

Řešení krizí neúspěšné firmy

Bc. Jana Káfuňková

Diplomová práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana KÁFUŇKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Řešení krizí neúspěšné firmy**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Seznamte se se současným stavem problematiky v literatuře.
- Aplikujte teoretické poznatky do praxe.

II. Praktická část

- Popište řešený problém a analyzujte ho.
- Navrhněte možná řešení problému.
- Varianty podrobte rizikové analýze.
- Zhodnoťte varianty a vyberte nejlepší.

Závěr

Rozsah práce: 70 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. Management: Teorie a praxe v informační společnosti. 4. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- [3] DRUCKER, Peter F. Výzvy managementu pro 21. století. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [4] VEBER, Jaromír, a kol. Management: Základy-prosperita-globalizace. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [5] NĚMEC, Vladimír. Řízení a ekonomika firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.

Vedoucí diplomové práce: doc. JUDr. Vladimír Vrecion, CSc.
Ústav managementu

Datum zadání diplomové práce: 16. června 2008

Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2008

Ve Zlíně dne 16. června 2008

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá řešením krizí neúspěšné firmy. Tato problematika zasahuje do celé řady oblastí – právní, ekonomické, řídicí, ale také do oblasti rozhodovacího procesu a zákonodárství. Tato práce analyzuje problémy spojené s transformací společnosti a krize spojené s vrcholovým managementem společnosti (tyto krize vychází hlavně z řízení podniku, které se řídí zvyklostmi a metodami z minulosti). Práce se snaží analyzovat všechny krize, které ve společnosti nastaly během sledovaného období let 2000 – 2006. Některé krize se mohou zdát malé, ale i tyto postupem času dopomohly k neutěšené situaci ve firmě. Stěžejní částí práce je navrhnout možné varianty řešení stávající situace společnosti a z těchto variant vybrat tu nejlepší. V práci byly využity tištěné materiály, internetové zdroje k danému tématu, ale také informace získané formou rozhovorů s majiteli a zaměstnanci společnosti. Výsledný produkt by mohl napomoci k řešení stávající kritické situace ve společnosti.

Klíčová slova:

Krize, management, transformace, motivace, družstvo, zemědělství, společnost,

ABSTRACT

My Diploma work engages in an method of solution of crises in an unsuccessful company. This problem occupies all areas – law, economic, directive, including, decision law and legislation. This work analyzes problems with a society transformation and crises with top management of a company (the crises rise mostly from a company managing which follows habits and methods used in past).

The work tries to analyze all crises proceeding in a society during a period of 2000-2006. Some crises seem not to be big but these ones helped to an unpleasant situation of a company during that time. A pivotal part of my work is to propose possible variant how to solve this society state and choose the best one from these variants.

In the work printed materials, internet sources to the given theme were used. Information secured by interview with company owners and employees were also used. The resulting product would be able to help to solve the critical situation in a society.

Keywords:

Depression, management, transformation, motivation, co-operative, agriculture, association,

Poděkování

Děkuji panu Doc. JUDr. Vladimírovi **Vrecionovi**, Csc., který je vedoucím mé diplomové práce, za odborné vedení, čas a spolupráci po celou dobu konzultací při zpracovávání diplomové práce. Dále děkuji celé své rodině za podporu nejenom při psaní diplomové práce, ale za pochopení po celou dobu mého studia.

Motto

Neříkej vždy, co víš, ale vždy se snaž vědět, co říkáš.

Claudius

OBSAH

1. ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
2. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY V LITERATUŘE	12
3. METODIKA.....	20
3.1. Sběr dat	20
3.1.1. Metoda řízeného rozhovoru	21
3.1.2. Mapové podklady	21
3.2. Zdroje podkladových materiálů	21
3.3. Tabulky sledovaných kritérií.....	21
II PRAKTICKÁ ČÁST	23
4. CÍL PRÁCE	24
4.1. Dílčí cíle	24
5. ANALÝZA ŘEŠENÉHO PROBLÉMU	25
5.1. Charakteristika zkoumaného podniku.....	25
5.1.1. Historický proces vzniku společnosti	25
5.1.2. Hmotný a investiční majetek	36
5.1.3. Zemědělská půda	37
5.1.4. Výměra obhospodařované půdy	37
5.1.5. Struktura společnosti AGROMETAL	39
5.1.6. Organizace a forma řízení, komunikace, propagace společnosti	41
5.2. Vlastní analýza společnosti	42
5.2.1. Charakteristika společnosti.....	42
5.2.2. Identifikace rizik.....	52
5.2.3. Ochrana proti riziku.....	52
5.3. Návrh na řešení.....	55
5.3.1. Kritéria pro výběr nejvhodnějšího řešení	55
5.3.2. Způsob hodnocení	55

5.4. Varianty řešení	59
5.4.1. Varianta A	59
5.4.2. Varianta B.....	60
5.4.3. Varianta C.....	60
5.4.4. Varianta D	61
5.4.5. Varianta E	61
5.4.6. Varianta F.....	62
6. DISKUSE.....	63
ZÁVĚR.....	69
Shrnutí dosažených výsledků a závěrů	69
Závěr práce	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	73
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	74
SEZNAM TABULEK.....	75
SEZNAM PŘÍLOH	76

1. Úvod

Management je obor, který umožňuje společný výkon. Jeho posláním je vytváření hodnoty, kde hodnota je určována z vnějšího hlediska, čili zákazníky a vlastníky v případě podniku, společností, z mnohem širšího pohledu, v případě státních orgánů a neziskových organizací.

Cílem managementu je budovat organizace, které fungují. V základech veškeré teorie a všech nástrojů leží angažovanost pro výkonnost, která účinným způsobem změnila naši ekonomiku i naše životy. Protože jedinci mají sklon strhávat na sebe veškerou pozornost, obor, který leží v základech jejich činnosti, zůstává často neviditelný. Přesto jde o to nejlepší měřítko, které můžete užít, abychom určili, zda nějaká organizace podává výkon, který odpovídá jejímu potenciálu, nebo v kterých oblastech zaostává.

Cílem managementu je vytvářet takové prostředí v podniku, aby zde k podnikatelským rizikům docházelo co nejméně. V tržní ekonomice podnikatelské riziko dopadá převážně na podnik na vlastníky, management i zaměstnance. Jen z menší části má vliv na stát např. snižování daní, věřitele banky. Opačně tomu bylo v případě centrálně řízené ekonomiky, kdy hlavní riziko nesl převážně stát, méně zaměstnanci.

Podnik se tedy snaží chránit proti riziku a provádí rizikovou politiku tj. řízení rizika. Rizikovou politiku tedy zahrnuje:

- Identifikaci rizika (příčiny, druh rizika)
- Měření stupně rizika (vysoký stupeň rizika, normální, nízký)
- Kvantifikaci vlivu rizika na podnikatelskou činnost (vliv rizika na zisk, finanční situaci apod.)
- Ochranu proti rizikům (rozložení rizika, přesouvání rizika apod.)

1.5.2004 vstoupila naše republika do EU. Tento fakt je významným faktorem jak pro celou ČR, tak i pro všechna její odvětví i samotné občany. Vstup do EU nyní vyžaduje přejít k aktivní politice podnikové sféry i státu. Zahraniční investoři původním vstupem do ČR sledovali zcela jiné cíle než sledují nyní po vstupu ČR do EU. Původním investičním motivem přímých zahraničních investorů bylo získávání trhů (nová odbytiště) a získávání zdrojů (suroviny, pracovní síla). Vstupem do EU vznikají nové investiční motivy těchto investorů jako je zvyšování efektivnosti (racionalizace, globální optimalizace zdrojů a

hodnotových řetězců) a tvorba a získávání strategických zdrojů (znalosti, inovace, management a organizace).

Nové investiční motivy efektivnosti a tvorby strategických zdrojů definují požadavky **urgentní transformace podnikatelského a manažerského chování firem**, institucí – a státu.

Vstupem do EU vystoupily do popředí operačně-organizační rozdíly v úrovních produktivity kapitálu a práce, kapitálové vybavenosti a výnosnosti, jednotkové velikosti, tržní orientace a technologické úrovně.

Zatímco podniky EU prošly náročnou a bolestivou racionalizací v posledních letech, kdy jen ty nejlepší mohly přežít (nebo dočasně uniknout mimo EU), u českých podniků jsou tyto bolestivé úkoly racionalizace – odstranění redundancí, zbytečných kapacit a neefektivní přezaměstnanosti – teprve v počátcích.

Nastává doba – restrukturalizace a strukturalizace a reinženýring znalostní, technologický, organizační a manažerský.

Po dlouhá léta se české podniky pasivně orientují na přijímání a přejímání pravidel, norem, teorií, technik a metod, jakož i produktů, služeb a hodnot okolního světa. Stále někam vstupujeme, stále se něčemu přizpůsobujeme, stále něco přejímáme.

V určité fázi je to jistě nutné, nevyhnutelné a správné. Bylo by však chybou, aby se naším vstupem do EU přejímání a pasivita staly dlouhodobou strategií české ekonomiky a podnikatelské sféry. Trvalé přizpůsobování se, přijímání a přejímání vede totiž k poklesu sebe-důvěry, vyhasnutí inovačního úsilí, ochabnutí znalostí a ztrátě světových trhů.

Nastává historický posun od původních konkurenčních výhod založených na levné pracovní síle a zisku levných zdrojů ke strategické efektivnosti a akumulaci schopnosti a znalosti.

Má-li ČR opustit eurobyrokratismus standardizace, kodifikace a certifikace a i přes vstup do EU se vydat na cestu znalostí, inovací, vzdělání, výzkumu, podnikání informačních a komunikačních technologií musí první signály takové obrody a renesance přijít z **podnikové sféry samotné**.

Tato Diplomová práce se zabývá krizemi transformované zemědělské společnosti, proto se zde nebudu dále zabývat vlivem EU na celou českou společnost, ale pouze vlivem na zemědělství.

Vstup do Evropské unie přinesl českému zemědělství po předchozích ztrátových letech zisk a větší stabilitu podnikání, mimo jiné díky výraznému vzestupu dotací. Stabilitu lze

předpokládat až do roku 2013, protože do té doby je schválen evropský rozpočet. Zemědělci se ale musí připravovat na budoucí změny, jako je postupné rušení vývozních subvencí i nejasná podoba dotací po roce 2013. Prohlubovat se zřejmě bude problém s využitím zemědělské půdy.

EU pomáhá zemědělcům hlavně penězi z dotací a programů. Příkladem takového programu může být: Operační program rozvoj venkova a multifunkční zemědělství. Tento program se pomocí investic do zmíněných oblastí snaží dosáhnout vyrovnání úrovně zemědělství ve starých a nových členských státech EU. V jeho rámci je možné financovat celou řadu aktivit, souvisejících se zemědělstvím, které jsou v programu velmi přesně taxativně vyjmenovány.

Program financuje například nákup zemědělských strojů, rekonstrukce budov, stájí, sil a skladů, investice do rybníků a akvakultury, lesů, lesní techniky nebo zalesňování nevyužívaných ploch. Jeho součástí je také finanční podpora mladých začínajících zemědělců. Implementační agenturou je v tomto případě Státní zemědělský intervenční fond a jeho krajské odbory, které také přijímají jednotlivé žádosti. Program je také vyhlášován pomocí výzev, které ale trvají kratší dobu než je obvyklé (zhruba 1 měsíc).

EU se snaží zemědělcům pomoci, ale problém je u nás hlavně ve špatné informovanosti a v neznalosti jak na tuto pomoc ve formě dotací dostat. Naši zemědělci většinou neumí vyplnit příslušné žádosti a mnohdy ani neví kde mají žádat. Je to dáno tím, že do zemědělství se v naší republice mladí lidé nehrnou a starší se již nechtějí učit novým věcem. Mnoho starších zemědělců se domnívá, že i dnes se dá hospodařit tak jak to dělali před znárodněním. Proto se mnoho českých farem nemůže srovnávat se zahraničními a ani jim nemohou konkurovat. V dnešní době se tuto problematiku snaží vyřešit i školy pořádáním různých kurzů a přidáváním nových osnov do výuky. V kurzech se mohou lidé naučit jak požádat o dotaci. Další pomocnou ruku zemědělcům podávají různé agentury, které se zabývají získáváním dotací.

I. TEORETICKÁ ČÁST

2. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY V

LITERATUŘE

Problematika managementu má celou řadu aspektů, názory na něj se velmi různí. Pro svou práci jsem si vybrala některé názory na management, které zde uvádím.

Management – dle všeobecné encyklopedie Diderot je to vedení podniku, v užším smyslu vrcholové vedení, v širším smyslu všechny články struktury řízení.

„Management je proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnou individuální prací. Management v podstatě znamená rozhodnout co dělat a uskutečnit to prostřednictvím zdrojů.“ [7]

„Management je soubor teoretických poznatků, praktických nástrojů a realizačních technik a procesů, které tvoří předpoklad efektivního fungování a výkonnosti organizací, a to jak organizací podnikových, tak i neziskových, ale i organizací veřejného sektoru.“ [6]

Management je neutrální činnost - o umožňování toho, aby se věci uskutečnily. To, jak je řídicí činnost vykonávána, pak určuje, je-li tato činnost přijatelnou či nikoli. [4]

Management není jen „technický nástroj“ efektivního organizování ekonomických zdrojů, ale také „svobodné umění“, jehož součástí jsou proto i zřetele historické, právní a společenskovední a které se zabývá především lidmi, jejich společenstvími a hodnotami. [2]

Operační management a jeho podstata - Operační management se zabývá řízením výroby. Podstata operačního managementu je v produkci vysoce kvalitních produktů, které lze prodávat za konkurenční ceny je hlavní zodpovědností operačního managementu. Nové operační technologie a kontrolní výrazně ovlivňují chod firmy – ať už dělá cokoli, znalost operačních procesů je nezbytná ke kvalifikovanému rozhodování. Operační management je významný jak pro výrobní podniky, tak i pro firmy poskytující služby.

Podnikatelé musí podrobně znát způsob, jakým jejich organizace produkuje své produkty. Zvláště v případě poskytování služeb je kvalita operací často jedinou věcí, která firmy odlišuje.

Koncepty a nástroje operačního managementu jsou široce využívány i při řízení dalších funkcí firmy. Například každý manažer se zaměřuje na oblasti produktivity a kvality.

„Mechanismus řízení firmy skutečně není příliš komplikovaný, pokud se zaměříme na podstatu. Musíme něco udělat a prodat to někomu za více, než jsme za to zaplatili my. To je v podstatě všechno, až na pár miliónů maličností.“ [8]

Strategický management je proces, který určuje dlouhodobé zaměření podniku, přijímá rozhodnutí, plánuje rozmíst'ování a řízení podnikových zdrojů, plánuje jak, kde, komu a proč by měla firma konkurovat

Strategický management je manažerský přístup zaměřený na zacílení organizace na úspěch – a to jak nyní, tak do budoucnosti. Integruje plánování, realizaci, vyhodnocování a spojuje koncepty ze strategického plánování, operačního plánování, zlepšování kvality (průběžné zlepšování) a efektivity. [10]

Plánování není přežitek. Řídit nelze bez plánování. Byla by iluze se domnívat, že je možno rovnou začít nějaké podnikání, aniž by se vytvořil nějaký rozumný přehled či představa o tom, co je možné a co nikoli. [9]

Riziko

Podnikatelské riziko – nebezpečí podnikatelského neúspěchu spojené zároveň s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků.

Čisté riziko – jednostranné riziko, které má pouze negativní stránku.

Systematické riziko – riziko, které se mění systematicky v závislosti ne celkovém ekonomickém vývoji a postihuje přibližně stejně všechny hospodářské jednotky.

Management rizika – proces členěný do čtyř návazných a cyklicky se opakujících aktivit, které tvoří identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich důležitosti, stanovení rizika firemních aktivit, příprava a realizace opatření a snížení rizika, operativní řízení rizika.

Riziková politika podniku – sladěný soubor pravidel a opatření k snížení podnikatelského rizika. [11]

Riziko je pojem pocházející ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s tehdy se rozvinutou mořeplavbou. Výraz „risico“ pochází z italštiny a v překladu vyjadřuje úskalí, které mohlo plavce potkat při plavbách.

V současnosti existuje nesčetné množství definic rizika vyjadřující:

- možnost vzniku ztráty
- variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení
- odklonění od skutečných a očekávaných výsledků
- chybné rozhodnutí

Ze všech společných definic rizika lze usoudit, že riziko je událost, která může negativně ovlivnit výkonnost organizace. Tato událost má svou určitou pravděpodobnost a dopad. Vlastní oblast řízení rizik je velice širokým oborem, který lze analyzovat z několika rozdílných pohledů. Podrobněji je tato oblast popsána zejména v akademické rovině a tyto práce poskytují teoretický rámec. Z tohoto teoretického pohledu je zpracována řada definic, typů nebo typologií rizik. Na druhou stranu je řízení rizik jen v omezené míře aplikováno v praxi, a to jen u některých vybraných oborů. Při rešerši literatury je aplikace řízení rizik zřejmá především v následujících oblastech:

- v oblasti veřejného zájmu (bezpečnost, sociální péče, zdravotnictví)
- v oborech, které mohou mít vliv na zdraví a životní prostředí (energetika, chemický průmysl, potravinářství)
- ve finančnictví a pojišťovnictví
- o v projektovém řízení (obecně zejména v infrastrukturní výstavbě a projektech IT)

TYOLOGIE RIZIK

Interní versus externí

Toto rozdělení povahy rizik je prakticky využitelné pro jakoukoliv oblast nebo odvětví. Ve své podstatě se dají tato rizika definovat v rámci SWOT analýzy. Typů rizik v tomto rozdělení je mnoho podle povahy jednotlivých posuzovaných projektů.

Interní rizika vznikají zejména ve vlastní organizaci či subjektu, dále pak vyplývají z povahy nebo struktury posuzovaného projektu a také z povahy spolupráce mezi partnery. Mezi nejtypičtější externí rizika patří např. změna legislativního rámce, technologické změny, ekonomické změny, změny v oblasti očekávání veřejnosti.

Subjektivní versus objektivní

Tato typologie je občas používána v oblasti sociální péče a pojištění a někdy také v oblasti prodeje. Použití tohoto rozdělení je nicméně velice obtížné pro následné vyhodnocení jednotlivých rizik a zvolení strategií na jejich eliminaci.

