


Proces restrukturalizace na příkladu vybraného podniku

Petra Dostálová

Bakalářská práce
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Dostálová**

Osobní číslo: **L14330**

Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**

Studijní obor: **Ovládání rizik**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Proces restrukturalizace na příkladu vybraného podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte průzkum literárních pramenů s důrazem na krizové řízení a restrukturalizaci.
2. Analyzujte a zhodnoťte proces restrukturalizace ve vybrané organizaci.
3. Navrhněte a formulujte doporučení pro zlepšení restrukturalizace ve vybrané organizaci.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

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

[3] POLLAK, Harry. Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-803-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Marek Tomaštik, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

1. září 2017

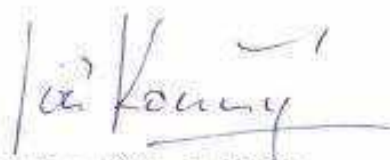
Termín odevzdání bakalářské práce:

22. září 2017

V Uherském Hradišti dne 1. září 2017



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



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

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá krizí společnosti X. Analýzou krize společnosti a stanovením příčin vzniku. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů týkajících se krize podniku. Praktická část se zabývá popisem společnosti a jednotlivými body řešení její krize. Poslední část se věnuje návrhům řešení krize.

Klíčová slova: Restrukturalizace, Krize, Reorganizace

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the crisis of company X. Analysis of the crisis of the company and determination of causes. The theoretical part is focused on the definition of basic concepts related to the crisis of the company. The practical part deals with the description of companies and the individual points of solution of its crisis. The last part deals with proposals for crisis management.

Keywords: Restructualisation, Crisis, Reorganisation services

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti 5.5.2017

.....
Dostolín
.....
podpis studenta

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) *Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požít na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

(4) *Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, jíž se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Marku Tomašíkovi Ph.D., za čas, který věnoval konzultacím mé práce, a také za jeho cenné rady, které mi během zpracování poskytoval.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIK	12
1.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU	12
1.1.1 Metoda PEST	12
1.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	14
1.2.1 Ekonomické faktory ovlivňující prosperitu společnosti.....	15
1.3 PŘÍZNAKY ONEMOCNĚNÍ PODNIKU.....	15
1.4 ANALÝZA CITLIVOSTI	16
2 KRIZE A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	17
2.1 KRIZE	17
2.1.1 Interní příčiny krize	18
2.1.2 Externí příčiny krize.....	18
2.1.3 Znaky krize.....	18
2.1.4 Druhy krize.....	19
2.1.5 Fáze krize	20
2.2 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	20
3 RESTRUKTURALIZACE PODNIKŮ	22
3.1 FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ RESTRUKTURALIZACE.....	22
3.1.1 Formální restrukturalizace.....	22
3.1.2 Neformální restrukturalizace.....	23
3.1.2.1 Formální restrukturalizace – reorganizace.....	23
3.1.2.2 Oddlužení.....	24
3.1.2.3 Konkurs.....	25
3.2 FÁZE RESTRUKTURALIZACE.....	25
3.2.1 Redukční fáze.....	26
3.2.2 Růstová fáze	27
3.3 FORMY RESTRUKTURALIZACE	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 ANALÝZA FIRMY	32
4.1 POPIS SPOLEČNOSTI	32
4.1.1 PROVOZNÍ ČÁST	32
4.2 FINANČNÍ ANALÝZA	35
4.2.1 Graf prodeje.....	36
4.2.2 Zkrácená rozvaha	36
4.3 OBCHODNÍ POLITIKA.....	37
4.4 PRODUKT SPOLEČNOSTI.....	38
4.5 KRITICKÁ ANALÝZA PRODUKTU FIRMY	39
4.5.1 POŽADAVKY ZÁKAZNÍKA.....	40
4.5.2 SPECIFIKACE ODVĚTVÍ.....	40
4.5.3 TRH.....	40

4.6	KONKURENCE	41
4.6.1	Umělá konkurence.....	42
4.6.2	Reálná konkurence	42
4.7	MARKETING SPOLEČNOSTI.....	43
4.8	SHRnutí ANALÝZY.....	46
4.9	KRITICKÁ OBLAST SPOLEČNOSTI	47
4.9.1	PROVOZNÍ ČÁST	47
4.9.2	DCEŘINNÉ SPOLEČNOSTI	48
4.9.3	VÝROBEK.....	48
4.9.4	MARKETING – STRATEGIE	48
5	STANOVENÍ VIZE SPOLEČNOSTI A VLASTNÍHO ŘEŠENÍ	50
5.1	MOŽNOSTI SPOLEČNOSTI	50
5.2	SHRnutí VIZE.....	51
5.3	KRÁTKODOBÝ PLÁN (SANACE)	52
5.3.1	Schéma krátkodobého plánu	53
5.4	DLOUHODOBÝ PLÁN.....	53
5.4.1	Schéma dlouhodobého plánu	54
6	NÁVRH ZLEPŠENÍ.....	55
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK.....	60

ÚVOD

Dnešní doba nabízí společnostem velmi konkurenční prostředí. Jsou na ně kladeny čím dál vyšší nároky, a je pro ně čím dál obtížnější se prosadit. Je velmi důležité, aby daná společnost dokázala rychle a efektivně reagovat na změny trhu.

V dnešní době nelze spoléhat na předvídatelný konjunktivní cyklus, tzn. prosperita, po níž následuje recese, a poté znovu prosperita – tak, jak se dřív předpokládalo. Dnes můžeme hovořit o krizi globální konkurenceschopnosti podniků.

Nacházíme se v nepředvídatelném a nekonstantním prostředí. Zatímco dřív se dala změna předvídat a nastávala jen ojediněle, dnes je zcela obvyklou, a tempa změn se velmi zrychlila. Společnosti tedy musí čelit jak globalizaci ekonomiky, tak stálému nárůstu konkurentů.

Konkurence navíc přivádí na trh inovované výrobky a služby. Zkrátil se životní cyklus výrobků z let na pouhé měsíce. Podniky, které byly budovány za předpokladu výkonu za podmínek stability a růstu, nestačí jen poupravit, ale je nutné zásadně inovovat základní podnikové procesy.

Právě z těchto důvodů, se ve své práci zaměřím na zefektivnění podniku, který má mnohaletou tradici, ale díky nynějším nastoleným podmínkám, jeho prosperita upadá.

Cílem této bakalářské práce je analýza a následné zhodnocení procesu restrukturalizace ve vybrané společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK

1.1 Vnější prostředí podniku [1]

Při zakládání společnosti má, nebo měl by mít, každý podnikatel vymezený a jasně definovaný obor, v jakém plánuje podnikat, a také jasnou představu, jakým směrem by se měla jeho společnost orientovat. Každá společnost existuje v tržním prostředí, a to se velice rychle mění a působí na něj všechny mikroekonomické a makroekonomické aspekty. Je velmi důležité, aby na tyto aspekty podnik reagoval tak, aby byl nadále konkurenceschopný. Podniky, které tyto změny iniciují, mají na trhu nejvýhodnější a nejsilnější pozici, protože udávají tím směr, kterým se daný obor vyvíjí.

V tržním prostředí působí na podnik různé faktory. Tyhle faktory mohou napomáhat ke zlepšení situace podniku, anebo ji také zhoršovat.

Faktory, které ovlivňují podnik lze rozdělit na vnitřní, vnější, objektivní, subjektivní, ekonomické a mimoekonomické. Dále také můžeme faktory ovlivňující podnik členit na světové, vnitrostátní a teritoriální. Celková situace podniku je vždy způsobená působením více faktorů současně. Velmi důležitý faktor ovlivňující chování podniků je státem nastavená hospodářská politika. Řadí se sem například strategický záměr země, daňová politika, finanční politika aj. Je důležité, aby byly jasně definovány makroekonomické vztahy, které ovlivňují mikroekonomické subjekty.

1.1.1 Metoda PEST

Faktory politické

Politika je nedílnou součástí života každého podniku, a to, ať mluvíme o podnikové politice, či politice státu. Globalizace ekonomiky a globalizace světa obecně vede k čím dál větší otevřenosti podniků. Česká ekonomika se stále víc zapojuje do mezinárodních institucí, čímž se zvyšují i nároky na české organizace. Interpretaci politických událostí musí management firem věnovat pozornost, a to především proto, aby mohl čerpat inspiraci a poučení v taktice a strategii.

Faktory daňové a právní

Před 90. léty 20. století byla používána centrálně plánovaná ekonomika, poté e přešlo na tržní ekonomiku. Bylo tedy nutné vytvořit nové zákony pro podnikovou sféru, a upravit zákony stávající. Obchodní zákoník nahradil tehdejší hospodářský zákon. Mnohé podniky neznají právní normy a zákony, což zvyšuje nejistotu stability a udržení se na trhu a také může vést k protiprávnímu jednání.

Faktory ekonomické

Do ekonomických faktorů řadíme faktory měnové a makroekonomické.

- **Faktory měnové**

S těmito faktory se potýkají hlavně méně výkonné společnosti a organizace, na které změny úroků mají větší vliv než na společnosti ekonomicky výkonnější. Pružnou finanční strategií, pro případ výkyvů měnových kurzů, musí mít společnosti, které exportují/importují zboží do zahraničí (vstupují do zahraničního obchodu).

- **Faktory makroekonomické**

Mezi makroekonomickými faktory může docházet k souběžně probíhajícím procesům deflace a inflace. Nebo také například nárůst cen vnitrostátních a pokles cen světových. Může tedy docházet k protichůdnému vývoji.

Faktory sociální

Řadí se sem například nárůst nezaměstnanost, růst kriminality, problémy v sociální oblasti, problémy ve zdravotnictví, snižování reálné mzdy aj.

Faktory technologické a technické

Vlastníci a manažeři společností musí nepřetržitě sledovat technologický a technický rozvoj, čímž vytvářejí předpoklad pro dlouhodobou existenci společnosti. Tento rozvoj souvisí s náklady, s kvalitou výrobků a služeb, a taky s produktivitou práce.

1.2 Vnitřní prostředí podniku [1]

Politika společnosti

Společnost si stanovuje svou firemní politiku, a také podnikovou strategii na základě toho, v jakém prostředí se společnost nachází, dále závisí okolní konkurenci a na chování zákazníků. Společnost si stanovuje cíle, kterých má být dosaženo. Je důležité, aby společnost měla správně definovanou strategii a způsob, kterým dosáhne uskutečnění této strategie – to je základem od něž se odvíjí veškerá činnost společnosti.

Finanční řízení společnosti

Finanční řízení společnosti je důležitým faktorem. Může představovat slabé místo společnosti. Většina malých i středních společností pořizuje krátkodobý finanční majetek s nízkou provozní likviditou, čímž se snaží posílit hmotný investiční majetek.

Ve finanční činnosti společnosti by se neměly hledat příčiny všech problémů a neměla by být na prvním místě, přesto, že je velice důležitá. Pokud je dobře zvládaná finanční činnost, zvládá se mnohem lépe i likvidita, o čemž se můžeme přesvědčit v mnoha společnostech.

Náklady, nákladovost

Velmi klíčovými jsou náklady a nákladovost, které mají velký vliv na prosperitu společnosti. Náklady může přiřadit ke každému výkonu společnosti, jako jsou mzdové náklady, materiálové náklady aj. Výdaje naopak nelze přiřadit s určitými výkony, protože zmenšují zisk, řadíme sem odepsané pohledávky, ztráty aj. Protipólem výdajů jsou výnosy.

