

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Rozhodování manažera v revitalizující se společnosti

Managerial Decision-Making in a Revitalizing Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

MANNELOVÁ

ANEŽKA

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Mannelová** Jméno: **Anežka** Osobní číslo: **482500**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Rozhodování manažera v revitalizující se společnosti

Název diplomové práce anglicky:

Managerial Decision-Making in a Revitalizing Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je identifikovat a analyzovat přístupy k rozhodování manažera ve fázích krize a revitalizace vybrané společnosti, posoudit stávající stav společnosti, určit možné příležitosti a hrozby a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu společnosti a navržení vhodného postupu při rozhodování vedoucím k přerodu společnosti z upadající k prosperující.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část – krizové řízení, ekonomické řízení společnosti, revitalizace společnosti; 3. Praktická část – představení společnosti, analýza stávajícího stavu, příležitostí a hrozeb, návrh vhodného postupu; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. Manažerské rozhodování. Praha: Ekopress, 2017.
KISLINGEROVÁ, E. a kol. Podnik v časech krize. Praha: Grada, 2009.
LANDA, M., POLÁK, M. Ekonomické řízení podniku. Brno: Computer Press, 2008.
ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. Krizové řízení podniku. Praha: Grada, 2009.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

MANNELOVÁ, Anežka. *Rozhodování manažera v revitalizující se společnosti*. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych vyjádřit své poděkování panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., který mi poskytl odborné vedení, cenné rady a podporu během psaní diplomové práce. Veliké poděkování patří také řediteli společnosti XY, který byl ochotný a vstřícný při poskytování nezbytných informací pro vypracování praktické části.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je identifikovat a analyzovat přístupy k rozhodování manažera ve fázích krize a revitalizace vybrané společnosti, posoudit její stávající stav, určit možné příležitosti a hrozby a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část se zabývá prvky manažerského rozhodování, krizovým řízením, ekonomickým řízením a revitalizací společnosti. Praktická část se věnuje představení vybrané společnosti a analýze jejího stávajícího stavu, kde je rovněž zaznamenán vývoj, kterým vybraná společnost prošla ve fázích krize a revitalizace. Pro zhodnocení vývoje a stávajícího stavu je využita finanční analýza, expertní rozhovor a analýza interních podkladů pro rozhodování. Na základě provedených výzkumů je sestavena SWOT analýza, která shrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vybrané společnosti. Výsledkem práce jsou návrhy postupů pro další zlepšení a udržení dlouhodobé stability vybrané společnosti.

Klíčová slova

manažerské rozhodování, krize, revitalizace, ekonomické řízení, manažerské účetnictví, finanční analýza, SWOT analýza

Abstract

The aim of the thesis is to identify and analyse approaches to managerial decision making in the crisis and revitalization phases of the selected company, to assess its current state, identify possible opportunities and threats and propose appropriate solutions. The theoretical part deals with the elements of managerial decision-making, crisis management, economic management and revitalization of the company. The practical part is devoted to the introduction of the selected company and the analysis of its current state, where it is also recorded the development that the selected company has undergone in the crisis and revitalisation phases. Financial analysis, expert interviews and analysis of internal decision-making documents are used to evaluate the development and current state. On the basis of the conducted research, a SWOT analysis is compiled, which summarizes the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the selected company. At the end of the paper, appropriate procedures for further improvement and maintenance of long-term stability are suggested.

Key words

managerial decision making, crisis, revitalization, economic management, management accounting, financial analysis, SWOT analysis

Obsah

Úvod	5
1 Manažerské rozhodování	8
1.1 Podstata rozhodování.....	8
1.2 Rozhodovací proces	9
1.2.1 Fáze rozhodovacího procesu.....	10
1.2.2 Prvky rozhodovacího procesu	11
1.3 Rozhodovací problém.....	14
2 Krizové řízení	18
2.1 Vznik krize	18
2.1.1 Krize zaviněné manažery	19
2.1.2 Krize zaviněné vnitřní ekonomickou strukturou.....	20
2.1.3 Krize zaviněné vnějším okolím.....	21
2.2 Procesní charakter krizí	22
2.2.1 Potenciální krize	22
2.2.2 Latentní fáze krize	23
2.2.3 Akutní fáze krize.....	23
2.2.4 Nevladatelná krize	24
2.3 Možnosti řešení ve fázi akutní krize	24
2.3.1 Konsolidace	25
2.3.2 Sanace	25
2.3.3 Likvidace	25
2.3.4 Konkurs a reorganizace	26
2.3.5 Fúze	27
3 Ekonomické řízení	29
3.1 Vztah finančního, manažerského a nákladového účetnictví.....	29
3.1.1 Finanční účetnictví.....	30
3.1.2 Manažerské účetnictví.....	30
3.2 Řízení cash flow a nákladů.....	33
3.2.1 Obratový cyklus peněz.....	34
3.2.2 Plánování cash flow.....	34

3.2.3	Znalost vlastních nákladů	36
3.2.4	Metoda standardních nákladů	36
3.2.5	Vztah mezi náklady, objemem a ziskem.....	38
4	Revitalizace	39
4.1	Konsolidace.....	40
4.2	Sanace.....	40
5	Použité metody	43
5.1	Sekundární výzkum.....	43
5.2	Primární výzkum.....	43
6	Představení společnosti.....	46
7	Analýza stávajícího stavu společnosti	47
7.1	Analýza bilančních pravidel.....	47
7.1.1	Zlaté bilanční pravidlo.....	47
7.1.2	Pravidlo vyrovnání rizika.....	49
7.1.3	Pari pravidlo.....	50
7.1.4	Růstové pravidlo.....	51
7.2	Analýza pracovního kapitálu	51
7.2.1	Čistý pracovní kapitál.....	52
7.2.2	Nefinanční pracovní kapitál.....	53
7.2.3	Obratový cyklus peněz.....	54
7.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	54
7.3.1	Rentabilita	55
7.3.2	Likvidita	56
7.3.3	Aktivita.....	57
7.3.4	Zadluženost.....	59
7.4	Analýza souhrnných ukazatelů	61
7.4.1	Altmanovo Z-score	61
7.4.2	Index IN05	62
7.5	Shrnutí.....	64
8	Identifikace a analýza přístupu k rozhodování manažera ve fázi krize	66
8.1	Shrnutí.....	67

9 Identifikace a analýza přístupu k rozhodování manažera ve fázi revitalizace	68
9.1 Nové strategické zaměření.....	68
9.2 Organizační změny	70
9.3 Změna manažerského řízení a rozhodování.....	71
9.4 Nové finanční a ekonomické řízení.....	72
9.5 Shrnutí.....	75
10 Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti ...	77
10.1 Silné stránky společnosti.....	78
10.2 Slabé stránky společnosti	78
10.3 Příležitosti společnosti	79
10.4 Hrozby společnosti.....	81
11 Návrh postupů pro další zlepšení a udržení dlouhodobé stability společnosti	83
11.1 Řízení pohledávek	83
11.2 Klasifikace dodavatelů.....	85
11.3 Řízení zásob.....	85
11.4 Řízení nákladů.....	86
11.5 Online marketing	87
Závěr	89
Seznam použité literatury	92
Seznam obrázků.....	94
Seznam tabulek.....	95
Seznam grafů.....	96
Příloha.....	97

Úvod

Podnikatelský svět přináší společností řadu výzev, které mohou být významnými faktory ovlivňujícími jejich fungování a úspěch. V takových situacích je na manažerech daných společností, aby byli schopni včasné reagovat a na základě aktuálních informací přijmout správná rozhodnutí vedoucí k další efektivní podnikatelské činnosti.

Jednou z největších výzev, které mohou společnosti čelit, je krize. Ta může nastat jak z ekonomických důvodů, nevhodné strategie, konkurence, změn v oblasti poptávky, tak ze špatného manažerského řízení, potažmo absence dostatečných podkladů pro manažerské rozhodování. K tomu, aby se manažer mohl efektivně rozhodovat, potřebuje informace, které mu finanční účetnictví neposkytne, a proto vyvstávají otázky, jaké podklady jsou pro manažera stěžejní a jak se k nim může dostat.

Diplomová práce se zabývá problematikou rozhodování manažera ve vybrané revitalizující se společnosti. Autorka si toto téma zvolila, jelikož chtěla závěry své práce využít jako podklady pro výpomoc společnosti XY z jejího blízkého okolí, která právě již zmíněnou revitalizací prochází. Z tohoto důvodu byla autorka do práce zainteresována a věnovala značné úsilí tomu, aby přinesla vybrané společnosti co nejlepší možné návrhy pro zlepšení a udržení její dlouhodobé stability.

Cílem diplomové práce je identifikovat a analyzovat přístupy k rozhodování manažera ve fázích krize a revitalizace společnosti XY, posoudit její stávající stav, určit možné příležitosti a hrozby a navrhnout vhodná řešení, která by společnost XY mohla později využít ve svůj prospěch a zejména k nastolení rovnováhy.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část je založena na odborné literatuře a popisuje podstatu manažerského rozhodování a krizového řízení, včetně vzniku, fází a možností řešení krize. Dále se teoretická část zaměřuje na ekonomické řízení a srovnává vztah mezi finančním, manažerským a nákladovým účetnictvím, přičemž klade důraz na řízení cash flow a nákladů. Poslední kapitola teoretické části se věnuje tématu revitalizace.

V praktické části diplomové práce je nejprve představena společnost XY a následně je provedena analýza jejího současného stavu a identifikace a analýza přístupů k rozhodování manažera ve fázích krize a revitalizace. V rámci těchto analýz je zahrnut vývoj, kterým společnost XY prošla v období krize a následné revitalizace, která přetrvává až do současnosti. K posouzení vývoje a stávajícího

stavu je využita v první řadě finanční analýza, dále expertní rozhovor, a nakonec také analýza interních podkladů pro rozhodování společnosti XY. Na základě těchto provedených výzkumů je vytvořena SWOT analýza, která shrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby zkoumané společnosti XY. Na konci praktické části je na základě SWOT analýzy vypracováno pět návrhů možných postupů, které by měly přispět k dalšímu zlepšení a zajištění dlouhodobé stability společnosti XY.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Manažerské rozhodování

Rozhodování je součástí všech řídicích aktivit manažera. Má za cíl zvolit mezi dvěma a více variantami manažerského jednání a tím ovlivnit budoucí činnosti, a v případě závažnějších rozhodnutí, i prosperitu společnosti (Veber a kol., 2021, s. 106).

Následující podkapitoly se zabývají manažerským rozhodováním a jeho základními atributy potřebnými pro provedení analýz v praktické části.

1.1 Podstata rozhodování

Rozhodování je vnímáno jako jedna z nejdůležitějších činností, které manažeři v rámci managementu vykonávají. Fotr, Švecová a kol. (2016, s. 17) chápou rozhodování jako jádro řízení, ne-li přímo jako samotné synonymum pro řízení. Podle některých přístupů řízení se manažerské funkce dělí na dvě skupiny. Do první skupiny se řadí sekvenční manažerské funkce, které jsou vykonávány v určitém časovém řetězci a zahrnují řízení, kontrolu, výběr a rozmístění zaměstnanců, plánování a organizování. Ve druhé skupině se nacházejí funkce vykonávané průběžně. Jedná se o analýzy komunikace a činností a samotné rozhodování. Je tedy zřejmé, že rozhodování je uplatňováno ve veškerých činnostech manažera a postupuje sekvenčními manažerskými funkcemi. Nejvíce se používá při plánování, pro které jsou rozhodovací procesy základem (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 17).

Kvalita strategických rozhodovacích procesů se projevuje v efektivním fungování a prosperitě společnosti. Nezanedbatelnou součástí rozhodování jsou finanční prostředky, které jsou do rozhodování vkládány a o kterých se rozhoduje (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 17).

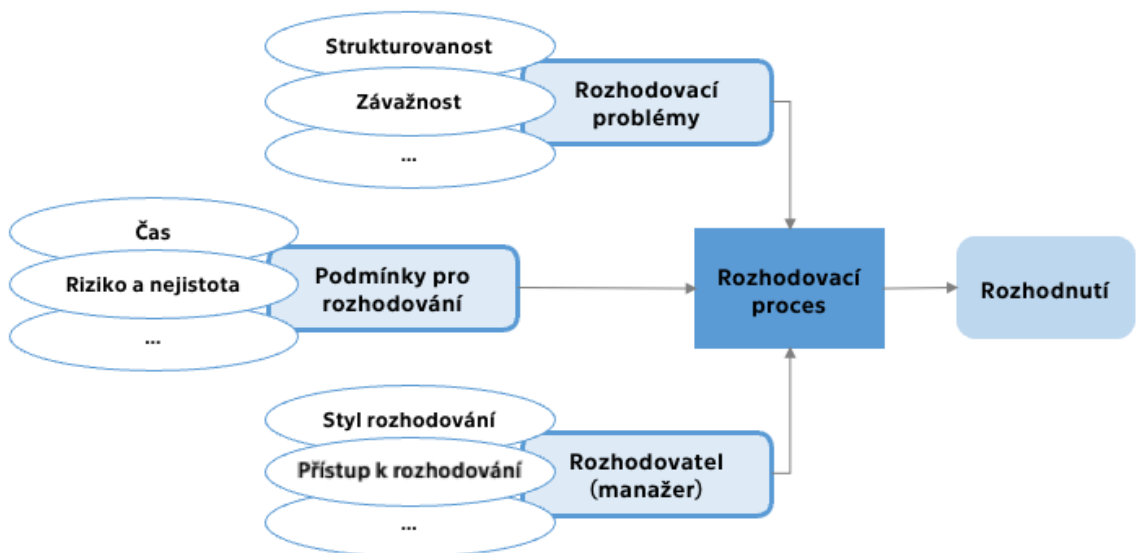
Fotr, Švecová a kol. (2016, s. 17) říkají, že manažerské rozhodování kombinuje vědecké přístupy a intuici. Veber a kol. (2021, s. 106) dodává, že do manažerského rozhodování se prolínají i osobní zkušenosti a zkušenosti získané praxí, osvědčené postupy z minulosti chápané jako know-how nebo různá doporučení.

Pro charakteristické a složitější rozhodovací procesy jsou definovány rozhodovací modely, které rozhodovatele navádějí, stanovují nutnost určitých údajů a ve výsledku nabízejí více možností pro konečné rozhodnutí. Ve společnostech jsou tyto rozhodovací modely součástí chytrých softwarů, které díky podloženým propočtům usnadňují schválení určité rozhodovací varianty (Veber a kol., 2021, s. 106–107).

1.2 Rozhodovací proces

Rozhodovacím procesem rozumíme řešení rozhodovacího problému, které má alespoň dvě varianty východiska. Pokud by existovala pouze jedna známá varianta řešení, nemohli bychom uplatnit základní znaky rozhodování, tj. proces volby a výběr rozhodnutí. Zároveň bychom problém nenazývali rozhodovacím problémem stejně jako řešení tohoto problému by nebylo označováno jako rozhodovací proces (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 20).

Celý rozhodovací proces manažerského rozhodování je ovlivněn množstvím faktorů, kterými jsou samotné **rozhodovací problémy**, zejména jejich charakter a závažnost, **podmínky pro rozhodování**, z nichž nejvýznamnější jsou disponibilní čas, míra rizika a míra nejistoty, a **osobnost manažera** související s jeho přístupem k rozhodování, minulými zkušenostmi a stylem rozhodování (Veber a kol., 2021, s. 107).



Obrázek 1 Rozhodovací proces

Zdroj: Fotr, Švecová a kol. (2016, s. 20)

1.2.1 Fáze rozhodovacího procesu

Jednotlivé fáze rozhodovacího procesu jsou činnosti, které jsou na sobě závislé a navazují na sebe. Existuje vícero způsobů, jak fáze dělit, v rámci této diplomové práce bude nastíněn proces, který obsahuje podrobnější členění.

První fází je **identifikace rozhodovacího problému**. V této fázi jde o sběr, analýzu a vyhodnocení informací různého druhu uvnitř i vně organizace. Na základě tohoto kroku dojde k identifikaci okamžitých nebo potenciálních problémů, které by měly zahájit nový rozhodovací proces (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 22). Veber a kol. (2021, s. 110) dodávají, že by měly být upřednostněny problémy, které mají rozsáhlejší dopad nebo větší negativní důsledky. Naznačuje i nedostatky této fáze, kterými jsou necitlivost a nezájem vůči vznikajícímu problému, pozdní rozpoznání problému či upřednostnění řešení problému, který je nepodstatný, ale méně časově náročný a upozadění významného problému.

Ve druhé fázi dochází k **analýze a formulaci rozhodovacího problému**. Tato fáze slouží k důkladnějšímu poznání problému, vymezení jeho podstatných skutečností a okolností, kterými mohou být například zainteresované osoby nebo jeho vývojové tendence, dále pokračuje určením příčin vzniku problému a cílů jeho řešení. Fáze končí formulací rozhodovacího problému (Štědroň, Moos, Palíšková, Pastor, Svítek, Svoboda a kol., 2015, s. 38).

Ve třetí fázi se **stanovují kritéria hodnocení variant**, která slouží k posuzování a hodnocení navržené varianty řešení rozhodovacího problému (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 22).

Čtvrtá fáze spočívá v **tvorbě variant řešení rozhodovacích problémů**. Tato fáze vyžaduje vysoké nasazení tvůrčí aktivity, díky níž dojde k nalezení a formulaci činností vedoucích k vyřešení rozhodovacího problému (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 23). Veber a kol. (2021, s. 111–112) upozorňují, že i když se první náměty objevující již při sběru informací zdají naprosto vyhovující, je třeba nad variantami řešení přemýšlet více a mít jich připravených hned několik. Znalost příčiny problému umožňuje využít zkušenosti s jeho řešením, je ale dobré se zamyslet i nad nevšedními postupy řešení.

Pátá fáze **stanovuje důsledky variant rozhodování** z hlediska zvolené skupiny kritérií hodnocení (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 23). Veber a kol. (2021, s. 112) dodávají, že předpokladem pro výběr varianty je vytvoření skupiny kritérií hodnocení, která reflektují dosažení stanovených cílů v rámci řešení problému. Kritéria se člení do dvou hlavních skupin. První skupinou jsou kritéria **kvantitativní**, tj. taková, která se dají vyjádřit číselně a kritéria **kvalitativní**, tj. taková, která nelze vyjádřit v číselné podobě. Ve druhé skupině se nacházejí kritéria **výnosová** a **nákladová**, jejichž vysvětlení se nachází v následující podkapitole s názvem Prvky rozhodovacího procesu.

V šesté fázi jde o proces **hodnocení dopadu variant rozhodování a výběr varianty určené k realizaci**. Tato fáze určí buď všeobecně nejlepší varianty nebo stanoví preferenční uspořádání variant, které chápeme jako seřazení variant podle výhodnosti a na základě zdrojových omezení výběr několika prvních variant z této řady (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 23). Štědroň, Moos, Palíšková, Pastor, Svítek, Svoboda a kol. (2015, s. 39) hovoří o tom, že v první etapě této fáze se vyřazují nepřijatelné varianty, které nejsou schopny naplnit některý z cílů řešení rozhodovacího problému. Ve druhé etapě přicházejí na řadu kritéria hodnocení, na jejichž základě se vyberou nejlepší varianty podle jejich celkové výhodnosti.

Sedmá fáze je ve znamení **realizace zvolené varianty rozhodování**. V této fázi dochází již k vlastní implementaci rozhodnutí (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 23). Je třeba se soustředit na kvalitu realizační fáze, stejně jako tomu bylo při zpracování přípravy rozhodnutí, která byla nastíněna v předchozích krocích. Nekvalitní realizační fáze by mohla znehodnotit přínosy vybrané varianty. Pokud ale dojde k nekvalitně odvedené práci při volbě varianty řešení, ani nejlepší realizace nedokáže odstranit tato pochybení a nedostatky. Kvalitní realizace nové varianty rozhodování do značné míry závisí i na osobách, kterých se tato změna bude týkat. Aby realizace varianty dopadla dobře, musejí se s ní zaměstnanci ztotožnit a podpořit ji. Manažer by tedy měl dbát jak na kvalitní přípravu a zvolení varianty rozhodování, tak na komunikaci směrem k zaměstnancům, která vytvoří příznivé prostředí pro přijetí varianty řešení (Veber a kol., 2021, s. 113–114).

V osmé fázi dochází ke **kontrole výsledků realizované varianty**. Tato konečná fáze slouží ke stanovení odchylek skutečně dosažených výsledků realizace vzhledem ke stanoveným cílům (Štědroň, Moos, Palíšková, Pastor, Svítek, Svoboda a kol., 2015, s. 39). Fotr, Švecová a kol. (2016, s. 23) dodávají, že pokud dojde k nalezení větších odchylek, musí se připravit a zrealizovat nápravná opatření. V případě, že se stanovené cíle ukážou jako neproveditelné, je třeba je upravit. Tato fáze by se měla soustředit i na monitorování okolí jak z hlediska důsledků zavedení nové varianty, tak i náznaků vypovídajících o vzniku nového problému.

1.2.2 Prvky rozhodovacího procesu

Základními prvky rozhodovacího procesu jsou cíl rozhodování, kritéria hodnocení, subjekt a objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky a v poslední řadě jsou to stavy světa. V rámci této podkapitoly budou jednotlivé prvky rozhodovacího procesu zběžně popsány.

Cíl rozhodování je určitý stav organizace, kterého má být dosaženo. V organizaci se většinou snaží o dosažení vícero dílčích cílů, které jsou spolu **komplementární**, tedy vzájemně se doplňují a podporují. Dílčí cíle mohou mít také **konfliktní** vztah, který spočívá v tom, že dosažení vyšších hodnot jednoho cíle, znamená nižší hodnoty cíle jiného. Cíle mohou být vyjádřeny buď číselně, tehdy se jedná o **kvantitativní cíle**, nebo skrze slovní popis, což jsou **cíle kvalitativní**. S cíli je také spojen pojem **aspirační úrovně cílů**, jež znázorňují hodnoty cílů, kterých má být dosaženo řešením rozhodovacího problému. Cíle se zpravidla vyjadřují jako **maximalizace**, například zisku, nebo **minimalizace**, například nákladů (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 25–26). Definování cíle by se mělo odvíjet od požadavků SMART. Podle tohoto akronymu by cíl měl být **Specifický, Měřitelný, Akceptovaný, Realizovatelný a Termínovaný** (Blažek, 2014, s. 99).

Kritéria hodnocení slouží k posouzení vhodnosti jednotlivých variant rozhodování. Vycházejí ze stanoveného cíle řešení a vymezují stupeň naplnění dílčích cílů. Vzhledem ke kvantitativní nebo kvalitativní povaze cílů jsou i kritéria vyjádřena buď číselně, nebo slovně. Kvantitativní kritéria mají ty výhody, že mají jasnou náplň, dávají rozhodovateli jednoznačný smysl a lehce se změní. Jak už bylo zmíněno v předchozí podkapitole, kritéria je možné rozdělit to dalších skupin, a to na kritéria výnosová, nákladová a kombinovaná. U kritérií **výnosového typu** rozhodovatel upřednostňuje vyšší hodnoty oproti nižším hodnotám. Jedná se například o zisk. Tedy čím větší je hodnota zisku, tím lepší je podle kritéria varianta. U kritérií **nákladového typu** rozhodovatel naopak hledá nižší hodnoty před vyššími. Mluvíme tedy například o nákladech, kdy čím větší náklady jsou, tím je varianta horší. **Kombinovaná** kritéria jsou spojením dvou výše uvedených skupin (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 26–27). Kritéria by měla splňovat požadavky kterými jsou **úplnost**, tj. schopnost kritéria ohodnotit všechny přímé i nepřímé důsledky variant řešení, **operacionalita**, tedy jednoznačný smysl kritéria, **měřitelnost**, tj. možnost změření důsledku varianty nejlépe pomocí čísla, **neredundance**, tzn. že každý aspekt důsledku variant vstupuje do hodnocení pouze jednou, a jako poslední musí splňovat požadavek **minimálního rozsahu**, tj. požadavek na co nejmenší počet kritérií pro větší přehled hodnocení, avšak ne na úkor celistvosti sady kritérií (Blažek, 2014, s. 110).

Subjekt rozhodování, tedy rozhodovatel, vybírá variantu určenou k realizaci. Tímto subjektem může být jednotlivec, tj. **individuální subjekt rozhodování** nebo skupina osob, tj. **kolektivní subjekt rozhodování**. Je třeba rozlišit pojmy statutární rozhodovatel a skutečný rozhodovatel. **Statutární rozhodovatel** je subjekt, který má pravomoci k volbě varianty a zároveň nese zodpovědnost za důsledky a účinky této varianty, například ředitel jednotky. Oproti tomu **skutečný rozhodovatel** je ten subjekt, který reálně rozhoduje, například štáb (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 28).

Objektem rozhodování je oblast organizační jednotky, které se rozhodování týká. V této jednotce se vyskytl rozhodovací problém, definoval se cíl rozhodování a vybrala se varianta jeho řešení. Pod touto organizační jednotkou se dá představit například výrobní program, technologické inovace, finanční zajištění organizace nebo organizační uspořádání firmy.

Varianta rozhodování úzce souvisí s objektem rozhodování. Jde o způsob jednání rozhodovatele, který by měl vést ke splnění stanovených cílů. Varianty řešení jsou u některých rozhodovacích problémů jasné a stanovené. U složitých rozhodovacích problémů je ale určení variant složitý proces, který je obtížný jak z časového, tak z tvůrčího hlediska a vyžaduje pracné vyhledávání a zpracování informací. Příklady vytvořených variant jsou například zaměření produkce buď na zahraniční, nebo na domácí trh či výběr mezi organizační strukturou holdingového nebo divizionálního uspořádání. Všechny varianty rozhodování mají své **důsledky**, tedy účinky variant na objekt rozhodování. Vyjádření důsledků variant probíhá vzhledem ke stanoveným kritériím hodnocení. Pokud se jedná o kvantitativní kritérium hodnocení, uplatňují se jako synonyma termíny **hodnota kritéria a důsledek varianty vzhledem k tomuto kritériu**. Příkladem tohoto typu vyjádření důsledku je například *výnosnost kapitálu investiční varianty velikosti 15 %*, která představuje dopad této varianty vzhledem ke kritériu rentabilita investovaného kapitálu. V případě kritérií kvalitativní povahy, u kterých jsou důsledky variant popsány slovně, nemá hodnota kritéria význam, a proto se užívá pojem **důsledek variant vzhledem k danému kritériu hodnocení**, například *dopad jisté aktivity na image organizace* (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 28–29).

Stavy světa neboli scénáře, jsou budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou nastat po uskutečnění varianty rozhodování jak uvnitř, tak vně společnosti, a které ovlivňují dopady této varianty s ohledem na některá kritéria hodnocení (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 29). Blažek (2014, s. 114) dodává, že stav světa je dán objektivně působícími faktory, které rozhodovatel nemůže ovlivnit, musí se v něm ale nacházet i faktory, které jsou rozhodovatelem ovlivnitelné, například reklama nebo reakce prostředí na rozhodnutí ve prospěch varianty. Podle schopnosti rozeznat budoucnost se rozlišují tři rozhodovací situace, kterými jsou **rozhodování za jistoty, rozhodování za rizika a rozhodování za nejistoty**, popřípadě **rozhodování za neurčitosti**. Tyto situace jsou více rozepsány v podkapitole Členění rozhodovacích problémů.

1.3 Rozhodovací problém

Rozhodovací problém chápeme jako existenci odchylky mezi žádoucím stavem, tj. tím, co by mělo být, a skutečným stavem, tj. tím, co se skutečně stalo. Za nežádoucí odchylku se považuje situace, kdy skutečný stav je horší než stav žádoucí.

Žádoucí hodnoty mohou vycházet z **minulých zkušeností**, kdy známe například osvědčenou úroveň nebo množství rozpracované výroby, zásob, zaměstnanců, prodejů nebo nákladů, a problém nastane ve chvíli, kdy se některý z těchto stavů začne měnit. Jako žádoucí je tedy považován stav v minulosti a odchylky skutečného stavu od minulého jsou vnímány jako problémy.

Plány jsou další možností stanovení žádoucích hodnot stavu. Většinou se jedná o kvantitativní vyjádření například plánovaného objemu produkce, podílu na trhu, procenta reklamací, výše zisku nebo rentability kapitálu. Problémy, tj. odchylky skutečných stavů od plánovaných, se identifikují pomocí kontrolních procesů. Příčinou odchylky mohou být i nevhodně nastavené hodnoty plánu. Tím rozumíme, že hodnoty jsou buď neproveditelné, nebo na ně působí rychlé změny faktorů, a tím dochází k jejich zastarání. V takovém případě se plánované hodnoty upravují na úroveň odpovídající současnému stavu (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 21).

Další možností, jak identifikovat rozhodovací problém, jsou **kritické reakce** na aktivity společnosti, které společnost může získat od zákazníků, odborů, investorů nebo ratingových agentur (Veber a kol., 2021, s. 108).

Většina výše uvedených problémů jsou problémy, které skutečně existují a liší se svou naléhavostí, rozsahem a dopady, které mohou způsobit, když se jim nebude věnovat pozornost. Řada problémů se ale řadí do kategorie potenciálních, které mohou vzniknout v budoucnosti a jsou pro společnost buď příležitostí nebo hrozbou. Včasné zareagování na potenciální problémy, které mnohdy souvisí s inovováním, znamená předcházení dalším problémům, které by pro společnost mohly být likvidační (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 21).

Rozhodovací problémy členíme podle různých hledisek. První skupina zohledňuje složitost a možnost algoritmizace rozhodovacích problémů, druhá skupina člení rozhodovací problémy dle míry informací o budoucích hodnotách faktorů. Z pohledu první skupiny se rozlišují dobře strukturované problémy a špatně strukturované problémy.

Dobře strukturované rozhodovací problémy jsou jednoduché, programované a algoritmizované. Existuje známý ustálený postup pro jejich vyřešení, který se opakovaně odehrává na operativní úrovni řízení. Charakteristikou těchto rozhodovacích problémů jsou jejich proměnné, které lze kvantifikovat a oplývají zpravidla jediným kvantitativním kritériem hodnocení (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 30).

Blažek (2014, s. 95) dodává, že dobře strukturované problémy jsou přehledné a jejich informační zabezpečení je dobré. Rozhodování je rutinní a většinou s sebou nese vysokou míru rizika. Problém lze vyřešit jednoduše pomocí racionálního přístupu nebo s využitím prostých matematických postupů.

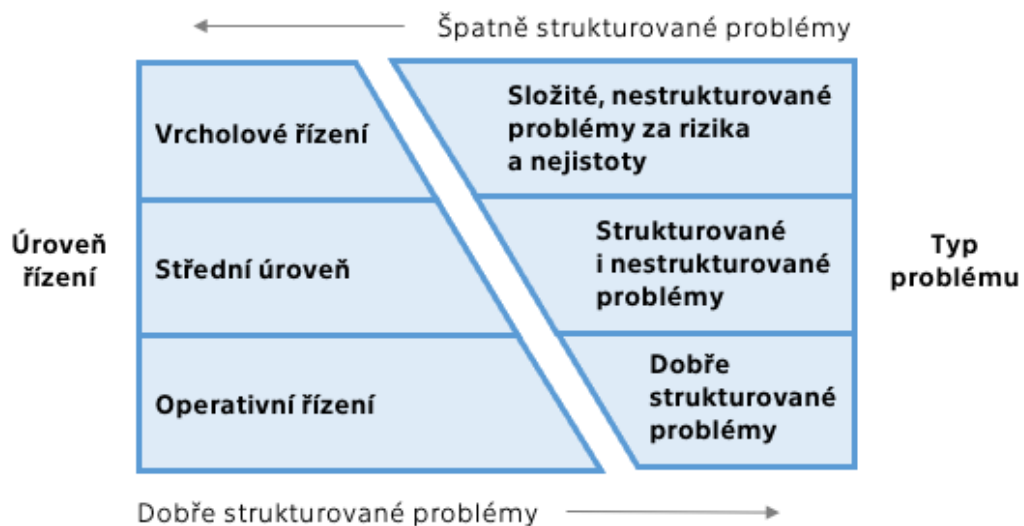
Příkladem dobře strukturovaného problému je rozhodování o obsazení jednotlivých strojů pracovníky, vytížení výrobní linky nebo vymezení velikosti objednávky materiálu (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 30).