Subjektivní rizika jsou založena na subjektivním hodnocení dané situace jednotlivcem. Velice těžko se statisticky měří a záleží vždy na úrovni pocíťovaného rizika.

Objektivní rizika jsou naopak taková, u nichž se předpokládá, že se dají jasně definovat a měřit. Nicméně objektivní rizika jsou v úzkém vztahu k rizikům subjektivním, resp. rizikům pocíťovaným a vzniká tak poměrně složitý problém při jejich definování.

Často se vyskytující versus zřídka se vyskytující

Tato typologie je používána zejména v oblasti pojištění. Použití této typologie je vhodné zejména pro plánování řízení rizik a výběr vhodné metody jejich eliminace, a to zejména když jsou zdroje pro řízení rizik limitovány. V pojišťovnictví například mezi často se vyskytující rizika patří například přenositelné choroby, ztráta úrody, nezaměstnanost, makroekonomické otřesy. Mezi zřídka se vyskytující rizika lze pak z pohledu pojišťovnictví zařadit např. vysoký věk, úmrtí, chronická chudoba a chronická zdravotní omezení.

Typologie podle Jacoby a Kaplana

V oblasti zavádění nových produktů na trh nebo také inovací je často používanou typologií rizik definice, kterou vytvořili v r. 1972 Jacoby a Kaplan. Je postavena na základě 5 oblastí rizik pro produkty a jejich úspěšnost: rizika finanční, rizika parametrová, rizika fyzická, rizika psychologická a rizika sociální.

Příklady rizik

Rizika finanční - tato rizika jsou nejvíce propracovaná v bankovním systému, investičních společnostech a pojišťovnictví. Jedná se současně o rizika, kterým jsou vystaveny všechny podnikatelské subjekty, případně jsou spojena s financováním projektů z veřejných rozpočtů.

Rizika bezpečnostní a ochrany životního prostředí - tato rizika bývají převážně koncipována jako metody pro snižování rizik havárií nebo ochrany zdraví pracovníků. Jsou často součástí technologických postupů (při podnikatelské činnosti), krizových plánů (havárie, mimořádné události atd.) nebo v oboru ochrany životního prostředí.

Rizika informačních systémů - vzhledem k širokému zavádění ICT (= informační a komunikační technologie) jsou rizika informačních systémů (včetně bezpečnosti dat) velice podrobně rozpracována. Je to také z toho důvodu, že informační technologie se ve velké míře podílí na řízení jednotlivých procesů (ať již obchodních, projektových nebo technologických).

Projektová rizika - tato rizika jsou spojena s projekty v nejširším slova smyslu – stavebními, zavádění nových technologií, vývoj nového produktu nebo služby, finančních schémat atd. Právě problematika projektových rizik a řízení projektů je oblast, které se moderní pojetí řízení rizik nejvíce věnuje, k dispozici je i řada standardů, metodologií, podpůrných softwarových nástrojů.

Organizační rizika - tato rizika jsou spojena se samotnou strukturou rozhodovacích mechanismů v organizacích a vyskytují se hlavně ve firmách řízených hierarchickým způsobem neuvádějících procesního řízení.

Pochopitelně existuje celá řada dalších rizik jako např. technická, technologická, politická, socio-ekonomická, obchodní a mnohá další. Většinu těchto rizik lze následně zařadit do jednotlivých typologií. [16]

Řízení sebe sama Lidé se většinou domnívají, že vědí, v čem jsou dobří. A obvykle se mylí. O něco častěji lidé vědí, v čem dobří nejsou – ale i v tomto ohledu se spíše mylí než nemylí. Dobrého výkonu přitom můžeme dosáhnout jen využitím svých předností. Nemůžeme výkonnost budovat na slabinách, natož pak na něčem, co vůbec neumíme. Ještě před několika desetiletími drtivá většina lidí své silné stránky vůbec znát nepotřebovala. O jejich práci a způsobu obživy rozhodoval jejich původ. Rolníkův syn se stával rolníkem, a pokud se v této práci neosvědčil, zkrachoval. Dnes si však lidé mohou vybrat. Je proto třeba, aby znali svoje přednosti, protože musejí vědět, kam patří. [10]

Vědeckotechnický rozvoj Vědeckotechnický rozvoj v závěru 90. let a při přechodu do nového tisíciletí výrazně předbíhá zvládnutí jím vyvolaných rozvojových problémů v manažerském myšlení a jednání. Postupně se znevýhodňuje postavení lidí, kteří nejsou schopni nebo ochotni využívat nových prostředků komunikace (nadsazeně se uvádí, že „kdo není dot.com na síti – ten neexistuje“). Nepřipravenost pro některé elektronické formy komunikace s partnery je (nebo se stane) pro zaostávající spolupracovníky „smrtným nebezpečím“ pro jejich setrvávání v dosavadních funkcích či očekávaný kariérní postup. [12]

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 významně 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, stávkou, havárii výrobního zařízení apod. [1]

Internet - tvorba firemní strategie je modulární přístup, umožňující organizaci přizpůsobit si proces strategického plánování tak, aby odpovídal její situaci. Plánování projektů umožňuje pečlivý výběr těch oblastí, pro které je třeba strategický plán zpracovat.

Pro tvorbu firemní strategie je nezbytné, aby organizace měla stanovenou: jasnou vizi toho, kam směřuje a jak se tam chce dostat. Existence firemní strategie a schopnost vedení ji jasně komunikovat, šířit a jednat v jejím duchu, je nejjasnějším znakem toho, že má celou firmu pod kontrolou. Je to firemní strategie, prostřednictvím níž definuje vedení hodnoty,

cíle a poslání organizace v kontextu s jejím okolím. Bez firemní strategie nemůže vedení předvídat ani ovlivňovat směr kterým firmu táhnou vlivy okolí. Proces definování firemní strategie nějaké organizace musí objektivně vycházet z celé řady předpokladů. Musí vzít v úvahu strategické aspekty odvětví, ve kterém firma žije. Musí vzít v úvahu historicky vzniklou povahu organizace jako takovou. Musí zohlednit různé podnikatelské a předmětné oblasti, do kterých firma nějakým způsobem svojí existencí zasahuje. A konečně, musí vzít v úvahu, jak je organizace uzpůsobena k vykonávání vlastních činností.

Všechny tyto okolnosti mohou přerůst ve strategické problémy, vyžadující řešení strategickým rozhodnutím. Konečná firemní strategie bude založena na okolnostech a rozhodnutích vzešlých z výše zmíněných analýz.

Problematika managementu zahrnuje také „Potřebu motivování“.

Motivování je nesmírně důležitým aspektem dobrého pracovního výkonu. Dotýká se bezprostředně toho, jak jsou lidé angažováni na pracovním výkonu a na dosažení svých cílů, i kdyby jejich motivem měla být touha vydělat více peněz nebo odejít dříve domů. Většinou není jednoduché poznat, že lidé nejsou dostatečně motivováni. Nikdy vám neřeknou, jak se cítí a nepřipustí svoji nespokojenost, ale často vykazují určité znaky toho, že jsou svým úkolem příliš nadšení. Jde-li všechno dobře, můžete vycítit atmosféru energie a zájmu. Pokud tato atmosféra chybí, měli byste být okamžitě znepokojeni. Nespokojenost se odrazí v celkovém chování. [5]

Konkurenční strategie – čím je určována konkurence v mém odvětví, co podniknou moji konkurenti, jak zjistit pro firmu optimální postavení z hlediska dlouhodobé schopnosti konkurovat? [9]

Analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem. [11]

Úloha managementu – vyrobit, prodat, prodávat novinky, vyřadit konkurenci. [3]

Strategie – vhodnost strategie je kritérium, které určuje do jaké míry odpovídají srovnávané strategie prognózovaným trendům a do jaké míry jsou využity klíčové konkurenční výhody společnosti. [12]

Krize - tento pojem bývá často vnímán pouze v negativní poloze. Slovo je chápáno ve smyslu bankrotu, války, ekologické či zdravotní katastrofy, kriminálního činu apod. Krizi můžeme vnímat jako výraz pro situaci s nadměrně hrozícím rizikem, výraz pro zásadní problémy, ohrožení existence, blížícího se zániku. Ale musí mít toto slovo vždy tento nega-

tivní nádech? V pozitivním pohledu lze však krizi chápat jako rozhodný okamžik, rozhodnou chvíli, zásadní obrat.

To že řízení krize je tématem důležitým a aktuálním není třeba v dnešní době asi obzvláště zdůrazňovat, vzhledem k tomu, že se velké množství podniků, nejen agrárního sektoru, nachází v některé ze tří fází (potenciální, latentní či akutní) podnikové krize. Je třeba, aby byl podnik připraven na řešení podnikatelské krize nejen z hlediska právního, ale a to zejména, z hlediska řízení podniku, neboť krizové řízení se liší od řízení rutinního.

Podnikatelskou krizí je nazývána situace, ve které je významným způsobem narušená rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami firmy tj. strategií, posláním vizí, styl řízení aj. na straně jedné a postojem okolního prostředí na straně druhé. Sám fakt, že jakákoliv rovnováha (v podnikatelském prostředí obzvláště) je v dnešním světě záležitostí velmi nestabilní nás přivádí k poznání, že krize jako zásadní momenty v úsilí o rovnováhu jsou událostmi zcela přirozenými a zákonitými, kterým se v životě nelze vyhnout.

Úplná rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami a vnějším okolím prakticky neexistuje vzhledem k dnešnímu turbulentnímu prostředí. Proto o rovnováze nelze hovořit jako o určitém statickém bodu, ale vhodnější pro vymezení rovnováhy je použití tzv. “intervalu prosperity” vymezeného “mezemi sladěnosti”. Dostane-li se podnik za zmíněnou mez sladěnosti hovoříme o podnikatelské krizi, která je ještě řešitelná nedestruktivními nástroji krizového řízení (např. restrukturalizace, sanace aj.). V případě vychýlení rovnováhy až za “mez únosnosti” podnikatelskou krizi pak lze zpravidla řešit likvidací podniku. [16]

Krizové řízení v užším pojetí lze chápat jako systém zásad a nástrojů aktivně aplikovaných managementem podniku, jehož cílem je zvládnutí krizového stavu postiženého podniku a jeho opětovné vyvedení k normálnímu charakteru jeho dalšího vývoje. Pro názornost lze opět použít výše uvedené schéma, kde užší pojetí krizového řízení začíná od meze sladěnosti. Dle Chevalier, A. Hirsch krizové řízení zahrnuje i analýzu rizik jako potenciálních zdrojů krize a tím krizové řízení je součástí i intervalu sladěnosti. Krizové řízení v širším pojetí sledujeme jako soubor následujících činností :

- permanentní diagnostika stavu podniku
- opatření pro případ nežádoucího vývoje (restrukturalizace, sanace, transformace)
- preventivní likvidace
- konkurz a vyrovnání.

V případě řešení konkrétní krize je zapotřebí provést identifikaci projevu a příčin. Tato fáze identifikace projevů a příčin je jednou z nejnáročnější vzhledem k tomu, že velmi často bývají zaměňovány projevy a příčiny a tím dochází k řešení projevů a tím k prohlubování krize, nikoliv k jejímu řešení. Další fází je fáze diagnostická, ve které dochází k rozboru příčin a hledání nástrojů k odstranění příčin krize. Následuje fáze resuscitační (oživení) na základě výsledků této fáze se rozhodujeme o dalším postupu řešení krize. V případě neúspěchu oživení podniku následuje jeho likvidace. Ubírá-li se řešení krize směrem k nastolení rovnováhy následuje fáze konsolidace a stabilizace a úplně na závěr fáze volby nové strategie.

K řešení krize podniku lze použít s ohledem na konkrétní situaci a hloubku krize některý z následujících nástrojů:

- restrukturalizace (funkční, procesní přístup)
- sanace
- transformace (změna právní formy) - je to nástroj pro řešení krize vzniklé v důsledku naplňování ustanovení zákona č. 42/1992 Sb. "Transformační zákon" o vyplacení oprávněných osob po sedmi letech od uskutečnění transformace zemědělských družstev podle znění výše uvedeného zákona.
- Uplatnění transformace, jako řízení změny, se jako nástroj k řešení krize podniku jeví nevhodná vzhledem k nutnosti většího množství času pro její naplnění, který v krizi podniku převážně chybí.
- likvidace. [16]

Ovládání krize znamená:

- předvídat krizi a připravovat se na ni
- provádět krizové zásahy
- likvidovat následky krize. [16]

3. METODIKA

Diplomová práce je členěna do 6 kapitol, kde kapitoly 2 – 3 se věnují problematice obecnější spíše z hlediska teoretického, legislativního a uvádí současný stav problematiky v literatuře. Kapitoly 4 –6 se věnují problematice konkrétního subjektu Agrometal s.r.o. a navrhuje způsob a postup řešení podnikatelské strategie zvoleného ekonomického subjektu. Kapitola 5 se podrobně zabývá analýzou sledovaného subjektu z hlediska struktury majetku, personálu, ekonomiky, organizace, formy řízení a práva (smluvní vztahy).

Kapitola 5.1. stručně popisuje vznik společnosti, způsob podnikání, hmotný a investiční

majetek, strukturu společnosti, organizaci a formu řízení.

Kapitola 5.2.se věnuje vlastní analýze společnosti z hlediska rostlinné a živočišné produkce a především ekonomickým rozborem.

V kapitole 5.3. a 5.4. jsou navrženy jednotlivé možné varianty řešení.

V práci byly použity následující metody:

- ◇ Analýza - této metody bylo použito při zjišťování a zpracování získaných dat.
- ◇ Syntéza – tato metoda byla využita k zhodnocení výsledků dílčích šetření a k formulaci závěrečných doporučení.
- ◇ Metoda řízeného rozhovoru – byla použita pro získání dostupných informací a pro konzultaci všech získaných poznatků a informací s pracovníky Agrometalu.

3.1. Sběr dat

Pro vypracování této práce jsem sesbírala data personální, o stavu společnosti, organizaci a propagaci a informace o obhospodařované celkové ploše (formou samostatné tabulky - závislost množství ha / rok).Tato data a informace jsem se snažila sesbírat za více hospodářských období čímž sleduji především srovnání množství celkově obhospodařované půdy v jednotlivých letech, které může ukázat mimo jiné na vztah majitelů pozemků (pronajímatelů) s Agrometalem (nájemcem) o jejich vzájemné důvěře, která se projevuje např. prodloužením nájemní smlouvy.

Jako další soubor sledovaných dat uvádím vztah počtu majitelů pohledávek v jednotlivých letech a počtu majitelů, kteří uplatnili svůj nárok formou soudního, či mimosoudního vyrovnání.

Veškeré údaje výše uvedené jsem získala z materiálů z evidenčních výkazů společnosti. Pro potřeby srovnání jsem použila údaje roku 2000 až 2006.

3.1.1. Metoda řízeného rozhovoru

Veškeré ostatní údaje, jako personální, údaje o stavu společnosti, organizaci a propagaci byly zjišťovány v průběhu zpracování práce formou řízených rozhovorů se zaměstnanci a majiteli společnosti. Vzhledem k zákonu o utajovaných skutečnostech a získávání citlivých informací se nejproblematičtější bodem této práce stalo shromažďování informací a podkladů o finanční stránce společnosti.

3.1.2. Mapové podklady

Údaje o pozemcích, jejich rozlohách a struktuře byly získány z mapových podkladů poskytnutých ve sledovaném podniku popř. z údajů katastrálního úřadu.

Mapa pozemků společnosti je uvedena v **příloze č.1**.

3.2.Zdroje podkladových materiálů

Podklady právní byly získány z Internetu z webových stránek ministerstva spravedlnosti.

Podklady ekonomické a finanční byly získány z podkladů od majitelů společnosti popřípadě jejich pověřených pracovníků a z rozvahy společnosti.

Podklady personální byly získány z evidenčních podkladů společnosti, a pomocí řízených rozhovorů z pracovníky společnosti.

Ostatní informace byly získány formou rozhovorů s majiteli a zaměstnanci firmy. Pomocí těchto rozhovorů a sledováním činnosti podniku byly v tabulce č.9, analyzovány slabé a silné stránky firmy a v tabulce č.1, sledovány názory zaměstnanců a občanů z okolí firmy na vznik krizí v podniku dotazník je uveden jako příloha č. 2.

3.3.Tabulky sledovaných kritérií

- ◇ 3 - Rostlinná produkce
- ◇ 4 - Živočišná produkce
- ◇ 5 - Ekonomické údaje
- ◇ 6 - Personální údaje
- ◇ 7 - Vztah počtu hektarů k jednotlivým rokům
- ◇ 8 - Majitelé pozemků a pohledávek
- ◇ 9 - Slabé a silné stránky
- ◇ 12 - Názory zaměstnanců a občanů z okolí firmy

Tabulka č. 3. se zabývá rostlinnou produkcí v letech 2000 – 2006. Jsou zde zahrnuty tyto druhy: obiloviny, luskoviny, okopaniny, píce, trvalé kultury, ovocné stromy a zelenina

Tabulka č.4. zde je uvedena živočišná produkce v letech 2000 – 2006 a to tyto druhy: hovězí žir, vepřový žir, ostatní, krávy

Tabulka č.5. se zabývá příjmy, výdaji a ostatními ekonomickými údaji zkoumané společnosti v letech 2000 - 2006

Tabulka č.6. zahrnuje počty zaměstnanců v letech 2000 - 2006

Tabulka č.7. se zabývá vztahem počtu hektarů k jednotlivým rokům

Tabulka č.8. nám ukazuje kolik vlastníků pozemků a majitelů pohledávek bylo v letech

2000 – 2006 ve sledovaném podniku

Tabulka č.9. sleduje silné a slabé stránky společnosti

Tabulka č.12. v ní jsou sledovány názory zaměstnanců a občanů z okolí firmy

SWOT analýza

SWOT analýza je účinnou metodou hodnocení a přínosem pro strategické plánování.

Jejím cílem je formulovat silné a slabé stránky, ale i příležitosti a rizika.

SWOT analýzu je třeba vnímat jako nástroj, jehož pomocí dojde k uspořádání existujících informací.

Pomocí SWOT analýzy jsou utřízeny znalosti o řešené oblasti s cílem vybrat z množství nashromážděných materiálů ty nejpodstatnější informace.

Nejde o objevení zcela nových, netušených poznatků, ale k využití informací na kvalitativně vyšší úrovni, než jsou pouhé diskuze o nich.

Analýza SWOT se provádí při rozhodování nad posláním organizace, kdy se formulují její záměry a strategie, personální koncepce nebo vyhodnocuje efektivita komunikační a doplňkové činnosti.