Porovnáním výše celkových nákladů v různých obdobích zjistíme došlo ke snížení nebo zvýšení nákladů, za pomoci níže uvedeného vzorce.

Vzorec pro nákladový model je:

$$y = a + bx$$

y...celkové náklady

a ... celkové fixní náklady

b ... průměrné náklady na jednotku objemu výroby

x ... objem výroby – počet produkovanych jednotek

Prosperity a stability firmy nedocílíme vždy snížením nákladů. Pokud zůstane stejná nebo dokonce vyšší prodejní cena a objem prodeje. Je důležité zvolit vhodné prostředky pro snižování a zvyšování nákladů. Je nutné volit opatření, poskytující dost prostoru ke zvyšování technické úrovně a kvality výrobků. Vytvořit si koncepci, která bude rozšiřovat finanční, technickou, výrobní a personální politiku.

1.2.1 Ekonomické faktory ovlivňující prosperitu společnosti

Produktivita

Produktivita společnosti souvisí s efektivní činností dané společnosti. Úroveň produktivity závisí na organizaci práce, na úrovni kvalifikace lidí, kteří odvádí práci, na přírodních podmínkách aj.

Rentabilita

Je to relativní vyjádření zisku – hospodaření, vzhledem danému základu – vložené prostředky. Rentabilita ve společnosti je cenotvorná složka, která se sleduje u operací obchodního charakteru.

Efektivnost

Další ukazatel vývoje společnosti je efektivnost. Poměr mezi vynaloženými náklady společnosti a výsledky, kterých společnost dosáhla. Vztah mezi vlivem investic na ekonomické podmínky podniku a vynaloženými prostředky podniku stanovuje ekonomickou efektivnost investic. Plánování investic je spojeno s určitým rizikem, protože se výpočty opírají o odhadované budoucí výsledky, kterých však nemusí být dosaženo. Riziko lze zmírnit za pomoci odborných realistických odhadů a analýz, ovšem zcela ho odstranit nelze.

1.3 Příznaky onemocnění podniku [2]

První symptomy problémů podniku se hledají především v účetní rozvaze. Pokud se neprojevují naprosto zřetelně, předpokládá se, že podnikové selhání nejde předpovědět. Jedná se nesprávné hledání příznaků na nesprávném místě. První symptomy problému se projevují v oblasti vedení podniku. Mnohdy už několik let předtím, než jsou viditelné v účetní roz-

vaze a v jeho finančním stavu. Často se stává, že se vedení snaží utajit nepříznivou situaci, namísto ozdravných opatření. Podnik má potom minimální šance na přežití.

„Symptomy „onemocnění“ podniku je nezbytné hledat ve správní radě a v operativním řízení podniku.“ [2]

Příznaky onemocnění podniku:

- nevyvážená struktura podnikového vedení a nevyvážená struktura správní rady
- nedostatečná flexibilita a kreativita
- nedostatek informací nutných k vedení podniku

1.4 Analýza citlivosti [2]

Vhodný nástroj stanovení slabých míst podniku. Při této analýze není potřeba znát detaily, jako například používané technologie, vnitřní organizace podniku aj. Tato neznalost může být na jednu stranu překážkou, ale zároveň může být výhodou, protože není spojena s obhajobou zastaralých postupů a zvyklostí, a také s předpojatými názory.

Analýza citlivosti lze provádět různými způsoby. Například můžeme sestavit listinu výrobních nákladů, ze které vybereme položky, které jsou ve srovnání se všeobecnou zkušeností příliš vysoké. Poté zkoumáme, jestli výše těchto položek má opravdu opodstatnění. Jestliže nemá, jedná se o jednu z příčin problémů podniku.

Jako další způsob analýzy citlivosti lze uvést například vyhodnocení nepřímých výdajů v administrativní oblasti. Náklady jednotlivých oddělení podniku vyčíslíme, a jednoduchým srovnáním můžeme zjistit, jestli některá z nich nemají příliš vysoké náklady. Pokud zjištěné náklady překračují běžnou výši, a nemají k tomu opodstatněnou příčinu, jedná se opět o příčinu problému podniku.

Taktéž jde zkoumat náklady vzniklé přímo ve výrobě jednotlivých výrobků či poskytování služeb. Každý výrobek či kategorie výrobků má přiřazené veškeré náklady, zjištěné z účetních dokladů. Porovnáním jednoduše zjistíme, které výrobky (služby) jsou spojené vysoké náklady.

Tato analýza je poměrně efektivní nástroj, který vede k přijatelným výsledkům. Odhaluje slabá místa podniku. Není třeba odborných znalostí, a nevyžaduje velký časový prostor.

2 KRIZE A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

2.1 Krize

Definování pojmu „krize“ je základním problémem v krizovém řízení. Z této souvislosti se vytyčuje řada otázek, na které je potřeba najít odpověď. Co je to krize podniku? Kdy tato krize začíná? Je vážně rozhodují pro pokračující existenci podniku? Jak krize vznikla? Jak se projevuje? Nejedná se jen o hraní se slovy. Umět najít odpovědi na tyto otázky je velmi důležité. V krizovém řízení je typické to, co i v ostatních oblastech řízeních, a sice – nejednotná terminologie, nejednotné definování základních pojmů. [3]

„Krize podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.“ [3]

„Okamžik, který rozhoduje o možném vývoji situace buď v příznivém, nebo nepříznivém směru.“ [4]

Zdrojem krize jsou obecně [3]:

- nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím
- dysfunkce mezi subsystemy podniku

Pokud ve společnosti dochází k velkému poklesu ukazatelů výkonosti, což by mohlo vést k samotnému ohrožení existence podniku, můžeme tento stav označit jako – krizi podniku. Je velmi důležité, aby každá společnost nepřetržitě přijímala různá opatření, která budou zabezpečovat zachování jejího provozu. [6]

Každý podnik se občas dostává do situace, kdy se musí vyrovnávat s negativní situací své výkonosti, mezi něž se řadí například snížení hodnoty firmy, snížení obrátu, likvidity aj. Pro všechny tyto situace, musí být každý podnik připraven na tyto změny a impulzy adekvátně reagovat. [7]

Pokud se společnost dostává do existenčních problémů, měli bychom uvažovat o krizovém řízení, a také o restrukturalizaci. [7]

Restrukturalizace podniku je velmi náročný proces, a to jak pro odběratele, dodavatele, banky, tak v neposlední řadě po zaměstnance, a obecně pro celé okolí podniku. Pokud se podnik dostává nebo dokonce se již dostal do krize, mělo by vedení společnosti zvážit najmutí krizového manažera. [7]

Řešení krize se musí odehrávat uvnitř společnosti – to je jedno z hlavních pravidel restrukturalizace. Důsledkem krize společnosti může být dlouhodobý trend, kdy dochází k poklesu poptávky dlouhodobě, tudíž není možné spoléhat se na náhlý zvýšený zájem zákazníků a na zvýšení tržeb. [7]

Dle Pollaka [2] je také nezbytné odpovědět si na tyto otázky:

1. Co prodáváme – výrobky, informace, služby?

2. Na jaký trh směřuje naše úsilí?

- prodej ve velkém množství, s malou marží a velkým úsilím
- luxusní trh s velkou marží, prodej v malém množství, relativně malé úsilí

Pouze tehdy, vyjasníme-li si tyto otázky můžeme podnik cílevědomě, úspěšně řídit.

2.1.1 Interní příčiny krize

Pokud krize nastane z nefinančních příčin, může vzniknout například důvody – žádné inovace, odchodem klíčových manažerů, odchodem zaměstnanců, nesplněním dlouhodobých cílů apod. Krizi podniku může zapříčinit například špatná investice, nedostatek inovací. Tyto důvody zapříčínující krizi řadíme mezi interní důvody – tzn., že se společnost dostala do krize díky špatným rozhodnutím řízení společnosti. Interní příčiny krize podniku řeší hlavně management podniku. [6]

2.1.2 Externí příčiny krize

Pokud mluvíme o důvodech externích, řadíme zde příčiny měnové, ekonomické, politické, sociální, daňové a také právní. Externí příčiny krize podniku neřeší management podniku, vedení je v řešení těchto externích problémů velmi omezené. [6]

2.1.3 Znaky krize [4]

- Krize omezuje činnost podniku. Narušuje každodenní práci, každodenní úkoly.

- Krize je negativní. Vytváří napjaté situace uvnitř společnosti.
- Zpravidla rozpolcuje společnost. Vedoucí pracovníci a zaměstnanci si vybírají, ke které straně se přikloní.
- Ve většině případů překvapí. I přesto, je-li management podniku na určitou míru rizika připraven.
- Krize zpravidla zkresluje a vyvolává nesprávné dojmy.

2.1.4 Druhy krize

Šárka Zapletalová [4] vymezuje tyto druhy krize:

Přírodní krize – ekologické jevy (sucha, záplavy, zemětřesení, bouře aj.)

Ekologická krize – zásah člověka do přírody (černé skládky, znečišťování přírody aj.)

Technologická krize – selhání lidského faktoru, nevhodné využívání technologií

Konfrontační krize – nespokojené skupiny mají spory mezi sebou. Důsledkem jsou demonstrace, bojkoty, stávkové akce aj.

Ilegální krize – patří sem terorismus, manipulace, únos aj.

Psychologická krize – může ji vyvolat sociálně-ekonomická stav státu – občané mají strach z budoucnosti.

Ekonomická krize – za makroekonomie např. inflace, za mikroekonomii např. krize ve výrobním procesu.

Finanční krize – ekonomická a finanční se liší ve spouštěči rozporů finančního systému. Do finanční krize patří např. dluhová krize aj.

Podnikové krize – dochází k narušení rovnováhy podnikatelských charakteristik podniku a postoje podnikatelského prostředí.

Autor Miloslav Synek [5] ve své knize vymezuje tyto druhy krize:

Strategická krize – řadíme sem špatná rozhodnutí při zakládání společnosti (např. špatné umístění podniku).

Krise vyvolaná hospodářskými výsledky – řadíme sem špatné financování podniku, vysoké ceny, chybné investice aj.

Krise likvidity – řadíme sem chybné řízení pohledávek, dlouhodobé porušování pravidel finanční rovnováhy, financování podniku z cizích (jiných) zdrojů aj.

2.1.5 Fáze krize

Autoři Roman Zuzák a Martina Königová [3] uvádějí tyto fáze krize:

Potencionální krize

V této fázi jde krize velmi těžko rozpoznat, protože se ještě nijak zásadně neprojevuje. Je-li však problém rozpoznán již v této fázi, je velká pravděpodobnost, že krize bude úspěšně vyřešena. Pokud ovšem podnik nemá tušení o stávajícím problému, začíná narůstat. V této fázi krize se nachází velká část podniků. Můžeme tedy hovořit, že tato krize je v organizacích permanentní. Řadí se sem důsledky chybného strategického rozhodnutí.

Latentní krize

V této fázi dochází ke zhoršení komunikace uvnitř společnosti, snižují se výdaje, špatná spolupráce aj. Zde, v této fázi jsou příznaky krize již viditelné. Může trvat pár měsíců, ale i několik let.

Akutní krize

Bývá často označována jako krize likvidity. Dochází k nedostatku hotovosti. Podnik není schopen hradit své výdaje. V této fázi podnik není schopný dále fungovat a plnit funkci podniku.

Nezvladatelná krize

Krizové účinky vedou ke katastrofě. Okamžité ukončení podnikatelské činnosti je tedy nejadekvátnějším řešením.