Špatně strukturované rozhodovací problémy patří mezi složité, jedinečné, nepřehledné a rozhodovatel při jejich řešení musí využít značnou míru kreativity. Postup pro vyřešení špatně strukturovaného problému není známý a informační zabezpečení je pochybné a obtížně interpretovatelné. Rozhoduje se spíše na základě zkušeností a intuice než s pomocí racionálního uvažování a rozhodování je spojeno s vysokou mírou rizika. Rozhodování špatně strukturovaných problémů vede ke strategickým rozhodnutím, která jsou závažná a mají velkoplošný dopad (Blažek, 2014, s. 95–96).

Fotr, Švecová a kol. (2016, s. 30) doplňují, že se špatně strukturovaným rozhodovacím problémem se pojí existence velkého množství vnitřních i vnějších faktorů, které ovlivňují řešení daného problému. Pouze část těchto faktorů je kvantifikovatelná, ne všechny faktory jsou známy a obecně mezi nimi panují složité a proměnlivé vazby. Rozhodovatel musí brát v úvahu i nahodilé změny v technologickém, technickém, ekonomickém a sociálním okolí společnosti, kde dochází k řešení problému. Špatně strukturované rozhodovací problémy jsou charakteristické vysokým počtem kritérií, které hodnotí možnosti řešení, z nichž některá kritéria jsou kvalitativní povahy.

Mezi příklady špatně strukturovaného rozhodovacího problému lze zařadit rozhodování o vytvoření společného podniku, rozhodování o organizační struktuře nebo rozhodování o výrobních inovacích (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 31).

Je třeba dodat, že v praxi se jen málo problémů řadí výlučně do jedné z výše uvedených skupin. Většinou se jedná o kombinaci těchto typů často s převahou vlastností specifických pro dobře nebo špatně strukturované problémy. Například v případě rutinních problémů se s příchodními změnami uvnitř či vně společnosti musí do rozhodování vnést nový prvek. Naopak pokud dojde k opakování při řešení špatně strukturovaného problému strategické povahy, mohou do rozhodování vstoupit prvky algoritmizace, které následně pomohou při řešení typově podobných situací v budoucnosti (Veber a kol., 2021, s. 109).



Obrázek 2 Typy rozhodovacích problémů podle úrovní řízení

Zdroj: Fotr, Švecová a kol. (2016, s. 31)

Jak už bylo zmíněno, druhá skupina klasifikuje rozhodovací problémy dle míry informací o budoucích hodnotách faktorů, tj. stavů světa nebo scénářů, které mají vliv na důsledky variant rozhodování, a tedy i dle míry informací o těchto důsledcích. Jedná se o rozhodovací problémy za jistoty, rizika a nejistoty.

Rozhodování za jistoty nastává v situaci, kdy má rozhodovatel úplné informace a s jistotou ví, jaký stav světa nastane a jaké budou důsledky jednotlivých variant (Veber a kol., 2021, s. 109). Blažek (2014, s. 114) dodává, že na uskutečnění varianty působí jen nerizikové faktory a že dochází k tvorbě jediného scénáře, který nastane se stoprocentní pravděpodobností.

Rozhodování za rizika probíhá v momentě, kdy rozhodovatel zná možné budoucí stavy světa, důsledky variant při těchto stavech světa a zároveň zná i pravděpodobnost, s jakou tyto stavy světa nastanou (Veber a kol., 2021, s. 109). Blažek (2014, s. 114) podotýká, že na uskutečnění variant působí rizikové faktory, a proto dochází k tvorbě vícero scénářů, u kterých je známá pravděpodobnost jejich vzniku.

Rozhodováním za nejistoty chápeme situaci, kdy rozhodovatel zná možné budoucí stavy světa a jejich důsledky variant, ale nezná pravděpodobnost, s jakou tyto stavy světa nastanou (Veber a kol., 2021, s. 110). Blažek (2014, s. 115) doplňuje, že na uskutečnění variant opět působí rizikové faktory, a proto se tvoří více scénářů.

V terminologii se objevuje i termín **rozhodování za neurčitosti**, který je mnohdy ztotožňován s rozhodováním za nejistoty. V této diplomové práci je ale neurčitost chápána jako situace, kdy rozhodovatel nemá povědomí o tom, jaké stavy světa mohou nastat, tím pádem nezná ani důsledky variant, natož pravděpodobnost, s jakou jednotlivé stavy světa nastanou (Veber a kol., 2021, s. 110).

Rozhodovací problémy za jistoty a nejistoty reprezentují krajní případy rozhodování probíhajících v praxi. Na operativní úrovni převažuje rozhodování za jistoty, naopak ve vrcholovém řízení se vyskytuje spíše rozhodování za rizika a nejistoty. Ani jedna z těchto situací ale není přesná a většinou se jedná o kombinaci prvků jistoty, rizika a nejistoty s tím, že jejich poměr se může měnit podle úrovně řízení a dalších faktorů (Fotr, Švecová a kol., 2016, s. 33).

2 Krizové řízení

„Krise podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.“ (Zuzák a Königová, 2009, s. 30)

V následujících podkapitolách budou vysvětleny oblasti související s manažerským rozhodováním v krizi, které jsou potřeba pro pochopení praktické části diplomové práce.

2.1 Vznik krize

Zdrojem vzniku krize je nerovnováha mezi společnostmi, tj. jejím posláním, hodnotami a cíli, a jejím okolím, respektive nároky a možnostmi okolí, nebo dysfunkce mezi podsystémy uvnitř společnosti (Mikušová, 2014, s. 16).

Zuzák a Königová (2009, s. 48) uvádějí, že ze 70 až 80 % mají svůj podíl na vznik krizí ve společnosti změny v okolí společnosti a neodpovídající reakce manažerů na tyto změny. Z 90 % si krizi způsobuje společnost sama na základě špatného manažerského rozhodování.

Vznik krize ve společnosti nastává narušením rovnováhy. Z hlediska velikosti odchylky požadovaného stavu od skutečného se nerovnováha řadí do několika úrovní.



Obrázek 3 Schéma úrovní nerovnováhy

Zdroj: Zuzák a Königová (2009, s. 49)

Pokud se společnost nachází ve stabilním prostoru, nerovnováha nezpůsobuje problémy, a dokonce nemusí být ani zaznamenána. Na úrovni problémového prostoru již nerovnováha vyžaduje zásah manažerského rozhodování, a pokud toto rozhodnutí nepovede k úspěchu, dostává se společnost do kriticky

nestabilního prostoru. Na této úrovni již dochází ke krizové situaci, která může vést k ohrožení uskutečnění podnikových cílů nebo až k ukončení podnikatelské činnosti. Společnost má v tento moment tři možnosti, jak nerovnováhu řešit, a to buď odstraněním problému, který nerovnováhu způsobuje, odříznutím části, která nerovnováhu způsobuje, tj. například prodejem divize, která má hodnotná aktiva pro jinou společnost, nebo připojením další struktury, která pomůže k větší rovnováze společnosti například fúzí (Zuzák a Königová, 2009, s. 48–49).

Krise má objektivní a subjektivní charakter, a proto určit, kdy krize ve společnosti začíná, je nesnadný úkol. Objektivně společnost vstupuje do krize zvětšením nerovnováhy do kriticky nestabilního prostoru. Ze subjektivního hlediska jednotlivých manažerů je ale situace vnímána odlišně. Pro jednoho z manažerů je tatáž situace běžnou či pouze problémovou, pro jiného je již krizová. Rozlišení závisí na vícero faktorech, kterými může být například periodičita, izolovanost dílčí nerovnováhy, která při stabilitě společnosti způsobí jen problémy, ale ne devastaci, nebo naopak vznik nerovnováhy v již nestabilní společnosti (Zuzák a Königová, 2009, s. 49–50).

Identifikace krize je pro společnost důležitým okamžikem. Existují zde ale dva rozpory, které oddalují počátek krizové řízení. Prvním rozporem je situace, že mezi vznikem první nekrizové nerovnováhy a jejím identifikováním uběhne několik cenných let. Druhým rozporem je, že manažeři odkládají rozhodování a čekají, že se situace vyřeší sama zásahem budoucích příznivých okolností. Dochází zde k neschopnosti manažerů reagovat na vzniklou situaci nebo si nedokáží přiznat, že krize v jejich společnosti skutečně nastala. Až 80 % restrukturalizací společností probíhá teprve v momentě, kdy nastanou potíže s likviditou (Zuzák a Königová, 2009, s. 50–51).

Rozlišují se tři hlavní příčiny vzniku krizí, které jsou popsány v následujících podkapitolách. Jedná se o krize zaviněné manažery, vnitřní ekonomickou strukturou a vnějším okolím.

2.1.1 Krize zaviněné manažery

Krize zaviněné manažery, popřípadě vlastníky společnosti, se odvíjejí od neodpovídacích způsobů řízení, které jsou zapříčiněny nedostatečnými teoretickými a praktickými znalostmi v řízení, neochotou měnit řízení při změnách vnitřního i vnějšího okolí, špatnými rozhodnutími, neshodami mezi manažery, dlouhodobým vlivem na rozhodování jedné dominantní osoby nebo neúčastí většiny vrcholových manažerů při přijímání klíčových rozhodnutí.

Další příčinou může být osobní zavinění manažera, které je dáno bezstarostností v řešení problémů, nedbalostí, podvody, nesprávným uvažováním nebo nepřiměřeným čerpáním zdrojů vlastníků.

Do krize společnost vede zkreslené vnímání vrcholových manažerů, kteří přijali nevhodnou strategii a nejsou schopni patřičně reagovat na technologické změny a důsledky špatně zvolených plánů. Problémem vedoucí ke krizi může být i chabá komunikace mezi středními a vrcholovými manažery stejně jako centralizované řízení (Mikušová, 2014, s. 17–18).

2.1.2 Krize zaviněné vnitřní ekonomickou strukturou

Mezi příčiny krizí zaviněných vnitřní ekonomickou strukturou patří (Mikušová, 2014, s. 18–19):

- **Nízký stupeň kapitálového vybavení**, který je spojen zejména se začínajícími společnostmi. S tímto souvisí i vysoké náklady na získání cizích zdrojů, kde banky žádají vysoké úroky u společností, které mají vyšší riziko podnikání, tj. společnosti s nízkými vlastními zdroji. Příčinou krize může být i chybně nastavená struktura ostatních výrobních faktorů, čímž se rozumí například vysoké surovinové a energetické vstupy, které ale nejsou dostatečně zhodnoceny.
- **Věková struktura** společnosti je další příčinou, která může vést ke krizi. Nejmladší společnosti mají největší náchylnost k selhání, většinou se jedná o společnosti do věku 5 let, kde krachují asi ve třech případech z pěti. Právě tyto společnosti mají nevhodnou strukturu kapitálu.
- **Snížení objemu činnosti** jako následek ztráty velkých zákazníků, rozvoje konkurence nebo menší konkurenceschopnosti rovněž vede ke krizi. Problém se dále může prohlubovat v neplnění subdodavatelských závazků, snižování poptávky či v technickou zastaralost vlastních výrobků.
- **Problémy s likviditou**, které vznikají neplacením ze strany velkých zákazníků, prodlužováním doby splatnosti nebo nadměru velkými zásobami, jsou dalšími příčinami krize.
- **Snížení marže a rentability** je rovněž problémem, který může vést ke krizi. Tyto situace nasávají za okolností, kdy například dojde k chybnému strategickému rozhodnutí, výrobní zařízení začínají být zastaralá, prodejní ceny se nemění, dochází k navýšení cen surovin nebo příliš vysokým osobním nákladům. Problém lze zaznamenat i v situaci, kdy dojde k využití subdodavatelské práce, ale náklady na provoz se sníží jen nepatrně.
- **Nahodilé příčiny**, kterými se rozumí například podvody, úmrtí nebo nemoc vrcholového manažera či jiné vnitřní sociální problémy, jsou dalšími možnými příčinami krize.

- **Špatné finanční hospodaření** vyznačující se nekontrolovanou nebo nekontrolovatelnou likviditou, nesledovanými pohledávkami, prodlužováním doby splatnosti, navýšením zásob na skladě, pomalým růstem tržeb nebo investováním pouze z vlastních zdrojů, jsou dalšími problémy vedoucími ke krizi.
- **Problémy řízení**, které jsou vyvolané nesprávným organizačním uspořádáním, mohou rovněž vést ke krizi. Pojí se s nimi například nezvládnutý růst, nesledování křivky životnosti výrobku, ze které by se měly vyvodit úpravy strategie, nebo pomalá reakce na změny, kdy se manažeři nesoustředí na budoucnost společnosti. Nemalým problémem je i neuspokojivý informační systém, který neposkytuje přesné a cílené informace důležité pro manažerská rozhodnutí. Například bez rozpočtu nákladů nemají manažeři, jak stanovit výnosnost jednotlivých výrobků nebo bez rozpočtu likvidity nemohou zjistit cash flow.
- **Příliš rozsáhlý projekt**, který je spojen s nadměrným zatížením a nemusejí u něj být jasná všechna specifika, může být také příčinou krize. Jedná se například o projekt expandování do zahraničí, kde nejsou známy všechny zvyky a návyky místního obyvatelstva. Dalším příkladem může být projekt, který překročí hranice likvidity a vlastních schopností. V této situaci pak nastává růst obratu, aniž by byl volný potřebný kapitál na jeho podporu, a nastávají problémy se snižující se likviditou, i když je společnost výnosová.

2.1.3 Krize zaviněné vnějším okolím

Krize zaviněné vnějším okolím společnosti představují ekonomickou a politickou situaci mimo společnost, která je charakteristická neočekávaným vývojem, úvěrovou politikou, vývojem konkurence, mzdovými trendy, daněmi či legislativou. Z vnějšího okolí na společnost mohou působit vyšší moci jako jsou války, stávky, přírodní katastrofy, požáry nebo například výpadky v zásobování způsobené poruchami v dopravních systémech (Mikušová, 2014, s. 19–20).

Skvělým příkladem může být globální hospodářská krize v letech 2007–2009, která přinesla zcela nové pohledy na problematiku vlastních a cizích zdrojů, řízení rizik, zajištění proti rizikům nebo na oblast cash flow a práce s peněžními toky. Z hlediska společností změnila tato globální ekonomická krize svět (Kislingerová, 2011, s. 11).

2.2 Procesní charakter krizí

Krise, která má procesní charakter, se někdy nazývá jako krize finanční. Společnost v procesní krizi se projevuje platební neschopností, tedy neschopností společnosti dostát svým závazkům vůči dodavatelům, bankám, státu, zaměstnancům nebo pojišťovnám. V závěrečných fázích krize se společnost dostává do situace, kdy nemá dostatek likvidních prostředků, zadlužuje se a její existence je ohrožena.

Procesní krize je od svého počátku až po ničivé působení vedoucí k bankrotu společnosti rozlišena do čtyř fází. Jsou jimi potenciální krize, latentní fáze krize, akutní fáze krize a nezvladatelná krize (Zuzák a Königová, 2009, s. 70–73).

2.2.1 Potenciální krize

Každá krize začíná nerovnováhou mezi společností a jejím okolím a/nebo mezi jednotlivými systémy uvnitř společnosti. I když je tato nerovnováha nepřetržitým jevem, dojde-li k jejímu zvětšení, nastává skutečná krize. Každá nerovnováha je tedy potenciální krizí, ale zároveň každá společnost se v potenciální krizi nachází.

Projevy nerovnováhy ve fázi potenciální krize jsou chápány jako běžné problémy, které lze řešit rutinně. Díky nepřetržitosti nerovnováhy přichází i nepřetržité rozhodovací momenty, které se objevují buď v pomalých, nebo prudkých změnách dalšího vývoje. Vystávají tedy zásadní otázky, jestli se nerovnováha bude s přispěním dalších faktorů zvětšovat, zmenšovat nebo jestli dojde k její stabilizaci či jestli je nerovnováha stále potenciální krizí nebo se už dostala do latentní fáze krize.

Manažeři by se ve fázi potenciální krize měli ptát a hledat odpovědi na následující otázky (Zuzák a Königová, 2009, s. 71):

- Je nerovnováha stejná, jako byla v minulosti, nebo v ní nastala změna?
- Je nerovnováha na vyšší úrovni, než když nastala v minulosti?
- Dostane se společnost z nerovnováhy v případě, že na ni přestanou působit některé přechodné faktory nebo regulátory?
- Je nerovnováha periodická?

2.2.2 Latentní fáze krize

Latentní fáze krize je skrytá a nastává v okamžiku, kdy dochází ke zvětšování nerovnováhy, která se začíná přesouvat a napadat další oblasti ve společnosti. Dochází ke kauzálnímu krizovému řetězci s řadou dalších dílčích nerovnováh, které mohou působit izolovaně. V této fázi již lze identifikovat první symptomy krize, ale ještě se neprojevují ve finanční oblasti, proto jim není přisuzována větší důležitost a nedává se jim více pozornosti (Zuzák a Königová, 2009, s. 72). Mikušová (2014, s. 64) dodává, že symptomy jsou nenápadné a viditelné obvykle z nižších úrovní hierarchie a pro vrcholové manažery se jeví jako náhodné a přechodné.

V latentní fázi se krize může projevovat poklesem výkonnosti, zmetkovitostí, problémy v komunikaci, nepořádkem, zvýšenou fluktuací, poklesem kázně, zůstávající komunikací nebo zvýšeným počtem reklamací. K identifikaci těchto symptomů může dojít sledováním trendů ukazatelů nebo měkkých signálů (Zuzák a Königová, 2009, s. 72). Mikušová (2014, s. 65) doporučuje dohlížet na výkyvy od standardních průběhů všech procesů a hledat jejich možná propojení. K tomu může pomoci neformální komunikace, která vychází z dobré organizační kultury, v níž je samozřejmostí vzájemně si sdělovat postřehy a názory.

Pokud nastane situace, kdy se přehlíží negativní trendy a odkládá se řešení problémů, dochází k dalšímu zvětšování nerovnováhy. Latentní fáze může ve společnosti trvat i několik měsíců až let, než se nerovnováha zvětší do takové míry, že postoupí do třetí vývojové fáze, tedy fáze akutní krize (Zuzák a Königová, 2009, s. 72).

2.2.3 Akutní fáze krize

V akutní fázi krize se nerovnováha projevuje už i ve finanční oblasti, kde převládají vyšší výdaje nad příjmy. Až s určitým zpožděním lze krizi identifikovat z výstupů účetnictví a na základě finančních ukazatelů. Společnost se dostává do problémů s platební schopností, chybí jí finanční prostředky na splátky úvěrů, na úhrady faktur dodavatelům, odvody pojišťovnám se zpožďují nebo se neplatí vůbec, zkracuje se pracovní doba a zaměstnanci jsou vypláceni jen zálohami na mzdy.

Pomocí účetnictví a finanční analýzy se zjišťuje, že dochází k růstu zásob, a to jak hotových výrobků, tak i materiálu a nedokončené výroby. Zásoby na sebe tedy vážou finanční prostředky, které by byly potřeba v jiných oblastech a zároveň signalizují problémy v prodeji nebo ve výrobě.

Společnost se snaží krýt nedostatek finančních prostředků úvěry nebo prodloužením splácení závazků, a tím se dostává do dalších potíží. Zároveň přestává být likvidní a banka jí zpravidla odmítá poskytnout další úvěr. Pokud je společnost známá, informace o její krizi se dostávají do médií a vyvolávají obezřetnost u zákazníků, dodavatelů a financující banky, díky čemuž se krizový proces ještě více urychluje (Zuzák a Königová, 2009, s. 72).

Mikušová (2014, s. 65) doplňuje, že ve fázi akutní krize musí nastoupit krizový management, jehož úkolem je zjistit podstatu a příčinu narušení rovnováhy, určit škody, ke kterým již došlo a které lze očekávat, a odhadnout rychlost dalšího vývoje krize.

2.2.4 Nezvladatelná krize

Nezvladatelná krize je posledním stádiem vývoje procesní krize. Krizové řízení již není schopno zvládat ničivé účinky postupující krize a působí na něj časový tlak. Zpravidla nastává ukončení činnosti společnosti, jelikož je velmi ztrátová, a pokud by došlo k setrvání v dosavadním stavu, stalo by se tak na úkor majetku, který může být použit pro částečnou úhradu závazků (Zuzák a Königová, 2009, s. 73).

2.3 Možnosti řešení ve fázi akutní krize

V akutní fázi krize se společnost dostává do situace, kdy postrádá platební schopnost. Nemá dostatek finančních prostředků na výplaty, neplatí faktury dodavatelům či splátky úvěrů bankám. Tato fáze krize je podmíněna časovým tlakem, jelikož se rozhoduje o stavu společnosti, který se neúprosně zhoršuje.

V první etapě je potřeba provést analýzu a identifikovat hlavní příčinu nerovnováhy, která způsobuje krizi. Tento úkol je náročný vzhledem k délce a složitosti rozplétání kauzálního řetězce. Při nalezení této příčiny je třeba relativně stabilizovat situaci, aby se dále nezhoršovala, a omezit vliv působení faktorů zejména na finanční situaci společnosti.

K odhalení příčiny nerovnováhy a rychlé orientaci slouží například finanční analýza poměrových ukazatelů, tedy ukazatelů likvidity, rentability, řízení aktiv a cizího kapitálu, tržní hodnoty a ziskovosti. Tyto ukazatele se porovnávají v čase, čímž ukazují historické trendy, a posuzují se v závislosti na doporučených hodnotách nebo hodnotách ideálních pro určité odvětví. Po finanční analýze musí společnost provést další analýzy podle povahy krize. Jsou jimi například analýzy nákladů, marketingových operací, strategie společnosti, řízení společnosti

a její struktury nebo analýza podnikového okolí. V případě, že je příčin krize více, je třeba stanovit jejich intenzitu působení a priority jejich odstranění.

Výsledkem první etapy je zpracování aktuální SWOT analýzy, která ukazuje silné stránky společnosti v krizové situaci, jaká má hodnotná aktiva a jaké jsou její příležitosti poskytnuté okolím. Zároveň poukazuje na rizika při dalším postupu krize ve formě slabých stránek a hrozeb společnosti.

Ve druhé etapě se zjišťuje, jestli společnost je nebo není schopna dále žít. Na základě výsledku se rozhoduje o nadcházejícím směru společnosti a volí se jeho forma (Zuzák a Königová, 2009, s. 114–115).

V následujících podkapitolách jsou nastíněna možná řešení ve fázi akutní krize, kterými jsou konsolidace, sanace, likvidace, konkurs a fúze. Tato řešení jsou ovlivněna velikostí a povahou krize, a také různými záměry ze stran vlastníků, manažerů, věřitelů a dalších činitelů. Z tohoto důvodu jsou podkapitoly Konsolidace a Sanace popsány pouze zběžně, jelikož se jim zevrubněji věnuje pátá kapitola Revitalizace, do které spadají.

2.3.1 Konsolidace

Konsolidace je považována za nejjednodušší způsob řešení akutní krize společnosti. Jedná se o mimosoudní nástroj, který staví na hodnotící analýze společnosti, odhalení příčin nerovnováhy a slabých článků, pojmenování problémů, a to vše za předpokladu, že existuje možnost společnost ještě zachránit (Zapletalová a kol., 2012, s. 65).

2.3.2 Sanace

Sanace je soubor opatření, který přijímá vedení společnosti, a jehož smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity společnosti. Svým charakterem a metodami se staví mezi konsolidací a likvidací (Zapletalová a kol., 2012, s. 66).

2.3.3 Likvidace

Likvidací se předchází dalšímu zhoršování finanční situace a následnému bankrotu, tedy nezvladatelné krizi. Přistupuje se k ní ve chvíli, kdy další podnikatelská činnost znamená ztrátu hodnotných zdrojů. Výsledkem likvidace je uspokojení věřitelů, vypořádání se s vlastníky a vymazání likvidované společnosti z obchodního rejstříku (Zuzák a Königová, 2009, s. 116). Zapletalová a kol. (2012, s. 67) dodávají, že společnost může do likvidace vstoupit jen v případě, že není

předlužená a je schopna po skončení likvidace uhradit vnitřní i vnější závazky. Zároveň po celou dobu likvidace musí užívat obchodní firmu s dovětkem „v likvidaci“.

Zuzák a Königová (2009, s. 116) vysvětlují, že společnost jako celek sice nebyla životaschopná, ale její jednotlivé části mohou pro nového vlastníka znamenat konkurenceschopnost nebo mu přinášejí další využití a výhody ve formě zákaznických kontaktů, známé distribuční sítě, duševního vlastnictví, zaměstnanců či technologie. Proto jsou společnosti v likvidaci levně skupovány prosperujícími podniky, kteří je jsou schopni během let revitalizovat a následně prodat za několikanásobnou cenu.

2.3.4 Konkurs a reorganizace

Konkursem se rozumí likvidační cesta, ve které je zpeněžen majetek společnosti a výnos je podle pravidel rozdělen mezi věřitele (Zapletalová a kol., 2012, s. 67). Definice konkursu je obsažena v § 244 odst. 1 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů: *„Konkurs je způsob řešení úpadku spočívající v tom, že na základě rozhodnutí o prohlášení konkursu jsou zjištěné pohledávky věřitelů zásadně poměrně uspokojeny z výnosu zpeněžení majetkové podstaty s tím, že neuspokojené pohledávky nebo jejich části nezanikají, pokud zákon nestanoví jinak.“*

Oproti předešlému konkursnímu zákonu rozšiřuje insolvenční zákon možnosti řešení úpadku v případě dlužníka. Dlužníci podnikatelé, případně jejich věřitelé, mohou použít reorganizaci.

Reorganizace představuje postupné uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provozu dlužníkovy společnosti, zajištěné opatřeními k ozdravení hospodaření této společnosti podle insolvenčním soudem schváleného reorganizačního plánu, jehož plnění je průběžně kontrolováno věřiteli. Reorganizaci nemůže podstoupit právnická osoba v likvidaci, obchodník s cennými papíry nebo osoba oprávněná k obchodování na komoditní burze. Reorganizace je určena zejména pro velké dlužníky s ročním obratem minimálně 100 mil. Kč nebo s více než 100 zaměstnanci (Zapletalová a kol., 2012, s. 67–68).

Oproti tomu tzv. **nepatrný konkurs** mohou vyhlásit dlužníci, kteří jsou fyzickými osobami s ročním obratem menším než 2 mil. Kč a méně než 50 zaměstnanci. Nepatrný konkurs je zkrácenou a zjednodušenou formou konkursu, o kterém rozhoduje insolvenční soud a vydává ho s prohlášením konkursu nebo kdykoliv po prohlášení konkursu (Zapletalová a kol., 2012, s. 67).

Včasným vyhlášením konkursu lze zachránit asi 20 % majetku a uspokojit nároky věřitelů ze 40 % (Zuzák a Königová, 2009, s. 118).

2.3.5 Fúze

Fúze vzniká sloučením nebo splynutím dvou a více společností. Může být provedena v případě, že na společnost není podán návrh na konkurs a ani společnost sama tento návrh nepodala. Právní účinky fúze nastávají až zápisem do obchodního rejstříku.

Sloučením společností se rozumí zánik společnosti, kterému předchází zrušení společnosti bez likvidace, a převod kapitálů, práv a povinností z pracovněprávních vztahů této zanikající společnosti na nástupnickou společnost. Společníci zanikající společnosti se stávají společníky nástupnické společnosti.

Při **splynutí společností** dochází k zániku všech původních společností a vzniku nové nástupnické společnosti, na kterou přechází veškeré obchodní jmění původních společností (Zapletalová a kol., 2012, s. 66).

Fúze se uskutečňuje zpravidla v situaci, kdy společnosti chtějí dosáhnout významnějšího postavení na trhu, proto je předmětem zájmu antimonopolního úřadu. Zároveň ale může být řešením akutní krize společnosti, jelikož i společnosti ve finanční krizi, mohou mít hodnotná aktiva, která jsou pro ostatní podniky zajímavá.

Řešení akutní krize společnosti fúzí způsobí zažehnání finanční krize, ale přináší s sebou rizika spojená s podnikovou kulturou. Fúze je zároveň náročná na propojení procesů nově spojených společností, ať už se jedná o procesy informační, výrobní, administrativní nebo obchodní. Může dojít i ke změně image nové společnosti, a to z důvodu snížení celkového počtu zaměstnanců (Zuzák a Königová, 2009, s. 118–119).

Závěrem kapitoly Krizové řízení je dobré připomenout, že každá krize se může stát podnětem pro změnu, ke které by se společnost odhodlávala dlouhá léta. Pokud ji úspěšně zdolá, bude pro společnost přínosem (Zuzák a Königová, 2009, s. 32). Aby ale krize vedla k vítězství, musí být včas identifikovaná, společnost na ni musí být připravena, krizové řízení musí přebrat manažer-vůdce a ve společnosti by mělo panovat příznivé a kreativní klima (Zuzák, 2008, s. 49).

Krise je zároveň zdrojem velmi cenných zkušeností, které jsou ovšem draze zaplacené. Poskytuje zpětnou vazbu, kterou je ve vztahu ke krizovým plánům potřeba dokumentovat. Společnost by tedy po odeznění krize měla identifikovat a analyzovat, jak krize vznikla, co bylo její příčinou, jaký byl její průběh a jak byla řešena a zvládnuta. Cílem by mělo být odhalení nedostatků v krizovém plánu, identifikace silných a slabých stránek krizového plánu, poskytnutí podkladů pro aktualizaci krizového plánu a provedení změn v tréninku na krizové situace (Zuzák a Königová, 2009, s. 94).

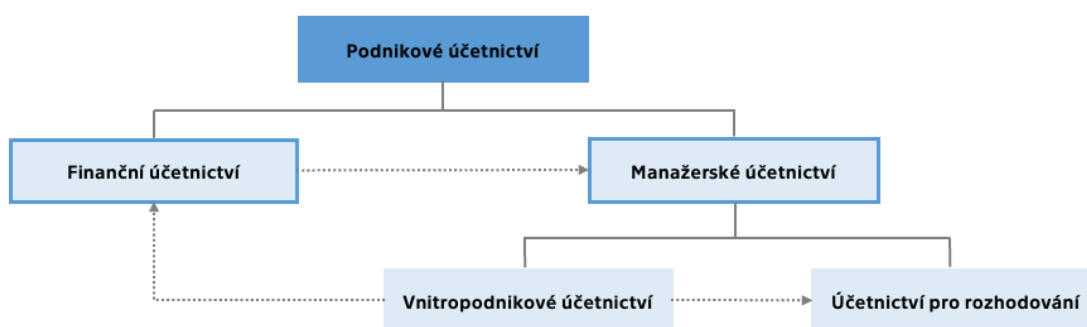
3 Ekonomické řízení

Základem pro všechna podnikatelská a manažerská rozhodnutí jsou informace. Právě na kvalitě, včasnosti a srozumitelnosti těchto vstupních informací závisí celkový proces a kvalita manažerského rozhodování (Landa a Polák, 2008, s. 3).

Následující podkapitoly se zabývají problematikou spojenou s ekonomickým řízením společnosti. Je v nich probrán vztah finančního, manažerského a nákladového účetnictví, řízení cash flow a oblast nákladů.

3.1 Vztah finančního, manažerského a nákladového účetnictví

Odlišnosti finančního a manažerského účetnictví tkví ve způsobu zachycení a zobrazení podnikatelského procesu. Záleží na tom, kdo je příjemcem účetních informací a co je předmětem příjemcova rozhodování. Přijímané informace se tedy obsahově dělí na účetní informace finančního účetnictví a účetní informace využívané pro řízení podnikatelských procesů, které se ještě dále klasifikují na nákladové, tj. vnitropodnikové, účetnictví a účetnictví pro rozhodování (Landa a Polák, 2008, s. 4).



Obrázek 4 Struktura podnikového účetnictví

Zdroj: Landa a Polák (2008, s. 4)

V následujících podkapitolách bude vysvětlen základní rozdíl mezi finančním, manažerským a nákladovým účetnictvím. Diplomová práce se bude dále zabývat pouze aspekty manažerského rozhodování, které jsou klíčové pro vypracování praktické části.

