

**Krizový management výrobce a prodejce
dřevěných oken a dveří**

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Josef Zrůst, Ph.D.

Bc. Martin Novák

Brno 2016

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu práce Ing. Josefovi Zrůstovi, Ph.D. za cenné rady a ochoty při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti AZ Ekotherm s.r.o. za poskytnuté informace a možné konzultace.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: Krizový management výrobce a prodejce dřevěných oken a dveří vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 23. května 2016

Abstract

Novák, M. Crisis management of producer and seller of wooden windows and doors. Diploma thesis, Brno, 2016.

The diploma thesis deals with the crisis in AZ Ekotherm s.r.o. The main goal of diploma thesis is to create recommendations based on past recommendations from bachelor thesis and from actual needs. External area is analysed through PEST analysis and Porters five side forces model. The internal environment is analysed by McKinsey's model 7S and by financial analysis.

The recommendations leads to reduce crisis in AZ Ekotherm s.r.o.

Keywords

Crisis, crisis management, environment analysis, quick solutions, strategic solutions, financial analysis.

Abstrakt

Novák, M. Krizový management výrobce a prodejce dřevěných dveří. Diplomová práce. Brno, 2016.

Diplomová práce se zabývá probíhající krizí v podniku AZ Ekotherm s.r.o. Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření doporučení na základě minulých doporučení a současných potřeb. Okolí podniku je analyzováno pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti hybných sil. Vnitřní část podniku je analyzována pomocí modelu „7S“ a finanční analýzy.

Vypracovaná doporučení povedou ke snížení probíhající krize v podniku

Klíčová slova

Krize, krizový management, analýza prostředí, rychlá řešení, strategická řešení, finanční analýza.

Obsah

1	Úvod a cíl práce	10
2	Literární rešerše	11
2.1	Životní cyklus podniku	11
2.2	Krize a mimořádné události	11
2.2.1	Krize	11
2.2.2	Stádia krize.....	13
2.2.3	Typy krizí.....	14
2.3	Krizový management	15
2.3.1	Krizový manažer	16
2.3.2	Krizové řízení	17
2.3.3	Krizový štáb.....	21
2.3.4	Protikrizová opatření	21
2.3.5	Vyvedení podniku z krize, zánik podniku.....	22
2.4	Strategické plánování	22
2.5	Strategické řízení	23
2.5.1	Druhy strategií	24
2.6	Analýza strategického plánování	24
2.7	Analýza vnějšího prostředí	25
2.7.1	PEST analýza.....	25
2.7.2	Analýza pěti hybných sil podle Portera	27
2.8	Analýza vnitřního okolí.....	28
2.9	Finanční analýza	28
2.9.1	Analýza absolutních ukazatelů	30
2.9.2	Analýza poměrových ukazatelů	30
2.9.3	Bonitní modely.....	32
2.9.4	Bankrotní model	34
2.10	SWOT matice	34

3	Cíl práce a metodika	36
3.1	Cíl práce	36
3.2	Metodika	37
4	Vlastní práce	39
4.1	Představení společnosti	39
4.1.1	Údaje z obchodního rejstříku	39
4.1.2	Další informace o podniku	40
4.2	Cíle podniku v období 2016 – 2020	40
4.3	Analýza makroprostředí – PEST	41
4.3.1	Politické prostředí	41
4.3.2	Ekonomické faktory	42
4.3.3	Sociální faktory	44
4.3.4	Technologické faktory	44
4.3.5	Ekologické faktory	44
4.3.6	Shrnutí analýzy makroprostředí	44
4.4	Analýza mikroprostředí - Porterův model pěti hybných sil	45
4.4.1	Vyhodnocení jednotlivých sil	46
4.4.2	Zhodnocení Porterových pěti hybných sil	50
4.5	Analýza vnitřního prostředí AZ Ekotherm s.r.o.	51
4.6	Analýza modelu „7S“	51
4.6.1	Strategie	51
4.6.2	Struktura organizace	51
4.6.3	Systémy společnosti	52
4.6.4	Styl řízení	53
4.6.5	Spolupracovníci	53
4.6.6	Sdílené hodnoty	53
4.6.7	Schopnosti	54
4.6.8	Zhodnocení analýzy modelu „7S“ firmy McKinsey	54
4.7	Finanční analýza	55
4.7.1	Analýza poměrových ukazatelů	55
4.7.2	Kralickův quicktest	58

4.7.3	Altmanův bankrotní model.....	58
4.8	Zhodnocení analýzy vnitřního prostředí	59
4.9	SWOT matice	60
4.10	Zhodnocení současné situace	62
4.11	Nové podnikové strategie	62
5	Protikrizová opatření	63
5.1	Vyhodnocení minulých opatření	63
5.1.1	Přijetí Obchodního zástupce pro Prahu	63
5.1.2	Převedení administrativních zaměstnanců do obchodu	63
5.1.3	Veletrhy a Výstavy.....	64
5.1.4	Snižování cen	64
5.2	Doporučení pro překonání krize	64
5.2.1	Zlepšení marketingu společnosti a obchodních dovedností	65
5.2.2	Nalezení úspor ve výrobě a u dodavatelů	67
5.2.3	Zvýšení motivace zaměstnanců	68
5.2.4	Implementace informačního systému pro řízení podniku.....	69
5.2.5	Zaměření na export.....	71
5.2.6	Změna výrobních prostor	71
6	Diskuze	72
7	Závěr	73
8	Literatura	75
8.1	Knižní zdroje	75
8.2	Internetové zdroje.....	78

Seznam obrázků

Obr. 1	Životní cyklus podniku	11
Obr. 2	Fáze vývoje krize v podniku	12
Obr. 3	Maticе rizik	19
Obr. 4	Porterův model pěti hybných sil	27
Obr. 5	Postup sestavení finanční analýzy	29
Obr. 6	SWOT matice	35
Obr. 7	Vývoj HDP 2011 – 2015	43
Obr. 8	Vývoj nezaměstnanosti 2011 – 2015	43
Obr. 9	Řídící struktura společnosti AZ Ekotherm s.r.o.	52

Seznam tabulek

Tab. 1	Faktory ovlivňující faktor v rámci PEST analýzy	26
Tab. 2	Vyhodnocené ukazatele Kralickova quicktestu	33
Tab. 3	Příležitosti a hrozby	45
Tab. 4	Hodnotící škála Porterova modelu pěti hybných sil	45
Tab. 5	Vyjednávací síla odběratelů	46
Tab. 6	Vyjednávací síla dodavatelů	46
Tab. 7	Hrozba vstupu nové konkurence	47
Tab. 8	Substituty	47
Tab. 9	Síla stávající konkurence	48
Tab. 10	Analýza konkurence AZ Ekotherm s.r.o.	49
Tab. 11	Ukazatele rentability	55
Tab. 12	Tržby z prodeje zboží	55
Tab. 13	Ukazatele aktivity	56
Tab. 14	Ukazatele zadluženosti	57
Tab. 15	Ukazatele likvidity	57
Tab. 16	Vstupní hodnoty Kralickova quicktestu	58
Tab. 17	Vyhodnocení Kralickova quicktestu	58
Tab. 18	Altmanův bankrotní model	59
Tab. 19	SWOT matice AZ Ekotherm s.r.o.	60
Tab. 20	Navrhovaná řešení	65
Tab. 21	Veletřhy a výstavy v České Republice	66
Tab. 22	Náklady na informační systém	70

1 Úvod a cíl práce

Každý podnik, nebo člověk si ve svém životním cyklu může projít krizí. Krize může nastat vlastním i cizím zaviněním.

Téma diplomové práce jsem si vybral z důvodu návaznosti na bakalářskou práci. Ve firmě již mám vytvořený dlouholetý vztah a dříve doporučená momentální protikrizová opatření již byla aplikována a podniku se částečně krizi podařilo překonat. Krizové řízení je ve firmách mnohem intenzivnější v této době a podniky se již nesoustředí pouze na zažehnání ohnisek krize, ale především také pracují na předcházení krizovým situacím.

Krize, která se naplno projevila v roce 2008, způsobila stagnaci celosvětového trhu. Ještě v této době není vše vyřešeno a na trhu se projevují známky nové krize. Česká ekonomika však zaznamenává poslední 2 roky mírný růst a znovu se začíná stavět, což podniku velmi vyhovuje. Hlavním impulzem do stavění jsou, dle názoru ředitele pana Kabeláče, nízké sazby hypotečních úvěrů. Tímto krokem se snaží Česká národní banka rozhybat ekonomiku.

Krize na podnik působí nežádoucím, takřka zničujícím účinkem. Krize může nejen ohrozit samotnou existenci, ale také pověst a celistvost uvnitř podniku. Krize je součástí každého životního cyklu podniku a ne každému podniku se podaří z krize dostat.

Krizové řízení poskytuje souhrn doporučení pro řízení podniku v době krize. Na krizové řízení existuje mnoho pohledů, a proto neexistuje univerzální postup, jak úspěšně vyvést podnik z krize.

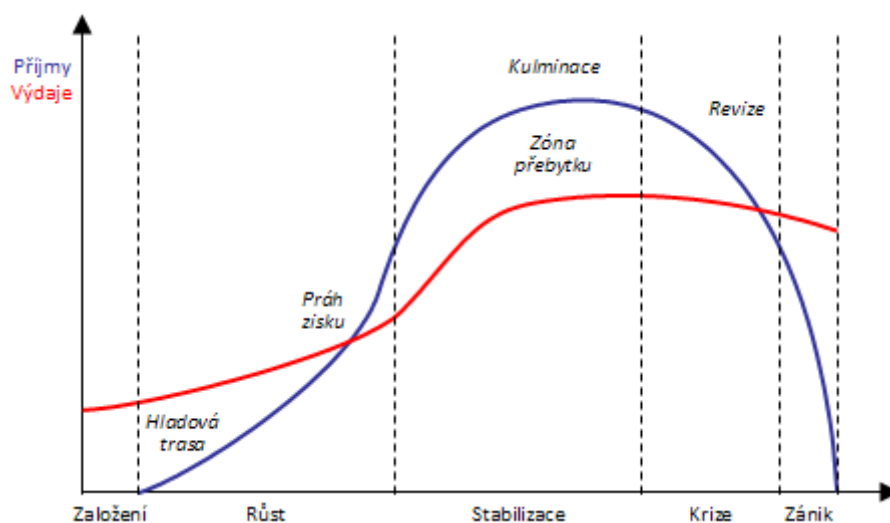
V dnešní době se krizovému managementu věnují intenzivněji všechny firmy. Pro podniky, které zastávaly názor, že krizový management je nákladný, tak poznaly, že zabránění včas je daleko levnější, než pozdě.

Cílem práce je stanovení protikrizové strategie pro AZ Ekotherm s.r.o. vyplývající z minulých momentálních opatření proti krizi a z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí včetně finanční analýzy.

2 Literární rešerše

2.1 Životní cyklus podniku

Podnik během své existence prochází několika fázemi. Jako první fáze je založení, poté je růst, kde dochází k dosažení prvního zisku, následuje stabilizační etapa, ve které příjmy převyšují výdaje, které nejsou tak vysoké, jako na začátku, poté následuje krize a zánik. Krize nastane tehdy, pokud podnik není schopen zareagovat na určité symptomy včas, nebo správně.



Obr. 1 Životní cyklus podniku, SYNEK, M. KISLINGEROVÁ, E. (2010).

Jestliže dojde k tomu, že podnik se dostane do stádia, kdy dojde k poklesu jejich příjmů, tak může nastat krize.

2.2 Krize a mimořádné události

V rámci krizového řízení je nejdříve potřeba definovat určité základní pojmy. Na tohle téma je mnoho pohledů a jsou také různě definované pojmy. Tato podkapitola se bude zabývat základními pojmy jako krize a její základní dělení, dále budou vysvětleny i další pojmy, které se týkají krizového řízení.

2.2.1 Krize

Krize je dle Vebera (2009) situací, která je déle trvající odchylkou od normálního stavu.

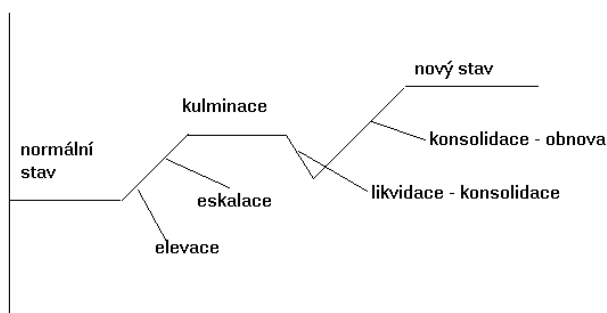
Antušák a Kopecký (1999) pohlíží na krizi jako na situaci, která významně narušuje stabilitu mezi základními charakteristikami systému na jedné straně a okolní svět na druhé straně.

Kutilová, Štíhel, Zelinka (1993) charakterizují tři úrovně úpadku podniku. Prvním úpadkem je insolventnost, kdy dochází nejprve k malému poklesu příjmů, poté se podnik dostane zpět do běžného stavu. Druhá fáze může nastat tehdy, když část příjmů jde na splácení dluhů. Třetí fáze je definována tak, že dluhy přerostou příjmy a dojde k bankrotu.

Crandall, Parnell a Spillan (2014) tvrdí, že krize je charakterizována určitými faktory, mezi které patří:

- Krize je těžko předvídatelnou situací z hlediska času a místa.
- Krize vždy souvisí s nějakou hrozbou.
- Krize v mnoha případech souvisí s určitou sociální hrozbou, u podniku propouštění, má více rozměrů a existuje propojení mezi krizemi, kdy paralelně může probíhat více krizí.
- Krize se dá vždy vyřešit, ale řešení musí být okamžité a bezprostřední.
- Rozhodování za krize je zpravidla neurčité, neúplné.
- Cokoliv se v krizové situaci udělá, či neudělá, může mít ve výsledku kritické následky.

Na krizi se dá pohlížet také jako na situaci, kdy jsou k dispozici nestabilní data. V praxi to znamená, že změna může být extrémně negativní, nebo naopak. Jako paradox se v literatuře uvádí hrozba bezproblémového chodu.



Obr. 2 Fáze vývoje krize v podniku Zdroj: Vlastní zpracování

Na začátku vždy je stav, který se nazývá normálním, a postupně se k němu přidávají různé varovné signály, které buď jsou zachyceny, nebo ne. Pokud nastane situace, kdy se tyto varovné signály nezachytí, dochází kumulace a stupňují se problémy. Jestliže dojde k likvidaci, tak se potom dochází do tzv. pokrizového stavu, kde se vyhodnotí, jak byla likvidace úspěšná a jsou nastavené různé preventivní opatření.

2.2.2 Stádia krize

Krize podle Kubíčkové a Raise (2012) prochází různými fázemi. Časový průběh bývá odlišný, ale všeobecně se prochází následujícími fázemi:

- Potenciální krize (souvisí s cíli podniku)
- Latentní krize (krize hospodářských výsledků)
- Krize akutní (spojena s likviditou)
- Období symptomů krize
- Akutní období krize
- Chronické období krize
- Vyřešení krize

Potenciální krize

V tomto období je podnik ohrožen pouze minimálně, avšak špatné rozhodnutí managementu ohledně strategie podniku může zapříčinit pozdější krizi. Krize v tomto období není rozpoznatelná. Jestliže se podniku podaří rozpoznat krizi již v této fázi, tak má velkou šanci na úspěch, protože podnik disponuje finančními zdroji na jeho eliminaci. Ve stádiu potenciální krize se vyskytuje většina podniků. Velkou nevýhodou rozpoznání krize v tomto období je špatná předvídatost budoucího vývoje, především v delším časovém horizontu.

Latentní krize

V tomto období se začínají projevovat různé příznaky, které nejsou ještě nikterak dramatické. Mezi hlavní symptomy v tomto období lze vyjmenovat snižování výdajů na vzdělávání zaměstnanců, horší nálada v podniku, nižší výdaje na marketing, propagaci, vědu a výzkum, zvyšování počtu porad, dochází ve vedení ke konfliktům, roste počet propouštění. V tomto období se již vnitřně začínají projevovat určité problémy. Základní ukazatele finanční analýzy získávají horší vývoj, zdroj problému lze zjistit z analýzy finančních ukazatelů.

Období symptomů krize

V tomto stádiu se začínají projevovat silné a slabé signály, že vše není v pořádku a systém se stává nestabilním, v tomto období jsou charakteristické signály:

- Slabé – jsou to špatné a nejednoznačné zprávy, které nesou informace o blížící se krizi, která je detekovatelná pouze odborníky, kteří mají požadované znalosti.
- Silné – zprávy jsou jednoznačnější a lépe strukturované, lze je rozpoznat bez speciálních znalostí.
- Velmi silné – tyto signály už jsou úplně a dobře strukturovatelné, které jsou rozeznatelné i člověkem bez speciálních znalostí a zkušeností v oboru. Reakce na tuto krizi je velmi malá.

Akutní stádium

Stádium chronické krize začne, když dojde k nesouladu mezi zájmy podniku a vnějšího okolí, kdy dojde ke zřetelnému poškození zájmů podniku a ohrožení jeho existence. Pro akutní stádium platí:

- Následky není již možné odvrátit.
- Rozhodnutí je nutno přijímat i za situace, kdy management jedná pod tlakem.
- Vždy je nutno konat, jakékoliv rozhodnutí může být v konečném důsledku kritické.

Chronické stádium

Nastává za předpokladu, že se nepodařilo krizi zvládnout. Mohlo dojít sice k utlumení určitých symptomů, ale příčina krize nebyla správně lokalizována.

Stádium vyřešení krize

V tomto stádiu dochází k tomu, že podnik buď úspěšně, nebo neúspěšně zvládne krizi.

2.2.3 Typy krizí

Devlin a Arnold (2007) rozlišují typy krizí na ty, které mohou podnik zničit po fyzické stránce a na ty, které jsou nehmatatelné.

Mezi tzv. „*Physical damage Disasters*“ patří:

- Zemětřesení.
- Tornádo.
- Hurikán.
- Požár.
- Výpadek elektřiny.
- Záplava.

Mezi tzv. „*Non-physical damage crisis*“ patří:

- Důvěryhodnost.
- Špatné výrobky.
- Bezpečnost výrobků.
- Negativní pověst podniku.
- Změny na trhu.
- Finanční problémy.
- Špatné vztahy s dodavateli.
- Šikana na pracovišti.

Kubíčková a Rais (2012) dělí krize do více skupin. Prvním typem rozdělení je podle rozsahu, kdy dělí krizi na Globální a dílčí podle toho, zda se krize dotýká celku, nebo pouze jeho částí. Dalším typem krize podle Bootha (1993) je podle toho, zda se jedná o krizi jednorázovou, která se po vyřešení již nevrátí, nebo se krize vrátit v budoucnu může.

2.3 Krizový management

Krizový management je definován dle Khatty (2008) jako ucelený soubor přístupů, metod, doporučení, názorů, opatření, který je uplatněn v propojeném systému, jehož cílem je minimalizovat možnosti vzniku krize, nebo jestli již krize nastala, tak zmírnit její dopady a omezit dobu trvání. Neméně důležitou součástí je také obnova systému do normálního stavu.

Dle Linharta a Roudného (2006) je krizové řízení speciální manažerskou disciplínou, která se zaměřuje na řízení podniku v době krize, nebo na přípravu a prevenci krizových situací.

Hálek (2007) rozlišuje funkční a podnikohospodářské hledisko krizového managementu.

- Funkční hledisko – jedná se o univerzální termín pro pojmenování procesu spojeného se zvládnutím krizových situací, které mohou mít jakýkoliv charakter, např. ekonomický.
- Podnikohospodářské hledisko – činnost, která slouží k řešení krizových situací, které vzniknou v důsledku narušení podnikatelského záměru. Krizový management zahrnuje analýzu podnikových procesů a následně i jejich vyhodnocení.

Krizový management se nemusí pouze uplatňovat za nějaké krizové situace, nýbrž může sloužit ke každodennímu provozu v podniku. Běžná činnost v podniku

je například prevence, kdy dochází k eliminaci příznaků krize. Jestliže krize již v podniku probíhá, tak se jedná o to, aby došlo k minimalizaci negativních důsledků, které vznikly krizí.