2.2 Krizové řízení

Každá krize s sebou nese negativní důsledky. Cílem každého podniku, postihnutého krizí, je eliminovat následky a dosáhnout minimálně úrovně takové, v jaké se nacházel před vznikem krize.

„Řízení, které je založeno na schopnosti do určité míry předvídat nebezpečí krize, analyzovat její symptomy, přijímat opatření na snížení negativních důsledků krize a využít jejich faktorů pro další rozvoj.“ [6]



Obrázek 1 - Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu

zdroj: [3], vlastní zpracování

3 RESTRUKTURALIZACE PODNIKŮ

Restrukturalizace je v podstatě změna majetkové a finanční struktury daného podniku – společnost se přizpůsobuje změnám v tržních podmínkách. Pokud je proces restrukturalizace úspěšný, měl by se projevit ve všech oblastech, například v oblasti výrobní, obchodní, finanční i personální.

Proces restrukturalizace podniku byl typický v 70. letech minulého století, v západních zemích, kdy docházelo k vzrůstu těchto restrukturalizačních procesů, a docházelo k rozšiřování nových forem. Před tím byly používány především koupě podniku a fúze.

Autoři odborné literatury k tomuto tématu Žídek [8] a Synek [5] restrukturalizaci označují jako změnu struktury. Změny uvnitř společnosti by měly zlepšovat výkon podniku. Můžeme tedy restrukturalizaci podniku chápat jako proces, kterým zefektivníme výrobu.

Další autor odborné literatury – Valda [9] prosazuje myšlenku, že k procesu restrukturalizace nemusí docházet pouze v období krize, ale že zahájení tohoto procesu může iniciovat vlastník, pokud chce ve svém podniku změnu. Proces restrukturalizace je velmi náročný proces, a každý by si před zahájením tohoto náročného procesu měl umět odpovědět na otázky: Je možné podnik restrukturalizovat? Jaké má tato společnost slabé stránky? Jaké budou klíčové prvky restrukturalizace?

3.1 Formální a neformální restrukturalizace

Pokud je restrukturalizace podniku řešena insolvenčním řízením, jedná se o restrukturalizaci formální neboli o reorganizaci. Pokud krizi podniku řešíme mimo insolvenční řízení, jedná se o neformální restrukturalizaci. Management podniků se ve většině případů snaží krizi řešit mimo insolvenční řízení.

3.1.1 Formální restrukturalizace

Jako výhodu formální restrukturalizace řadíme především to, že se řídí jasně stanovenými pravidly daného procesu. Celý proces je pod kontrolou věřitelů. Avšak tato formální restrukturalizace s sebou nese i řadu nevýhod, mezi které se například řadí časová náročnost, zhoršený přístup k externímu financování, či ztráta důvěry. Tahle forma požaduje vyšší náklady.

3.1.2 Neformální restrukturalizace

Jako výhody neformální restrukturalizace můžeme uvést především menší publicitu, a také hrozí nižší riziko ztráty důvěry. Okolí společnosti si většinou nepovšimne, že k procesu restrukturalizace dochází, vedení má proces restrukturalizace pod kontrolou. Jako nevýhodu mohou vnímat věřitelé to, že nemají proces restrukturalizace pod svou kontrolou. Forma neformální restrukturalizace je i rozdělení společnosti a fúze. [6]

Neformální restrukturalizace – insolvence

Existují dvě podoby insolvence. Jedna spočívá v neschopnosti hradit své závazky, a druhá v tom, že vzniká předlužení.

Neschopnost platit své peněžité závazky znamená, že dlužník není schopen plnit své závazky a má peněžité závazky delší než 30 dnů po lhůtě splatnosti. Definice předlužení spočívá v tom, že pokud má dlužník více věřitelů a jeho součet závazků převyšuje hodnotu majetku. [6]

Dnem, kdy dorazí insolvenční návrh k příslušnému soudu, je zahájeno insolvenční řízení. Stanovuje to insolvenční zákon. Průběh tohoto řízení je – zahájení, rozhodnutí o insolvenčním návrhu, rozhodnutí o způsobu úpadku. Úpadek může být řešen pomocí oddlužení, konkurzem či reorganizací.

3.1.2.1 Formální restrukturalizace – reorganizace [10]

Reorganizace, jinými slovy formální restrukturalizace je upravena v insolvenčním zákoně. Její princip spočívá v postupném vyrovnání pohledávek věřitelů, kteří jsou uvedeni v reorganizačním plánu. Pokud chceme zahájit proces reorganizace, musíme počítat s tím, že musíme souběžně zahájit i insolvenční řízení na základě návrhu od věřitele nebo dlužníka. Soud musí rozhodnout, zda je dlužník opravdu v úpadku a věřitelé musí souhlasit, že se tento úpadek bude řešit reorganizací. Dlužník – navrhovatel reorganizace musí předložit reorganizační plán.

Reorganizační plán – povinné náležitosti [10]

Reorganizační plán musí obsahovat vymezení právního postavení osob, kterých se reorganizace týká. V reorganizačním plánu musí být určený způsob, jakým bude reorganizace realizována. Dále se musí určit všechna potřebná opatření, která jsou nutná k plnění reorganizačního

plánu, a to především vzhledem k osobám, které jsou určeny k nakládání s majetkovou podstatou a nakládání s majetkovou podstatou jako takovou.

Potom je velmi důležité uvést, zda provoz dlužníkovy podniku bude dál v provozu a pokud ano, tak za jakých podmínek. Pokud jsou osoby, které jsou ochotny podílet se na financování reorganizačního plánu či jsou ochotny převzít nějakou část dlužníkových závazků, musí být v reorganizačním plánu také uvedeny. Do reorganizačního plánu dále dlužník musí uvést, zda tento krok nějak ovlivní zaměstnanost v jeho podniku, a jaké závazky dlužníkovi zůstanou po ukončení této reorganizace.

Způsob, kterým bude reorganizace provedena je individuální. Většinou se ovšem provádí zejména těmito způsoby:

- prodej celého dlužníkovy majetku nebo jeho části, anebo prodejem dlužníkovy podniku
- prominutí části dluhu věřiteli nebo odklad splatnosti
- fúze dlužníka
- dlužníkovy aktiva se převedou věřitelům nebo převodem aktiv na nově založenou právnickou osobu, kde mají tito věřitelé majetkovou účast
- předáním akcií a jiných cenných papírů
- zajištění financování dlužníkovy provozu

3.1.2.2 Oddlužení [11]

Oddlužení, jinými slovy osobní bankrot. Tento způsob řešení úpadku je především pro dlužníky, kteří se běžnou činností dostali do úpadku, nikoliv podnikatelskou činností. Insolvenční zákon totiž povoluje možnost oddlužení jak právnickým, tak i fyzickým osobám.

Insolvenční návrh souběžně s povolením oddlužení musí podat výhradně jen dlužník sám.

Tento návrh na oddlužení musí povinně obsahovat tyto náležitosti:

- údaje o dlužníkovi a o osobách za něj jednajících
- příjmy dlužníka v posledních 3 letech
- očekávané příjmy v 5 následujících letech
- dlužníkuv návrh způsobu oddlužení

U tohoto návrhu musí být připojeno:

- listiny, které dokládají příjmy dlužníka během posledních 3 let
- doložení seznamu závazků, doložení seznamu majetku
- souhlas nezajištěného věřitele – po domluvě s dlužníkem, hodnota plnění bude nižší než 30 % dané pohledávky (Insolvenční zákon)

3.1.2.3 *Konkurs* [12]

Jako další způsob řešení podnikového úpadku je konkurs. Tato možnost se volí, pokud se dlužníkův úpadek neřeší reorganizací nebo oddlužením. Věřitelské pohledávky nebo jen jejich části se uspokojují ze zpeněženého dlužníkovy majetku. Pohledávky takto uspokojené, skončením konkurzu zanikají. Insolvenční správce nabývá oprávnění zacházet s majetkovou podstatou – do toho se zahrnuje i výkon práv a také plnění povinností, příslušících dlužníkovi.

Zpeněžení majetkové podstaty lze učinit:

- veřejná dražba
- prodej majetku mimo dražbu
- prodej nemovitostí a movitých věcí

3.2 Fáze restrukturalizace

Tato fáze může probíhat podle daného konceptu – „V koncept“, který se skládá z redukční a růstové fáze. Ve fázi redukční se snažíme docílit snižování nákladů. A fáze růstová se snaží podpořit rozvoj podniku. Tento koncept slouží jako mapa procesu restrukturalizace – definuje priority podniku, které jsou klíčové, a také kroky, které jsou nezbytné pro záchranu a ozdravení společnosti. [13]

3.2.1 Redukční fáze [13]



Tabulka 1 - Fáze redukční

zdroj: [13], vlastní zpracování

1. Zajištění likvidity

Velmi podstatným a důležitým krokem je zabezpečení dostatku hotových peněz, protože právě jejich nedostatkem se krize velmi často projevuje. Během toho dochází k současné realizaci následujících kroků – snižování zásob, prodej stálých aktiv, tlak na snížení pohledávek, tlak na dodavatele, zavedení dispečinku financí.

2. Zprůhlednění hospodaření

Společnost má při procesu restrukturalizace dohodu s věřiteli. Celý tento proces doprovází velká důvěra k dané společnosti, která se snaží zajistit navrácení svých závazků.

3. Razantní snížení nákladů

Jakákoliv společnost nacházející se v procesu restrukturalizace musí neprodleně snížit své provozní náklady. Toto snižování je ovšem spojeno například se snížením komfortu při práci, dále přerušování kontaktu s některými dodavateli, popřípadě i s vypovídáním smluv. V době krize jsou manažeři povinni nalézt nákladové provozní úspory. Základním cílem je snížit náklady na takovou úroveň, kde se společnost ocitá na bodu zvratu.

4. Reorganizace lidských zdrojů

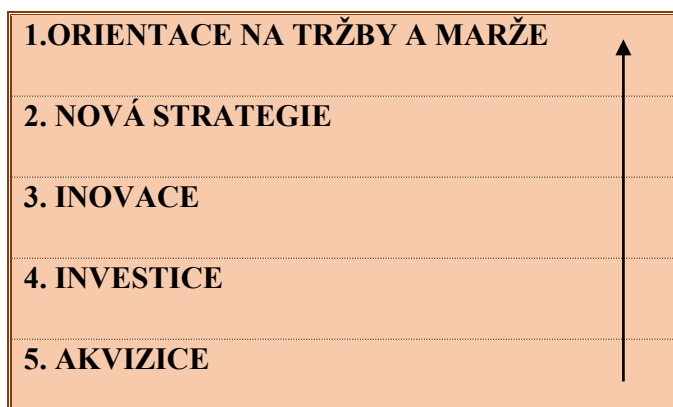
Snižování lidských zdrojů, bonusů a odměn je jedním z prvků, který je potřeba uskutečnit při procesu restrukturalizace. Někdy je nutná výměna manažerů, pokud ti stávající nevládají krizový management. Je nutné eliminovat podpůrné činnosti společnosti, které lze nahradit sezónními pracovníky či externími službami. Před tím, než společnost začne redukovat počet zaměstnanců, je třeba si uvědomit, že pokud bude proces restrukturalizace úspěšný, budou kvalitní zaměstnanci potřebovat. Je vhodné, aby společnost své zaměstnance seznámila se situací, která ve společnosti nastala, a jak tuto situaci hodlá dále řešit.