3.1.1 Finanční účetnictví

Finanční účetnictví se zabývá získáváním a poskytováním ekonomických informací pro vnější uživatele, kterými jsou odběratelé, dodavatelé, banky a další instituce. Podává souhrnné informace o společnosti jako o celku, tj. informace o jejím majetku, závazcích, vlastním kapitálu nebo nákladech a výnosech s cílem zjištění hospodářského výsledku. Na základě těchto informací se vnější uživatelé mohou rozhodovat (Landa a Polák, 2008, s. 5).

Král a kol. (2018, s. 22) dodávají, že vnější uživatelé jsou s hodnocenou společností spojeni jak budoucím prospěchem, který vyvozují z analýzy faktorů ovlivňujících výnosnost kapitálu a schopnost produkovat finanční prostředky, tak i budoucími riziky, které odhadují z analýzy faktorů působících na schopnost podniku hradit své závazky.

Finanční účetnictví je shrnuto v účetní závěrce, která se skládá z účetních výkazů, tj. z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přehledu o peněžních tocích a přehledu o změnách vlastního kapitálu a dále z příloh k účetním výkazům.

Informace finančního účetnictví musejí být sestaveny v souladu s obecně uznávanými účetními zásadami a standardy. Díky tomu jsou více spolehlivé, kontrolovatelné a dá se zmapovat jejich vnitřní provázanost. Základní měrnou jednotkou finančního účetnictví je peněžní jednotka.

Finanční účetnictví se zaměřuje na minulost a na vnější uživatele informací o finančním účetnictví. Přínos má ale i pro vnitřní uživatele, například pro finanční manažery, kterým přináší informace potřebné k posouzení finančního zdraví společnosti a upozorňuje na skrytá nebezpečí a vývojové směry finanční situace společnosti (Landa a Polák, 2008, s. 5).

3.1.2 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví je zaměřeno na poskytování ekonomických informací potřebných pro rozhodování a kontrolu ekonomického vývoje, které provádějí manažeři společnosti. Jedná se o různorodé informace, které ale mají určitou vypovídající hodnotu nutnou pro efektivní řízení společnosti. Do manažerského účetnictví se zahrnují různé modely pro zobrazení interních ekonomických informací, kalkulace vlastních a úplných nákladů výkonů, soustava rozpočtů a finančních plánů, vnitřní kontrola a nákladové nebo finanční propočty nebo řešení různých typů rozhodovacích úloh krátkodobého či dlouhodobého charakteru.

Informace pocházející z manažerského účetnictví jsou určeny výhradně pro vedení společnosti. Jsou orientované na budoucí vývoj a slouží k hodnocení správnosti dříve přijatých rozhodnutí. Informace, nezobrazují pouze danou skutečnost, ale i skutečnost, která je určitým způsobem upravená, například odhadem. Je tomu tak právě z toho důvodu, že informace slouží pro plánování a rozhodování o budoucích jevech, například o budoucích nákladech, a tedy pro vypracování rozpočtu nákladů. Informace proto nejsou natolik přesné a srovnatelné jako je tomu u informací z finančního účetnictví.

Manažerské účetnictví ale zároveň poskytuje informace pro účely ocenění dlouhodobého majetku nebo zásob vytvořených vlastní činností, které spadají do finančního účetnictví (Landa a Polák, 2008, s. 5).

Fibírová, Šoljaková, Wagner a Petera (2020, s. 32) podotýkají, že v manažerském účetnictví, chápaném v širokém významu, je možnost rozlišit dva samostatné subsystémy, kterými jsou nákladové účetnictví a manažerské účetnictví pro rozhodování. Král a kol. (2018, s. 23) doplňují, že jejich rozdělení vychází z toho, jaký typ informací poskytuje manažerům, respektive že dochází k členění informací v souvislosti s jejich vztahem k jednotlivým fázím rozhodovacího procesu. Jejich charakteristika je následovná.

Nákladové účetnictví

Nákladové účetnictví poskytuje účetní informace pro řízení podnikatelského procesu v takových podmínkách, kdy o základních parametrech tohoto procesu již bylo rozhodnuto. V praxi to znamená, že vedení společnosti již má relativně přesné představy o zákaznících, a tedy o objemu a struktuře výrobků, o způsobu výroby těchto výrobků, kde znají potřebné výrobní kapacity, a o nutnosti vnějších zdrojů potřebných k výrobě a prodeji výrobků. Tyto představy má zároveň podložené i hodnotami ve formě požadované úrovně výnosů z prodeje, zisku, nákladů prodaných výrobků, výnosnosti investovaného kapitálu a dalších kritérií (Král a kol., 2018, s. 24).

První fází nákladového účetnictví je zjištění skutečně vynaložených nákladů a uskutečněných výnosů podle jejich vztahu k výkonům, procesům, činnostem a útvarům. Druhá fáze bere takto rozdělené skutečné náklady a porovnává je s žádaným stavem. Díky tomu vzniknou podklady pro krátkodobé a střednědobé řízení odchylek (Král a kol., 2018, s. 23–24).

Fibírová, Šoljaková, Wagner a Petera (2020, s. 32–33) doplňují, že se jedná o operativní řízení, na které bezprostředně navazuje taktické řízení. Operativní řízení má velmi omezený prostor pro ovlivnění hodnotových veličin. Tento prostor je vymezen dlouhodobými aktivy, skutečnou kapacitou, uskutečnitelnými výkony a existujícími zákazníky na daných trzích.

Proto je u operativního řízení v zásadě rozhodnuto co, jak a pro koho vytvářet, a pokud jsou známé výkony, je rozhodnuto i o ceně, za kterou budou tyto výkony prodány.

Rysem nákladového účetnictví je to, že dodržuje tradiční prvky účetní metody, tedy systém účtů, podvojně zobrazení, souvztažnost zobrazení hospodářských operací a jejich hodnotové vyjádření, dokladovost transakcí, jejich zobrazení a oběh uvnitř podniku nebo inventarizaci (Fibírová, Šoljaková, Wagner a Petera 2020, s. 35).

Manažerské účetnictví pro rozhodování

Manažerské účetnictví pro rozhodování tvoří účetní informace pro taktické a strategické rozhodování o možných variantách budoucího vývoje procesů. Taktické a strategické rozhodování umožňuje zlepšit využití existujících kapacit, a hlavně rozhodovat o budoucí kapacitě spojené s dlouhodobým investičním rozhodováním (Fibírová, Šoljaková, Wagner a Petera, 2020, s. 34).

Král a kol. (2018, s. 24) berou manažerské účetnictví pro rozhodování jako třetí fázi, ve které je cílem poskytnout takové informace, které umožní vyhodnotit různé varianty budoucího vývoje podniku. Dochází zde tedy k přerůstání nákladového účetnictví v manažerské.

Fibírová, Šoljaková, Wagner a Petera (2020, s. 32) zdůrazňují, že v praxi mezi nákladovým účetnictvím a manažerským účetnictvím pro rozhodování neexistuje přesná hranice. V některých případech se tyto systémy nerozlišují a mluví se pouze o manažerském účetnictví, v jiných se používá pojem nákladové a manažerské účetnictví v souvislosti s tím, aby se poukázalo na plynulý přechod nákladového účetnictví v manažerské.

Tabulka 1 Obsah subsystémů manažerského účetnictví

Manažerské účetnictví (systém účetních informací pro řízení a rozhodování)	
Nákladové účetnictví (účetnictví pro řízení podnikatelského procesu, o jehož parametrech již bylo rozhodnuto)	Manažerské účetnictví (účetnictví pro rozhodování o budoucích alternativách činnosti)
Informace pro operativní řízení , v bezprostřední návaznosti na řízení taktické (porovnání předem stanovených veličin se skutečností, běžná a preventivní kontrola)	Informace pro variantní rozhodování (příprava taktických plánů a rozpočtů při existující kapacitě a rozhodování o variantách budoucí kapacity)
Informace pro řízení po linii útvarů, výkonů a procesů	Komplexní informace pro vrcholové řízení a rozhodování
Informace pro vyhodnocení vlivu změn v objemu a sortimentu výkonů dodávaných na trh	Informace pro zásadní změny činnosti (strategický marketing, výzkum a vývoj, investiční rozhodování)
Podnikové rozpočty – Rozpočtová výsledovka, rozpočtová rozvaha, rozpočet peněžních toků	
Vztah hlavního podnikového rozpočtu, vnitropodnikových rozpočtů středisek, kalkulačního systému, vnitropodnikových cen	Podnikové střednědobé a dlouhodobé rozpočty

Zdroj: Fibírová, Šoljaková, Wagner a Petera (2020, s. 34)

Manažerské účetnictví má za úkol poskytnout manažerům informace pro rozhodovací procesy nejlépe ve variantním řešení (Landa a Polák, 2008, s. 91). Pro účely této diplomové práce je manažerské účetnictví zásadní, jelikož právě jeho principy budou uplatněny v rámci praktické části diplomové práce.

3.2 Řízení cash flow a nákladů

Řízení cash flow a znalost struktury nákladů, je základním předpokladem pro to, aby ve společnosti nepropukla fáze akutní krize, která je spojena s insolventností a neschopností dostát svým závazkům.

Podstatou pro úspěšné řízení cash flow je znalost faktorů, které cash flow ovlivňují, a schopnost je zvládat, plánovat cash flow a rozhodovat o opatřeních při vzniku odchylek oproti plánu a efektivně a včasně je uskutečňovat. Faktory, které na cash flow nejvíce působí, jsou podnikové investice, běžná činnost podniku a cizí zdroje financování (Zuzák a Königová, 2009, s. 132).

3.2.1 Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz vzniká v běžné činnosti společnosti a vyjadřuje období od provedení platby za vstupy do výroby k obdržení platby od zákazníka za podnikové aktivity (Zuzák a Königová, 2009, s. 133).

Scholleová (2017, s. 88) obratový cyklus peněz vysvětluje jako podnikový koloběh, ve kterém se peníze mění na materiál, zásoby, hotové výrobky a pohledávky, které mají větší peněžní hodnotu než peníze na začátku cyklu. Vzorec pro jeho výpočet je následující (Scholleová, 2017, s. 89):

$$\text{Obratový cyklus peněz} = \text{Doba vázanosti zásob} + \text{Doba inkasa pohledávek} - \text{Doba splatnosti krátkodobých závazků}$$

Společnost by se měla snažit o zkrácení obratového cyklu peněz, jelikož v něm jsou vázány finanční prostředky a každé jeho prodloužení zhoršuje platební schopnost společnosti. Do takzvané druhotné platební neschopnosti se může společnost dostat vinou zvýšení pohledávek po lhůtě splatnosti (Zuzák a Königová, 2009, s. 133).

Zkrácení obratového cyklu peněz u dodávek materiálových vstupů lze provést pomocí metody Just in time, která je založená na dodávkách materiálu, součástek a dílů až v momentě, kdy jsou potřeba. Díky tomu odpadají náklady na skladování, několikanásobnou manipulaci, skladovou evidenci a inventury. Zásoby jsou u výrobní linky maximálně jeden až dva dny spotřeby a neváží v sobě finanční prostředky.

Dalšímu urychlení obratového cyklu peněz pomáhá lepší organizace práce, kde se jedná především o zvýšení směnnosti, snížení vnitropodnikových přesunů, zkrácení doby čekání na další operaci, snížení zmetkovitosti a s tím spojené čekání na odstranění chyby a snížení množství použitého odpadu a jeho rychlé vrácení do výroby (Zuzák a Königová, 2009, s. 134).

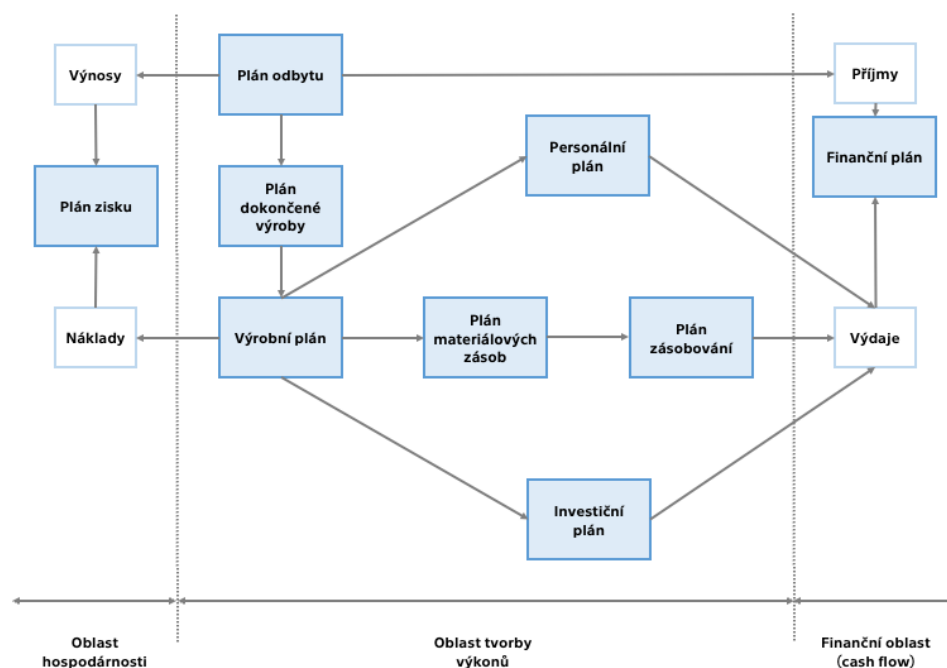
3.2.2 Plánování cash flow

Plánování cash flow je pro společnost důležitým podkladem pro rozhodování o přiřazování disponibilních finančních prostředků a zároveň slouží jako nástroj k tomu, aby se společnost nedostala do situace, kdy nebude schopna dostát svým závazkům. Zkrátka se jedná o plánování toho, do čeho si společnost může v určitém časovém horizontu dovolit investovat.

Plánování cash flow zprůhledňuje finanční toky do a ze společnosti, předpovídá vývoj likvidity společnosti a řídí finanční toky v denním, týdenním, měsíčním a dlouhodobém časovém horizontu.

Realizace cash flow ve společnosti probíhá na operativní a strategické úrovni rozhodování, kde hlavním rozdílem je časový horizont plánování a úroveň rozhodování. Operativní plánování cash flow se zabývá časovým horizontem do jednoho měsíce a zahrnuje běžné podnikové činnosti. Strategické plánování cash flow pracuje s časovým horizontem od jednoho měsíce déle a má návaznost na realizaci strategie společnosti (Zuzák a Königová, 2009, s. 136).

Obrázek 5 ukazuje, že **operativní plánování cash flow** je úzkou spoluprací zaměstnanců výroby, odbytu a zásobování, účtáren a dalších podnikových útvarů. Podstatou operativního plánování je týdenní plán cash flow rozdělený na jednotlivé pracovní dny, který je zpracován vždy na konci předchozího týdne. Jedná se o přehled očekávaných příjmů a výdajů nejdůležitějších položek v jednotlivých dnech (Zuzák a Königová, 2009, s. 137).



Obrázek 5 Vztahy mezi dílčími operativními podnikovými plány

Zdroj: Zuzák a Königová (2009, s. 137)

Součástí operativního plánu cash flow je také seznam pohledávek a závazků po lhůtě splatnosti, který je vhodný členit dle metody ABC. Stejně tak by měl být zpracován seznam dodavatelů. Skupina A zahrnuje závazky, které musejí být uhrazeny přednostně a pohledávky, které by měly být vymáhány prioritně. Oproti tomu skupina B či C obsahuje méně důležité partnery, u nichž jsou závazky i pohledávky nižší (Zuzák a Königová, 2009, s. 138).

Strategické plánování cash flow má jak krátkodobý, tak dlouhodobý charakter. Pokud je potřeba v krátkém časovém horizontu uskutečnit masivní reklamní kampaň, upraví se přijatá strategie, a pokud nebude ohroženo cash flow společnosti, sáhne se do vytvořených finančních rezerv, aby se akce mohla

uskutečnit. Dlouhodobé strategické plánování má vazbu na investice do technologií, kapitálu, vývoje nových výrobků a technologií nebo vstupu na nový trh.

Každá realizace strategie pracuje s finančními zdroji na jedné straně a s návratností vynaložených prostředků a ziskem na straně druhé. Vše je vyjádřené pomocí cash flow, ačkoliv projevy uskutečněných akcí se v něm mohou objevit až v delším časovém horizontu (Zuzák a Königová, 2009, s. 139).

3.2.3 Znalost vlastních nákladů

Poměr mezi náklady na výrobky a služby a realizovanou cenou je důležitým faktorem, který ovlivňuje výši zisku společnosti a cash flow. Společnost, která vykonává více druhů aktivit, musí mít informace o tom, jaké přímé náklady vynakládá na danou aktivitu, jak se aktivita podílí na režijních nákladech a jaké režijní náklady a v jaké výši jsou s aktivitou spojeny.

Rozčleňování režijních nákladů ovlivňuje stanovování cen a cenovou strategii jednotlivých podnikových aktivit, ale také zkresluje rozhodování o tom, které z aktivit je nutné zrušit nebo naopak posílit.

Pokud společnost nezná výše nákladů na jednotlivé aktivity a způsob kalkulace cen, dostane se do situace, kdy nebude dosahovat zisku a stane se platebně neschopnou (Zuzák a Königová, 2009, s. 140).

3.2.4 Metoda standardních nákladů

Metoda standardních nákladů je souhrnná metoda řízení nákladů ve vnitropodnikovém pojetí. Obsahuje v sobě evidenci nákladů, kalkulace, rozpočtování, vnitropodnikové odpovědnostní účetnictví a řízení a analýzu informací pro rozhodování.

Metoda standardních nákladů se skládá z pěti fází (Landa a Polák, 2008, s. 78–79):

1. Stanoví se standardy, které lze chápat jako určité normy pro měření výkonu. Váží se k ceně a kvantitě vstupů použitých ve výrobní činnosti a u metody standardních nákladů se rozlišují především standardy přímých nákladů, režijních nákladů a celkových nákladů.
2. Zjišťují se skutečné veličiny jak v naturálních jednotkách, tak i v hodnotovém vyjádření.
3. Kontroluje se dodržení standardů a zjišťují se odklony od standardů.
4. Provádí se rozbor odklonů od standardů, zjišťuje se příčina jejich vzniku a hledají se podnikové útvary nebo osoby zodpovědné za jejich vznik.

5. Realizují se dva typy opatření podle výsledku analýz. První opatření zabráňuje vzniku negativních odklonů od standardů ze stejné příčiny v budoucnu. Druhé opatření vymáhá změnu produkčních podmínek v případě, že je působení stejné příčiny poměrně delší nebo se opakuje.

Výhodou metody standardních nákladů je možnost **řízení podle výjimek**. Pokud jsou skutečné náklady na úrovni standardních nákladů, není nutné, aby se manažeři řízením nákladů zabývali. Pokud je však zjištěn odklon od standardních nákladů, je to důvod pro analýzu a následná řídicí opatření. Řízení podle výjimek tedy umožňuje efektivnější využití času a kapacit. Další výhodou metody standardních nákladů je, že usnadňuje **podnikové plánování** jak přímých a režijních nákladů, tak výnosů. Zároveň také pomáhá při **implementaci odpovědnostního účetnictví**, které mimo jiné stanovuje odpovědnost za vznik a řízení nákladů.

Metoda standardních nákladů má ale i své nevýhody. V praxi může nastat problém při hodnocení významnosti odklonů od standardů. Manažeři se také mohou přílišně soustředit na podstatné odklony od standardů, a při tom jim uniknou významné informace naznačující například nepříznivý vývoj některých nákladových hodnot. V případě, že je řízení podle výjimek užíváno příliš tvrdě, může nastat situace, kdy se podřízení zaměstnanci budou snažit zakrývat negativní odklony od standardů a nebudou podávat úplné zprávy o skutečném stavu odklonů. Pro odpovědnostní řízení je nebezpečné zdůrazňování negativních odklonů a opomíjení odklonů pozitivních (Landa a Polák, 2008, s. 83–84).

3.2.5 Vztah mezi náklady, objemem a ziskem

Základní vztah mezi náklady, objemem a ziskem, tedy Cost-Volume-Profit (dále jen CVP), znázorňuje rovnice:

$$\text{Zisk} = (\text{Objem prodeje} \times \text{Prodejní cena}) - \text{Náklady}$$

Všechny rozhodovací úlohy, které se zabývají vztahem mezi náklady, objemem produkce a ziskem, vycházejí z předpokladu, že rozhodnutí o výrobní kapacitě již bylo učiněno v minulosti a případná rozhodnutí o změnách výrobní kapacity nejsou předmětem rozhodovacích úloh (Landa a Polák, 2008, s. 91).

Při výpočtech CVP se používají **variabilní a fixní náklady**, proto je na tyto typy nákladů potřeba převést obvyklé přímé a nepřímé náklady. Fixní náklady mají předpoklad toho, že se jejich výše nemění.

Cena v úlohách CVP je brána jako **prodejní cena za jednotku** po odpočtu případných slev. **Objem produkce** je vyjádřen v naturálních jednotkách a je limitován určitou instalovanou kapacitou. **Ziskem** se rozumí provozní zisk očištěný o nahodilé položky nebo o položky vyvolané účetními metodami ve finančním účetnictví (Landa a Polák, 2008, s. 92).

Bod zvratu je výchozí bod pro řešení rozhodovacích úloh typu CVP. Je definován jako takový objem produkce, při kterém dosažené výnosy uhradí vynaložené náklady. Jedná se o dolní možnou hranici produkce, kdy společnost vykazuje nulový výsledek hospodaření, který je v rovnici zapsán následovně:

$$\text{Prodejní cena za jednotku} \times \text{Objem produkce} = \text{Fixní náklady} + (\text{Objem produkce} \times \text{Variabilní náklady})$$

Bod zvratu je pak odvozen takto:

$$\text{Objem produkce} = \frac{\text{Fixní náklady}}{\text{Prodejní cena za jednotku} - \text{Variabilní náklady}}$$

4 Revitalizace

Revitalizace je chápána jako soubor aktivit, které zachraňují společnosti na pokraji úpadku. Spočívá v posílení všech faktorů, které ovlivňují zdravý a efektivní vývoj společnosti. Revitalizace se zaměřuje převážně na finanční restrukturalizaci společnosti, ale neopomíná ani organizační změny (Synek, 2004, s. 174).

Mikušová (2014, s. 112) představuje revitalizační plán, který se skládá z oblastí krizové stabilizace, dosazení nového vrcholového vedení, řízení vztahů se stakeholdery, nového strategického zaměření společnosti, organizační změny, vymezení ukazatelů zlepšení situace a finanční restrukturalizace. Přehled oblastí doprovázených řadou obecných strategií, taktik a nástrojů je uveden v tabulce 2. Úspěšnost akcí v každé z těchto oblastí je podmínkou pro zdařilou revitalizaci.

Tabulka 2 Oblasti revitalizační strategie

Klíčová složka	Nástroje
Stabilizace	Převzetí kontroly nad krizovým vývojem Zajištění krátkodobého financování Snižování výdajů Snižování prodejních cen Řízení cash flow Stop investicím Prodej majetku
Nové vrcholové vedení	Výměna představitelů vrcholového vedení
Vztahy se stakeholdery	Komunikace
Strategické zaměření	Přehodnocení vize, cílů Nové trhy, nové produkty Outsourcing
Organizační změny	Strukturální změny Nové klíčové osoby Nové zdroje Zlepšená komunikace Pracovní prostředí Neformální organizační struktura
Ukazatele zlepšení	Zvýšení tržeb Snížení nákladů Vyšší kvalita Vyšší citlivost na změny na trhu Lepší kontrolní systémy
Restrukturalizace financí	Nový finanční management

Zdroj: Mikušová (2014, s. 113)

V jedné z předchozích kapitol s názvem Možnosti řešení ve fázi akutní krize byly zmíněny pojmy Konsolidace a Sanace, které se dají považovat za revitalizační řešení krize společnosti. V následujících podkapitolách je nastíněna jejich problematika.

4.1 Konsolidace

Konsolidace je považována za nejjednodušší způsob řešení akutní krize společnosti, kdy nerovnováha ještě neohrozila stabilitu společnosti a zdroj nerovnováhy je jasný (Zuzák a Königová, 2009, s. 118).

Jedná se o mimosoudní nástroj, který staví na hodnotící analýze společnosti, odhalení příčin nerovnováhy a slabých článků, pojmenování problémů, a to vše za předpokladu, že je možnost společnost ještě zachránit.

Konsolidace společnosti může probíhat ve vlastní režii nebo za pomoci expertních specialistů. Pokud dojde ke konsolidování společnosti ve vlastní režii, dochází buď k výměně vrcholových manažerů nebo ke změně dosavadního stylu manažerského řízení. Díky tomu, se veřejnost nemusí dozvědět o krizové situaci společnosti, jelikož konsolidování probíhá pouze interně. V případě využití poradenských a konzultačních firem probíhá konsolidace podle předem stanoveného postupu a kroků, které zefektivňují hospodářskou činnost společnosti.

Konsolidaci je možno použít v případě, že nebyla poškozena image společnosti. Je tedy důležité reagovat včas. V pokročilejší fázi akutní krize je nutno přistoupit k důraznější variantě, kterou je sanace (Zapletalová a kol., 2012, s. 65).

4.2 Sanace

Sanace je soubor opatření, který přijímá vedení společnosti, a jehož smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity společnosti. V angličtině se hovoří o pojmu „turnaround“. Svým charakterem a metodami se staví mezi konsolidaci a likvidaci (Zapletalová a kol., 2012, s. 66).

Pokud je konsolidace založena na odstranění příčiny nerovnováhy, princip sanace je opačný. Základem sanace je vyhledání ziskových a perspektivních částí a aktivit společnosti a likvidace toho, co uvedené požadavky nesplňuje. Zůstávají tedy jen ty nejživotaschopnější části společnosti, které jsou schopny další existence.

Tohoto léčení se účastní všechny zájmové skupiny počínaje vlastníky, manažery a zaměstnanci, přes banky, dodavatele, až po zákazníky. Všichni mají zájem na dalším fungování a prosperitě společnosti, pro kterou by měli udělat maximum i přes vlastní přechodné ústupky (Zuzák a Königová, 2009, s. 119). Zuzák a Königová (2009, s. 121) dále upozorňují na to, že při vzniku akutní krize je důležitá pravdivá komunikace. Zejména zaměstnanci společnosti musejí být jasně vyrozuměni o vzniklé situaci, jejích dopadech a o tom, co se bude dít a co se od nich očekává.

Snahou sanace je tedy docílení zásadního zvratu ve vývoji společnosti, který je potřeba provést rychle a s použitím radikálních opatření. Americká filozofie turnaround je postavena na třech základních bodech, kterými jsou (Zuzák a Königová, 2009, s. 121):

1. Co nejrychlejší získání peněz,
2. zásadní změna strategie společnosti,
3. postavení silné vůdčí osobnosti do čela procesu krizového řízení.

Zapletalová a kol. (2012, s. 66) ještě shrnují, že cílem sanace je nalezení nejživotaschopnějších míst společnosti, rychlé získání finančních prostředků, minimalizace nákladů, přesvědčení obchodních partnerů, bank a věřitelů, že je krize odvrácena, start trvalého růstu společnosti a dostatečné tvorby zisku a dodržování splátkového kalendáře vůči věřitelům.

Ve fázi revitalizace by měla společnost vytvořit taková opatření a podmínky, která zamezují vzniku dalších krizí. Tato opatření by se měla neustále rozšiřovat, jelikož možnost vzniku krize nelze nikdy vyloučit. Dále by společnost měla zhotovit systémy, které umožňují krizi včasné a efektivně identifikovat a vyřešit. V poslední řadě je dobré, aby společnost chápala vzniklou krizi jako výzvu a příležitost ke zlepšení, a na základě tohoto uvědomění k ní tak přistupovala (Zuzák a Königová, 2009, s. 51–52).

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Použité metody

Diplomová práce se zabývá posouzením stávajícího stavu společnosti XY v oblastech její finanční a výkonnostní situace a přístupů k rozhodování manažera ve fázích krize a revitalizace. Na základě výstupů z analýzy stávajícího stavu společnosti XY jsou dále určeny její silné a slabé stránky, možné příležitosti a hrozby. Cílem je pomocí uvedených zjištění navrhnout vhodné postupy pro zlepšení v rámci revitalizace a udržení dlouhodobé stability společnosti XY.

Šetření společnosti XY je provedeno s využitím sekundárního a primárního výzkumu. Jednotlivé metody aplikované v rámci těchto výzkumů jsou popsány v následujících podkapitolách.

5.1 Sekundární výzkum

Pomocí sekundárního výzkumu jsou zjištěny základní informace o společnosti XY, které se týkají předmětu podnikání, využívaných technologií, historie, marketingu a prostředí, ve kterém se společnost XY nachází. Informace jsou čerpány z webových stránek a sociálních sítí společnosti XY. Výstupy z tohoto výzkumu jsou využity v kapitole 6 Představení společnosti a 10 Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti.

V rámci sekundárního výzkumu je rovněž provedena finanční analýza, která zkoumá provozní efektivnost, finanční situaci a výkonnost společnosti XY během let 2020–2022. Zdroji pro finanční analýzu jsou veřejně dostupné účetní výkazy, ze kterých jsou použity Rozvahy a Výkazy zisku a ztrát. Výstupy z finanční analýzy jsou uvedeny zejména v kapitolách 7.1 Analýza bilančních pravidel, 7.2 Analýza pracovního kapitálu, 7.3 Analýza poměrových ukazatelů a 7.4 Analýza souhrnných ukazatelů.

5.2 Primární výzkum

V rámci primárního výzkumu byl proveden expertní rozhovor s ředitelem/ finančním ředitelem společnosti XY (dále jen ředitel), který proběhl dne 13. 4. 2023. Jeho přepis je v příloze. Cílem expertního rozhovoru bylo zjistit příčiny krize společnosti XY, chování společnosti XY v krizi, přenastavení procesů společnosti XY ve fázi revitalizace, chování v revitalizující se společnosti XY a její ekonomickou stránku z pohledu ředitele.

Výstupy z expertního rozhovoru jsou zahrnuty zejména v kapitolách 8 Identifikace a analýza přístupu k rozhodování manažera ve fázi krize, 9 Identifikace a analýza přístupu k rozhodování manažera ve fázi revitalizace a 10 Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti.

Dalším šetřením v primárním výzkumu je analýza interních dokumentů společnosti XY, které slouží jako podklady pro manažerské rozhodování a obsahují její know-how. Výčet těchto dokumentů se skládá z ročních cílů, výpočtu mzdových nákladů, výpočtu režijních nákladů, výkazu stavů, produkčního plánu, cash bills, finančního plánu a souhrnu výstupů z informačních systémů. Výstupy z této analýzy jsou zahrnuty zejména v kapitolách 8 Identifikace a analýza přístupu k rozhodování manažera ve fázi krize a 9 Identifikace a analýza přístupu k rozhodování manažera ve fázi revitalizace.

Poslední použitou metodou v primárním výzkumu je SWOT analýza, která definuje silné a slabé stránky společnosti XY a její příležitosti a hrozby. Výsledky SWOT analýzy jsou dovedené do strategie společnosti XY a jsou zahrnuty v kapitole 10 Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti.