Řízení – převzato z anglického slova management. Řízení je tvořeno několika fázemi:

- Plánování – proces, který ve výsledku vybere budoucí úkoly a jejich následné činnosti v posloupnosti.
- Organizování – je potřeba do procesu zapojit schopné jedince, kteří povedou pracovní skupinu co nejefektivněji.
- Personalistika – stanovení kvalifikované pracovní síly.
- Vedení – motivace a ovlivnění pracovníků, aby bylo dosaženo požadovaných cílů.
- Kontrolování – měření, kontrola, organizace a zpětná vazba, aby vše fungovalo jak má a dosáhlo se v požadovaný čas a kvalitě výsledků. (Frenkel, Gunter, 2005)

2.3.1 Krizový manažer

Aby podnik úspěšně překonal krizi, tak jednou z nejdůležitějších částí je delegace osoby, která bude mít na starost tuto činnost. U malých a středních podniků se doporučuje kompetentní osoba z firmy a u velkých podniků to může být i zkušný externista.

Podle Kubíčkové a Raise (2012) by měl mít zkušený manažer především:

- **Vysoké sebevědomí** – nutnost prosazování vlastního zájmu (nejefektivnější forma rozhodovacího procesu).
- **Silná osobnost** – pracovat pod stresem, zvládání psychicky náročných úkolů atd.
- **Předvídatelnost** – schopen předvídat okolnosti a být schopen na ně pružně reagovat.
- **Schopnost analýzy** – vyhodnocování získaných poznatků.
- **Komunikativnost** – vnější i vnitřní, nebýt arogantní.
- **Vůdčí osobnost** – schopnost vést, motivovat, delegovat, budovat tým
- **Charisma** – strhnout a motivovat svým projevem.
- **Psychická a fyzická zdatnost** – Rais to uvádí jako jednu z hlavních vlastností.
- **Tolerantnost** – uznat svou chybu a jiné návrhy.
- **Přizpůsobivost** – schopnost vyrovnat se s jakoukoliv situací.

- **Schopnost přijmout riziko** – mít soutěživé ducha.

Podnik dále může využít služeb externí firmy, která v oboru krizového řízení má delší praxi. V době, kdy se podnik nachází v krizi, tak se snaží uspořít co nejvíce prostředků a náklady minimalizovat, proto činnost externích firem si dovolí jen malé procento podniků, jelikož činnost externistů je velmi nákladná a časově delší. V některých případech se může stát, že krizový manažer z podniku může záměrně zkreslovat data a zakrýt různá fakta, které by se mohly týkat jeho pochybení. Jedním z těchto případů může být i problém mezi jednotlivými oddělení v podniku, které si úmyslně vytvářejí bariéry. (Bernstein, 2011)

Externisté musí nejen dobře zvládat krizové situace, ale také je nutností se seznámit s chodem celého podniku a odvětví, ve kterém podniká. Zuzák a Königová (2009) říkají, že je důležitá důvěra mezi externí firmou a podnikem. Podnik musí totiž externistům poskytnout i citlivé údaje, týkající se chodu podniku. Krizový manažer je v tomto případě externista, který má stejné pravomoce, jako krizový manažer z podniku. (Zuzák, Königová, 2009)

2.3.2 Krizové řízení

Krizové řízení je součástí organizace, která má zájem se rozvíjet. Základní formou krizového řízení soubor činností, jejichž cílem je zamezení, či odvrácení krize. Mezi hlavní cíle podle Antušáka (2009) patří:

- Předcházení vzniku krizových situací.
- Zajištění přípravy na krizové situace.
- Zajištění zvládnutí možných krizových situací a jejich následná obnova a rozvoj.

Umlaufová a Pfeifer (2005) dělí řešení krize na **preventivní** a **represivní**.

Mezi preventivní řešení krizové situace patří:

- Analýza rizik.
- Vypracování krizových scénářů.
- Vypracování a následná aktualizace krizového plánu.
- Vyhodnocení zkušenosti z dřívějších akcí.
- Systematická a průběžná eliminace potenciálních ohnisek krize.

Mezi represivní řešení krizové situace patří:

- Krizová komunikace.

- Aktivace krizového štábu.
- Načasování protikrizových opatření.
- Zaznamenání průběhu krize.
- Vyvedení podniku z krize, nebo ukončení podnikatelské činnosti.

Autoři ve všech literaturách se nejčastěji shodují, že nejúčinnějším řešením krizové situace je prevence. Ta však bývá velmi často zanedbána a to i přesto, že je nejlevnějším způsobem řešení krize.

Preventivní řízení musí začít nejprve analýzou podniku a identifikací jeho slabých stránek. (Málek, 2003)

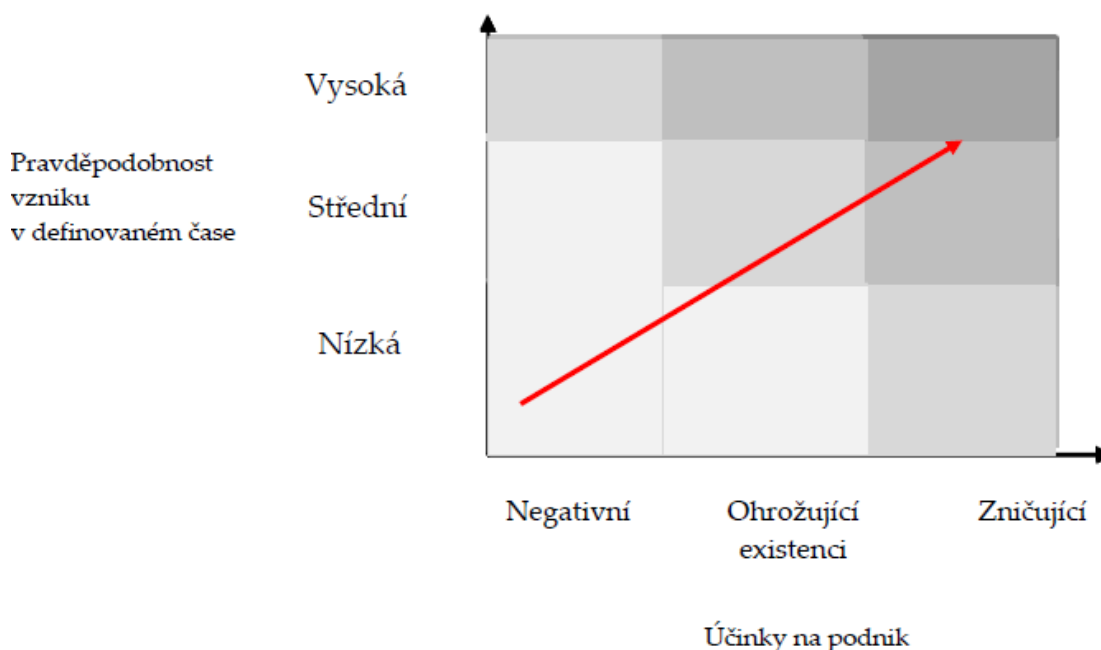
Pyšný a Zrůst (2010) při analýze nejprve určují aktiva, která mají potenciální úspěch. Z vybraných aktiv jsou vyselektována klíčová aktiva s největším přínosem pro podnik. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí pomůže k identifikaci hrozeb na daná aktiva. Pro každou hrozbu je pak stanovena pravděpodobnost a negativní dopad.

Určit pravděpodobnost dopadu není jednoduché, jelikož nejsou vždy k dispozici statická data, díky kterým by šla stanovit pravděpodobnost. V těchto případech se využívá kvalifikovaného odhadu odborníků.

Analýza rizik dle Smejkal a Raise (2006) zahrnuje:

- Identifikaci.
- Stanovení hodnoty.
- Identifikace hrozeb a slabin.
- Stanovení závažnosti jednotlivých hrozeb a výše zranitelnosti.

Rizikem působení se rozumí pouze působení hrozeb na daná aktiva podniku. Velikost rizik je stanovena po identifikaci rizik a ty jsou zanesena do matice rizik. Dle Smejkal a Raise (2010) se používá krizová matice na hodnocení stupně ohrožení.



Obr. 3 Matice rizik (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2006)

Podle zanesení do matice lze zjistit, jak je podnik ohrožen. Čím výše vpravo je zaneseno riziko, tím více je podnik ohrožen. Pro každý bod je nutno stanovit vhodnou strategii k eliminaci rizika.

Podle Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006) je dalším přístupem ke stanovení vhodné strategie jsou:

Trouble shooting

Strategie je využívána v případech, kdy je pravděpodobnost krize nízká a střední s nízkým dopadem na podnik. Hlavní podstatou je pružná a aktivní reakce na vzniklou situaci.

Alternativní plán

Jestliže již došlo k výskytu krize a ta má mírný dopad na podnik, tak se využívá tato strategie, která má za cíl omezit celkové ohrožení. Je potřeba mít připraveny krizové plány, které vymezí řešení situací, které jsou předvídatelné. Je potřeba mít prostředky nejen finanční, ale také personální ke zvládnutí krize. Klíčovým faktorem je definice rolí a krizová komunikace v podniku.

Odstranění krize

Pokud jsou účinky na podnik zničující, tak není možné čekat na problém, který vznikne následně. Musí se předejít krizi tím, že se odstraní ohniska. K tomu může jako jeden nástroj existovat investice do výroby, nebo odstranění projektu, který nese velké riziko.

Novějším pohledem podle Tichého (2006) je strategie 4T.

Take (převzetí rizika)

Tato strategie se používá pro rizika s nízkým výskytem a vzniklé škody nejsou významné. Při této strategii se nerealizují žádná opatření až do vzniku nežádoucí situace. Manažer je seznámen s náklady, které jsou spojena s eliminací daného rizika.

Treat (ošetření rizika)

Tato strategie spočívá v aktivním přístupu, který je rozdělen na proaktivní a diverzifikační. Je potřeba proaktivním přístupem být připraven na různá rizika a hlavně rizikům předcházet. Diverzifikační opatření je využíváno u nesystematických rizik.

Transfer (přenesení rizika)

V této strategii se přenáší riziko na jiný subjekt, který se na zajištění rizika specializuje za určitou odměnu.

Terminate (zrušení rizika)

Tato strategie se soustředí především na rizika, která mají vysokou rizikovost a zničující dopad na podnik. Riziko je buď odstraněno, nebo projekt celý zrušen.

V případě, že riziko vzniklo, ale na podnik nemá razantní dopad, tak v tomto případě jsou vytvářeny krizové scénáře. Krizový scénář je písemný dokument, obsahuje seznam krizových situací, které mohou nastat a popisuje průběh v podniku.

Zuzák (2004) definuje postup tvorby krizového scénáře takto:

- Identifikace možných krizových faktorů.
- Výběr krizových faktorů s nízkou pravděpodobností.
- Stanovení vývoje faktorů.
- Stanovení důsledku působení krizových faktorů.
- Sestavení variant scénářů.
- Nalezení problémů spjatých s vývojem rizika dle stanoveného scénáře.

Jakmile je vytvořen krizový scénář, tak je potřeba rychle a efektivně krizi vyřešit. Postupy jak efektivně krizi vyřešit jsou zakomponovány v krizových plánech. Hlavní funkcí krizového plánu je popsat řešení při krizové situaci. Krizový plán obsahuje postupy a řešení, vedoucí k eliminaci vzniklé krize. Krizový plán je pouze nástrojem a vždy závisí na konkrétní situaci, jelikož žádná krize se nedá přesně naplánovat od začátku do konce, je však potřeba symptomy nepřehlížet a efektivně jednat. Krizový plán obsahuje pouze modelové postupy, které se flexibilně mění dle okolností. (Yeager, 2015)

Nedílnou součástí krizového plánu je jeho neustálá aktualizace dle požadavků trhu (vnější okolí) a vnitřního okolí podniku. Vždy musí být zpracován v písemné podobě. (Vochozka, Mulač, 2012)

Zuzák R., Königová M., (2009) spatřují rozdíl mezi plánem a scénářem v tom, že krizový scénář obsahuje pravděpodobné schéma vývoje rizikového faktoru, ve kterém jsou obsaženy i možné důsledky a součástí scénáře může být i krizový plán. V krizovém plánu jsou obsaženy kroky, které je nutno podniknout, když dojde ke vzniku rizikového faktoru.

Podle Rowe (1977) represivní řešení krize znamená vznik krizového řízení až v době, kdy krize vypukla. Krize je nejčastěji ve fázi akutním. V tomto stavu je nutné rozlišit, zda se jedná o vážnou situaci, která může vést podnik k zániku, nebo se jedná o krátkodobý výkyv. V okamžiku vzniku krize v podniku je nutné rychle jednat. Je potřeba pracovat podle scénáře, nebo si najmout externí specializovanou firmu.

2.3.3 Krizový štáb

V krizových plánech je zakomponován krizový štáb, v plánech je ustanoveno kdo jakou pozici v krizi zastane. (Goel, 2009)

Vždy závisí na dané situaci, zda krizový štáb svolat. Nemělo by to být později, než se začne krize řešit a vytvářet protikrizová opatření. Při prvním svolání krizového štábu jsou stanoveny pravomoce, funkce jednotlivých členů a systém komunikace. Musí být zajištěny dostatečné prostředky pro efektivní zvládnutí krizové situace. (Goel, 2009)

Krizový štáb podle Zuzák R., Königová M., (2009) by měl být jednoznačně složen z odborníků, u malého podniku se bere to, že více funkcí zastává jedna osoba. Krizový manažer musí mít potřebné znalosti a schopnosti, které mu umožní zvládnout krizi i s nečekaným vývojem.

2.3.4 Protikrizová opatření

Ke stanovení obsahu protikrizových opatření je potřeba mít vypracované platné a aktuální krizové scénáře. Musí se ověřit, zda krizový scénář odpovídá skutečnost tak, aby podnik mohl začít s realizací naplánovaných kroků, které vedou ke

zvládnutí krize a pro které byl vypracován krizový plán. Krizový manažer musí počítat i s nevyhnutelnou skutečností, že mohou nastat nepředvídatelné události. Pro tyto nevyhnutelné situace se vytváří krizový plán. Při výběru variant řešení se počítá nejen s rizikem dané situace, ale také s náklady.

Veškeré kroky jsou naplánovány a časově rozvrženy na základě vybrané strategie. Během realizace krizových opatření mohou nastat i další nepředvídatelné skutečnosti, které je potřeba sledovat a pracovat s nimi tak, aby mohly být lépe naplánovány další kroky.

Daný obsah opatření je závislý na podstatě krize. Jestliže v podniku dojde ke krizi likvidity, tak se bude k tomuto přistupovat jinak, než když dojde k havárii potrubí. Vždy to však povede k minimalizaci dopadu. (Umlaufová M., Pfeifer L., 1995)

2.3.5 Vyvedení podniku z krize, zánik podniku

Jestliže se podniku povede krizi překonat, tak to v praxi znamená, že se sníží nesoulad mezi zájmy podniku a okolí podniku. Je potřeba tyto dva „tábory“ držet v rovnováze.

Podle Umlaufové a Pfeifera (1995) by v této fázi mělo být dbáno na odstranění následků krize a navrácení k normálnímu životu. Prvním krokem by vždy mělo být zjištění, zda symptom krize byl eliminován a nadále již podnik neohrožuje. Poté by si měl podnik zrekapitulovat jednotlivé kroky a vyvodit z nich určité závěry do budoucna. Ověří se, zda postup byl správný, jak lidé v krizi byli schopni pracovat a jakou měrou se podíleli na úspěšném/neúspěšném zvládnutí krize.

Podnik by se měl z krize jednoznačně poučit a získanou zkušenost by měl využít k zavedení preventivních protikrizových opatření do budoucna.

Krize má vždy u podniku vliv na tok finančních prostředků. Existují ve výjimkách podniky, které krize posílala, avšak některé naopak výrazně oslabila.

Některé podniky, které včas a správně nebyly schopny reagovat na krizi, se dostaly do platební neschopnosti. Tato situace vede k zániku podniku, ta se řídí platným obchodním zákoníkem ČR. Zánikem společnosti se rozumí výmaz z obchodního rejstříku.

2.4 Strategické plánování

Strategické plánování se odvíjí od dlouhodobých cílů podniku pro určité výrobky, které se označují jako klíčové oblasti. (Merna, AL-Thani, 2007)

Novotný (2003) říká, že dlouhodobé plánování zahrnuje plány, které jsou spojeny s vytvářením a udržováním výnosových aktivit v podniku. Výnosové aktivity jsou nejdůležitější v podniku.

Plánování je nedílnou součástí řízení podniku, jehož funkcí je najít alternativní cesty k vytyčeným cílům. Plánování musí i předvídat budoucí vývoj skuteč-

ností, které mohou nastat. Všechny kroky v plánování musí vést k dosažení žádoucího stavu, který byl v počátku stanoven. (Barksdale, Lund, 2006)

Dle Kislingerové a Wöhe (2007) se za klíčový prvek plánování považuje zásadní plánování, často je zásadní plánování řazeno do strategického plánování, které není nikterak časově omezen. Plánování, které se dělí na Strategické, taktické a operativní jsou v synergii k zásadnímu plánování. Zásadní plánování je tvořeno na úrovni vlastníků podniku.

Kislingerová a Wöhe (2007) dělí zásadní plánování na tyto činnosti:

- Stanovení příslušnosti k odvětví podnikání.
- Vytvoření koncepce řízení.
- Politika rozdělení zisku.
- Politika informační.
- Politika financování.

Strategické plánování je typické více než pěti letým horizontem. Součástí strategického řízení jsou nalezení nových příležitostí na trhu a snížení rizika. Hlavním cíle strategického řízení je vytvoření strukturovaného plánu pro jednotlivé obchodní činnosti. (Kislingerová a Wöhe, 2007)

Úspěch podniku dle Kislingerová a Wöhe (2007) závisí na včasném a správném rozpoznání:

- Technického vývoje.
- Marketingové strategie konkurence.
- Změny tržních podmínek.
- Budoucí potřeby poptávky.

2.5 Strategické řízení

Podle Merna a Althani (2007) je strategické řízení specifickou složkou v řízení podniku, které řeší elementární prvky jeho fungování. Strategické řízení je na úrovni top managementu, který sjednocuje podnik jako celek a upevňuje vazby v podniku za účelem dosažení stanovených cílů.

Strategické řízení je podle Tomka (2007) řízeno těmito aspekty:

- Koncepce výrobek/trh – vymezení základních trhů a rozsah výkonu.
- Koncepce zdrojů – základní určení zdrojů a jejich rozsah z hlediska výkonu.

- Koncepce vytváření konkurenční pozice – určení strategických záměrů z hlediska konkurenční výhody a tržního segmentu.

Strategické řízení formuluje a zavádí strategie, které mají především nápomoci k dosažení stanovených cílů, tak aby došlo ke shodě mezi zdroji uvnitř a vně podniku. V tomto případě se podnik stane úspěšným.

Synek M. (2002) zařazuje do strategie řízení tyto základní pojmy:

- Poslání – je základní funkce podniku a představuje zaměření podnikatelské činnosti, dále vyjadřuje to, čím se podnik chce stát. Poslání poskytuje podniku zaměření a směr, kterým se má ubírat. Poslání musí definovat jedinečnost podniku. Nalezení a definice poslání podniku je velmi významná složka strategické analýzy.
- Cíle – jsou odvozovány od poslání podniku, kdy se zde orientuje na budoucí výsledky podniku.
- Strategie – stanovuje cesty k dosažení stanovených cílů a poslání.

2.5.1 Druhy strategií

Keřkovský a Vykypěl (2002) přistupují k realizaci strategické analýzy třemi způsoby:

- Corporate strategie – firemní strategie je vyjádřena základními podnikatelskými rozhodnutími. Mezi základní podnikatelská rozhodnutí patří obor podnikání, alokace disponibilních zdrojů, výběr podnikatelského plánu a způsob řízení.
- Business strategie – vyjadřuje cíle a cesty k dosažení cílů.
- Funkční strategie – tato strategie by měla být pro každou jednotlivou specifickou oblast v podniku (marketing, vývoj, atd.). Úkolem těchto strategií je rozpracování, které souvisí s celkovým strategickým rozvojem firmy.

2.6 Analýza strategického plánování

Podnik, který chce být úspěšný, tak musí správně naplánovat své vlastní aktivity a mít přehled o tom co se děje nejen uvnitř podniku, ale také ve vnějším okolí.

Blažková M. (2007) tvrdí, že pokud podnik včas zachytí důležitou komplexní a přesnou informaci, tak může zvýšit svou konkurenceschopnost. Podnik by měl mít především přesné informace v reálném čase, které by měl být schopen nejen zachytit, ale také správně vyhodnotit. Jestliže podnik špatně zachytí informaci, tak mu hrozí nekvalifikované riziko rozhodnutí.

Analýza nejen strategického, ale i krizového řízení se analyzuje pomocí vnějšího a vnitřního prostředí. Za pomoci analýzy dojde k rozboru faktorů působících v okolí podniku, které ovlivňují jeho strategické postavení.

Podle Blažkové (2002) je analýza zaměřena na mikrookolí a makrookolí podniku a na vzájemné propojení. Analýza okolí podniku by měla být co nejširší a nejkompexnější a globální. Globální z důvodu silně propojených ekonomik ve světě.

2.7 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí je souborem politickým, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, ve kterých se podnik nachází. Faktory vnějšího prostředí mají významný vliv na efektivitu a úspěšnost podniku.

Analýza vnějšího prostředí zkoumá faktory, které mají aktivní vliv na chod podniku. Tyto faktory vznikají bez ohledu na tom, jak se podnik chová. Není ani možnost nikterak ovlivnit vnější okolí. Je však možné se na tyto situace připravit a reagovat. (Sedláčková H., 2000)

2.7.1 PEST analýza

Faktory, které ovlivňují vnější prostředí podniku, jsou politicko/právní, ekonomické, sociální, technologické. Faktory se rozdělují do skupin, ze kterých se následně vytvoří PEST analýza, hlavním cílem je analýza faktorů, které mají přímý vliv na podnik. (Sedláčková H., 2000)

Níže uvedená tabulka uvádí příklady faktorů, které mohou ohrozit podnik.

Tab. 1 Faktory ovlivňující faktor v rámci PEST analýzy, Zdroj: Blažková, M. Str. 53

Politické	Ekonomické	Sociální	Technologické
Předpisy a směrnice státu a Evropské unie	HDP, růst ekonomiky, výdaje spotřebitele na spotřebu	Rozdíly v regionech	Výdaje na výzkum a vývoj
Návrh nového zdanění	Vliv měnových kurzů	Vzdělání obyvatelstva	Růst technologie
Předpisy mezinárodního obchodu	Vládní výdaje	Záliby, koníčky	Spotřeba energie, náklady
Ekologické předpisy, recyklace	Politika nezaměstnanosti	Rozdělení příjmů	Internet, satelit
Pracovní legislativa	Zdanění spotřebitelů	Demografické faktory	Změny v IT
Úprava konkurenčního prostředí	Růst inflace	Životní styl	Nové objevy
Regulace podnikání		Kulturní faktory	Patenty
Ochranné známky, patenty			
Ochrana spotřebitele			

Hron, Tichá a Dohnal (2000) definují související faktory následovně:

- Politické – moc je rozdělena mezi lid, včetně jednání vlád.
- Ekonomické – souvisí s toky peněz, zboží, služeb.
- Sociální – souvisí s růstem populace, způsobem života.
- Technologické – know-how, výrobní náklady.

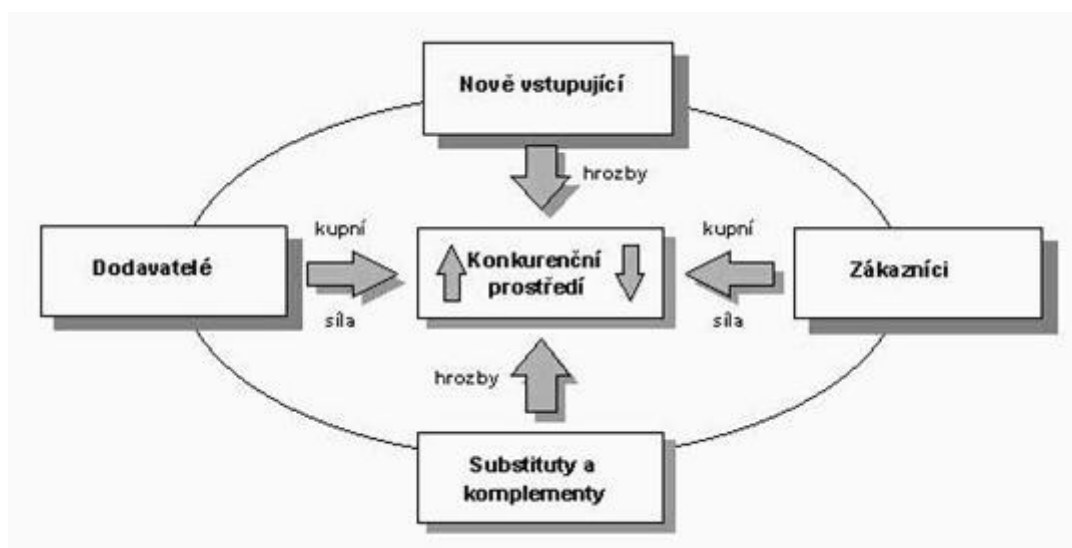
2.7.2 Analýza pěti hybných sil podle Portera

Konkurence ve vnějším okolí je významná pro podnik. Analýza pěti hybných sil se zabývá konkurencí pro podnik. Konkurenční síly ovlivňují konkurenční pozici podniku a jeho úspěšnost. Mezi síly patří pozice podniku mezi konkurenty, struktura zákazníků, pověst u dodavatelů a věřitelů, nábor nových kvalifikovaných pracovníků. Podnik při tvorbě strategie musí brát výše uvedené faktory vážně. Porterův model pěti hybných sil se používá pro analýzu konkurenčního prostředí. Hlavním cílem analýzy je identifikace sil, které jsou klíčové a ovlivnitelné managementem podniku. Úspěšní manažeři dokáží tyto síly včas a dobře identifikovat a využít je ke svému prospěchu.

Sedláčková H. (2000) rozlišuje hybné síly na:

- Konkurenční síla, kdy podniky mezi sebou soupeří, za účelem získání výhody.
- Hrozba substitutů pro podnik.
- Vstup nového konkurenta na trh.
- Vyjednávací schopnost dodavatelů.
- Vyjednávací síla odběratelů.

Tyto výše uvedené faktory určují konkurenci v odvětví a podílí se na úspěšnosti podniku v daném odvětví.



Obr. 4 Porterův model pěti hybných sil, Zdroj: Veber, 2009

2.8 Analýza vnitřního okolí

Sedláčková H. (2000) klade důrazu v analýze mikrookolí na konkurenční prostředí. Hlavním cílem je identifikace faktorů, které jsou specifické pro dané okolí. Primárním úkolem analýzy je vytvoření změny v podniku tak, aby podnik mohl zaujmout lepší postavení v konkurenčním trhu a byl schopen nadále setrvat v podnikání.

Analýza vnitřního okolí je velmi důležitá pro strategickou analýzu. Mezi hlavní faktory podle Sedláčkové H. (2009) patří:

- Odvětví, ve kterém podnik působí.
- Konkurence pro podnik.

Při formulaci strategie je důležité vymezit odvětví, ve kterém podnik působí. Výrobky v odvětví jsou charakteristické tím, že jsou si velmi podobné a stejným způsobem uspokojují potřeby zákazníků.

2.9 Finanční analýza

Finanční analýza se používá k celkovému zhodnocení situace v podniku po finanční stránce. Výstupem finanční analýzy jsou silné a slabé stránky podniku. Manažeři by rozhodně měli mít informace o jednotlivých složkách finanční analýzy, mezi tyto patří doba splatnosti pohledávek, doba splatnosti dodavatelům, optimální finanční struktura. Finanční analýza dává zpětný pohled na hospodaření podniku v minulém období. Finanční analýza je součástí strategického řízení. (Knápková, Pavelková, 2010)

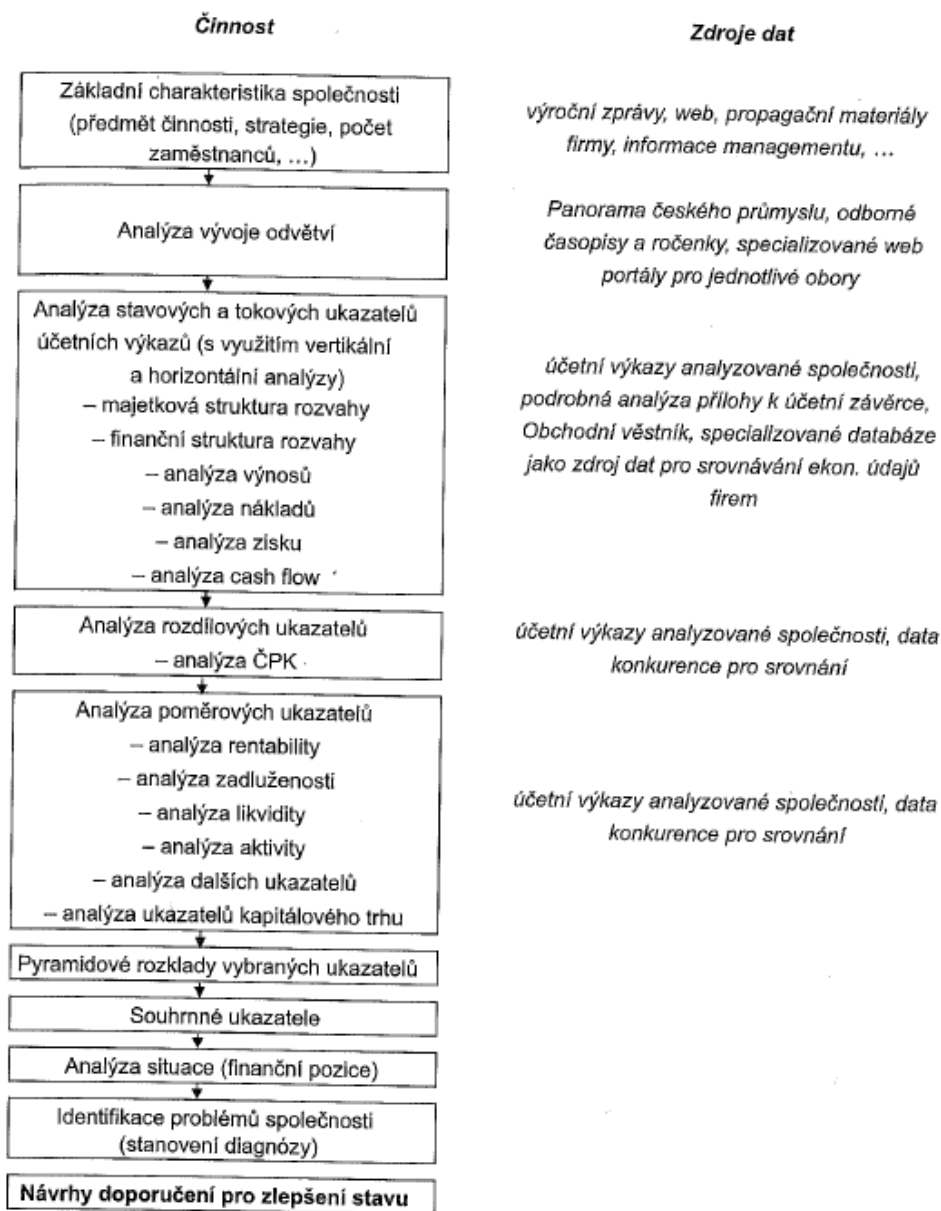
Podklady pro finanční analýzu

Knápková, Pavelková (2006) tvrdí, že nejdůležitějším podkladem jsou kvalitní a dostupné zdroje. Mezi tyto zdroje patří:

- **Výkazy finančního účetnictví** – bývají nejčastěji poskytovány osobám mimo podniku a jsou zveřejňovány online.
- **Výkazy vnitropodnikového účetnictví** – tyto podklady nespádají pod zákon o účetnictví a řídí se pouze vnitropodnikovými směrnici. Dělí se na kalkulační, kapacitní a nákladové, dále je zde přehled o čerpání nákladů na spotřebu.
- **Účetní závěrka** – je upravena zákonem o účetnictví, kde je tvořena rozvahou aktiv a pasiv, dále je zde výkaz zisků a ztrát. (Mrkvička, 2006)

Postup sestavení finanční analýzy

Finanční analýza se sestavuje podle níže uvedeného schématu:



Obr. 5 Postup sestavení finanční analýzy Zdroj: Knápková, Pavelková (2012)

Finanční analýzu podle Knápkové a Pavelkové (2012) rozdělujeme na analýzu absolutních ukazatelů, analýzu poměrových ukazatelů a analýzu rozdílových ukazatelů. Absolutní ukazatele lze hned čerpat z účetních výkazů, rozdílové ukazatele jsou vypočteny rozdílem stavových ukazatelů k určitému okamžiku. V rámci poměrových ukazatelů dochází k porovnání dvou ukazatelů.

2.9.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se zabývá především k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru jednotlivých položek. (Knápková, Pavelková, 2012)

Horizontální analýza

Kislíngerová a Hnilica (2008) uvádí, že cílem horizontální analýzy je sledování vývoje v určitém časovém období ve vztahu k minulému období. Výpočet je následující:

$$\begin{aligned} \text{Absolutní změna} &= \text{Ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \\ \% \text{změna} &= (\text{Absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1} \quad (\text{Knápková, Pavelková, 2012}) \end{aligned}$$

Vertikální analýza

Vyjadřují se jednotlivé položky z účetních výkazů v procentním podílu k 100%. Jako základna jsou tvořeny aktiva, nebo pasiva. Pro rozbor výkazu zisku a ztráty slouží velikost celkových výnosů a nákladů.

2.9.2 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost se řadí mezi základní ukazatele zadluženosti. Knápková a Pavelková (2012) uvádí, že optimální hodnota zadlužení je mezi 30-60%. Je však nutné posoudit, v jakém odvětví se podnik nachází a jak je podnik schopný splácet úroky. Celková zadluženost se vypočítá podle následujícího vzorce:

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{aktiva celkem}$$

Míra zadluženosti je ukazatel, který poměřuje cizí a vlastní kapitál. Tento ukazatel se využívá, když podnik žádá o úvěr v bance. Analýza zadluženosti se také zabývá strukturou zdrojů z hlediska splatnosti. Často využívané ukazatele jsou dlouhodobé cizí zdroje na celkových dlouhodobých zdrojích, nebo podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích.

$$\begin{aligned} \text{Míra zadluženosti} &= \text{Cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál} \\ \text{Míra zadluženost} &= \text{Dlouhodobé cizí zdroje} / (\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé} \\ &\quad \text{cizí zdroje}) \\ \text{Míra zadluženosti} &= \text{Dlouhodobé cizí zdroje} / \text{cizí zdroje} \end{aligned}$$

Úrokové krytí se charakterizuje výši zadluženosti a pomocí schopnosti, zda je podnik schopen splácet úroky. Pokud se ukazatel rovná 1, znamená to pro podnik, že musí úroky zaplatit z celého zisku.

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{úroky}$$

Ukazatele likvidity

Jsou charakterizovány schopností firmy dostát svých závazků. Likvidita vyjadřuje momentální schopnost hrazení splatných závazků.

Ukazatel běžné likvidity udává, jak oběžná aktiva kryjí krátkodobé cizí zdroje. Velmi citlivou položkou jsou v tomto případě zásoby, které musí být realisticky oceněné, jinak se dosahuje zkreslených výsledků. Literatura doporučuje hodnotu ukazatele v rozmezí od 1,5-2,5. Jestliže hodnota oběžného majetku se rovná hodnotě krátkodobých cizích zdrojů, mluvíme o vysoce rizikové likviditě v podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{krátkodobé cizí zdroje}$$

Ukazatel pohotové likvidity by se měla pohybovat mezi hodnotami 1-1,5. Jestliže poměr mezi krátkodobými pohledávkami+krátkodobým finančním majetkem a cizími zdroji je nižší než dolní mez, musí podnik spoléhat na případný prodej zásob.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}) / \text{krátkodobé cizí zdroje}$$

Ukazatel okamžité likvidity by měl být v rozmezí od 0,2-0,5, přičemž vysoké hodnoty svědčí o špatném využití finančních zdrojů.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{Krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé cizí zdroje}$$

Ukazatele rentability

Je ukazatelem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje za realizace zisku. Nejčastějšími ukazateli rentability jsou:

Rentabilita tržeb (Return On Sales) charakterizuje zisk v poměru k tržbám. V čitateli se může vyskytnout jak zisk před zdaněním, tak EBIT nebo zisk po zdanění. Tento ukazatel vyjadřuje úspěšnost podniku.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \text{Zisk} / \text{Tržby}$$

Rentabilita celkového kapitálu (Return on Assets) vyjadřuje poměr mezi ziskem a celkovými zdroji financování bez ohledu na zdroji pořízení. Jestliže se do čitatele dosadí EBIT, tak ukazatel měří hrubou produkci před zdaněním a bez vlivu zadlužení.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \text{EBIT} / \text{Aktiva}$$

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = (\text{Čistý zisk} + \text{„zdaněné“ úroky}) / \text{Aktiva}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return of Equity) poskytuje manažerům informace o výnosnosti kapitálu. Výsledek by měl být alespoň několik procent nad úročením dlouhodobých vkladů. Prémie za riziko je rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou. Podnik se díky prémii rozhoduje, zda investovat, nebo uložit peníze do banky, kde jsou vklady kryté.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \text{Čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Rentabilita investovaného kapitálu (Return on Investment) se používá k měření výnosnosti dlouhodobého kapitálu a zisku.

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI) = Zisk/Dlouhodobý kapitál
(Knápková, Pavelková, 2012)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují efektivnost hospodaření podniku se svými aktivy. Podnik vlastní nadbytek aktiv má nižší zisk, jelikož musí vynakládat nadměrné náklady na udržování těchto aktiv. Nedostatek aktiv může podnik připravit o podnikatelské příležitosti a výnosy.

Obrat celkových aktiv vyjadřuje podíl celkových tržeb na aktivech. Doporučuje se hodnota ukazatele 1, ta je však ovlivněna příslušnosti k odvětví. Čím nižší hodnota vychází, tím více podnik neefektivně využívá svůj majetek, podnik by v tomto případě měl odprodat některá svá nevyužívaná aktiva.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby/aktiva}$$

Obrat dlouhodobého majetku je ukazatelem, který se omezuje pouze na posuzování využití investičního kapitálu. Finanční analytik si musí být vědom, že dva výše zmíněné ukazatele aktivity jsou úzce spjaty s odepsaností majetku. (Knápková, Pavelková, 2012)

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \text{Tržby/dlouhodobý majetek}$$

Doba obratu zásob udává, za jak dlouho nastane doba nutná k tomu, aby každá položka zásob v podniku byla prodána a znovu dána na sklad. Do jmenovatele lze dosadit položku tržby, nebo položku náklady, která je vhodnější, jestli posuzujeme jednotlivé druhy zásob.

$$\text{Doba obratu zásob} = (\text{průměrný stav zásob/tržby}) \times 360$$

$$\text{Doba obratu zásob} = (\text{průměrný stav zásob/náklady}) \times 360$$

Doba obratu pohledávek se vypočítá jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Ukazatel udává průměrný počet dnů, po kterých odběratelé dluží podniku peníze.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{pohledávky}/(\text{tržby}/360))$$

2.9.3 Bonitní modely

Bonitní modely závisí na informacích o výsledcích v daném oboru. Jestliže nejsou k dispozici tyto informace, lze pracovat s informacemi, které jsou v dostupných databázích. Bonitní modely pracují s uměle stanovenými konstantami, které charakterizují „dobrý“ nebo „špatný“ podnik. (Mrkvička, 2006) Literatury nejčastěji uvádí následující model:

Závislost tohoto modelu je na výsledcích daného oboru. Pokud k dispozici tyto výsledky nejsou, tak lze použít tyto bonitní modely, které mají uměle stanovené konstanty, které definují dobrý, nebo špatný podnik. Nejčastěji se podle Mrkvičky (2006) pracuje s Kralickový quicktestem.

Kralickův quicktest

Dle Kislingerové, Hnilici (2008) jsou vybrány do tohoto testu 4 ukazatele, které jsou následně obodovány.

Kislingerová a Hnilica (2008) stanovují následující 4 ukazatele:

- Kvóta vlastního kapitálu = vlastní kapitál/aktiva celkem.
- Doba splácení dluhu s CF = (krátkodobé + dlouhodobé závazky)/EAT.
- Rentabilita tržeb = EBIT/(tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží).
- Rentabilita aktiv = EBIT/aktiva celkem.

Dále jsou jednotlivým výsledkům přiřazeny jednotlivé známky podle Hálek (2006).

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0%	nemožné určit
Doba splácení dluhu CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Rentabilita tržeb	> 10 %	>8%	>5%	>0%	nemožné určit
Rentabilita aktiv	> 15%	> 12%	> 8%	>0%	nemožné určit

Tab. 2 Vyhodnocené ukazatele Kralickova quicktestu Zdroj: Hálek, 2006

Výsledné hodnoty jsou potom pomocí aritmetického průměru vyhodnoceny za jednotlivé roky. Jestliže v podniku se výsledek nachází:

- Pod hodnotou 2 – tak je určený podnik považován za bonitní.
- Nad hodnotou 2 – podnik je ve špatné finanční situaci.

2.9.4 Bankrotní model

Nejčastěji používaným modelem podle Mrkvičky (2006) je Altmanův model, který určuje, zda podnik dospěje k bankrotu.

Altmanův model

Altmanův model se počítá podle níže uvedeného vzorce pro společnosti s ručním omezením, kdy se stanoví, jestli je podnik ve finanční tísní.

$$Z = 0,717 x_1 + 0,847 x_2 + 3,107 x_3 + 0,42 x_4 + 0,998 x_5$$

x_1 = (oběžná aktiva – krátkodobé závazky) / Suma aktiv.

x_2 = nerozdělený zisk / Suma aktiv.

x_3 = EBIT / celková aktiva.

x_4 = Vlastní kapitál / (dlouhodobé + krátkodobé závazky + bank. úvěry a výpomoci).

x_5 = Tržby / Suma aktiva.

Výsledná Z hodnota je porovnána s rozmezím, které poukazuje na danou finanční situaci.

$Z > 2,99$ = podnik má dobrou situaci

$1,23 < Z < 2,99$ = podnik se nachází v šedé zóně, kdy má nejasnou budoucnost

$Z < 1,23$ = podnik míří k bankrotu (Kolář, 2006)

2.10 SWOT matice

Analýza vychází z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Informace, které se získaly při analýze, se používají k identifikaci silných a slabých stránek. Příležitosti a hrozby slouží k plánování strategií, které by měly podnik posunout dále. Vše se následně zanesou do matice. (Veber, 2009)



Obr. 6 SWOT matice, HRON J., TICHÁ I., DOHNAL J. Strategické řízení, 2000

Blažková (2007) definuje jednotlivé pojmy v matici následovně:

- Silné stránky – interní faktory, které mají silnou pozici na trhu. Zahrnují oblasti, ve kterých je podnik dobrý. Jsou základem pro stanovení konkurenční výhody. Analyzuje podnikové schopnosti, dovednosti, možnosti a potenciál.
- Slabé stránky – ukazuje na oblasti, ve kterých podnik není dobrý a brání podniku v efektivním výkonu.
- Příležitosti – vedou k růstu využití disponibilních zdrojů a k účinnějšímu splnění stanovených cílů. Podnik zvýhodňují vůči konkurenci.
- Hrozby – jsou pro podnik nepříznivé a brání podniku v činnosti. Je zde hrozba úpadku a potenciálního neúspěchu.

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vypracování strategie pro podnik AZ Ekotherm s.r.o. vycházejících z minulých opatření a současné situace. Pro podnik je kromě okamžitých opatření proti krizi důležité mít strategii, které se bude držet. Podnik za poslední dva roky přežíval ve velmi těžké situaci, ale nyní je trh více otevřen. Formulace strategií bude vycházet z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a minulých protikrizových opatření.

K naplnění hlavního cíle byly stanoveny jednotlivé dílčí cíle:

- Sepsání literární části dle odborné literatury.
- Charakteristika a popis sledovaného podniku.
- Analýza vybraných momentálních protikrizových opatření.
- Analýza vnitřního prostředí – metoda „7S“, podrobná finanční analýza.
- Analýza vnějšího prostředí – PEST analýza, Porterův model hybných sil
- Vypracování SWOT matice na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí
- Vypracování protikrizových opatření.

3.2 Metodika

První část diplomové práce se zabývá literární částí, které vysvětlují základní pojmy a souvislosti v oblasti krizového managementu, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a představují teoretická základ pro vlastní práci. Vlastní práce se bude zabývat aplikováním teoretických poznatků na podnik AZ Ekotherm s.r.o. a formulace dlouhodobějších opatření pro podnik, včetně návrhu strategie, kam by podnik měl směřovat.

Vnitřní prostředí je definováno pomocí modelu firmy McKinsey „7S“ a finanční analýzy, ze kterých budou vypracovány do SWOT matice silné a slabé stránky. Vnější prostředí bude analyzováno za pomoci PEST analýzy a Porterova modelu pěti hybných sil, ze kterých budou vyplývat příležitosti a hrozby pro podnik.

PEST analýza

PEST analýza dle Kislingerové a Wöhe (2007) je používána k analýze vnějšího prostředí. Využívá se především na úrovni top managementu. Tato metoda zpracovává a analyzuje významné události, rizika, které působí na podnik. Není důležité popsat všechny faktory, ale pouze ty, které mají přímý dopad na podnik a jdou z nich odvodit příležitosti a hrozby.

PEST analýza se rozděluje na následující části:

- Politicko-právní – určují právní rámec podnikání na území ČR, popisuje směrnice EU.
- Ekonomické – popisuje makroekonomické a mikroekonomické ukazatele.
- Sociální – patří zde kulturní, sociální a demografické faktory, které ovlivňují podnik v jeho výrobcích.
- Technologické – nové technicko-technologické postupy, které pro podnik mohou znamenat příležitost i hrozbu.

Model pěti hybných sil

Podle Bělohávků (2001) tento nástroj analyzuje jednotlivé síly v konkurenčním odvětví. Model poukazuje na střet jednotlivých sil v podnikatelském prostředí, které pro podnik představují příležitosti i hrozby. Za pomoci bodové stupnice budou ohodnoceny jednotlivé síly, které budou následně dle jejich důležitosti podrobněji popsány. Bodová stupnice bude hodnocena podle Porterových (1993) hybných sil:

- Síla dodavatelů.
- Síla odběratelů.
- Možnost vstupu nové konkurence.
- Substituty.
- Stávající konkurence.

Model „7S“ firmy McKinsey

Analýza vnitřního prostředí bude popsána podle Mallaye (2007), který vnitřní prostředí popisuje pomocí modelu „7S“ americké firmy McKinsey. Model se zaměřuje na rizika, která vyplývají ze struktury, strategie, spolupracovníků, sdílených hodnot, systému v podniku, stylu řízení.

Finanční analýza

K jedné z důležitých analýz vnitřního prostředí podniku patří finanční analýza. Pro důkladnější posouzení silných a slabých stránek a minulých momentálních protikrizových opatření budou vypočteny další ukazatele. Tyto ukazatele poslouží jako základ ke zpracování protikrizových strategií s cílem snížit riziko. Pro přehled, jak na tom podnik je ve skutečnosti je, bude použit podle Mrkvičky (2006) Kralickův quicktest a Altmanovo Z-skóre. Výpočty jsou uvedeny v literární rešerši.

Kralickův quicktest popisuje podnik z hlediska bonity. Na základě uvedených vzorců v literární části bude podnik ohodnocen podle daných kritérií a dojde k vyhodnocení současné situace.

Altmanovo Z-skóre se využívá ke stanovení situace, jestli podnik míří k bankrotu, či nikoliv. Na základě teoretických poznatků budou výpočty ohodnoceny a popsány.

SWOT matice

Matice bude vycházet z výše uvedených analýz, na základě kterých se potom vytvoří matice silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Zhodnocení současné situace

V této části se budeme věnovat jak zhodnocení situace podniku v současné době, tak je nutné zakomponovat i celkový pohled na trh výroby oken.

Po zhodnocení současné situace na trhu se po konzultaci s vedením stanoví nová strategie, na základě které budou vypracována jednotlivá doporučení, která budou řazena z hlediska realizace na krátkodobá, střednědobá a dlouhodobá.

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

Společnost AZ Ekotherm s.r.o. (dále podnik) vznikla v roce 1998, kdy první činnost podniku byla pouze obchodní. Podnik nejdříve nakupoval okna od jiných výrobců a zákazníkovi je dodal a namontoval. Po prvním úspěšném roce se podnik rozhodl přestěhovat do nové nájemní budovy a zahájil výrobu. V roce 1999 byl také navýšen základní kapitál na 1 000 000 Kč. Podnik vyráběl okna typu EURO IV68 (klasické dvojsklo). V roce 2000 podnik dostal od města Šumperka možnost zakoupit za zvýhodněnou cenu starý areál na ulici Zábřežská s příslibem navýšení pracovních míst v okrese, podnik zde sídlí dodnes. Hlavní sídlo společnosti je v Praze-Uhřetěvesi, kde je také hlavní obchodní sídlo. Další obchodní sídla jsou v Hradci Králové a v místě výroby, dříve podnik měl obchodní místo i v Olomouci, ale bohužel krize zapříčinila uzavření obchodního místa. V roce 2008 podnik zasáhla krize, která se nesla celým trhem. V roce 2008 byl také založen fond na obnovu oken ve státem chráněných památkách a historických centrech. Podnik v důsledku krize musel rychle zareagovat na měnící se podmínky trhu a získal jako jeden z prvních licenci na výrobu špaletových a historických oken. Licence byla pro podnik velmi investičně náročná v době, kdy se mu nedařilo, ale tohle rozhodnutí se ukázalo jako klíčové.

V současnosti se podnik zabývá návrhem, výrobou a montáží dřevěných oken, zimních zahrad, protipožárních dveří a špaletových oken. Podnik se zaměřuje na individuální zakázky s cílem maximálního uspokojení koncového zákazníka. Z minulých zkušeností přestal spolupracovat s velkými společnostmi, kde působil jako subdodavatel. Některé nestandardní řešení pro klienta je sice podnik schopen realizovat, ale často je na hraně výrobních nákladů a v určitých případech i pod. Podnik je největším výrobcem zimních zahrad v České republice a pozici si drží již přes 10 let.

4.1.1 Údaje z obchodního rejstříku

Obchodní jméno: AZ Ekotherm s.r.o.

IČ: 25704168

Základní kapitál: 1 000 000 Kč.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným.

Jednatel: Ing. Jaroslav Kabeláč.

Datum vzniku: 22. Října 1998

Předmět podnikání:

- Montáže oken, výplně otvorů a doplňkové konstrukce.
- Činnost ekonomických a organizačních poradců.
- Koupě zboží za účelem prodeje.

- Prodej.
- Malířství, truhlářství, natěračství.
- Provádění staveb, včetně úprav a změn.

4.1.2 Další informace o podniku

Celkový počet zaměstnanců: 84

Počet v administraci: 19

Počet obchodních zástupců na HPP: 6

Roční obrát: Cca 90 – 120 mil. Kč.

Obchodní místa: Šumperk, Praha, Hradec Králové

4.2 Cíle podniku v období 2016 – 2020

Podnik si stanovuje v pětiletém horizontu cíle, kterých chce postupně dosáhnout, mezi ně patří následující:

- Zvýšení ziskovosti na jednotlivých zakázkách.
- Navýšení zakázek pro maximální vytížení výrobních kapacit.
- Udržení dobrých vztahů s odborem památkové péče za účelem získání co nejvíce dotovaných zakázek.
- Nepodstupovat riskantní zakázky.

Hlavní cíle podniku se nijak zásadně neliší z období, kdy byla předchozí práce konzultována s managementem podniku. V současnosti si podnik udržuje marži okolo 4 – 5 % na jedné zakázce, což není nijak extra vysoké číslo. V roce se podniku dařilo držet marži na zakázkách okolo 7 %, avšak z naprosto nepochopitelného důvodu začali hromadně všichni dodavatelé zdražovat, i když se jim vstupy snížily i díky rapidnímu snížení ropy, které trvá již delší časový horizont. V současnosti jsou celoročně vytížené kapacity z 68% dle údajů z podniku a cílem je dosáhnout zhruba 10 % navýšení.

4.3 Analýza makroprostředí – PEST

Analýza PEST poskytuje informace o vnějším prostředí podniku. PEST analýza se věnuje identifikaci faktorů z politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí.

4.3.1 Politické prostředí

Podnik AZ Ekotherm s.r.o. působí na českém trhu a společnost se tak musí řídit zákony o podnikání v České republice. Od 1. ledna 2014 vešel v platnost nový zákon o obchodních korporacích, mezi které patří obchodní společnosti a družstva. Podnik je společností s ručením omezeným, který spadá pod kapitálové společnosti. Od roku 2014 je možno založit tuto společnost se základním kapitálem 1 Kč.

Podnik se zároveň musí řídit i platnými daňovými zákony, mezi které patří zákon o daních z příjmů, zákon o dani z přidané hodnoty, zákony týkající se účetnictví, sociálního a zdravotního pojištění. Výrobky podniku jsou zdaněny základní sazbou daně 15%. V podniku pracuje 84 zaměstnanců a je nutno dodržovat zákoník práce, který upravuje vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Podnik se zabývá výrobou dřevěných oken, protipožárních dveří, historických oken a zimních zahrad. Tato oblast je velmi hlídána státem. Veškeré výrobky musí každoročně projít několika testy, aby mohly být prodávány na trhu. Okna a dveře musí splňovat bezpečnost při požáru, tyto testy provádí na základě licence Mendelovy univerzity v pobočce Zlíně.

Společnost je přímo ovlivněna následujícími zákony:

- Obchodní zákoník, který upravuje firmu z hlediska podnikání a závazkových vztahů – zákon č. 513/1991 Sb.
- Zákon o dani z příjmů ve znění pozdějších předpisů, který pojednává o výši dani, kterou podnik musí platit – zákon č. 586/1992 Sb.
- Zákon o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů pojednává o tom, že podnik, který dosáhl obrátu alespoň jeden 1 mil. Kč za kalendářní ro je plátcem této daně – zákon č. 235/2004 Sb.
- Zákon o účetnictví, který pojednává o způsobu vedení, rozsahu a průkaznosti – zákon č. 563/1991 Sb.
- Zákoník práce ve znění pozdějších předpisů pojednává o vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci – zákon č. 262/1993 Sb.
- Zákon o dani z nemovitosti ve znění pozdějších předpisů pojednává o placení daně z budov, které jsou ve vlastnictví dané společnosti – zákon 338/1992 Sb.

Podnik také musí respektovat různé vyhlášky státu, mezi které patří vyhláška o účtování podle Českých standardů – vyhláška č. 500/2002 Sb.

Současná výše daně z příjmů právnických osob se od roku 2010 drží na 19%. Sazba daně z přidané hodnoty je od roku 2013 na úrovni 21%.

4.3.2 Ekonomické faktory

Mezi faktory ekonomického prostředí lze zařadit vývoj hrubého domácího produktu, vývoj nezaměstnanosti, výdaje ze státního rozpočtu na dotace zateplení – Zelená úsporám.

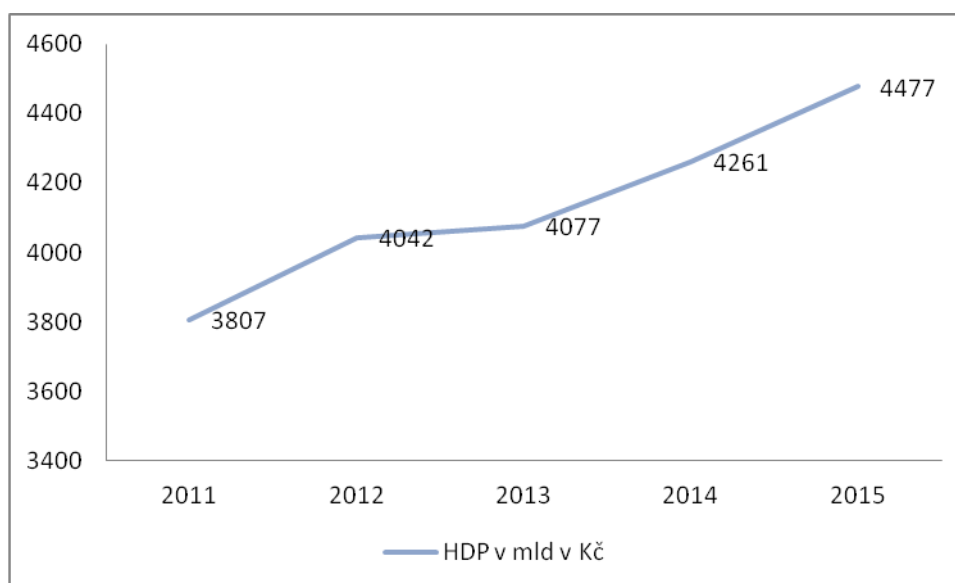
Na níže uvedeném grafu je zachycen vývoj HDP ve stálých cenách v letech 2011 – 2015. V roce 2011 bylo hlavní příčinou poklesu HDP oproti roku 2010 pokles výdajů na konečnou spotřebu domácností, které tvoří 70% českého HDP. Poklesy v tomto roce také investice, ale vlivem měnové politiky rostl pouze zahraniční obchod. Hrubý domácí produkt rostl stejným tempem jako EU (cca 1,7%), v roce 2011 došlo k růstu průmyslového odvětví o cca 5%. (CZSO, 2011)

V roce 2012 v 1. čtvrtletí začala klesat ekonomika ČR a tento trend se začal projevovat i v dalších čtvrtletích, HDP v tomto roce pokleslo o cca 1,2%. Největší vliv na sníženou spotřebu měla domácí poptávka. (CZSO, 2013)

V roce 2013 v České Republice i přes růst HDP pokračovala recese. Meziročně na to měl vliv především zahraniční obchod. Vlivem nižší nezaměstnanosti se zvýšily výdaje na spotřebu a výkonnost státu se postupně v roce 2013 zlepšovala. Největší oživení měl klasicky automobilový průmysl, gumárenství a kovovýroba. (CZSO, 2014)

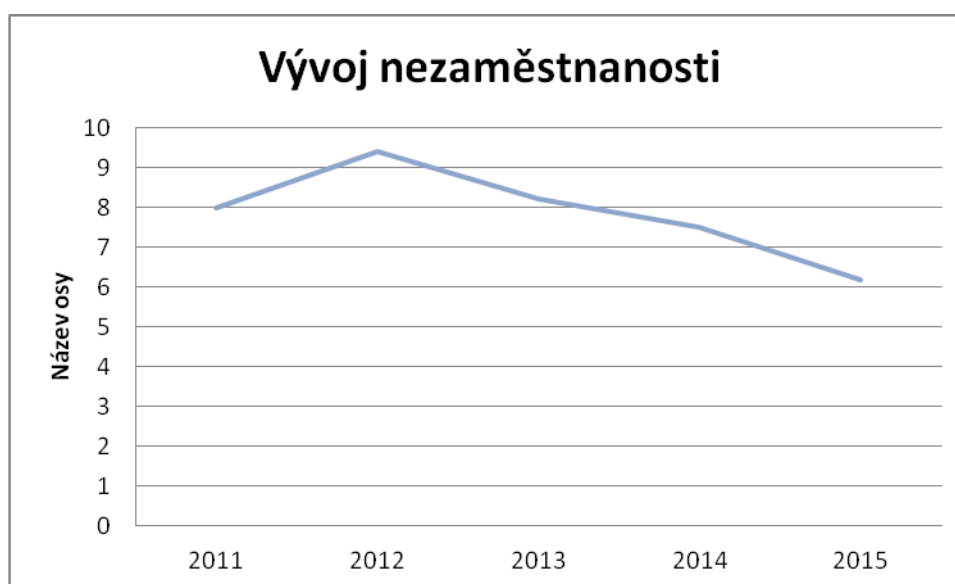
Trend růstu pokračoval i v roce 2014, kdy se meziročně zvýšilo HDP o 3%, kdy pozitivní vliv měla především na růst domácí poptávka a zahraniční obchod. Meziročně ve druhém čtvrtletí vzrostlo HDP o 2,5%. (CZSO, 2015)

HDP bylo v roce 2015 na vzestupu a je to zapříčiněno především dobrým hospodařením podniků a sníženou nezaměstnaností, kdy se zvedla poptávka obyvatelstva především v kovových konstrukcích a po motorových vozidlech. (CZSO, 2016)



Obr. 7 Vývoj HDP 2011 – 2015 (kurzy.cz, 2016)

Dalším důležitým faktorem, který úzce souvisí také s HDP je nezaměstnanost. Nezaměstnanost byla v roce 2011 na 8%, kdy v důsledku recese vzrostla v roce 2012 na 9,4%, růst HDP v roce 2013 zapříčinil pokles nezaměstnanosti 8,2% a v následujícím roce na 7,5%. Nejnižší nezaměstnanost od krize byla v roce 2015, kdy se ustálila na 6,1%.



Obr. 8 Vývoj nezaměstnanosti 2011 – 2015 (kurzy.cz, 2016)

4.3.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory se zařazuje především hustota osídlení, demografický vývoj, růst životní úrovně, vzdělanost a další. Na podnik AZ Ekotherm s.r.o. působí tyto faktory velmi málo. Co však působí na podnik je kvalifikovaná pracovní síla. Rostoucí poptávka po vysokoškolských oborech zapříčinila nedostatek kvalifikované dělnické síly a technologicky vzdělaných lidí v regionu v oblasti AutoCad.

4.3.4 Technologické faktory

Na podnik působí technologické faktory velmi intenzivně nejen ve výrobě, ale také v oblasti marketingu. Nejdůležitějším marketingovým prvkem pro podnik je bezesporu internet a vlastnit co nejvíce internetových stránek, které jsou pro výrobu oken. V dnešní době je připojeno přes 2,5 milionu domácností, což v desetiletém horizontu je téměř 4,5 násobek. Podnik musí neustále pracovat na aktualizaci svých webových stránek a soustředit se především na optimalizace za pomoci Search Engine Optimalization (dále SEO). Internet využívá podnik pro komunikaci s ostatními obchodními místy po ČR. Pro podnik je také dobré to, že může využít internet pro analýzu konkurence.

Technologické postupy ve výrobě se řídí normou ISO 9001:2008, kdy podnik musí také pravidelně své výrobky nechávat testovat především z bezpečnostních důvodů.

4.3.5 Ekologické faktory

Podnik musí především dbát na životní prostředí, když se potřebuje zbavit přebytečného odpadu, jde především o zaslou barvu z linky, která se musí nechat speciálně odvést na jinou skládku. Jestliže by podnik ignoroval tuto likvidaci a dával by na normální skládku tento odpad, tak by mu hrozily stotisícové pokuty.

4.3.6 Shrnutí analýzy makroprostředí

Podnik v rámci svého podnikání se musí řídit platnými zákony, které souvisí s jeho činností a musí sledovat veškeré změny, které vyplývají z politického prostředí. Mezi hlavní změny patří změny v obchodním zákoníku, daňové změny, zákony o účetnictví, zákoník práce. Hlavní změnou byla především změna v obchodním zákoně v roce 2014, kdy jde založit společnost se vkladem 1 Kč.

Mezi ekonomické faktory, které souvisí s podnikem, patří vývoj HDP. Důležité zde je, že ekonomika se pomalu probouzí z krize a začíná se projevovat růst ve stavebnictví a poptávka obyvatelstva, která souvisí s nezaměstnaností, která i přes růst v roce 2012 se snížila.

V rámci teologických faktorů na podnik působí ISO normy a v oblasti marketingu internet.

Příležitosti	Hrozby
Získání zahraničního obchodního zastoupení	Cenová politika konkurence
Dotace na zateplení	Růst úroků z hypotečních úvěrů
Dotace na historické budovy	Plastová okna
Snižující se konkurence	Snížení dotací na zateplení
Provádění oprav v ČR a Německu	Odchod důležitých zaměstnanců
Nabízení kompletních řešení, konkurence nenabízí	Měnové riziko
	Pozdě placené faktury od zákazníků

Tab. 3 Příležitosti a hrozby

Podnik se potýká s tím, že nemůže najít kvalifikovanou pracovní sílu, jelikož je vysoká poptávka po Vysokoškolském vzdělání a snižuje se zájem o výuční profese. Podnik není schopen najít kvalifikovanou náhradu za zaměstnance, který odejde do důchodu a pracuje v Autocadu jako technik.

Každý podnikatelský subjekt v rámci své činnosti vytváří z výroby odpad, se kterým musí hospodařit, tak aby minimalizoval dopad na životní prostředí.

4.4 Analýza mikroprostředí - Porterův model pěti hybných sil

Analýza vnitřního prostředí se orientuje na odkrytí hrozeb, které vyplývají z konkurence, odběratelů, nové konkurence, dodavatelů, substitutů.

Porterova analýza slouží k vyhodnocení odvětví výroby oken. Pro tuto práci bude dobré znova zanalyzovat postoj vedení podniku k těmto silám pomocí následujících tabulek, které nám objasní nynější vnímání mikroprostředí vedením podniku. Bodová škála podle Bělohlávka (2001) zůstala zachována.

Hodnotící škála	
Rozhodně ne	1
Spíše ne	2
Spíše ano	3
Rozhodně ano	4

Tab. 4 Hodnotící škála Porterova modelu pěti hybných sil Zdroj: Bělohlávek, 2001

4.4.1 Vyhodnocení jednotlivých sil

Vyjednávací síla zákazníků

Odběratelé mají větší sílu, čím bude vyšší hodnocení, a budou splněny následující podmínky.

Vyjednávací síla zákazníků	
Substituty jsou dostupné	4
Počet zákazníků není velký	4
Pro podnik je zákazník důležitý	4
Hrozba špatné pověsti u zákazníků	2
Jednoduchá dostupnost konkurence	4
Malé povědomí o rozdílech výrobků	3
Vyhodnocení	3,5

Tab. 5 Vyjednávací síla odběratelů

Postoj podniku ke vnímání zákazníků je téměř totožný, jako při minulém zkoumání a značí to fakt, že pro podnik je zákazník jedním z klíčových prvků podnikatelské činnosti a je závislý na individuálních zakázkách.

Vyjednávací síla dodavatelů

Následující tabulka vyhodnocuje vnímání podniku, jak jsou pro podnik významní jednotliví dodavatelé a jejich vyjednávací schopnost.

Vyjednávací síla dodavatelů	
Hodně dodavatelů	4
Klíčový zákazník pro dodavatele	1
Podnik poptává různé produkty	2
Podnik nemá možnost zpětné vazby	3
Citlivost na změnu ceny	4
Neexistence substitutů	1
Vyhodnocení	2,5

Tab. 6 Vyjednávací síla dodavatelů

Oproti minulému hodnocení, kde výsledek vyšel rozdílně pouze ve druhém bodě, tak se postoj k dodavatelům nikterak neliší a především zvýšení cen v době velmi nízkých marží je pro podnik silně citelný.

Hrozba vstupu nové konkurence

Čím bude vyšší číslo, tím je vyšší možnost vstupu nového konkurenta na trh.

Hrozba vstupu nové konkurence	
Vysoké náklady pro vstup do odvětví	3
Je odvětví přirozený monopol?	1
Potřeba know-how k výrobě?	4
Obtížné navázání kontaktu s dodavateli?	1
Náklady přesunu dodavatelů a zákazníků jsou velké	2
Vstup nové konkurence vyústí v silnou cenovou politiku	1
Vyhodnocení	2

Tab. 7 Hrozba vstupu nové konkurence

Konkurence se vždy tlačí do odvětví, které je pro něj zajímavé, což výroba oken, zimních zahrad a protipožárních dveří rozhodně není. Podnik rozhodně nemá strach ze vstupu nové konkurence na trh.

Substituty

Substituty mohou výrazně ohrozit podnik, čím bude vyšší číslo, tím mají substituty větší vliv na podnik.

Substituty	
Firmy substituty prodávají za vyšší cenu	1
Substituty nezvyšují nabídku	4
Náklady na přechod k výrobě substitutů jsou vysoké	4
Cena substitutů je výhodnější pro zákazníka	3
Vyhodnocení	3

Tab. 8 Substituty

Podnik intenzivněji vnímá substituty jako hrozbu a to z důvodu toho, že se zákazníci orientují velmi úzce na cenu a pokud nejsou omezeni památkáři, tak se spíše přiklání k plastovým oknům.

Stávající konkurence

Sílu konkurence určují níže uvedené faktory v tabulce:

Síla stávající konkurence	
Trh je menší	4
Konkurence je vysoká	4
Nevyužité výrobní kapacity	4
Malá ziskovost odvětví	4
Zákazník nerozlišuje výrobky	2
Bariéry odchodu vysoké	4
Vyhodnocení	3,67

Tab. 9 Síla stávající konkurence

Pro podnik je stále nejdůležitější konkurence na trhu, jelikož má zákazník velkou možnost výběru a podniky i za cenu nulových zisků se snaží zákazníka ulovit. Podnik konkurenci vnímá naprosto stejně, jako při minulém dotazování. Některé malé firmy za poslední tři roky odešly z trhu, ale zbylé se drží, co se dá a situace naprosto stejná, bohužel růst vstupů od dodavatelů a vysoké náklady na odchod způsobují v konečném důsledku to, že podniky vyrábí za náklady a neodchází.

Jak již bylo zmíněno, tak nejvýznamnějším prvkem trhu pro podnik je konkurence. I přes velké bariéry odchodu z trhu se podniky snažily za každou cenu dostat k zakázkám a to zapříčinilo snižování cen, avšak růst cen vstupů i v době levné ropy zapříčinil velké problémy pro podniky, které nemají zdravé finance. Podniky se především rozhodly šetřit na prodejních místech a začali se více soustředit na lokální trhy, kde měli výrobu, nebo sídlo, AZ Ekotherm s.r.o. působí primárně ve Středočeském kraji. V současnosti obrat celého odvětví vzrostl na 18 mld. Kč. V rámci analýzy není nutné analyzovat všechny podniky na trhu, ale pouze ty, se kterými se podnik nejčastěji dostává do konfrontace. Analýza konkurence bude vypracována v tabulce, kde kromě popisu podniku budou také sepsány konkurenční výhody a nevýhody daného podniku. Analýza vychází jednak z čísel podložených z účetních uzávěrek zveřejněných na Justice.cz, ze zkušeností managementu podniku AZ Ekotherm s.r.o. a dotazováním se jednotlivých níže uvedených společností.

Název podniku	Rok založení	Základní kapitál	Roční obrat	Počet zaměstnanců	Výhody	Nevýhody
Window Holding a.s.	2008	430 mil Kč	2,5 mld. Kč	854	Silné finanční zázemí	Vysoké náklady na pobočky
					Hodně poboček prodeje, nejvíce Vekra	Nekvalifikovaní zaměstnanci
					Možnost splátek bez navýšení pro zákazníka	
					Největší na trhu	
					Moderní výrobní hala	
ALBO okna s.r.o.	2009	200 tis Kč	80,5 mil Kč	92	Zakázky přímo na míru zákazníkovi	Nízký kapitál
					Výborná domluva pro zákazníka	Málo poboček
					Dobrá pověst	Špatná propagace
					Kvalitní zpracování	
					Export do Německa	
Okna Harald s.r.o.	1997	100 tis Kč.	16,5 mil Kč	7	Orientace na nestandardní řešení	Rodinná firma
					Dlouholeté zkušenosti	Špatná platební schopnost dodavatelům
					Kvalitní zpracování	Špatná propagace
						Špatné vedení
Slavona s.r.o.	1999	100 tis Kč	45 mil Kč	38	Kvalitní zpracování	Málo prodejních míst
					Dobrá pověst	Neorientuje se na zahraničí
					Kvalitní SEO	Zastaralé výrobní technologie
					Orientace na nestandardní řešení	
JANOŠÍK OKNA-DVEŘE s.r.o.	2006	200 tis Kč	85 mil Kč	85	Zakázky přímo na míru zákazníkovi	Rodinná firma
					Dobrá pověst	Špatná propagace
					Kvalitní zpracování	Málo prodejních míst
					Dlouholeté zkušenosti	

Tab. 10 Analýza konkurence AZ Ekotherm s.r.o.

Na trhu působí kromě výše uvedených podniků mnoho dalších, které však svým vlivem nemají přímý dopad na AZ Ekotherm s.r.o.

Výrobci substitutů

Ve výrobě substitutů je potřeba nejdříve odlišit kvalitní výrobce od montážních firem, které se specializují na dovoz levných oken především z Polska. Mezi hlavní české výrobce plastových oken patří tyto firmy:

- Sulko s.r.o. – největší na trhu, cca 300 zaměstnanců, obrat téměř 1 mld Kč.
- DOLS s.r.o. – největší v Šumperském regionu, obrat cca 150mil Kč, počet zaměstnanců přes 115.
- Aktos s.r.o. – obrat 30mil Kč, počet zaměstnanců 35.
- DEC okna a plast s.r.o. – obrat cca 72mil Kč, počet zaměstnanců cca 80firma vyrábí i dřevěná okna za dobré ceny, ne však velmi kvalitní.

4.4.2 Zhodnocení Porterových pěti hybných sil

Z analýzy Porterových pěti hybných sil je zřejmé, že se postoje podniku nijak nezměnily a stále vnímají jednotlivé hybné síly podobně, jediným rozdílem je vnímání substitutů jak zákazníky, tak podnikem, jelikož se zákazníci více orientují na cenu, což pro podnik není nikterak dobrá zpráva. Nejvíce podnik ovlivňuje konkurence a vyjednávací síla zákazníků.

Z analýzy konkurence vyplývá, že podnik usiluje především o dominantní postavení ve výrobě Zimních zahrad, ale musí čelit silným konkurenčním tlakům především od velkých a silně zabezpečených společností typu Window Holding s.r.o. Zákazníci také hledí hodně na cenu, a pokud vyloženě nemusí, tak dávají přednost levnějším plastovým oknům. Substituty jsou pro zákazníka lehce dostupné a také vyloženě nerozlišuje výrobky jednotlivých výrobců, je to dáno především normami, které výrobci musí striktně dodržovat.

Podniky jsou hodně závislé na kurzové změny, jelikož se hodně vstupů dovozí z Německa a Rakouska a tím jsou podniky limitovány často i v cenových nabídkách.

Hlavní část trhu se soustředí na individuální zakázky a snaží se co nejvíce vyvarovat velkým developerským projektům. Největší export dřevěných oken směřuje do Německa.

4.5 Analýza vnitřního prostředí AZ Ekotherm s.r.o.

Pomocí analýzy vnitřního prostředí podniku bude využit model „7S“ firmy McKinsey a především finanční analýzy, která se bude věnovat odhalení silných a slabých stránek podniku. V rámci modelu „7S“ se zaměříme na strategii, strukturu, systémy, styl řízení, spolupracovníky, sdílené hodnoty a schopnosti.

4.6 Analýza modelu „7S“

4.6.1 Strategie

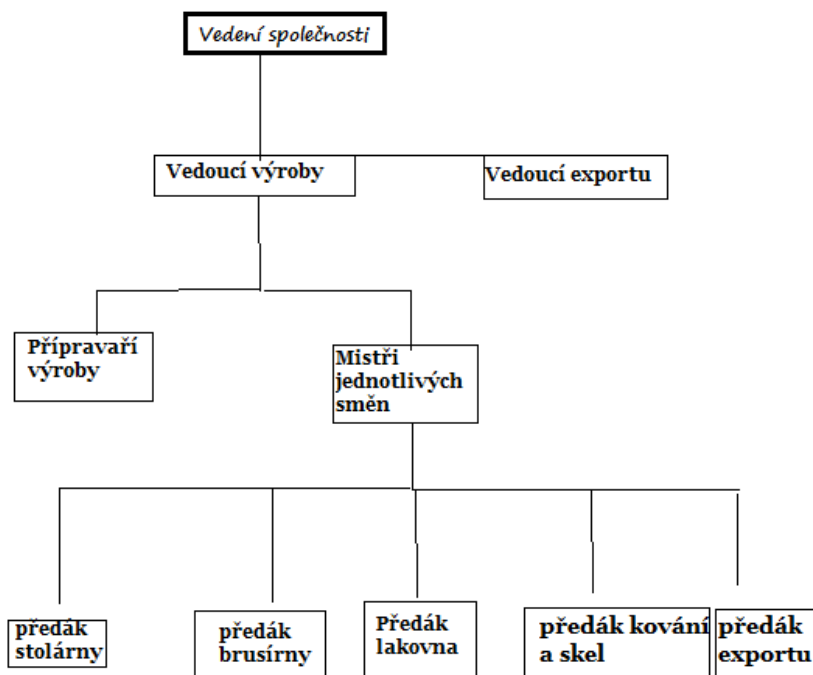
Podnik AZ Ekotherm s.r.o. usiluje o udržení hlavního výrobce zimních zahrad v České Republice. Díky dlouholetým zkušenostem a dobrými vztahy se zákazníky je schopen získávat zakázky i na základě doporučení.

Trh výroby dřevěných oken, zimních zahrad, protipožárních dveří a kastlových oken je zatížen silným konkurenčním bojem, kdy hlavní prodejní technikou je snížení ceny oproti konkurenci. Podnik si klade především důraz na kvalitu výrobků, a proto si nemůže některé zakázky realizovat, tak aby výrobky neutrpkly na kvalitě. Hlavní výroba se nyní orientuje především na historické budovy v Praze, kde se podnik snaží získat přes památkáře co nejvíce zakázek, protože patří mezi málo firem na trhu, které mohou vyrábět historická okna, na které jsou poskytovány dotace.

4.6.2 Struktura organizace

Společnost se kromě výroby také zabývá montážní činností, kdy má dvě montážní centra – jedno v Praze a druhé v Šumperku spolu s Hradcem Králové. Společnost má klasickou organizační strukturu, kde jsou 4 společnosti, kteří mají jednotlivé úkoly, ale na celkový vliv musí být ve shodě. Přímým podřízeným vedení společnosti je vedoucí výroby spolu s vedoucím exportu, kteří mají za úkol především zkorigovat správně výrobu, tak aby co nejefektivněji se dostala zakázka k zákazníkovi. Výroba má liniovou strukturu, kdy nejvyšší je ředitel a zároveň společník Ing. Libor Král, který rozhoduje o všech důležitých věcech, co se týče výroby. Pod vedoucím výroby jsou technici a přípravaři výroby a mistři, kteří předávají předákům úkoly. Dále se AZ Ekotherm s.r.o. dělí na několik úseků, které mají za úkol hlídat a organizovat předáči jednotlivých úseků. Pod předáky jednotlivých úseků jsou řadoví zaměstnanci, kteří pracují na svých stanovištích a plní zadané úkoly.

Podnik pracuje s velmi nebezpečným materiálem, a proto vedoucí exportu kromě své klasické činnosti musí zastávat činnost bezpečnostního technika. V podniku je systém řízení jakosti ISO 9001:2008.



Obr. 9 Řídicí struktura společnosti AZ Ekotherm s.r.o. Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.3 Systémy společnosti

AZ Ekotherm s.r.o. má systém managementu jakosti, který se zaměřuje na návrh řešení pro zákazníka, výrobu, opravy a servis klientům v záruční a pozáruční době. Základním cílem podniku je maximální uspokojení zákaznických potřeb na základě individuálních požadavků. Veškeré procesy tomuto podřízeny.

Ředitel výroby je zodpovědný za výrobky v požadované jakosti. Podnik se snaží neustále zlepšovat jakost svých výrobků a minimálně 2x ročně dochází k přezkoumání a testování svých výrobků.

Podnik má sepsanou příručku, která definuje jednotlivé oblasti, které je potřeba v rámci jakosti hlídat a jsou zde ukotveny i cíle a postupy.

Jakmile podnik dostane zakázku, tak jí přidělí číslo a pomalu se zde začne tvořit postup a dokumentace ke konkrétní zakázce. V rámci výrobní dokumentace jsou zde typy výrobků, veškeré výkresové dokumentace potřebné k výrobě a technologická dokumentace od přípravářů výroby.

Velkou nevýhodou je, že primární komunikace je po telefonu v rámci společnosti, což často vytváří nesrovnalosti, které prodlužují průběh zakázky. Před každým začátkem směny obejde mistr jednotlivý úseky a rozdělí přesně práci, co

je potřeba udělat, tak aby zakázka byla včas kompletní. Jednou za dva týdny se v Praze setkají společníci a řeší nejdůležitější věci ohledně podniku.

Společnost nevlastní žádný informační systém, který by propojil všechny úseky, má pouze lokální. Webové stránky využívá k získání zakázek.

4.6.4 Styl řízení

AZ Ekotherm s.r.o. má 4 společníky, kteří rozhodují o strategických otázkách, stanovují krátkodobé cíle a řídí celou společnost direktivně. Výrobní závod v Šumperku má na starost Ing. Libor Král, který je zodpovědný za kvalitu. Za průběh výroby je zodpovědný vedoucí výroby a mistři, kteří předávají úkoly jak řadovým zaměstnancům, tak hlavně předákům jednotlivých úseků. Dvakrát do měsíce se koná velká porada společníků a jednou měsíčně porada zaměstnanců výroby s ředitelem.

Styl řízení ve společnosti je autoritativní, kdy dochází k řízení shora dolů s možností zpětné vazby. Zaměstnanci na svých pozicích mohou diskutovat různé technologické postupy přímo s manažery a závažnější věci přímo s ředitelem výrobního závodu.

4.6.5 Spolupracovníci

Jedním z nejdůležitějších prvků v podniku jsou zaměstnanci. Získat kvalitního, spolehlivého a flexibilního zaměstnance je jedním ze základních stavebních kamenů úspěšné společnosti. AZ Ekotherm s.r.o. má 55% zaměstnanců ve výrobě a 22% na montážích, zbylé pozice patří obchodu a administraci.

Obsazení jednotlivých míst provádí ředitelé společnosti vždy podle potřeby, zároveň si organizují sami i výběrová řízení.

Odměňování zaměstnanců je pomocí hodinové mzdy, na základě hospodářského výsledku jsou poté odměněni společností nad rámec fixního platu a odměn. Společnost některým zaměstnancům přispívá na dopravu, stravu a penzijní připojištění.

Podnik staví na svých dlouholetých zkušených zaměstnancích, kteří dokáží pracovat samostatně a zodpovědně, proto nastane problém při odchodu některého klíčového zaměstnance do důchodu.

4.6.6 Sdílené hodnoty

Podnik si zakládá na několika hodnotách, které dodržuje pokaždé při zakázce se zákazníkem, mezi tyto hodnoty patří:

- Individuální přístup – společnost upravuje nabídky přímo šité na míru zákazníkům, vzhledem k tomu, že se jedná o stavebnictví, tak žádná zakázka není stejná a je proto potřeba, aby na místo schůzky dojížděl technik, který

doladí technické věci s klientem. Společnost nenabízí na splátky své výrobky ani ve spolupráci s externí společností.

- Odbornost – podnik klade důraz na vysokou kvalitu a dlouhou životnost svých výrobků. Podnik se snaží neustále inovovat své výrobky i na základě minulých zkušeností.
- Budování dobrého jména – společnost se snaží aktivně podílet na různých výstavách a veletrzích, kde přijdou do styku s potenciálními zákazníky a mají možnost prezentace.
- Budování vztahu s klienty – společnost komunikuje s klientem po celou dobu životnosti výrobku a nabízí jak záruční, tak pozáruční servis. Veškeré nesrovnalosti se snaží s klientem okamžitě řešit a případné podněty jsou poté prodiskutovány se zúčastněnými osobami v podniku.

4.6.7 Schopnosti

Společnost AZ Ekotherm s.r.o. klade důraz na co nejvyšší kvalitu, která splňuje i vyhlášky a systém jakosti. Na určitých pozicích se podnik snaží o školení zaměstnanců. Někteří zaměstnanci jezdí na školení každý rok dvakrát, například montážníci jezdí na školy smyku a dovedností, dále musí na školení bezpečnosti práce.

Zaměstnanci jsou na svých pozicích již dlouhou dobu a tím, že nedochází k vysoké fluktuaci, tak jsou schopni vždy odevzdat zakázku k exportu v nejvyšší kvalitě a nedochází zbytečně k prodávám a reklamacím u zákazníků.

Podnik díky dlouhodobému působení na trhu si je schopen vybudovat dobrou pozici mezi zákazníky, kteří dávají přednost podnikům, které mají na trhu již tradici.

4.6.8 Zhodnocení analýzy modelu „7S“ firmy McKinsey

Podnik usiluje v rámci své výroby o maximální uspokojení zákazníka s důrazem na vysokou kvalitu svých výrobků. Podnik tím, že vyrábí co nejkvalitnější okna, tak si nemůže dovolit konkurovat společnostem, které vyloženě na kvalitu nehledí.

Společnost kromě klasických oken, také vyrábí historická okna a je jedním z mála výrobců, kteří mají licenci k této výrobě. Společnost má liniovou strukturu, kde hlavní rozhodovací pravomoci mají společníci a poté vedoucí výroby spolu s vedoucím exportu a montáží.

V podniku nedochází k vysoké fluktuaci. Je to dáno tím, že si podnik cení svých zaměstnanců a snaží se jim platit i navíc za dobře odvedenou práci. V podniku je ve výrobě okolo 55% zaměstnanců, 22% na montážích a zbytek v administrativě, včetně přípravářů výroby. Mezi hlavní sdílené hodnoty patří

individuální přístup, odbornost, budování dobrého jména a budování vztahů se zákazníkem.

4.7 Finanční analýza

4.7.1 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability	2010	2011	2012	2013	2014
ROA - aktiv v hrubé podobě (před zdaněním)	1,71%	0,36%	1,80%	-8,22%	0,37%
ROA - aktiv v čisté podobě	0,06%	0,04%	0,13%	-0,40%	0,02%
ROE (vlastního kapitálu)	0,79%	0,50%	1,44%	-4,57%	0,24%
ROS - Rentabilita tržeb v čisté podobě	0,73%	0,14%	1,11%	-6,92%	0,16%
ROS - Rentabilita tržeb v hrubé podobě	1,71%	0,36%	1,80%	-8,22%	0,37%

Tab. 11 Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv dává vědět, do jaké míry je podnik je schopen generovat zisk. Ukazatel ROE dává vědět, jaká je výnosnost pro akcionáře, v našem případě společníky. Rentabilita vlastního kapitálu je důležitá pro investory, když se rozhodují, zda vstoupí do společnosti, či nikoliv. Rentabilita tržeb značí, kolik procent zisku připadne na 1 Kč tržby.

Z výše uvedené tabulky je vidět, že se podniku daří držet v kladných číslech, kromě roku 2013, kdy se podnik dostal do záporných hodnot především díky špatnému marketingu a nedotažením některých významných zakázek. Situace se poté zlepšila v roce 2014 a trend růstu pokračuje i z dostupných zdrojů v roce 2015, bohužel však úplná účetní uzávěrka ještě není hotova a pro účely této práce poskytnuta být nemohla.

Tržby z prodeje výrobků v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
	14742	50572	18360	8735	21000

Tab. 12 Tržby z prodeje zboží

Vývoj tržeb od roku 2010 vzrostl rapidně meziročně o cca 35mil. Kč, bylo to zapříčiněno velkými zakázkami, které se podařilo podniku získat především v oblasti zimních zahrad a historických oken v Praze a Hradci Králové. Po optimistickém roce 2011 přišel opět pád, kdy podnik zaspal začátek roku a nedotáhl některé zakázky. Neúspěch se nejvíce projevil s krizí v roce 2013, kdy podle zpráv z podniku se rozhodovalo o ukončení podnikatelské činnosti, od které bylo upuštěno, a v důsledku momentálních protikrizových opatření se podnik opět přenesl na 20 mil. Kč tržeb za rok.

Ukazatel aktivity	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	0,37	1,18	0,59	0,27	0,64
Obrat DHM	0,89	3,29	1,35	0,07	1,74
Obrat zásob	1,51	8,86	3,55	1,24	2,35
Doba obratu zásob (dny)	242,03	41,17	102,72	294,38	155,45
Obrat pohledávek	1,53	4,96	2,29	0,88	2,96
Doba obratu pohledávek (dny)	238,26	73,57	159,28	415,91	123,35
Obrat závazků	0,58	1,81	1,14	0,48	1,14
Doba obratu závazků (dny)	624,08	202,15	320,74	762,38	319,30

Tab. 13 Ukazatele aktivity

Výše uvedené ukazatele aktivity značí, jak efektivně dokáže podnik pracovat. Blíže se budeme věnovat v následujícím textu dobám obratu závazků, pohledávek a zásob.

Doba obratu zásob určuje průměrný počet dní za rok, ve kterém jsou naskladněny zásoby do té doby, než dojde ke spotřebě. Pro podnik je nejlepší, když doba obratu zásob je co nejnižší, ale zase také je nutné brát v potaz, o jaké odvětví a typ zásob se jedná. Podnik si polepšil v roce 2011 o téměř 200 dní oproti roku 2010, v roce 2012 situace byla také v pořádku, ale největší zhoršení vlivem špatného odbytu bylo v roce 2013, kdy podnik téměř 10 měsíců držel zásoby a nevyrobělo se. V roce 2014 se situace zlepšila na polovinu vlivem větší poptávky po výrobě oken.

Doba obratu pohledávek určuje dobu, za kterou jsou pohledávky zákazníci splaceny. Z výsledků je zřejmé, že podnik musí často velmi dlouho čekat na uhrazení zboží zákazníky a musí profinancovat z cizích zdrojů. V roce 2011 byla ještě situace optimální, ale v dalších letech, konkrétně v roce 2013 byla kritická, i vlivem neplacení podnik málem ukončil svou činnost. Prostor pro zlepšení zde opravdu je velký.

Doba obratu závazků udává počet dní, kdy podnik čerpá „dodavatelský úvěr“ než zaplatí. Z čísel je zřejmé, že podnik velmi pozdě platí dodavatelům, což jim však umožní lepší vyjednávací pozici o slevách a scontech při placení. Pro podnik je samozřejmě příznivý fakt, že pohledávky inkasuje vždy dříve, než musí zaplatit své závazky.

Obrat celkových aktiv udává efektivnost toho, kolikrát za rok jsou schopna se aktiva proměnit v peníze. Pouze v roce 2011 překročilo hranici 1, kdy podnik efektivně využíval svůj kapitál, ale vlivem krize se tato situace markantně následující 2 roky zhoršila, mírný růst zaznamenal rok 2014.

Ukazatele zadluženosti	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	64,04%	65,81%	52,67%	57,15%	56,92%
Dlouhodobá zadluženost	1,01%	0,99%	0,89%	0,19%	0,01%
Krátkodobá zadluženost	53,53%	60,33%	49,21%	55,18%	55,45%
Míra samofinancování	34,94%	32,92%	46,06%	41,42%	42,01%
Dluh na vlastní kapitál	1,832655	1,999147	1,143507	1,379669	1,354763
Ukazatel podkapitalizování	0,82	0,90	1,02	1,06	1,11

Tab. 14 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost vysvětluje, kolik % celkového majetku je kryto cizími zdroji. Čím je vyšší tento ukazatel, tím je vyšší riziko pro věřitele a zvyšuje se logicky zadluženost podniku. Zadluženost je stále vysoká, ale dle rozhovorů s managementem je nyní cílem tuto zadluženost nechat okolo 50 %. Je vidět, že podnik nemá žádné dlouhodobé závazky, ale pouze krátkodobé.

Míra samofinancování udává, kolik má % vlastních zdrojů podnik z celkových aktiv. Situace není úplně nejstabilnější, nejlepší pro podnik by bylo, kdyby celková zadluženost byla naopak.

Dluh na vlastní kapitál je tím vyšší, čím je vyšší zadluženost, od roku 2011 dochází k postupnému snižování dluhu na vlastní kapitál, kdy situace je okolo indexu 1,35 a trendem je snižovat dluh a tím bude klesat i tento index.

Ukazatel odkapitalizování značí podíl dlouhodobých závazků a vlastního kapitálu vůči stálým aktivům, kdy tato hodnota by měla podle zásad správného financování být vyšší než 1. Situace byla kritická v době krize v roce 2010 a 2011, nyní je podnik v lepších číslech. Musí však dbát na správné hospodaření, tak aby byl zajištěný běžný chod podniku.

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,02317	1,009306	1,066798	1,0641117	1,085857
Pohotová likvidita	0,559254	0,787127	0,724025	0,6641557	0,586106
Hotovostní likvidita	0,102517	0,390112	0,192527	0,0990818	0,189538

Tab. 15 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita vystihuje schopnost uspokojení svých věřitelů v době, kdy by byla naráz proměněna všechna oběžná aktiva v peníze. Optimální hodnota by měla být v rozmezí 1,5 – 2,5. Podnik nedosahuje ani minimální hranice, což není v pořádku, ale je potřeba brát na zřetel, že podnik drží hodně peněz v zásobách. Pohotová likvidita nezahrnuje zásoby. Optimální rozmezí je od 0,7 – 1,2, kdy podnik se k této hranici dostal pouze v roce 2012, další roky opět nedosahuje minimální hranice. Okamžitá likvidita vyjadřuje okamžité splacení všech krátkodobých závazků. Hranice by se měla pohybovat okolo 0,2 – 0,4, kdy je vidět opět, že podnik na tom finančně není nijak dobře.

4.7.2 Kralickův quicktest

V níže uvedené tabulce jsou znázorněny čtyři ukazatele, které nepodléhají rušivým elementům a mají vypovídající hodnotu – kvóta vlastního kapitálu, doba splacení dluhu z CF, ROA a CF v tržbách. Po výsledcích jsou jednotlivým ukazatelům přiděleny známky a výsledek je vypočítán podle aritmetického průměru.

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012	2013	2014
Kvóta vlastního kapitálu	0,2793	0,3494	0,3292	0,2245	0,3854
Doba splacení dluhu z CF	16,3786	16,8862	1,7271	-8,552	15,8421
ROA	0,0205	0,0064	0,0089	-0,004	0,02
CF v tržbách	0,012	0,0162	0,01286	0,01002	0,0172

Tab. 16 Vstupní hodnoty Kralickova quicktestu

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012	2013	2014
Kvóta vlastního kapitálu	2	2	3	3	2
Doba splacení dluhu z CF	2	2	5	5	3
ROA	4	4	4	5	4
CF v tržbách	4	4	4	4	4
Vyhodnocení	3	3	4	4,25	3,25

Tab. 17 Vyhodnocení Kralickova quicktestu

Z výsledků vyplývá, že se podnik nachází ve velmi špatné finanční situaci a jakýkoliv nečekaný zásah by měl velký vliv na jeho bonitu. Je potřeba, aby podnik především zapracoval na ukazateli ROA a na tržbách.

4.7.3 Altmanův bankrotní model

Výpočet Altmanova bankrotního model vycházel ze vzorce uvedeném v literární části. Jednotlivé hodnoty potom dávají vypovídající schopnost o zdraví podniku.

Vstupní hodnoty	2010	2011	2012	2013	2014
X1 (čistý pracovní kapitál/CA)	0,548	0,609	0,525	0,587	0,602
X2 (nerozdělený zisk/CA)	0,319	0,302	0,418	0,400	0,385
X3 (zisk před zdaněním a úroky/CA)	0,006	0,004	0,011	-0,022	0,002
X4 (vlastní kapitál/celkové závazky)	0,546	0,500	0,875	0,725	0,738
X5 (tržby/CA)	0,375	1,188	0,599	0,274	0,651
Z-skóre	1,286	2,101	1,730	1,267	1,725

Tab. 18 Altmanův bankrotní model

Podnik by se neměl dostat správně pod hranici 1,23, kde je hranice pro krachující podnik. Nejhůře na tom byl podnik v roce 2010 a 2013, ostatní roky se pohyboval v lepších číslech, ne však uspokojivých. Jak je zřejmé ze všech analýz, tak nejkritičtější pro podnik byl rok 2013.

4.8 Zhodnocení analýzy vnitřního prostředí

Mezi silné stránky podniku patří kvalitní produkty, vysoce kvalifikovaní a dlouholetí zaměstnanci. Nízká nabídka produktů a nerozlišení výrobků mezi zákazníky lze zařadit mezi slabé místo. Podnik musí vyrábět na hranici výrobních nákladů s marží okolo 5%, kde jsou bohužel zahrnuty i možnosti reklamací.

V oblasti tržeb se podniku nejvíce dařilo v roce 2011, kde dosáhl nejvyšších tržeb, následující roky vlivem krize ve stavebnictví a vysokou nezaměstnaností a klesající poptávkou po dřevěných oknech šly tržby strmě dolů. V současné době však tržby rostou a je to dáno především zvýšeným zájmem zákazníků, kteří mají možnost levných hypotečních úvěrů.

Podnik drží zásoby velmi dlouho, bohužel je to dáno také tím, že dováží velké množství, které musí držet během sezóny, kdy podnik vyrábí, aby přes zimu mohl hospodařit se ztrátou.

V oblasti pohledávek za odběrateli situace na první pohled není příznivá, ale dle rozhovoru s managementem to podniku nijak neškodí, jelikož závazky platí později. Pohledávky inkasuje podniku v průměru okolo 160 dní a závazky platí v průměru okolo 450 dní.

Celková zadluženost podniku se drží nyní okolo 57 %, v roce 2010 byla zadluženost téměř 65 %, takže podnik se snaží tuto situaci řešit. Zjištěné údaje vypovídají o tom, že podnik je velmi závislý na financování cizími zdroji, což značí i analýzy likvidity, kdy podnik se pohybuje vždy okolo nejnižší únosné hranice. Silné a slabé stránky jsou uvedeny v následující kapitole 4.9.

4.9 SWOT matice

Z výše uvedených analýzy vnitřního prostředí byly vypracovány silné a slabé stránky a z analýzy vnějšího prostředí vyplývají příležitosti a hrozby.

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalitní výrobky na přání zákazníků	Špatný marketing společnosti
Mnohaleté zkušenosti na trhu	Závislost podniku na jednotlivých zakázkách
Vysoká odbornost zaměstnanců	Neúspěch v oblasti zahraničního obchodu
Nízká fluktuace zaměstnanců	Žádný informační systém
Dobré vztahy se zákazníky	Zastaralý výrobní závod
Pozáruční opravy	Nejednotnost na montážích
Největší výrobce zimních zahrad	Špatné umístění příjmu a expedice
Inovace v oblasti zimních zahrad	Časté zásahy vedení do chodu podniku
Malé množství reklamací	
Příležitosti	Hrozby
Export do zahraničí	Cenová politika konkurence
Dotace na zateplení	Růst úroků z hypotečních úvěrů
Dotace na historické budovy	Plastová okna
Snižující se konkurence	Snížení dotací na zateplení
Provádění oprav v ČR a Německu	Odchod důležitých zaměstnanců
Nabízení kompletních řešení, konkurence nenabízí	Měnové riziko
	Pozdě placené faktury od zákazníků

Tab. 19 SWOT matice AZ Ekotherm s.r.o.

Mezi silné stránky patří to, že podnik vlastní svůj vlastní výrobní závod a má dlouholeté zkušenosti a tradici na Českém trhu. Podnik kromě výroby poskytuje také montáže vlastními zaměstnanci a poskytuje pozáruční servis. Podnik si stále drží přední pozici na trhu zimních zahrad. Inovace zimních zahrad z minulých let omezily reklamace nyní téměř o 75 %. Spousta zákazníků ani neví, že má možnost dotací na své budovy a podnik díky dobrým vztahům s památkáři bezplatně vyřídí veškeré dokumenty a nachystá podklady tak, aby zákazník přišel k hotovému, což zákazníci velmi oceňují. Mezi další silnou stránku je nutné zařadit nízkou fluktuaci zaměstnanců, spousta zaměstnanců je v podniku od začátku.

Slabou stránkou podniku je především marketing, kdy není podnik stále schopen soustavně a efektivně pracovat na reklamě, i přes všechna doporučení využívá pouze webové stránky a velmi zřídka sociálně sítě. Další slabou stránkou je nejednotný informační systém, kdy má každé své středisko vlastní, které je nezávislé na ostatních a veškeré dokumenty a komunikace musí být zasílány emailovou cestou a zbytek se dořeší telefonicky, což občas zapříčiní zmatek ve výrobě a především na montážích, kde navíc jedno montážní středisko je v Praze a druhé v Šumperku ve výrobě. Podnik vlastní výrobní závod od roku 2000, ale není schopen se sousedy domluvit již 16let na odkupu zbylé části, kde by mohl vybudovat plnohodnotný sklad i s dobrým nájezdem pro dodavatele. Problém se skladem není ve dřevě ale ve skle, kde podnik i přes zimu musí skladovat sklo pod přístřeškem a časté přenášení a manipulace zapříčinila mnoho rozbití skel. Dalším problémem je zastaralost budovy, kde rok od roku jsou vyšší náklady na údržbu a energie.

Mezi hlavní obchodní příležitost lze zařadit expanze na zahraniční trhy a soustavně nabízet své produkty hlavně v Rakousku a Německu, kde je bohatý trh a dbá se tam více na estetiku a kvalitu. Odchod některých konkurentů z trhu může v nejbližším roce přijít, jsou to často podniky, které nemají vlastní výrobní závod a mají vysoký poměr cizího kapitálu k vlastním zdrojům. Podnik by mohl vytvořit tým montážníků, kteří by po získání zakázek odjeli do zahraničí na 2 – 3 týdny, kde by prováděli sanaci starých oken, v zahraničí se za to platí v porovnání s náklady mnohonásobně více, než při nových oknech.

V důsledku také nestálé politické situace podnik musí flexibilně reagovat na všechny změny, nejvíce však na možné změny ve zdanění, kde by se to určitě projevilo do cen vstupů, a byla by otázka, jak by se k tomu výrobci postavili. Podnik je závislý na dodávkách určitého materiálu z Německa jakékoliv drobné změny kurzu se pozitivně i negativně promítnou do konečné ceny. Kdyby se podniku nedařilo inkasovat včas pohledávky od zákazníků, tak by podniku hrozila platební neschopnost.

4.10 Zhodnocení současné situace

Z výše uvedených analýz vyplývá, že podnik již krizi z velké části překonal a směřuje správným směrem. Trh se stabilizoval a skončili především výrobci, kteří vyráběli v pronajatých prostorách a měli špatný marketing. V této situaci podnik uvažuje o nové strategii, která podnik nasměruje k lepší budoucnosti.

4.11 Nové podnikové strategie

Po konzultaci s managementem podniku byly stanoveny následující strategie, kterých by se podnik chtěl držet.

- Konkurenčně orientovaná strategie s cílem snížení výrobních nákladů.
- Strategie rozvoje trhu s cílem zahraniční expanze.
- Strategie pronikání – management se pokusí hledat nové a rozšířit stávající cesty k zákazníkům.

5 Protikrizová opatření

Tato kapitola se bude zabývat nejprve zhodnocením dříve vypracovaných okamžitých opatření proti krizi. Budou zmíněna pouze nejdůležitější opatření, která měla na podnik určitý vliv. V další podkapitole budou vypracovány opatření, která vychází z dříve doporučených a budou sepsány i nové, které byly stanoveny na základě požadavků podniku.

5.1 Vyhodnocení minulých opatření

5.1.1 Přijetí Obchodního zástupce pro Prahu

Hlavním požadavkem při výběrovém řízení bylo, aby obchodní zástupce již měl několikaleté zkušenosti v obchodě. Na výběrové řízení se přihlásilo pět uchazečů, ze kterých podnik vybral nejlépe, jak mohl. Obchodní zástupce má 45 let, dělal obchodního zástupce pro velkou stavební firmu, která dělala i zateplení a hned využil svých kontaktů a již začátkem roku 2014 přinesl firmě na rok zakázky v hodnotě 8,5 mil Kč, v roce 2015 je již na hodnotě 22,5 mil Kč a to hlavně z důvodu dlouhodobě rozjednaných zakázek pro velké budovy v centru Prahy.

Přínosy:

- Rozšíření klientely.
- Dobré obchodní dovednosti – může školit nové obchodní zástupce.
- Nové zakázky.
- Zvýšení podílu na trhu.

5.1.2 Převedení administrativních zaměstnanců do obchodu

Po pečlivém zvážení se v polovině roku 2014 rozhodl podnik převést 2 zaměstnance z administrativy do obchodu. Jeden zaměstnanec z výrobního závodu, kde jednal pouze s klienty na pobočce a vyřizoval dodávky, tak byl převeden primárně na obchod a sjednával si schůzky jak v terénu a zbytek řešil s klienty v místě, kde má kancelář v Šumperku ve výrobě.

Hlavním přínosem pro oblast v Šumperku je především dobrá znalost zaměstnankyně, která v podniku pracuje přes 13 let a zná jak technologické postupy, tak dokáže velmi dobře jednat s klienty. Podle potřeby jí je k dispozici firemní vůz a díky tomuto kroku se zvýšily zakázky v regionu o cca 17%.

Druhý administrativní pracovník, který byl převeden do obchodu, sídlí v Praze. Zde nedošlo k výraznému vzestupu zakázek, ale pracovník jezdí a zajišťuje méně náročné, takřka rutinní zakázky, tak aby měli zkušenější obchodní zástupci čas na složitější obchodní případy. Především spolupracuje úzce s nově přijatým zástupcem, který na kolegu deleguje malé zakázky.

Oba zaměstnanci nadále zůstali v podniku na hlavní pracovní poměr a pochopili svou úlohu tak, že se dohodli, že nedostávají žádné % ze získaných zakázek. Hlavním důvodem je u obou jistota zaměstnání.

5.1.3 Veletrhy a Výstavy

Podnik neupustil od účastí na veletrzích v žádném roce, nikdy však neměl nikterak velké prostory, kde by mohl prezentovat i část zimní zahrady a měl zde přímo celé kusy výrobků. Na základě tohoto doporučení se podnik rozhodl zainvestovat a na Floře v Olomouci si pronajal větší prostory s předstihem na rok 2014. Původně kalkulované náklady na cca 60 000 Kč se vyšplhaly na 168 456 Kč. Podnik se totiž rozhodl pro co největší prezentaci a ta stála jednak dopravu

a práci montážníků, ale také pronájmy prostor na veletrh. Hlavním přínosem bylo, že zde byly opravdu zkušené obchodní zástupci z Prahy a Šumperka, kteří se po dobu 3 dní věnovali maximálně všem potenciálním klientům. Původní odhady na zakázky získané z veletrhů byly cca 1,5 mil. Kč, nakonec však až překvapivě to bylo 2,9 mil. Kč. Je dobré, že podnik pochopil důležitost těchto veletrhů a byl konečně ochoten zaplatit kvalitní prostory a poslat zde zkušené obchodní zástupce. Dalším důležitým faktorem tohoto veletrhu rozhodně bylo, že se podnik dostal do širšího povědomí a zaznamenal v minulém roce vyšší poptávku po svých produktech z Olomouckého kraje, než v předchozích letech, podnik však dále neanalyzoval, odkud zákazníci získali první kontakt.

Další veletrhy v České republice a v zahraničí zatím podnik nestihl zrealizovat.

5.1.4 Snižování cen

Podnik si dal jako jeden z hlavních cílů pro roky 2014 a 2015 snížit co nejvíce vstupy, počátkem roku však přišla nečekaná událost a to ta, že kurz koruny vůči Euro se negativně změnil a podniku se začaly tyto plány hroutit. Oslovil však několik tuzemských dodavatelů, ale všechny tato situace negativně poznamenala a začaly růst ceny od dodavatelů. Avšak vlivem nízké ceny ropy se částečně zdražení vykompenzovala v dopravě. Podnik musí hledat jiné cesty k dodavatelům.

5.2 Doporučení pro překonání krize

Navrhovaná opatření budou vycházet jak z minulých opatření, tak především ze SWOT matice, kdy budou vyselektovány jednotlivé slabé stránky a k nim přiřazeno opatření. Navrhovaná opatření mohou mít krátkodobou, či dlouhodobou povahu.

Slabé stránky/Hrozby	Navrhované řešení
Špatný marketing	Zlepšení marketingu společnosti a zvýšení obchodních dovedností
Závislost na jednotlivých zakázkách	Nalezení úspor ve výrobě a u dodavatelů
Cenová politika konkurence	Zvýšení motivace zaměstnanců
Odchod důležitých zaměstnanců	Zaměření se více na export
Neúspěch v oblasti zahraničního obchodu	
Měnové riziko	
Žádný informační systém	Nový informační systém
Nejednotnost montáží	
Zastaralá výrobní hala	Nákup nové haly, nebo zbylé části budovy
Špatné umístění expedice a příjmu	

Tab. 20 Navrhovaná řešení

5.2.1 Zlepšení marketingu společnosti a obchodních dovedností

Podnik AZ Ekotherm s.r.o. i přes veškerá doporučení neklade velký důraz na marketing a jede již několik let v „zajatých kolejích“. S příchodem krize do odvětví stavebnictví v soukromém sektoru poklesla poptávka a Česká Národní Banka se snažila tomuto poklesu zamezit nízkými sazbami hypotečních úvěrů, což se jí krátkodobě daří, otázkou však zůstává na jak dlouho. Podnik by se měl soustředit kromě soukromého sektoru i na sektor veřejný, kde by se aktivně měl účastnit výběrových řízení a tendrů na rekonstrukce státem a obcemi vlastněných budov.

Společnost se rozhodla účastnit i v dalších letech veletrhu na Flóře v Olomouci a to z důvodu toho, že se lze zde dobře a rychle dopravit z výrobního závodu v Šumperku. Podnik však odmítá další veletrhy, což i podle loňských výsledků značí nedostatky. Je však potřeba si stanovit několik kritérií, za kterých by se podnik měl níže uvedených veletrhů zúčastnit. Mezi tyto kritéria patří:

- Dobrá dopravní dostupnost z obchodních míst.
- Vysoká návštěvnost veletrhu.
- Možnost instalace prototypu zimní zahrady o rozměrech 3 x 3 m².
- Zajímavý trh.
- Nesoustředit se na největší města z důvodu vyšších nákladů.

Navázání spolupráce, za zvýhodněných podmínek, s pořadatelem veletrhů Omnis veletrhy a výstavy s.r.o. Výpis nejzajímavějších veletrhů stavebnictví a bydlení v České Republice dle stanovených kritérií je uveden v následující tabulce.

Veletrhy a výstavy v České Republice	Období	Náklady	Výhody	Přínos	Předpokládaný objem zakázek
Stavíme, bydlíme Třebíč	Únor	135 000 Kč	Velký trh, hodně nových domů a historických budov	Získání zakázek v Jihomoravském kraji a na Vysočině	2 - 3 mil Kč
Stavíme, bydlíme - Krkonošský veletrh Trutnov	Duben	89 546 Kč	Nízké náklady, zajímavý trh, málo poboček konkurence	Nové zakázky v okolí Hradce Králové	1 - 1,2 mil Kč
Stavíme - bydlíme Kladno	Květen	95 000 Kč	Dostupnost z Prahy	Noví zákazníci, přesvědčení rozjednaných klientů z okolí Prahy	2 mil Kč
Dům a zahrada Liberec	Květen	128 964 Kč	Nízké náklady, zajímavý trh, málo poboček konkurence	Nové zakázky v kraji	1,2 - 1,5 mil Kč
Stavotech - Moderní dům Olomouc	listopad	15 000 Kč	Dostupnost ze Šumperka	Navázání spolupráce se staviteli	nelze určit

Tab. 21 Veletrhy a výstavy v České Republice

Podnik dle minulých doporučení zapracoval na optimalizaci webových stránek, kde se pravidelně umísťuje na vyhledávačích na předních pozicích. Zákazníci by uvítali live komunikaci s některým ze zaměstnanců společnosti. Tato utilita by podnik vyšla na cca 3 000 Kč a asistentka, která vyřizuje emaily a připravuje podklady, by také mohla komunikovat se zákazníky online a snažit se je nasměrovat přímo na obchodního zástupce, který by dostal do telefonu kontakt a požadavek zákazníka a následně by to obchodní zástupce dořešil přímo s klientem.

V rámci online komunikace by navíc podnik měl investovat do sociálních sítí, které dokáží pracovat podobným způsobem jako vyhledávače a jsou schopny nabídnout uživatelům cílenou reklamu. Měsíčně by reklama na celou ČR vyšla na 7 500 Kč a dosáhla by vysokého počtu lidí, samozřejmě podnik ve vlastní režii musí pravidelně aktualizovat a pracovat na stránkách na sociální síti a aktiv-

ně sbírat odběry. K tomuto kroku je potřeba přesvědčit vedení společnosti, které těmto technologiím příliš nerozumí a hlavně jim nevěří.

V rámci dalších marketingových aktivit by podnik měl nechat vyrobit 80 kusů plachet za 35 000 Kč, které by po odsouhlasení zákazníka nechal na jeho budově jako reklamu po dobu 3 týdnů. Zákazník by dostal navíc rok prodloužené záruky. Podnik tuto již dříve odzkoušel a zakázky mu to přineslo.

V rámci obchodních dovedností budou obchodním zástupcům a zúčastněným zaměstnancům (cca 9 – 11 lidí) v Praze zaplácena dvě víkendová školení i s ostatními firmami, kdy celá akce včetně ubytování vyjde na 50 000 Kč a druhá akce také 50 000 Kč. Školení měkkých dovedností bude zastřešovat firma Topvision. Hlavním cílem je zvýšení aktivity obchodních zástupců a pochopení moderního myšlení dnešní společnosti.

Celkové náklady za rok jsou vyčísleny na 700 000 Kč i s rezervami.

Výnosy budou okolo 2 – 3 mil. Kč podle schopností obchodních zástupců a trochy štěstí při získání zakázek.

5.2.2 Nalezení úspor ve výrobě a u dodavatelů

V rámci konkurenčního boje podniky již v roce 2010 začaly s cenovou válkou, která vyústila v neziskovost odvětví a podniky se místo možností vyjednávat s dodavateli o nižších cenách za zboží uchýlily pouze ke snižování své vlastní marže a předháněli se s ostatními firmami na trhu o každého zákazníka i za cenu záporné marže, aby zajistili práci pro své zaměstnance.

Společnost by v první řadě měla lépe řídit své zásoby. Dodavatelé umožňují bez příplatků objednávky ve vyšších intenzitách v kratším období, jelikož jsou rádi za jakýkoliv odbyt. Podniku by to uvolnilo částečně Cash Flow a mohl by si dovolit zafinancovat nákladnější zakázky, které často musel z důvodu vysokého finančního rizika odmítnout. Aby však bylo možné efektivně a přehledně řídit zásoby, je potřeba implementovat kvalitní informační systém, který veškeré procesy bude kontrolovat a bude dávat managementu přesné informace.

Informovat zaměstnance o tom, aby se podíleli i oni na snížení nákladů ve výrobě a přinášeli vedení různé podněty na zefektivnění určitých procesů, které by ušetřili čas i peníze. V případě, že se povede určitým způsobem zefektivnit výrobu, tak zaměstnanec dostane jednorázovou nepeněžitou odměnu až do výše 5 000 Kč.

Podnik si chce držet co nejvyšší kvalitu svých výrobků a má své osvědčené dodavatele, se kterými spolupracuje několik let a možnost změny není tak jednoduchá. Ale v rámci rostoucích nákladů od současných dodavatelů by měl podnik rozhodně zvážit to, zda některé dodavatele nenahradí, nebo nevypíše nové výběrové řízení, ze kterého poté vybere toho nejlepšího dodavatele určité komponenty v poměru ceny/kvalita.

Snížení vstupů, spolu s efektivním řízením zásob by podnik přinesl možnost většího cenového rozpětí a získal by tím větší množství zakázek za rozdílné ceny. Mohl by tím dosáhnout i na zakázky, které by dříve nedostal.

5.2.3 Zvýšení motivace zaměstnanců

Zaměstnanci jsou klíčovým prvkem podniku, a proto by podnik měl dbát na jejich motivaci. Zaměstnanci AZ Ekotherm s.r.o. pracují na fixní mzdu, přičemž nedostávají žádné bonusy a platy se jim zvyšují o pár korun ročně, podnik má vlastní tarifní systém, podle kterého jsou odměňováni. Zaměstnanci nemají v podniku téměř žádnou motivaci, jelikož mají stále stejný plat a často se stává, že uvažují o změně zaměstnání, avšak v regionu je velmi málo zaměstnavatelů, u kterých by se mohli uplatnit. Podnik si nemůže dovolit extra zvyšovat platy. Navrhované řešení, kde vzít na odměny je zrušit pozici předáků ve firmě a rozdělit bonusy spravedlivě mezi ostatní zaměstnance dle níže stanovených kritérií. I když tento krok může být radikální a povede to k odchodu některých zaměstnanců, tak z interního sdělení je si podnik naprosto jistý, že i bez předáků to půjde. Pozice předáků byla uměle vytvořena v době, kdy se podniku v roce 2006 nejvíce dařilo a od té doby nebyla snaha tyto pozice zrušit. Vzhledem k tomu, že se uvolní v podniku zhruba 80 000 Kč měsíčně + mzdové náklady, tak je reálné každému zaměstnanci přidat. Mezi motivační kritéria lze zařadit:

- Dodržování stanovených pracovních termínů.
- Žádná pracovní neschopnost.
- Vlastní iniciativa ve výrobě.
- Plnění stanovených úkolů.
- Zvýšená bezpečnost práce.

Navrhovaným řešením je ponechání hrubé mzdy a zbylé peníze dát jako příspěvek na penzijní připojištění. Podnik by všem zaměstnancům povinně založil penzijní připojištění od společnosti Conseq investment a.s., kde by jim přispíval. Zaměstnanci si budou moct přispět také sami a tím si budou spořit na důchody, pro zaměstnavatele to znamená navíc snížení mzdových nákladů. Hlavním důvodem pro motivaci zaměstnanců je zrušení předáků na jednotlivých úsecích, kteří v podstatě několik let plní stejnou práci jako řadoví zaměstnanci, ale berou za to více peněz. V konečném důsledku se jim část peněz převede na penzijní připojištění. Dalším důvodem je snížení pracovní neschopnosti hlavně v období podzimu a zimy, kdy se často stane, že podnik dostane rychlou zakázku a není schopen ji zrealizovat, protože má spoustu marodících zaměstnanců. Zaměstnanci také nebudou hledat jině zaměstnání, kde jim za stejné peníze nabídnou i vybraný benefit ve formě penzijního připojištění. V důsledku změn v penzijním připojištění, kdy si klient může stanovit sám investiční strategii, si klient může přijít v důchodu na velmi zajímavé peníze.

Při vysokém počtu zakázek navrhuji pro zaměstnance získání příplatku k fixní mzdě. Tato výše by byla příměrná velikost obrátu podniku a ochotě zaměstnanců pracovat přesčas a občas i v nočních hodinách, kde kromě zákonem stanovených příplatků by ještě zaměstnanci dostali tento bonus.

Hlavní přínos:

- Snížení mzdových nákladů.
- Zrušení nepotřebných pozic ve firmě.
- Zvýšení motivace zaměstnanců.
- Snížení daňového základu podniku.

5.2.4 Implementace informačního systému pro řízení podniku

Jak již bylo zmíněno, podnik nedisponuje žádným kvalitním informačním systémem, který by dával přehled o zakázkách, skladech, výrobě a účetnictví. Podnik si je dobře vědom toho, že řídit efektivně zakázky, sklady a další činnosti bez kvalitního informačního systému jde velmi těžce, ale obava z vysokých nákladů a neochota vedení se adaptovat na nové věci způsobila pokaždé zastavení budování informačního systému. V podniku dochází k přenosům informací a dat skrze maily, neexistuje žádná interní síť, kde by se aspoň ukládalo všechno, každý uživatel si musí vše evidovat ve svém počítači, při větších odbytech dochází k chybám, díky kterým se i několikrát stalo, že podnik neměl například potřebné barvy na lakování, což zvyšuje náklady. Krize kromě trhu probíhá i ve firmě a to v podobě nepřesnosti v zadaných zakázkách, kde až při výrobě se přijde na to, že vše nesedí jak má, většina věcí se musí řešit operativně a chyby se musí napravit, což stojí zaměstnance čas a podnik peníze.

Hlavní výhodou nového CRM informačního systému bude přehlednost a kontrola všeho, co se v podniku děje. Podnik bude mít kromě skladů přehled i o výrobě a o tom, jaké vznikají kde náklady a jaká je přesná spotřeba materiálu. Informační systém bude schopen efektivně řídit jednotlivé zakázky, aby v co nejkratším termínu byly dodány koncovému zákazníkovi. V rámci tohoto přehledu bude moct podnik efektivněji optimalizovat náklady, jelikož bude mít přesný a vypovídající přehled o všech zakázkách na jednom místě.

V rámci diplomové práce byly osloveny 2 firmy, které zabývají CRM informačními systémy. První podnik zastupuje klasické řešení implementace informačního systému fyzickou podobou. Druhý podnik pracuje formou Cloudu. Níže uvedené tabulka ukazuje prvotní náklady, včetně implementace a licencí.

Výrobce	Náklady na hardware v Kč	Náklady na licenci/osoba v Kč	Počet uživatelů	Celkové náklady v Kč
Helios Orange + SQL	160 000	47 500	18	1 015 000
SAP Business One Cloud	60 000	2 200	18	99 600

Tab. 22 Náklady na informační systém

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že se podniku v dnešní době více vyplatí zainvestovat do cloudového řešení, které podniku hlavně ušetří přes půl milionu a další statisíce v aktualizovaných licencích.

Nejvhodnějším řešením je pořízení cloudových aplikací od společnosti SAP Business, kde v ceně je i pronájem licence a databázový server. Podnik nemusí nutně vynaložit velké finanční prostředky, které by ho mohly zatížit. Společnost kromě implementace informačního systému zajišťuje také technickou podporu na telefonu a za pomoci Teamvieweru 24 hodin denně, každý den. Podnik navíc umožňuje bezplatnou dvouměsíční zkušební verzi. Zavádění pro podnik bývá často velmi stresující, ale SAP Business vše vyřešení za podnik.

První etapou implementace systému je setkání s hlavními budoucími uživateli, kde se dá dohromady prvotní návrh, jak by měl systém vypadat a co by měl umět. Následně se systém během 4 – 6 týdnů, dle náročnosti, vyvíjí a poté dojde k instalaci cloudového systému do počítačů jednotlivých uživatelů, kde každý má svá určitá práva a možnosti, které jsou předem definovány. První dva týdny dochází k testování a odladění určitých nesrovnalostí, kde se zároveň i školí zaměstnanci, kteří před ostrým spuštěním budou mít veškeré potřebné školení za sebou. Celkový vývoj trvá až 5 měsíců.

Cena je za jednoho uživatele stanovena na 2 200 Kč měsíčně. Podniku kromě nákladů měsíčních vzniknou i jednorázové na hardware. Celkové náklady v prvním roce budou 535 200 Kč. V dalším roce 475 200 Kč.

V rámci úspor to podniku ušetří 1,25 hod. denně na jednoho zaměstnance v rámci 8 hodinového pracovního fondu. Při sazbě administrativních pracovníků v průměru 168 Kč/h vychází denně 4 158 Kč a za rok 997 920 Kč.

Celkový přínos pro podnik je to minimálně 500 000 Kč. Při větším množství uživatelů by byly úspory markantnější.

5.2.5 Zaměření na export

Podnik si v rámci úspor, kterých dosáhne v podobě implementace informačního systému, bude moci dovolit expanzi na Německý trh v rámci reklamy a především účasti na nejdůležitějším Evropském veletrhu restaurování, památkové péče a obnovy měst. Výhradní zastoupení má společnost SEPP International s.r.o., která podniku zprostředkuje účast na veletrhu. Německý trh je pro AZ Ekotherm s.r.o. velmi zajímavý, jelikož se výrobky zde prodávají cca o 33 % draž a to z důvodu vyšší kupní síly a vyšších nákladů na výrobu oken kvůli vyšším mzdovým nákladům.

Podnik účast na veletrhu včetně ubytování a překladatele vyjde na 685 000 Kč, které je ochoten investovat. Podnik si slibuje nárůst export z 0,5% na 15 % z celkového objemu. Podnik musí hlavně kromě veletrhu správně pochopit systém výběrových řízení na veřejné zakázky, na kterých by chtěl začít, jelikož zde nemusí vynakládat vysoké finanční náklady na marketing a cenou je schopný konkurovat a získat velké zakázky na úkor tuzemských firem.

Další fází proniknutí na Německý trh by bylo zmapování regionálních trhů, kde by bylo v pohraničí dobré začít. V rámci toho by podnik mohl provádět i servis oprav oken, když budou montážníci v dané zemi.

Po kompletnějším zkoumání by byl vypracován obchodními zástupci a majiteli podrobnější plán a strategie oslovení nových zákazníků, včetně vytvoření cenových podmínek. K dispozici by byl stálý obchodní zástupce, který mluví plynule německy.

5.2.6 Změna výrobních prostor

Podnik by měl v budoucnu uvažovat o přestěhování výrobních prostor do nové moderní výrobní haly, která bude nést jednak nižší náklady, ale především bude splňovat moderní požadavky.

V současné době se podnik potýká s problémem, kdy je potřeba naskladnit zboží a ve stejném místě dochází k expedici výrobků pro zákazníky. Nákup nové výrobní haly v současné finanční situaci je nereálný, jelikož by nová výrobní hala s pozemky v Šumperku vyšla na 29 mil Kč. Otázkou je, zda se podnik podaří odkoupit vedlejší budovu s pozemky za necelých 6 mil Kč a při celkových nákladech by akce vyšla na cca 10 mil Kč i s vybudováním nového skladu, což by ušetřilo i manipulační náklady s materiálem.

6 Diskuze

K naplnění hlavního cíle a dílčích cílů bylo pro účely diplomové práce čerpáno z veřejných i neveřejných zdrojů. Získání odpovídajících dat o konkurenci nebylo možné, jelikož si každý podnik tvrdě brání své čísla a žádný podnik nebyl sdílný, proto byly pro tyto účely čerpány pouze veřejně dostupné zdroje a subjektivní názory sledovaného subjektu.

Při vypracování této práce jsem byl úzce v kontaktu s managementem podniku, i zaměstnanci na všech pozicích, na základě čehož jsem byl schopen získat od všech konkrétní informace, které byly pro tuto práci potřeba, toto lze považovat za primární zdroj práce. Veškeré podklady dobře posloužily k popsání vnitřního prostředí podniku AZ Ekotherm s.r.o., díky kterým byly vyvozeny silné a slabé stránky. Mezi silné stránky nejvíce patří individuální řešení pro zákazníky, nízká fluktuace zaměstnanců a nízké procento reklamací. Mezi slabé stránky patří absence informačního systému, špatný marketing a chyby ve vedení společnosti.

Podnik AZ Ekotherm s.r.o. byl sledován v pětiletém horizontu, kdy v roce 2013 se podnik ocitl v chronickém stádiu krize, kdy uvažoval ukončení podnikatelské činnosti. Bylo to zapříčiněno jednak stagnací trhu stavebnictví, dále špatným marketingem a vinou obchodních zástupců. Na základě doporučení z dříve vypracované bakalářské práce se podnik začal více orientovat na obchod a přestal čekat, že zakázky přijdou sami, dalším důležitým faktorem na vzestup stavebního průmyslu má rozhodně Česká národní banka, která svými kroky snížila úroky na hypotečních úvěrech na historické minimum.

Pro další úspěšné vyvedení podniku z krize byly vypracovány po konzultaci s majiteli konkrétní doporučení. Některá doporučení mají charakter okamžitý, některé budou chtít více času na přípravu a realizaci. Podnik se některých minulých opatření zmocnil a aplikoval je a již v roce 2014 se situace výrazně zlepšila.

Klíčové doporučení je zaměření se na export do Německa, kde je velká kupní síla a podnik zde může díky svým cenám soupeřit s tuzemskými firmami. V současné době ani ostatní podniky neexportují, pouze Window Holding a.s., který na to má finanční prostředky, ostatní podniky si to z důvodu vysokých nákladů a vysokého rizika dovolit nemohou.

Vypracovaná doporučení nelze v určitých případech zobecnit, jelikož se jedná o doporučení, která jsou šitá podniku přímo na míru. Zlepšení marketingu a dalších obecných věcí se dá použít i na podniky, které produkují naprosto odlišné výrobky.

7 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo vypracování protikrizových opatření vycházejících z minulých navrhovaných řešení a současné situace.

Aby hlavním cíl byl naplněn, tak bylo zapotřebí nejdříve provést současnou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku AZ Ekotherm s.r.o. V rámci analýzy vnějšího prostředí bylo nejdříve zkoumáno makroprostředí podniku pomocí PEST analýzy. PEST analýza zdůraznila úlohu státu a dopady změn na určité faktory. Mezi hlavní faktory patří změny měnových kurzů, dále vliv zdanění podniků. Oborové prostředí bylo analyzováno pomocí Porterova modelu pěti hybných sil. Z analýzy vyplynulo, že podnik je nejvíce ovlivňován silící konkurencí, která se snaží i za cenu záporné marže získat zákazníka a vyjednávací pozici zákazníků, kteří nerozlišují výrobky jednotlivých výrobců a orientují se pouze na cenu. Analýza vnitřního byla provedena modelem firmy McKinsey „7S“. Vybrané ukazatele finanční analýzy popsaly současnou situaci podniku v konkrétních číslech, které vycházely z oficiální účetní závěrky. Následně byla vypracována SWOT matice, která obsahovala silné a slabé stránky z vnitřního prostředí podniku. Příležitosti a hrozby byly vypracovány z analýzy vnějšího prostředí.

V rámci finanční analýzy byly vypracovány 2 testy, Kralickův quicktest ověřoval bonitu klienta, která ve zmiňovaných letech byla v šedé zóně a v roce 2013 dokonce i pod šedou zónou. V roce 2013 byl podnik v nejhorších číslech i podle Altmanova bankrotního modelu, kdy podniku reálně hrozilo ukončení podnikatelské činnosti, ale díky minulým okamžitým opatřením byl podnik schopen tento těžký rok přečkat.

Na základě vypracovaných analýz jsem byl schopen v kooperaci s vedením podniku opatření a doporučení, která se lišila především rychlostí realizovatelností jednotlivých opatření.

Mezi nejrychlejší opatření lze zařadit zlepšení marketingu společností, který není v podniku nikterak dobře podchycen. V rámci marketingu byly zmapovány i nejdůležitější veletrhy a výstavy v rámci České Republiky, které by měl podnik rozhodně navštívit. Podnik by měl hlavně zapracovat na svých webových stránkách, včetně sociálních sítí. Dříve se podnik již naučil pracovat s reklamou na serveru Google a Seznam, ale je také potřeba ještě zapojit sociální sítí z důvodu demografického vývoje. Na webových stránkách bylo doporučeno, aby byl na online chatu vždy alespoň jeden zaměstnanec a aktivně se věnoval poptávkám a předával kontakty na obchodní zástupce.

Dalším téměř okamžitým řešením je zrušení pozic předáků na jednotlivých stanovištích a to z důvodu toho, že v podniku se zaměstnanci nikterak nemění a pozice, které jsou zde z doby, kdy podnik měl mnoho zakázek, již nyní potřebné nejsou. V rámci úspory budou zaměstnancům dány příspěvky na Penzijní připojištění.

Ve střednědobém horizontu jednoho až dvou let by měl podnik pořídit kvalitní informační systém. Podnik v současnosti nedisponuje žádným informačním

systemem, který by zajišťoval efektivní řízení výrobního procesu od začátku zakázky po expedici. V rámci krátkého výběrového řízení byl zvolen informační systém, který využívá Cloudovou technologii. Pro podnik to znamená nižší prvotní náklady a v budoucnu i náklady na nákup licencí. Rozdíl mezi jednotlivými nabídkami byl markantní. Informační systém jednak uspoří velké množství času a peněz, ale také dá konkrétní přehled o jednotlivých zakázkách a spotřebách materiálu. Podnik tímto krokem může mnohem více ušetřit, jelikož může více zefektivnit výrobu.

Dalším opatřením bylo zvýšení zahraničního exportu svých výrobků do Německa. Podnik by se měl začít orientovat ve veřejných zakázkách, kde dokáže velmi dobře konkurovat cenou díky nižším mzdovým nákladům a vyšším příjmům v dané zemi. S tím jsou následně spojené i další aktivity, to však již bude na majitelích, zda podstoupí vyšší riziko.

Z dlouhodobého hlediska by podnik měl uvažovat o přestěhování výrobní haly do nových prostor, nebo přikoupit vedlejší prostory s pozemky a vybudovat zde příjmový sklad a stávající sklad by sloužil pro uskladnění skel a k expedici. Výsledné doporučení nejsou všechny vyloženě možné zobecnit pro všechny obory.

Všechny cíle práce byly naplněny.

8 Literatura

8.1 Knižní zdroje

ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. Úvod do teorie krizového managementu I. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2003, 97 s. ISBN 80-245-0548-7 ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5

ANTUŠÁK, EMIL. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3574-888.

BARKSDALE, Susan. a Teri. LUND. *10 steps to successful strategic planning*. Alexandria, Va.: ASTD Press, 2006. ISBN 1562864572.

BERNSTEIN, Jonathan a Bruce. BONAFEDE. *Manager's guide to crisis management*. New York: McGraw-Hill, c2011. Briefcase book. ISBN

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8

BOOTH, Simon A. S. *Crisis management strategy: competition and change in modern enterprises*. New York: Routledge, 1993. ISBN 0415062314.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

CRANDALL, WILLIAM, JOHN A PARNELL A JOHN E SPILLAN. *Crisis management in the new strategy landscape*. Los Angeles: SAGE, c2010, xiv, 265 p. ISBN 14-129- 5413-4.

DEVLIN, E S. -- ARNOLD, R L. *Crisis management planning and execution*. Boca Ra- ton: Auerbach Publications, 2007. 504 s. ISBN 0-8493-2244-8

- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management- podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5
- FRENKEL, Michael, Ulrich HOMMEL, Markus. RUDOLF a Gunter. DUFÉY. Risk management: challenge and opportunity. 2nd rev. and enl. ed. New York: Springer, c2005. ISBN 3540226826.
- GOEL, Suresh. Harvard business essentials: crisis management. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2004. ISBN 978-1591394372
- HÁLEK, Vítězslav. Krizový management – praktické příklady. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 178 s. ISBN 9788070411179.
- KISLINGEROVÁ, E. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 428 s. ISBN 80-7179-847-9.
- KHATTA, R.S. Risk management. New Delhi: Global India Publications, 2008. ISBN 9788190685078
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KOTLER, PHILIP. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesi- onál. ISBN 80-247-0016-6.
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. vyd. Praha: Grada, 2012, 133 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564- 0.
- MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5
- MÁLEK, Jiří. Risk management: (vybrané kapitoly). V Praze: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0633-5.
- MERNA, T. -- AL-THANI, F F. *Risk management : řízení rizika ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

- MRKVIČKA, Josef. Finanční analýza. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. ISBN 80-735-7219-2
- RAIS, Roman. Úvod do řízení podniku v krizi. 1. vyd. Brno: Rašínova vysoká škola, 2010, 103 s. ISBN 978-80-87001-20-2
- RAIS, Roman. Specifika krizového managementu. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-11-3
- ROUDNÝ, Radim. a Petr. LINHART. *Krizový management: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-924-8.
- ROWE, William D. An anatomy of risk. New York: Wiley, c1977, xii, 488 p. ISBN 04-710-1994-1
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktua- liz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4. Str 25
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80- 7400-336-3
- TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xx- vi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.
- TOMEK, Gustav. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- UMLAUFOVÁ, Miloslava a Luděk PFEIFER. Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 101 s. - ISBN 80-858-6552-1
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6

VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika: crisis management. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 9788024743721. str 177

ZELINKA, Ladislav. Krizové řízení a likvidace podniků v čs. podmínkách. Praha: HZ, 1993. ISBN 80-901495-0-2.

ZUZÁK, Roman. Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi). 1. vyd. Praha: Profesi- onal Publishing, 2004, 179 s. ISBN 80-864-1974-6

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

8.2 Internetové zdroje

Nezaměstnanost [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

POKLES STAVEBNICTVÍ V ROCE 2012 POKRAČOVAL [online]. 2012 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/3fd8e74f6c482e06c1257b0900471131/\\$FILE/cstao20613analyza.pdf](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/3fd8e74f6c482e06c1257b0900471131/$FILE/cstao20613analyza.pdf)

Průmysl - vývoj průmyslových tržeb v ČR [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/prumysl/>

Vývoj ekonomiky České republiky - v roce 2014 [online]. Praha: Český statistický úřad, 2015 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2014-ljz3yh9xlg>

Vývoj HDP v ČR [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Přílohy

Položka v tis Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	40069,00	42749,00	30999,00	32962,00	32579,00
Stálá aktiva	17054,00	15600,00	13956,00	12857,00	12337,00
- nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- hmotný majetek	16904,00	15449,00	13806,00	127077,00	12187,00
- finanční majetek	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Oběžná aktiva	21947,00	26030,00	16274,00	19353,00	19616,00
- zásoby	9951,00	5730,00	5229,00	7274,00	9028,00
- pohledávky	9796,00	10238,00	8108,00	10277,00	7164,00
- finanční majetek	2199,00	10061,00	2937,00	1802,00	3424,00
Ostatní aktiva	1069,00	1118,00	768,00	750,00	526,00

Položka v tis Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Pasiva celkem	40069,00	42749,00	30999,00	32962,00	32579,00
Vlastní kapitál	14001,00	14072,00	14278,00	13654,00	13688,00
- základní kapitál	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
- kapitálové fondy	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
- fondy ze zisku	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
- HV minulých let	12791,00	12900,00	12971,00	13178,00	12554,00
- HV za běžné období	110,00	71,00	206,00	-624,00	34,00
Cizí zdroje	25659,00	28132,00	16327,00	18838,00	18544,00
- dlouhodobé závazky	405,00	425,00	276,00	63,00	3,00
- krátkodobé závazky	21450,00	25790,00	15255,00	18187,00	18065,00
- B. úvěry a výpomoci	3801,00	1917,00	795,00	587,00	476,00
Ostatní pasiva	412,00	545,00	393,00	469,00	345,00

Položka	2010 - 2011		2011 - 2012		2012 - 2013		2013 - 2014	
	Δ	%	Δ	%	Δ	%	Δ	%
Aktiva celkem	2680	1,07	-11750	0,73	1963	1,06	-383	0,99
Stálá aktiva	-1454	0,91	-1644	0,89	-1099	0,92	-520	0,96
- nehmotný majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
- hmotný majetek	-1455	0,91	-1643	0,89	113271	9,20	-114890	0,10
- finanční majetek	0	1,00	0	1,00	0	1,00	0	1,00
Oběžná aktiva	4083	1,19	-9756	0,63	3079	1,19	263	1,01
- zásoby	-4221	0,58	-501	0,91	2045	1,39	1754	1,24
- pohledávky	442	1,05	-2130	0,79	2169	1,27	-3113	0,70
- finanční majetek	7862	4,58	-7124	0,29	-1135	0,61	1622	1,90
Ostatní aktiva	49	1,05	-350	0,69	-18	0,98	-224	0,70

Položka	2010 - 2011		2011 - 2012		2012 - 2013		2013 - 2014	
	Δ	%	Δ	%	Δ	%	Δ	%
Pasiva celkem	2680	1,07	-11750	0,73	1963	1,06	-383	0,99
Vlastní kapitál	71	1,01	206	1,01	-624	0,96	34	1,00
- základní kapitál	0	1,00	0	1,00	0	1,00	0	1,00
- kapitálové fondy	0	1,00	0	1,00	0	1,00	0	1,00
- fondy ze zisku	0	1,00	0	1,00	0	1,00	0	1,00
- HV minulých let	109	1,01	71	1,01	207	1,02	-624	0,95
- HV za běžné období	-39	0,65	135	2,90	-830	-3,03	658	-0,05
Cizí zdroje	2473	1,10	-11805	0,58	2511	1,15	-294	0,98
- dlouhodobé závazky	20	1,05	-149	0,65	-213	0,23	-60	0,05
- krátkodobé závazky	4340	1,20	-10535	0,59	2932	1,19	-122	0,99
- B. úvěry a výpomoci	-1884	0,50	-1122	0,41	-208	0,74	-111	0,81
Ostatní pasiva	133	1,32	-152	0,72	76	1,19	-124	0,74

Položka	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Celkové provozní výnosy	31572,00	-39143,00	-10043,00	15907,00
Celkové provozní náklady	35830,00	-32212,00	-9625,00	12265,00
HV provozní	-4216,00	-6928,00	-482,00	3728,00
Přidaná hodnota	-42,00	-3,00	64,00	-86,00
Osobní náklady	25351,00	-32516,00	-6983,00	23966,00
Daně a poplatky	29067,00	-25344,00	-7600,00	9273,00
HV finanční	-2245,00	-6474,00	770,00	2402,00
HV za běžnou činnost	-1369,00	-675,00	-84,00	12915,00
HV za účetní období	-44,00	10,00	15,00	26,00

Položka	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Celkové provozní výnosy	1,31	0,70	0,89	1,19
Celkové provozní náklady	3,43	0,36	0,48	2,40
HV provozní	0,95	0,92	0,99	1,05
Přidaná hodnota	0,84	0,99	1,29	0,70
Osobní náklady	1,27	0,73	0,92	1,30
Daně a poplatky	4,38	0,33	0,38	2,96
HV finanční	0,96	0,86	1,02	1,06
HV za běžnou činnost	0,96	0,98	1,00	1,41
HV za účetní období	0,79	1,06	1,08	1,13