5. Restrukturalizace pasiv

Tento pojem zahrnuje například změnu nebo snížení struktury u obchodních závazků, zabezpečení nových úvěrů, navýšení zapojení vlastníků. Po zafixování základních firemních procesů, kdy má společnost nějakou hotovost a nedochází k velkým únikům, přichází na řadu další krok a tím je restrukturalizace pasiv. Vhodné načasování, kvalitně připravená argumentace je skvělý předpoklad k vyjednávání o nastavení pasivních položek v rozvaze.

3.2.2 Růstová fáze [13]

Během růstové fáze by společnost měla věnovat pozornost především tržbám a marži, nastavení nové strategie, využít akvizice, investovat, inovovat. Tyto kroky se mohou různě kombinovat nebo provádět souběžně.



Tabulka 2 - Růstová fáze

zdroj: [13], vlastní zpracování

1. Orientace na tržby a marži

Situace, kde růst tržeb doprovází růst její marže nebo alespoň její zachování, je cíl vysněný každé společnosti.

2. Nová strategie

Pro dlouhodobý úspěch je nezbytné, aby si společnost stanovila přesnou strategii. Malé a střední podniky stanovují vychází se svou strategií z potřeb trhu.

3. Inovace

Nemusí se nutně jednat o nový produkt anebo službu, může jít o zlepšení stávajících podmínek u stávajících produktů a služeb. Aby si společnost získala výhodnější postavení na trhu v porovnání s konkurencí, snaží se vymyslet novou inovační politiku a udržet si své postavení na trhu. Může se jednat o inovace v produkce, procesů, marketingu anebo lidských zdrojů.

4. Investice

Investovat v podniku je důležitá část, jak podnik rozvinout. Oblast investice úzce souvisí s výše uvedenou inovací. Pokud potřebujeme v podniku něco inovovat, musíme investovat do nových procesů, do nové produkce a podobně.

5. Akvizice

Jedním z nástrojů rozvoje společnosti je akvizice. Je to postup, ve kterém kupující získává kontrolu nad cílovým podnikem nebo jeho částí anebo částí jeho majetku. (Hlaváč, 2010)

3.3 Formy restrukturalizace

Finanční restrukturalizace by mohla tvořit celý proces restrukturalizace nebo může tvořit jen jednu část z celého procesu. Je považována za restrukturalizaci kapitálové struktury. Zahrnují se sem například restrukturalizace bankovních úvěrů apod., na čemž se oba autoři Veber i Truneček, shodují. [13] [14]

Z hlediska managementu se restrukturalizace dělí na finanční a provozní. Provozní restrukturalizace je zaměřena na navýšení produkční síly aktiv. První krok je provozní restrukturalizace, po níž následuje finanční restrukturalizace. Finanční restrukturalizace má za cíl zejména optimalizovat cizí zdroje. Je nutné, aby byl ve společnosti dostatečný výkon aktiv, aby finanční restrukturalizace přinesla požadovaný efekt, protože v opačném případě by krizi spíše pro-

dloužila, než vyřešila. Na této restrukturalizaci nesou podíl vlastníci, dodavatelé, věřitelé i banky. [13]

Pokud mluvíme o finanční restrukturalizaci s širším slova smyslu, tak sem patří jak finanční, tak i majetkové struktury dané společnosti. Autor Truneček [14] ji ve své knize rozděluje na finanční systém a na systém podnikového řízení. Finanční restrukturalizace zde představuje změny vlastníků společnosti a následné investice do rozvoje podniku (většinou se zde používá cizí kapitál). A podnikové řízení představuje redesign procesů, probíhajících ve společnosti.

Pod pojmem finanční restrukturalizace si dále také můžeme představit změny na straně pasiv a aktiv balance společnosti. [5]

Autor Synek [5] uvádí tyto čtyři podoby restrukturalizace:

Výprodej

Tato forma restrukturalizace představuje zřeknutí se části společnosti a její prodej. Daná část podniku bude nabídnuta a následně prodána třetí straně. Podnik prodává většinou již existující právní jednotce, nezakládá se nová.

Expanze

Expanze se dále dělí do čtyř skupin – koupě, fúze, nabídka ke koupi, joint venture.

Expanze se provádí pomocí koupě. Jde hlavně o koupi menších podniků. Základními nástroji jsou akvizice a fúze, sloužící k získání většího tržního podílu. [6]

Hlaváč definuje fúzi jako postup, při kterém se dohodnou na spojení statutární orgány společností. Postup, kde kupující získá kontrolu nad částí podniku nebo částí jeho majetku nebo přímo nad celým cílovým podnikem.

Dle Synka [5] pokud mluvíme fúzi, tak buď zanikne stávající společnost a vznikne nová, nebo se stávající společnost zachová a tzv. vplynou do ní jiné společnosti. Je založena na dohodě vlastníků o splynutí jejich společností v jednu společnost.

Kislingerová [6] ve své knize uvádí jako hlavní cíl je u akvizic a fúzí dosažení ekonomického zisku. Pokud mají obě společnosti po této transakci vyšší hodnotu než v době, kdy fungovala každá zvlášť, hovoříme o dosažení ekonomického zisku.

Nabídka ke koupi je třetí skupinou expanze. Synek [5] udává, že jde o to, že jedna společnost podá nabídku na odkoupení akcií akcionářům druhé společnosti. Vedení druhého podniku může, ale nemusí dát souhlas. Tímto získá první společnost tu druhou pod svou kontrolu.

Joint venture je další z forem expanze. Uzavírá se na omezenou dobu. Zahrnuje se sem část činnosti podniku. Spojí se dva či víc společností nebo podnikatelů, a všechny strany, které se účastní, společně sdílí zisk, ztrátu a společně řídí podnik. Jde o společné podnikání více podniků, kdy nemusí dojít ke splnutí nebo sloučení. Účastníci tohoto společného podnikání mají většinou jasně stanovený cíl, kterého chtějí dosáhnout.

Získání kontroly nad společností

Jako další forma finanční restrukturalizace je získání kontroly nad společností. Sem řadíme několik možností, a to třeba zpětný odkup, dohoda o klidu, opatření proti převzetí firmy. Formu zpětného odkupu lze definovat jako zpětný nákup podílu majetku za cenu navýšenou o prémii. Dočasná dohoda o klidu se sepisuje akcionáři, ve které se zavazují, že se nepokusí v budoucnu o znovu získání kontroly nad společností. Pokud hovoříme o další možnosti – opatření proti převzetí firmy, tímto zvyšujeme procento k získání majority. Získáváme tzv. supermajoritu.

Změna vlastnictví

Synek [5] uvádí, že se sem řadí přímá výměna dluhu či výměna prioritních akcií za společné akcie, zpětný nákup doposud nesplacených akcií, výkup firmy úplnou koupí majetku či managementem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA FIRMY

4.1 Popis společnosti

Vybraná společnost X, se zabývá výrobou nákladních automobilů. Společnost byla založena již v druhé polovině 19. století. Původně to byla malá, rodinná společnost zabývající se výrobou kočárů. Postupem času začala vyrábět i další druhy dopravních prostředků. Například na konci 19. století začala tato společnost vyrábět i železniční vagóny. Na sklonku 19. století se začala zabývat výrobou nákladních automobilů.

V období po druhé světové válce začala společnost s výrobou letadel, tramvajů a také luxusních limuzín. Ovšem hlavní nadále zůstala výroba nákladních automobilů. V dobách největšího odbytu tato společnost vyráběla až 15 000 nákladních vozidel ročně. Ovšem po transformaci ekonomického systému z centrálně řízeného na tržní, zasáhla tento podnik krize, který je na společnosti dodnes znatelný.

V období privatizace tato společnost několikrát změnila vlastníka, a nakonec se jejím vlastníkem stalo sdružení investorů. V minulých letech se společnost odpojila od své dceřiné společnosti prodejem, čímž se snažila vyřešit svou špatnou finanční situaci.

Společnost poté navázala spolupráci s nizozemským výrobcem nákladních automobilů, která do společnosti vstoupila jak majetkově – vlastní část akcií dané společnosti, a také dodává společnosti motory a kabiny pro jejich společné modely.

Dále, díky jejich spolupráci, může využívat celosvětové servisní a dealerské zastoupení této společnosti. Tato spolupráce je označována podnikem za klíčovou při záchraně a obnově podniku.

4.1.1 PROVOZNÍ ČÁST

Společnost X se nyní skládá z mateřského podniku, který vyrábí nákladní automobily a náleží k ní dvě dceřiné podniky a to – společnost Y – slévárna, vyrábí odlitky z litiny a jiných kovů, a společnost Z – kovárna.



Obrázek 2 - Zobrazení skupiny společností

Celá tato skupina patří ke společnostem, které vertikálně vyrostly. Pro svůj finální produkt (v tomto případě tedy nákladní vozidla) si velmi podstatnou část součástek sami vyrábějí, a nejsou proto tolik závislé na dalších dodavatelích. Tento systém vedení podniku byl vzorem podniků v době minulého režimu.

Firma vyrábí komponenty pro svůj konečný produkt, který poté smontuje, a je tak na ostatních podnicích prakticky nezávislá. Tento systém vedení podniku se ve společnosti X stále drží, avšak současná desetinová produkce oproti dobám minulým, činní tento systém vedení naprosto ekonomicky nevýhodným.

Společnost potřebuje pro svůj finální produkt natolik originální a specifické součástky, že je nikdo, kromě jejich dceřiných společností nevyrábí. Dané součástky jsou vyráběny na linkách, které jsou určeny jednoúčelově na výrobu těchto součástek pro mateřskou společnost. Objem této poptávky od mateřské společnosti je vyroben za pár měsíců, a zbylý čas v roce tyto jednoúčelové linky stojí, jelikož tyto speciálně vyrobené komponenty mají minimální uplatnění pro jiné společnosti, proto je také není možné prodávat jiným podnikatelským subjektům.

Společnost X se v minulosti snažila najít externího dodavatele těchto komponentů, avšak cena byla ještě mnohem vyšší než náklady spojené s provozem jednoúčelových linek dceřiných společností, kde tyto linky většinu času nejsou v provozu, a jsou s nimi tedy spojené velké fixní náklady.

Tohle je důvod, proč je společnost X na svých dceřiných společnostech závislá. Vedení obou dceřiných společností by se chtělo osamostatnit a chtělo by nahradit prakticky nevyužívané linky, linkami jinými, k produkci více žádaných výrobků.

Ovšem na tuto investici nemají společnosti dostatečný kapitál (ani společnost X). Jediná cesta, jak jej získat je příchod investora, jelikož momentálně, kvůli zastavení dceřiných společností z důvodu půjčky, není možnost půjčky od banky možná.