Pro identifikaci a analýzu přístupů k rozhodování manažera ve fázích krize a revitalizace a pro určení některých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti XY byly použity následující otázky, které byly položeny při online expertním rozhovoru s ředitelem společnosti XY dne 13. 4. 2023:

1. Kde vzniká nerovnováha ve Vaší společnosti? Jaká byla příčina krize?
2. Jak jste nerovnováhu objevili? Sledováním trendů, komunikací, finančním účetnictvím, skrze zásoby, finanční analýzou poměrových ukazatelů?
3. V jaké fázi jste nerovnováhu objevili? Jak se projevovala? Byla nerovnováha periodická?
4. Čím byla krize Vaší společnosti zaviněna? Vnitřní ekonomickou strukturou, manažerským řízením, vnějším okolím?
5. Jaký jste uplatňoval přístup k rozhodování, když se společnost řítla do krize? Využíval jste převážně intuici nebo jste se rozhodoval na základě podkladů?
6. Jak dlouho trvala doba přiznání si, že jste v krizi?
7. Došlo na základě krize k výměně managementu? Měli jste krizový management/tým?
8. Pomocí čeho jste krizi překonali?
9. Jaká jste nastavili opatření, aby nevznikla další krize?
10. Soustředili jste se na nazelení příčiny nerovnováhy a její odstranění nebo na vyhledávání perspektivních částí a jejich posílení a likvidaci toho, co požadavky nesplňuje?
11. Jaký přístup k rozhodování uplatňujete ve fázi revitalizace? Na základě dat?
12. Používáte rozhodovací modely pro řešení problému?
13. Přenastavili jste své vize a cíle?
14. Vymýšlíte nové produkty? Setríváte ve výrobě prototypů?

15. K jakým organizačním změnám došlo během revitalizace? Nabíráte nové zaměstnance nebo naopak propouštíte? Získáváte nové zákazníky? Měníte dodavatele? Zavedli jste novou komunikaci?
16. Došlo ve Vaší společnosti k zavedení nového informačního systému po krizi?
17. Zavedli jste nové řízení financí?
18. Kde máte finanční rezervy? Pouze v revolvingovém účtu?
19. Jak přistupujete k obchodu? Využíváte hunting, kdy aktivně vyhledáváte nové zákazníky? Jak jste k obchodu přistupovali v minulosti?
20. Jaké jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti?
21. Má Vaše společnost nějaké patenty nebo licence?
22. Jaký je Váš aktuální problém po krizi? Jak ho řešíte?
23. V jakém časovém horizontu plánujete cash flow? Jak to bylo v minulosti?
24. Jak reagujete, když zákazník uhradí fakturu dříve/později?
25. Co děláte s přijatou platbou z faktury po splatnosti?
26. Podle jakého postupu splácíte závazky a vymáháte pohledávky? Jak je členíte?
27. Snažíte se o zkrácení platebního cyklu? Jak? Metodou Just in Time? Organizační práce?
28. Odpovídají ceny nákladům, respektive prodává podnik se ziskem, který je charakteristický pro strojírenské odvětví?
29. Jak kalkulujete cenu?
30. Jak rozvrhujete režijní náklady? Podle přímých mezd/ přímých odbytových nákladů?
31. Jak řídíte náklady? Metodou standardních nákladů?
32. Vedete odpovědnostní řízení nákladů, které stanovuje odpovědnost za vznik a řízení nákladů?
33. Jak sledujete výkonnost firmy v každé oblasti? Jak jste ji sledovali v minulosti?

6 Představení společnosti

Společnost XY je rodinný podnik, jehož hlavní činností je konstrukce a výroba jednoúčelových strojů a zařízení pro automobilový a potravinářský průmysl. Rovněž se zabývá zakázkovou výrobou a vývojem nástrojů a zařízení, prototypových modelů výrobků, forem, kontrolních měřících přípravků a náhradních dílů v oblasti běžného strojírenství.

Společnost XY začínala s výrobou jednoduchých dílů pro obrábění a s konstruováním dřevoobráběcích strojů. Nyní se na trhu pohybuje více než 30 let a nabízí svým zákazníkům dlouholeté zkušenosti, odborné vědomosti a přehled v oblasti strojírenství.

Společnost XY disponuje rozsáhlým výrobním parkem, ve kterém se nachází například pěti osé obráběcí centrum nebo vyspělá CAD/CAM podpora. K výrobě využívá různé materiály jako jsou železné i neželezné kovy, plasty či grafit.

Společnost XY je schopna zhotovit zakázku jednak podle definování účelu zařízení nebo po dodání dokumentace s potřebnými údaji. Zvládá také reverzní inženýrství, které umožňuje vytvořit nový funkční díl na základě nefunkčního modelu. Zaměřuje se na produkci jednotlivých dílů nebo malosériové výroby do 100 kusů.

V prostředí, kde se nachází jediné sídlo společnosti XY, je poměrně vysoká koncentrace podniků věnujících se strojírenské činnosti. Pro společnost XY však okolní podniky nejsou velkou konkurencí, jelikož se orientuje na celorepublikový a zahraniční trh. Zároveň svým zákazníkům poskytuje možnost konstrukce výrobků, kdežto okolní podniky nabízí převážně výrobu na základě převzatých výkresů. Společnost XY také poskytuje práci menším výrobním podnikům v okolí a pro tyto podniky rovněž vykonává servisní činnost.

Ve společnosti XY je zaměstnáno 27 zaměstnanců, řadí se tedy do skupiny malých podniků. Ve vrcholovém vedení společnosti XY stojí dva jednatelé, kteří jsou zároveň i společníci. Jeden z jednatelů zastává funkci ředitele a finančního ředitele. Druhý jednatel je v pozici výrobního ředitele a obchodního ředitele. Jelikož oba stojí v čele malého rodinného podniku, jsou na ně kladeny poměrně vysoké nároky, co se týče všestranných znalostí a schopností.

7 Analýza stávajícího stavu společnosti

Pro základní analýzu stávajícího stavu společnosti XY je sestavena finanční analýza, která zkoumá provozní efektivnost, finanční situaci a výkonnost společnosti během let 2020–2022. Do finanční analýzy jsou zahrnuty podkapitoly Analýza bilančních pravidel, Analýza pracovního kapitálu, Analýza poměrových ukazatelů a Analýza souhrnných ukazatelů.

Krise ve společnosti XY trvala od roku 2017, ale teprve v roce 2021 si přiznala svou krizovou situaci a podnikla zásadní kroky k jejímu ozdravení. K součinnosti si společnost XY přizvala odborníka, který jí pomohl zavést základní přístupy manažerského účetnictví.

7.1 Analýza bilančních pravidel

Bilanční pravidla přinášejí jednoduché zásady pro vzájemný vztah některých složek aktiv a pasiv (Scholleová, 2017, s. 71). V následujících podkapitolách je na základě jednotlivých bilančních pravidel analyzována situace společnosti XY z hlediska majetku a zdrojů financování.

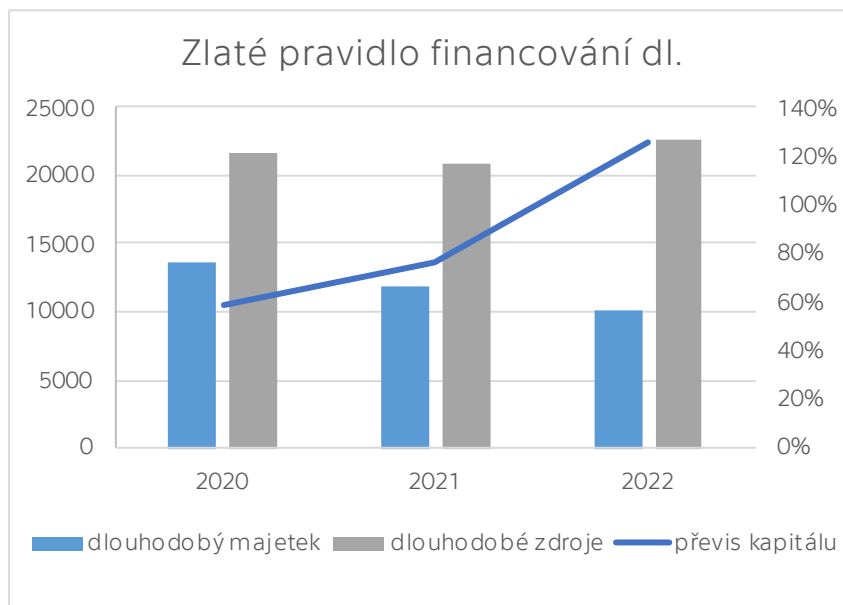
7.1.1 Zlaté bilanční pravidlo

Zlaté bilanční pravidlo je důležitým nástrojem pro posouzení finančního zdraví účetní jednotky, zejména pokud jde o její stabilitu. Stabilita účetní jednotky závisí na struktuře jejích finančních zdrojů a vzájemném vztahu mezi majetkem a zdroji financování majetku.

Podle zlatého bilančního pravidla by dlouhodobé zdroje měly financovat dlouhodobý majetek a krátkodobé zdroje by měly sloužit ke krytí krátkodobého majetku (Blahušiaková, 2017, s. 54).

Z grafů 1 a 2 je patrné, že společnost XY využívá vyšší míru dlouhodobých zdrojů, než která je potřeba ke krytí dlouhodobého majetku, a financuje z nich i oběžný majetek. Znamená to, že z dlouhodobého kapitálu financuje zásoby nebo poskytuje svým zákazníkům bezplatný úvěr v podobě delší lhůty splatností pohledávek. Tento způsob financování je pro společnost XY méně rizikový, ale dražší. Společnost XY má zároveň vyšší podíl oběžného majetku než dlouhodobého, což je pro malý výrobní podnik typické.

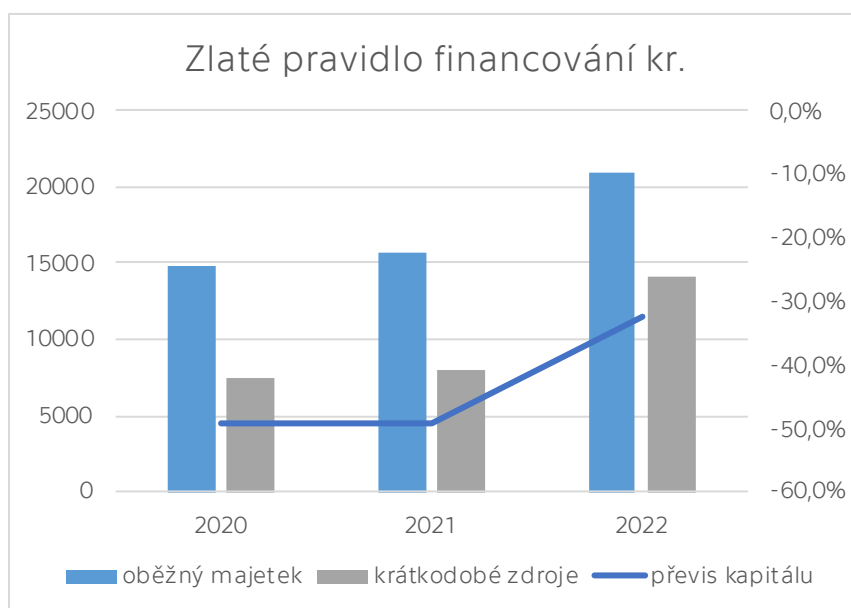
Převis kapitálu společnosti XY mezi roky 2021 a 2022 stoupl jak z dlouhodobého, tak i krátkodobého hlediska. Dlouhodobé zdroje si společnost XY drží ve stejné výši, zatímco dlouhodobý majetek podléhá odpisům a společnost XY nový nenakupuje.



Graf 1 Zlaté pravidlo financování – dlouhodobé

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 2 lze vyčíst, že ve společnosti XY došlo v posledním roce k navýšení oběžného majetku, což je podle Rozvahy způsobeno růstem nedokončené výroby a polotovary. Meziročně vrostly, ale i krátkodobé zdroje.



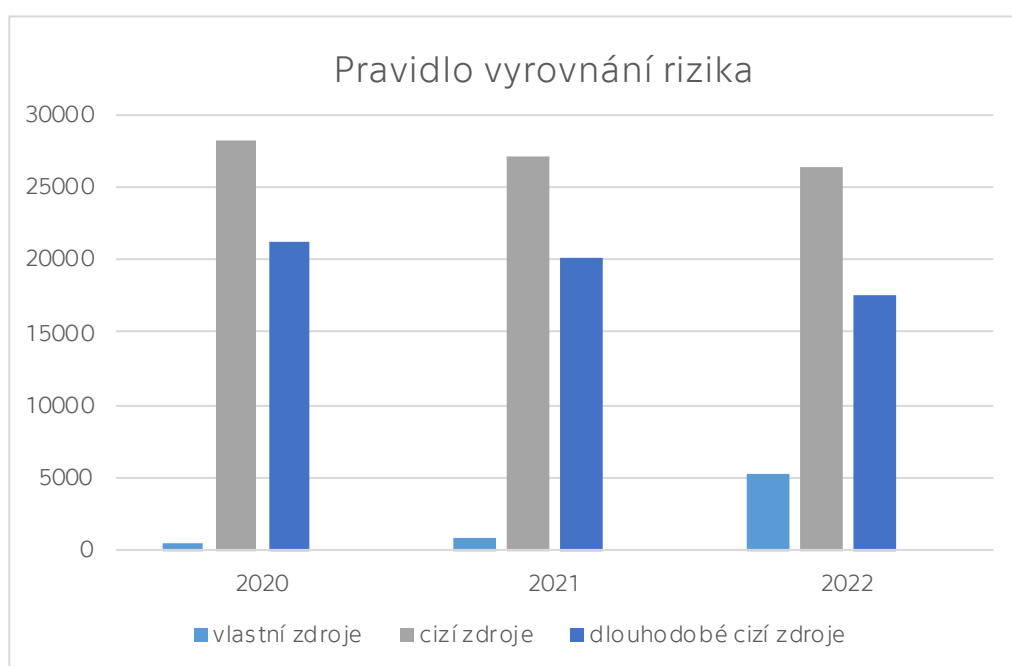
Graf 2 Zlaté pravidlo financování – krátkodobé

Zdroj: Vlastní zpracování

7.1.2 Pravidlo vyrovnání rizika

Pravidlo vyrovnání rizika říká, aby společnost využívala vlastní i cizí zdroje s podmínkou, že vlastní zdroje budou převyšovat cizí zdroje, a to bez ohledu na časovou vázanost (Scholleová, 2017, s. 74).

Jak lze spatřit z grafu 3, společnost XY využívá nepoměrně více cizích zdrojů oproti zdrojům vlastním. V posledním roce ale došlo k nárůstu vlastních zdrojů a poklesu zdrojů cizích, zejména dlouhodobých, z čehož vyplývá, že se společnost XY snaží vyrovnat síly ve vlastnické struktuře. I tak je ale patrné, že se vrcholové vedení společnosti XY rozhoduje o sladění zdrojů podle kritéria rizika času, kterým se zabývá zlaté bilanční pravidlo.



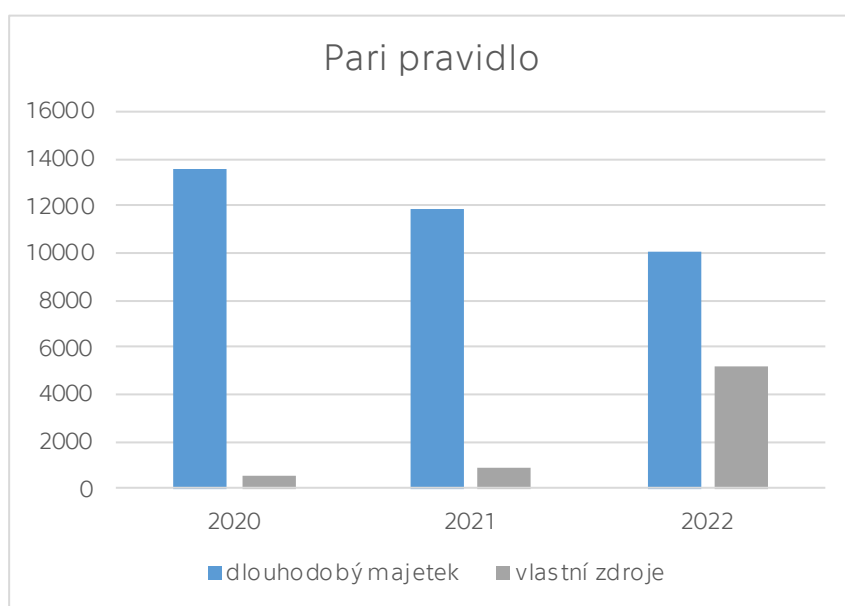
Graf 3 Pravidlo vyrovnání rizika

Zdroj: Vlastní zpracování

7.1.3 Pari pravidlo

Podle pari pravidla by měla společnost využívat maximálně tolik vlastního kapitálu, kolik může uložit do dlouhodobého majetku. Užitého vlastního kapitálu by mělo být ideálně méně, aby se vytvořil prostor i pro financování dlouhodobým cizím kapitálem. Znamená to tedy, že vlastní kapitál by měl být menší než dlouhodobý majetek (Scholleová, 2017, s. 75–76).

Z grafu 4 je viditelné, že dlouhodobý majetek společnosti XY ve všech letech převyšuje vlastní zdroje. Vlastní zdroje jsou zejména v prvních dvou letech velmi nízké, jak už bylo patrné z grafu 3. Lze ale říci, že společnost XY vytváří prostor pro efektivní financování dlouhodobými zdroji.



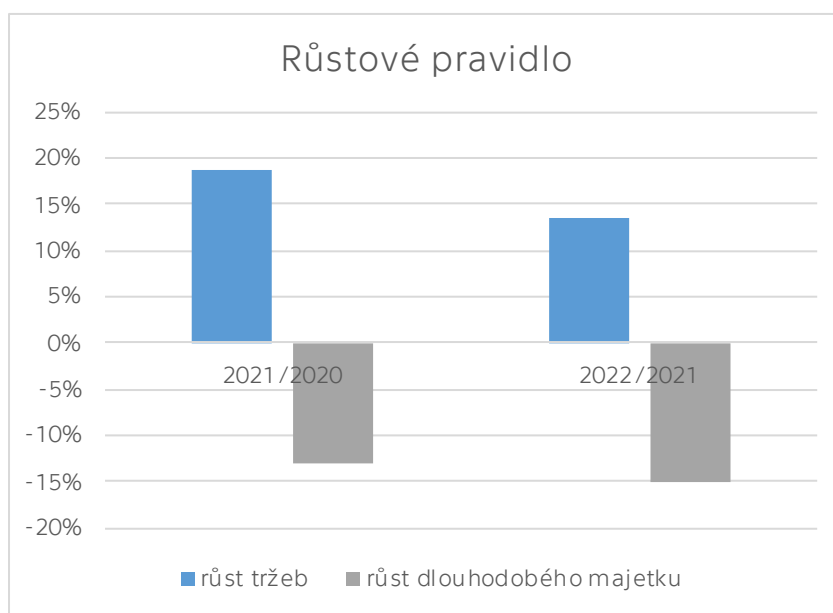
Graf 4 Pari pravidlo

Zdroj: Vlastní zpracování

7.1.4 Růstové pravidlo

Růstové pravidlo doporučuje, aby tempo růstu tržeb bylo vyšší než tempo růstu investic. Znázorňuje, jestli má růst dlouhodobého majetku efekt i na další výkony podniku (Scholleová, 2017, s. 76).

Jak lze spatřit na grafu 5 růst tržeb společnosti XY je vyšší než růst dlouhodobého majetku, růstové pravidlo tedy společnost XY splňuje. Dlouhodobý majetek společnosti XY stále klesá a tržby v letech stoupají, ačkoliv meziroční zvýšení tržeb mezi lety 2021 a 2022 bylo méně výrazné než mezi lety 2020 a 2021.



Graf 5 Růstové pravidlo

Zdroj: Vlastní zpracování

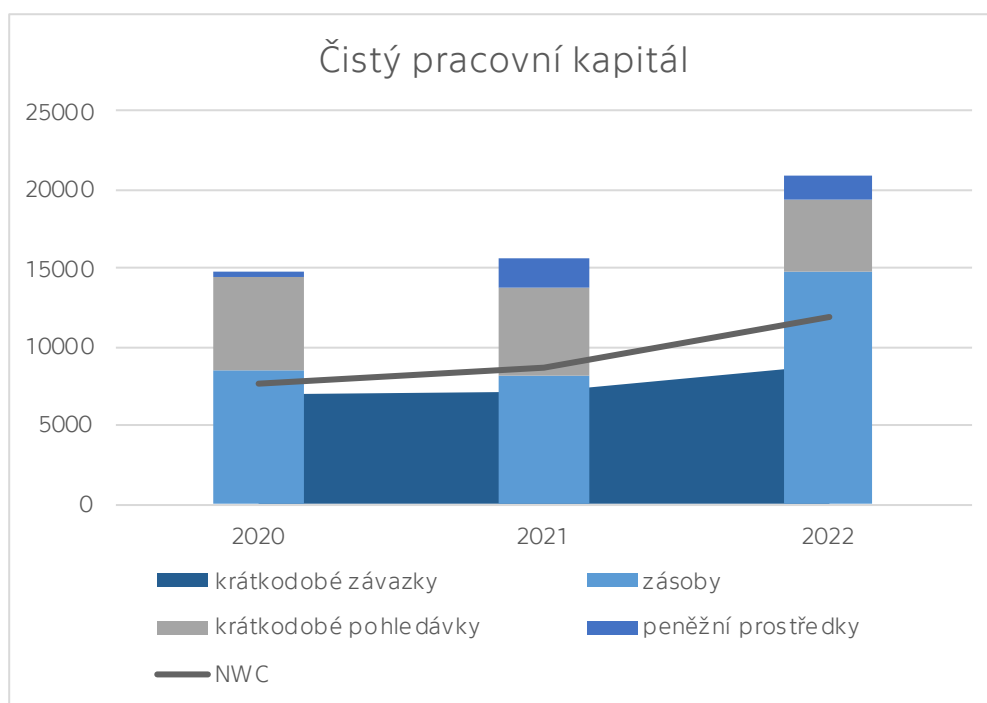
7.2 Analýza pracovního kapitálu

Analýza pracovního kapitálu slouží k řízení finanční situace společnosti se zaměřením na její likviditu (Pavelková, Knápková, Šteker a Remeš, 2017, s. 85). V rámci této podkapitoly je analyzována oblast čistého pracovního kapitálu, nefinančního kapitálu a obrátového cyklu peněz společnosti XY.

7.2.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (NWC), neboli provozní kapitál, je určen jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji společnosti (Pavelková, Knápková, Šteker a Remeš, 2017, s. 85).

Z grafu 6 je patrné, že společnost XY má ve všech letech přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými závazky. Má tedy potřebnou výši volného kapitálu, který není hrazen z krátkodobých zdrojů, což značí její likvidnost. Společnost je schopna uhradit své krátkodobé závazky prodejem zásob. Míra zásob ale v posledním roce výrazně stoupla, což zvyšuje potřebu čistého pracovního kapitálu, který je ale pro společnost nákladnější, jelikož je financován z dlouhodobých zdrojů.



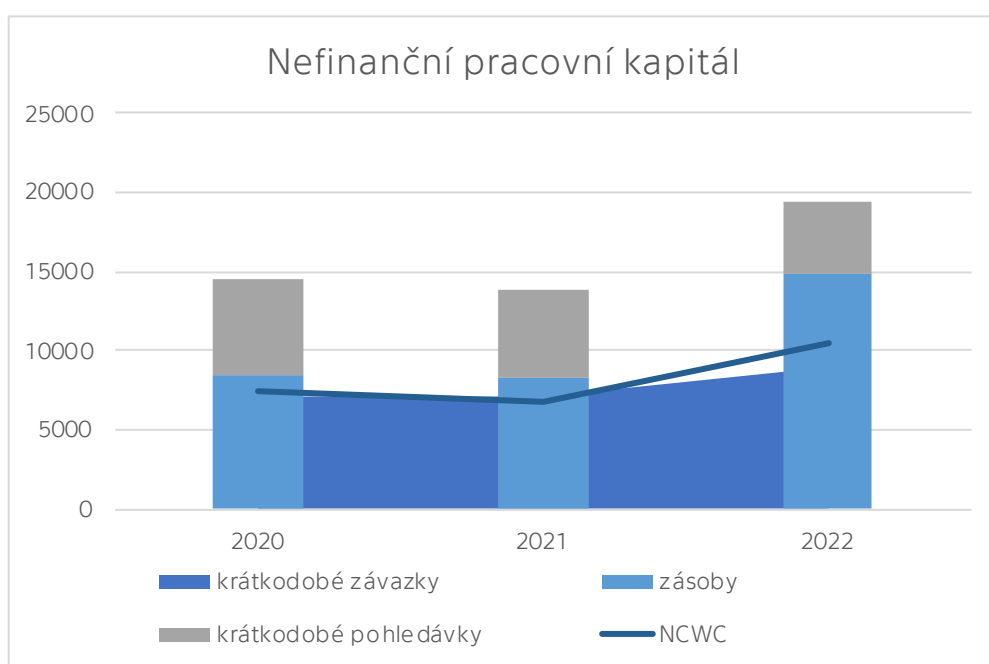
Graf 6 Čistý pracovní kapitál

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2.2 Nefinanční pracovní kapitál

Nefinanční pracovní kapitál znázorňuje nefinanční majetek, který je potřebný pro provoz společnosti. Definuje se jako součet zásob a pohledávek, ze kterých jsou odečteny krátkodobé závazky (Scholleová, 2017, s. 91).

Jak lze spatřit na grafu 7 nefinanční pracovní kapitál společnosti XY v posledním roce stoupl, znamená to, že se zhoršuje efektivní řízení oběžných aktiv. Společnost XY navyšuje zásoby.



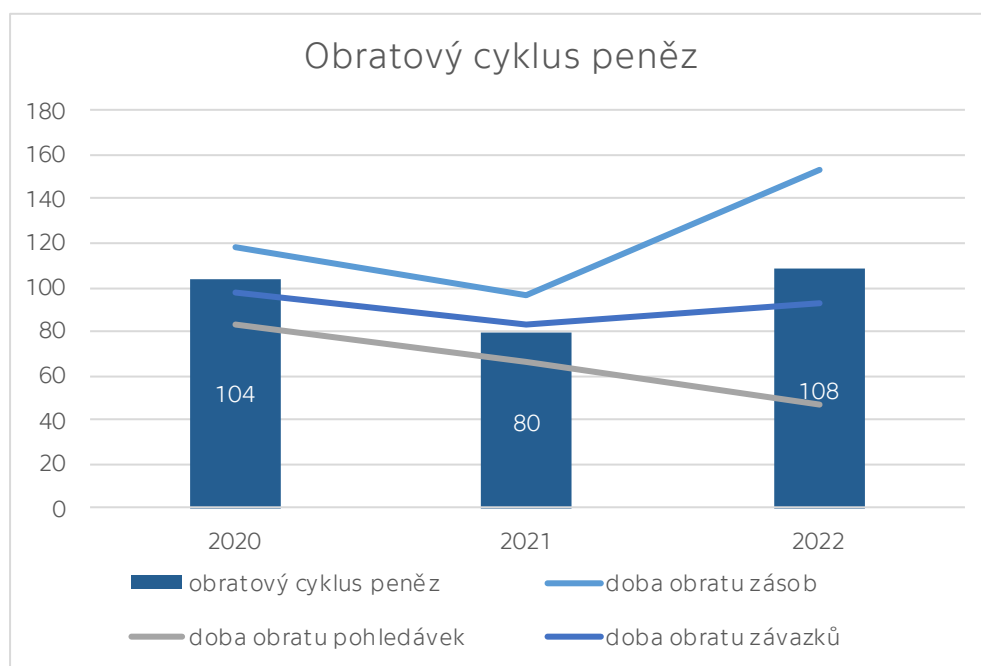
Graf 7 Nefinanční pracovní kapitál

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2.3 Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz vyjadřuje dobu mezi platbou za vstupy do výroby a obdržením platby od zákazníka za prodej výrobku (Zuzák a Königová, 2009, s. 133). Podrobněji je obratový cyklus peněz popsán v teoretické části diplomové práce, kde je k němu vyjádřen i vzorec pro výpočet.

Na grafu 8 lze vidět, že obratový cyklus peněz společnosti XY mírně kolísá a v posledních letech se zvýšil kvůli rostoucí době obratu zásob. Doba inkasa pohledávek v letech stále klesá, což je pozitivní trend, jelikož společnost XY dostává platby od zákazníků za své výrobky dříve. Doba obratu závazků se během uvedených let jeví jako poměrně stabilní, ačkoliv v posledním roce mírně stoupla, což značí, že společnost XY splácí své závazky déle. Jednotlivé doby obratu jsou více rozepsány v podkapitole Aktivita, kde se nacházejí i popisy jejich výpočtů.



Graf 8 Obratový cyklus peněz

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrový ukazatel vzniká poměrem jedné účetní položky k jiné účetní položce. Pro analýzu společnosti XY jsou použity jen takové poměrové ukazatele, které mají největší vypovídající hodnotu a jsou proto nejvíce používané. Jsou jimi rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost.

7.3.1 Rentabilita

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu, je ukazatelem schopnosti společnosti dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu a vytvářet nové zdroje (Růčková, 2019, s. 60).

Jednotlivé rentability jsou definovány následovně:

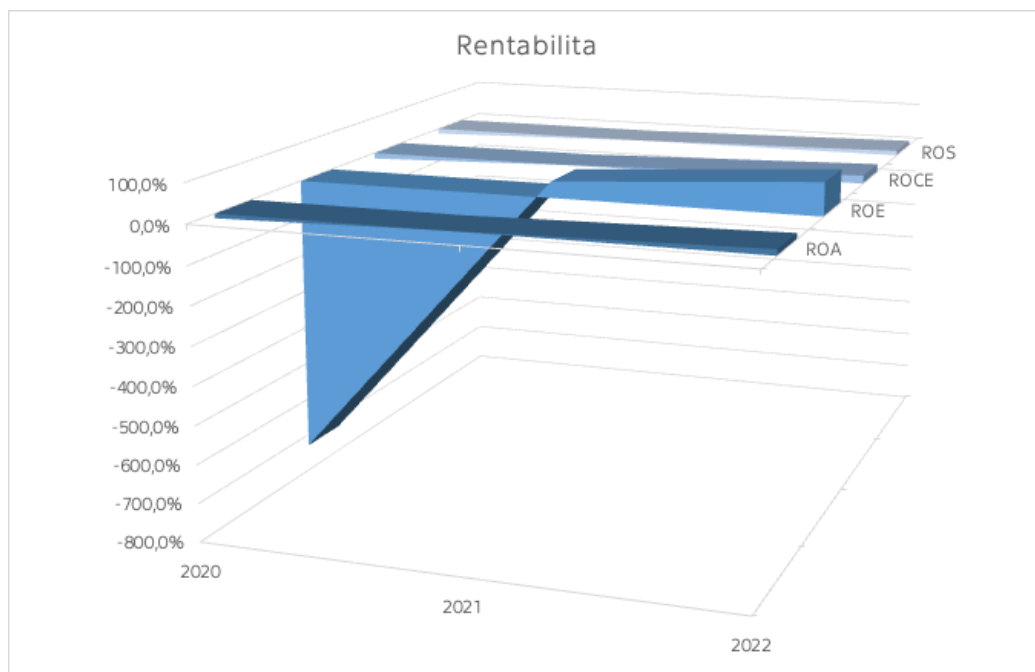
$$ROA = EBIT / \text{aktiva}$$

$$ROE = EAT / \text{vlastní kapitál}$$

$$ROCE = EBIT / (\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlouhodobé závazky})$$

$$ROS = EAT / (\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží})$$

Z grafu 9 je patrné, že jak rentabilita aktiv (ROA) tak i rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE) a rentabilita tržeb (ROS) společnosti XY ve všech letech rostly. Největší skok nastal u rentability vlastního kapitálu v roce 2021 a to zejména kvůli záporné hodnotě výsledku hospodaření po zdanění v roce 2020 a jeho následnému vzestupu do kladných hodnot v roce 2021. Růst rentability vlastního kapitálu pokračoval prudčeji oproti ostatním rentabilitám i v roce 2022, jelikož společnost XY dosahovala výrazně vyšších hodnot ve výsledku hospodaření po zdanění, ale rovněž došlo i k nárůstu vlastního kapitálu. Znamená to tedy, že v posledním roce docházelo k nejefektivnější reprodukci vlastního kapitálu. V letech 2021 a 2022 byla zároveň rentabilita vlastního kapitálu větší než rentabilita aktiv, což znamená, že je společnost schopna dosahovat dostatečně vysokého zisku se zadlužeností, kterou udržuje a splácí.



