	21 077	53 385	28 656
M	Změna stavu rezerv + opr. pol. ve finanční oblasti	0	0	0
VI.+VII. +VIII.+ IX.+X.+ XI.+XII.	Ostatní finanční výnosy	26 556	13 490	25 694
J + K + L + N + O + P + Q	Ostatní finanční náklady	34 921	47 262	25 574
	Hospodářský výsledek z finančních operací včetně daně z příjmu z běžné činnosti	-8 365	-33 772	120
	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	12 712	19 613	28 776
XIII	Mimořádné výnosy	-	284	-258
R + S	Mimořádné náklady	134	104	506
	Mimořádný hospodářský výsledek	-134	180	-764
	Hospod.výsledek za účetní období	12 578	19 793	28 012

Pramen: Výroční zpráva EGE, spol. s.r.o. r. 2005

Cash flow

Výkaz cash flow poskytuje pravdivý obraz o solventnosti firmy, tj. schopnosti disponovat potřebnou finanční hotovostí a splácet včas závazky. Je to výkaz o skutečném toku peněz.

Podnik sestavuje cash flow nepřímou metodou. Tato metoda je založena na porovnávání rozvah na začátku a na konci účetního období. Vychází se z počáteční hotovosti na začátku účetního období a z hospodářského výsledku za účetní období.

Tabulka 3 informuje management podniku o finančních tocích ve firmě. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období, a to hlavně v letech 2004 – 2005, se snižuje v důsledku poklesu peněžního toku z provozní činnosti.

Tabulka 3 - PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH FLOW)

TEXT	OBDOBÍ		
	r. 2005	r. 2004	r.2003
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	48 401	25 184	32 705
Peněžní tok z provozní činnosti	-12 033	98 288	73 094
Peněžní tok z investiční činnosti	-46 101	-84 639	- 41 922
Peněžní tok z finanční činnosti	23 664	9 298	- 38 693
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	13 931	48 401	25 184

Pramen: Výroční zpráva EGE, spol. s.r.o. r. 2005

Existenci ohrožení podniku lze zjistit pomocí vybraných poměrových ukazatelů. Finanční krize se rozděluje do čtyř fází: finanční zdraví, finanční tíseň, finanční krize a úpadek.

K predikci finanční tísně podniku je možné použít tyto poměrové ukazatele:

Tabulka 4 - Finanční analýza podniku r. 2003 - r. 2005

Ukazatel	Jednotky	r. 2005	r. 2004	r. 2003	Standard
ROA (výnosnost aktiv)	%	1,8	2,9	4,3	3,0 - 6,0
ROE (výnosnost vlastního kapitálu)	%	7,5	12,5	17	3,0
Rentabilita tržeb	%	2,1	2,6	4,8	2,0 - 4,0
Doba obratu aktiv	dny	418	332	399	
Doba obratu zásob	dny	96	74	103	40
Doba inkasa pohledávek	dny	135	95	134	20
Celková zadluženost	%	75,97	76,27	74,04	50
Celková likvidita	-	1,69	1,62	1,73	1,5 - 2,5
Bilanční likvidita	-	1,01	0,99	1,02	1,0
Okamžitá likvidita	-	0,06	0,20	0,10	0,2 - 0,8

Pramen: autor, výroční zpráva EGE, spol. s.r.o. r. 2005

V tabulce 4 jsou vypočteny poměrové ukazatele podniku v letech 2003 - 2005. Ve sloupci „Standard“ jsou uvedeny hodnoty, které jsou pro podnik akceptovatelné. Výnosnost aktiv klesla v roce 2005 pod běžný standard, dále by se měl touto situací zabývat management firmy. Rentabilita tržeb dosahuje požadovaných hodnot, ovšem je zaznamenán její trvalý pokles. Doba obratu zásob a doba inkasa pohledávek výrazně překračuje počet dnů, zde by se také situace měla zlepšit. Také ukazatel zadluženosti naznačuje možnost blížící se krize. Likvidita ve firmě je v přijatelných mezích.

Všechny tyto ukazatele informují management o blížící se krizi a na základě těchto varovných signálů, by měla být provedena patřičná opatření.

Altmanův index důvěryhodnosti

Pro předcházení krize se používají speciální indexy - bankrotní indikátory, jako je např. Altmanův index důvěryhodnosti.

Tabulka 5 - Altmanův index důvěryhodnosti

Rok	Z – skóre
2005	1,56
2004	1,78
2003	1,69

Pramen: autor, výroční zpráva EGE, spol. s.r.o. r. 2005

Z tabulky 5 je patrné, že koeficient Z- skóre v r. 2003, r. 2004 a v r. 2005 patří do druhé skupiny tj. $1,2 < Z < 2,7$. Podnik se může vyvíjet oběma směry, jak k bankrotu, tak ke stabilizaci podniku, proto doporučuji velkou pozornost před případnou blížící se krizí.

5.2.2 Potencionální zdroje krizových situací

Nejdříve je nutné provést analýzu všech rizik neboli-li možných zdrojů krizových situací. Může buď jít o krizové situace uvnitř nebo vně organizace.

Krizové situace uvnitř podniku

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

Krizové situace vně organizace

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

Krizová situace sledovaného podniku může přijít jak z vnějšku tak z vnitřku. V případě podniku není možné uvažovat pouze příchod jedné krize. Jedna konkrétní krize s sebou přináší další krize. Např. krize ve výrobě je způsobené určitě krizí odbytovou a krizí zákazníka. Souvisí s ní personální krize, finanční krize a další méně či více závažné krizové situace.

Ač se to na první pohled nemusí jevit, je vnitřní krize stejně závažná jako krize vnější. Pro podnik přichází v úvahu především krizová situace ve výrobě částečně spojená s personální a finanční krizí. Krizová situace ve výrobě může vzniknout z více

podnětů. Především jsou to dva nejdůležitější, a to nedostatek zakázek, resp. nedostatek výroby a protiklad – přebytek, neboli přesycení výrobních kapacit.

5.2.2.1 Krizová situace v důsledku nenaplnění výroby

Krize ve výrobě v důsledku výrobních kapacit má samozřejmě vliv na celý podnik. Začíná se projevovat finanční krize, málo se vyrobí, málo se prodá, přijde i málo finančních prostředků na účet podniku. Management začne zvažovat různé varianty, jak se z této situace dostat. Přichází krizový scénář, který by měl být i v té nejvíce prosperující firmě. Začnou se zvažovat možnosti co udělat jako první. Podobná situace se ve společnosti, divizi ALU zapouzdřené vodiče opravdu stala. Bylo to koncem roku 2004 a v roce 2005 a management ji zvládl velice dobře. Možná se jeví jako první krok snižování stavu zaměstnanců, management naší společnosti se tomuto kroku snažil vyhnout a spíše naopak posílil obchodní oddělení ve stěžejní divizi ALU a také konstrukční oddělení. Tím pádem vsadil vrchový management vše na obchodní úsek, vypsal cílové odměny a bylo nutné zajistit nové zakázky a nové zákazníky. Uvažovalo se také o změně výrobního programu, to je ovšem velice složité a v naší situaci, kdy byla kapacita výroby naplněna cca na 50 % bylo rozhodnuto ke změně výrobního programu nepřístupovat. Došlo samozřejmě ke standardním úsporám v nákupu kancelářských potřeb, omezení služebních cest, kromě těch obchodních, byly zastaveny velké i malé investiční záměry, např. nákup nových počítačů nebo nákup osobních vozidel. V důsledku nevytíženosti výroby bylo nutné, aby výrobní dělníci byli i přes tento stav využiti. Někteří se věnovali údržbě výrobních strojů, další se podíleli na rekonstrukci výrobních hal. Byly důsledně vybírány dovolené na zotavenou.

I přes tuto nepříznivou situaci nedošlo k výměně managementu, to znamená, že nebyl nahrazen ani vedoucí výroby, obchodu, tak i manažer divize či výrobní ředitel. Vše zůstalo „při starém“ a zjevně to byl dobrý tah. Situace se koncem roku 2005 začala pomalu zlepšovat. Z hlediska krizového managementu se tento přístup může zdát velice nestandardní a určitě nejde aplikovat na všechny podniky. Situace v podniku byla do jisté míry zvláštní a také její řešení bylo specifické. Snad proto, že podnik měl předešlé roky poměrně úspěšné a snad také proto, že ač výrobní kapacity nebyly naplněny, stál za podnikem silný zahraniční zákazník – firma Siemens Power Generation a s ním spojená rámcová smlouva, která dávala podniku relativně velkou naději na přežití a zlepšení situace. Zde je patrné, že lehkou krizí neprošel pouze náš podnik, ale

i zahraniční zákazník. Do budoucna je nezbytné zapojit do řízení podniku patřičné mechanismy a podobným situacím včas předcházet. Důležité jsou prvotní signály z jednotlivých oddělení a komunikace mezi nižším, středním a top managementem.

Management podniku musel v této situaci trochu riskovat, ovšem je potřeba si uvědomit, že dát veškerou důvěru pouze obchodnímu úseku a doufat, že přijdou nové zakázky a zákazníci, vychází ze situace, že podnik má ještě další dvě divize, divizi OKO ocelové konstrukce a divizi ELA elektrotechnika. Tyto dvě divize neprošly takovou výrobní krizí, jako divize ALU a pro management podniku byly oporou.

5.2.2.2 Krize odbytová společně s krizí v konkurenci

Typickým příkladem krizí odbytové společně s krizí konkurence je nejmenší divize našeho podniku – divize Gastro. Dlouhá léta budované vztahy se zákazníkem a velmi stabilní postavení na trhu se systémy chlazení nápojů a vybavení výčepních provozů bylo najednou narušeno a pokles prodeje o 80 % je více než tristní. Vše bylo způsobeno příchodem nového zákazníka na trh. Pomalý přístup nového konkurenta bohužel manažer divize mohl podcenit a díky tomu přišla firma o mnoho významných zákazníků. Nepomohli ani léta budované dobré vztahy. Co by měl v takové situaci dělat top management? Zde je nutné uplatnit krizový management. Odvolání dosavadního manažera divize přišlo záhy. Výběr nového manažera byl více než jasný. Na pozici nového manažera divize byl vybrán člověk, který zná velmi dobře situaci v daném oboru a má také dlouholetou praxi v potravinářském průmyslu. Další krok byl posílení obchodního oddělení a vytvoření nové strategie, jak získat ztracenou pozici.

V divizi Gastro je názorně patrné, jak je důležité být na krizové situace připraven a jak by měl být každý manažer i tak trochu krizovým managerem. Nechat dojít zoufalou situaci až do krajnosti a ztratit významného zákazníka pouze díky příchodu konkurence je zásadní chyba a každý manažer by se jí měl vyvarovat, zde je velice důležitý monitoring trhu a konkurence. I v případě sebemenšího náznaku vytlačení z vybudované pozice na trhu je potřeba podniknout patřičná opatření, která jsou vždy na managementu. Není samozřejmě vždy nutné nastolit krizové scénáře a začít se chovat jako v případě hluboké krize, když je patrné, že se daná krize teprve blíží. Možností na záchranu situace je více, zahájení nových obchodních jednání se zákazníky, modernizace a inovace dodávaných výrobků nebo nalezení substitučního výrobku.

Krize podniku nemusí vzniknout pokaždé kvůli odbytové nebo finanční krizi. Může přijít i z úplně druhého konce, ovšem v důsledku se k odbytové a finanční krizi můžeme opět dostat.

5.2.2.3 Příliš mnoho zakázek – také krizová situace

Také velké množství zakázek a přeplnění výroby může vést ke krizové situaci. Podnik zažil propad výroby a došlo k opačnému efektu, a to k celkovému přeplnění výrobních kapacit. Nemusí vždy dojít jen k přeplnění výrobních kapacit, ale i k přeplnění kapacit na oddělení obchodním nebo technickém. To znamená, že příliš mnoho zakázek není možné včas a správně vyřídit a zvládnout, protože na takto vysoký počet zakázek nejsou oddělení připravena a hlavně z hlediska personální kapacity. Nastane tedy situace, kdy firma a hlavně divize ALU velice prosperuje, zakázky a nové obchody přicházejí a také nových zákazníků je dostatek. I velice úspěšný podnik mohou postihnout krizové situace a pro management nestandardní stavy. Jak již bylo uvedeno, podnik zažehnal krizi výrobní a odbytovou a je v situaci, kdy si nemůže na nedostatek práce stěžovat, spíše naopak. Je v situaci, kdy přichází zakázka za zakázkou a podnik všechny akceptuje.

Zde je třeba uvést několik zásadních informací, které budou mít na další vývoj podniku zásadní vliv. Podnik má jednoho opravdu velkého zákazníka – odběratele, má s ním podepsanou rámcovou smlouvu, kde jsou dané veškeré platební podmínky, ceny, termíny atd. Má ucelený rozsah výrobků, není nutno vymýšlet nové produkty. Má dané výrobní kapacity, které se již nedají zvětšit a ani není v současnosti možné přijmout větší počet nových zaměstnanců, v důsledku personální situace na jihočeském trhu práce.

Management, hlavně ten nejvyšší, tuto situaci podporuje a neřeší eventuelní přeplněnost výroby. Na úrovni divizionálního managementu se již jakési symptomy příchodu krize začínají objevovat. Obchodní oddělení udělalo v předchozích letech všechno proto, aby byla naplněna výroba, splnil se plán a byl pravidelný přísun nových zakázek. Vše vyšlo podle plánu a nabídky zaslané v roce 2005 pomalu dochází k realizaci a začíná se plnit výrobní kapacita. Výroba je nucena pracovat na tři směny a také o víkendech. Je bohužel nedostatek nových kvalifikovaných zaměstnanců, hlavně

svářečů a zámečníků. Management si uvědomuje přeplněnost výroby, ale stále se nic neřeší a přijímají se nové zakázky a řeší se nabídky na relativně blízké období.

Dochází k mnoha konfrontacím, zda je pro podnik důležitý stávající zákazník Siemens PG nebo zda mají větší význam noví zákazníci. Dle strategie firmy je dáno zajistit další zákazníky a podepsat další rámcové smlouvy, aby nedošlo k propadům výroby jako v letech předešlých. Situace je nastavená na obě strany – Siemens i noví zákazníci jsou pro firmu stejně důležití. Dochází k opravdu neúnosnému přetížení výroby a výroba posouvá slíbené termíny i o několik týdnů. Přicházejí negativní signály od zákazníka, posunutí jedné zakázky není problém, ovšem když se z přesunu termínů začne stávat pravidlo je něco v nepořádku. Na úkor kvantity klesá kvalita. Zákazník velice zpřísňuje přejímkové řízení, při kontrole finálních výrobků, zaměřuje se i na detaily dříve běžně opomíjené. Přejímky jsou nebyvale tvrdé, začíná velký tlak ze strany odběratelů kvůli plnění termínů. Vzhledem k pozdním dodávkám není možné plnit plán i přes to, že je výroba přesycená, také dochází k opožděným platbám. Zaměstnanci všech zainteresovaných oddělení, hlavně technické přípravy výroby, výroby, nákupu, ale nejvíce obchodní oddělení a samozřejmě i vedoucí těchto oddělení jsou pod velkým tlakem a obchodní oddělení je ve velkém psychickém stresu. Je to pochopitelné, neboť veškeré zákazníkovi výtky a stížnosti jsou směřovány na obchodní oddělení.

Ozývají se první ohlasy z vrcholového managementu. Divizionální manager se snaží situaci zachránit a pomalu se zvažuje přijímání všech zakázek, berou se pouze ty nejdůležitější zakázky a samozřejmě zakázky podléhající rámcové smlouvě.

5.2.2.4 Krize z vnějšího prostředí – konkurence (případ 4)

Jako jedna z vážných příčin krizového stavu ve firmě je konkurence, resp. přechod stálých zákazníků ke konkurenci. Tento stav navazuje na předchozí situaci, kdy podnik není schopen dodržet slíbené termíny, dodává méně kvalitní výrobky, odmítá nové zakázky. V tomto případě existuje možnost, že situaci využije konkurence. Situace není ovšem tak kritická jak by se mohla na první pohled zdát a management si to uvědomuje. Firma je třetí největší výrobce zapouzdřených vodičů na světě. Podrobná analýza ukazuje, že i přes toto velice silné postavení na trhu není dobré přijít o třetí místo v dané oblasti. Tuto pozici budovala firma a její management téměř 60 let.

Hodnocení konkurence dle firemní ministrategie:

Hlavní výrobci zapouzdřených vodičů. Vybraný podnik je na třetím místě.

- Simelectro (Francie)
- Delta Unibas (USA)
- Vybraný podnik (CZ)
- Alfa Standard (Itálie)
- Cariboni (Itálie)
- Elektrobudowa (Polsko)

Jako další konkurenci působící v regionu lze považovat :

- Coelme (Itálie) – nejsou informace o jeho působení na trzích
- Calor Emag (SRN) – ukončil výrobu
- Holduct (Polsko) – toho času velmi oslabená konkurence
- Electron (Holandsko) – vyrábí pouze omezený rozsah vodičů, zatím jsme se přímo nesetkali v bojích o trhy
- Casagrande Elettrocostruzioni (Itálie) – generátorové skříně (měřicí a ochranné)

Jako další konkurenci nepůsobící přímo v našem regionu, ale v regionu Asie :

- Beijing Power Equipment Group (Čína)
- Daqo (Čína)
- BHEL (Indie)
- Power Gears (Indie)
- Alstom India
- Pars Generator (Iran) - Silný konkurent na lokálním trhu

Výše jmenované firmy zatím působí na trzích v zemích svého původu a nejbližším okolí, kde tudíž vlivem velmi nízkých nákladů na pracovní sílu představují vážnou konkurenci. Tato konkurence se zatím na Evropských trzích projevuje velmi slabě, jelikož musí k základním cenám přidat náklady na zámořské balení a dopravu, a tím již

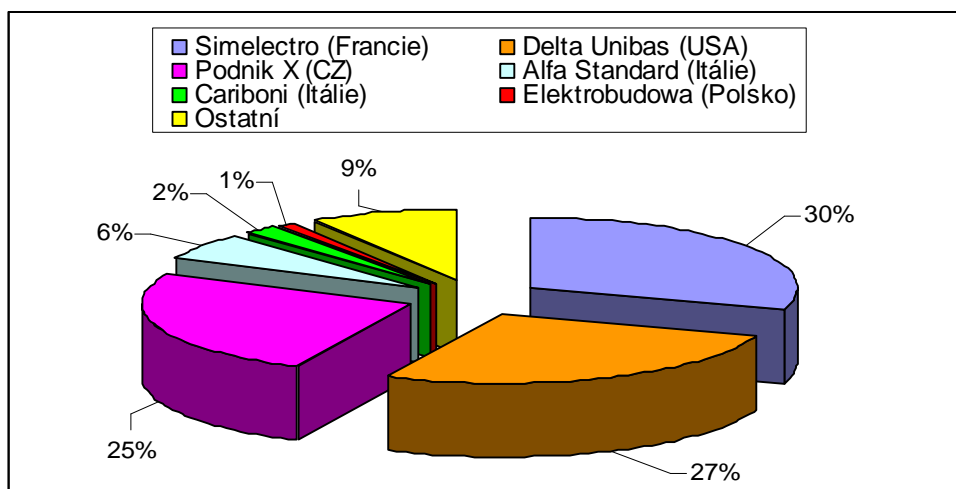
nenastává tak markantní rozdíl mezi prodejními cenami a cenami této konkurence s ohledem na kvalitu, záruky, garance a reference.

Konkurence nepůsobící přímo v našem regionu, ale na americkém trhu:

- GE Canada
- Colvert (USA) – V minulosti spolupracoval s Daqo.

Tyto dvě firmy zatím netvoří silnou konkurenci na trzích se zapouzdřenými vodiči, kde má spíše dominantní postavení Delta Unibus. Na jiných trzích se v podstatě již nevyskytují.

Graf 2 - Výrobci zapouzdřených vodičů – podíl na světovém trhu



Pramen: Výroční zpráva EGE spol. s r.o. 2005

Z grafu 2 vyplývá postavení podniku a jeho podílu na světovém trhu vůči největším konkurentům v oboru výroby zapouzdřených vodičů. Největší a nejobávanější konkurent je francouzská společnost Simelectro, která obhospodařuje téměř 1/3 celosvětového podílu. Americká Delta Unibus podnik příliš neohrožuje, protože její aktivity jsou směřovány na severoamerický a jihoamerický trhu. Ostatní konkurenti jsou zanedbatelní.

5.2.2.5 Obsluhované trhy

Hodnocení trhů je také součástí řízení vybrané společnosti. Pro komplexní přehled je nutné ještě uvést analýzu stávajících i potenciálních trhů.

Stávající trhy

Trh firmy Siemens PG (Erlangen, SRN)

Celkový trh tohoto zákazníka se dá rozdělit na tři podtrhy, jelikož zde působí tři částečně samostatné divize:

„W“ (Fossil Power Generation, Europa, Africa, Asia-Pacific)

sféra zájmů: kompletní dodávka parních, plynových, atomových elektráren na klíč, případně pouze turbín a elektročástí.

oblast zájmů: Evropa, Asie, Austrálie, Afrika

požadavek trhu: kompletní generátorové vývody

„G“ (Fossil Power Generation, Gas Turbines and Econopacs)

sféra zájmů: dodávka elektročástí (např. generátor s příslušenstvím atd.)

oblast zájmů: Evropa, Asie, Austrálie, Afrika

požadavek trhu: generátorové skříně nuly

„L“ (Instrumentation & Control, Power Plants)

sféra zájmů: dodávka měřicí a regulační techniky, pouze pro specifické regiony vč. dodávek elektročástí (např. generátor s příslušenstvím, atd.)

oblast zájmů: Evropa, Asie, Austrálie, Afrika

požadavek trhu: generátorové, měřicí a ochranné skříně

Pro jednoduchost bude tento trh dále uvažován jako jeden celek.

Trh firmy Westinghouse (Orlando, USA)

sféra zájmů: kompletní dodávka parních, plynových elektráren na klíč

oblast zájmů: Severní a Jižní Ameriku, 60Hz oblasti a dnes trh v Iráku

požadavek trhu: kompletní generátorové vývody

Trh firmy Siemens-Voith (Heidelberg, SRN)

sféra zájmů: kompletní dodávka vodních elektráren na klíč

oblast zájmů: celý svět

požadavek trhu: kompletní generátorové vývody vč. měřících a ochranných skříní

Trh firmy VATech (Víděň, Rakousko)

sféra zájmů: kompletní dodávka parních, plynových elektráren na klíč

oblast zájmů: převážně Evropa, popř. Asie,

požadavek trhu: kompletní generátorové vývody. Toho času bez perspektivy.

Trh firmy GE a GEEPF (Planeville, USA resp. Belford, Francie)

sféra zájmů: kompletní dodávka parních, plynových elektráren na klíč

oblast zájmů: celý svět

požadavek trhu: kompletní generátorové vývody i Cu, nesegregované a segregované vodiče.

Pro jednoduchost bude tento trh dále uvažován jako jeden celek. Tento trh se jeví pro vybraný podnik v budoucnosti jako nejperspektivnější již s ohledem na dlouhodobou dobrou spolupráci s jejich evropskou pobočkou.

Trh v České republice

sféra zájmů: kompletní dodávka parních a plynových elektráren na klíč, rekonstrukce energobloků

oblast zájmů: Česká republika, Slovensko a ojediněle Asie, Latinská a Jižní Amerika (Škoda).

požadavek trhu: kompletní generátorové vývody, podpěrkové vodiče pro vlastní spotřebu, rekonstrukce, výměny vypínačů.

Potenciální trhy

Trh firmy Toshiba (Japonsko)

Na tento trh se snaží divize ALU již od roku 2003 dostat. Divize ALU obdržela první objednávku s termínem dodání v roce 2006. Velikost tohoto trhu je odhadnuta cca na 15-20 mil. Kč/rok.

Trh firmy Mitsubishi (Japonsko)

Tento trh je přibližně trojnásobný než trh předešlý. Na tento trh je velmi obtížné se dostat s ohledem na konkurenci z jihovýchodní Asie.

Trh firmy Enel (Itálie)

Divize ALU vypracovala několik nabídek, ale vítězem v tendru se stala domácí, italská firma Alfa Standard. Tento trh je velmi konzervativní a proniknutí na tento trh je velice těžké. Velikost tohoto trhu je odhadnuta na cca 15 mil. Kč/rok.

Trh firmy Ansaldo (Itálie)

V minulém období se nepodařilo i přes pomoc místního zástupce na tento trh proniknout. Zatím je obsluhován konkurenční firmou Alfa Standard a Cariboni. Velikost trhu je odhadován na cca 10 mil. Kč.

Trh firem Hyundai Heavy Industry, Doosan Heavy Industry, Samsung, (Jižní Korea)

V minulosti byly pokusy se na tento trh dostat, ale bez výsledného efektu. Pokud by jejich zakázky směřovaly mimo Asii, je zde potencionální možnost uspět. Velikost trhu je odhadována na 80-100 mil. Kč.

Trh firmy Siemens PG –„I“ (Industrial Turbines and Power Plants)

Tento trh jedné ze samostatných divizí Siemens zahrnuje dodávka zapouzdřených vývodu, popř. segregovaných a nese segregovaných vodičů s malými výkony cca do 4kA. Odhad trhu cca 15-20 mil. Kč.

Trh firmy Saipem (Itálie, Indie)

V minulém období byly připraveny nabídky pro tuto firmu. V případě vítězného tendru by se mohly realizovat v letech 2006 a 2007. Odhad trhu cca 15-20 mil. Kč.

Čínský trh

Je to dlouhodobě, dynamicky se rozvíjející trh, kde by se mělo stavět až 100 bloků, různých výkonů ročně. Evropská konkurence na tomto trhu již delší dobu působí, a to jak samostatně tak i ve spolupráci s místními firmami.

Proniknout na tento trh bez lokálního zástupce a s výrobkem vyráběným v podniku je téměř nemožné. Je to dáno jak neznalostí místních, specifických, podmínek na lokálních trzích tak i velmi nízkou, bezkonkurenční, cenou výrobků od čínských dodavatelů.

Indický trh

Nejsou přesné informace o velikosti tohoto trhu, ale podmínky na proniknutí s ohledem na místní dodavatele jsou obdobné jako u trhu čínského

Trh firmy Alstom

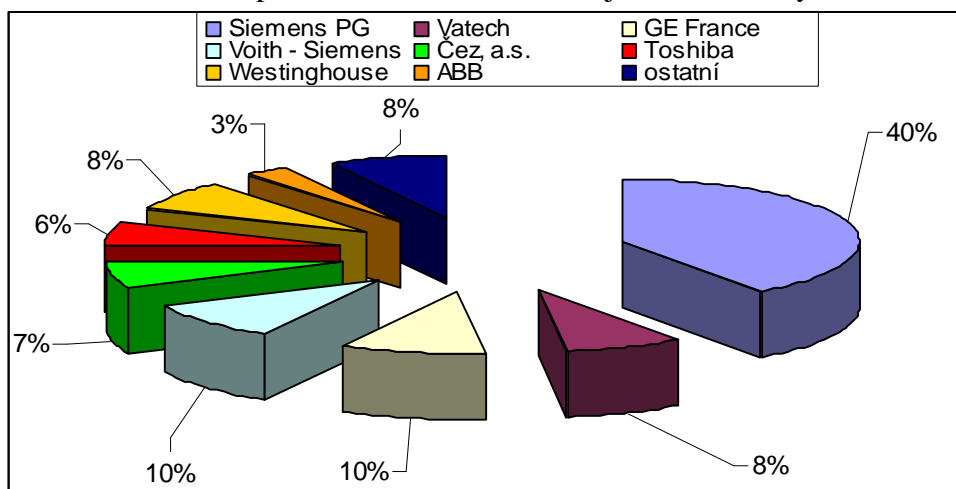
Tento trh se jeví z hlediska velikosti jako třetí největší po GE a SPG. I přes to že hlavní vedení je centralizované ve Francii, je možné se na něj dostat přes regionální, téměř samostatné zastoupení. Na tomto trhu působí jako hlavní výrobce zapouzdřených vodičů firma Simelectro.

5.2.2.6 Hodnocení odběratelů

Mezi hlavní odběratele patří:

- Siemens Aktiengesellschaft, Power G, Erlangen (SRN)
- Westinghouse, Orlando (USA)
- GE ENERGY&GE Energy Products France SNC ,Belfort, Planeville (Francie, USA)
- VA TECH HYDRO GmbH & Co., Wien (Rakousko)
- Voith Siemens Hydro, Kraftwerkstech, Heidelberg (SRN)
- ČEZ a.s. (ČR)
- CZ &SK (čeští odběratele jako jsou Škoda, ABB, Altom, EGEM a jejich divize)
- TOSHIBA International (Japonsko)
- Sapt Co.(Irán)

Graf 3 - Odběratelé podniku - divize ALU - objem realizovaných zakázek r. 2005



Pramen: Výroční zpráva EGE spol. s r.o. 2005

Z grafu 3 vyplývá, že dle hodnocení odběratelů patří mezi největší odběratele Siemens PG, to je dáno především platností rámcové smlouvy, dále pak mezi velmi dobré odběratele patří další firmy ze skupiny Siemens (Voith – Siemens). Oproti tomu Vatech v současnosti řeší nové vlastnické vztahy, takže nové obchodní případy jsou v současné době nepravděpodobné. Od roku 2004 se začal opět rozvíjet severoamerický trh, což mělo vliv i na hodnocení odběratelů GE France a Westinghouse Orlando. Ostatní odběratelé tvoří menší objem realizovaných zakázek.

5.3 Návrh možných změn a doporučení pro řízení institucí

Řízení institucí je velice složitý proces a u průmyslových podniků tomu samozřejmě není jinak. Rozhodnutí zda zapojit do řízení podniku krizový management nebo řešit krizové situace vlastními silami, stávajícím management není vůbec snadné. Posoudit závažnost situace a odhadnout vlastní sílu zvládnutí situace svědčí o vysoké kvalitě managementu.

V předchozí kapitole bylo uvedeno několik možných krizových situací, které vybraný podnik postihly nebo by ho mohly teoreticky postihnout. Je tedy důležité zaměřit se na možná doporučení a změny, jak krizím předcházet nebo jak se z krize v co nejkratším čase dostat.

5.3.1 Návrh možných řešení – případ 1

Modelová situace divizi ALU, kde dojde k nenaplnění výroby, odbytová situace je také velice špatná a podklady z účetnictví a controllingu ukazují také nedobrou finanční situaci podniku. Je nutné zodpovědět si otázku co bylo příčinou dané krize. Největším problémem zcela jistě byla špatná komunikace, signály o nízkém objemu nových zakázek měli obdržet jak vrcholový management, tak management ve výrobě. Samozřejmě i výroba měla apelovat na obchodní úsek, s tím že v krátkém časovém úseku nebude výroba zcela naplněna.

Management má stanoveny cíle a vylučuje poměrně běžné řešení, kdy se po rapidním poklesu výroby začnou propouštět zaměstnanci. Propouštění zaměstnanců je velice krátkozraké řešení. Vzhledem k situaci na jihočeském trhu práce je snižování stavu zaměstnanců předpoklad další krize v budoucnosti. Dalo by se říci, že management zaznamenal symptomy blížící se krize včas a měl tedy relativně dost času na tvorbu možných opatření a změn pro záchranu blížícího se krizového stavu. Samozřejmě k poklesu ve výrobě došlo, ovšem v relativně únosné míře. Situaci je možné řešit více způsoby. Management se rozhodl pro variantu bez krizového manažera řízení podniku si ponechal ve svých rukou. Co je tedy ke zlepšení situace nezbytné či potřebné udělat:

§ Personálně posílit obchodní oddělení a vychovávat si nové kvalitní obchodníky.

- § Udělat průzkum nových trhů a pokusit se zajistit dalšího zákazníka, se kterým bude podepsána rámcová smlouva nebo zajistit více menších zákazníků, kteří naplní výrobu, aby došlo k patřičné vytíženosti.
- § Výhledově začít hledat alternativy využití výroby, tzn. najít alternativní produkt za zapouzdřené vodiče, např. jiné výrobky z hliníku.
- § Začít používat systém včasného varování před krizí.
- § Vytvořit si v podniku krizový štáb s krizovým manažerem, který bude připraven v případě blížící se krizové situace okamžitě začít jednat.
- § Vytvořit rámcový krizový plán či krizový scénář, který bude připraven reagovat na více možných krizových situací.
- § Zlepšit podnikovou komunikaci a informovanost mezi všemi stupni řízení
- § Soustředit více pozornosti na marketingové aktivity a podporu společnosti ve světě.

5.3.2 Návrh možných řešení – případ 2

Situace v divizi Gastro je do jisté míry podobná situaci v divizi ALU, rozdíl je v tom, že divize ALU nepřišla o své zákazníky, došlo pouze k útlumu výstavby elektráren ve světě a tím pádem k menšímu objemu zakázek. Divize Gastro nedostatečně sledovala okolí podniku a také ekonomické ukazatele, které mohly management divize včas varovat. Jako první bude nutné vytvořit analýzu okolí podniku a zjistit silné a slabé stránky a další potřebné analýzy. Na základně zjištěných faktů vytvoří management společnosti společně s managementem divize Gastro novou strategii, která vyvede podnik z krize. Příchod nového manažera je přínosem pro divizi Gastro. Na co by se měl management divize Gastro především zaměřit:

- § Pravidelná kontrola dat z účetnictví a controllingu.
- § Tvorba klíčového dlouhodobého krizového plánu obnovy životaschopnosti divize Gastro.
- § Tvorba krátkodobých a střednědobých cílů divize.
- § Nalezení možných substitutů namísto výčepních a chladících zařízení.
- § Posílení marketingových činností, vytvoření pozice marketingového manažera.
- § Zahájení nových jednání se zákazníky ve snaze získat zpět ztracené trhy.

5.3.3 Návrh možných řešení – případ 3

Není příliš obvyklé, aby se firma dostala do krizové situace díky svému úspěchu. Ale snad proto tato situace musí přijít, management je zaslepen nebývalou mírou nových zakázek a příchodem nových zákazníků a jakoby přestal sledovat všechny důležité ukazatele a symptomy varující společnost před možnou krizí. Jak tedy zvládnout situaci, kdy se podniku daří a spíše nestihá plnit zakázky a jejich termíny a dělá chyby, čehož si zákazník začíná všímat?

- § Pravidelně zpracovávat a kontrolovat obchodní a operativní plány.
- § Dokázat říci včas stop dalším zakázkám, protože je přeplněna výroba.
- § Maximálně se soustředit na stávající zakázky, hlavně pro firmu Siemens.
- § Dodržovat slíbené termíny a neprodlužovat dodací lhůty.
- § Věnovat pozornost i dalším zákazníkům, ovšem za předpokladu střízlivého přijímání nových kontraktů.

Podnik by si měl stanovit cíle do budoucnosti a provést změny, které budou pro ostatní management a zaměstnance klíčové.

- § Zajištění nových zaměstnanců, buď s patřičnou kvalifikací, nebo si je sám vyškolit a také zajistit učně z místních zdrojů, ze kterých si firma vychová své odborníky.
- § Pokusit se o rozšíření výroby, nejlépe v jihočeském regionu v návaznosti na mateřskou společnost – není bohužel možné vyrábět zapouzdřené vodiče v kooperaci s jinou firmou na českém trhu.
- § Klást důraz na marketing a i přes přeplněnost výroby, pronikat na nové trhy, dát o sobě vědět novým zákazníkům.
- § Klást důraz na kvalitu oproti kvantitě.
- § Řídit se standardy ISO.
- § Provést patřičnou diferenciaci obchodního oddělení na obchod tuzemský, zahraniční, montážní činnost a supervisorské práce, tzn. vytvořit na obchodním oddělení čtyři minioddělení.
- § Pokusit se vymanit ze závislosti na jednom konkrétním zákazníkovi.
- § Posílit oddělení controllingu nebo vytvořit controllingové oddělení (nebo pozici) přímo v jednotlivých divizích, resp. divizi ALU.
- § Zvážit vytvoření nové dlouhodobé strategie firmy.

5.3.4 Návrh možných řešení – případ 4

Jak již bylo uvedeno v kapitole *Krize vnějšího prostředí – konkurence*, management společnosti a odborní pracovníci velice dbají na to, aby byly vždy připravené patřičné analýzy a hodnocení konkurence. To je jistě správná cesta, jak se krizi díky konkurenci vyvarovat. Další hledisko, které staví náš podnik do stabilní pozice vůči konkurenci je i to, že není příliš mnoho firem na světě, které vyrábějí zapouzdřené vodiče. Pokud by opravdu došlo k takové situaci, kdy firma ztratí své postavení na trhu a dojde ke krizové situaci, měl by krizový management využít výrobní potenciál a zázemí podniku a zaměřit se také na jiné výrobky, které by se daly vyrábět a nahradily by výrobek stávající.

5.3.5 Návrh možných řešení – případ 5

Rovněž situace s odběrateli není pro podnik tristní, díky dobrému konkurenčnímu postavení. V případě ztráty odběratelů by měl jak klasický tak krizový management posílit marketingové oddělení spolu s obchodem a zaměřit se na nové odběratele a nové trhy. Možností je jistě mnoho a trhů, kam by bylo možno dodávat naše zboží je také ještě relativně hodně. Jako možná cesta pro management, by bylo dobré vytvořit si ve světě a hlavně v arabském světě pobočku – obchodní kancelář. Arabský způsob obchodních jednání je rozdílný od evropského a arabští zákazníci a investoři si potrpí na osobních jednáních a obchodní zastoupení v této části země by jistě pomohlo nejedné české firmě k proniknutí na tyto do jisté míry neprozkoumané a neobhospodařované trhy.

5.3.6 Krize podniku jako příležitost

Ne vždy musí znamenat krize pro podnik a management firmy něco negativního, samozřejmě není nic příjemného dostat se do krizové situace a jen chytrý manažer dokáže z této situace vytěžit nové možnosti. Ze všech případových studií může podnik vytvořit příležitost, resp. příležitost se do jisté míry může sama nabízet.

Pokud se management vypořádá s nedostatkem zakázek a nenaplněním výroby nebo ztrátou dominantního postavení na trhu, může do budoucna získat nové zákazníky nebo bude mít v záloze alternativní výrobek – substitut. Podnik se také soustředí na řešení nejožehavějšího úzkého problému, ovšem musí si dát pozor, aby se do podniku nedostal jiný, neočekávaný problém. Při přeplnění výroby podnik při řešení této krize výrobu

rozšíří a pokud se bude energetický průmysl ve světě vyvíjet stejným tempem, jako v posledních letech, jistě to přinese podniku větší tržby a také by mohl upevnit svou pozici na trhu.

Základní podmínkou využití krize jako příležitosti je její včasné odhalení, protože s časem klesají disponibilní zdroje potřebné pro řešení krize a připravenost na vznik krize, která umožňuje rychlou a adekvátní reakci.

6. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce je vymezit vztah mezi krizovým managementem a podnikovým řízením a navrhnout možné aplikace zavádění zásad krizového managementu do řízení institucí.

Podnik, který byl analyzován nabízí více možností k uplatnění krizového managementu. V této diplomové práci byl zmíněn vztah krizový management – generální ředitel a krizový management v dané divizi „podřízen“ generálnímu řediteli.

Na základě SWOT analýzy bylo zjištěno, že jako jedna z nejsilnějších stránek podniku je silná pozice na trhu a nízká konkurence v ČR a také v EU. Slabá stránka je zcela orientace na jednoho klíčového zákazníka a omezené výrobní kapacity. Dle poměrových ukazatelů finanční analýzy z let 2003 – 2005 je patrné snížení rentability tržeb a také vyšší zadluženost. Dle Altmanova modelu se podnik v letech 2003 – 2005 nacházel v tzv. šedé zóně.

V diplomové práci byly zkoumány různé modelové situace, kdy může dojít v podniku ke krizi. Hlavní příčiny krizových situací jsou ztráta odbytišť, ztráta odběratele, konkurence, nenaplnění výroby a také přeplnění výroby. Díky nerozumnému přeplňování výrobních možností dochází k nedodržování slíbených termínů, ke zhoršení kvality a v konečném důsledku může vést až ke ztrátě zákazníka. Všechny tyto situace mohou podnik postihnout a je důležité být na ně připraven.

Hlavní doporučení pro řízení podniku spočívají v důsledném provádění ekonomických a finančních analýz a také jejich kontroly a vyhodnocování. To napomůže managementu podniku k rozpoznání zárodku krize. Pokud se krizová situace v podniku vyskytne, je na zvážení managementu a majitelů firmy, zda se přiklonit k zapojení krizového managementu do řízení instituce či řešit situaci se stávajícím managementem. I když to na první pohled nemusí být příliš zřetelné, i stávající management je v podstatě management krizový. Dílčí změny a doporučení jsou - hledání nových trhů, posílení marketingového a obchodního oddělení, neustálá

přípravenost na krizové situace a připravenost krizového plánu, vyvarování se závislosti na jednoho zákazníka, pravidelná kontrola obchodních a operativních plánů.

Bylo zjištěno, že není vždy nutné nahradit stávající management managementem krizovým, ale někdy může být dostačující krizový management do řízení dané instituce pouze zapojit a udělat z něho nezávislou součást stávajícího řízení instituce. Logické spojení dlouholetých zkušeností a zainteresovanosti na přežití podniku současného managementu a majitelů podniku na straně jedné a příchodu nových myšlenek a metod externího krizového manažera na straně druhé je možné podnik vyvést z krizového stavu a dokonce ho dovést nad hranici svých výrobních možností novou úspěšnou podnikovou strategií.

7. SUMMARY

CRISIS MANAGEMENT AS A PART OF CONTROL IN A CHOSEN INSTITUTION

The goal of this work is to specify the relation between crisis management and company control and to suggest possible application in implementing of crisis management principles into company control. The research was performed in the period 2003 – 2005.

Crises of companies are significant and generally unexpected situations which threaten the goal of the company or its existence temporarily or permanently. The impact of such situation can significantly harm the company, its employees, products or services and public reputation. The crises are induced by the pressure of inner or outer events which make the management do urgent decisions. This can be downfall of the market, legislative restrictions, fall of the exchange rate (in foreign currency), unsuccessful innovation, new competitive product etc.

The company which was analyzed offers more possibilities for application of crisis management. In the thesis we mention the relation of company control – director general and crisis management in certain division “subordinate” to director general.

In the thesis we examined certain model situations when the crisis of a company can happen. The main reasons for crisis situations are loss of trade outlet, loss of consumers, competition, unfulfillment of production and overflow of production. Unreasonable overflow of manufacturing capacity results in unfulfillment of promised dates, deterioration in quality, and the outcome can be loss of the customer. All these situations can affect the company so it is important to be ready for them.

The main recommendation for managing a company lie in consistent performance of economic and financial analyses and their inspection and evaluation. This will help the management of the company to identify beginning of a crisis. If the crisis situation

occurs in a company, the management and owners of the company should consider if they involve crisis management in governing the company or if they want to solve the problems with current management. Although it is not apparent, current management is actually crisis management. Partial changes and suggestions are the following: looking for new trades, reinforcement in marketing and commercial section, permanent preparedness for crisis situations and preparedness of crisis plan, avoiding to be dependant on one customer and regular checking of trade and operative plans.

Key words: crisis management, management, crisis situation, analysis of a company, solution of a crisis

8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Bělohávek, F., Košťat, P., Šuleř, O.: Management. Computer Press, Brno 2006, 724 s., ISBN 80-251-0396-X
- [2] Beneš, J., Martinovičová, D.: Krizový management. Akademické nakladatelství CERM, Brno 2004, 91 s., ISBN 80-214-2736-1
- [3] Bowman, C.: Strategický management. Grada Publishing, Praha 1996, 147 s., ISBN 80-7169-230-1
- [4] Daigne, F., J.: Ozdravná opatření v podniku. HZ Praha, Praha 1995, 133 s., ISBN 80-901918-8-6
- [5] Donelly, J., H. a kol.: Management. Grada Publishing, Praha, 1997, 821 s., ISBN 80-7169-422-3
- [6] Green, K., Hanke, O.: Řízení v krizových situacích. Příklady efektivních strategií. Management Press, Praha 2004, 191 s., ISBN 80-7261-104-6
- [7] Hálek, V.: Krizový management. (<http://halek.info/exec.php>)
- [8] Hindls, R., Hronová, S., Novák, I.: Analýza dat v manažerském rozhodování. Grada Publishing, Praha 1999, 358 s., ISBN 80-7169-255-7
- [9] Hrabánková, M., Procházková, D.: Krizový management. JCU, České Budějovice 2003, 135 s., ISBN 80-7040-678-X
- [10] Hron, J., Tichá, J., Dohnal.: Strategické řízení. ČZU Praha, 1998. 266 s., ISBN 80-213-0625-4
- [11] Kopčaj, A.: Řízení proudu změn – nevšední rozvoj firmy. Silma 90, Ostrava 1999, 298 s., ISBN 80-902358-1-6
- [12] Mikušová, M.: Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ostrava 2002, 55 s., ISBN 82-248-0100-0
- [13] Pollak, H.: Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků. C.H.Beck, Praha 2003, 122 s., ISBN 80-7179-803-7
- [14] Smejkal, V., Rais, K.: Řízení rizik. Grada Publishing, Praha 2003, 270 s., ISBN 80-247-0198-7
- [15] Stoklasa, J.: Podnikání a riziko – zahraniční zkušenosti. Institut moderního průmyslu, Praha 1991, 155 s., ISBN 80-85021-26-9
- [16] Synek, M. a kol.: Podniková ekonomika. C.H.Beck, Praha 2002, 479 s., ISBN 80-7179-736-7

- [17] Umlaufová, M., Preifer, L.: Prevence řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí. Victoria Publishing, Praha 1995, 101 s., ISBN 80-85865-52-1
- [18] Valach, J. a kol.: Finanční řízení podniku. Ekopres, Praha 1999, 324 s., ISBN 80-86119-21-1
- [19] Výroční zpráva EGE spol. s r.o. 2003
- [20] Výroční zpráva EGE spol. s r.o. 2004
- [21] Výroční zpráva EGE spol. s r.o. 2005
- [22] Zuzák, R.: Krizové řízení podniku. Professional Publishing, Praha 2004, 179 s., ISBN 80-86419-74-6

9. PŘÍLOHY

Seznam příloh:

1. Výrobky divize ALU – zapouzdřené vodiče
2. Výrobky divize ELA, OKO a Gastro
3. Přehled o peněžních tocích (Cash flow)

Příloha 1

Výrobky divize ALU – zapouzdřené vodiče v podniku



Výrobky divize ALU – zapouzdřené vodiče na stavbě



Příloha 2

Výrobky divize ELA – tlumivka



Výrobek divize OKO – stožár vysokého napětí



Výrobky divize Gastro – suché chlazení a ruční výčep



Příloha 3

Přehled o peněžních tocích (Cash Flow)

Položka	Cash Flow v tis. Kč	Období		
		r.2005	r.2004	r.2003
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	48 401	25 184	32 705
Z.	<u>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)</u> Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním (do ukazatele nejsou zahrnuty účty 591 až 596)	21 173	26 807	29 136
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	17 626	35 751	33 336
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+) s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv, odpis pohledávek (+), a dále umořování opravné položky k nabytému majetku (+/-)	29 244	31 237	32 203
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv a změna zůstatku přechodných účtů aktiv a pasiv (+/-) tj. časové rozlišení nákladů a výnosů a kurzových rozdílů s výjimkou: - časové rozšíření úroků - kurzových rozdílů aktivních a pasivních vztahujících se k závazkům v cizí měně z titulu pořízení investičního majetku	-9 289	322	11 588
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+) včetně oceňovaných rozdílů z kapitálových účastí (vyúčtování do výnosů „-“, do nákladů „+“)	-1 201	-1 888	-3 789
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku s výjimkou podniků, jejichž předmětem činnosti je investiční činnost (investiční společnosti a fondy) (-)	-7 000	-	-13 090
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou kapitalizovaných úroků a vyúčtované výnosové úroky (-)	5 872	6 080	6 424
A*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	38 799	62 558	62 472
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	-30 395	40 094	18 377
A.2.1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-)	-34 359	41 925	- 32 170
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-)	14 415	-7 610	42 120
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	-10 451	5 779	8 427
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	8 404	102 652	80 849
A.3.	Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	-8078	-8 462	-8 350
A.4.	Přijaté úroky s výjimkou podniků jejichž předmětem činnosti je investiční činnost (investiční společnosti a fondy) (+)	2 206	2 382	1 926
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období (-)	-14 384	1 465	- 567
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný hospodářský výsledek	-181	251	-764

	včetně uhrazené splatné daně z příjmů z mimořádné činnosti			
A.7.	Příjmy z mimořádných výnosů		-	
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-12 033	98 288	73 094
B.1.	Peněžní toky z investiční činnosti Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-49 207	-86 658	- 49 366
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	3 106	2 289	7 444
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám			
B***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-46 101	-84 369	- 41 922
C.1.	Peněžní toky z finančních činností Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků, dále dlouhodobý kontokorentní úvěr	32 490	19 418	- 32 407
C.2.	Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	- 8 826	-10 120	- 10 302
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního jmění, oml. Rezervního fondu včetně složených záloh na toto zvýšení (+)			
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním jmění společníkům (-)			
C.2.3.	Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů (+)			
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (+)			
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondu (-)			
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům a včetně finančního vypořádání se společníky veřejné obchodní společnosti a oml. akcionáři u komanditních společností (-)	- 8 826	-10 120	-10 302
C.3.	Přijaté dividendy a podíly na zisku s výjimkou podniků, jejichž předmětem činnosti je investiční činnost (investiční společnosti a fondy) (+)			4 016
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	23 664	9 298	- 38 693
F	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-34 470	23 217	- 7 521
R	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	13 931	48 401	25 184

Pramen: Výroční zpráva EGE spol. s r.o. 2005