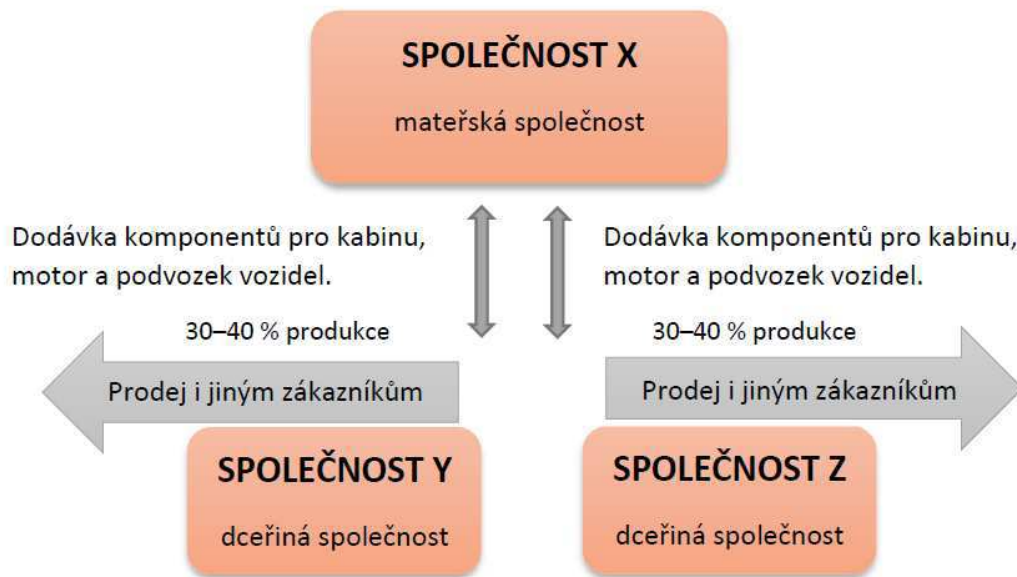
Prodej dceřiných společností ovšem také nepřipadá v úvahu, jelikož nový majitel by jistě okamžitě zrušil nepříliš rentabilní jednoúčelové linky, a tak by společnost X musela hledat nové dodavatele součástek, a to by mělo za následek obrovský nárůst výrobních nákladů.

Další problém skupiny společností je, že nedošlo k vyřešení strategie dceřiných společností. Tedy zda tyto dceřiné společnosti mají být primárně dodavatelé dílů pro jejich mateřskou společnost (tedy počítat se ztrátou), nebo hledat jiné zakázky, a tedy být na mateřské společnosti nezávislé (dosahovaly by tak zisku).

Společnost nedává jednoznačně najevo, co se od svých dceřiných společností očekává. Vedení mateřské společnosti nutí dceřiné společnosti, aby vyráběly nerentabilní díly pro společnost X, ale také po nich chce, aby si hledaly další příležitosti.

Ovšem pro hledání vlastních příležitostí by bylo nezbytné, aby došlo k modernizaci zastaralé výroby. Ale na tuto modernizaci odmítla společnost X uvolnit svým dceřiným společnostem finanční prostředky.

;



Obrázek 3 - Vztah mezi podniky

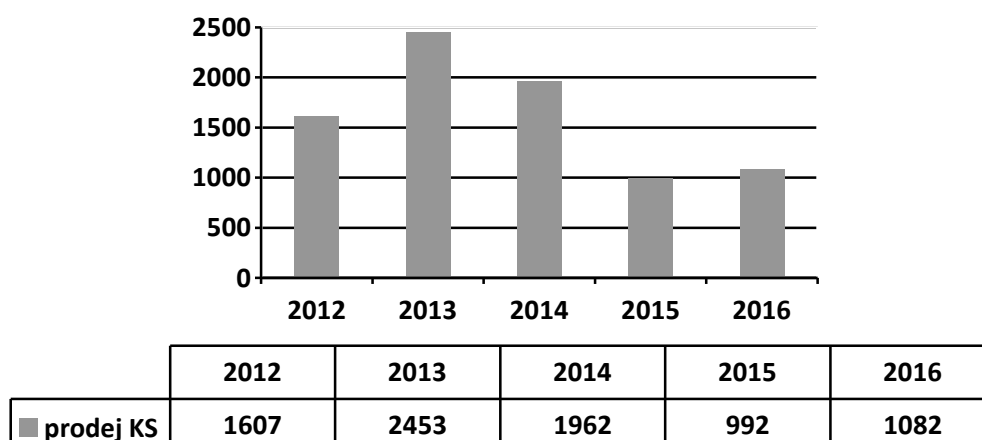
4.2 FINANČNÍ ANALÝZA

Jelikož se jedná o skupinu společností, rozhodla jsem se pracovat s celkovým provozním hospodařením celého tohoto společenství. Celkové provozní hospodaření tohoto komplexu má dle mého názoru největší vypovídající hodnotu. Můžeme podle toho zjistit, jak si toto společenství vede a jaké jsou jejich vyhlídky do budoucna.

Nyní se budeme věnovat období minulých 5 let. Největší pokles zažila společnost v roce 2015. Tento rok byl pohromou jak pro mateřskou společnost, tak i pro její dceřiné společnosti. Dceřiné společnosti trpěly proto, že mateřská společnost poptávala menší množství výrobků, ale také nastal pokles poptávky od jiných zákazníků.

V roce 2016 se ztráta zmenšila, avšak stále se jedná o ztrátu. Tuto zmírnilo to, že společnost propustila přes 300 zaměstnanců, a také prodala o 90 ks nákladních vozidel více. Při pohledu na níže uvedený graf je zcela zjevné neefektivní počínání společnosti.

4.2.1 Graf prodeje



Obrázek 4 - Grafické znázornění prodeje nákladních vozidel za uplynulých 5 let

4.2.2 Zkrácená rozvaha

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	1 610 855,-	Vlastní kapitál	1 157 612,-
Dlouhodobý nehmotný majetek	24 345,-	Základní kapitál	2 069 753,-
Dlouhodobý hmotný majetek	1 190 550,-	Kapitálové fondy	6 884,-
Dlouhodobý finanční majetek	395 960,-	Rezervní fondy aj.	130 600,-
		HV minulých let	-892 052,-
Oběžná aktiva	1 037 708,-	Cizí zdroje	1 538 565,-
Zásoby	553 230,-	Rezervy	82 013,-
Dlouhodobé pohledávky	0,-	Dlouhodobé závazky	0,-
Krátkodobé pohledávky	450 492,-	Krátkodobé závazky	820 448,-
Finanční majetek	33 986,-	BÚ a výpomoci	636 104,-
Ostatní aktiva	47 614,-	Ostatní pasiva	0,-
CELKEM	2 696 177,-	CELKEM	2 696 177,-

Obrázek 5 - Zkrácená rozvaha společnosti X

Z výše uvedené rozvahy je zřejmá velká ztráta v minulých letech (téměř 0,9 mld. Kč). Společnost X se snaží snižovat cizí zdroje snižovat, avšak část krátkodobých závazků a bankovních úvěrů je stále vysoký. Největšími závazky z krátkodobých závazků jsou závazky z obchodních vztahů a jiné závazky.

V rámci analýzy možností jsem uvažovala o odprodeji dceřiných firem a dalšího nemovitého majetku. Avšak na většinu nemovitostí je vázáno smluvní zástavní právo. Z čehož vyplývá, že možnosti společnosti X získat finanční prostředky odprodejem nemovitého majetku jsou značně omezené.

Nákladní automobily nepodléhají tolik trendům, jako například osobní vozidla, ale i tak je třeba investic do vývoje a výzkumu. Společnost X má svou unikátní technologii výroby, avšak je nutné průběžně ji inovovat.

Co se týká zhodnocení finančního zdraví aj., lze tvrdit, že se společnost nyní nachází v polovině cesty ven z výsledkové krize, ale stále se nedostala z krize strategie.

Z těchto důvodů jsou možné tyto varianty vývoje společnosti:

- Změna podnikové strategie, další obnova firemních procesů. Tím dojde k celkové revitalizaci na moderní společnost a dostane se tak z krizového vývoje.
- Společnost neudělá žádné kroky a „dojem“ lepšího se HV bude doufat, že krize skončila. Opět se dojde k poklesu poptávky.

4.3 OBCHODNÍ POLITIKA

Společnost X má jedinečnou výrobní technologii, avšak tato skutečnost se nepromítá do ceny. Neumí svou jedinečnost a preciznost řádně ocenit. Tedy hlavním problémem společnosti je skutečnost, že se nezaměřila na specifickou skupinu zákazníků, která by možná byla menší, avšak ani současná produkce také není dostačující. Orientováním se na specifické zákazníky by si společnost upevnila své místo na trhu.

Namísto toho se ovšem společnost X snaží o úspěch na otevřeném trhu, kde však konkurovat jen cenou není bohužel dostačující. Společnost už několikrát pohořela ve svých marketingových kampaních, kde nabízela jak své terénní nákladní vozy, které jsou ve srovnání s konkurencí na velmi dobré úrovni, ale také nákladní vozy s tuhou nápravou, které jsou

zcela průměrné ve srovnání s konkurencí. Pokud jde o cenu, marže na vozidlech je bezesporu jedna z nejnižších na trhu.

Společnost nemůže využít úspor kvůli malé produkci. Navíc originální díly, které mají velké výrobní náklady, tlačí cenu výš, než jakou má konkurence. Společnost se to snaží vyrovnat tak, že k výrobní ceně připočte minimální marži.

Vedení společnosti značně přeceňuje svou konkurenční výhodu, kterou je technické řešení vozidel, které umožňuje průjezd tím nejhorším terénem.

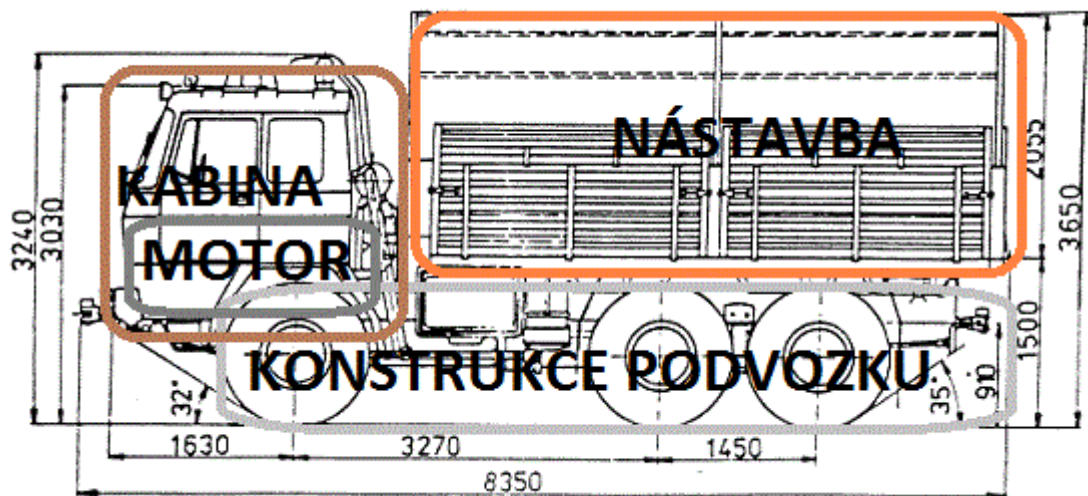
V posledních letech společnost pocítila dopady hospodářské krize a pokles poptávky v celé oblasti užitkových nákladních vozidel. Šlo o plošný pokles poptávky v tomhle odvětví. I konkurence přišla o část svých zákazníků. I když se nyní poptávka po nákladních vozech stabilizovala, společnost X bojuje o každého zákazníka. Snaží se ho zaujmout velkou svobodou výběru, kdy si zákazník může určit, jak by mělo dané vozidlo vypadat. Tím se však z hromadné výroby z části stává kusová výroba.

4.4 PRODUKT SPOLEČNOSTI

Společnost se orientuje na výrobu nákladních vozidel. Těžká nákladní off-road vozidla a vozy pro kombinovanou přepravu terén – silnice, jsou stěžejním programem. Společnost nabízí svým zákazníkům 7 modelových řad. Těmito modelovými řadami se společnost snaží uspokojit poptávku po civilních vozech i armádních speciálech.

Pro účely této práce si nákladní vozidlo rozdělíme do čtyř hlavních částí a to – konstrukce podvozku, kabina, nástavba, motor.

Zákazník si sestavuje vozidlo, společnost X je v tomhle ohledu velmi benevolentní. Zákazník si nástavby udělá sám nebo poptávána u jiných výrobců. Koupí od společnosti X povozek, popř. kabinu a motor, a poté si na něj namontuje svou nástavbu. Tento celek potom prodává jako své nové vozidlo.