Graf 9 Rentabilita

Zdroj: Vlastní zpracování

Obecně lze říci, že rostoucí tendence rentability, je pro společnost XY pozitivním jevem, jelikož naznačuje, že se svým majetkem a kapitálem začíná hospodařit lépe, než tomu bylo v roce 2020.

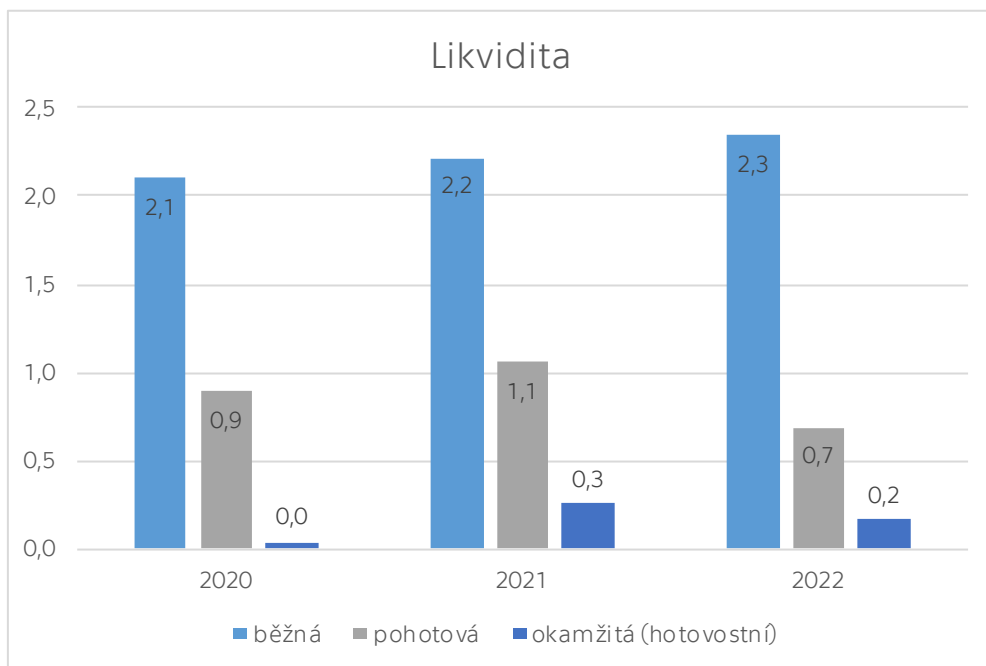
7.3.2 Likvidita

Likvidita vyjadřuje, jak jsou určitá aktiva schopná se rychle a bez ztráty hodnoty přetvořit na peněžní hotovost. Likvidita společnosti je schopnost společnosti hradit včas své závazky (Růčková, 2019, s. 57).

Běžná likvidita se vypočte jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Jak lze spatřit na grafu 10 běžná likvidita společnosti XY každým rokem mírně stoupá a pohybuje se v doporučených mezích, kterými jsou 1,8–2,5. Znamená to tedy, že 1 koruna krátkodobých závazků společnosti XY je v celkových oběžných aktivech kryta v průměru 2,2 korunami.

Pohotová likvidita je rovna rozdílu oběžných aktiv a zásob, vydělenému krátkodobými závazky. Z grafu 10 je patrné, že pohotová likvidita společnosti XY není stabilní. Po odečtení zásob, které tvoří značnou část oběžných aktiv společnosti XY, ale jsou zároveň jejich nejméně likvidní složkou, se až na rok 2021 dostává likvidita mimo doporučené hodnoty. Doporučené hodnoty jsou v případě pohotové likvidity 1–1,5. V roce 2022 je tedy 1 koruna krátkodobých závazků společnosti XY kryta pouze 0,7 korunami v pohledávkách a peněžních prostředcích.

Okamžitá likvidita se definuje jako podíl finančního majetku a krátkodobých závazků a její doporučené hodnoty jsou 0,2–0,5. Dle grafu 10 okamžitá likvidita společnosti XY mírně kolísá. V mezích doporučených hodnot se vyskytuje v posledních dvou letech. Tento fakt znamená, že je společnost XY schopna zaplatit své krátkodobé závazky prostřednictvím peněžních prostředků, které má okamžitě.



Graf 10 Likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3.3 Aktivita

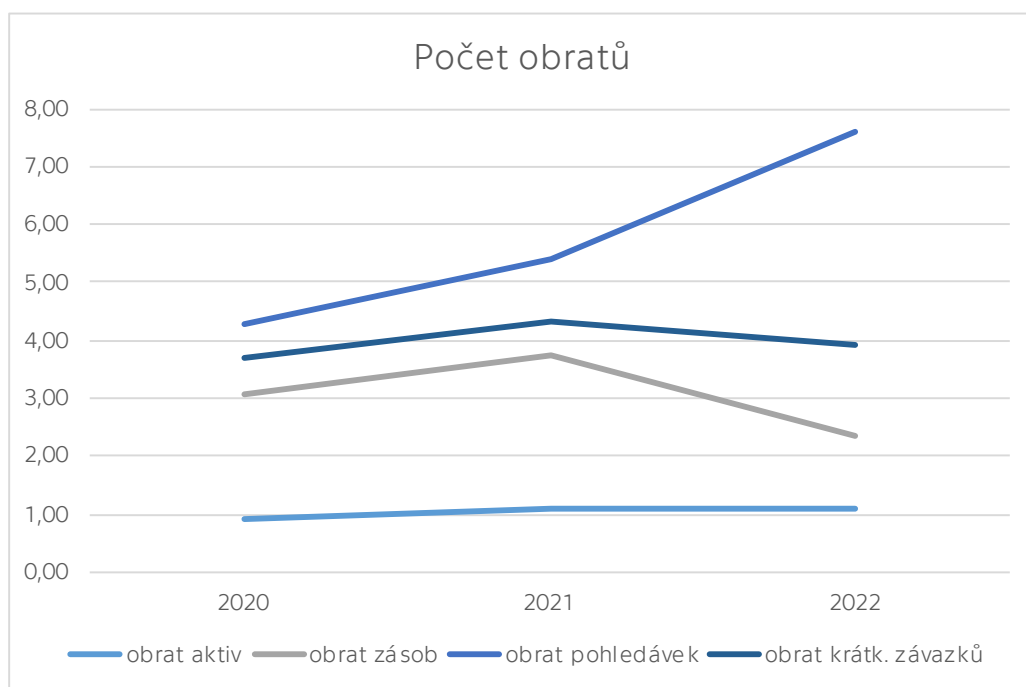
Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost společnosti využívat jednotlivé majetkové části. Prezентují, jestli má společnost přebytek nebo nedostatek kapacit (Scholleová, 2017, s. 180).

Obrat aktiv je vyjádřen jako podíl tržeb a aktiv. Z grafu 11 lze vyčíst, že obrat aktiv společnosti XY v posledních dvou letech mírně vzrostl a pohybuje se těsně nad hranicí jedné, konkrétně na hodnotě 1,1. Znamená to tedy, že se celková aktiva společnosti XY během roku obrátí 1,1x.

Obrat zásob se vypočte jako podíl tržeb a zásob. Na grafu 11 lze vidět, že obrat zásob společnosti XY od roku 2021 meziročně klesl. Tato situace naznačuje, že společnost XY hromadí zásoby, které nepřeměňuje na ostatní formy běžného majetku. Společnost XY v roce 2022 přeměnila zásoby pouze 2,4x.

Obrat pohledávek se rovná podílu tržeb a pohledávek. Z grafu 11 vyplývá, že počet přeměn pohledávek společnosti XY v tržby se meziročně zvyšuje. V roce 2022 tato hodnota dosahovala necelých 8.

Obrat krátkodobých závazků je definován jako podíl tržeb a krátkodobých závazků. Graf 11 znázorňuje, že obrat krátkodobých závazků společnosti XY je poměrně stálý a společnost XY tak nakupuje jednotku závazku v průměru 4x za rok.



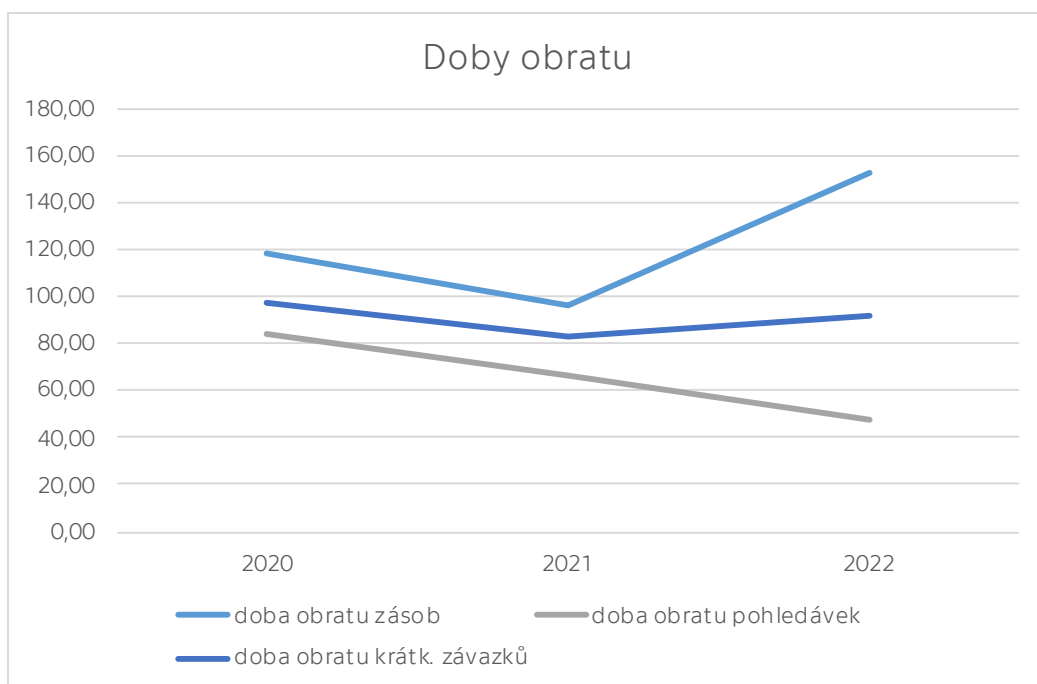
Graf 11 Počet obrátů

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu zásob se rovná celkovým zásobám děleným průměrnými denními tržbami vypočtenými jako podíl celkových tržeb za rok a počtu dnů v roce. Graf 12 ukazuje, že doba obratu zásob společnosti XY od roku 2021 meziročně prudce sloupla, což je patrné už z obratovosti uvedené výše. Zvyšuje se tedy průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány ve skladech a nic se s nimi neděje. V roce 2022 tato doba vyšplhala na průměrných 155 dnů.

Doba obratu pohledávek je rovna celkovým pohledávkám děleným průměrnými denními tržbami, které jsou vypočteny jako podíl celkových tržeb za rok a počtu dnů v roce. Na grafu 12 lze vidět, že doba splatnosti pohledávek se meziročně zkracuje. Zákazníci společnosti XY tak zaplatí za vyrobené výrobky v kratším časovém úseku. V roce 2022 se v průměru jednalo o necelých 50 dnů.

Doba obratu krátkodobých závazků je vyjádřena jako celkové krátkodobé závazky dělené průměrnými denními tržbami, které jsou vypočteny jako podíl celkových tržeb za rok a počtu dnů v roce. Dle grafu 12 se doba splatnosti krátkodobých závazků společnosti XY mezi lety 2020 a 2021 mírně zkrátila a mezi lety 2021 a 2022 zase mírně prodloužila. V zásadě je ale tento ukazatel stabilní a říká, že společnost splácí své závazky v průměru 91 dní a využívá tak po tuto dobu bezplatný obchodní úvěr od svých dodavatelů.



Graf 12 Doby obratu

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3.4 Zadluženost

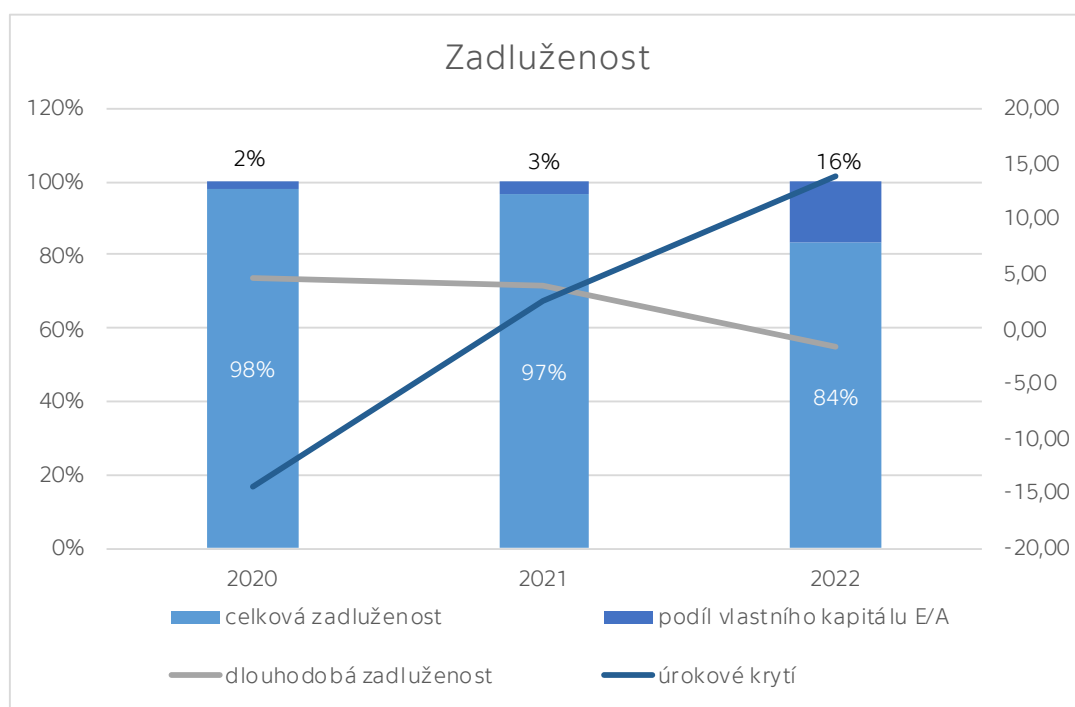
Zadlužeností se rozumí, že společnost pro krytí aktiv ve své činnosti využívá cizí zdroje. Cílem analýzy zadluženosti je najít ideální vztah mezi vlastním a cizím kapitálem (Růčková, 2019, s. 67).

Celková zadluženost vzniká výpočtem podílu celkových dluhů a celkových aktiv. Graf 13 ukazuje, že v prvních dvou letech se celková zadluženost společnosti XY držela na průměrné hodnotě 98 %, ale v posledním roce klesla na 84 %, jelikož vzrostl podíl vlastního kapitálu. Struktura kapitálu společnosti XY se tedy v posledním roce změnila.

Dlouhodobá zadluženost je vyjádřena jako podíl dlouhodobých závazků a celkových aktiv. Na grafu 13 lze spatřit, že dlouhodobá zadluženost společnosti XY mezi lety 2020 a 2021 mírně klesala a až mezi lety 2021 a 2022 nabrala větší

spád. Procento celkových aktiv společnosti XY, které je pokryto dlouhodobými závazky, se tedy v roce 2022 zmenšilo ze 72 % na 55 %.

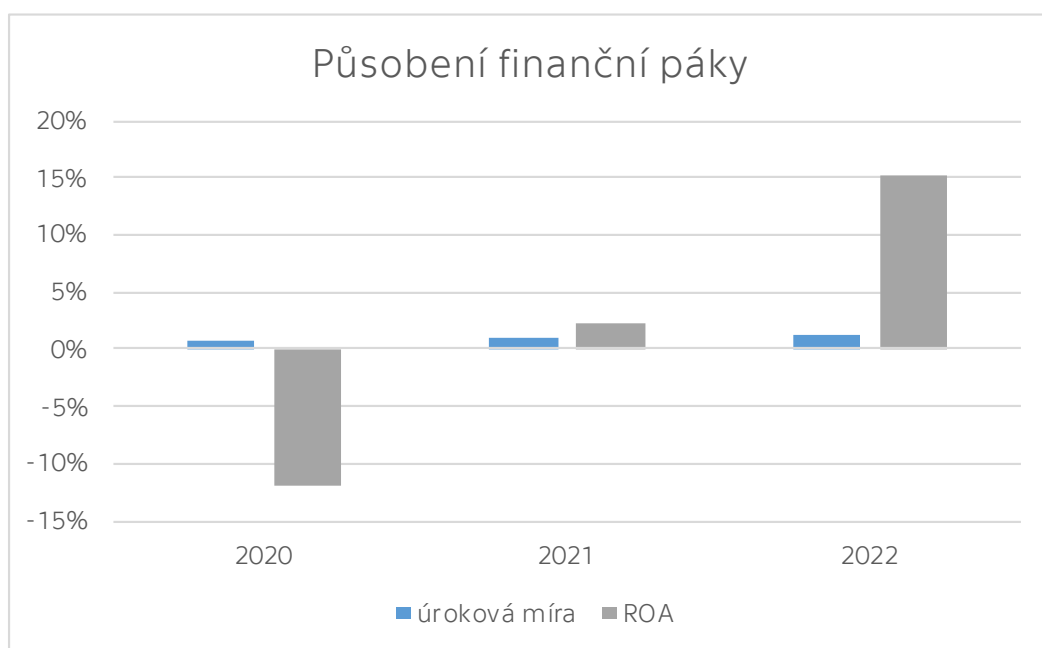
Ukazatel úrokového krytí je roven poměru zisku před úroky a zdaněním k nákladovým úrokům. Z grafu 13 je patrné, že úrokové krytí společnosti XY v letech prudce stoupá. V roce 2020 bylo dokonce v záporných hodnotách, což naznačovalo problém společnosti XY s krytím úroků cizího kapitálu. V roce 2022 vystoupalo úrokové krytí na hodnotu necelých 14. Znamená to, že společnost XY výrazně zvýšila svoji schopnost hradit náklady na cizí kapitál z provozní činnosti.



Graf 13 Zadluženost

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro analýzu vhodnosti využití financování cizími zdroji je použita finanční páka. Pro kladné působení finanční páky by rentabilita aktiv (ROA) měla převyšovat úrokovou míru. Z grafu 14 lze vidět, že tuto podmínku splňuje společnost XY v posledních dvou letech. Znamená to, že v roce 2021 a 2022 využití cizího kapitálu zvyšovalo relativní výnosnost vlastního kapitálu (ROE). V roce 2020 byla společnost XY v situaci, kdy vysoké používání cizího kapitálu snižovalo výnosnost vlastního kapitálu, z tohoto stavu se ale společnost XY v roce 2021 dostala.



Graf 14 Působení finanční páky

Zdroj: Vlastní zpracování

7.4 Analýza souhrnných ukazatelů

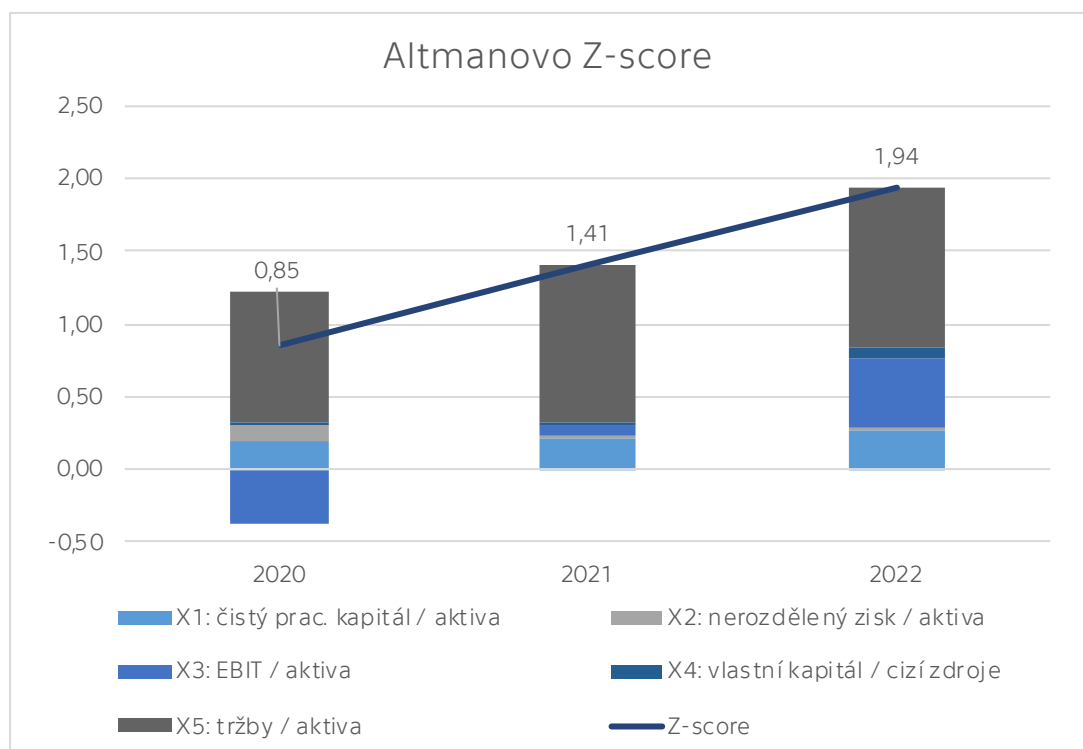
Souhrnné ukazatele znázorňují pomocí jednoho čísla celkovou finanční charakteristiku společnosti, vyjadřují její výkonnost a ekonomickou situaci (Schollová, 2017, s. 191). Ekonomická situace společnosti XY je posouzena podle modelů Altmanova Z-score a Indexu IN05.

7.4.1 Altmanovo Z-score

Altmanovo Z-score je statistický model, který kombinuje pět finančních ukazatelů, pomocí kterých dokáže předpovědět bankrot různých podnikatelských subjektů (Siddiqui, 2012, s. 214). Na základě výsledné hodnoty Altmanova Z-skóre se posuzuje, zda je finanční situace analyzovaných společností uspokojivá, tj. nacházejí se v pásmu prosperity ($Z > 2,9$), nebo zda mají výrazné

finanční problémy, tj. nacházejí se v pásmu bankrotu ($Z < 1,2$), případně se společnosti nacházejí v šedé zóně ($1,2 < Z < 2,9$), kdy nelze jednoznačně určit, zda prosperují či nikoli (Tasáryová a Pakšiová, 2021, s. 6).

Společnost XY je malým podnikem, a proto jsou pro výpočet Altmanova Z-score použita odpovídající měřítka. Graf 15 říká, že Z-score společnost XY v letech nepřetržitě stoupá. V roce 2020 se společnost XY nacházela s hodnotou 0,85 v pásmu bankrotu a měla velké finanční problémy. Oproti tomu v letech 2021 a 2022 se společnost XY vyskytovala již v oblasti šedé zóny, kde sice nelze o jejím finančním zdraví jednoznačně rozhodnout, ale pokud by pokračoval rostoucí trend Z-score i v následujících letech, dostala by se do pásma prosperity.



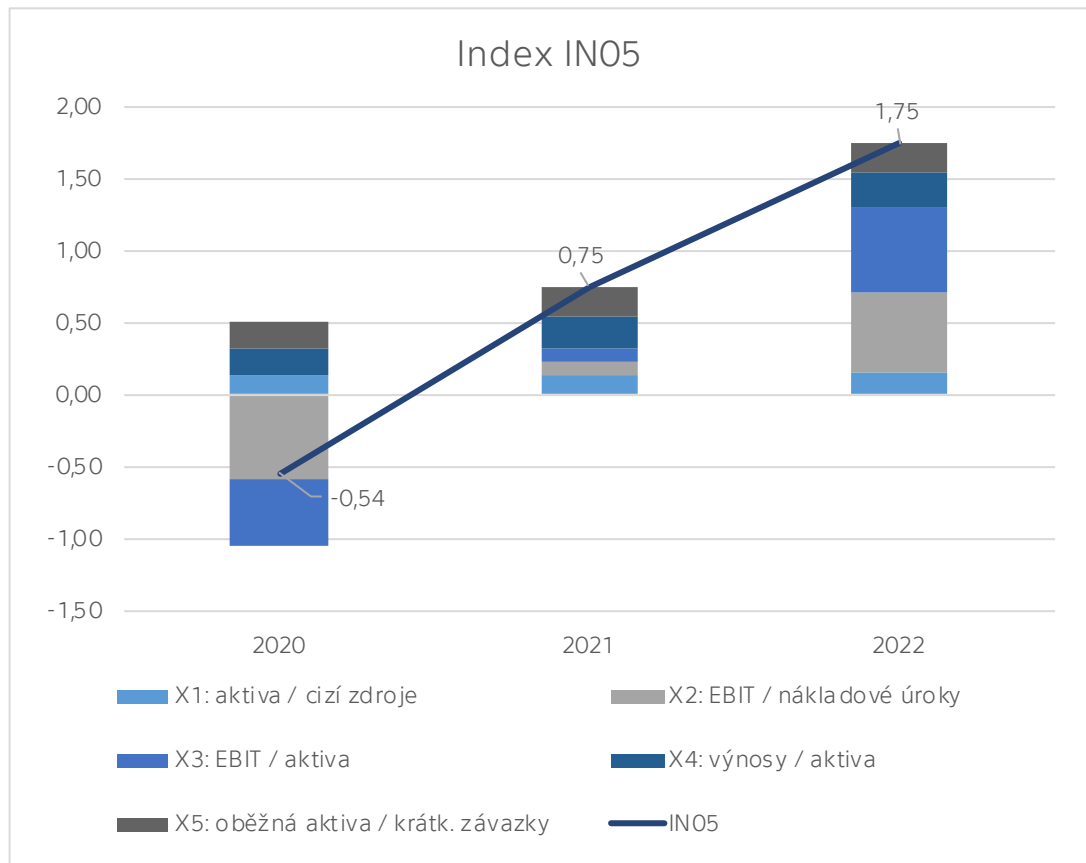
Graf 15 Altmanovo Z-score

Zdroj: Vlastní zpracování

7.4.2 Index IN05

Index IN05 umožňuje hodnotiteli vyjádřit komplexní závěr o výkonnosti podniku. Stejně jako Altmanovo Z-skóre i index IN05 na základě výsledné hodnoty posuzuje, zda podniky vytvářejí hodnotu, tj. zda jsou bonitní ($IN05 > 1,6$), nebo zda jsou v úpadku ($IN05 < 0,9$) či v šedé zóně ($0,9 < IN05 \leq 1,6$) (Tasáryová a Pakšiová, 2021, s. 6).

Z grafu 16 je patrné, že trend indexu IN05 společnosti XY je opět rostoucí, ačkoliv mezi roky 2021 a 2022 růst mírně zpomalil. Podle indexu IN05 byla společnost XY v roce 2020 v úpadku, ze kterého se dostala v roce 2021, kdy se nacházela v šedé zóně. Tedy v zóně, kde nelze odhadnout, jestli je společnost platebně schopná, či nikoliv. V roce 2022 společnost XY překonala hranici 1,6 a dostala se tak do pásma solventnosti, které značí, že svou činností vytváří hodnotu.



Graf 16 Index IN05

Zdroj: Vlastní zpracování

7.5 Shrnutí

Společnost XY využívá vyšší míru dlouhodobých zdrojů a financuje z nich i oběžný majetek. Tento způsob financování je pro ni méně rizikový, ale dražší. Má také vyšší podíl oběžného majetku než dlouhodobého. Společnost XY využívá nepoměrně více cizích zdrojů než zdrojů vlastních. V posledním roce se však zasnázila vyrovnat síly ve vlastnické struktuře. Dlouhodobý majetek společnosti XY převyšuje vlastní zdroje. Společnost XY tak vytváří prostor pro efektivní financování dlouhodobými zdroji. Růst tržeb společnosti XY převyšuje růst dlouhodobého majetku.

Společnost XY prokazuje v každém roce přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými závazky, což je indikací její likvidnosti. Nicméně v posledním roce se výrazně zvýšila míra zásob, což způsobuje potřebu většího množství čistého pracovního kapitálu, který je pro společnost nákladnější. Řízení oběžných aktiv se tedy v posledním roce zhoršuje. Obratový cyklus peněz společnosti XY se prodlužuje, jelikož na něj má negativní dopad zvyšující se doba obratu zásob.

Rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu a rentabilita tržeb společnosti XY ve všech letech rostou. V roce 2021 a 2022 je rentabilita vlastního kapitálu větší než rentabilita aktiv. To znamená, že je společnost XY schopna dosahovat dostatečně vysokého zisku se zadlužeností, kterou udržuje a splácí, a dochází k efektivnější reprodukci vlastního kapitálu.

Běžná likvidita společnosti XY každým rokem mírně stoupá a pohybuje se v doporučených mezích. Pohotová likvidita není stabilní a až na rok 2021 se nepohybuje v doporučených hodnotách. Okamžitá likvidita společnosti XY mírně kolísá, ale v posledních dvou letech se vyskytuje v mezích doporučených hodnot. Naznačuje to, že společnost XY je schopna zaplatit své krátkodobé závazky prostřednictvím peněžních prostředků, které má okamžitě.

Obrat aktiv společnosti XY v posledních dvou letech mírně vzrostl a pohybuje se těsně nad hranicí jedné. Společnost XY má v posledním roce problém s hromaděním zásob, které nepřeměňuje na ostatní formy běžného majetku. Obrat pohledávek se zvyšuje a v důsledku toho se zkracuje doba splatnosti pohledávek, která byla v roce 2022 necelých 50 dnů. Doba splatnosti krátkodobých závazků je poměrně stabilní nebo se mírně prodlužuje. Společnost XY splácí své závazky v průměru za 91 dní.

Celková zadluženost společnosti XY se v posledním roce snížila, protože vzrostl podíl vlastního kapitálu. Společnost XY v posledním roce výrazně zvýšila svoji schopnost hradit náklady na cizí kapitál z provozní činnosti. V letech 2021 a 2022 působí finanční páka na společnost XY pozitivně.

Společnost XY v roce 2020 čelila potížím s bankrotem a úpadkem, avšak v posledních dvou letech projevuje růst směrem k ozdravení. Podle indexu IN05 se v roce 2022 již dostala do pásma solventnosti, které značí, že svou činností vytváří hodnotu a je platebně schopná. Obecně lze říci, že se situace společnosti XY v důsledku zavedeného manažerského účetnictví a rozhodování v roce 2021 výrazně zlepšila.

8 Identifikace a analýza přístupu k rozhodování manažera ve fázi krize

Nerovnováha ve společnosti XY vznikla v důsledku špatného a nedostatečného obchodu. Společnost XY zároveň nebyla dostatečně informovaná o tom, jak se jí daří, jelikož neměla zavedené vykazování stavů poskytující potřebné informace. Nedostatek informací se týkal oblastí nabídky, prodeje a výroby, kde nebyla k dispozici žádná aktuální data o stavu výroby, jelikož chyběl výrobní informační systém. Společnost XY se zaměřovala pouze na příchozí platby na účet a vyfakturované částky, nikoli na prvky, které vedly k těmto transakcím. Znamená to, že v žádné z podnikových oblastí nebyly sledovány výkony. Důsledkem toho byla absence jakýchkoliv plánů a výhledů do budoucnosti. Společnost XY neměla směr, kterým se ubírat, s čímž souvisí i neexistence obchodní strategie, kdy společnost XY čekala, až ji zákazníci sami vyhledají.

Lze říci, že se společnost XY ocitla v krizi kvůli špatnému manažerskému řízení. Ve společnosti XY nebyly jasně definovány kompetence a každý dělal všechno. Rozhodovací, odpovědnostní a organizační struktura společnosti XY byla nejasná nebo zcela chyběla, a proto zaměstnanci často nedokázali efektivně plnit své úkoly, jelikož se v nich ztráceli. Zkrátka nevěděli, kdo je dodavatelem a zákazníkem v rámci společnosti nebo komu jsou podřízeni a nadřízeni. Byla také podceněna důležitost popisů pracovních míst, psaných pravidel a interních směrnic.