Analýza je významným podkladem pro hodnocení kvality komplexní činnosti organizace.

Výsledky analýzy SWOT položí dobrý základ pro další práci.

Analýza SWOT se skládá ze dvou částí – vnitřní a vnější.

Vnitřní složka analýzy SWOT je orientována na identifikaci silných (**S**trengths) a slabých stránek (**W**eaknesses).

Vnější složka je zaměřena na identifikaci příležitostí (**O**pportunities) a hrozeb (**T**hreats), které nemůže organizace ve většině případů ovlivnit.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 . CÍL PRÁCE

Cílem diplomové práce je řešení vzniklých krizí společnosti Agrometal a na jejich základě formulovat doporučení, která může společnost využít pro řešení vzniklé situace v dalším období.

Úkolem mého zadání je zpracovat poznatky a závěry ze zkoumání provedených v podniku Agrometal, který se dostal během doby své působnosti do velice tíživé ekonomické i organizační situace. Z těchto poznatků je nutné variantní řešení.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout veškerá možná řešení vzniklé krize a z nich stanovit pořadí variant řešení.

4.1. Dílčí cíle

- ◇ přehled současného stavu v literatuře,
- ◇ analýza prostředí managementu,
- ◇ analýza rostlinné a živočišné výroby podniku,
- ◇ analýza ekonomických výsledků hospodaření podniku,
- ◇ analýza rozhodovacích procesů v oblasti strategie řízení,

5. ANALÝZA ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

5.1. Charakteristika zkoumaného podniku

5.1.1. Historický proces vzniku společnosti

ZD v Mohelně vzniklo 16.10.1951 je to, však družstvo tzv. třetí třídy. Což je družstvo bez pozemků je založeno asi třemi bezzemky (informace byly získány od pamětníků). V roce 1954 vstoupili do družstva někteří soukromí zemědělci (někdo dobrovolně a jiní z donucení – počet se mi nepodařilo zjistit, archiv ZD byl odvezen a nikdo neví kam).

ZD prosperovalo celkem dobře, hlavně vzhledem k tomu, že zde byli odborníci z řad bývalých sedláků. Nové vedení družstva bylo složeno hlavně z řad odborníků a proto si zemědělské družstvo vedlo velmi dobře. Časem se vedení družstva nespokojilo jen se zemědělskou výrobou, ale rozšířili činnost i tzv. přidruženou výrobu. V ZD vznikla skupina, která vyráběla filtry motorových olejů do traktorů a také zde byla stavební skupina, mají vlastní závodní stravování, apod. Starší generace odchází na zasloužený odpočinek a po ní se dostává do čela družstva mladá vysokoškolsky vzdělaná generace, která v době před r.1989 vede družstvo, jedná se především o politické kádry, sice s odborným vzděláním v zemědělství, ale bez jakýchkoliv zkušeností s řízením. Tato situace nastává v době před Sametovou revolucí po níž vzniká AGROMETAL. Nové mladé vedení družstva je z řad řadových pracovníků a je tedy svázáno s celou řadou starších pracovníků. Organizace rostlinné a živočišné výroby na úrovni výkonné, tedy z našeho pohledu nižšího managementu, zůstává v kompetenci starších pracovníků, kteří mají zkušenosti ještě ze soukromého podnikání před vznikem družstva.

Podnik Agrometal vznikl privatizací bývalého ZD 15.10.1993 zápisem v obchodním rejstříku KS Brno, jako společnost s ručením omezeným se spoluúčástí sedmi majitelů. Z nich je pět z řad vedení bývalého ZD a dva z řad majoritních majitelů vloženého majetku. Předmětem podnikání je :

- zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje
- obchodní činnost
- stavitelství
- povrchová úprava výrobků
- výroba a opravy zem. Strojů

- zámečnictví
- opravy motorových vozidel
- silniční motorová doprava
- posklizňová úprava zemědělských produktů
- poskytování služeb mechanizačními prostředky
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Podnik začal hospodařit se 100% majetku bývalého ZD, který získal od majitelů pozemků a členů ZD poskytnutím majetkových vkladů formou smlouvy o poskytnutí pohledávky se závazkem splacení pohledávky za těchto hlavních podmínek:

- prvních 10% ceny pohledávky po uplynutí sedmého roku
- v dalších letech vždy dalších 10% pohledávky
- celá pohledávka byla úročena 0,5% úroku z vložené částky

Společnost takto získala hmotný majetek v hodnotě 60.000.000,-Kč.

Podmínky sjednané ve smlouvách o poskytnutí pohledávky jsou jednou z okolností, které mají zásadní vliv na ekonomiku společnosti a na jeho prosperitu a další vývoj.

Společnost měla v době vzniku velkou výhodu na místním i regionálním trhu. V místě nebyl žádný jiný zemědělský podnik ani soukromý zemědělec a v regionu jich bylo velmi málo a byly ve stejné nebo podobné situaci.

Již v této době se společníci dopustili velké chyby jednatelem ustanovili jednoho ze svého středu což není nic divného, ale oni mu poskytli neomezenou moc. Tento vedoucí pracovník měl podpisová práva na účty a všechna rozhodnutí mohl dělat bez schválení ostatních.

Další chyby managementu společnosti, které vedly k ekonomické a organizační krizi:

V roce 1994 si jednatel firmy založil s jinými lidmi další společnost s ručením omezeným s předmětem činnosti:

- podnik zajišťující ostrahu majetku a osob
- obchodní činnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

Tímto krokem jednatel otevřel dveře k diskusi, jestli je vhodné, aby jednatel společnosti byl společníkem i v jiné firmě kde je jeden předmět podnikání velmi podobný předmětu podnikání v Agrometalu.

Spolumajitelé se v té době měli zabývat problémem střetu zájmů, vždyť co napadne většinu z nás není nic jednoduššího než nakupovat jednou svou firmou od druhé a tím i určovat

cenu.

Společníci, tuto věc přešli a vůbec ji neřešili.

V roce 2002 se situace na trhu pro firmu velmi změnila jeden z jejích spolujednatelů byl jako živnostník zaevidován na Městském úřadě Náměšť nad Oslavou s předmětem činnosti

- Zprostředkování obchodu se zemědělskými produkty

jeho manželka měla v té době živnost

- na zemědělskou činnost

V roce 2003 se situace ještě více vyostřila, protože si další spolujednatel založil novou společnost s ručením omezeným kde je předmětem podnikání:

- zemědělství, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje, nejde-li o provozování odborných činností na úseku rostlinolékařské péče
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- chov ryb

Tyto skutečnosti jsou velice závažné hlavně z důvodu, že ostatní společníci vůbec tuto situaci neřešili. Zde je, však jasný střet zájmů. Každého člověka napadne jestli bude pracovat lépe doma nebo jinde. Kde asi bude pracovník v době polních prací bude snad kontrolovat práci svých podřízených v Agrometalu nebo bude obdělávat svá vlastní pole?

Tabulka č.3.

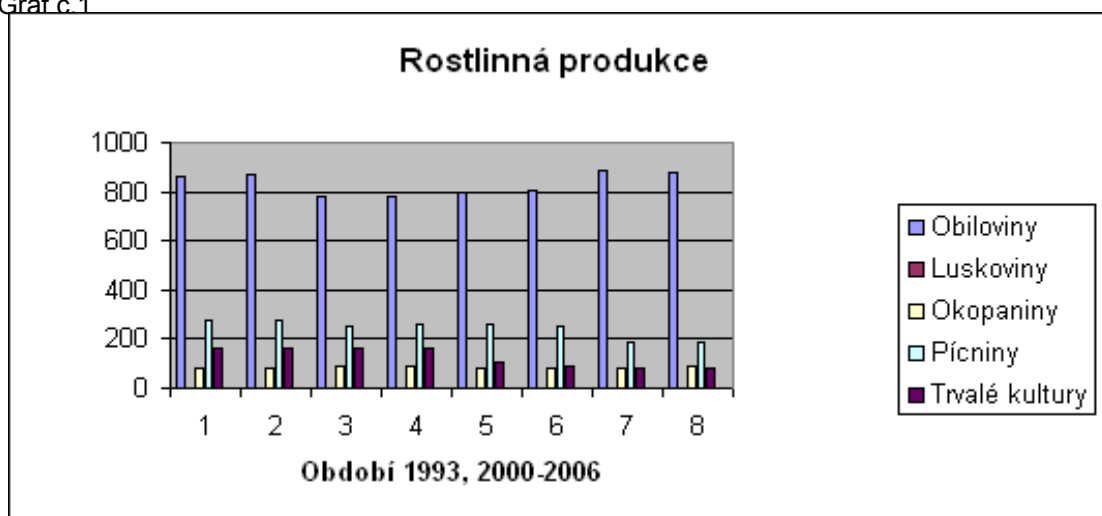
Rostlinná produkce

p.č.	Druh	1993	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
		Sklizeň (t)	Sklizeň (t)	Sklizeň (t)	Sklizeň (t)	Sklizeň (t)	Sklizeň (t)	Sklizeň (t)	Sklizeň (t)
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1	Obiloviny	4250	2685	3378	3056	3573	4122,5	4548	4386
2	Luskoviny	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Okopaniny	3925	4109	3816	4054	3852	3440	3837	4092
4	Pícniny	4022	3691	4185	6339	4369	4123	3102	3123
5	Trvalé kultury	523	554	582	393	387	313	269	249
6	CELKEM	12720	11039	11961	13842	12181	11998,5	11756	11850

[vlastní zpracování]

Tabulka č.3 nám ukazuje rostlinnou produkci ve sledovaném období a máme zde také možnost srovnání s rokem 1993. Zjistíme z ní, že se rostlinná produkce během sledovaného období neměnila. Změny, které zde vznikají jsou většinou zaviněny povětrnostními podmínkami a management na nich nemá žádný podíl

Graf č.1



[vlastní zpracování]

Tabulka č.4.

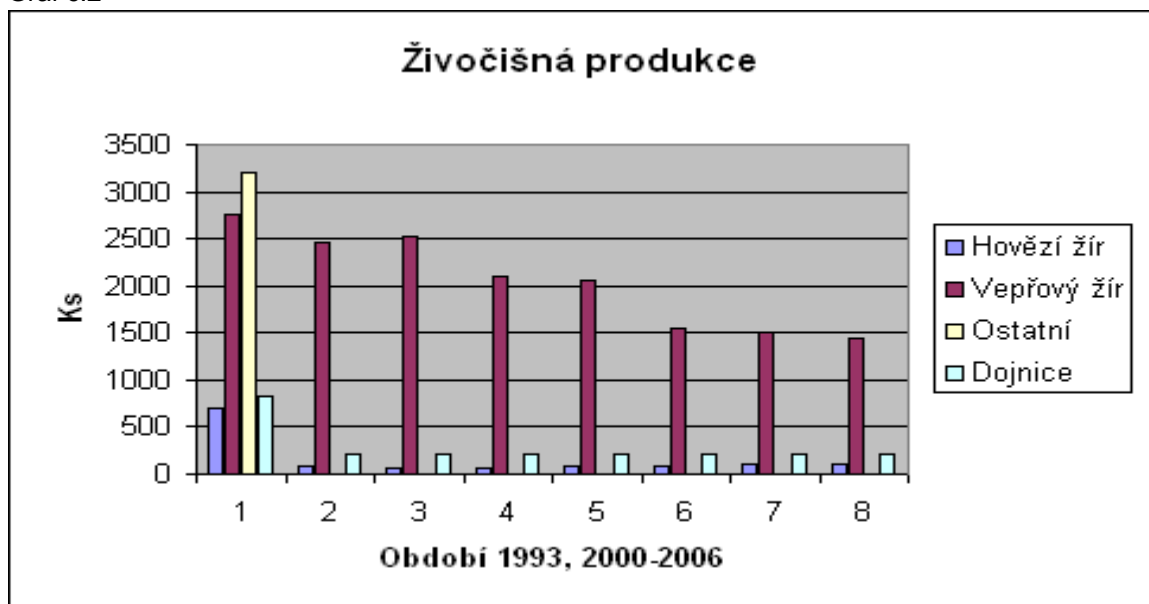
Živočišná produkce

p.č.	Druh	1993		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006	
		ks	váha (q)	ks	váha(q)	ks	váha(q)	ks	váha(q)	ks	váha(q)	ks	váha(q)	ks	váha(q)	ks	váha(q)
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
1	Hovězí žír	700	4352	85	514	72	468	70	420	80	464	75	413	100	568	115	642
2	Vepřový žír	2750	3125	2450	2760	2530	2840	2100	2270	2065	2272	1550	1705	1500	1638	1450	1540
3	Ostatní	3200	48	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Dojnice	825	3686	210	945	205	943	215	968	212	954	210	882	205	858	202	843
8	CELKEM	7475	11211	2745	4219	2807	4251	2385	3658	2357	3690	1835	3000	1805	3064	1767	3025

[vlastní zpracování]

Tabulka č.4 nám ukazuje živočišnou produkci ve sledovaném období a máme zde také možnost srovnání s rokem 1993. Živočišná produkce má velký výkyv mezi sledovaným obdobím a rokem 1993. Jak je z tabulky patrné počet zvířat byl razantně zredukován, vypadá to jako kdyby společnost s živočišnou výrobou do budoucna nepočítala.

Graf č.2



[vlastní zpracování]

Tabulka č.5.

Ekonomické údaje

p.č.	Druh	2000	2001	2001	2003	2004	2005	2006
		skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1	Příjmy	47049017	44001687	44105233	41033744	40048490	39205698	36253984
2	Výdaje	47306007	47902357	48473122	42785250	41987665	41192698	43009984
3	Ostatní	0	0	0	0	0	0	0
4	CELKEM	-256990	-3900670	-4367889	-1751506	-1939175	-1987000	-6756000

[vlastní zpracování]

Jako nejvíce vypovídající se jeví **tabulka č.5**, ekonomické údaje jsou ovšem velmi málo detailní a jsou platné pro celou společnost. Pro potřeby širší analýzy by bylo za potřebí provést hodnocení detailnější (případně po jednotlivých organizačních složkách). Tyto ekonomické údaje se mi vůbec nepodařilo získat. Společníci nebyli ochotni mi tato data sdělit, z jejich postojů jsem nabyla dojmu, že ekonomické údaje organizačních složek neznají mají výsledky pouze za celý podnik. Ekonomické údaje z roku 1993 se mi také nepodařilo zjistit, majitelé byli co se týče financí velmi neochotní.

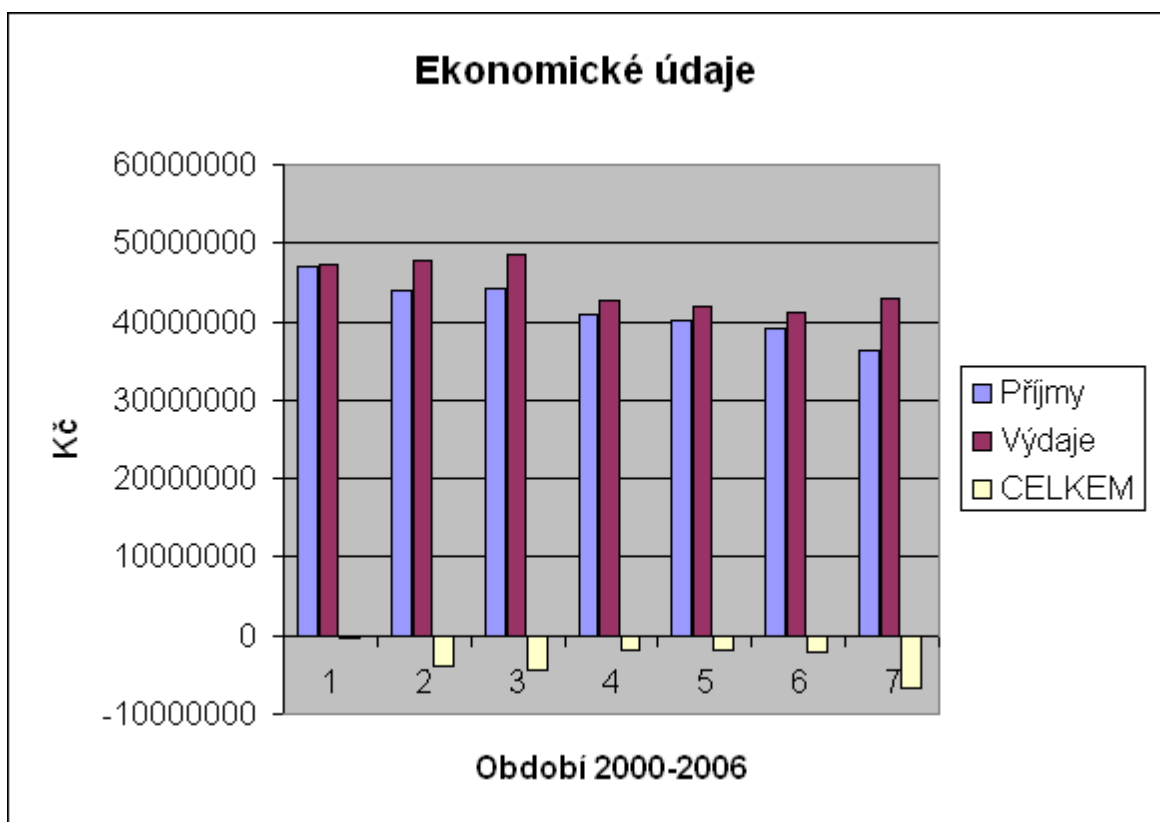
Z ekonomického rozboru dostupných informací je zřejmé, že společnost nezvyšovala produkci, ale naopak zvyšovala výdaje, které nepřizpůsobovala danému stavu. V důsledku tohoto stavu došlo k vytvoření ztráty, která má stále se zvyšující charakter. Ztráta společnosti je tím závažnější, že peníze (výdaje) nebyly vynaloženy na nové prostředky technologické, nebo prostředky zvyšující produktivitu a výrobu.¹

Dalším faktorem, který je velmi alarmující je fakt, že dle uzavřených smluv o postoupení pohledávky mělo začít vyplácení podílů a úroků z uložených pohledávek. Tyto smlouvy jsou jedním z důvodů ekonomické krize společnosti. Společnost nevyplácí sjednané částky

proto se někteří majitelé pozemků domáhají svých práv soudně, což pro firmu znamená další finanční ztrátu.

Z ekonomického pohledu se jeví jako velmi špatné také nezaplacené sociální a zdravotní pojištění společnost musí tyto závazky splácet a i penále zde nebude malé. Další závazky má společnost vůči finančnímu úřadu jak jde vidět z rozvahy, která je v **tabulce č.10**. Tyto závazky se budou také zvyšovat o nemalé penále.

Graf č.3



[vlastní zpracování]

Tabulka č.6.

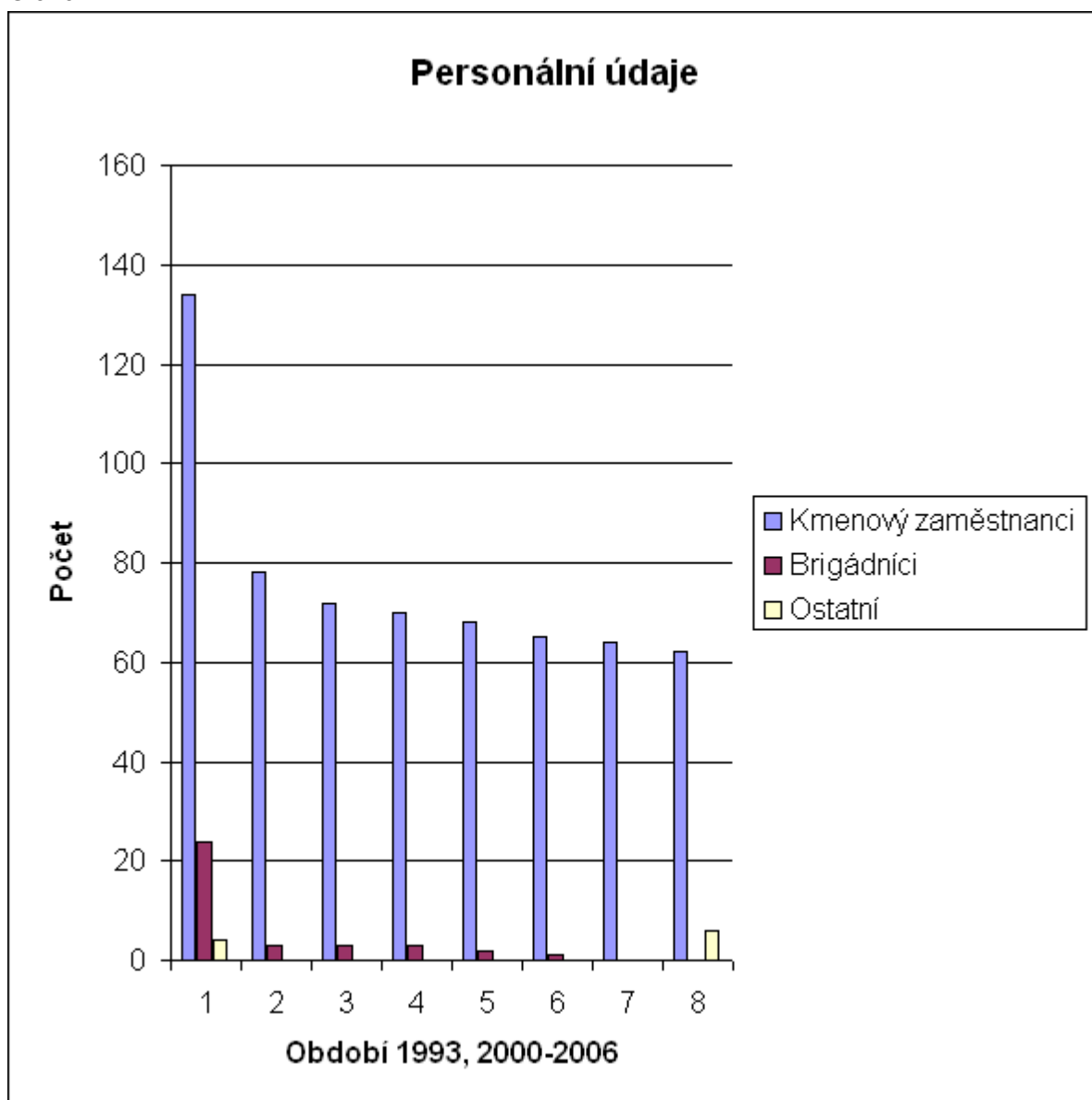
Personální údaje

p.č.	Druh	1993	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
		počet	počet	počet	počet	počet	počet	počet	počet
1	Kmenový zaměstnanci	134	78	72	70	68	65	64	62
2	Brigádníci	24	3	3	3	2	1	0	0
3	Ostatní	4	0	0	0	0	0	0	6
4									
5									
6									
7									
8	CELKEM	162	81	75	73	70	66	64	68

[vlastní zpracování]

Z **tabulky č.6** můžeme hodnotit údaje personální za sledované období, které jsou v letech 2000 – 2006 s minimálním výkyvem a tudíž s téměř konstantními nároky na mzdy. Je zde však větší výkyv mezi sledovaným obdobím a rokem 1993. Společnost se nejpravděpodobněji snažila ušetřit finance a i vzhledem k menšímu počtu zvířat propustila větší počet lidí. Nepodařilo se mi zjistit jestli propuštění pracovníci nebyli odborníci, kteří později ve společnosti chyběli.

Graf č.4



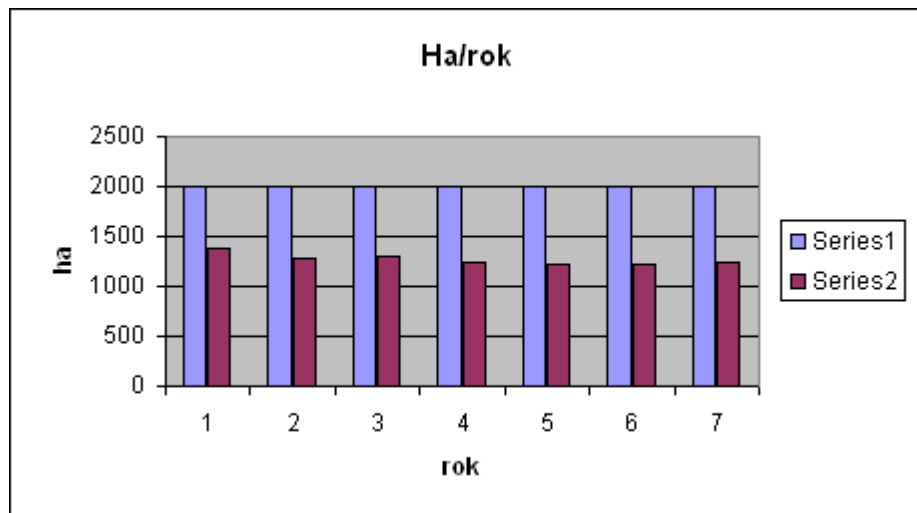
[vlastní zpracování]

Tabulka
č.7.

Počet hektarů celkové
zemědělské půdy
ve sledovaném období

	Rok	ha
	2000	1389
	2001	1282
	2002	1299
	2003	1242
	2004	1224
	2005	1224
	2006	1234

Graf č.5



[vlastní zpracování]

Z tabulky č. 7 je vidět, že počet Ha se během období měnil pouze minimálně, je tedy jasné, že společnost měla k dispozici stejné množství půdy při svém vzniku i na konci období.

Tabulka č.8.

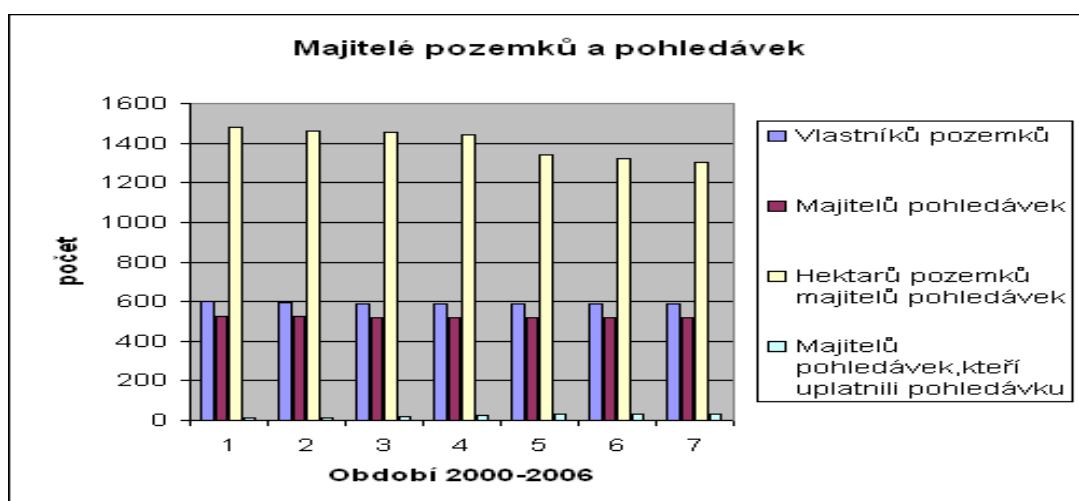
Majitelé pozemků a pohledávek

p.č.	Počet	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
		počet	počet	počet	počet	počet	počet	počet
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1	Vlastníků pozemků	600	595	590	590	589	589	589
2	Majitelů pohledávek	525	523	520	520	518	518	518
3	Hektarů pozemků majitelů pohledávek	1480	1460	1454	1444	1338,8	1320	1305
4	Majitelů pohledávek, kteří uplatnili pohledávku	10	15	20	25	32	32	32
5								
8								

[vlastní zpracování]

Tabulka č. 8 nám ukazuje počet vlastníků pozemků a majitelů pohledávek. Nejdůležitější je řádek čtyři jde o majitele pohledávek, kteří uplatňují své pohledávky a to často již u soudu. Je pravděpodobné, že počet těchto majitelů se bude stále zvyšovat což povede k dalšímu finančnímu propadu společnosti.

Graf č. 6



[vlastní zpracování]

5.1.2. Hmotný a investiční majetek

Tabulka č.1

POŘ. ČÍSLO	DRUH MAJETKU	Počáteční stav	Současný stav	POZNÁMKA
1.	Zemědělská půda	1389ha	1234ha	
2.	Hovězí žír	700ks	115ks	
3.	Vepřový žír	2750ks	1450ks	
4.	Dojnice	825ks	202ks	
5.	Sklady	60000	18000	
6.	Mechanizace - traktory	14ks	8ks	Vše staré pouze 1ks novější Vše staré
	- kombajny	5ks	3ks	
	- příslušenství	35ks	19ks	
	- ostatní	18ks	10ks	
7.	Ostatní			Veškeré budovy

[vlastní zpracování]

Tabulka č. 1 nám ukazuje jaký hmotný a investiční majetek firma vlastnila při svém vzniku a jaký vlastní nyní. Je patrné to co již bylo poznamenáno dříve, že firma své prostředky neinvestovala do obnovy majetku. Největší propad je patrný v živém inventáři, skladech a v mechanizaci.

Je nanejvýš pravděpodobné, že společnost může jen těžce obdělávat svá pole se stávající mechanizací. Tato skutečnost vede k tomu, že společnost si mechanizaci pronajímá což vede k dalšímu prohlubování finanční krize.

5.1.3. Zemědělská půda

se nachází na území šesti katastrů o bonitě půdy:

Počáteční stav:

- ❖ č.katastru 001000 6,71,-Kč/m²
- ❖ č.katastru 002000 6,08,-Kč/m²
- ❖ č.katastru 003000 6,56,-Kč/m²
- ❖ č.katastru 004000 6,60,-Kč/m²
- ❖ č.katastru 005000 5,39,-Kč/m²
- ❖ č.katastru 006000 5,39,-Kč/m²

Současný stav:

- č.katastru 001000 7,26,-Kč/m²
- č.katastru 002000 6,65,-Kč/m²
- č.katastru 003000 7,16,-Kč/m²
- č.katastru 004000 7,38,-Kč/m²
- č.katastru 005000 6,83,-Kč/m²
- č.katastru 006000 7,12,-Kč/m²

U zemědělské půdy vidíme, že její cena v průběhu období značně vzrostla, což má za následek, že vzrostly podíly vlastníků a tím i vyrovnání bude vyšší.

5.1.4. Výměra obhospodařované půdy:

Počáteční stav:

Tabulka č.2 a

p. Č.	Katastrální území Č.	Orná půda (ha)	Louky (ha)	Celkem (ha)
1	2	3	4	5
1.	001000	567,66	73,12	640,78
2.	002000	238,32	57,94	296,26
3.	003000	119,64	17,41	137,05
4.	004000	83,96	6,72	90,68
5.	005000	121,83	18,92	140,75
6.	006000	2,10	0,00	2,10
7.	Celkem	1133,51	174,11	1307,62

[vlastní zpracování]

Současný stav:

Tabulka č.2 b

p. Č.	Katastrální území Č.	Orná půda (ha)	Louky (ha)	Celkem (ha)
1	2	3	4	5
1.	001000	670,37	41,00	711,37
2.	002000	274,80	34,33	309,13
3.	003000	122,45	2,48	124,93
4.	004000	89,99	1,37	90,68
5.	005000	83,42	6,87	91,36
6.	006000	2,10	0,00	2,10
7.	Celkem	1133,51	174,11	1329,57

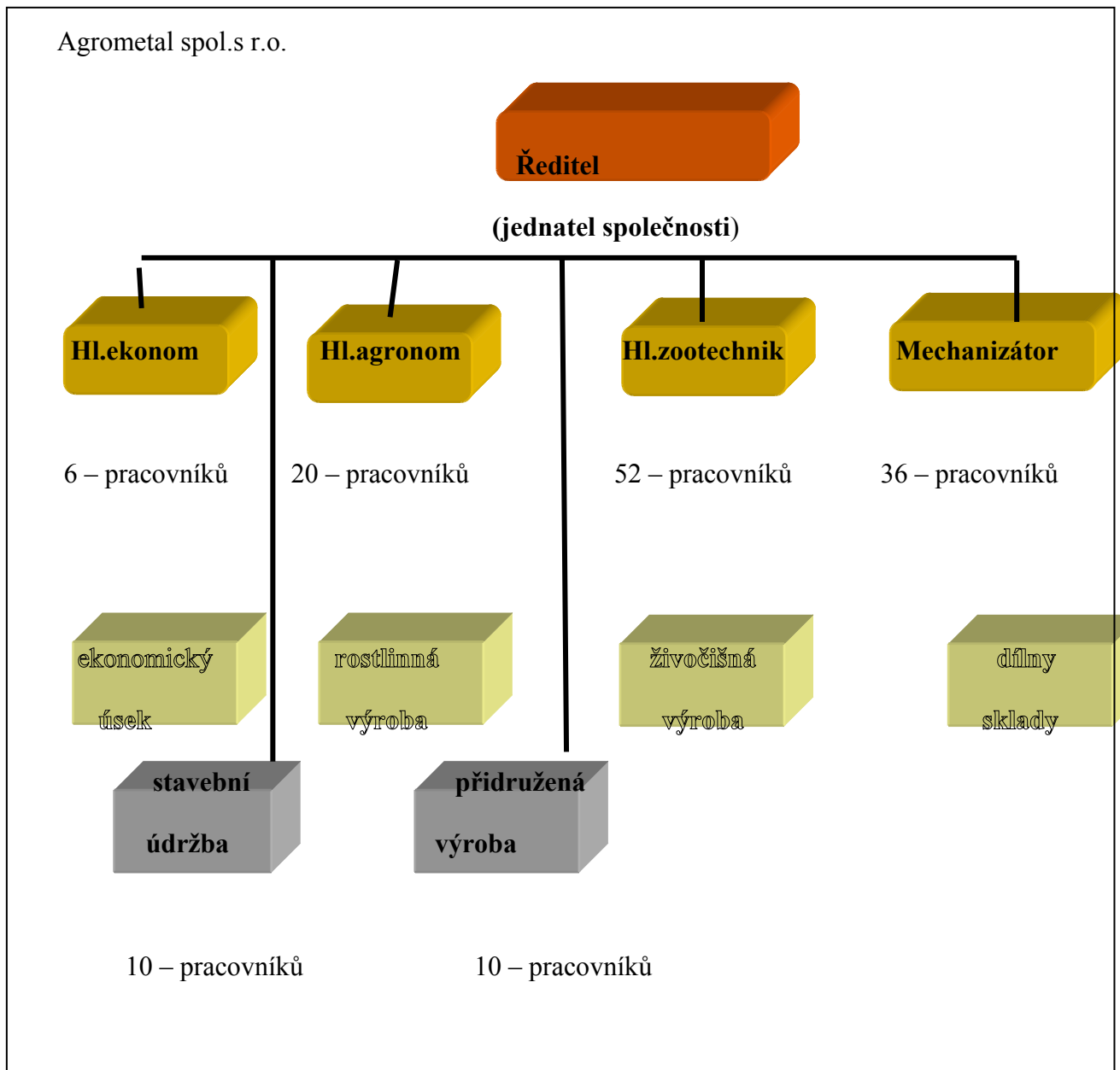
[vlastní zpracování]

Z tabulek č. 2a a 2b je vidět, že množství orné půdy a luk zůstalo téměř beze změny.

5.1.5. Struktura společnosti AGROMETAL

Obrázek č.1

Struktura řízení - počáteční stav:

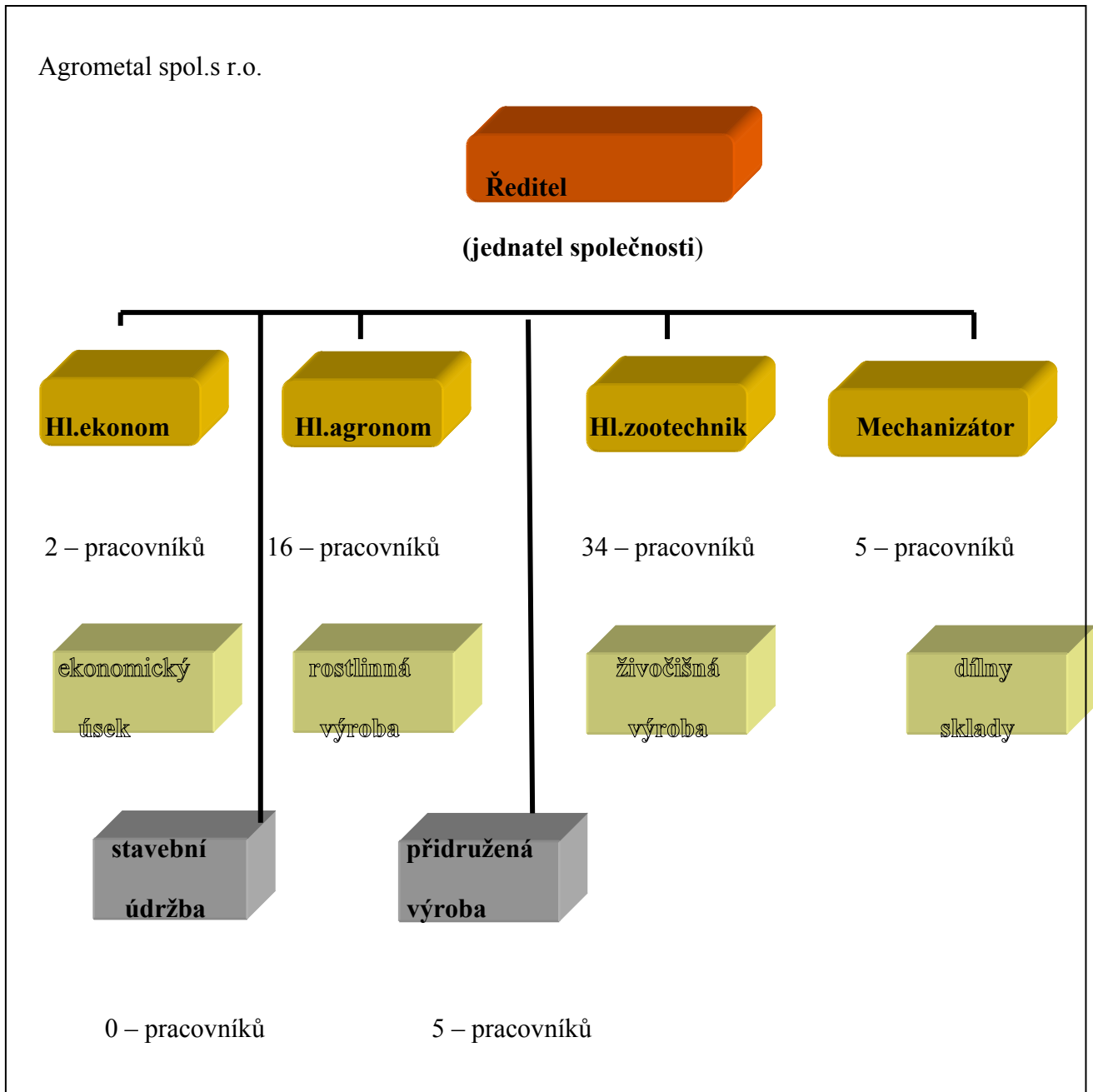


zaměstnanců	Celkem: 134
--------------------	--------------------

[vlastní zpracování]

Obrázek č.2

Struktura řízení -současný stav:



zaměstnanců

Celkem: 62

[vlastní zpracování]

Obrázek č. 1 a 2 nám ukazují strukturu řízení společnosti a počet zaměstnanců. Je vidět, že počet zaměstnanců byl zredukován na neúnosnou míru, ve stavební údržbě nejsou nyní žádní pracovníci a v přidružené výrobě jich zbylo pouze pět.

5.1.6. Organizace a forma řízení, komunikace, propagace společnosti

Organizace a forma řízení v nově vytvořené společnosti vycházela vzhledem k faktu, že většina managementu byla stejná jako před reorganizací, ze zvyklostí a metod z minulosti. Komunikace je prováděná pevnými telefony, osobě, popř. papírovou formou interní pošty. Propagace společnosti zůstává stejná jako dříve a prakticky se omezuje na místní informace tj. informační cedule u sídla společnosti.

Přímým zjištěním současné situace jsem zjistila, že námi sledovaný podnik se v oblasti komunikace omezil pouze na mobilní telefony a to pouze na úrovni vedení společnosti, střední a nižší management vybaven není. Vlastní svoje mobilní telefony, které občas využívají pro potřeby firmy.

Z hlediska výbavy výpočetní technikou je tento podnik na původní úrovni s jednou obměnou, že jeden PC byl vyměněn za nový a má přístup na internet. Výpočetní technika pro potřeby technologické se v podniku nenachází ani v rostlinné, ani v živočišné výrobě, ale ani ve skladech a dílnách¹.

Výpočetní a řídicí technika se používá pouze k účetnictví. Podnik vůbec nemá zřízeny www stránky což je v dnešní době zarážející. Vždyť kde jinde se dnes nakupují zemědělské komodity. Většina velkých firem používá internet.

Pro oblast propagace byl zjištěn ještě kritičtější stav než na počátku. Inzerce služeb a produktů prostřednictvím tisku, internetu, www stránek není žádná. Stav v této oblasti se dá zhodnotit příměrem, že „visí pouze cedule na vstupu do podniku“.

(osobní krátkodobé zájmy, tunelování) a opomíjením potřebných změn v podniku.

Mezi podnikem a jeho okolním světem tím vzniká propast (jiné podniky totiž využívají výpočetní techniku a moderní technologie. Z hlediska využívání výpočetní techniky,

¹. Technologická řídicí technika – rozumí se PC řízené stroje např. pro stanovení dávek krmných směsí, nebo ve skladovém hospodářství či diagnostika v opravárenství.

propagace podniku ale i ve vedení, které je v mnou pozorované firmě spíše manažery soustředěné na řízení (vytváření byrokratických hierarchických struktur s přesnou a zpravidla centralistickou rozhodovací pravomocí, organizování činností a procesů, kontrola činnos-

tí), které je zaměřeno převážně dovnitř podniku, místo na vedení (motivační táhnutí, komunikace, formulace vizí a jejich dosahování prostřednictvím strategií), které se více orientovává na zákazníka a jeho potřeby. Krize, která vzniká v podniku, by mohla navíc být prohloubena jednáním podnikového managementu (osobní krátkodobé zájmy, tunelování) a opomíjením potřebných změn v podniku

Také díky organizaci se krize prohlubuje, jak může management operativně řídit a kontrolovat své zaměstnance, když je prvně musí někde najít, aby se s nimi dokázal spojit (nemají mobil ani email).

5.2. Vlastní analýza společnosti

5.2.1. Charakteristika společnosti

Společnost Agrometal je jedním z možných příkladů transformace bývalého ZD, kdy majetek podílníků (členů družstva) přešel **právní cestou** do užívání soukromé společnosti. Společnost tedy začala podnikat s téměř nulovým vlastním kapitálem. Jako nástupnická organizace musela vypořádat majetkové podíly restituentů, což bylo vypořádáno formou předání části postoupeného majetku (živý a neživý inventář).

Vedení nově vzniklé společnosti nezavedlo do svojí organizace žádné nové prvky řízení, komunikace, propagace, motivace, zvyšování kvality aj. řízení zůstává stejné jako v minulosti. Jedná se o centralistický způsob vedení, bez vytvoření nižšího stupně managerů. Tato metoda vedení se vyznačuje snahou řešit všechny problémy osobně ¹.

¹. *Poznámka autora: vedení jakékoli organizační jednotky způsobem rozhodování "které pole se bude orat" na úrovni vedení společnosti má za následek degradaci řídicí činnosti pro všechny stupně řízení.*

V případě námi sledované společnosti došlo ještě k další okolnosti, která jak rozeberu v následujících kapitolách, měla za důsledek krize do, kterých se společnost dostala a tou je : **individualita osobnosti ve společnosti s r.o.** ¹.

Vedení vůbec nevyužívá motivace pracovníků k lepším výsledkům firmy. Představa je, že motivace se dělá pouze penězi a jinak to nejde.

HL.management společnosti nezavedl žádný nový prvek řízení. V důsledku nevytvoření managementu v celém rozsahu vedení se současně projevuje další nedostatek a to postupná ztráta ekonomické výkonnosti jednotlivých organizačních složek z důvodu minimální(nebo nulové) ekonomické zainteresovanosti nižšího managementu na hospodářském výsledku svěřené organizační složky.

Komunikace vychází opět z minulých zvyklostí a postrádá nové moderní metody. Po 10-ti letech činnosti má společnost 2ks PC bez propojení a bez internetového spojení. Veškerá komunikace je z velké části prováděna ústně, nebo úplně chybí. Nejzávažnějším nedostatkem v oblasti komunikace, který jsem zjistila, je fakt, že ani spoludávatelé společnosti se nescházeli pravidelně na poradách vedení, kde by byly řešeny koncepční a zásadní záležitosti. Další problematický bod vedení společnosti je v tom, že všichni společníci se dohodli na jednom jednateli jenž dostal veškeré pravomoci. Tímto rozhodnutím se společníci dalo by se říct zřekli řízení firmy.

Propagace vzhledem k výše uvedeným faktům je téměř nulová, a tím neúčinná a bez jakéhokoli vlivu na odbytu produktů, či služeb.

¹. *V případě vzniku společnosti s podílem více majitelů dochází, jak jsme se přesvědčili v Agrometalu k tomu, že podílníci mají různé představy o formě a způsobu podnikání. V důsledku toho dochází k rozporům, které fungující společnost(společnost s funkčním vyšším i nižším managementem)řeší standardními postupy. V opačném případě může dojít k rozpadu společnosti, nebo každý z majitelů využije vzniklé situace k svému osobnímu prospěchu a začíná "podnikání při podnikání"což je stávající stav.Je zřejmé, že preference vlastních zájmů je vždy v popředí. Důsledky pro společnost jsou zřejmé a neoddalitelné.*

Tabulka č.9

Silné a slabé stránky

p.č.	Druh	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
------	------	----	----	----	----	----	----	----

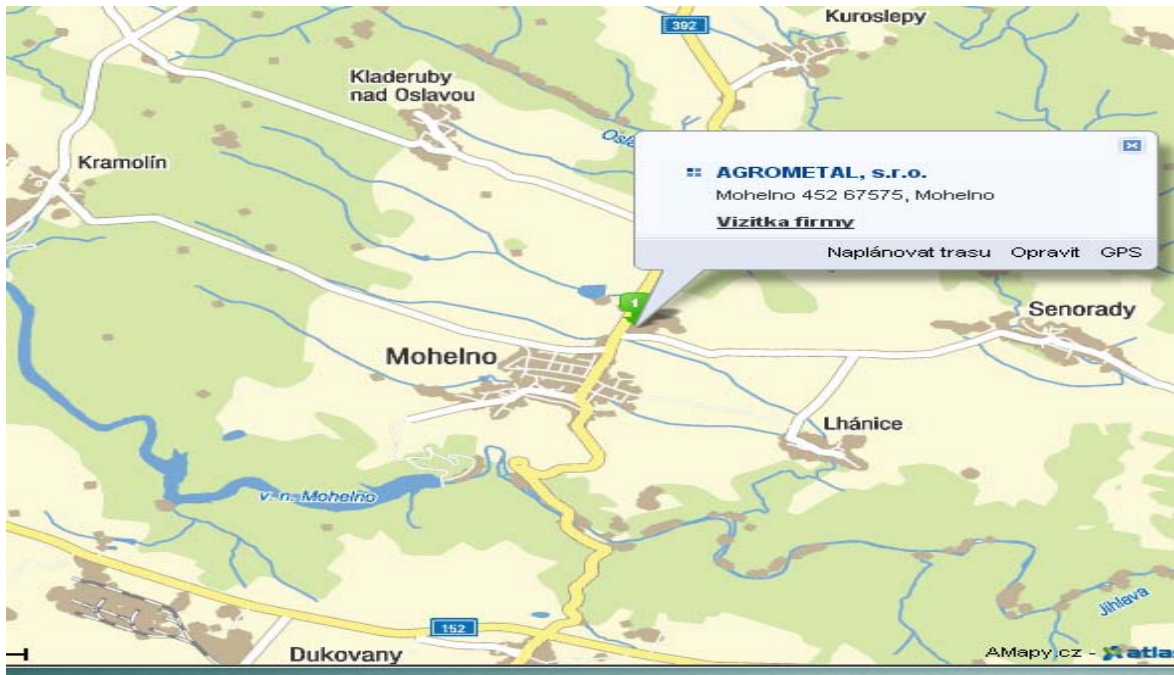
1	Silné	umístění podniku	konkurence	vojenské letiště	geografická poloha	zaměstnanci		
2	Slabé	zastaralá technika	zadluženost	propagace	málo odborníků	zastaralé strojní zařízení	nedostatečná kontrola	chybná personální politika
3	Příležitosti	mladí obyvatelé	blízkost větších měst	proniknutí na zahraniční trhy	Bio potraviny			
4	Hrozby	nárůst seniorů	nedostatek kvalifikované pracovní síly	odborníci	chybějící komunikace se školami	špatná dopravní obsluha	Podnikání managerů	

[vlastní zpracování]

Tabulka č. 9 SWOT analýza nám ukazuje vnitřní zdroje a vnější zdroje

Silné stránky:

Umístění podniku – podnik má strategickou polohu je umístěn na okraji městyse čímž mu nehrozí žádné stížnosti co se týká hluku ani zápachu. Tato poloha je významná i vzhledem k zaměstnancům z zaměstnanci z Mohelna mají pracoviště velmi blízko a z okolních vesnic autobusy zastavují přímo u firmy, podnik totiž leží hned vedle hlavní silnice.



Obr. č. 3 umístění firmy [14]

Konkurence – na místním trhu je konkurence velmi malá jsou zde pouze tři menší zemědělci, na regionálním trhu je situace podobná jsou zde tři větší firmy a několik malých zemědělců

Vojenské letiště – společnost má velké možnosti v zásobování letecké základny Náměšť nad Oslavou

Geografická poloha – Mohelno leží na rozhraní jižní Moravy a vysočiny, což je strategické místo, daří se zde totiž jak rostlinám teplo milnějším tak rostlinám, které mají rády chladno

Zaměstnanci – v obci je velká nezaměstnanost což poskytuje dostatek zaměstnanců, ale i sezónních pracovníků

Slabé stránky:

Zastaralá technika – společnost nedisponuje žádnou novou technikou což má za následek zpomalení informací dovnitř i ven

Zadluženost – společnost je velmi zadlužená, proto bude mít velmi těžkou pozici

Propagace – neexistuje

Málo odborníků – ve společnosti prakticky nenajdeme odborníky na EU a s tím spojené dotace, ale je zde i velmi málo odborníků na zemědělství

Zastaralé strojní zařízení – společnost má veškerou mechanizaci z dob před sametovou revolucí jen jeden traktor je novější, tyto stroje jsou pro dnešní dobu nevyhovující, ale i v jiných oblastech jsou stroje zastaralé např. kravín, který byl v letech 70 nejmodernější v celém okolí dnes již nevyhovuje

Nedostatečná kontrola – manažeři nekontrolují své zaměstnance vůbec nebo jen velmi sporadicky

Chybná personální politika – chybí vnitropodniková komunikace, mezery v týmové práci, nedostatečná motivace

Příležitosti:

Mladí obyvatelé – v poslední době je trend stěhování mladých na vesnici, obec zajišťuje stavební místa

Blízkost větších měst – malá vzdálenost do Brna, Třebíče, Znojma

Proniknutí na zahraniční trhy - z Mohelna na hraniční přechod je vzdálenost pouze 46km

Bio potraviny – možnost zaměřit se na bio potraviny (jsou zde rozlehlé pastviny)

Hrozby:

Nárůst seniorů – stárnutí populace

Nedostatek kvalifikované pracovní síly – zemědělská učiliště zanikla

Odborníci – absolventi zemědělských vysokých škol odcházejí do jiných oblastí (mzda)

Chybějící komunikace se školami – chybí komunikace mezi školami a zaměstnavateli

Špatná dopravní obslužnost – špatný stav silnic, nízká úroveň dopravní obslužnosti

Tabulka č.10.

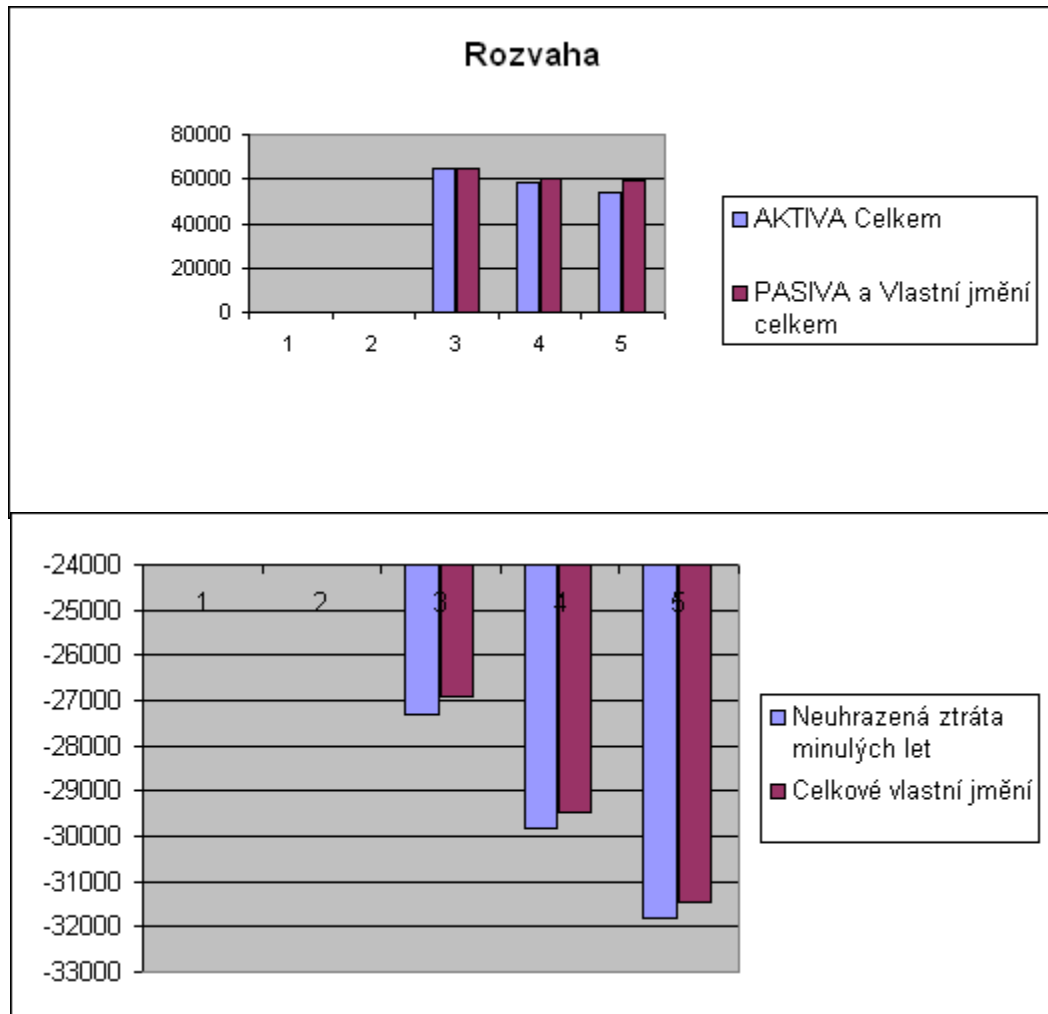
Rozvaha rok 2004-2006

AKTIVA		2004	2005	2006		PASIVA a Vlastní jmění	2004	2005	2006
	<i>Krátkodobá oběžná aktiva</i>					<i>Krátkodobé závazky</i>			
1	Hotovost a účty v bankách	264	122	130	10	Závazky z obchodního styku	10126	11911	10669
2	CP a podíly	30	30	30	11	Závazky ke společník.a sdružení	420	-63	32
3	Pohledávky za odběrateli	361	350	340	12	Závazky k zaměstnan.	313	366	0
4	Zásoby	16527	12646	8536	13	Závazky ze soc.zabez.	115	1484	1334
					14	Stát-daňové závazky, dotace, jiné záv.	3611	621	8390
5	Krátkodobá oběžná aktiva celkem	17182	13148	9036	15	<i>Krátkodobé závazky celkem</i>	14585	14319	20425
	<i>Fixní stálá aktiva</i>					<i>Cizí zdroje - dlouhodobé závazky</i>			
6	Budovy a zařízení	47971	45568	44604	16	Jiné dlouhodobé závazky	58039	57493	52722
7	Oprávky	0	0	0	17	Dlouhodobé úvěry	19452	18220	17246
8	Fixní stálá aktiva celkem	47971	45568	44604	18	<i>Dlouhodobé závazky celkem</i>	77491	75713	69968
9	AKTIVA Celkem	65153	58716	53640	19	Vlastní jmění	140	140	140
					20	Kapitálové akcie			
					21	Zákonný rezervní fond	227	220	220
					22	Nedělitelný fond	0	0	0
					23	Statutární fondy	0	0	0
					24	Neuhrazená ztráta minulých let	-27290	-29825	-31812
					25	<i>Celkové vlastní jmění</i>	-26923	-29465	-31452
					26	PASIVA a Vlastní jmění celkem	65153	60567	58941

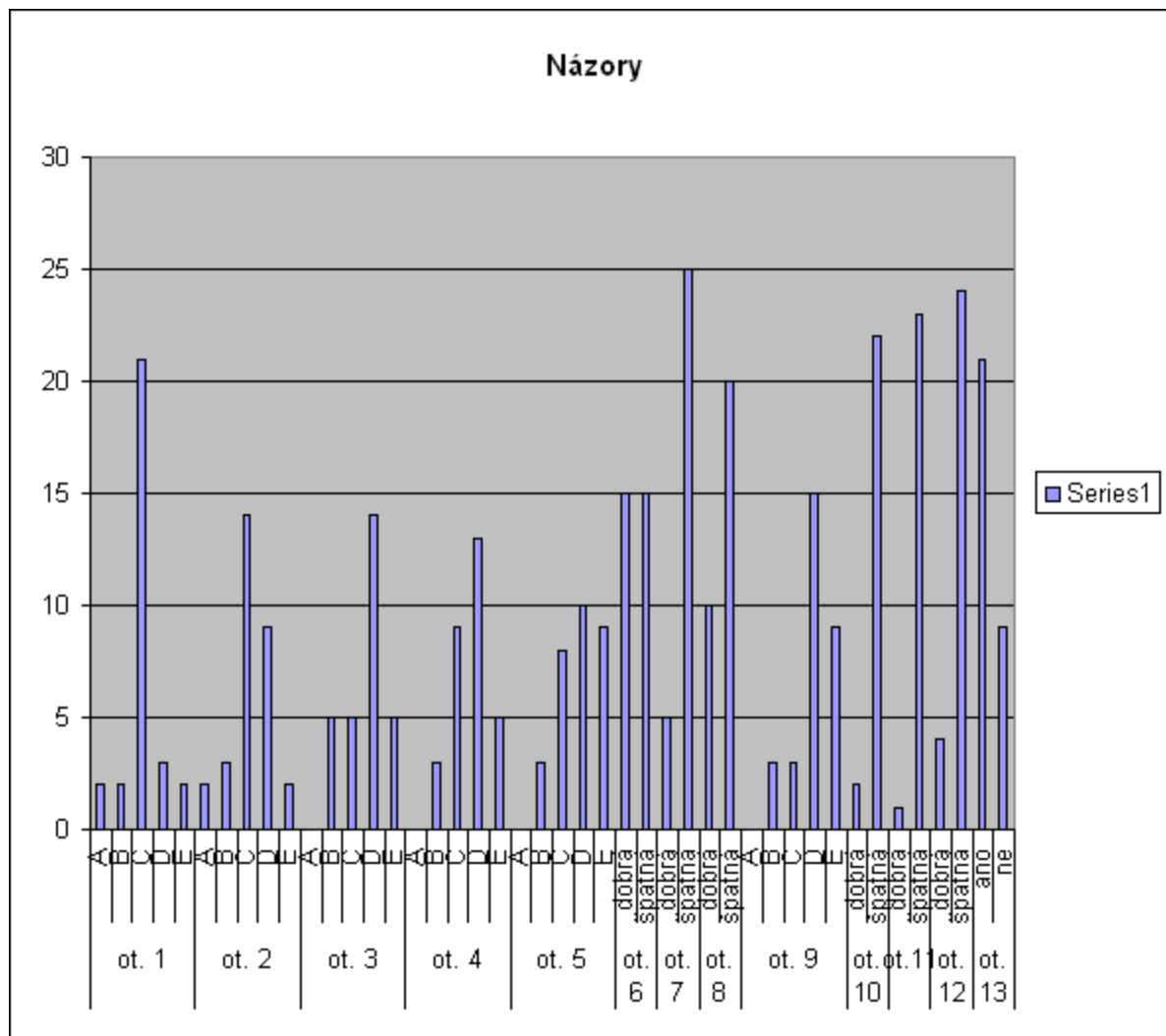
[vlastní zpracování]

Z tabulky č.10 je vidět, že společnost má velké závazky nejenom z obchodního styku, ale také vůči státu a státním organizacím.

Graf č.7



[vlastní zpracování]

Graf
č.8

[vlastní zpracování]

Z **tabulky č.12** kde jsou soustředěny názory zaměstnanců je patrné, že:

- většina lidí je se svou prací spokojena, tato skutečnost je dána tím, že pracují v místě bydliště nemusí dojíždět, maminky mohou ráno vypravit děti do školky a školy a poté v klidu odejít do zaměstnání, i když musí pracovat do večera nemají problém s dopravou domů většinou jedou na kole nebo jdou pěšky
- s pracovním prostředím jsou také zaměstnanci podniku spokojeni, většina z nich zde pracuje od školy a jiné prostředí ani nezná, jiní si nedovedou představit, že by pracovali zavření v hale
- s podporou aktivity je již více lidí nespokojeno, mnoho z nich bylo zklamáno, když

- projevili aktivitu a vedení je buď vůbec nevyslechlo nebo je odbylo
- pracovní vztahy ve společnosti jsou spíše negativní, je to důsledek špatné komunikace ze strany vedení
 - s organizací práce je větší část zaměstnanců nespokojena, někdy neví co mají dělat a často pracují podle zaběhlých tradic
 - kvalifikace je polovinou lidí brána jako dobrá a druhou polovinou jako špatná, převládá zde ještě názor, že do zemědělství nejsou potřeba žádné školy, podle tradice co ses naučil pozorováním druhých je nejlepší
 - informovanost zaměstnanců o cílech Agrometalu je hodnocena jako velmi špatná, lidé své vedení nevidí jinak než přijíždět nebo odjíždět ve služebním autě, rozhovor s managementem vůbec neznají
 - motivaci v práci hodnotí 4/5 zaměstnanců jako špatnou sice ji chápou jako finanční odměnu, ale jiná motivace ve společnosti stejně není
 - ekonomiku hodnotí zaměstnanci jednoznačně jako špatnou, všímají si totiž, že se nic neopravuje, strojového vybavení je zastaralé, apod. Jak jim asi může být, když slyší o jiných zemědělských společnostech, které fungují bez problémů mají zde nejmodernější vybavení (pracovníci v živočišné výrobě chodí v bílých pláštích – což oni znají jen z televize) a navíc berou často prémie, za odměnu jezdí do divadla,
 - personální politika je hodnocena jako špatná je to hlavně tím, že mnoho zaměstnanců by rádo vyměnilo vedení
 - prezentaci společnosti hodnotí zaměstnanci jako špatnou, nic jiného se nedá čekat, když pouze před branou podniku visí cedule která hlásá, že je zde zemědělská firma na poslední otázku v dotazníku většina odpověděla ano, protože si myslí, že krizi podniku bylo možné zabránit (názory jak si není možno shrnout, ale jsou k nahlédnutí ve vyplněných dotaznících, které jsou přiloženy k DP)

Bylo rozdáno 50 dotazníků, vyplněných se vrátilo 30.

5.2.2. Identifikace rizik

Rizik výše popsaneho stavu je nekolik:

- ztrata vykonnosti podniku projevujici se:
 - neschopnosti obdelat vsechny pozemky (tato neschopnost je zavinena zastaralym vozovym parkem, traktory stoji castěji v dilně než na poli)
 - snizovanim poctu kusů dobytka (spolecnost má málo krmiva a kupovat je se nevypláci)

stále se zvyšující ztrátou ekonomickou (tato ztrata je dána neúčelným využíváním financí – nákup osobních automobilů, apod.)

- nevyžíváním veškerých budov, které jsou v majetku společnosti (budovy nejsou využívány dostatečně a společnost díky tomu ztrácí další peníze – topení, nutné opravy, chátrání nevyžívaných prostor)
- ztrata důvěryhodnosti managementu v nápravu vzniklé situace:
 - interní komunikace je velmi slabá
 - pracovníci si stěžují: "Řeknou mi, co mám dělat, ale ne proč. To je demotivující. Když se ptám na důvody, slychám, že na vysvětlování není čas. Je přece jasné, že když vztahy přestanou fungovat, lidé přestanou být motivováni k dobré práci, produktivita klesne pod únosnou úroveň
 - řešení krize trvá již dlouho
 - jak mají zaměstnanci věřit managementu, když vidí a slyší, že nejsou na nové stroje peníze a přitom si manažeři koupí nové osobní auto
- rozpad řízení společnosti
 - řízení se rozpadá v důsledku dohadování společníků kdo je za vleklou krizi v podniku odpovědný (jeden svaluje vinu na druhého)
 - společníci si neuvědomují, že odpovědnost nesou všichni

5.2.3. Ochrana proti riziku

Provádí se dvěma způsoby:

a) Odstraněním příčin rizika a tím jeho eliminací – to nebývá příliš časný případ, je to např. odstranění konkurence ekonomickou, nebo politickou silou tj. např. koupí podniku, prosazením likvidace zahraničních podniků apod. tj. ofenzivní přístup k riziku.

b) Snížení nepříznivých důsledků rizika na přijatelnou míru – např. snížení dopadu finančních ztrát cestou pojištění či diverzifikace rizika. Tomu říkáme defenzivní přístup k riziku.

Defenzivní přístup – eliminace rizika tj. konkrétní způsoby ochrany proti riziku:

- 1) **Volba právní formy podnikání** - zda podnikání jako fyzická či právní osoba
- 2) **Prosté omezování rizika** - podnik si stanoví tzv. rizikové meze – tj. kam až je ochoten jít do jakého rizika. Např. hranice možného poklesu ceny, hranice zadluženosti či naopak hranice výše poskytnutého úvěru zákazníkovi, nebo např. minimální požadovaná efektivnosti investic.

Toto omezování rizika někdy vyústí až ve vyhýbání se riziku tím, že se podnik vzdá určité činnosti např. se vzdá úvěru a čeká na vlastní kapitál, nebo se vzdá zavedení nové technologie. Takové vyhýbání se riziku ovšem zpravidla omezuje možnosti dosažení vyšších mimořádných výsledků v rentabilitě podnikání.

- 3) **Rozložení (diverzifikace) rizika** - jde o rozložení rizika na co největší základnu a tím i jeho snížení. Nejčastější formy diverzifikace rizika jsou:

- a) rozšiřování výrobního programu – vertikálně: podnik si sám vyrábí polotovary, tím omezuje závislost na dodavateli, nebo horizontálně: vyrábí další výrobky
- b) geografická diverzifikace – jde o využívání různých zemí pro lepší podmínky např. nižší daně, levnější pracovní síla apod.
- c) diverzifikace z hlediska dodavatelů: např. u dodávky nafty, u nás 1-2 dodavatele, v Německu např. několik dodavatelů nafty
- d) diverzifikace z hlediska odběratelů – nejen 1 – 2 rozhodující zákazníci, ale několik odběratelů
- e) diverzifikace v oblasti finančních investic

Čím větší je nezávislost jednotlivých prvků či činností, které jsou výsledkem diverzifikace, tím větší je ochrana proti riziku.

Největšího snížení rizika se dosáhne diverzifikací do činností vzájemně nezávislých např. výroba oceli a potravin, nebo do činností nepřímo závislých např. prodej deštníků a prodej slunečnic, nebo výroba zmrzliny a výroba teplých jídel.

- 4) **Přesunutí (flexibilita) podnikání** – podnik musí být schopen reagovat rychle na změny bez velkých nákladů. Např. výběr technologie pro více účelů.

- 5) **Dělení rizika** – riziko se rozdělí na několik účastníků, kteří se podílejí na společném projektu.

- 6) **Přesunutí rizika** – jedná se o přesun rizika na jiné subjekty, pomocí smluv (dodavatele, odběratele, leasingové společnosti apod.).

- a) Jedná se např. o stálé ceny dodávaných surovin ve smlouvách při očekávaném růstu cen

surovin. Tím se riziko přenáší na dodavatele. Tak lze postupovat jen u ekonomicky slabších dodavatelů

b) Prosadí se stálé ceny prodejní, nebo určité minimální odebírané množství při očekávaném poklesu realizovaných cen. Tak lze postupovat zase jen u ekonomicky slabších odběratelů či v případě převahy prodávajících na trhu.

c) Přenesení rizika formou leasingu na leasingovou společnost

d) Termínované obchody

7) **Pojištění** - je zvláštní forma přenesení rizika na pojišťovnu za úplatu. Vztahuje se převážně na měřitelná rizika objektivního charakteru – tzv. pojistitelná rizika (živelné škody, krádeže). V poslední době se rozšiřuje pojištění rizik dříve nepojistitelných např. investování v zahraničí, riziko v zahraničním obchodě, ve stavebnictví tzv. garanční pojištění apod.

8) **Tvorba rezerv v podnicích** - např. rezervní fondy, pojistné zásoby apod."

5.3.Návrh řešení

5.3.1.Kritéria pro výběr nejvhodnějšího řešení

Vzhledem k tomu, že společnost neřešila krize v jejich počátku vznikla velká ekono-

mická i organizační krize, kterou je nutno řešit komplexně.

Pro potřeby řešení krize ve společnosti, která vstupuje do svého vrcholu (z důvodu, že společnost nevyplácí mzdy, neplatí sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance. Tato situace vedla k tomu, že Usnesením Okresního soudu v Třebíči ze dne 12.3.2004 byla nařízena exekuce proti společnosti, k uspokojení pohledávky Všeobecné zdravotní pojišťovny) jsem navrhla několik variant radikálního řešení krize.

5.3.2.Způsob hodnocení

Varianty jsem vyhodnotila dle toho jak je zde ochráněn majetek vlastníků pohledávek. Dále podle toho jak vlastníci společnosti ručí za své závazky a také podle právní formy společnosti.

Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních, případně jiných potřeb svých členů. Musí mít nejméně pět členů, nejsou-li jeho členy alespoň dvě právnické osoby. Základní jmění družstva musí být minimálně 50000 Kč a tvoří ho členské vklady, k jejichž splacení se družstevníci zavázali.

Členové neručí za závazky družstva, ale stanovy mohou určit, že na základě rozhodnutí členské schůze mají všichni nebo někteří vůči družstvu do určité výše uhrazovací povinnosti přesahující členský plat na krytí ztrát družstva. Tato povinnost však nemůže přesáhnout trojnásobek členského vkladu.

Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, která volí představenstvo (statutární orgán) a kontrolní komisi (kontrolní orgán). Při hlasování má každý člen jeden hlas. Představenstvo volí předsedu družstva, pokud stanovy neurčují, že ho volí členská schůze. Družstvo zajišťující bytové potřeby svých členů se nazývá bytové družstvo, dále existují družstva spotřební, stavební či zemědělská. [13]

Popis návrhu právního subjektu

Majetek družstva je tvořen z majetku jeho členů.

U družstevního majetku stojí v popředí nikoli majetkový vklad, ale osoba družstevníka. Založení družstva je na ustanovující schůzi.

Tato forma vlastnictví je vzhledem k struktuře vlastníků, jedná se o velký počet drobných vlastníků, z nichž se většina nechce zabývat zemědělskou činností a ani ji nezná, nevhodná. Většina podílů na majetku je historická (dědictví) a nebo zemědělství opustili v minulosti a nyní se věnují činnostem v ostatních odvětví průmyslu. Část podílníků je vysokého

věku a jejich nástupci většinou nejeví o zemědělství zájem. Některé podíly spoluvlastní více osob (někdy i 10) a ti se jen velmi těžko domlouvají, každý z nich by chtěl s majetkem zacházet jinak (prodej, nájem, hospodaření). Všechny skupiny se vyznačují pohledem na danou skutečnost - "dát majetkový podíl tam, kde dostanu nejvíce, ale také tam, kde se nebudu muset o nic starat". Což v mnou navrhované variantě není reálné zde se počítá s přímou účastí majitelů pozemků.

Společnost s ručením omezeným je kapitálová obchodní společnost, jedna z forem právnických osob v Česku a i jiných zemích. V České republice je nejrozšířenější formou obchodní společnosti. Společnost s ručením omezeným stojí na pomezí mezi kapitálovou a osobní obchodní společností.

Pro kapitálovou svědčí povinné vytváření základního kapitálu, většinový princip rozhodování či skutečnost, že každý společník nemusí být statutárním orgánem společnosti.

Pro osobní pak omezení počtu společníků na 50, částečně pak konstrukce omezeného ručení společníků a omezená převoditelnost obchodních podílů.

Společnost tohoto typu může založit jeden až padesát společníků. Obchodní firma společnosti musí obsahovat označení *společnost s ručením omezeným* (nebo jako zkratku *s. r. o.* či *spol. s r. o.*). Minimální zapisovaný základní kapitál je 200 000 Kč, minimální výše vkladu společníka pak 20 000 Kč. Pokud je vklad nepeněžitý (tj. nemovitosti, akcie, auta atd.) musí jej ocenit soudní znalec. Společnost je založena v okamžiku, kdy se všichni její společníci dohodnou na obsahu společenské smlouvy a podepíší ji u notáře. Tím je společnost založena. Do podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splaceny všechny nepeněžité vklady, emisní ážio a nejméně 30 % na každý peněžitý vklad; celková výše splacených peněžitých vkladů spolu s hodnotou nepeněžitých vkladů pak také musí činit alespoň 100 000 Kč. O vklad se stará správce vkladu jmenovaný společenskou smlouvou.

Společnost vznikne zápisem do obchodního rejstříku. Mezi založením a vznikem ještě nemá právní subjektivitu. Návrh na zápis do obchodního rejstříku musí být podán nejpozději 3 měsíce od založení společnosti. [15]

Veřejná obchodní společnost je typ obchodní společnosti označovaný jako obchodní společnost osobní.

Je založena na společenské smlouvě mezi minimálně dvěma společníky, kteří podnikají pod společným obchodním jménem. Společníci (fyzické či právnické osoby) nemají vkladovou povinnost a za závazky společnosti ručí ze zákona společně a nerozdílně veškerým

svým majetkem.

Veřejná obchodní společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Nevytváří povinně žádné orgány.

Každý ze společníků, není-li ve smlouvě uvedeno jinak, je oprávněn zastupovat společnost a podílet se na jejím řízení. Tato forma podnikání je vhodná zejména pro malé a rodinné podniky a v České republice se pro ni používají zkratky „v.o.s.“ nebo „a spol.“ [17]

Popis návrhu právního subjektu

Jedná se o vznik nové společnosti. Možná právní forma vzniklých společností je spol.s.r.o. , v.o.s, jde tedy o společnost několika majitelů. S.r.o. vzniká zápisem do obchodního rejstříku, její základní jmění je tvořeno zákonem určenými vklady společníků, kterými tito ručí za závazky společnosti. V.o.s. vzniká sepsáním společenské smlouvy a její registrací dle příslušných předpisů, společníci ručí za závazky společnosti celým svým majetkem.

Akciová společnost je kapitálová obchodní společnost, jejíž základní jmění, tvořené peněžitými a nepeněžitými vklady společníků (akcionářů), je rozvrženo na určitý počet akcií o určité jmenovité (nominální) hodnotě. Hodnota základního jmění musí činit alespoň 1 000 000 Kč. Společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku a může ji založit jeden zakladatel, je-li právnickou osobou, jinak dvě a více osob.

Za závazky odpovídá akciová společnost celým svým majetkem, akcionář neručí ničím.

Nejvyšší orgán společnosti představuje valná hromada akcionářů, která má většinou právo volit a odvolávat statutární orgán, kterým je představenstvo (správní rada), jenž řídí činnost společnosti a jehož každý člen je oprávněn jednat jménem společnosti, není-li ve stanovách uvedeno jinak.

Valná hromada mimo jiné volí a odvolává členy kontrolního orgánu, dozorčí rady. Akciové společnosti jsou ve světě nejrozšířenějším typem společností. Představují výhodnou formu při podnikání „ve velkém“ a podílejí se rozhodujícím způsobem na tvorbě HDP (80 a více procent). V České republice se pro tento typ firmy používají zkratky „a.s.“ nebo „akc. spol.“. [13]

Popis návrhu právního subjektu

Akciová společnost je právnickou osobou, jejíž společníci (akcionáři) se svými vklady podílí na základním jmění. Kapitál a.s. se skládá z vlastního kapitálu tvořeného ze zaplacených akcií, z rezervních fondů a z úvěrů. a.s. ručí za závazky celým jměním, zatímco

akcionáři jen do nominální hodnoty svých akcií.

Konkurs je v českém právu jedním ze způsobů řešení majetkového úpadku, předlužení firmy. Jde o speciální druh soudního řízení, při němž je zpeněžen majetek dlužníka a výtěžek je rozdělen mezi jeho věřitele. Samotný výraz konkurs pochází z latinského *concursum creditorum*, což znamená sběh věřitelů.

Konkurs je v současné době upraven v zákoně č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání, ve znění pozdějších předpisů. O prohlášení konkursu rozhoduje na návrh věřitele nebo dlužníka soud. Po prohlášení konkursu se dlužník označuje jako *úpadce*. Prohlášením konkursu přechází oprávnění nakládat s majetkem z dlužníka (úpadce) na soudem ustanoveného *správce konkursní podstaty*. Konkursní podstatu tvoří veškerý majetek dlužníka. [13]

Popis návrhu právního subjektu

Základním předpokladem vzniku konkursu je existence úpadku dlužníka a skutečnost, že dlužník má majetek postačující alespoň k úhradě nákladů řízení. Účastníky konkursu věřitelé, kteří uplatňují nároky, a dlužník.

5.4. Varianty řešení

Analýzou stavu společnosti jsem dospěla k závěru, kde východiskem by mohlo být některé z následujících variantních řešení:

A – vznik družstva vlastníků

B – vznik nové nástupnické společnosti

C – prodej společnosti

D – vznik akciové společnosti

E – konkurz společnosti

F – zachování současné společnosti

5.4.1. Varianta A- vznik družstva vlastníků

Rozbor návrhu pro společnost AGROMETAL

Pro potvrzení této úvahy jsme provedli rozhovor s náhodně vybranou skupinou vlastníků:

- majitel pozemků
- majitel pozemků a zároveň zaměstnanec současné společnosti
- majitel pozemků a podílů na majetku

Je zřejmé, že v současné době není možno se vrátit k této formě vlastnictví, neboť pro tuto formu je třeba více lidí se vztahem k zemědělské půdě a k zemědělství vůbec. Generace, která měla kořeny v selských rodech je již v důchodovém věku nebo zemřela (vztah k půdě byl přetrhán v době normalizace a znárodňování majetků, mladí lidé si tento vztah budují velmi těžko). Život na venkově se mladým nelíbí a pracovat na poli nechtějí. Zemědělství jim nenabízí velké platy, ale hodně práce a to hlavně v létě kdy ostatní jezdí k moři. Ani zemědělské školy ať už učiliště, SOU nebo vysoké nejsou plně obsazeny o tyto obory prostě není zájem. Vždyť kolik zemědělských učilišť už zaniklo. Pokusila jsem se zeptat mládeže ve svém okolí kdo chce pracovat v zemědělství bylo jich asi pět z dvaceti a to bydlím na vesnici.

Převod nemovitosti pro potřeby dalšího podnikání by byl ve velkém rozsahu. Kolik podílů by bylo ochotno znovu svůj majetek sloučit. Odhadem lze předpokládat, že by to mohlo být 50 - 75%. Daňové zatížení převodu nemovitostí by bylo tomuto úměrné.

Ze současných zaměstnanců je většina bez zemědělských a řídicích vědomostí. Většina zaměstnanců, kteří by se mohli aktivně zapojit do tohoto procesu již odešli a nebo sami soukromě podnikají.

5.4.2. Varianta B- vznik nové nástupnické společnosti (společnosti- v.o.s. nebo s.r.o.)

Rozbor návrhu pro společnost AGROMETAL

Z hlediska obsazení managementu nově vzniklých společností je nanejvýš zřejmé, že z řad minulého managementu (manažerů Agrometalu) je velmi malá záruka pro zavedení zásadních a koncepčních změn a tím oživení výroby.

Získávání majetku k podnikání lze jen velmi těžko odhadnout, neboť záleží na důvěře k podnikatelskému záměru nové společnosti ve vztahu k majitelům majetkových podílů (zůstává zde stejná forma převodu vlastnictví tj. postoupení pohledávky). Převod nemovitého majetku k podnikání odvisí od formy podnikání. Za předpokladu zachování zemědělské výroby lze uvažovat s hodnotou uvedenou v bodě 5.4.1. Personální obsazení na úrovni TOP - managementu lze opět odhadnout, neboť zemědělská produkce je v současné době málo výnosná a mladí manažeři se sem nehrnou. Proto lze předpokládat rozdělení popřípadě doplnění starého managementu.

Důvodem je rozdělení stávajícího managementu dle oblastí svého zájmu do jednotlivých částí současné výroby. Dle zjištěných skutečností lze očekávat, že pokud by se situace ubírala touto cestou lze předpokládat vznik dvou maximálně tří samostatných společností.

Nově vzniklé společnosti budou mít v počátku velmi velké problémy se vstupním kapitálem, neboť budou muset hradit poplatky za daň, vstupy, aj. .

5.4.3. Varianta C- prodej s.r.o. jiné společnosti

Tato varianta je dle současného poznání jednou z nejvíce pravděpodobných, neboť v současné době jsou na trhu organizace zabývající se nákupem a prodejem firem. Je ovšem otázkou zda uvedený převod bude za účelem pokračování výroby a nebo, spekuláční. Prodej se uskuteční **právní cestou** a věřitelé (majitelé podílů) se o převodu nemusí ani dozvědět a tak nemají prakticky možnost ovlivnění celé transakce.

Společnost může být koupena zahraničním majitelem se spekulací nechat pole ladem a zemědělské produkty dovážet.

V dnešní době jen velmi těžko rozeznáme solidní společnost od nesolidní a proto mohou být nakonec všichni velmi překvapeni. Majitelé pozemků by nakonec nemuseli dostat žád-

né nájemné, ale mohlo by se stát že se budou muset o své pozemky starat sami.

5.4.4. Varianta D- vznik akciové společnosti

Rozbor návrhu pro společnost AGROMETAL

Varianta založení a.s. u které by byly pro začátek vytipovány pouze provozy ekonomicky soběstačné s tím, že na tento majetek by byly vydány akcie kmenové = majetkových podílníků. TOP management a management na nižším stupni by se na základním jmění podílel vlastnictvím akcií prioritních. Výhodou tohoto by bylo další možné rozšiřování činností původní společnosti a to formou rozšiřování nové a.s.

Forma majetkového podílu by byla ve vydání dalších akcií. Management této varianty vzniku a.s. je přímo zainteresován na majetku a hospodaření. Je nezbytné, aby byla motivace i nižšího managementu, který musí být ekonomicky závislý na výsledcích hospodaření. Nové personální obsazení je v případě této varianty nezbytné, neboť vyžaduje zavedení moderních řídicích prvků a sledování efektivity, ekonomiky a pružné reagování na tyto změny v jednotlivých organizačních jednotkách.

Další výhoda a.s. je že valná hromada může odvolat představenstvo z důvodu špatného hospodaření.

5.4.5. Varianta E - konkurs společnosti

Rozbor návrhu pro společnost AGROMETAL

Vzhledem k nemožnosti plnění svých závazků je možné, že někteří věřitelé z řad podílníků popř. jiných sáhne ke krajní možnosti - vyhlášení konkurzu na společnost. Je nanejvýš pravděpodobné, že při vyhlášení konkurzu nebudou uspokojeni všichni věřitelé společnosti. Sama společnost nedisponuje tak velkým majetkem, aby po vypořádání konkurzu byly splaceny všechny pohledávky.

Je pravděpodobné, že nejdříve budou vyplaceni věřitelé jako je stát, sociální a zdravotní pojišťovna a může se stát, že majetek společnosti nebude stačit ani na tyto závazky, takže ostatní věřitelé by nebyli uspokojeni vůbec.

Tato varianta je, však velmi pravděpodobná jestliže s.r.o. bude i na dále pokračovat stejným způsobem hospodaření jako doposud.

5.4.6. Varianta F- zachování současné společnosti

Varianta zachování stávající společnosti s ručením omezeným, byla při zpracovávání di-

plomové práce v praxi uskutečněna. Dnes je tedy možné ji vyhodnotit na základě skutečných zjištění. Dá se říci, že na počátku tohoto období nedošlo k žádným změnám co se týče:

- nápravy všech zjištěných nedostatků
- náprava nedostatků v řízení
- výměna a doplnění managementu na všech stupních
- ozdravení ekonomiky

Ve sledovaném období později došlo k nápravě a hlavně k výměně celého vedení společnosti (společníci postoupili s.r.o. novému majiteli, který ji v zápětí převedl na současného majitele). Nový majitel se postupně snaží napravit všechny nedostatky podniku. Nejdříve sepisuje nové smlouvy s vlastníky pozemků a snaží se také domluvit s vlastníky, kteří již dali své nároky k soudu (pokouší se domluvit o mimo soudním vyrovnání). Byly již nakoupeny nové stroje (staré byly odvezeny do sběru). Majitel prodal velkou a nevyužitou správní budovu a snaží se zlepšit pracovní podmínky. Lidé podle rozhovorů, které jsem s nimi nyní vedla chodí rádi do práce a jsou si vědomi, že každá hodina odpracovaná navíc je pro jejich dobro (dostanou peníze nebo náhradní volno). Zaměstnanci jsou ochotni chodit na školení (jinak by asi ve firmě nemohli pracovat – př.mají zde nový traktor, který má palubní počítač a tak by traktorista bez školení asi neuspěl je to velký rozdíl než starý Zetor). Zaměstnanci jsou motivováni také tím, že nový majitel chodí za nimi do dílen, kravína, na pole,... zde s nimi hovoří, radí se s nimi co by bylo ještě potřeba opravit. Zjistila jsem také, že problémy se zaměstnanci, které musel řešit starý management se vyřešily sami (byly problémy s nočními vrátnými).

6. Diskuse

Problematika, kterou se zabývá tato práce tj. privatizace bývalých zemědělských družstev není záležitostí lokální ale záležitostí celorepublikovou. Zajímavé je srovnání našeho subjektu s jiným, kde nedošlo k privatizaci. Pro tento účel je možné srovnání s ZD působícím na vysočině na základě jeho výroční zprávy přednesené předsedou družstva za rok

2006.

V oblasti vstupních podmínek jsou oba subjekty srovnatelné co do vstupů ekonomických, personálních, velikostí obhospodařované půdy a managementu.

Srovnáním podmínek obou subjektů vyplývá, že naopak ZD z vysočiny je na tom o něco hůře, neboť bonita půdy a s tím spojené výnosy jsou horší.

Oba zmiňované subjekty vznikly zhruba ve stejnou dobu a ve srovnatelných podmínkách, doba působnosti je také stejná. Jedná se tedy o dvě identické společnosti z titulu působnosti v letech 1953 až 1989, které se liší pouze ve svém vývoji v námi sledovaném období od roku 2000 do roku 2006. Rozdíl shledávám především ve formě řízení a přístupu k majetku a především snaze vybudovat konkurenceschopný podnik ve vztahu k jeho dalšímu působení na trhu v rámci celé EU.

Zemědělské družstvo z hlediska současných zjištěných kritérií pokračovalo ve svém vývoji i po roce 1989 a stále (i když postupně a pomalu) budovalo a modernizovalo výrobní prostředky a dle zjištění velice efektivně reagovalo na změny trhu. Zajímavé je též zjištění z pohledu personálního, protože zde se zachovaly veškeré stupně řízení, které se jen přizpůsobovaly trhu, tj. množství pracovníků a jimi obhospodařované technice. Družstvo úspěšně zavedlo plně automatizovanou produkci chovu selat řízenou PC vč., zavedení čipů a všech principů moderního chovu.

Toto srovnání není samozřejmě možné zevšeobecnit a zpoplatnit, ale dává nám dokreslení vztahu managementu k majetku všech vstupujících subjektů (majitelů pohledávek, majitelů pozemků). Bylo by velice zajímavé se pokusit o srovnání: Privatizované subjekty v zemědělství a zemědělská družstva v rámci celé ČR.

Z analýzy situace v podniku Agrometal popsané v této diplomové práci je zřejmé, že příčinou vzniklé situace je především faktor vrcholového managementu - jeho struktura, kvalita, adaptabilita na nové podmínky.

Při porovnání tohoto faktoru se nabízí myšlenka, že před privatizací byly managementy obou společností na stejné odborné úrovni. Problém je především v tom, že management ZD pokračoval ve stejných podmínkách a v zavedeném systému obchodně dodavatelském, personálním a majetkovém - tj. podíly a vnosy jsou především členů družstva. Management ZD je zároveň orgán volený a jeho působnost je dočasná, jeho rozhodnutí kontroluje členská schůze. Námi sledovaný subjekt Agrometal v této oblasti nezúročil možnosti soukromého podnikání, nezavedl nové formy řízení a podcenil problematiku smluv o postoupení pohledávek vč. v nich sjednaných podmínek.

Při porovnání jednotlivých variant řešení je zřejmé, že návrat společnosti Agrometal na původní formu družstevního vlastnictví není dnes možný, neboť podmínky pro tuto změnu jsou nereálné.

Srovnání je možné pomocí následujících tabulek kde jsou popsány výsledky ZD z vysočiny pod nimiž jsou umístěny grafy srovnání obou společností a to za rok 2006.

Ekonomické údaje

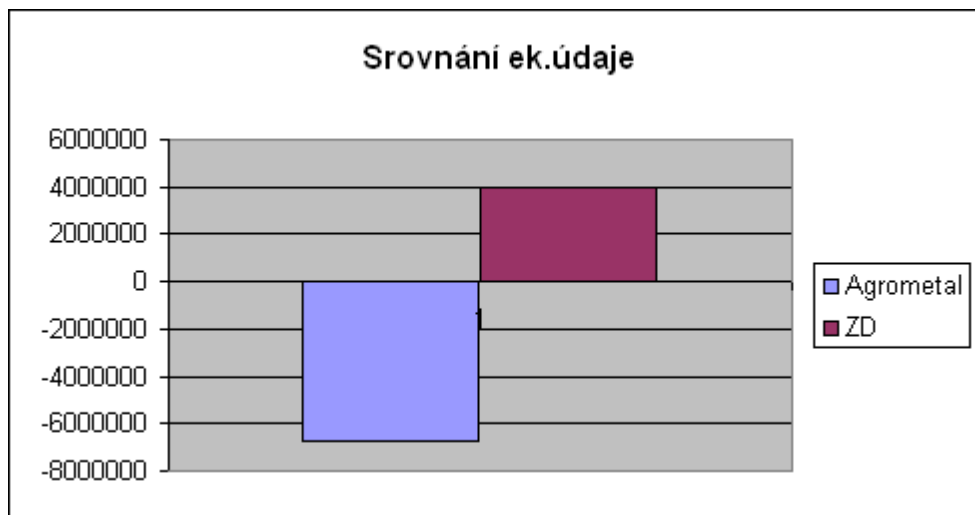
Tabulka č. 13

Druh	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Příjmy	4856200	4925060	5212500	5826514	5925412	6200020	6125045

	0	0	0	0	0	0	6
Výdaje	4752500	4790050	4995263	5687730	5789200	5930025	5726030
Ostatní	0	0	0	0	0	6	0
CELKE M	1037000	1350100	2172370	1387840	1362120	2699944	3990156

[vlastní zpracování]

Graf č.9



[vlastní zpracování]

Z grafu č.9 je vidět, že zatímco mnou sledovaný podnik AGROMETAL prohluboval svou ztrátu v záporných hodnotách ZD z vysočiny se stále pohybovalo v kladných číslech. Někomu se může zdát, že rozdíl mezi příjmy a výdaji u ZD nejsou tak velké, ale musíme si uvědomit, že jde o zemědělský podnik a ty nemají tak vysoké zisky. Přesto je zde velký rozdíl mezi oběma společnostmi.

Počet hektarů celkové zemědělské půdy ve sledovaném období

Tabulka č. 14

	Rok	ha
	2000	1425

	2001	1425
	2002	1425
	2003	1425
	2004	1425
	2005	1425
	2006	1425

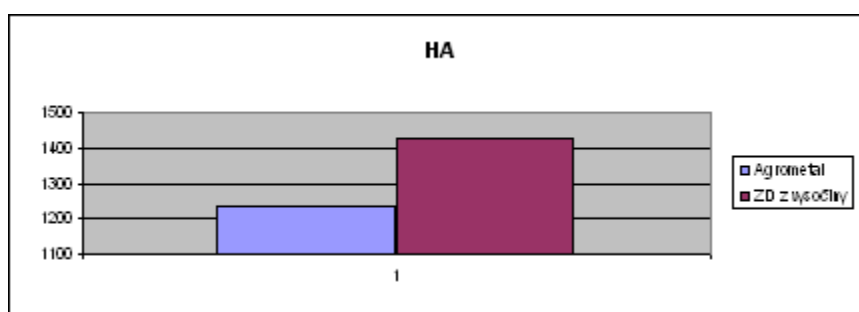
Personální údaje

Tabulka č. 15

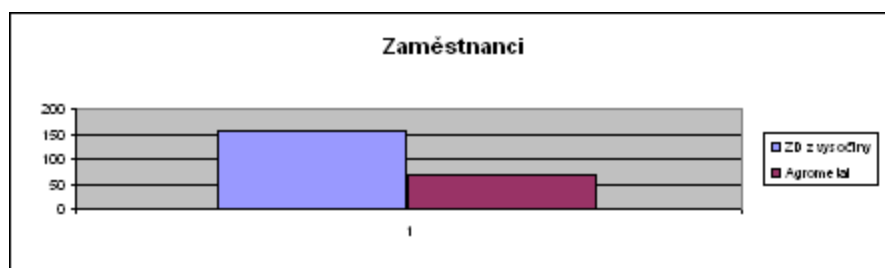
p.č.	Druh	1992	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
		počet	počet	počet	počet	počet	počet	počet	počet
1	Kmenový zaměstnanci	145	141	141	150	150	150	150	152
2	Brigádníci	19	22	22	8	8	4	8	4
3	Ostatní	4	0	0	0	0	0	0	0
4									
5									
6									
7									
8	CELKEM	168	163	163	158	158	154	158	156

[vlastní zpracování]

Graf č.10



Graf č.11



[vlastní zpracování]

Z grafu č.10 je patrné, že AGROMETAL měl o 200Ha méně než ZD, avšak nesmíme zapomenout, že na vysočtině je půda horší bonity.

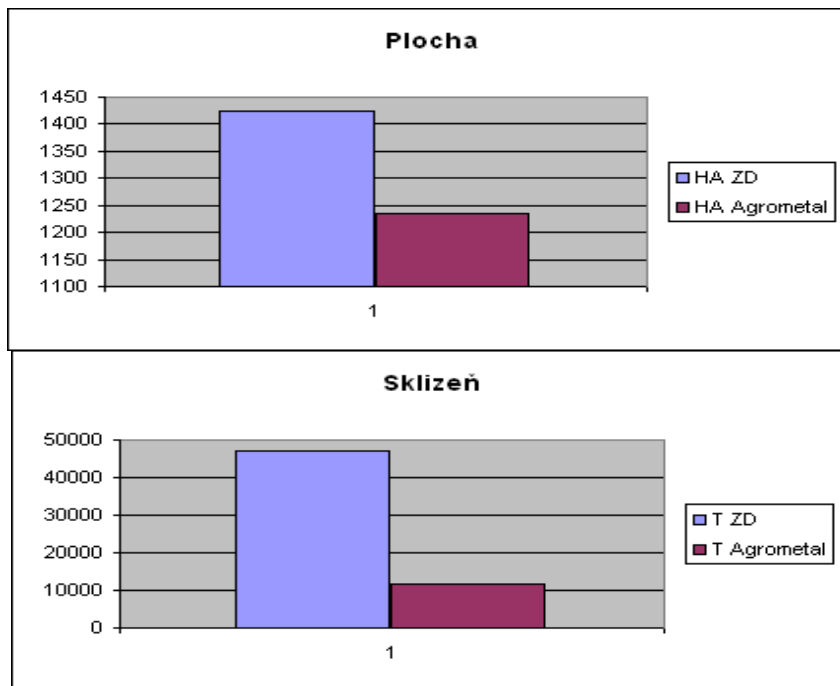
Z grafu č.11 je zřetelný propad zaměstnanců u AGROMETALU.

Rostlinná produkce

Tabulka č. 16

p. č.	Druh	1992		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006	
		Ploch.(Ha)	skliz. (t)	Ploch.(Ha)	skliz. (t)	Ploch.(Ha)	skliz. (t)	Ploch.(Ha)	skliz. (t)	Ploch.(Ha)	skliz. (t)	Ploch.(Ha)	skliz. (t)	Ploch.(Ha)	skliz. (t)	Ploch.(Ha)	skliz. (t)
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
1	Obiloviny	350	1015	351	1120	350	980	300	865	300	853	300	912	300	978	300	952
2	Luskoviny	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Okopaniny	632	3539 2	645	3621 1	632	3498 0	682	4054 0	682	4200 1	682	3856 2	682	4256 3	682	4156 2
4	Pleciny	277	4022	263	3691	277	4185	277	4012	277	4369	277	4123	277	4205	277	3923
5	Trvalé kultyry	166	523	166	554	166	582	166	593	166	496	166	503	166	592	166	506
6	Ovocné stromy a zelenina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7																	
8	CELKE M	1425	4095 2	1425	4157 6	1425	4072 7	1425	4601 0	1425	4771 9	1425	4410 0	1425	4833 8	1425	4694 3

Graf č.12



[vlastní zpracování]

Z grafu č.12 je vidět, že ZD i přes horší bonitu půdy má výnosy mnohem vyšší než AGROMETAL.

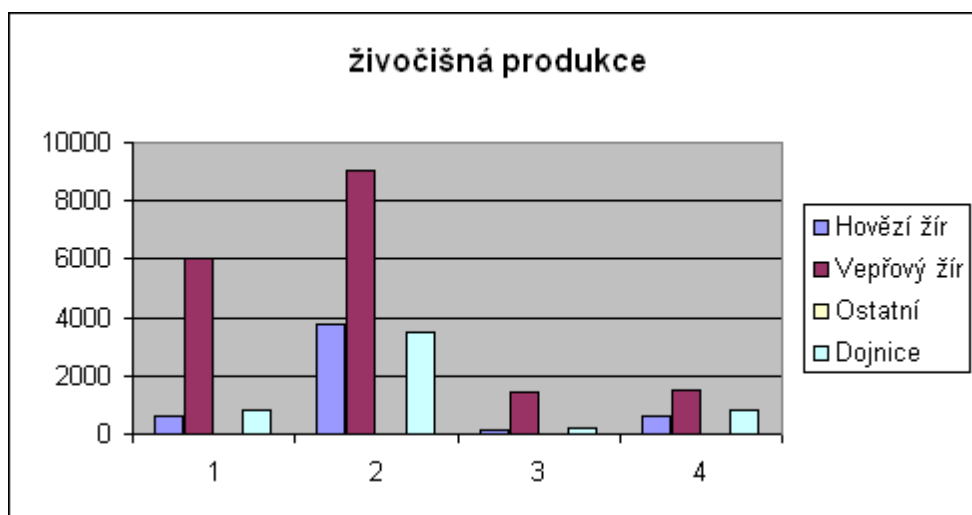
Živočišná produkce

Tabulka č. 17

p.č.	Druh	1992		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006	
		ks	váha(q)	ks	váha(q)	ks	váha(q)	ks	váha(q)	ks	váha(q)	ks	váha(q)	ks	váha(q)	ks	váha(q)
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
1	Hovězí žír	620	3906	620	3658	615	3690	550	3520	580	3654	590	3717	592	3820	588	3795
2	Vepřový žír	2920	3796	2920	4088	4520	5876	4900	6860	5400	7020	5800	8700	5800	8825	6025	9038
3	Ostatní	2525	3787	2300	2760	1200	1680	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Dojnice	750	3225	800	3520	800	3256	800	3420	800	3410	800	3620	800	3560	800	3498
5																	
6																	
7																	
8	CELKEM	6815	14714	6640	14026	7135	14502	6250	13800	6780	14084	7190	16037	7192	16205	7413	16331

[vlastní zpracování]

Graf č.13



[vlastní zpracování]

Z grafu č.13 je zřejmé, že ZD se dále věnuje živočišné výrobě, sice množství zvířat mírně snížili, ale ne na úkor celkovému zisku.

Závěr

Shrnutí dosažených výsledků a závěrů

Provedená analýza podnikatelské strategie společnosti Agrometal odhalila do jisté míry problém, který zemědělským podnikům přinesla jejich transformace ze zemědělských družstev na spol. s r. o. a to jak z pohledu zaměstnanců, tak především z pohledu majitelů podílů. Ukázala nulovou možnost ovlivnit chod společnosti a tím také možnost ovlivnění výnosu ze svých vkladů. Tato forma je z hlediska právních záruk velmi nedokonalá, neboť spol. s r. o. ručí pouze vkladem. V případě jako je tato naše společnost se musí vkladatel obrátit na soud a požadovat vyrovnání pohledávky soudní cestou. Toto za stavu výše popsaného není možné a vkladateli (podílníkovi) zůstane v lepším případě vklad stejný jako v roce 1993.

Na základě analýzy stávající situace v podniku Agrometal bylo navrženo 6 variant řešení vzniklé situace:

Varianta A: vznik družstva vlastníků

Varianta B: vznik nových spol.s.r.o.

Varianta C: přímý prodej

Varianta D: vznik a.s.

Varianta E: konkurz společnosti

Varianta F: zachování stávající společnosti

Při navrhování těchto variant řešení byly zjištěny omezené možnosti pro zvládnutí a překonání nastalé situace.

Z těchto variant na základě hodnocení bylo stanoveno následující pořadí:

Varianta D

Varianta B

Varianta C

Varianta A

Varianta F

Varianta E

Varianta D- vznik a.s. je kombinací podílu na majetku z řad současných majitelů podílů a podílu na majetku řídicích pracovníků. Domnívám se, že právě tato hmotná zainteresovanost a možnost podílet se na řízení by byla ozdravujícím prvkem, který mimo jiné zapříčinil vzniklou situaci v Agrometalu.

Závěr práce

Práce se pokusila nastínit možnou cestu, kterou by mohlo dojít k nápravě vzniklé krize. Je nanejvýš zřejmé, že vklad majetkového podílu je třeba ochránit. Ochranou je třeba mít možnost spolurozhodovat o tomto majetku. Nejvýhodnější vyhodnocená varianta může uspět za předpokladu nástupu nového managementu schopného zavádět nové postupy a metody do výroby i řízení. Nový management by neměl být složen jen z vlastníků nemovitostí, ale také z odborníků, kteří mají praxi v zemědělství a ekonomice, ale v dnešní době to musí být i odborníci, kteří znají problematiku EU (dotace, nařízení, vyhlášky,...). V dnešní době kdy i naše země je součástí EU je možnost využívání podpory zemědělství a to nejenom z ministerstva zemědělství, ale také z fondů EU. Proto je nutné, aby v každém zemědělském podniku byli odborníci, kteří se touto problematikou zabývají. Zhodnocení celé situace ve společnosti AGROMETAL lze zobecnit na celý resort zemědělství a problematika , kterou jsem řešila je zcela jistě aktuální pro spoustu zemědělských podniků. Je zřejmé, že mnou navrhovaná nejvýhodnější varianta D je právní formou, která by poskytla všem zainteresovaným (podílníkům, majitelům pozemků, managementu) určitou možnost sledování, ovlivňování popřípadě spolurozhodování o řídicích a ekonomických faktorech ve společnosti.

V námi sledované společnosti lze jen velmi stěží předpokládat další vývoj, neboť mohou teoreticky nastat všechny námi uvedené varianty a jejich realizace závisí na okolnostech a faktorech, které neznáme a lze je jen těžko předpokládat.

V současné době se velké množství podniků agrárního sektoru nachází v podnikové krize. Je třeba, aby byl podnik připraven na řešení podnikové krize nejen z právního hlediska, ale hlavně z hlediska řízení podniku, jelikož řízení podniku v krizové situaci je odlišné od řízení rutinního. Na základě pojetí krizového řízení lze toto řízení charakterizovat jako soubor následujících činností: permanentní diagnostika stavu podniku, opatření pro případ nežádoucího vývoje (restrukturalizace, sanace, transformace), preventivní likvidace, konkurz a vyrovnání.

Krizi podniku lze charakterizovat jako výrazné odchýlení od rovnovážného stavu, které v případě nulové reakce může vést až k zániku podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Jana Biolková. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] DRUCKER, Peter F. *Management*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-7261-140-2.
- [3] DRUCKER, Peter F. *Výzva managementu pro 21. století*. Ing. Pavel Medek; Petr Foltera. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [4] GOLD, Anne. *Řízení současné školy*. Lubomír Minařík. 1. vyd. Žďár nad Sázavou : Fakta, 1998. 164 s. ISBN 80-902614-0-.
- [5] KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera*. Martin Krejza. 1. vyd. Brno : Ando Publishing, 1995. 61 s. ISBN 80-860447-10-5.
- [6] MAGRETTA, Joan, STONE, Nan. *Co je to management*. Irena Grusová. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 208 s. ISBN 80-7261-106-2.
- [7] *Management v souvislostech*. Poradenská a vzdělávací společnost. 1. vyd. Praha : Image Lab s.r.o, 2003. 24 s.
- [8] MCCARFREY, -. O čem v noci přemýšlejí prezidenti korporací. *Novinky.cz* [online]. 2006 [cit. 2008-04-20]. Dostupný z WWW: <novinky.cz>.
- [9] NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. Zita Riedlová; Adéla Bělovská. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.
- [10] Strategický management. *Czech Engineering* [online]. 2005 [cit. 2008-04-16]. Dostupný z WWW: <czech-engineering.com>.
- [11] VEBER, Jaromír, a kol. *Management : Základy-prosperita-globalizace*. Jana Havlíková. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [12] VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Management : Teorie a praxe v informační společnosti*. Petr Foltera. 4. vyd. Praha : Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- [13] Družstvo. *Encyklopedie : CoJeCo* [online]. 2006 [cit. 2008-04-20]. Dostupný z WWW: <cojeco.cz>.

[14] *Mapy* [online]. Copyright ©. 1996 , 1996 [cit. 2008-07-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.mapy.cz>>.

[15] S.r.o.. *Encyklopedie : Wikipedia* [online]. 2007 [cit. 2008-04-20]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana>.

[16] Typologie rizik. *Risk-management* [online]. 2008 [cit. 2008-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.risk-management.cz/index.php?cat2=1&clanek=5493>>.

[17] Veřejná obchodní společnost. *Encyklopedie : CoJeCo* [online]. 2001 [cit. 2008-04-20]. Dostupný z WWW: <cojeco.cz>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU	Evropská unie.
ZD	Zemědělské družstvo
KS	Krajský soud
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
a.s.	Akciová společnost
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

1. Obrázek – Struktura společnosti AGROMETAL	39
2. Obrázek – Struktura společnosti AGROMETAL	40
3. Obrázek – Umístění firmy	45
1. Graf – rostlinné produkce	28
2. Graf – živočišné produkce	29
3. Graf – ekonomické údaje	31
4. Graf – Personální údaje	33
5. Graf – počet hektarů celkové zemědělské půdy ve sledovaném období	34
6. Graf – Majitelé pozemků a pohledávek	35
7. Graf – Rozvaha za rok 2004-2006	48
8. Graf – Názory zaměstnanců	50
9. Graf – Srovnání ekonomické údaje	65
10. Graf – Srovnání Ha	66
11. Graf – Srovnání zaměstnanci	66
12. Graf – Srovnání rostlinná produkce	67
13. Graf – Srovnání živočišná produkce	68

SEZNAM TABULEK

1.	Hmotný a investiční majetek	36
2.a	Výměra obhospodařované půdy	37
2.b	Výměra obhospodařované půdy	38
3.	Rostlinná produkce	28
4.	Živočišná produkce	29
5.	Ekonomické údaje	30
6.	Personální údaje	32
7.	Počet hektarů celkové zemědělské půdy ve sledovaném období	34
8.	Majitelé pozemků a pohledávek	35
9.	Silné a slabé stránky	44
10.	Rozvaha za rok 2004-2006	47
12.	Hodnocení situace zaměstnanci	49
13.	Srovnání ekonomické údaje	65
14.	Srovnání počet hektarů celkové zemědělské půdy ve sledovaném období	66
15.	Personální údaje	66
16.	Srovnání rostlinná výroba	67
17.	Srovnání živočišná výroba	68

SEZNAM PŘÍLOH

1. Mapa pozemků
2. Dotazník