Obrázek 6 - Části vozidla

4.5 KRITICKÁ ANALÝZA PRODUKTU FIRMY

Při analýze vozu jako celku můžeme označit jako výhodu podvozek, který má společnost X značně propracovanější než konkurenční podniky. Zbylé části vozidla jsou však naprosto průměrné. Kabiny vozů jsou zastaralé, konkurence nabízí mnohem komfortnější, a i vizuálně modernější provedení.

Motory se společnosti X nevyplatí vyrábět, vzhledem ke skutečnosti, že o ně není takový zájem a výroba malého počtu je nerentabilní.

Čím může vozidlo společnosti X zaujmout je především podvozek. Konstruktivní řešení umožňuje pohyb v náročném terénu a není nutné použití maximálního výkonu vozu, to znamená, že nedojde k rychlému opotřebení vozu.

4.5.1 POŽADAVKY ZÁKAZNÍKA



Obrázek 7 - Požadavky zákazníka

4.5.2 SPECIFIKACE ODVĚTVÍ

Pro provoz podnikatelské činnosti v odvětví výroby nákladních vozidel, je potřeba velkého kapitálu pro budování továrny, nákupu strojů a zařízení do výroby a také vybudování servisní sítě, prodejní sítě. Know-how je velice důležitý prvek, z tohoto důvodu se společnost X nemusí obávat nových konkurentů. Hrozbou jsou stávající konkurenti a jejich posílení.

4.5.3 TRH

Pokud mluvíme o průmyslovém odvětví trhu, mluvíme především o stavebnictví, těžářství, lesnictví, těžba ropy a plynu, armáda, hasiči, komunální služby. Ovšem například pro využití ve stavebnictví jsou vozidla společnosti X z velké části nevyužita. K většině stavenišť vede zpevněná cesta, tady tedy nejsou potřeba vozidla pro extrémní podmínky a nebyl by

zcela využít jejich potenciál a jejich speciální technologie. Proto jsou v těchto společnostech specializovaných na stavebnictví upřednostňováni konkurenční výrobci nákladních automobilů, který sice nemají takovou odolnost, ale jsou mnohem dostupnější a pro tuto oblast i využitelnější. Ovšem v oblastech světa, kde jsou i ve stavebnictví extrémní podmínky, jsou takto odolná vozidla potřebná. V těchto oblastech je potom nezbytné současně s nabídkou prodeje vozidel, zajistit i nepřetržitý servis.

Významný trh pro společnost X je v Izraeli, Indii, Rusku, USA, země Arabského poloostrova a Evropě. Společnost se snaží prorazit i na jiných trzích. Chce na nové trhy dodávat svá vozidla a také zřídit síť poboček a spolupracovat s místními společnostmi. Pro společnost je ovšem důležité získat s dané zemi obchodního partnera, který poskytne společnosti know-how a také informace o legislativě státu a také jméno tamní společnosti, které obyvatelé dané státu již znají. A další důležitým prvkem jsou finanční zdroje.

Je důležité promyslet, na kterých trzích najde společnost X uplatnění, nejlépe v několika průmyslových odvětvích současně. V zemích, kde je rozsáhlá infrastruktura a kde se společnosti z jiných odvětví potýkají s problémem odvážení vytěžených surovin kvůli tomu, že se těžební doly nacházejí v odlehlých, těžce přístupných místech.

Poptávka po off-road vozech je maximálně v řádech několika tisíců kusů za rok a společnost X má menší podíl z celé této poptávky. A navíc je tato poptávka prakticky konstantní, takže se nijak výrazně nezvyšuje ani neklesá. Společnost má tedy vůz, který má jistý potenciál, ale je nezbytné najít pro trh, na kterém nalezne uplatnění.

4.6 KONKURENCE



Obrázek 8 - Rozdělení konkurence

4.6.1 Umělá konkurence

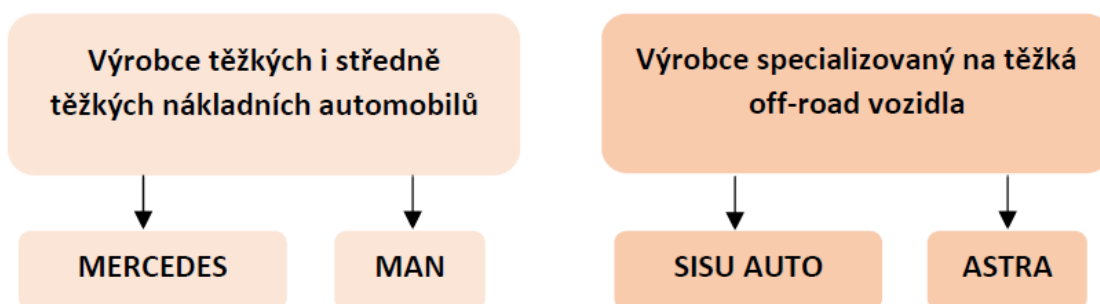
Poptávka po nákladních vozidlech je mnohem větší než poptávka po off-road nákladních vozidlech. Nákladní automobily se totiž používají na zpevněných cestách, kde není třeba terénních vozů. Společnost X se však zaměřuje především na těžké off-road vozidla. A to je jeden z hlavních důvodů, proč má na trhu obrovskou konkurenci.

Jako největší konkurenty lze uvést například společnost MAN, Iveco, Mercedes aj. Tyto konkurenční společnosti prodávají tisíce – desetitisíce kusů nákladních automobilů ročně. Z toho plyne, že výše uvedené společnosti prodají za rok více nákladních automobilů této třídy, než naše společnost X za období několika let.

Velká produkce, u konkurenčních společností, jim zajišťuje velké úspory z rozsahu, a to znamená, že mohou své výrobky zlevnit, a přesto bude marže vyšší na každém kusu, díky úspoře v oblasti nákladů.

Navíc potencionální zákazník raději zvolí společnost, která mu nabízí i poprodejní služby. Do toho se zahrnuje i to, že má globální rozmístění servisních poboček, a dalším velmi důležitým aspektem je dostupnost náhradních dílů. Z tohoto hlediska může společnost X svým konkurenčním společnostem, jen těžko konkurovat.

4.6.2 Reálná konkurence



Obrázek 9 - Reálná konkurence

Pokud se snažíme najít oblast, ve které společnost X může nabídnout zákazníkům něco víc než konkurence, jedná se o těžká nákladní off-road vozidla. Po tomto druhu vozů je poptávka jak oblastech lesnictví a těžbařství, ale poptávají se i speciálně upravená vozidla na-

příklad pro armádu. Ovšem co se týká výroby speciálně upravených vozidel pro armádu a hasiče, hlavním rozhodujícím aspektem pro výběr jejich výrobce jsou politické kontakty a znalosti. O tyto zakázky je u výrobců velký zájem.

Většina vozových parků zákazníka je složena ze středně těžkých nákladních vozidel, protože těžké off-road vozidla nejsou tolik využitelné. Proto je taky poptávka po těchto vozech menší = jedná se o menší trh. Jsou společnosti, které se specializují přímo na výrobu těžký off-roadů, a společnosti, které je vyrábí mimo výrobu středně těžkých nákladních automobilů. Sem patří například společnost MAN nebo Mercedes. Co se týká společností, které se specializují na úsek těžkých off-road vozidel, jedná se například společnost ASTRA a SISU Auto.

Největší produkci těžkých off-road vozů má německá společnost MAN. Vozidla společnosti MAN nachází uplatnění především ve stavebním a těžbařském průmyslu. Veškeré části vozu si společnost sama vyrábí.

Společnost Mercedes má speciální řady automobilů, která se vyrábí pro speciální účely. Jedná se například o sérii vozidel, která se využívají v nejtěžších podmínkách a dá se využít i jako průzkumné vozidlo. Ovšem orientuje se i na stavebnictví a těžební průmysl, stejně jako předchozí společnost.

Společnost ASTRA je italská společnost, specializující se na těžké nákladní vozy a také na důlní dumpery, což jsou speciální vozidla pro přepravu těžkých materiálů v dolech. Vozy této společnosti najdeme i těžbařském průmyslu nebo také vyrábí armádní speciální vozidla.

Další společností specializující se na kategorii těžkých off-road vozidel je finská společnost SISU Auto, která vyrábí pro komerční sektor i pro armádu. Zaměřuje se na distribuci vozidel do těžbařského a lesnického průmyslu a také pro hasiče. Společnost odebírá komponenty od externích výrobců, nevyrábí si je sama. Používá díly například od společnosti Renault a od společnosti Mercedes. Při menší produkci by se vlastní výroba dílů nevyplatila.

4.7 MARKETING SPOLEČNOSTI

Společnost X má v této oblasti velmi značné nedostatky. Nejde o to, že by šlo o špatnou propagaci v médiích, jelikož tohle v dané oblasti nehraje velkou roli. Jde především o politiku směřování společnosti, která je špatná. Společnost se snažila vyrovnat větším konkurentům na trhu, s vidinou navýšení výroby. Tato taktika se zprvu jevila kladně. V roce 2013

společnost prožívala svůj dočasný boom, ve kterém se dostala do významnějšího zisku oproti letem předchozím. Vše nasvědčovala tomu, že by měla být poptávka v následujících letech vyšší. Což se bohužel nestalo. Čímž se společnost ocitla znovu ve nestabilním prostředí.

Společnost nedokázala vymezit svou specializaci na trhu na těžká vozidla do terénu, přesto, že poptávka není příliš vysoká. Poptávka po středně těžkých vozech vhodných pro kombinovanou přepravu jak do terénu, tak i na silnice stále narůstá, což se ovšem nedá říci o poptávce po off-road vozidlech, u kterých je poptávka spíše konstantní. To je hlavní rozdíl mezi těmito trhy.

Po vymezení této specializace by společnost musela optimalizovat výrobu. Jednalo by se odhadem o výrobu a prodej cca 1 000 vozů/rok. Ovšem v takovém případě by byla výroba komponentů nerentabilní, jelikož by společnost nedosáhla úspory z množství. Proto je důležité zaměřit se na to, co je na tomto voze jedinečné čím nejvíce konkuruje ostatním prodejům, a zbylé součásti pořizovat u jiných dodavatelů.

U naší společnosti by šlo o nákup motorů a kabin. V této strategii není cílem dané společnosti nejvyšší objem tržeb, avšak tvorba zisku.

Zisku lze dosáhnout i při menších tržbách, pokud je výroba efektivní, uspoří se na nákladech. Navíc jedná-li se o kvalitní produkt, může si společnost dovolit zvýšit cenu. Jelikož pro zákazníka, pořizujícího si off-road vozidlo, není tolik rozhodující cena, jako kvalita a výkon vozidla.

Síť servisních a dealerských míst společnosti X je oproti velkým automobilkám jako je například MAN, naprosto zanedbatelná. Viz níže.



Obrázek 10 - Grafické znázornění prodejních a servisních míst

Společnost X zaručuje stejnou garanci služeb, dojde-li k poruše vozu, jako ostatní výrobci na trhu. V případě poruchy vozidla garantují společnosti veškeré služby spojené s opravou a uvedením vozu do stavu před poruchou. Do jaké míry jsou tyto služby plněny, však zůstává otázkou. Existují případy, kdy nejsou náhradní díly k dispozici, čímž se prodlouží doba opravy.

Oblast reklamy v tohle odvětví probíhá především za pomoci veletrhů. Patří jsem různé veletrhy zabývající se ať už civilní technikou, či pouze armádní technikou. Mezi další reklamní tahy patří beze sporu dealerské dny, ve kterých společnost prezentuje své vozy potenciálním zákazníkům. Dealeři společnosti X paralelně nabízí i vozidla jiných značek. Proto pro ně není důležité, zda se prodá vozidlo společnosti X anebo vozidlo kterékoli jiné ze společností, které nabízí.

4.8 SHRNU TÍ ANALÝZY

Hlavní problémy lze rozdělit na dvě oblasti. Společnost vyrábí neefektivně a druhá oblast je, že nedokáže svůj výrobek prodat. Toto jsou příčiny předešlých problémů. V době, kdy společnost prosperuje, nejsou vnitřní problémy zjevné, avšak v případě ekonomického úpadku společnosti jako takové, stávají se všechny nedostatky společnosti zcela zjevným problémem.

Společnost postrádá efektivní strategii, celkovou vizi budoucího směřování. Společnost by se měla podívat na své výrobky kriticky a vyhodnotit, zda jsou výhody, které nabízí svým zákazníkům, stále unikátní a žádoucí.

Při hledání společnosti, která by stála o spolupráci se společností X, není jednoduché. Navíc je nezbytné, aby spolupráce s jinou společností byla výhodná pro obě strany.

Společnost se postupně dostává z krize likvidity, ve které se nacházela v roce 2015. Navázání spolupráce s nejmenovanou zahraniční společností, je správný směr, kterým se společnost vydala. Ztráta je každým rokem menší, avšak společnost se stále ocitá ve výsledkové krizi.

Největším problémem stále zůstává fakt, že společnost nemá jasně definovanou strategii a vizi do budoucích let. Jedná se jak o kroky v krátkém období, tak i v horizontu dlouhodobém. Společnost potřebuje vizi, která přinese změny v oblasti obchodní politiky – především v marketingu, a také v provozní části.

4.9 KRITICKÁ OBLAST SPOLEČNOSTI



Obrázek 11 - Vymezení kritických oblastí

4.9.1 PROVOZNÍ ČÁST

- Závislost mateřské společnosti na svých dcerách – jiný podnik nevyrábí specifické součástky.
- Neefektivnost, nízká produkce práce zaměstnanců – zmenšit objem výroby na +/- 1 000 KS.
- Vyrábění nevýdělečných součástí vozu – ve výsledku dochází k velkému prodražení v důsledku jednoúčelových linek.
- Zadlužení – krátkodobé úvěry a závazky
- Unifikace součástek – vozy jsou jiné, shoda součástek a jednotlivých dílů je malá.
- Nedostatek financí na modernizaci výroby a případné investice – vývoj a výzkum.

4.9.2 DCEŘINNÉ SPOLEČNOSTI

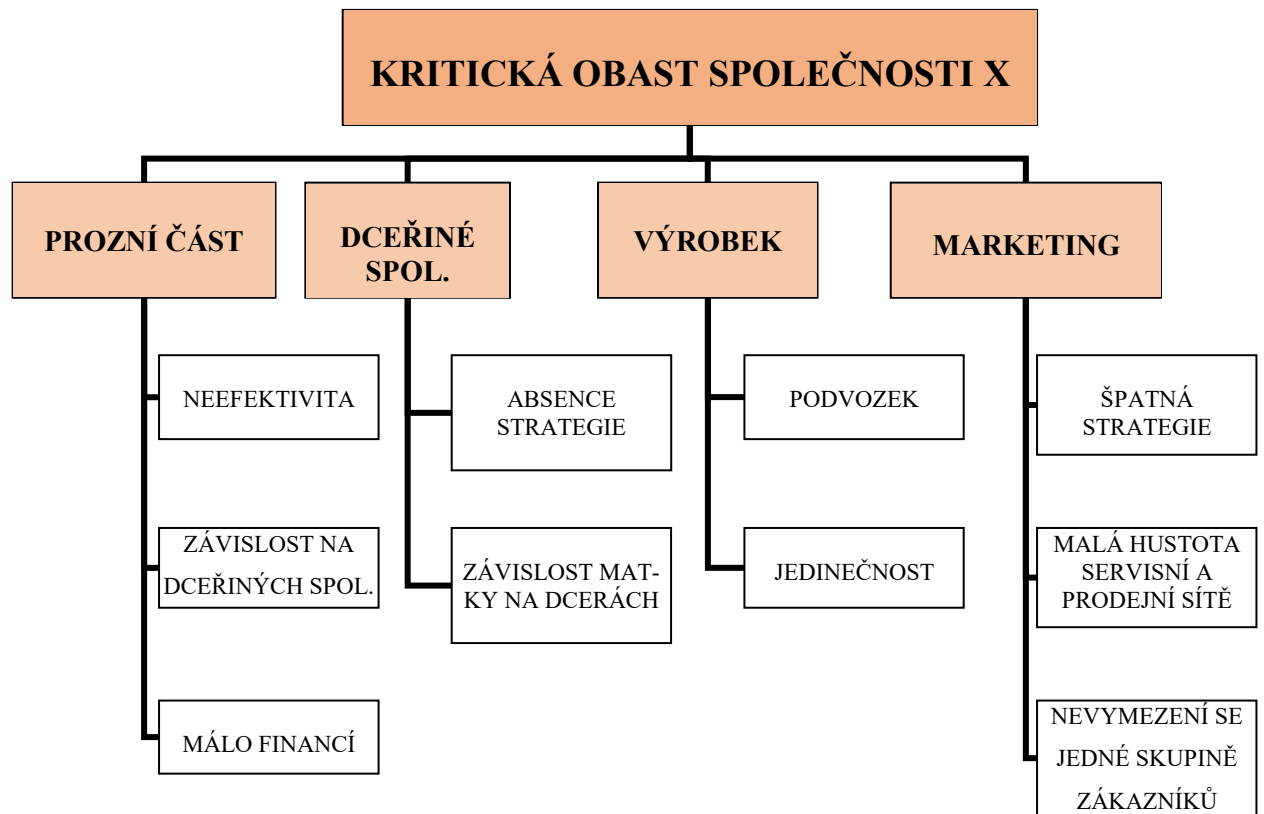
- Jedno účelné linky – vyrábí jen část roku, jinak nejsou užívány.
- Nedostatek financí na výzkum, vývoj, modernizaci
- Mateřská společnost je na nich závislá.
- Postrádají strategii, jasnou vizi – zda podporovat mateřskou společnost nebo se osamostatnit a hledat si své zákazníky.

4.9.3 VÝROBEK

- Výrobek je konstrukčně jedinečný – dodávka speciálních součástek, takže závislost na dceřiných společnostech.
- Jedinečnost, konkurence – podvozek, odpružení – zbylé části jsou podprůměrné.
- Zbytečně mnoho modelových řad.

4.9.4 MARKETING – STRATEGIE

- Absence strategie – spolupráce se svými dcerami, ale i v dlouhodobém směru společnosti. Společnost by se měla jasně vymezit pro specifickou oblast.
- Neefektivní koncepce marketingu.
- Výroba středně těžkých nákladních vozidel – společnost nabízí průměrná vozidla v tomhle odvětví nákladních automobilů, kterými nemůže konkurovat ostatním výrobcům.
- Hustota servisních a prodejních míst – dostupnost náhradních součástek a servisu je komplikovaná v důsledku malé hustoty rozmístění servisních a prodejních míst ve světě.
- Zaměření na správné zákazníky – správné využití vozidel.



Obrázek 12 - Grafické znázornění kritické oblasti

5 STANOVENÍ VIZE SPOLEČNOSTI A VLASTNÍHO ŘEŠENÍ

5.1 Možnosti společnosti

Při řešení krize je nutné pracovat s vizí. Krizový management musí znát cíl, tedy stav, ve kterém by se společnost měla v dlouhodobém horizontu nacházet. Ke každému cíli je třeba vybudovat si cestu. Tak je to i v případě řešení krize. Je důležité, aby management společnosti budoval cestu nejen z hlediska dlouhodobého, ale také tím, že se zaměří i na krátkodobé kroky. Trasa má start, což je stav, ve kterém se společnost nachází nyní, dále následuje několik mezi bodů, které napomáhají dosažení vize, a poté se dostáváme k cíli, kde se naplňuje představovaná vize stavu společnosti.

Společnost X by se měla zaměřit na odvětví těžkých nákladních off-road automobilů. Společnost by se měla zaměřit na výrobu toho, co opravdu umí, tedy především na podvozek a odpružení, a ostatní díly odebírat od ostatních dodavatelů. Objem poptávky nebude sice příliš vysoký, avšak v tomto odvětví půjde o stabilní postavení na trhu. Společnosti jako je např. Astra vyrábí jen část dílů a zbytek odebírají od jiných výrobců. Spolupráce s jinou firmou v oboru nákladních automobilů je pro společnost X velmi důležité. Potřebuje získat pro spolupráci silného obchodního partnera, který ji pomůže v prodejní oblasti, ale i při užívání úspor z rozsahu výroby. Avšak nelze očekávat, že do ní bude nějaká taková společnost investovat bez toho, aniž by se společnost X aktivně zapojila do společného prodeje vozidel, o společnou distribuci dílů a jiné, z obchodního partnerství plynoucí.

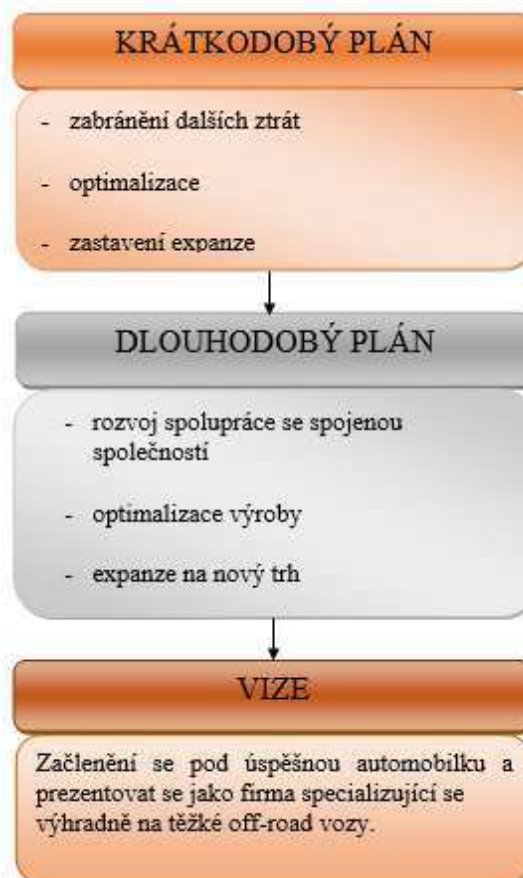
Je tedy nutné, aby se společnost profilovala tak, aby větší automobilka měla zájem s touto společností spolupracovat. Odvětví poptávky musí postavit tak, aby nekonkurovala vlastníkoví partnerské společnosti. Je důležité, aby obě společnosti vydělávali. Společnost, se kterou bude zřejmě spolupracovat těžké off-road vozy nevyrábí, což znamená, že si se společností X nebudou vzájemně konkurovat, a navíc rozšíří svou nabídku.

Hlavní výhody toho, že se společnost X spojí s jinou automobilkou je využití prodejních a servisních sítí. V té však bude muset zredukovat nabídku výrobků. Budou se zde prodávat především vozy, které vzniknou za spolupráce těchto dvou spojených společností anebo specifické vozy, po kterých je poptávka. Rozhodně zde nebude moci nabízet vozy, které mají například kabinu od konkurenční společnosti.

A co může nabídnout společnost X za spolupráci? Podvozek a odpružení dost podstatná část vozidla, kterou má společnost opravdu unikátní. Dalším velmi kladným bodem jsou zkušenosti v oblasti výroby speciálních vozidel pro bezpečnostní složky, záchranné složky, a armádu. Nynější cíl společnosti X by měl být ten, aby začali navrhovat součástky, které lze koupit u jiných dodavatelů a tím tedy upustili od vlastní výroby originálních součástek. Je ovšem důležité, aby se dosahovalo stejných nebo ještě nižších nákladů.

5.2 Shrnutí vize

Společnost se zaměří na určité odvětví vozidel – sníží se kapacita výroby. Jelikož dojde ke snížení výroby – tedy i tržby, je nutné to dorovnat úsporou ve výrobě. Čehož společnost dosáhne tím, že bude sama nadále vyrábět podvozek a odpružení, které je unikátní a ostatní součástky bude odebírat od dodavatelů a upustí od vlastní výroby, a také tím, že zredukuje portfolio výrobků. Podvozek je také důvod zájmu o spolupráci ostatních společností. Proto společnost musí počítat s tím, že bude prodávat i jen konstrukci podvozku, který dále bude použit jako součást vozu prodávaného jinou výrobní značkou.



Obrázek 13 - Krizový plán

5.3 KRÁTKODOBÝ PLÁN (SANACE)

Krátkodobý plán – sanace je plán jen na několik měsíců, co budou následovat. Společnost se nyní nenachází v krizi likvidity, avšak je nezbytné zastavení ztrát, které vznikají celkovou neefektivitou společnosti.

Dalším významným krokem je zklidnění věřitelů. Jelikož společnost nemá dost financí a ani majetků, které by mohla výhodně rozprodat, není možné, aby společnost v krátké době ukojila pohledávku věřitelů. Společnost musí přestat být závislá na svých dceřiných společnostech, aby je mohla prodat. Avšak najít kupce na tyto nemovitosti bude značně obtížné, jelikož jsou v zástavě.

Hlavním cílem tedy je zredukování celé skupiny společnosti. Zrušit projekty, které jsou ztrátové, a optimalizovat společnost pro slibnější budoucnost. Společnost musí v první řadě zredukovat náklady, aby získala finanční prostředky na modernizaci a inovaci.

Je tedy nutné zrušit výrobu modelů a součástek, se kterými se do budoucna nepočítá, anebo se budou odebírat od jiného dodavatele. Zamezit dalším ztrátám a začít vytvářet finanční rezervy, pro budoucí obnovu technologií a strojního zařízení.

Plánovaná výroba pro nadcházející období je v rozmezí 1000-1200 vozidel. Na trh bude zaveden nový vůz společnosti, který bude podporován spojenou společností. Nový vůz byl navržen speciálně pro armádu.

Avšak napřed musí dojít k reorganizaci, jelikož je společnost X stále propojena s dceřinými společnostmi Y, Z. Společnost musí určit, které modely bude dále nabízet a které budou definitivně zrušeny, aby bylo zřejmé, které součásti vozidla bude potřebné v dceřiných společnostech vyrábět. To musí být zřejmé dříve, než po redukci objemu výroby na 1000-1200 vozidel ročně.

5.3.1 Schéma krátkodobého plánu



Obrázek 14 - Schéma krátkodobého plánu

5.4 DLOUHODOBÝ PLÁN

Během dlouhodobého plánu dojde k rozvoji kroků, které byly použity v krátkodobém plánu. Dalším krokem bude profilace společnosti X jako společnost, která vyrábí těžké off-road nákladní automobily, ať už pro státní útvary – armáda, hasiči, tak pro komerční společnosti.

Společnost bude dále vyvíjet nové těžké nákladní automobily, u kterých se zaměří především na podvozek a odpružení a zbylé části vozu bude poptávat u svých partnerů.

Cílem společnosti je zařadit se ke skupině velké zahraniční společnosti. Je tedy nezbytné, aby v ní partnerská společnost neviděla konkurenci, nýbrž novou příležitost prorazit společnými silami cestu na trh s těžkými off-road automobily.

Prodej a servis vozidel bude probíhat i v místech prodeje a servisu partnerské společnosti, jelikož vozy budou obsahovat součástky vyrobené partnerskou společností. Tím společnost X získá větší prodejní a servisní síť s rozmístěním po celém světě.

Dále by bylo dobré najít obchodní partnery, kterým bude dodávat pouze své unikátní podvozky, avšak o prodej se bude starat partnerská společnost, jelikož vůz jako celek bude pod jeho značkou. Cílem společnosti X je být pro svou partnerskou společnost lákavým partnerem, nejen stát se dcerou partnerské společnosti.

5.4.1 Schéma dlouhodobého plánu



Obrázek 15 - Schéma dlouhodobého plánu

6 NÁVRH ZLEPŠENÍ

Po provedené kritické analýze ve společnosti X lze říci, že proces restrukturalizace byl velmi vhodný krok.

Pro společnost by bylo vhodné, aby zavedla controlling. Pomocí tohoto systému lze díky ukazatelům hospodářské situace včas rozpoznat přicházející krizi. Controlling se zabývá plánováním, organizováním, koordinací a kontrolou činností podniku.

Až se společnost dostane z nejhoršího měla by vážně uvažovat o obměně strojů a zařízení. Stroje a zařízení jsou zde již dlouhá léta a jsou pro moderní výrobní proces příliš zastaralé. Koupí nového zařízení dojde ke zefektivnění výroby. Zaměstnancům se bude lépe pracovat, a dojde ke zrychlení výrobního procesu.

Dále také interiéry hal potřebují obnovu, jelikož nevytváří příjemné pracovní prostředí. Haly jsou osazeny velkými okny s velmi slabou izolací. Takže dochází k velkým ztrátám tepla, a v zimním období je v halách chladno.

Dále by společnost dle mého názoru měla úplně zrušit nabídku vozidel, která nejdou na odbyt. A měla by se opravdu zaměřit jen na vozidla, která „umí“. Zaměřit se pouze na trh s těžkými a středně těžkými off-road automobily, a toho se držet.

ZÁVĚR

Cíl této bakalářské práce byl provést kritickou analýzu společnosti X, určení zásadních problémů a jejich příčin. Zhodnocení procesu restrukturalizace ve vybrané společnosti.

Zaměřila jsem se na určení kritické oblasti společnosti, určení příčin problémů, ve kterých se společnost X nachází a navrhla jsem nejvhodnější způsoby, jak je řešit, aby společnost mohla dále fungovat, a aby se zvýšila její efektivita.

Nezabývala jsem se podrobným zkoumáním finančních ukazatelů, z důvodu toho, že by se jednalo spíše o analýzu důsledků krize. Naopak jsem se zaměřila na příčiny vzniku a možnosti vlastního řešení. Práce je členěná na teoretickou a praktickou část.

Začátek teoretické části se věnuje podniku jako takovému. Vnější a vnitřní prostředí podniku, vymezení faktorů, které ovlivňují prosperitu podniku. A jaké jsou příznaky toho, když podnik „onemocní“. Další částí teorie je kapitola o krizi a krizovém řízení. Vymezení, co to vůbec krize je, jaké jsou její znaky, druhy a fáze. Poslední částí teorie je zaměření na restrukturalizaci podniků. Rozdělení formální a neformální restrukturalizace. Definování fází a forem restrukturalizace.

Praktická část se zabývá analýzou společnosti X. Finanční analýzou, zhodnocením produktu společnosti. Dále jsou vymezené požadavky zákazníka a samotné postavení společnosti na trhu s nákladními automobily. Vymezení konkurence, marketing společnosti a kritické zhodnocení jednotlivých částí společnosti. Jako poslední segment v praktické části je stanovení vize společnosti. Stanovení krátkodobého a dlouhodobého plánu.

Dle mého názoru jsem splnila zadání práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografie:

- [1] KRATOCHVÍLOVÁ, Hana. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku: souvislosti právní, daňové, účetní a finanční*. Praha: Prospektrum, 2001. ISBN 80-7175-087-5.
- [2] POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-803-7.
- [3] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- [4] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [5] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží-zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [7] HAVLÍČEK, Karel. *Úloha manažerů v řízení podniků*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. ISBN 978-80-7408-026-5.
- [8] ŽÍDEK, Libor. *Transformace české ekonomiky*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4197-8.
- [9] VALDA, Petr. *Restrukturalizace*. Načteno z BA Profit: www.restrukturalizace-jak.cz
- [13] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [14] TRUNEČEK, J. (2000). Restrukturalizace řízení malých a středních podniků. *Sborník z mezinárodní konference, (Mezinárodní konference Ekonomika firem 2000)*. Košice.
- [12] Zákon č. 182/2006, o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). Načteno z: <http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-informace/konkurs.html>
- ANTUŠÁK, E. *Krizová připravenost firmy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 184 s. ISBN 978-80-7357-983-8.

ANTUŠÁK, E. *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

GREEN, K., HANKE, O. *Řízení v krizových situacích: příklady efektivních strategií*. Praha: Management Press, 2004. 191 s. ISBN 80-7261-104-6.

HÁLEK, V. *Krizový management. Aplikace při řízení podniku*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 317 s. ISBN 80-7041-248-8.

HÁLEK, V. *Krizový management. Teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: Donau Media, 2008. 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.

LEDNICKÝ, V. *Stručná učebnice základů managementu*. 2. vyd. Ostrava: Repro-nis, 2008. 62 s. ISBN 978-80-7328-201-0.

NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku. Výstavba podniku*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0.

NOSEK, J. *Manažerské katastrofy: jak šéfové řeší problémy v byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 256 s. ISBN 978-80-251-2691-2.

SIMON, H. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 274 s. ISBN 978-80-7261-204-8.

ŠEFČÍK, V., TOMEK, M., HRUŠKA, M. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.

UMLAUFOVÁ, M. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 101 s. ISBN 80-85865-52-1.

RAIS, R. *Specifika krizového managementu*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. 92 s. ISBN 978-80-87071-11-3.

RICHTER, T. *Insolvenční právo*. 1. vyd. Praha: Aspi, Wolters Kluwer, 2008. 472 s. ISBN 978-80-7357-329-4.

REŽŇÁKOVÁ, M. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

Internetové zdroje:

[10] Zákon č. 182/2006, o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). Načteno z: <http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-informace/reorganizace.html>

[11] Zákon č. 182/2006, o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). Načteno z: <http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-informace/oddluzeni.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu.....	21
Obrázek 2 - Zobrazení skupiny společností.....	33
Obrázek 3 - Vztah mezi podniky	35
Obrázek 4 - Grafické znázornění prodeje nákladních vozidel za uplynulých 5 let.....	36
Obrázek 5 - Zkrácená rozvaha společnosti X	36
Obrázek 6 - Části vozidla.....	39
Obrázek 7 - Požadavky zákazníka	40
Obrázek 8 - Rozdělení konkurence.....	41
Obrázek 9 - Reálná konkurence	42
Obrázek 10 - Grafické znázornění prodejních a servisních míst	45
Obrázek 11 - Vymezení kritických oblastí.....	47
Obrázek 12 - Grafické znázornění kritické oblasti	49
Obrázek 13 - Krizový plán.....	51
Obrázek 14 - Schéma krátkodobého plánu	53
Obrázek 15 - Schéma dlouhodobého plánu	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Fáze redukční.....	26
Tabulka 2 - Růstová fáze	27