Ředitel se rozhodoval na základě neúplných dat a intuice. Neměl k dispozici adekvátní informační systémy, které by mu poskytly informace o stavech v jednotlivých podnikových oblastech, a finanční účetnictví mu podávalo pouze omezená data pro rozhodování. Nedochovalo k plánování cash flow, které se řídilo podle aktuální potřeby a naléhavosti. Ředitel se zaměřoval spíše na problematiku výroby a vlastní produkt než na ekonomickou stránku věci. Na ředitele byly také vytvářeny velké tlaky z hlediska velkého množství práce, která nebyla v jeho kompetencích, ale přesto ji vykonával.

S rostoucím počtem zaměstnanců se zhoršovala vnitrofiremní komunikace, která byla velmi rozsáhlá a neměla pravidla, což vedlo k neefektivní práci a nežádoucím výsledkům. Ve společnosti XY byl takový efekt, že se s narůstajícím počtem zaměstnanců snižoval podíl zisku na jednotlivce.

Až nedostatek peněz na běžné provozní náklady dovedl společnost XY k uvědomění si, že je v krizi. Jednalo se o akutní fázi krize, jelikož se nerovnováha projevovala již ve finanční oblasti. Společnost XY se potýkala s klesajícím cash flow a ubývajícím počtem zákazníků. Nedostatek peněz měl dopad i na výrobu,

kde se věci řešily na poslední chvíli, což vedlo k neplánovaným výdajům. Situace se postupně zhoršovala kvůli nedostatečnému plánování, které mělo za důsledek špatné hospodaření s finančními prostředky a špatně nastavenou hodinovou sazbou. Ta pokrývala pouze náklady na výrobu, ale chyběly prostředky na obnovu.

Pro zvládnutí krizové situace společnost XY v roce 2021 vyhledala odborníka, se kterým ještě v současnosti konzultují záležitosti a další postupy při revitalizaci společnosti.

8.1 Shrnutí

Ředitel společnosti XY se v krizi rozhodoval na základě nedostatečných informací a intuice. Dělo se tak hlavně kvůli absenci informačního systému, který by mu poskytoval aktuální data o stavu podnikových oblastí. Finanční účetnictví mu nedokázalo poskytnout úplný a aktuální vhled do situace společnosti XY a obchodní informační systém, který měl k dispozici, neposkytoval současné výstupy z výroby, a proto se na jeho základě mohl rozhodovat pouze v omezené míře. Nedostatek informací se týkal oblastí nabídky, prodeje a výroby.

Ve společnosti XY probíhal nedostatečný obchod, nedocházelo k plánování cash flow, které neustále klesalo, a ředitel se více soustředil na výrobu a konečný produkt než na ekonomickou stránku věci. Ředitel musel řešit těžká rozhodnutí, která nastávala ve chvíli, kdy neměl dostatek finančních prostředků na běžné provozní náklady.

Zaměstnanci, ale také manažeři nebyli schopni efektivně plnit své úkoly kvůli nejasné nebo chybějící rozhodovací, odpovědnostní a organizační struktuře společnosti XY. Vnitrofiremní komunikace se stala velmi rozsáhlou a neměla pravidla, což vedlo k neefektivní práci a nežádoucím výsledkům.

Celá situace vedla ke ztrátě směru, absenci plánů a výhledů do budoucnosti a neexistence obchodní strategie. Tyto faktory nakonec v roce 2017 vyvrcholily v krizi společnosti XY. Pro zvládnutí krizové situace společnost XY v roce 2021 vyhledala odborníka.

9 Identifikace a analýza přístupu k rozhodování manažera ve fázi revitalizace

Přístup společnosti XY k překonání krize zahrnoval zavedení formálních procesů a odpovědností. Začali aktivně řídit každou oblast, aby zabránili jejímu samovolnému vývoji, a nastavili plány. Začali analyzovat postupy, které se vydařily, aby je mohli zopakovat a učit se z nich, a zároveň zkoumali to, co se nepodařilo, aby chyby neopakovali a mohli danou věc napravit a zlepšit. Cílem bylo poučit se z dobrých i špatných zkušeností, zopakovat to, co fungovalo, a vyvarovat se chyb.

Významným krokem bylo zavedení výrobního informačního systému a podkladů, které přináší manažerské účetnictví, a na jejichž základě se ředitel začal rozhodovat. Tyto podklady a manažerské rozhodování jsou více popsány v následující podkapitole s názvem Změna manažerského řízení a rozhodování.

K revitalizaci ve společnost XY přistupovali tak, že nejprve identifikovali a pojmenovali příčiny problému společnosti XY, a následně pracovali na jejich odstranění. Klíčovou oblastí bylo zaměřit se na obchodní operace a uvést je do chodu, protože dříve chyběly. Soustředili se na vydělávání více peněz, nikoli na snižování nákladů. Uvědomili si totiž, že růst společnosti závisí na tom, kolik peněz vydělá, nikoliv kolik ušetří.

Společnost XY využívala prvky konsolidace, u které se soustředili na nalezení příčiny nerovnováhy a její odstranění, nastavení nového strategického zaměření, organizační změny a změnu řízení. V následujících podkapitolách jsou rozebrány jednotlivé oblasti, kterých se změny během revitalizace týkaly.

9.1 Nové strategické zaměření

Ve společnosti XY došlo k významnému posunu při plánování cílů. V minulosti společnost XY cíle neměla, v rámci revitalizace ale začala s jejich ročním plánováním. Plány zahrnují, jak cílů dosáhnout a stanovují časový harmonogram, podle kterého by se všichni měli řídit. Roční cíle pak rozpracovávají na měsíční a týdenní cíle. Nastavení plánů se týkalo také výrobní a obchodní stránky a sledování cash flow.

Posun společnosti XY nastal i v obchodní strategii. Vrcholové vedení se rozhodlo pro uplatnění tzv. huntingu, kdy se zaměřují na výběr podniků, které by mohly být potenciálními zákazníky, a aktivně je oslovují s cílem dostat se k relevantnímu zástupci odpovědným za podnikatelskou činnost. Tento přístup

se společnosti XY vyplácí, jelikož se v současné době od nových zákazníků objevuje mnoho práce. Celá obchodní činnost se navíc točí kolem ARK trojúhelníku, který znamená afinitu (náklonnost), realitu a komunikaci, dohromady tvořící porozumění (Scientologie Plzeň, © 2007–2023). Společnosti XY pomáhá ARK trojúhelník budovat důvěru se zákazníky. Důležitým prvkem je získávání zpětné vazby od zákazníků a aktivní řešení případných reklamací. V případě, že se společnosti XY podaří vymyslet způsob pro vyřešení problému reklamace, získá tak konkurenční výhodu v podobě nově nabitého know-how, což může vést k získání nové zakázky. Společnost XY se také snaží spolupracovat s těmi dodavateli a zákazníky, kteří oceňují kvalitu jejich výrobků a jsou ochotni respektovat nově nastavené férové ceny.

Pro komunikaci směrem k zákazníkům a dodavatelům zavádí společnost XY metodiku 8D reportů, což je systém účinný při vypracovávání vhodných opatření k odstranění kořenových příčin a při provádění trvalých nápravných opatření k jejich odstranění. Zahrnuje spolupráci týmů za účelem řešení problémů kvality, a to pomocí strukturovaných 8 fází (Banica a Belu, 2019, s. 2). Společnost XY chce pomocí této metodiky zlepšovat komunikaci se zákazníky a dodavateli v případě neshod.

Společnost XY se rozhodla pro přijetí normy ISO 9001, která je založena na řadě principů řízení kvality. Zabývá se zásadami řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, implementuje nové postupy při komunikaci se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti jednotlivých procesů a zavádí interní audity s cílem získat zpětnou vazbu (ISO, ©2023).

Norma ISO 9001 do jisté míry předpokládá kvalifikaci a rozdělení dodavatelů podle ceny, spolehlivosti a kvality, zatím k tomu ve společnosti XY ale nedošlo. V souvislosti s tím má v ročních cílech uvedené zlepšení řízení výroby a plánuje nakupovat levněji a prodávat za vyšší cenu.

S revitalizací může přicházet i přeorientování se na jiný typ výroby. Společnost XY se už delší dobu snaží vymyslet svůj vlastní výrobek, ale zatím se jí to nepodařilo. Specializace společnosti XY jsou jednoúčelové stroje a zařízení, které jsou originální a málokdy se jejich výroba opakuje. Výroba je tedy nastavena pro výzkum a vývoj, s čímž se pojí i skutečnost, že společnost XY zaměstnává vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, která je schopna samostatně přemýšlet. Společnost XY proto preferuje spolupráci s podniky zabývajícími se sériovou výrobou, kterým je schopna vymyslet, vyrobit, nastavit a dodat kompletní stroj, než aby sériovou výrobu provozovala sama. Sériová výroba by znamenala nutnost mít nízko kvalifikovanou pracovní sílu a mít přesně nastavené výrobní procesy. Výsledkem by bylo vyrábění velkého množství výrobků s malým ziskem, což by nebylo v souladu s dobře placenou pracovní silou společnosti XY.

Společnost XY také změnila přístup k zaměstnancům. Snaží se je motivovat a pomáhat s řešením osobních problémů, které je mohou odvádět od plného soustředění na pracovní výkon. Obecně se společnost XY řídí morálním kódexem a snaží se ze svého fungování odstranit veškeré věci, které by se neměly dělat. Řídí se výrokem T. G. Masaryka „Nebát se a nekrást.“

9.2 Organizační změny

Ve společnosti XY došlo k vytvoření organizační struktury, ve které byly identifikovány a rozděleny odpovědnosti. Došlo k popsání jednotlivých pracovních míst, ve kterých byla definována agenda, kompetence a zdroje, ze kterých by zaměstnanec měl čerpat. Zároveň byly zavedeny vnitřní směrnice, které vymezují postupy a pravidla při řešení různých situací.

Ve společnosti XY došlo ke změnám ve vrcholovém vedení, nenastoupil však zcela nový krizový management. Výměna ve vrcholovém vedení se týkala jednoho z jednatelů, který svou funkci již neplnil v odpovídající kvalitě a přenechal spoustu práce na druhého z jednatelů a z části na tehdejšího manažera, který měl na starost výrobu. Došlo tedy k povýšení manažera do pozice druhého jednatele a zároveň i společníka společnosti XY, jelikož jsou ve vrcholovém vedení spjati rodinnými vztahy. Aby byly nově pokryty všechny podnikové oblasti, začal nový jednatel zastávat funkci výrobního a obchodního ředitele a jednatel, který je v pozici ředitele, začal vykonávat i funkci finančního ředitele.

Jelikož se zavedením nových obchodních taktik roste ve společnosti XY objem práce, musí neustále přijímat nové zaměstnance, aby měla dostatečné kapacity pro vykrytí zakázek.

Co se týče interní komunikace, společnost XY zavedla používání mobilní komunikační aplikace. Snaží se pomocí ní například sjednotit dopravu hotových výrobků k zákazníkům s cílem snížení nákladů na přepravu a vybudování časové efektivity. Dalším komunikačním prostředkem jsou pravidelné porady, které se týkají především plánování výroby. Schůzky k provozu kanceláře, tedy administrativní, obchodní a finanční činnosti, jsou spíše opomíjeny.

Ve společnosti XY byla rozšířena systémová podpora. Nyní využívají jak obchodní informační systém, který se věnuje administrativní části, fakturační části, sledování a výkazům, tak i výrobní informační systém, který řeší zakázky, výrobu a vyhodnocení zakázek. Avšak, proces zavádění stále probíhá a občas se vyskytují problémy s jeho použitím. Ty se týkají převážně vykazování hodin, kdy jsou výsledky nepřesné z důvodu špatného zaznamenávání rozpracovanosti jednotlivých úkolů v případě, že jich má zaměstnanec více. I tak ale ve společnosti nastal posun, jelikož v době krize zaměstnanci vykazovali hodiny na papír, což

znamenal zvýšení pracnosti při ručním zadávání vykázaných hodin do zakázky, a navíc se množství odpracovaných hodin na zakázce nedalo kontrolovat průběžně. Důležitým krokem k zavedení je také správné vykazování hodin úklidu strojů pro výpočet režijních nákladů.

Práce s novým výrobním informačním systémem končí v momentě, kdy ředitel ví, kolik bylo na určité zakázce vykonáno práce, kolik se spotřebovalo materiálu a kolik proběhlo kooperací. Poté se data přenesou do obchodního informačního systému, který vyřeší ekonomickou stránku věci až po upomínky a příjem peněz na účet.

Společnost XY pracuje na systému hodnocení zaměstnanců, který je prakticky dokončený. V oddělení výroby je již nastavený systém odměňování, avšak u nevýrobních zaměstnanců mají problém určit, podle jakých kritérií by měl být systém odměňování řešen.

9.3 Změna manažerského řízení a rozhodování

Ředitel společnosti XY zavedl řízení a rozhodování pomocí manažerského účetnictví. Na základě něj vytvořil výpočetní výkazy, plány, přehledy stavů a souhrny výstupů z informačních systémů, které reflektují současnou ale i minulou situaci v jednotlivých podnikových oblastech. Ředitel tak má úplné a aktuální podklady pro manažerské rozhodování, které má ve fázi revitalizace již řízenou podobu. Na základě těchto statistik sleduje trendy, předpovídá scénáře a jejich možné důsledky variant, a rozhoduje se o současných, ale i budoucích činnostech společnosti XY.

Vytvořené podklady mají svou návaznost a jsou na sobě závislé. Výčet těchto podkladů začíná **ročními cíli** společnosti XY a pokračuje **výpočtem mzdových nákladů** a **výpočtem režijních nákladů**. Dalším podkladem jsou **výkazy stavů**, které slouží jako základ pro měsíční plánování a kontrolu dosažení stanovených cílů a měsíční **produkční plán**, který řeší potenciál, finance, výrobu a obchod. Výčet podkladů pokračuje **cash bills** statistikou, **finančním plánem** s náklady na střediska a končí **souhrnem výstupů z informačních systémů**, který poskytuje data pro vstup do finančního účetnictví.

Podrobný popis obsahu a fungování vytvořených podkladů pro manažerské rozhodování není z důvodu ochrany know-how společnosti XY součástí této diplomové práce. Ta se zabývá obecnými principy a postupy, které společnost XY zavedla v rámci nového manažerského řízení a rozhodování vedoucího k revitalizaci společnosti XY. Okrajově se ovšem k obsahu vytvořených podkladů následující text dostane.

Velkým problémem společnosti XY byla orientace na konečné výsledky namísto zaměření se na začátek a ekonomické stránky činnosti. Neprobíhaly zde žádné řízené rozhodovací procesy, které by vedly k efektivnímu chodu společnosti.

Ředitel společnosti XY začal uplatňovat základní princip pro manažerské rozhodování a řízení ve fázi revitalizace, kterým je mít v každém okamžiku a v každé oblasti podnikových aktivit rozpracovanou dostatečnou hodnotu pro přežití společnosti. První z těchto oblastí je **obchod**, u kterého ředitel zjišťuje, kolik má a musí mít obchodních případů ve fázi nabídky, což je 3x – 10x tolik, co je potřeba pro přežití společnosti. Dalšími oblastmi jsou realizované nabídky, tj. **objednávky a rozpracovaná výroba**, která značí budoucí realizovaný prodej. V oblasti **ukončené výroby** ředitel sleduje stavy ukončeno, předáno a odsouhlaseno zákazníkem. Další oblastí je fáze **vyhodnoceno**, kde ředitel řeší, jaký objem zakázek společnost XY vyhodnotila po stránce ziskovosti, a jestli se shodují s průvodní dokumentací a plánovanými náklady. Předposledním okruhem je oblast **fakturováno**, která značí, kolik společnost XY skutečně vyfakturovala a poslední oblastí je **příjem plateb**, ve které se sleduje, zda došlo na účet dostatečné množství financí na pokrytí režie, materiálu a dosažení zisku.

Jak už bylo řečeno, ředitel se ve fázi revitalizace začal rozhodovat na základě trendů, které sleduje. Zaměřuje se na plánování a správu peněz, včetně splácení dluhů a vymáhání pohledávek. Rozhoduje se na základě vytvořených kritérií a hodnocení přínosů a nákladů. Mezi další faktory, které zvažuje, patří úzká místa, u kterých řeší kde jsou, proč tam jsou a jak se s nimi vypořádat. Rozhoduje se o investiční záležitosti, kde klade důraz na tvorbu rozpočtu, aby mohl plánovat a připravovat se na případné problémy a různé varianty. Zvažuje výhody a nevýhody, aby učinil co nejlepší rozhodnutí. Rozhoduje o plánování plateb a obecně monitoruje finance společnosti.

V rámci zavedení odpovědnostní a kompetenční struktury se původní ředitelova práce rozdělila mezi dalších osm zaměstnanců, kteří ji nyní vykonávají. Ředitel má tak více prostoru pro manažerské aktivity.

9.4 Nové finanční a ekonomické řízení

Společnost XY provedla finanční restrukturalizaci, kdy v roce 2022 navýšila svůj vlastní kapitál a mírně tak vyrovnala kapitálovou strukturu, ve které byla v předchozích letech výrazná převaha cizích zdrojů.

Ve společnosti XY bylo zavedeno nové řízení financí, které převzal ředitel, díky čemuž se stal i finančním ředitelem. Dříve všechny finance řešila pouze účetní.

Hospodaření s nimi nebylo řízené a platilo se tomu, kdo se nejvíce dožadoval peněz. V současnosti je cílem plánovat předem, co se bude platit v konkrétní dny, aby bylo na běžném účtu vždy dostatek finančních prostředků a nemuselo se řídit podle splatnosti. Společnost XY zároveň využívá revolvingový úvěr (krátkodobý úvěr s možností opakovaného čerpání), jehož účelem je překrytí období, kdy jsou zakázky nezaplaceny, ale musí se stále financovat. Splatnosti společnosti XY jsou nastavené na 3 až 6 měsíců, ale výroba trvá od 14 dnů do 90 dnů, takže je potřeba tuto dobu přefinancovat. Rozhodování, co se bude z revolvingového úvěru platit, nyní spadá pod vedení ředitele. Faktoring, tedy krátkodobý zdroj financování, který vzniká prodejem krátkodobé pohledávky specializované společnosti (Podnikatel.cz, ©1997–2023), společnost XY nepoužívá.

Ředitel se nyní zaměřuje na plánování cash flow na třídní bázi, jelikož platby provádí dvakrát až třikrát týdně. Pokud jde o dlouhodobější plánování, má výhled na měsíční a roční cash flow. Tyto informace mu poskytuje finanční účetnictví, kde vidí přesné částky očekávaných příchozích plateb nebo plateb, které musí uskutečnit. Nicméně nejlepší přehled má v obchodním informačním systému, který mu umožňuje sledovat souvislosti mezi zakázkami, výrobou a platbami. Ačkoliv se společnost XY plánováním cash flow již zabývá, vyvstává v něm problém. Dle interních dokumentů a stávající situace, kterou ředitel popsal, se mezi fakturovanými a očekávanými platbami a vlastními výdaji rozevírají nůžky, a tak přestože je společnost XY rentabilní, nemá vždy dostatek finančních prostředků v okamžiku, kdy jsou potřeba. Nastávají tedy situace, kdy musí odložit své platby a nedodržovat splatnosti. Situaci řeší tvrdým plánováním úhrad a částečně revolvingovým úvěrem. Popsaný stav ale vyvrací finanční analýza, která ukazuje, že doba inkasa pohledávek společnosti XY klesá oproti době splatnosti závazků, která se prodlužuje. Společnost XY by tedy měla přijímat platby za pohledávky dříve, než musí splácet své závazky.

Problém s vysokými pohledávkami ale potvrzuje fakt, že pokud společnosti XY přijde platba za fakturu v jakémkoli čase, hradí z ní zrovna potřebné záležitosti, aniž by jí zbyla větší částka na odložení do zvláštních účtů. Pro režijní náklady si vede účet, ve kterém se snaží shromažďovat peníze pro plánované náklady na pokrytí režijních nákladů, včetně elektřiny, vody, IT a informačních systémů. Společnost XY nemá v současné chvíli dostatečné vlastní rezervy. Kryje je revolvingovým úvěrem, který jednou ročně vyčerpá a pokryje novým.

Při vymáhání pohledávek společnost XY upřednostňuje ty pohledávky, které přinesou co největší zisk s co nejmenším úsilím. Menší pohledávky jsou také řešeny, ale jejich efekt není tak výrazný a v některých případech zaberou mnohem více práce s fakturací. Společnost XY ale nemá přesně stanovený postup, jak pohledávky vymáhat.

Co se týče závazků, tak se společnost XY snaží řídit zákonně stanovenými postupy. Avšak v praxi je někdy obtížné tyto zásady dodržovat. Celkově se však snaží řešit všechny záležitosti spravedlivě a s ohledem na všechny strany.

Společnost XY musela nastavit nový přístup k materiálovým zásobám. Před třemi lety uplatňovala metodu Just in Time a objednávala materiál až v momentě, kdy ho potřebovala. Avšak kvůli nejistotě ohledně dostupnosti materiálu v současnosti, se snaží udržovat určité zásoby a nakupovat zboží, kdykoliv je dostupné. V zásobách tak drží veliké množství peněz, což prodlužuje obrátový cyklus peněz a snižuje pohotovou likviditu. Tuto situaci však nejsou schopni ovlivnit.

Obrátový cyklus peněz se společnost XY snaží zkrátit plánováním a organizací práce. V případě dopravy výrobků k zákazníkovi změnili přístup, kdy rozvázejí jednou za dva nebo tři dny a pečlivě plánují tyto cesty tak, aby byly co nejefektivnější. Vzhledem k tomu, že je společnost XY velmi ovlivněna nedostatkem materiálu, snaží se jeho spotřebu plánovat tak, aby minimalizovala ztráty a pracovala s ním efektivně, a tím zkracovala obrátový cyklus peněz. Pokud na stroji pracuje s jedním druhem materiálu, snaží se na něm zhotovit i další výrobky z téhož materiálu, čímž šetří seřizovací a uklízací časy. Společnost XY zároveň věnuje velkou pozornost třídění materiálů a odpadů. Toto třídění považuje za nezbytné vzhledem k nutnosti kvalitních a čistých druhotných surovin. Přestože se společnost XY snaží minimalizovat ztráty a plánovat výrobu pečlivě, stále to vyžaduje velké úsilí, a ne vždy své plány splní.

Jak už bylo řečeno, společnost XY nastavila nové ceny za své výrobky. Dříve jim bylo nepříjemné účtovat výrazně vyšší cenu na hodinu, než jaké byly náklady. V důsledku toho ale nezvládali pokrýt náklady na obnovu a nerealizovali zisk. V současnosti tedy hledají zákazníky, kteří ocení kvalitu jejich výrobků a jsou ochotni zaplatit férovou cenu.

Do kalkulace ceny výrobků ředitel zahrnuje složku celkových režijních nákladů, která obsahuje výrobní náklady, náklady na nástroje, provozní náklady, jako jsou náklady na energie a vodu, náklady na platy jednatelů a administrativu. Další složkou jsou náklady na zaměstnance, jako jsou mzdy, ochranné pomůcky, náklady na lékařské prohlídky a dovolenou. A poslední neopomenutelnou složkou kalkulace ceny je plánovaný zisk.

Režijní náklady se rozvrhují podle minulého roku, k čemuž slouží obchodní informační systém, ve kterém jsou data z minulého roku zaznamenána. Jedná se o spotřeby energie a vody, internet, informační systémy, ochranné pomůcky, údržby, revize, náradí, nástroje a jiné. K těmto režijním nákladům z minulého roku pak ředitel přičítá plánované zvýšení cen, investice do nových oblastí, mzdové režie a plánované přidávání platu zaměstnancům. Režijní náklady se váží k jednotlivým střediskům a pracovištím, u kterých je výše nákladů známá

a plánovaná. Režijní náklady, které nelze přesně určit, jsou rozděleny na základě poměru nákladů na vytápění, osvětlení a dalších společných nákladů a jsou přiděleny k nákladům na jednotlivá pracoviště. Tím vznikají rozvržené režijní náklady, které zahrnují plánované náklady na každé středisko a pracoviště.

Ředitel se začal zaměřovat na sledování výkonnosti společnosti XY přes výkaz stavů a cash bills statistiku, díky čemuž může rozhodovat o dalších krocích společnosti XY. Ředitel sleduje fakturaci, aby splnil měsíční plán a minimalizoval prodlevy s fakturováním. Zároveň kontroluje příchozí peníze a aktivně řeší vymáhání pohledávek. V cash bills statistice pozoruje trendy, díky kterým má povědomí o tom, zda má společnost XY dostatečné finance pro splácení svých závazků. Statistika zobrazuje finanční prostředky, kterými společnost XY disponuje a které vydává. Pokud se náklady zvyšují, ředitel analyzuje, zda má tato tendence oporu v hodnotě přijatých a rozpracovaných zakázek.

9.5 Shrnutí

Společnost XY překonala krizi pomocí zavedení formálních procesů a odpovědností, aktivního řízení každé oblasti a plánováním. Klíčovým krokem bylo zavedení výrobního informačního systému a zaměření se na obchodní operace, které ve společnosti XY uvedli do chodu.

Ředitel společnosti XY se začal rozhodovat na základě podkladů, které mu přináší manažerské účetnictví. Podklady pro manažerské rozhodování reflektují současnou ale i minulou situaci v jednotlivých podnikových oblastech. Na základě těchto statistik sleduje trendy, předpovídá scénáře a rozhoduje se o současných, ale i budoucích činnostech společnosti XY. Začal také uplatňovat princip, kterým je mít v každém okamžiku a v každé oblasti podnikových aktivit rozpracovanou dostatečnou hodnotu pro přežití společnosti. Ředitel sleduje několik oblastí, jako je obchod, realizované nabídky, rozpracovaná výroba, ukončená výroba, vyhodnocené zakázky, fakturováno a příjem plateb. Zaměřuje se na plánování a správu peněz, včetně splácení dluhů a vymáhání pohledávek, rozhoduje se na základě vytvořených kritérií a hodnocení přínosů a nákladů. Řeší úzká místa a investiční záležitosti s důrazem na tvorbu rozpočtu a plánování plateb a monitoruje finance společnosti.

Společnost XY začala s plánováním cílů, výroby, obchodní strategie a cash flow. Zavedla tzv. hunting, zaměřující se na vyhledávání potenciálních zákazníků a jejich aktivní oslovování. K budování důvěry se zákazníky uplatňuje tzv. ARK trojúhelník. Společnost XY také přijala normu ISO 9001 pro zlepšení kvality, která mimo jiné předpokládá kvalifikaci a rozdělení dodavatelů, zatím k tomu ale nedošlo.

Společnost XY vytvořila organizační strukturu s rozdělením kompetencí a odpovědností. Pro jednotlivá pracovní místa byla popsána agenda, kompetence a zdroje. Rovněž se zavedly vnitřní směrnice pro řešení různých situací. Došlo také ke změnám ve vrcholovém vedení, nenastoupil však krizový management. Kvůli rostoucímu objemu práce musí společnost XY neustále přijímat nové zaměstnance.

Společnost XY zavedla mobilní komunikační aplikaci pro interní komunikaci a sjednocení dopravy hotových výrobků. Probíhají také pravidelné porady, které se týkají především plánování výroby, zatímco provoz kanceláře je opomíjen. Společnost také zavádí metodiku 8D reportů pro komunikaci směrem k zákazníkům a dodavatelům, která zahrnuje spolupráci týmů za účelem řešení problémů kvality pomocí strukturovaných 8 fází.

Společnost XY rozšířila systémovou podporu a nyní využívá jak obchodní, tak výrobní informační systém. Dochází ale k problémům s jeho použitím, zejména při vykazování hodin. Společnost XY pracuje na systému hodnocení zaměstnanců, který je v oddělení výroby již nastavený, ale u nevýrobních zaměstnanců stále nemá vyjasněná kritéria odměňování.

Společnost XY provedla finanční restrukturalizaci, kdy v roce 2022 navýšila svůj vlastní kapitál a zavedla nové řízení financí. Hospodaření s financemi je nyní řízené a jednotlivé platby se plánují. Z pohledu interních dokumentů a situace popsané ředitelem nastává ve společnosti XY problém s cash flow, kdy se mezi fakturovanými a očekávanými platbami a vlastními výdaji rozevírají nůžky. Finanční analýza ale ukazuje, že doba inkasa pohledávek společnosti XY klesá oproti době splatnosti závazků, která se prodlužuje.

Společnost XY má nedostatečné vlastní rezervy, které kryje revolvingovým úvěrem. Při vymáhání pohledávek upřednostňuje ty s co největším ziskem, ale nemá přesně stanovenou metodu vymáhání, a v oblasti splácení závazků se řídí zákonnými postupy. Společnost XY drží velké množství finančních prostředků v zásobách, což prodlužuje obrátový cyklus peněz a snižuje pohotovou likviditu. Obrátový cyklus peněz se společnost XY snaží zkrátit plánováním výroby, efektivnější dopravou a organizací práce. Výkonnost společnosti XY se sleduje pomocí výkazu stavů a cash bills statistiky.

10 Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti

K analýze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti XY je použita SWOT analýza. Informace ve SWOT analýze vycházejí z kapitol Analýza stávajícího stavu společnosti, Identifikace a analýza přístupu k rozhodování manažera ve fázi krize, Identifikace a analýza přístupu k rozhodování manažera ve fázi revitalizace a z vlastní rešerše. V tabulce 3 je zpracován výčet všech oblastí SWOT analýzy, jejich podrobnější rozepsání je v následujících podkapitolách.

Tabulka 3 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Schopnost dodat kompletní výrobek</p> <p>Kvalitní výroba</p> <p>Pružnost k potřebám zákazníků</p> <p>Unikátní výrobek</p> <p>Vysoce kvalifikovaná pracovní síla</p> <p>Loajální zaměstnanci</p> <p>Licence</p> <p>Efektivní využívání kapacit</p> <p>Stálí zákazníci</p> <p>Osobní přístup</p> <p>Odpovědnostní struktura</p> <p>Inovační schopnost</p> <p>Přizpůsobivost ke změnám na trhu</p> <p>Ziskovost se zadlužením</p> <p>Běžná a okamžitá likvidita</p>	<p>Potíže s řízením výroby</p> <p>Neschopnost řešit neshody s dodavateli</p> <p>Absence finanční rezervy</p> <p>Rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a závazků</p> <p>Neklasifikace dodavatelů</p> <p>Nedostatek prostoru</p> <p>Absence řízení komunikace směrem ke kanceláři</p> <p>Potíže s výrobním informačním systémem</p> <p>Velká orientace na automobilový průmysl</p> <p>Malá diverzifikace zákazníků</p> <p>Hromadění zásob</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Orientace na jiné druhy výroby</p> <p>Výroba pro koncové spotřebitele</p> <p>Diverzifikace portfolia</p> <p>Nalezení nových specifických trhů</p> <p>Tvorba rezerv</p> <p>Postavení nové výroby</p> <p>Dlouhodobá spolupráce s většími podniky</p> <p>Vylepšení výrobního informačního systému</p> <p>Zkrácení doby inkasa pohledávek</p> <p>Dotační programy</p> <p>Online marketing</p> <p>Noví dodavatelé a jejich klasifikace</p> <p>Nový vlastní výrobek</p> <p>Zvyšování efektivity výroby</p> <p>Digitalizace a automatizace</p> <p>Udržitelnost</p>	<p>Propad automobilového průmyslu</p> <p>Rušení dodavatelských smluv</p> <p>Nedostupnost materiálu</p> <p>Ztráta významného zákazníka</p> <p>Ztráta významného dodavatele</p> <p>Nedostatek kvalifikované pracovní síly</p> <p>Ztráta klíčových zaměstnanců</p> <p>Nový konkurenční podnik v oblasti</p> <p>Nevydařená investice</p> <p>Změna regulací a norem</p> <p>Zvyšující se ceny energií a materiálu</p> <p>Růst nákladů</p> <p>Redukce financování bank</p> <p>Prodoužení doby inkasa pohledávek</p> <p>Technologické změny</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

10.1 Silné stránky společnosti

Silnou stránkou společnosti XY je schopnost dodat kompletní výrobek od zadání a specifikace zákazníka po funkční stroj. Svým zákazníkům dodává vysoce kvalitní výrobky za férové ceny.

Společnost XY je pružná ve vztahu ke konkrétním potřebám svých zákazníků, které se schopna vyřešit. Výrobek, který dodává, je vždy unikátní.

Společnost XY zaměstnává vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, která má velkou úroveň specializace a hluboké znalosti a zkušenosti v oboru. Zaměstnanci společnosti XY jsou navíc loajální a mají značné pracovní nasazení.

Další silnou stránkou společnosti XY jsou nakoupené licence na programy, které vytváří. V tomto ohledu tak chrání své duševní vlastnictví.

Společnost XY umí efektivně pracovat s kapacitami, které má, a zároveň má povědomí o svých úzkých místech, která překonává pomocí plánování. Disponuje potřebným technologickým vybavením a strojovým parkem, díky kterému může vyrábět téměř vše sama.

Silnou stránkou společnosti XY je, že má síť stálých zákazníků, kterou je schopna dále rozšiřovat. Ke svým zákazníkům má osobní a vstřícný přístup.

Společnost XY má vymezené odpovědnosti, agendu a kompetence jednotlivých pracovních míst, což značně usnadňuje organizaci práce.

Díky tomu, že je společnost XY malým podnikem, pohání ji snaha o výkonnost a úspěch. Také se neustále snaží vymyslet něco nového a má inovační schopnost. Je navíc přizpůsobivá změnám na trhu.

Společnost XY je schopna dosahovat dostatečně vysokého zisku s poměrně velkou mírou zadluženosti, kterou udržuje a splácí. Společnost XY také dosahuje příznivých hodnot v běžné a okamžité likviditě.

10.2 Slabé stránky společnosti

Slabými stránkami společnosti XY jsou občasné potíže s řízením výroby a neschopnost důsledně řešit neshody s dodavateli. Tím je myšleno, že pokud dostane od dodavatele vadný výrobek, namísto požadování opravy výrobku od dodavatele, opravdu provede sama. Stává se tak zejména z důvodu malé časové rezervy pro výrobu, která je důsledkem nedostatečného plánování.

Další slabou stránkou společnosti XY je absence finanční rezervy na zvládnání neočekávaných událostí (rozbitý stroj, výpadek). Rezervy má společnost pouze v revolvingovém úvěru a malou část na běžném účtu.

Společnost XY má problém se zvětšujícím se rozdílem mezi fakturovanými a očekávanými platbami a vlastními výdaji, proto ne vždy platí včas svým dodavatelům.

Společnost XY nemá klasifikované dodavatele podle ceny, kvality, času dodání a spolehlivosti. Pokud nastává situace, kdy mají krátký termín dodání hotového výrobku, neví, jakého dodavatele zvolit.

Společnost XY nemá dostatek prostoru pro rozšiřování své výroby.

Společnost XY nevede řízenou komunikaci směrem k zaměstnancům administrativy a financí. Tito zaměstnanci tak nemají dostatečný vhled do situace a mohou činit chyby kvůli nepochopení zadání práce.

Výrobní informační systém společnosti XY není dostatečně zavedený a obsahuje chyby. To komplikuje výpočet nákladů a fakturaci zakázek.

Slabou stránkou společnosti XY je velká orientace na automobilový průmysl, kdy výroba pro tento průmysl představuje cca 50 % celkové výroby. Obecně má společnost XY malou diverzifikaci zákazníků.

Společnost XY hromadí veliké množství zásob, které nepřeměňuje na jiné formy oběžného majetku. Toto má za důsledek prodlužování obrátového cyklu peněz a větší potřebu nákladného čistého pracovního kapitálu.

10.3 Příležitosti společnosti

Příležitostí společnosti XY je orientace na jiné druhy výroby, kterými jsou obalový a zbrojní průmysl. Ve zmíněných průmyslech již má společnost XY mírné zkušenosti, na těchto trzích však není plně uchycena.

Příležitostí pro společnost XY je také zaměření se na výrobu v lehkém průmyslu, kde by společnost XY tvořila produkty pro koncové spotřebitele. Obecně diverzifikace portfolia svých výrobků, a v důsledku toho minimalizace rizika ztráty při poklesu poptávky na určitém trhu, je další příležitostí společnosti XY.

Společnost XY by mohla najít specifické trhy, na kterých je menší konkurence a větší zisková marže. Díky tomu, že je společnost XY malým podnikem s vysoce kvalifikovanou pracovní silou a technologickým vybavením, zvládla by se na takové trhy rychle adaptovat.

Další příležitostí společnosti XY je tvorba dostatečných finančních rezerv.

Společnost XY by mohla postavit novou výrobu a rozšířit tak možnosti svých kapacit, které jsou v současné době omezené.

Velkou příležitostí je pro společnost XY dlouhodobá spolupráce s většími podniky, pro které by byla pravidelným subdodavatelem. Díky této spolupráci by získala výhody v podobě stálého objemu práce a lepších podmínek pro nákup surovin.

Další příležitostí pro společnost XY je nalezení jiného výrobního informačního systému, který odstraní nedostatky s vykazováním hodin. Příležitostí je i spolupráce s vývojáři na vylepšení stávajícího výrobního informačního systému či na vývoji úplně nového výrobního informačního systému, který by přímo navazoval na již zaběhlý obchodní informační systém společnosti XY.

Příležitostí je i zkrácení doby inkasa pohledávek a prodloužení doby splatnosti závazků. S tím souvisí i příležitost v nalezení vhodného a fungujícího postupu při vymáhání pohledávek.

Další příležitostí pro společnost XY je využití dotačních programů ať už na úspory vody a energie, digitalizaci, výzkum a vývoj, inovace, technologie či životní prostředí.

Oslovení nových zákazníků, o které bude společnost XY pečovat, pěstovat jejich loajalitu a rozšiřovat spolupráci, je další z jejích příležitostí.

Příležitostí je nastavení nového online marketingu, který ve společnosti XY prakticky chybí. Dostala by se tak do povědomí vícero potenciálních zákazníků, které by mohla oslovit nebo by se jí sami ozvali.

Příležitostí je nalezení vhodnějších dodavatelů, kteří budou spolehlivě poskytovat za nízké ceny kvalitní materiál a nástroje. Společnost XY by mohla začít snižovat stav zásob a tím pádem by v nich nevážala tolik finančních prostředků. Zároveň by své dodavatele začala klasifikovat, díky čemuž by zajistila výběr vhodných dodavatelů pro určité zakázky.

Velkou příležitostí je vymyšlení nového vlastního výrobku, který by zasáhl široký trh, a jehož výroba by se opakovala. Společnost XY by více zainvestovala do výzkumu a vývoje nebo sestavila tým inovátorů, který by nový produkt vymyslel.

Příležitostí je zvyšování efektivity výroby. Společnost XY by začala využívat nové technologie a procesy, které by zvýšili efektivitu výroby a kvalitu výrobků. V důsledku toho by došlo ke snížení nákladů a zvýšení ziskovosti.

Využití digitálních technologií a automatizace pro zvýšení efektivity a snížení nákladů v některých podnikových oblastech je další příležitostí.

Příležitostí je také zaměřování se na udržitelnost a snižování svého dopadu na životní prostředí. Tento přístup by vedl ke zlepšení pověsti a zvýšení zájmu o výrobky společnosti XY.

10.4 Hrozby společnosti

Největší hrozbou společnosti XY je propad automobilového průmyslu. Evropská unie tento průmysl přestává podporovat, automobilky mají odstávky kvůli nedostatku čipů a v důsledku toho nevyrábí ani dodavatelé. Hrozbou je rušení dodavatelských smluv a dlouhodobých kontraktů.

Další hrozbou je nedostupnost potřebného materiálu, se kterou se strojírenský průmysl potýká i v současnosti. Situace se ale může ještě více zhoršovat a vygradovat k zastavení spousty výroben.

Hrozbou společnosti XY je ztráta významného zákazníka nebo dodavatele.

Ačkoliv společnost XY nyní disponuje kvalifikovanou pracovní silou, nemusí tomu tak být napořád a může se stát, že trh práce se zaměstnanci z technického odvětví bude prázdný. Jejich nedostatek by mohl zamezit růstu a rozvoji společnosti XY.

S předchozím bodem souvisí i hrozba v podobě ztráty klíčových zaměstnanců, kteří mají zásadní znalosti a zkušenosti s výrobou výrobků společnosti XY.

Postavení vysoce konkurenčního podniku se stejným zaměřením v oblasti, kde se nachází společnost XY, je další hrozbou.

Hrozba pro společnost XY je nevydařená investice. Jelikož investuje do nových strojů a vývoje, musí zvažovat všechna rizika, výhody a nevýhody spojené s tímto rozhodnutím.

Společnost XY se pohybuje ve strojírenském průmyslu, který je spojen s mnoha regulacemi a normami. Hrozbou je změna v těchto regulacích, která by vyžadovala rychlé přizpůsobení se a zajištění splnění přísných požadavků.

Další hrozbou jsou prudce se zvyšující ceny energií a materiálu, což může výrazně ovlivnit ziskovost společnosti XY. S tímto problémem souvisí i růst nákladů, které ve společnosti XY nejsou optimálně řízeny.

Velkou hrozbou je redukce financování bank. Vzhledem k tomu, že společnost XY využívá velkou míru cizího kapitálu k financování chodu společnosti, měla by na společnost XY ztráta těchto financí velký dopad.

Prodloužení doby inkasa pohledávek je další hrozbou společnosti XY. Ta by pak neměla finanční prostředky na splácení svých závazků a nemusela by dosáhnout na další úvěr.

Společnost XY by mohla mít problém s investováním do nových technologií, což může vést k menší konkurenceschopnosti.

11 Návrh postupů pro další zlepšení a udržení dlouhodobé stability společnosti

Společnost XY je ve fázi revitalizace a daří se jí uplatňovat nové přístupy k rozhodování pomocí manažerského účetnictví. Jelikož ale ještě není na konci tohoto ozdravného procesu, je třeba neustále pracovat na zlepšeních vedoucích k udržení dlouhodobé stability.

Návrhy pro další zlepšení a udržení dlouhodobé rovnováhy společnosti XY vycházejí ze SWOT analýzy. Oblastí, na které by se společnost XY měla zaměřit, je více. V rámci této diplomové práce jsou popsány návrhy k okruhům, které společnost XY v rámci revitalizace opomenula a jejichž posun bude mít významný účinek na efektivnější fungování společnosti XY. Těmito oblastmi jsou v širším měřítku obrátový cyklus peněz, výrobní efektivita, náklady a marketingový dosah.

V návrzích pro řízení pohledávek, klasifikaci dodavatelů a řízení zásob je použita jednoduchá metoda ABC, která pro společnost XY nepředstavuje nákladné zavádění, a přesto může velmi pomoci. Některé podnikové oblasti společnosti XY nejsou systematicky podchycené, a proto je tato metoda ideálním prostředkem pro vytvoření jednoduchého řádu. Návrhy řízení nákladů a online marketing obsahují složitější metody, které vyžadují větší zkušenosti a nasazení. Z tohoto důvodu jsou popsány spíše obecně.

11.1 Řízení pohledávek

Společnost XY by měla zavést systém řízení pohledávek, ve kterém pohledávky začne plánovitě spravovat. Tento systém by měl představovat jakýsi závazný postup při ugování pohledávek, ve kterém by se neměly vynechávat kroky.

Při vzniku pohledávky poskytuje společnost XY svým zákazníkům bezplatný obchodní úvěr, který se pojí s určitou mírou rizika. Ředitel se o poskytnutí tohoto úvěru rozhoduje buď za jistoty, kdy ví, že zákazníci pohledávky splatí, nebo za rizika, ke kterému je ředitel ochoten u určitých pohledávek přistoupit. Samozřejmě existuje i rozhodování za nejistoty, avšak takové pohledávky by bylo vhodné vynechat.

Ještě před samotným vymáháním pohledávek na úplném začátku obchodního procesu, by si společnost XY měla prověřit platební schopnost potenciálního zákazníka, získat o něm co nejpřesnější informace a nekompromisně vyřadit ty potenciální zákazníky, kteří požadavky na platební schopnost nesplňují.

Společnost XY by své pohledávky měla roztrždit do kategorií podle metody ABC. Ve skupině A se budou nacházet ty pohledávky, které se pohybují ve vysokých částkách. Skupina B bude naplněna průměrnými dlužníky a ve skupině C budou obsaženy pohledávky v řádu pár tisíců. Na základě tohoto systému pak bude společnost XY upřednostňovat jejich vymáhání. Důležité je také k jednotlivým pohledávkám poznačit dobu splatnosti.

Při vymáhání pohledávek by společnost XY měla začít tím, že si s blížící se dobou splatnosti pohledávky ověří, jestli zákazník obdržel fakturu a zda se ji chystá uhradit včas. Pokud by pohledávka po vypršení doby splatnosti nebyla inkasována, nastává další krok, kterým je telefonická upomínka. Pro tento krok je dobré si nastavit hranice pro kontrolu důvodů nedodržení termínu splatnosti a na základě nich vyvodit další postup. V případě, že ani po telefonické upomínce nepřijde platba, měla by společnost XY svému zákazníkovi poslat první písemnou upomínku s žádostí o platbu. Pokud by ani po formální písemné upomínce zákazník nezaplátil, musí společnost XY, v případě, že pro zákazníka zhotovuje více zakázek, ukončit další dodávky. Následovala by druhá písemná upomínka, ve které by společnost XY opět žádala o urychlenou platbu, ale také by navrhla jiné řešení a pokusila na odběratele zapůsobit navrženým usmířením. Při neúspěchu ani druhé písemné upomínce, by společnost XY neměla jiné řešení, než zahájit mimosoudní či soudní vymáhání (Mikušová, 2014, s. 117).

Mezi jednotlivými kroky vymáhání pohledávek by měl být jeden až dva týdny prodleva. Záleželo by ovšem na nutnosti společnosti XY získat finanční prostředky na splácení svých závazků. Doba celkového procesu by ale neměla přesáhnout 10 týdnů (Mikušová, 2014, s. 117).

Společnost XY by si ke klasifikovaným pohledávkám do skupin A, B a C měla podle výše uvedeného postupu a doby splatnosti nastavit upomínky, které bude dodržovat. Důležité je vést si ke každé vymáhané pohledávce poznámky, kdy proběhly jednotlivé kroky vymáhání a jaký byl jejich výsledek. Z důvodu náročnosti přehledu a dodržování jednotlivých kroků, by úkolem měla být pověřena alespoň jedna odpovědná osoba, která bude urgování pohledávek plnit (Mikušová, 2014, s. 118).

11.2 Klasifikace dodavatelů

Ředitel společnosti XY nemá dostatečné podklady pro rozhodování o výběru dodavatelů pro krátce termínované a specifické zakázky. Aby se ředitel společnosti XY mohl efektivně rozhodovat o výběru dodavatelů musí je klasifikovat do několika kategorií.

Své dodavatele by si společnost XY měla rozdělit jednak podle priorit při splácení závazků, tak podle jejich ceny, spolehlivosti, včasnosti dodávek a kvality.

Pro členění dodavatelů vzhledem ke splatnostem závazků je vhodné využít již zmíněnou metodu ABC, popřípadě její zkrácenou verzi AB. V kategorii A budou důležití dodavatelé poskytující potřebné dodávky pro činnost společnosti XY, kterým musejí být závazky uhrazeny přednostně. Kategorie B bude obsahovat méně důležité partnery. Společnost XY ale nesmí při splácení závazků zapomenout na spravedlivé jednání.

Druhá klasifikace dodavatelů se týká dodávek, které dodavatelé společnosti XY poskytují. Pokud dostane společnost XY zakázku, která má krátký termín, potřebuje spolupracovat s dodavatelem, který je spolehlivý a rychlý, ale jeho dodávka bude pravděpodobně dražší. S tím by ale společnost XY měla počítat.

Vzhledem k tomuto příkladu by bylo vhodné rozdělit dodavatele společnosti XY do skupin drahý – rychlý a levný – pomalý. Do těchto hlavních skupin by společnost XY měla zařadit i podskupiny týkající se kvality dodávek, spolehlivosti dodavatele a podmínek spolupráce.

Společnost XY zavádí pro jednání s dodavateli metodiku 8D reportů. Tento proces je ale ještě na začátku. Jelikož se v podstatě jedná o hodnocení dodavatelů, při kterém bude muset ředitel fyzicky zkontrolovat, jak dodržují své vnitřní předpisy a pravidla, pomůže tato prohlídka ke správné klasifikaci dodavatelů do skupin.

11.3 Řízení zásob

Společnost XY v současné době hromadí velké množství zásob. Děje se tak z důvodu nejistoty v oblasti dostupnosti materiálu, výkyvů poptávky a výpadků dodavatelů. V zásobách má společnost XY vázané velké množství finančních prostředků (cca 6 milionů korun). Tato situace zvyšuje potřebu čistého pracovního kapitálu, který je pro společnost XY nákladnější, prodlužuje obratový cyklus peněz a snižuje pohotovou likviditu.

Společnost XY by se měla začít soustředit na optimalizaci skladových zásob a odstranění položek, které už nejsou potřebné, na skladě jen leží a zbytečně stojí společnost XY finanční prostředky.

Dříve společnost užívala metodu Just in time, která funguje na principu dodávek zásob až v momentě, kdy jsou potřeba. Tento model ale nyní ve společnosti XY nelze uplatnit, jelikož je malým podnikem a významně na ni působí výše uvedené důvody. Je tedy třeba se soustředit na efektivní řízení zásob, které se ve společnosti XY již nacházejí.

Pokud společnost XY uplatní Paretův princip, dojde k závěru, že 80 % zásob, které má, tvoří jen 20 % položek. Když se tedy společnost XY zaměří na 20 % položek, bude mít pod kontrolou většinu svých zásob. Při použití metody ABC by se 20 % klíčových zásob přiřadilo do kategorie A a společnost XY by jim měla věnovat nejvíce pozornosti. Ve skupině B by byly obsaženy zásoby, které tvoří 10–15 % celkové hodnoty zásob a pozornost k nim nemusí být už tak velká. Skupina C by byla tvořena zásobami, které dohromady nemají velkou hodnotu a není potřeba je více řídit (Scholleová, 2017, s. 94).

Společnost XY by měla začít tím, že si své zásoby seřadí podle objemu finančních prostředků, který je do nich vložen. Následně bude kumulativně sčítat objem finančních prostředků od největší položky směrem k nejmenší a tyto hodnoty vyjádří procentuálně z celkového objemu zásob. Díky tomu společnost XY dokáže přiřadit zásoby do patřičné skupiny a podle toho je následně řídit (Scholleová, 2017, s. 96).

11.4 Řízení nákladů

Společnost XY by se měla rozhodnout pro zavedení určité formy řízení nákladů, která má nyní ve společnosti XY nejasnou podobu. Jelikož společnost XY již vytvořila organizační strukturu s odpovědnostmi a popsáním náplně jednotlivých pracovních míst s jejich vzájemnými vazbami, skvěle si tak připravila půdu pro uplatnění dalšího řízení.

Dalším postupem by mohlo být zavedení odpovědnostního nákladového střediska, které by mělo na starost komplexní činnost řízení nákladů a ovlivňovalo by tak výši nákladových vstupů k jednotlivým zakázkám. Toto odpovědnostní středisko by tvořila skupina zaměstnanců, která dle organizační struktury pochází z jiných útvarů (Fibířová, Šoljaková, Wagner a Petera, 2020, s. 367).

Společnost XY by měla vymezit náklady, které budou v kompetencích nákladového střediska, a zavést jeho ekonomické kritérium, kterým by měla být hospodárnost vynaložených nákladů v důsledku činnosti nákladového střediska.

Hospodárnost nákladů společnost XY vyhodnotí podle analýzy odklonu skutečné hodnoty nákladů oproti stanoveným standardům. Stanovené standardy by pro společnost XY představovaly normy pro měření výkonu. Společnost XY by s hodnotovými veličinami nákladů měla kontrolovat i související naturální kritéria, která jsou spojena s charakterem zakázky a představují kvalitu dokončené zakázky nebo čas realizace zakázky (Fibírová, Šoljaková, Wagner a Petera, 2020, s. 369).

Společnost XY musí stanovit rozsah pravomoci nákladového střediska. Nákladové středisko může nést odpovědnost i za pořizovací ceny nákladů v případě, že by přímo komunikovalo s dodavatelem nebo může rozhodovat o objemu produkce (Fibírová, Šoljaková, Wagner a Petera, 2020, s. 369). V situaci společnosti XY je ale tento krok zatím nepodstatný. Zpočátku by se měla soustředit na řádné zavedení odpovědnostního nákladového střediska s nízkou úrovní odpovědnosti a pravomoci, vyzkoušet, jak tento model ve společnosti XY funguje, a až posléze se rozhodovat o dalších postupech.

11.5 Online marketing

Při sekundárním výzkumu bylo zjištěno, že společnosti XY chybí marketingová prezentace. Webové stránky a sociální sítě, které společnost XY provozuje nejsou aktuální a neposkytují ucelené informace. Povědomí o společnosti XY se šíří převážně prostřednictvím Word of mouth, u kterého stálí zákazníci doporučují společnost XY novým klientům.

Společnost XY se v rámci revitalizace zaměřila na vyhledávání a aktivní oslovení zákazníků. Svou propagaci by ale měla směřovat i do online marketingu, který je v současné době ideálním prostředkem pro navázání nových obchodních vztahů. Síla online marketingu spočívá především v široké nabídce cílových skupin a marketingových možností.

Společnost XY provozuje webové stránky, které jsou zastaralé a neaktuální. Měla by investovat do jejich obnovy a začít sledovat akce, které na webových stránkách uživatelé provádějí, a podle toho se snažit o jejich vylepšení. Webové stránky by měly být optimalizovány pro vyhledávače jako jsou Google a Seznam. Neexistuje přesný návod, jak by měly vypadat, aby je algoritmus zařadil na přední příčky vyhledávání, společnost XY by je ale měla udělat co nejzajímavější, jedinečné, obsahově relevantní a zahrnující klíčová slova. V případě, že společnost XY bude mít optimalizované webové stránky, zobrazí se zákazníkovi hledajícímu například jednoúčelové stroje odkaz na webové stránky společnosti XY. V důsledku toho se povědomí o společnosti XY rozšíří mezi více lidí a přiláká tak nové zákazníky (Karlíček, 2018, s. 206–207).

Společnost XY by také mohla začít vytvářet pravidelný newsletter, který by zákazníky informoval o novinkách, výrobcích a službách, které společnost XY plánuje do budoucna přidat do své nabídky. Díky tomu by společnost XY mohla získat nové zákazníky hledající dodavatele ve strojírenském odvětví a současně udržet své stávající zákazníky, kteří jsou pro ni klíčoví.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo identifikovat a analyzovat přístupy k rozhodování manažera ve fázích krize a revitalizace společnosti XY, posoudit její stávající stav, určit možné příležitosti a hrozby a navrhnout vhodná řešení.

Teoretická část diplomové práce pojednávala o podstatě manažerského rozhodování a popisovala krizové řízení včetně vzniku, fází a možností řešení dané krize. Dále se zaměřovala na ekonomické řízení a srovnávala vztah mezi finančním, manažerským a nákladovým účetnictvím, přičemž kladla důraz na řízení cash flow a nákladů. Poslední kapitola teoretické části se zabývala tématem revitalizace.

Praktická část diplomové práce se nejprve zabývala představením společnosti XY, pro kterou byla následně provedena analýza jejího současného stavu a identifikace a analýzy přístupů k rozhodování manažera ve fázích krize a revitalizace. V rámci těchto analýz byl zaznamenán vývoj, kterým společnost XY prošla v období krize a následné revitalizace, ve které se společnost XY stále nachází. K posouzení vývoje a současného stavu byla použita finanční analýza, expertní rozhovor a analýza interních podkladů pro rozhodování společnosti XY. Na základě provedených výzkumů byla vytvořena SWOT analýza, která shrnula silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti XY. Praktická část byla na základě těchto výsledných závěrů zakončena pěti návrhy možných postupů, které by měly přispět k dalšímu zlepšení a udržení dlouhodobé stability společnosti XY.

Společnost XY se do krize dostala v důsledku špatného obchodu a absence dostatečných podkladů pro manažerské rozhodování. Ředitel společnosti XY se rozhodoval na základě své intuice a neúplných informací, jelikož společnost XY neměla informační systém, který by poskytoval aktuální data o situaci ve všech podnikových oblastech a finanční účetnictví mu v tomto směru poskytovalo pouze neaktuální a omezené informace. Ve společnosti XY rovněž chyběla rozhodovací, odpovědnostní a organizační struktura, což vedlo k chaosu a neefektivnímu plnění pracovních úkolů. Docházelo ke špatnému hospodaření s finančními prostředky, neplánování cash flow a soustředění se spíše na výrobu a konečný produkt než na ekonomickou stránku věci. Celá situace vedla ke ztrátě směru, nedostatku finančních prostředků na chod společnosti XY, absenci plánů a výhledů do budoucnosti a neexistence obchodní strategie. Tyto faktory nakonec vyvrcholily v krizi společnosti XY.

Krize ve společnosti XY trvala od roku 2017, ale teprve v roce 2021 si přiznala svou krizovou situaci a podnikla zásadní kroky k jejímu ozdravení. K součinnosti si společnost XY přizvala odborníka, který jí pomohl zavést základní přístupy manažerského účetnictví.

Přístup společnosti XY k překonání krize zahrnoval zavedení formálních procesů a odpovědností. Vrcholové vedení začalo aktivně řídit každou oblast, aby zabránilo jejímu samovolnému vývoji, a nastavilo plány. Významným krokem byla implementace výrobního informačního systému a podkladů, které přináší manažerské účetnictví, a na jejichž základě ředitel sleduje trendy, předpovídá scénáře a rozhoduje o současných, ale i budoucích činnostech společnosti XY. Společnost XY začala s plánováním cílů, výroby, obchodní strategie a cash flow. Zavedla tzv. hunting, zaměřující se na vyhledávání potenciálních zákazníků a jejich aktivní oslovování a přijala normu ISO 9001 pro zlepšení kvality. Společnost XY využívala prvky konsolidace, u které se soustředili na nalezení příčiny nerovnováhy a její odstranění. Společnost XY vytvořila organizační strukturu s rozdělením kompetencí a odpovědností a zavedla vnitřní směrnice. Provedla také finanční restrukturalizaci, kdy v roce 2022 navýšila svůj vlastní kapitál a zavedla nové řízení financí. V důsledku těchto opatření se zvládla dostat z krizové situace a začala být opět solventní.

Vzestup společnosti reflektuje i finanční analýza, která prakticky ve všech výzkumech potvrdila, že nově zavedený přístup rozhodování podle manažerského účetnictví v roce 2021 téměř okamžitě zlepšil fungování společnosti XY a k dalšímu pozitivnímu posunu došlo i v následujícím roce 2022. Jedinou oblastí, která mezi těmito roky vykazovala změnu k horšímu, je stav zásob, který v roce 2022 výrazně stoupl. V důsledku toho má společnost XY vyšší potřebu čistého pracovního kapitálu, dochází k prodlužování obrátového cyklu peněz a poklesu pohotové likvidity.

Paradox nastal v situaci, kdy z pohledu interních dokumentů a situace popsané ředitelem vzniká ve společnosti XY problém s cash flow, kdy se mezi fakturovanými a očekávanými platbami a vlastními výdaji rozevírají nůžky. Společnost XY tedy je rentabilní, ale nemá dostatek finančních prostředků v okamžiku, kdy je potřebuje. Finanční analýza však ukázala, že doba inkasa pohledávek společnosti XY klesá oproti době splatnosti závazků, která se prodlužuje. Tento rozpor se v rámci diplomové práce nepodařilo objasnit.

Z provedené SWOT analýzy byly zjištěny nejsilnější stránky společnosti XY, mezi které patří schopnost dodat kompletní, kvalitní a unikátní výrobek a její pružnost k potřebám zákazníků. Výraznou slabou stránkou společnosti XY se ukázalo hromadění zásob a potíže s řízením výroby. Na základě provedené analýzy příležitostí a hrozeb byly zjištěny klíčové příležitosti pro společnost XY, kterými jsou orientace na jiné druhy výroby, zejména ve zbrojním a obalovém průmyslu, výroba pro koncové spotřebitele a obecně diverzifikace portfolia. Zajímavá je také příležitost využití dotačních programů, online marketingu a automatizace.

Mezi největší hrozby společnosti XY patří propad automobilového průmyslu, nedostupnost materiálu a redukce financování bank, jelikož společnost XY využívá velkou míru cizího kapitálu. Hrozbou společnosti XY je také ztráta klíčových zaměstnanců, významných zákazníků a dodavatelů.

Návrhy pro další zlepšení a udržení dlouhodobé stability společnosti XY vycházely ze SWOT analýzy a byly zaměřeny na oblasti, které společnost XY při procesu revitalizace opomenula a jejichž správné fungování by mělo významný dopad na její budoucí efektivnější fungování. První návrh se týkal řízení pohledávek a nastavení účinného procesu při jejich vymáhání. Druhý návrh se zabýval klasifikací dodavatelů jak z hlediska prioritizace při splácení závazků, tak dle jejich ceny, spolehlivosti, včasnosti dodávek a kvality. Třetí návrh byl věnován problematice řízení zásob při nemožnosti využití metody Just in time. Ve čtvrtém návrhu se pojednávalo o řízení nákladů z hlediska zavedení odpovědných nákladových středisek. Poslední pátý návrh byl zaměřen na online marketing s důrazem na optimalizaci webových stránek společnosti XY.

Oblastí, na které by se společnost XY měla zaměřit, existuje více. Je třeba ale poznamenat, že od doby, kdy se společnost XY nacházela v krizi, udělala již velký krok kupředu a nelze jí upřít značnou dávku odhodlání a elánu pokračovat ve svém dalším fungování. Závěry z této práce, které by společnosti XY mohly pomoci dále zdokonalit její efektivitu, budou předány řediteli společnosti XY. Získané návrhy postupů může společnost XY rychle a snadno implementovat, což autorka považuje jako největší přínos této práce.

Seznam použité literatury

BANICA, C., BELU, N., 2019. *Application of 8d methodology - an effective problem solving tool in automotive industry*. University of Pitesti. Scientific Bulletin - Automotive Series. 2019, roč. 29, s. 1–7 [online]. [cit. 16. 4. 2023]. DOI: 10.26825/bup.ar.2019.005.

BLAHUŠIAKOVÁ, M., 2017. *The Analysis of the Golden Rule in the Balance Sheet of Selected Business Accounting Entities*. In: Financial Management of Firms and Financial Institutions: 11th international scientific conference: 6th – 7th September 2017, Ostrava, Czech Republic. VŠB: Ostrava. s. 54–61[online]. [cit. 15. 4. 2023]. ISBN 978-80-248-4138-0. Dostupné z: <https://1url.cz/Kr8zs>.

BLAŽEK, L., 2014. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., PETERA, P., 2020. *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*. 3. upravené vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-885-0.

FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kol., 2016. *Manažerské rozhodování – Postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-33-0.

ISO, ©2023. *ISO 9001*. Iso.cz [online]. ©2023 [cit. 16. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.iso.cz/iso-9001>.

KARLÍČEK, M. a kol., 2018. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0954-8.

KISLINGEROVÁ, E., 2011. *Podnik v časech krize. Jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6691-1.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., REMEŠ, D., ŠTEKER, K., 2017. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 3. komplexně aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0910-4.

KRÁL, B. a kol., 2018. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-568-1.

LANDA, M., POLÁK, M., 2008. *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1996-9.

MIKUŠOVÁ, M., 2014. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-106-6.

Podnikatel.cz, ©1997–2023. *Faktoring*. Podnikatel.cz [online]. ©1997–2023 [cit. 16. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/specialy/firemni-finance/faktoring/>.

RŮČKOVÁ, P., 2019. *Finanční analýza – metody ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2633-0.

SCHOLLEOVÁ, H., 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0413-0.

Scientologie Plzeň, © 2007–2023. *Co je scientologie*. Scientologie-plzen.cz [online]. © 2007–2023 [cit. 16. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.scientologie-plzen.cz/co-je-scientologie/>.

SIDDIQUI, S., 2012. *Business Bankruptcy Prediction Models: A Significant Study of the Altman's Z-Score Model*. SSRN Electronic Journal [online]. [cit. 15. 4. 2023]. ISSN 1556-5068. Dostupné z: DOI: 10.2139/ssrn.2128475.

SYNEK, M., 2004. *Transformace, restrukturalizace, revitalizace*. Acta Oeconomica Pragensia. 2004, roč. 12, č. 3, s. 170–195. [cit. 4. 4. 2023]. ISSN 05723043, 18042112. DOI: 10.18267/j.aop.266.

ŠTĚDRŮ, B., MOOS, P., PALÍŠKOVÁ, M., PASTOR, O., SVÍTEK, M., SVOBODA, L. a kol., 2015. *Manažerské rozhodování v praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-587-9.

TASÁRYOVÁ, K., PAKŠIOVÁ, R., 2021. *The Impact of Equity Information as An Important Factor in Assessing Business Performance*. Information, 12, 85 [online]. [cit. 15. 4. 2023]. Dostupné z: DOI: 10.3390/info12020085.

VEBER, J. a kol., 2021. *Management – Základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) - znění od 31. 12. 2022. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 2. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-182#p244-1>.

ZAPLETALOVÁ, Š. a kol., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-85-9.

ZUZÁK, R., 2008. *Z podnikových krizí k vítězství (kdy je krize příležitostí)*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-01-1.

ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozhodovací proces	9
Obrázek 2 Typy rozhodovacích problémů podle úrovní řízení.....	16
Obrázek 3 Schéma úrovní nerovnováhy	18
Obrázek 4 Struktura podnikového účetnictví.....	29
Obrázek 5 Vztahy mezi dílčími operativními podnikovými plány.....	35

Seznam tabulek

Tabulka 1 Obsah subsystémů manažerského účetnictví.....	33
Tabulka 2 Oblasti revitalizační strategie	39
Tabulka 3 SWOT analýza	77

Seznam grafů

Graf 1 Zlaté pravidlo financování – dlouhodobé	48
Graf 2 Zlaté pravidlo financování – krátkodobé	48
Graf 3 Pravidlo vyrovnání rizika	49
Graf 4 Pari pravidlo.....	50
Graf 5 Růstové pravidlo.....	51
Graf 6 Čistý pracovní kapitál.....	52
Graf 7 Nefinanční pracovní kapitál.....	53
Graf 8 Obratový cyklus peněz.....	54
Graf 9 Rentabilita.....	56
Graf 10 Likvidita	57
Graf 11 Počet obrátů	58
Graf 12 Doby obratu	59
Graf 13 Zadluženost	60
Graf 14 Působení finanční páky.....	61
Graf 15 Altmanovo Z-score	62
Graf 16 Index IN05.....	63

Příloha

Rozhovor s ředitelem/ finančním ředitelem společnosti XY

1. Kde vzniká nerovnováha ve Vaší společnosti? Jaká byla příčina krize?

Nerovnováha v naší společnosti vznikla kvůli špatnému nebo nedostatečnému obchodu a zároveň jsme neměli žádné znalosti o tom, jak se společnosti daří. To se týkalo oblastí nabídky, prodeje, výroby, kde nebyly k dispozici žádné aktuální informace o stavu výroby a tím pádem nebyly ani plány a výhledy budoucnosti. Chyběla nám tabulka výkazu stavů, která by nám poskytla potřebné informace. Zaměřovali jsme se na příchozí platby na účet a na vyfakturované částky, to znamená na ty věci, které jsou až na konci procesu, nikoli na ty věci, které k tomu vedou.

2. Jak jste nerovnováhu objevili? Sledováním trendů, komunikací, finančním účetnictvím, skrze zásoby, finanční analýzou poměrových ukazatelů?

Nerovnováhu jsme zjistili tím, že nemáme dostatek peněz na běžné provozní náklady. Nepřišli jsme na to ani z účetnictví ani ze zásob.

3. V jaké fázi jste nerovnováhu objevili? Jak se projevovala? Byla nerovnováha periodická?

Nerovnováhu jsme objevili v akutní fázi, kdy jsme si uvědomili, že nemáme dostatek peněz na běžný provoz. Toto se projevovalo klesajícím cash flow a ubývajícím počtem zákazníků. Tento nedostatek měl přesah i do výroby, kde jsme řešili věci až na poslední chvíli a hasili jsme požáry místo toho, abychom jeli podle plánu. Nerovnováha nebyla periodická, ale projevovala se jako postupně se zhoršující situace. Nedostatek plánování vedl ke špatnému hospodaření s finančními prostředky a špatně stanovenou hodinovou sazbou, která pokrývala pouze náklady na výrobu, ale neměli jsme žádné prostředky na obnovu. Žili jsme z podstaty. Pokud jsme koupili nový stroj, tak si vydělal pouze na svoje splátky, ale ne už na amortizaci.

4. Čím byla krize Vaší společnosti zaviněna? Vnitřní ekonomickou strukturou, manažerským řízením, vnějším okolím?

Krize naší společnosti byla zaviněna především manažerským řízením. Nebyly jasně definovány kompetence, každý dělal všechno a tím pádem nikdo nedělal nic. Navíc byly nerozdělené odpovědnosti a struktura firmy nebyla dostatečná. Všechno viselo na mně a já jsem to automaticky dělal, aniž bych si to uvědomoval. V současnosti tu práci, kterou jsem předtím dělal sám, vykonává dalších 8 zaměstnanců a začíná se to zlepšit. Pandemie na počátek krize vliv neměla.

5. Jaký jste uplatňoval přístup k rozhodování, když se společnost řítila do krize? Využíval jste převážně intuici nebo jste se rozhodoval na základě podkladů?

Měl jsem nějaká data, ale byla nedostatečná, takže jsem se rozhodoval na základě neúplných dat a intuice. Hlavním problémem bylo, že jsme se zaměřovali na to, jak produkt vyrobit, namísto toho, jak na tom vydělat. Ekonomická stránka věci byla až v druhém kole, což byl špatný přístup. Byli jsme si vědomi, že jsme v problémech, a tak jsme vyžádali pomoci odborníka.

6. Jak dlouho trvala doba přiznání si, že jste v krizi?

Tato doba trvala asi pět let. Nepostupovalo to jako eskalace, spíše jsme se z toho nedokázali dostat. Když jsem pracoval jako jeden člověk, tak jsem si vydělal 1000. Když však pracovalo 10 lidí, výdělek byl pouze 70000. To znamená, že výdělek nebyl desetkrát větší, ale pouze sedmkrát větší. Byl to necelý násobek přírůstku lidí. A čím víc lidí bylo, tím menší byl podíl zisku na osobu.

Když začalo být více než 20 zaměstnanců ve firmě, nastal velký rozdíl v komunikaci. Komunikace byla tak rozsáhlá, že pokud neexistovala jasná pravidla, vedlo to k nežádoucím výsledkům. Když jsou ve firmě pouze 2 lidi, řeknou si, jaký bude postup a všechny informace jsou ihned k dispozici. Ale když je tam 20 lidí, počet interakcí je tak velký, že nikdo není schopen všechny ty informace pobrat. To znamená, že byla zanedbána jak vertikální, tak horizontální stránka organizace firmy. Byla zanedbána odpovědnost za to, co kdo řídí, za co odpovídá, kolik lidí řídí, kdo je podřízený a kdo je nadřízený. V podstatě nebylo ujasněné, kdo jsou dodavatelé a zákazníci v rámci firmy. Byla podceněna formální stránka a vnitřní směrnice. Bylo důležité popsat pracovní místa a přesně definovat, co kdo dělá a z čeho čerpá.

7. Došlo na základě krize k výměně managementu? Měli jste krizový management/tým?

Ano, došlo k výměně managementu. Došli jsme k tomu, že firma měla dvě nohy, ale stála jen na jedné. To, co momentálně dělám já a nový jednatel, bylo dříve plněno pouze mnou, protože část, kterou zajišťoval bývalý jednatel, byla opravdu velmi malá. Došlo tedy k povýšení jednoho z manažerů do pozice nového jednatele a zároveň jednoho z vlastníků společnosti. Vyloženě krizový management jsme neměli. Setrvali jsme v něm sami a stále v něm ještě trošku jsme, protože i když máme vyděláno, tak peníze ještě nemáme na účtu.

8. Pomocí čeho jste krizi překonali?

Náš přístup k překonání krize spočíval v nastavení formálních procesů a odpovědností. Začali jsme aktivně řídit každou oblast, aby se nevyvíjela sama a řešili jsme obchodní stránku podle plánu a ne jen podle toho, jak to vyjde. Analyzovali jsme, co fungovalo dobře a proč, ale také co bylo špatně a jak to zlepšit. Chtěli jsme se poučit z dobrých i špatných zkušeností, abychom mohli opakovat to, co fungovalo a neopakovat chyby.

9. Jaká jste nastavili opatření, aby nevznikla další krize?

Nastavili jsme plán, který tvoříme jak na výrobní stránce, tak na stránce fakturační a sledování cash flow. Sledujeme peníze, které přicházejí a odcházejí pomocí cash bills statistiky.

10. Soustředili jste se na nazelení příčiny nerovnováhy a její odstranění nebo na vyhledávání perspektivních částí a jejich posílení a likvidaci toho, co požadavky nesplňuje?

Je to kombinace obou faktorů, které jsme museli řešit. Nejprve jsme museli identifikovat a pojmenovat příčiny našeho problému a následně je odstranit. Důležitou oblastí bylo zaměřit se na obchodní činnost a rozjet ji, protože nám předtím chyběla. Pokud jde o odstraňování, soustředili jsme se na to, jak vydělat více, nikoli na úspory. Rozvoj firmy totiž závisí na tom, kolik vyděláme, ne na tom, kolik ušetříme.

11. Jaký přístup k rozhodování uplatňujete ve fázi revitalizace? Na základě dat?

Snažím se sledovat trendy a situace, které se dějí. I když to nezkoumám podrobně, je důležité mít plán a být připraven na to, co přijde, vědět kdy přijdou peníze a kdy bude možné splácet dluhy. Také vymáháme pohledávky. Nečekáme, až si na ně někdo vzpomene, ale v momentě, kdy padne jejich splatnost, tak už je řešíme.

12. Používáte rozhodovací modely pro řešení problému?

Ano, používám rozhodovací modely při řešení problémů. Jedním z takových modelů je například tvorba kritérií a hodnocení přínosů a nákladů. Dalším faktorem, který беру v úvahu, jsou například úzká místa, u kterých řeším kde a proč je máme anebo naopak místa, kde mohu ušetřit čas. Rozhoduji se o investičních záležitostech, u kterých je důležitou součástí mého rozhodovacího procesu vytvoření rozpočtu, který mi pomáhá plánovat a počítat s možnými problémy a variantami. Snažím se zvážit jak přínosy, tak i kontraindikace, abych byl schopen učinit co nejlepší rozhodnutí. Používám také plánování úhrad a další metody pro řízení finančních toků.

13. Přenastavili jste své vize a cíle?

Ano, významně jsme přenastavili naše vize a cíle. Respektive původně jsme neměli žádné cíle, ale nyní jsme je vytvořili. Každý rok si stanovujeme roční cíle a poté se snažíme plánovat, jak jich dosáhnout a stanovit si časové harmonogramy. Také je rozpracováváme na týdenní a měsíční cíle.

14. Vymýšlíte nové produkty? Setrváváte ve výrobě prototypů?

Ano, ale to platí už 10 let. Neustále se snažíme vymyslet svůj vlastní výrobek, ale že bychom si řekli, že budeme vyrábět například anténu do něčeho, to se nám zatím nepovedlo. Naše specializace jsou jednoúčelové stroje a zařízení, kde každý kus je originální a málokdy se opakuje. Výrobu máme nastavenou pro výzkum a vývoj, ne pro sériovou výrobu. Vyhovuje nám ten stav, když přijde firma, která se zabývá sériovou výrobou a my jim vymyslíme, vyrobíme, nastavíme a dodáme stroj, ale nemáme kapacity, prostory ani lidi, abychom se sériové výroby ujali sami. Náš model je založen na vysoce kvalifikované pracovní síle, která je schopna samostatně přemýšlet. Sériová výroba znamená, že bychom museli mít nízko kvalifikovanou pracovní sílu a všechno bychom museli mít nastavené. Znamená to, že časy na kusovou výrobu jsou krátké a jednotkové náklady jsou nízké. Museli bychom vyrábět velké množství s malým ziskem, a pokud máme dobře placené zaměstnance, tak tohle nikdy nedosáhneme.

15. K jakým organizačním změnám došlo během revitalizace? Nabíráte nové zaměstnance nebo naopak propouštíte? Získáváte nové zákazníky? Měníte dodavatele? Zavedli jste novou komunikaci?

Došlo k vytvoření struktury společnosti, rozdělení kompetencí a odpovědností, to bylo pravděpodobně nejdůležitější částí. Neustále přijímáme nové lidi, protože máme více práce, než stíháme dělat. Získáváme nové zákazníky, což je součástí ročního plánu a cílů, kde máme potenciál získat 10 nových zákazníků.

Co se týče nových dodavatelů, tak máme ISO 9001, která to do jisté míry předpokládá, ale ještě jsme to neudělali. V ročních cílech ale máme zahrnuté zlepšení řízení výroby, což znamená, že chceme nakupovat levně a prodávat draze, nebo chceme být schopni dodržovat termíny. Když vím, že mám krátký termín, plánuji spolupracovat s dodavatelem, který je rychlejší a dražší, a s tím počítám.

Zavedli jsme používání WhatsAppu, kde máme skupiny. Pokud jde o dopravu, máme tam svůj jízdní řád, kde lidé, kteří potřebují něco přepravit nebo zařídit, tak si tam navzájem napíší. Máme také pravidelné schůzky, ale týkají se hlavně výroby, ne tolik provozu v kanceláři.

Pracujeme na systému hodnocení zaměstnanců, který máme to de facto hotový. Ve výrobě máme nastavený systém odměňování, ale v kanceláři si zatím nejsem jist, podle čeho měřitelného ho řešit.

Zavádíme nové komunikační kanály směrem k zákazníkům a dodavatelům, kde se zatím jedná o 8D reporty. Máme za cíl se zaměřovat na to, jak komunikujeme se zákazníky a dodavateli v případě neshod. Je to v podstatě hodnocení dodavatelů, což zahrnuje moji fyzickou kontrolu, zda dodržují svá vnitřní pravidla. Nicméně, tato záležitost ještě není v procesu, ale je plánována.

Nejdříve však musíme vyřešit stávající záležitosti. Ještě nemáme vše zavedeno, spíše se k tomu směřuje. Někdy se jedná o pokus a omyl. Například, co se týče vykazování hodin, zjistili jsme, že použití systému start-stop není optimální. Buď nám chybí vybavení nebo software.

Nyní se snažíme najít způsob, jak správně vykazovat práci tak, aby výsledky byly přesné a relevantní. To znamená, aby byla zohledněna rozpracovanost práce, kterou již zaměstnanec začal, ale neukončil, protože se nám stává, že když zaměstnanec dostane nový úkol, zapomene vykazovat práci na předchozím nedokončeném úkolu. To má za následek, že má například 100 % práce na prvním úkolu a na druhém úkolu 0 %, i když jsou oba úkoly vyrobené.

Systémová podpora v našem podniku se rozšířila, a tak nyní používáme nejen obchodní, ale i výrobní systém. Je to však stále v procesu zavádění, a tak se občas objevují problémy s jeho použitím, jako je například vykazování hodin.

Myslím si, že by bylo dobré, kdyby se systém uměl zaměstnance zeptat, co chce dělat, když mu přijde nový výrobek k práci. Zaměstnanec by pak mohl říct, jestli chce na novém výrobku pracovat úplně nebo jen z poloviny a druhou polovinu práce věnovat předchozímu výrobku. Tím bychom mohli mít lepší přehled o tom, na čem právě pracujeme. Dřív jsme výkazy hodin psali na papír, kde jsme se počet odpracovaných hodin dozvěděli až po dokončení výroby, teď to víme každý den, ale data nejsou správně.

Například, na některé výrobky bude potřeba jen strojní čas a systém bude načítat pouze náklady stroje, na jiném výrobku se bude načítat i čas zaměstnance. Dojde tedy ke zpřesnění nákladů. Také je potřeba zaznamenat, kolik času se zaměstnanec věnuje úklidu, aby bylo možné správně spočítat režijní náklady.

16. Došlo ve Vaší společnosti k zavedení nového informačního systému po krizi?

Ano, nyní máme nový obchodní systém Hero, který se věnuje administrativní a fakturační části, sledování a výkazům. Také jsme zavedli výrobní software, který řeší zakázky, výrobu a vyhodnocení zakázek. Práce s tímto softwarem končí, když jsou zakázky vyhodnoceny. Respektive ví se, kolik bylo na zakázce

vykonáno práce, spotřebováno materiálu a kolik proběhlo kooperací. když jsou zakázky vyhodnoceny. V této chvíli probíhá přenášení informací do informačního systému, který vyřeší ekonomickou stránku věci až po upomínky a příjem peněz na účet.

Před krizí jsme měli pouze obchodní informační systém Hero a měli jsme problém s tím, že do něj byly možné pouze ruční vstupy z výroby, a to velmi omezeně. Z tohoto důvodu jsme pořídili nový software Manufakturu, který nám usnadnil zjišťování vstupů a cen zakázky a zlepšil efektivitu práce.

17. Zavedli jste nové řízení financí?

Ano, zavedli jsme nové řízení financí. Dříve všechno bylo na účetní, která si řešila, co bude platit a co ne. Nyní to řeším já ze zdvojené pozice ředitele a finančního ředitele, a zabývám se fakturací, příjmem peněz a platbami. Dříve se první vyplácelo tomu, kdo se peněz nejvíce dožadoval, a nebylo to řízené. Teď plánujeme předem, co budeme platit dnes, zítra, příští týden. Konečným cílem je, aby bylo na účtu dostatek peněz, abychom už fungovali bez řízení podle splatnosti. Tedy v momentě, kdy dojde splatnost, tak dojde k úhradě. Zkrátka, musíme mít finanční linku nastavenou správně, včetně financování a revolvingového úvěru na překrytí období, kdy je zakázka nezaplacena, ale musíme ji sále financovat. My máme splatnosti 3 až 6 měsíců, ale vyrábíme od 14 dnů do 90 dnů a toto období musíme nějakým způsobem přefinancovat, na což nám slouží právě revolving. Ale rozhoduji a řídím, co se bude z revolvingového účtu platit.

18. Kde máte finanční rezervy? Pouze v revolvingovém účtu?

Máme finanční rezervy pouze v revolvingu a v penězích na našem účtu. Nepoužíváme faktoring. Kromě toho máme ještě úvěry, ale ty mají investiční charakter.

19. Jak přistupujete k obchodu? Využíváte hunting, kdy aktivně vyhledáváte nové zákazníky? Jak jste k obchodu přistupovali v minulosti?

Ano, přesně tak. Vytipováváme firmy, které něco potřebují, a aktivně je oslovujeme s cílem dostat se k relevantní osobě, která je zodpovědný za podnikatelskou činnost. To teď pro naši práci klíčové. V současné době od našich nových zákazníků začíná přicházet hodně práce. Obchodní činnost je významná a všechno se točí kolem ARK trojúhelníku, pomocí kterého budujeme důvěru se zákazníkem.

Co se týká našeho předchozího přístupu k podnikání, čekali jsme, až nás zákazníci sami vyhledají, ale je to mnohem složitější, protože se to týká i otázek souvisejících s morálním kodexem. Stručně řečeno, když děláte něco špatného nebo protizákonného a víte o tom, zabere to mentální kapacitu, kterou nemůžete použít k tomu, co byste měli dělat. Což pak souvisí s lidmi ve firmě. Když

má nějaký z našich zaměstnanců dlouhodobě neřešený problém, ze kterého se nemůže dostat, snažíme se ho vést k tomu, aby si problém vyřešil a zbavil se tak tíže, která ho brzdila v plném pracovním nasazení. Obecně jsme vypustili věci, které by se neměly dělat.

20. Jaké jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti?

Pokud jde o silné stránky, máme schopnost dodat kompletní výrobek od zadání a specifikace zákazníka až po funkční stroj. Máme potřebné vybavení a můžeme vyrábět téměř vše, co potřebujeme sami. Výrobní činnosti outsourcujeme pouze v případech, kdy nám chybí kapacita nebo odbornost, například při specializovaných úkolech, jako je řezání laserem.

Pokud jde o slabé stránky, máme potíže s řízením výroby a někdy se nám nedaří důsledně řešit neshody s dodavateli, kdy namísto toho, abychom požadovali opravu výrobku od dodavatelů, provedeme ji sami, protože máme malou časovou rezervu. Také nám chybí finanční rezervy na zvládnání neočekávaných událostí, když nastane například výpadek nebo se rozbije stroj. Nemáme dostatek prostoru k rozšíření a musíme pracovat s tím, co máme, což se dá ale vyřešit dobrým plánováním a povědomím o úzkých místech. Slabou stránkou je naše velká orientace na automobilový průmysl. Celkově jsou naše silné stránky spojeny s výrobními schopnostmi, zatímco naše slabé stránky se točí kolem řízení výroby a financí.

Příležitosti vidím v tom se přeorientovat se na jiné druhy výroby, což je potravinářský a obalový průmysl. V době pandemie jsme hodně vyráběli pro společnost, která dělala obalové materiály, protože v té době se hodně kupovalo přes e-shopy, takže byla potřeba spousty obalových věcí. My jsme pomohli tím, že jsme jim vyráběli nástroje. Další druh výroby je zbrojní průmysl, se kterým už také máme pár zkušeností. Obecně máme ale stále malou diverzifikaci zákazníků, chtěli bychom vyrábět pro různé průmysly, například i v lehčím průmyslu, kde se vyrábějí pračky a ledničky. Tím, že vyrábíme jednoúčelové stroje, tak nám je jedno, jestli náš stroj bude odlepovat samolepky, vyrábět zámky, světla na auta, formičky na čokolády, mačkat klipy do nějaké hračky nebo ty hračky balit.

Největší hrozbu vidím v tom, že jsme z cca z 50 % orientovaní na automobilový průmysl. Evropa přestává podporovat tento průmysl, automobilky mají odstávky kvůli nedostatku čipů a když nevyrábí automobilky, nevyrábí ani dodavatelé. Přestávají platit dodavatelské smlouvy a dlouhodobé kontrakty.

21. Má Vaše společnost nějaké patenty nebo licence?

Patenty nemáme a licence máme nakoupené jen na programy (cca 2 mil. Kč). My licence nikomu neposkytujeme. Programy, které vytvoříme, jsou za servisním klíčem, takže se k nim zákazník nedostane. Používá jen uživatelskou část.

22. Jaký je Váš aktuální problém po krizi? Jak ho řešíte?

Náš aktuální problém po krizi je cash flow. Rozevírají se nám nůžky mezi vyfakturovanými a očekávanými platbami a tím, co máme platit my. To znamená, že vyděláváme, ale nemáme dostatek peněz v okamžiku, kdy je potřebujeme. Řešíme to poměrně drsným plánováním úhrad a částečně revolvingem. Víím, že peníze mám vydělané, ale časově se mi mívá s úhradami dodavatelům. Proto musíme pečlivě plánovat, komu a kdy zaplatíme a kontrolovat tyto výdaje.

23. V jakém časovém horizontu plánujete cash flow? Jak to bylo v minulosti?

Aktuálně plánujeme cash flow na denní nebo spíše třídní bázi, platby provádíme dvakrát až třikrát týdně. Co se týče dlouhodobého plánování, máme výhled na měsíční a roční cash flow. Účetnictví nám poskytuje výsledky, kde opravdu vidím částku, kterou očekávám nebo kterou mám platit. Ale lepší přehled máme v informačním systému, který nám umožňuje propojit zakázky a výrobu s platbami. V minulosti jsme cash flow neplánovali a zvládali jsme to dle aktuální potřeby a naléhavosti.

24. Jak reagujete, když zákazník uhradí fakturu dříve/později?

Když se stane, že zákazník zaplatí fakturu dříve, má to dvě roviny – ideální stav a aktuální stav. V aktuálním stavu platím potřebné záležitosti, v ideálním stavu chci z každé faktury nebo každé částky, která přijde na účet, rozdělit část na materiál, daně a DPH, výkony a režie. Pro režie máme zvláštní účet, kde shromažďujeme peníze pro plánované náklady na pokrytí režijních nákladů, včetně elektřiny, vody, IT a informačních systémů.

U nákladů na materiál je ideální stav takový, že známe materiálovou náročnost každé zakázky a ve chvíli, kdy nám přijdou peníze, víme, kolik z nich patří na materiál a odkládáme je na materiálový účet. V tomto stavu ještě nejsme, ale chceme ho dosáhnout.

Chceme si vytvořit finanční polštář a mít rezervy. Rezerva je revolvingu a musí být obousměrná – pokud máme peníze, vkládáme je na účet rezervy. To ale ještě není současný stav. Aktuálně z revolvingového účtu stále čerpám a jednou za rok ho otočím, ale pokryji ho novým revolvingem.

Pokud zákazník uhradí fakturu později, tak je princip úplně stejný, jenom platím své závazky z jiných peněz, než bych měl. Ne z těch, které jsem na to měl nachečkané, ale z těch, které aktuálně mám. Pokud bych měl vytvořené rezervy, tak by mě tolik nezatížilo, ale v současné době jsme v procesu tvoření těchto rezerv.

25.Co děláte s přijatou platbou z faktury po splatnosti?

Když mi zákazník zaplatí fakturu později, tak já také musím platbu odložit a nedodržovat splatnosti.

26.Podle jakého postupu splácíte závazky a vymáháte pohledávky? Jak je členíte?

Pohledávky vymáhám, dokud je nedostanu. Prioritizuji je tak, že se snažím získat co největší zisk za co nejmenší úsilí. Menší pohledávky samozřejmě řeším také, ale jejich efekt není tak výrazný. Na straně závazků platí zákony a postupy, které je třeba dodržovat. V praxi to ale může být složité a někdy se stává, že se některé závazky musí řešit dříve nebo musím upřednostnit nějakého věřitele. Celkově se snažím řešit všechny záležitosti spravedlivě a s ohledem na všechny strany.

27.Snažíte se o zkrácení platebního cyklu? Jak? Metodou Just in Time? Organizací práce?

Před třemi lety jsme objednávali materiál až v momentě, kdy jsme ho potřebovali. Nyní se však v důsledku nejistoty v oblasti dostupnosti materiálu snažíme udržovat určité zásoby. Zkrátka kupujeme to, co je, v čase, který je. V zásobách máme minimálně 6 milionů korun.

Snažíme se zkrátit platební cyklus plánováním a organizací práce. V případě dopravy k zákazníkovi jsme přešli na režim, kdy jezdíme jednou za dva/ tři dny a plánujeme svozy, tak aby byly co nejefektivnější. Co se týče materiálu a kooperací, tak jsme velmi ovlivněni nedostatkem a nedokážeme to ovlivnit. Ale snažíme se plánovat tak, že když máme na stoji jeden materiál, tak abychom na něm rovnou zhotovili všechno, co máme z toho jednoho materiálu. Tím ušetříme seřizovací a uklízecí časy. Věnujeme pozornost třídění materiálů a odpadů, protože je důležité, aby nebyly ve směsi s jinými materiály. Dnes už je toto precizní třídění velmi důležité, protože se začíná dbát na kvalitu a čistotu druhotných surovin. I když se snažíme plánovat výrobu takovým způsobem, aby se minimalizovaly ztráty, stále je to náročné a vyžaduje to hodně práce.

28.Odpovídají ceny nákladům, respektive prodává podnik se ziskem, který je charakteristický pro strojírenské odvětví?

Ano, nyní prodáváme s férovými cenami a snažíme se pracovat s dodavateli a odběrateli, kteří jsou ochotni naše ceny respektovat a obchodují s nám s tím, nevydělají pouze oni, ale i my. Bylo nám blbě dát výrazně vyšší cenu na hodinu, než jaké byly náklady, ale tím pádem jsme nepokryli svoje obnovovací náklady. Vycházeli jsme nulově. Nesnažíme se konkurovat garážovým dílnám a jejich nízkým cenám, ale používáme je na vykrytí našich přebytků a úzkých míst.

Proto se snažíme najít zákazníky, kteří oceňují naši kvalitu a jsou ochotni platit férovou cenu za naše služby.

29. Jak kalkulujete cenu?

Naše kalkulace ceny má složku nástrojů, režijních nákladů pracoviště, režijních nákladů na zaměstnance a zisk. Pak máme společnou režii, která zahrnuje výrobní režii, nástroje, provozní režii (jako jsou energie a voda), náklady na platy jednatelů a administrativu. Kromě toho zahrnujeme náklady zaměstnance, jako jsou mzdy, náklady na ochranné pomůcky, proplacení doktorů a dovolenou. Kalkulační vzorec je složitý, ale zahrnuje tyto náklady a plánovaný zisk.

30. Jak rozvrhujete režijní náklady? Podle přímých mezd/ přímých odbytových nákladů?

Režijní náklady rozvrhujeme podle minulého roku. Máme informačním systémem, který nám umožňuje sledovat jaké byly náklady za energie, ochranné pomůcky a další. Plánujeme i náklady na zvýšení cen a investice do nových oblastí a zároveň musíme zahrnout i mzdové režie a plánované přidávání. Náklady jsou rozděleny podle střediska a pracoviště, takže víme, kolik nákladů se váže ke střediskům a jaké jsou náklady jednotlivých pracovišť. Kalkulace režijních nákladů na střediska je poměrně složitá, ale máme ji předem naplánovanou, takže víme, kolik nákladů můžeme očekávat. Náklady, které nelze přesně identifikovat, jsou rozděleny podle poměru vytápění, osvětlení a dalších společných nákladů a přičítají se k nákladům na pracoviště. Výsledkem jsou rozvržené náklady, které zahrnují plánované náklady na každé středisko a pracoviště.

Nemáme ale podchycené vykazování. Cílem je situaci, kdy například stroj běží přes noc sám bez obsluhy a vykazuje pouze náklady na energie. Ráno přijde zaměstnanec, píchne si a od té chvíle se budou počítat režijní náklady na stroj i na člověka. Zatím tuto situaci vykazujeme průměrem, ale cílem je rozpadnou režijní náklady až po jednotlivé složky výrobní síly.

31. Jak řídíte náklady? Metodou standardních nákladů?

Chci vytvořit kumulativní statistiku pro náklady, kde mám plánované náklady a zároveň mi tam budou skákat skutečné měsíční náklady, z čehož bych měl vidět odchylky.

Zatím ale nemám všechny relevantní podklady a musím ještě dodělat některé vstupy. Nicméně vím, že tuto metodu chci v budoucnu používat.

32. Vedete odpovědnostní řízení nákladů, které stanovuje odpovědnost za vznik a řízení nákladů?

Ne, nemáme odpovědnostní řízení nákladů ve smyslu, že bychom měli konkrétní osobu, která by měla na starosti například skladové zásoby. Chtěli bychom ale optimalizovat skladové zásoby a odstranit položky, které už nejsou potřebné a jen nám tam leží a stojí nás peníze. Ale zatím žádné takové řízení nemáme.

33. Jak sledujete výkonnost firmy v každé oblasti? Jak jste ji sledovali v minulosti?

V minulosti jsem to nedělal. V současnosti sleduji výkonnost firmy přes výkaz stavu a cash bills statistiku. Tyto informace jsou rozděleny do jednotlivých oblastí, například obchod, příjmy, zakázky a výrobu. Sleduji fakturaci, abych plnil měsíční plán a minimalizoval prodlevy ve fakturaci. Koukám na peníze, které přišly, včetně sledování a vymáhání pohledávek. V cash bills sleduji trendy, abych zjistil, zda má firma dostatek financí pro své závazky. Pokud se náklady zvyšují, zjišťuji, zda to má oporu v hodnotě přijatých a rozpracovaných zakázek.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Bc. Anežka Mannelová

V Praze dne: 27. 04. 2023

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis