

Projekt vytvoření krizového scénáře společnosti XYZ

Bc. Tomáš Švub

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Švub**
Osobní číslo: **M12957**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt vytvoření krizového scénáře společnosti XYZ**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši o krizovém managementu.
- Charakterizujte automobilový trh a makroekonomické veličiny, které ho ovlivňují.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a její postavení na trhu.
- Identifikujte možný vývoj finančních ukazatelů společnosti při extrémním propadu klíčových ukazatelů trhu.
- Navrhněte krizový scénář řešení modelové situace a formulujte doporučení pro management společnosti.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

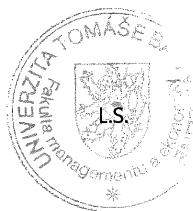
Seznam odborné literatury:

ANTUŠÁK, Emil. Krizová připravenost firmy. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 182 s. ISBN 978-80-7357-983-8.
LERBINGER, Otto. The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility. 2nd ed. London: Routledge, 2012, 378 s. ISBN 978-041-5892-315.
O'SULLIVAN, Arthur, Steven M. SHEFFRIN a Stephen J. PEREZ. Macroeconomics: principles, applications, and tools. 7th ed. Boston: Prentice Hall, c2012, xxiv, 431 s. ISBN 978-0-13-255549-4.
ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Virglerová, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo –diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 28.4.2014

.....


⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem práce je sestavení krizového scénáře společnosti XYZ. V první části práce jsou uvedeny teoretické poznatky k dané problematice. Je zde především definováno co je to krize, krizové řízení a postup sestavení krizového scénáře. Na teoretické poznatky navazuje část praktická. Zde je provedena analýza trhu, na kterém se společnost vyskytuje a dále analýza výkonnosti samotné společnosti.

Na základě provedené analýzy je zpracována projektová část. Ta je tvořena identifikací a analýzou rizik, sestavením modelové situace a především návrhem krizového scénáře.

Klíčová slova: krize, krizové řízení, krizový scénář, riziko, automobilový průmysl

ABSTRACT

The aim of this thesis is a creation of crisis scenario in the XYZ Company. The first part contains theoretical knowledge of the subject. There are specific definitions of what crisis, crisis management and the procedure for establishing a crisis scenario is. At the bases of theoretical knowledge the practical part is established. In this part the company's target market is analysed, also the company performance is analysed.

On the basis of the analysis the project part is elaborated. The project part consists of identifying and analysing the risks, constructing a model situation and especially proposal of crisis scenario.

Keywords: crisis, crisis management, crisis scenario, risk, automotive industry,

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce paní Ing. Zuzaně Virglerové Ph.D., a také panu Ing. Marku Sedláčkovi Ph.D., za trpělivost, cenné rady a připomínky. Dále děkuji své rodině a přátelům za všestrannou podporu při studiu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 KRIZE A JEJÍ PRŮBĚH	11
1.1 DEFINICE KRIZE.....	11
1.1.1 Znaky krize.....	11
1.1.2 Dělení krizí.....	12
1.1.3 Fáze krize	13
1.2 EKONOMICKÁ KRIZE.....	14
1.2.1 Druhy ekonomických krizí.....	15
1.2.2 Příčiny ekonomické krize.....	15
1.3 KRIZE V PODNIKU	16
1.3.1 Příčiny krize v podniku	17
1.4 ZAJIŠTĚNÍ VÝKONNOSTI V DOBĚ KRIZE.....	18
1.4.1 Pokles tržeb	19
1.4.2 Působení provozní páky	19
1.4.3 Cash flow	19
1.5 NÁSTROJE ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI.....	20
1.5.1 EVA.....	20
1.5.2 Poměrové ukazatele	21
1.5.3 Ukazatele rentability	22
1.5.3.1 Rentabilita aktiv – ROA	22
1.5.3.2 Rentabilita vlastního kapitálu – ROE	22
1.5.3.3 Rentabilita tržeb – ROS	22
1.5.4 Ukazatele likvidity	22
1.5.5 Souhrnné ukazatel – Z - skóre.....	24
1.5.6 Ostatní důležité ukazatele	24
1.6 RISK MANAGEMENT	25
1.6.1 Riziko	25
1.6.2 Fáze risk managementu.....	26
2 KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	29
2.1 KRIZOVÝ MANAŽER.....	31
2.1.1 Činnosti krizového manažera	32
2.2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	33
2.3 KRIZOVÉ PLÁNOVÁNÍ	34
2.3.1 Etapy krizového plánování.....	35
2.3.2 Krizové scénáře a plány	37
2.3.2.1 Krizový scénář	38
2.3.2.2 Krizový plán	39
2.3.3 Ponaučení z krize	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	42

3.1	KONCERN HELLA	42
3.2	HELLA V MOHELNICI	42
4	ANALÝZA AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU	44
4.1	CELOSVĚTOVÁ PRODUKCE	44
4.1.1	Produkce automobilového průmyslu celosvětově.....	44
4.1.2	Prodeje automobilového průmyslu celosvětově.....	46
4.2	AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL VE VÝCHODNÍ A ZÁPADNÍ EVROPĚ.....	51
4.3	ČESKÝ AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL.....	52
5	ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	56
5.1	HLAVNÍ ODBĚRATELÉ SPOLEČNOSTI.....	56
5.2	ANALÝZA KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ SPOLEČNOSTI HELLA.....	58
5.2.1	Náklady a výnosy	59
5.2.2	Vývoj tržeb.....	60
5.2.3	Ukazatele rentability	61
5.2.4	Ukazatele likvidity	63
5.2.5	Souhrnný ukazatel – Z-skóre	65
5.2.6	Ostatní důležité ukazatele	66
5.2.7	Srovnání s Automotive Lighting.....	67
5.3	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	70
6	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	71
6.1	ŘÍZENÍ RIZIK.....	71
6.1.1	Identifikace rizik	71
6.1.2	Analýza rizik	72
6.1.2.1	Matice rizik.....	76
6.1.3	Vyhodnocení rizik.....	78
6.2	MODELOVÁ SITUACE.....	79
6.2.1	Modelový propad	79
6.2.2	Promítnutí do finančních ukazatelů	80
6.3	NÁVRH KRIZOVÉHO SCÉNÁŘE.....	82
6.3.1	Stanovení zodpovědných osob a jejich pravomocí	83
6.3.2	Rozhodnutí vrcholového vedení	83
6.3.3	Kroky střediska výroby	84
6.3.4	Kroky finančního řízení	85
6.3.5	Kroky personálního střediska.....	86
6.3.6	Kroky odbytového/nákupního střediska	87
6.3.7	Kroky marketingového oddělení.....	88
6.3.8	Zpětná vazba	88
6.4	SHRnutí KRIZOVÉHO SCÉNÁŘE	89
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ	95
	SEZNAM TABULEK.....	96

ÚVOD

Práce pojednává o aktuálním tématu současné doby, a to o krizových situacích podniků a možnosti jejich řešení.

Cílem práce je vytvoření krizového scénáře pro danou společnost, který bude schopen zmírnit dopady předpokládané krize.

Teoretická část práce obsahuje podrobnou literární rešerši z dané problematiky a jejich souvislostí. Důraz je kladen na popis krize ekonomické, která je předpokladem pro vytvoření celé práce. Ekonomická krize je zde představena z hlediska fázi i klíčových ukazatelů, i dopadů na klíčové ukazatele výkonnosti.

Praktická část zahrnuje část analytickou a samotný projekt. Analytická část zkoumá současnou situaci automobilového průmyslu z hlediska průběhu produkce a prodeje v letech 2005- 2013, s důrazem na roky probíhající minulé ekonomické krize. Analýza samotné firmy je provedena v oblasti produkce a důraz bude kladen na finanční ukazatele, které odrážejí dopady krize. Analytická část kromě toho zahrnuje i rozbor produkce stakeholderů, především je zaměřeno na konkurenci a odběratele zkoumané společnosti.

Na základě podkladů předešlých částí bude v projektové části navržen projekt krizové scénáře, který zahrne veškeré aspekty průběhu i dopadů krize do oblasti prodeje. Tento scénář bude vytvořen za účelem podpory společnosti v případě průběhu reálné ekonomické krize.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZE A JEJÍ PRŮBĚH

1.1 Definice krize

Definovat krizi je poměrně složité. Co je pro jednoho krizovým stavem, může být pro jiného běžnou situací. Proto také není jednotně definován význam tohoto pojmu. Vyjdeme-li však z původu slova krize – z řeckého krino (později krisis), můžeme ji definovat jako rozhodnou chvíli, dobu rozhodnutí či nesnázi. (Zuzák, 2004, s. 10)

Websterův slovník potom definuje krizi jako: „*bod obratu k lepšímu nebo horšímu*“ jako „*rozhodující moment*“ nebo „*situaci, která dosáhla kritické fáze*“. Každá krize je tedy určitou nestabilní dobou či stavem věcí, ve kterém se blíží rozhodující změna. Za krizi tak lze považovat cokoli, co výrazným způsobem ovlivní dosavadní setrvalý stav, případně i ohrozí životaschopnost dotčeného objektu. (Antušák, 2009, s. 11)

Obdobně definuje krizi i Smejkal a Rais (2013), kteří uvádí, že jedno mají různé definice většinou společné. Krize jsou netypické události, které mohou být předvídaný, ale nastanou vždy, když nejsou očekávány.

Krize v různém slova smyslu se v podnikatelském prostředí objevují od nepaměti. Každá krize je svým způsobem jiná, má jiný průběh, různou délku trvání a hlavně různě tvrdý a rozsáhlý dopad. I přesto, že krize mívají odlišný charakter, základní rysy mají podobné: podcenění rizik a nedodržení zásad obezřetnosti. (Ditrichová, 2009)

1.1.1 Znaky krize

Důležitější, než samotná definice krize, jsou však znaky krize, kterými dle Hálek jsou:

- krize je vždy spjata s určitou hrozbou
- mentální a emocionální zátěž, vytvářející napětí a nedůvěru
- nebývají časté, jsou však obtížně předvídatelné, což se často projevuje neschopností vhodné reakce
- téměř vždy mají sociální dopad a jsou „vícerozměrné“ tj. jedna krize může zapříčinit krizi další
- při krizi probíhají rozhodnutí za neurčitých, neúplných či konfliktních informací
- jsou zvladatelné, ale je zapotřebí naléhavě a bezprostředně reagovat (Hálek, 2008, s. 34)

Mezi další znaky lze zařadit také nedostatek zdrojů a kapacit, destabilizaci společenské a organizační infrastruktury a také neschopnost řešit krizi v přijatelném čase.

Zapletalová (2012) pak ve své knize uvádí, že „*krize představují významný, stále přítomný (v otevřené nebo skryté podobě) společenský jev, který má tyto obecně charakteristické znaky:*“

1. jistota, že krizové se krizové situace budou po určité době opakovat,
2. doba se změní - co bylo před krizí, bude zcela jiné po krizi. S tím souvisí i fakt, že je velmi obtížné předvídat nejen dobu výskytu krizí, ale i jejich průběh, délku a dobu ukončení,
3. ke krizi spěje vyústění dlouhodobě neřešených a nahromaděných problémů,
4. krize vždy ohlašuje svůj příchod určitými symptomy, které mohou mít skrytý nebo málo znatelný projev, který postupně zesílí nebo se projeví nečekaně v plné síle,
5. krize mívají skrytý charakter a často vypukají v době, kdy jejich příchod nikdo nečeká.

Oproti Hálkovi tak uvádí další odlišné znaky krize a krizových situací. Z toho je zřejmé, již na začátku uvedená, odlišnost vnímání krizí a jejich charakteristických znaků.

1.1.2 Dělení krizí

Krizí existuje nepřeberné množství, Zuzák (2004) je ve své knize rozděluje do určitých skupin, kterými jsou – krize osobní, sociální a společenské, krize v důsledku živelných pohrom a havárií a krize ekonomická.

Kohoutek a Čermák (2009) potom dělí krizové jevy do následujících kategorií:

- Přírodní a živelné katastrofy
- Havárie
- Neuvážené a nadměrné užívání techniky
- Nemoci s větší četností výskytu
- Závažné jevy v lidském chování
- Narkomanie

a pro naše účely nejdůležitější

- **Ekonomické krizové jevy** – zde jsou zařazeny vážné poruchy v hospodářské činnosti (nadbytek produktů, inflace, nedostatek financí na splácení půjček, špatný od-

had návratnosti investic a jiné. Zde se shoduje s názorem jiných autorů, že tyto ekonomické jevy svým charakterem i rozsahem mohou zapříčinit nejen krach podniků, ale i celých států, zvyšovat nezaměstnanost a ochudit tak občany postiženého státu.

Jak již bylo uvedeno, krize je chápána každým jedincem rozdílným způsobem. Co je pro jednoho krizovým a takřka bezvýchodným stavem, může být pro druhého naprosto běžnou situací. Následující práce je však zaměřena převážně na krizi ekonomickou (hospodářskou, finanční) a s ní související situace v podniku, které mohou potažmo přejít na krizi podnikovou.

Jednotlivé druhy krizí od sebe nelze striktně oddělit a existují mezi nimi vzájemné spojitosti. Podnik jako takový není nikterak oddělený od svého okolí, je součástí ekonomického a sociálního prostředí, je tvořen jednotlivými prvky. Těmito prvky jsou především lidé a technologické zařízení. Vazby potom existují, jak mezi jednotlivými prvky uvnitř podniku, tak mezi podnikem a jeho okolím. Právě tyto vazby vytváří pro podnik různé příležitosti, ale i hrozby. Ze systémového hlediska je tak podnik subsystémem vyššího systému (např. trhu) a zároveň jeho prvky tvoří jeho subsystémy (zaměstnanci, stroje, aj.). Právě pochopení těchto systémových vazeb je důležité jednak pro porozumění krizím, ale také pro jejich řešení. (Zuzák, 2004, s. 14)

1.1.3 Fáze krize

Bělohlávek, Košťan a Šulěř (2001) ve své knize uvádí, že krizový proces prochází následujícími fázemi:

1. **Fáze potenciální** – krize se zatím nijak neprojevuje, ale již se hromadí příčiny budoucího vzniku
2. **Fáze latentní** – projevují se prvotní příznaky krizových jevů, které je možno rozpoznat a přijmutím vhodných opatření zabránit dalšímu rozvoji krize
3. **Fáze akutní** – dochází k plnému (zpravidla však krátkodobějšímu) rozvoji krizových jevů, které se projevují v činnosti podniku a snižují jeho výkonnost
4. **Fáze chronická** - v této fázi se rozhoduje o budoucí existenci firmy, která je ovlivněna reakcemi managementu z předcházející fáze. Krizové jevy tak buď přetrvávají ve stejné míře a mírně se utlumují, aby mohly později opět propuknout, nebo jsou postupně eliminovány.

5. **Fáze výsledná** – je odrazem efektivitu krizového řízení a má dvě podoby, v lepším případě překonání krize v tom horším, zánik organizace.

1.2 Ekonomická krize

Ekonomická teorie se dělí na makroekonomii, zabývající se ekonomickou realitou z hlediska celého společenství, národa jako celku a mikroekonomii, která se zabývá jednotlivými dílčími subjekty – podniky, domácnostmi, jednotlivci. Obdobně se potom rozdělují krize ekonomického charakteru na makroekonomické a mikroekonomické.

Příčinou makroekonomických krizí se zabývali ekonomové již v 19. století. Ti spatřovali příčinu těchto krizí v disproporci mezi výrobou a spotřebou. Tato disproporce se potom projevovala nahromaděním neprodejného zboží, což se dále projevilo v nevyužití výrobních kapacit, zvyšující se nezaměstnaností, poklesu mezd a zánikem slabších podniků.

Dle Zuzáka a Königové současné teorie označují krizi jako určitý přechod národní ekonomiky z fáze recese do fáze deprese. Ve fázi recese dochází ke zpomalení růstu ekonomiky a ke snižování ekonomické aktivity. Následně ve fázi deprese, kdy dochází k poklesu ekonomické aktivity, roste nezaměstnanost a klesají ceny. (Zuzák, Königová, 2009, s. 23)

Šefčík potom ve svých skriptech uvádí že, „*podstata ekonomické krize je v nadvýrobě zboží ve vztahu k souhrnné platební schopnosti poptávky, v narušení procesu podmínek akumulace společenského kapitálu, v hromadných likvidacích firem, růstu nezaměstnanosti a v dalších sociálně ekonomických otřesech.*“ (Šefčík, Tomek a Hruška, 2009, str. 24)

Makroekonomické krize, které potažmo mají za následek krize mikroekonomické, představují pro podnik velkou hrozbu především proto, že vedou ke snížení příjmů a tím také výdajů spotřebitelů (podniků i obyvatelstva). Toto snížení výdajů představuje pro podniky velký problém. Snižují jim produkci a dostávají je do finančních potíží. Ty jsou v prvé řadě většinou řešeny omezením výroby, propouštěním zaměstnanců a nezřídka ukončením činnosti podniku. Makroekonomickou krizí bývají postiženy především společnosti, které neprodukují zboží, které slouží k uspokojování základních potřeb lidí. Jedná se tak například o automobilový průmysl, cestovní průmysl, stavebnictví či textilní průmysl. Tyto krize mají na podnik negativní dopad. Současnou globalizací světa, uvolňováním jednotlivých trhů a celosvětovou provázaností podniků dochází k rychlému přenášení krizových stavů takřka po celém světě. (Zuzák, Königová, 2009, s. 24)

1.2.1 Druhy ekonomických krizí

Ekonomické krize lze v základu rozdělit na pravidelné (cyklické), které se opakují s určitou zákonitostí a nepravidelné. Právě pravidelné krize přinášejí počátek nového hospodářského cyklu. Klasický hospodářský cyklus je rozdělován do čtyř fází. Tou první je právě fáze úpadku neboli krize. Druhou fází je fáze deprese (stagnace), třetí fází je potom fáze obnovy (oživení) a nakonec čtvrtá fáze vzestup. Tyto krize se vyznačují tím, že pronikají do všech sfér ekonomiky, mívají velkou hloubku a dlouhou dobu trvání.

Druhým typem jsou krize nepravidelné, které se dále dělí na úsekové, dílčí, odvětvové a strukturální. Úseková krize je určitým přerušením právě probíhající fáze (oživení či vzestupu) určitého cyklu, nejedná se tedy o počátek cyklu nového. Tato krize bývá kratší a méně hluboká než krize periodické a zpravidla mívá pouze lokální charakter. Další, dílčí krize se potom odlišuje od úsekové tím, že zasahuje pouze určité sféry ekonomiky např. bankovní krize. Odvětvová se vyznačuje tím, že se dotýká pouze určitého odvětví národního hospodářství a nakonec strukturální krize, která se projevuje narušením proporcionálního rozvoje společenské výroby. (Šefčík, Tomek a Hruška, 2009, s. 29)

1.2.2 Příčiny ekonomické krize

Příčin ekonomických krizí je mnoho a názory jednotlivých ekonomů na příčiny se různí, často jsou i protichůdné. Jednou z hlavních příčin však bývá označována cykličnost vývoje reprodukce. Hospodářské cykly bývají často spojovány s vědecko-technickým pokrokem a právě ony jsou tím, co žene hospodářskou produkci neustále kupředu. (Šefčík, Tomek a Hruška, 2009, s. 25)

O'Sullivan Sheffrin a Perez (2013) ve své knize uvádí teorie, vysvětlující cykličnost a pro účely této práce potažmo potenciální příčiny ekonomických krizí (jak je uvedeno výše, krize je první fází hospodářského cyklu). Samotné zdroje hospodářských výkyvů byly předmětem debat během minulých let a každý vidí jejich příčiny v něčem jiném. Někdo měnové výkyvy, jiný zase výrobní šoky a další třeba ve změně exogenních výdajů. Možnosti, kterými lze vysvětlit hospodářské výkyvy pravděpodobně nikdy nebudou vyčerpány, ale lze je rozdělit do dvou základních skupin. Těmi jsou příčiny vnitřní a vnější. Vnější teorie, neboli ty které mají původ vně ekonomického systému, jsou například války, revoluce, vývoj ceny ropy, nová naleziště zlata, vědecké inovace či technologický pokrok. Na druhé straně potom vnitřní teorie hledají příčinu uvnitř ekonomického systému. Tato teorie vidí v každé expanzi zárodek recese a naopak v recesi zárodek expanze.

Některé z vnější či vnitřních teorií původu hospodářských cyklů:

- Finanční teorie – cyklus jako důsledek expanze (komprese) bankovního kreditu (vnitřní)
- Teorie inovací – právě zmíněný technologický pokrok a uplatnění inovací ve výrobě (vnější)
- Psychologická teorie – cyklus je zde důsledkem vln pesimistické či optimistické nálady ovlivňující obyvatelstvo (vnější)
- Teorie nedostatečné poptávky – příčina cyklu je zde v příliš velkém rozdílu v důchodu bohatých a chudých (vnitřní)
- Teorie nadměrných investic – příliš rychlé a nadměrné investice (vnitřní)
- Teorie sluneční skvrn – počasí a s ním související úroda (vnější). (Samuelson, Nordhaus, 2013, s. 431)

Mnoho hospodářských cyklů a z nich vyplívajících krizí, bylo právě vnitřními cykly, které se zrodily ve finančním sektoru. Ditrichová uvádí, že většinou krizi ve finanční oblasti předchází období konjunktury a optimismu investorů i spekulantů. Tímto dochází k vytváření bublin, určité sektory ekonomiky se stávají cílem spekulantů a následné prasknutí bubliny způsobí znehodnocení vkladů podnikových i soukromých investorů a následná řetězová reakce potom ovlivní celý ekonomický vývoj. (Ditrichová, 2009)

Tuto teorii spekulativních „bublin“ uvádí jako příčinu finanční krize i Samuelson jako jeden ze společných rysů kapitalismu po celém světě. Hlavními příčinami finančních krizí bývá zejména přehřátí ekonomiky, nafukování tzv. bublin (nových technologií, změny hospodářské situace, inflační vývoj, nedostatek likvidity a nepodložené euforie).

(Samuelson, Nordhaus, 2013, s. 432)

1.3 Krize v podniku

Institut for crisis management definuje krizi v podniku následovně:

„Any problem or disruption that triggers negative stakeholder reaction and that could impact the organization’s financial strength and ability to do what it does.“ (ICM, © 2012)

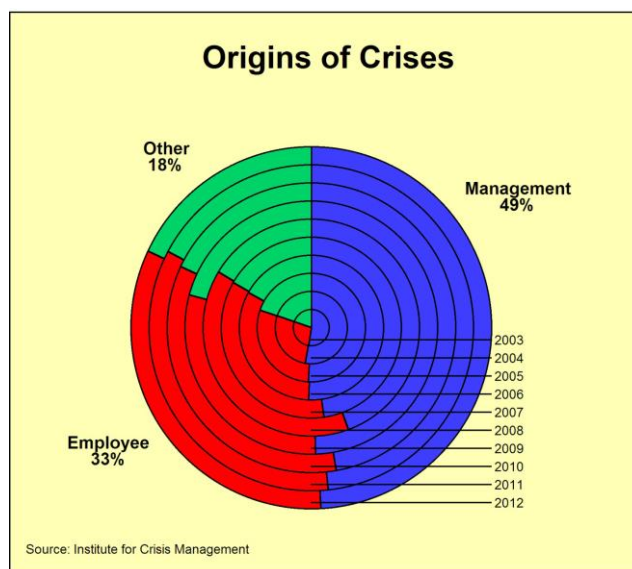
„Každý problém nebo narušení, které způsobuje negativní reakci stakeholderů, která by mohla mít vliv na finanční sílu podniku a její funkčnost.“

Krise v podniku je dle Zuzáka a Königové: „*Bud' nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím nebo dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku ohrožující dosahování podnikových cílů, nebo dokonce další existenci podniku. Nerovnováha a dysfunkce jsou důsledkem projevu působení rizik, která přerostla v krizový stav*“ (Zuzák, Königová, 2009, s. 30)

1.3.1 Příčiny krize v podniku

ICM – neboli institut pro krizový management, je společnost, která pomáhá společnostem s řízením během a po krizi. Jedná se o instituci, která se specializuje výhradně na krizový management. Mimo jiné, tato společnost provádí šetření z oblasti krizových situací a z těchto šetření vydává každoroční reporty. Právě v tomto reportu, byl uveden průzkum, který pojednává jednak o příčinách krize a také o jejím projevu.

Jak můžeme vidět na grafu č. 1 podle průzkumu společnosti ICM je téměř polovina (49 %) krizí zapříčiněna managementem podniku. Dalšími příčinami jsou zaměstnanci (33 %) a zbytek je tvořen ostatními vlivy mimo organizaci (zákazníci, dodavatelé, regulativní nařízení, přírodní katastrofy apod.). Společnost ICM tyto údaje sleduje již od roku 2003 a za uplynulých 10 let se poměr mění jen nepatrně. (ICM, © 2012)

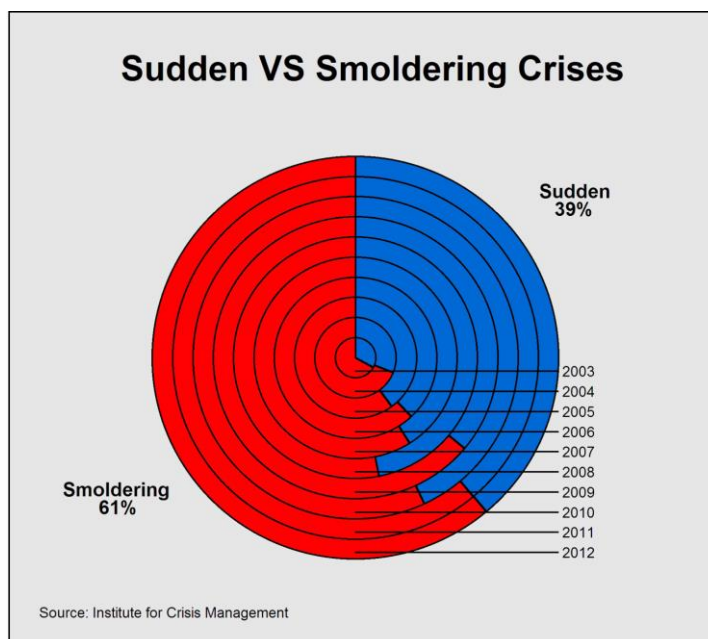


Graf 1 – Příčiny krizí v podniku

(Zdroj: Annual ICM Crisis Report)

S výše uvedeným souvisí také další průzkum, který poukazuje, že víc než polovina 61 % (viz. Graf č. 2) krizí má pomalý nástup a dá se jim do jisté míry předcházet. Problémem však bývá nedostatečná aktivita manažerů, kteří nedostatečně a především s velkým zpož-

děním reagují na změny trhu. Zbýlých 39% tvoří nepředvídatelné krize s náhlým nástupem. (ICM, © 2012)



Graf 2 – Náhlé vs. plíživé krize

(Zdroj: ICM, © 2012)

Jelikož se společnost, na níž je zpracována následná praktická část, pohybuje v automobilovém průmyslu, je pro nás také důležitý údaj, který je také uveden ve zprávě vyhodnocující provedený průzkum. A tím je, že automobilový průmysl se vyskytuje již delší dobu mezi TOP 10 průmysly, které jsou náchylné na vznik krizí. V roce 2012 se umístil automobilový průmysl na 10. místě. To tak potvrzuje výše zmíněný údaj, že náchylné ke krizím jsou především společnosti, které neprodukují nezbytné statky denní spotřeby. Mezi další sektory, které jsou náchylné ke krizím, jsou uvedeny dle pořadí – bankovní, farmaceutický, letecký a další. (ICM, © 2012)

1.4 Zajištění výkonnosti v době krize

Základním cílem podniku by mělo být zajištění rostoucí výkonnosti a budoucí prosperity podniku. V období krize je však nutno přehodnotit tento cíl spíše na provedení podniku obdobím krize a pokud možno si dnes, správnými strategickými rozhodnutími, připravit růstovou půdu pro další období.

Jak již bylo řečeno výše, každý podnik je zasažen krizí různým způsobem, jinou intenzitou atp. Stejně je to i u zajištění výkonnosti podniku v době krize. Přesto však mohou být ně-

kteřé charakteristiky podobné, jako například pokles tržeb, působení provozní páky, změny v cash flow a mnoho dalších.(Remeš, 2009, s. 60)

1.4.1 Pokles tržeb

Pokles poptávky po produktech společnosti způsobuje snížení objemu realizovaných zakázek a dalším projevem může být vývoj tlaku na snížení cen. Obě tyto skutečnosti nám vedou k poklesu objemu tržeb. Pokles objemu tržeb pro nás potom znamená snížení objemu výnosů, které většinou klesají rychleji než náklady a tím společnost dosahuje nižších zisků. (Remeš, 2009, s. 61)

1.4.2 Působení provozní páky

Další oblastí, kde se může krize projevit je v působení provozní páky – tedy výši fixních nákladů. Podniky s vyššími fixními náklady mají vyšší stupeň provozní páky. Při vysokém objemu produkce je to pro podniky výhodné, avšak pokud jim poklesne objem produkce, zároveň se jim tím sníží využívaná kapacita. Potřebný objem kapitálu na výrobu však neklesá tak rychle a fixní náklady jsou stejné i při nižším využití výrobní kapacity. Tato skutečnost nám může přinést zvýšení režijních nákladů na výrobek a způsobí tak rozdíl mezi skutečnými a kalkulovanými náklady, čímž nám sníží celkovou ziskovost produkce.(Remeš, 2009, s. 61)

1.4.3 Cash flow

Jak již bylo zmíněno, v období krize dochází ke snížení objemu prodeje a s tím souvisí růst nepohyblivých zásob hotových výrobků, potažmo i materiálu ve kterých máme vázaný kapitál. V období krize bývá také problém s hledáním externích zdrojů financování a často tak dochází ke zpoždění plateb od zákazníků. Banky nechtějí poskytovat úvěry a může tak docházet ke zpoždění plateb od zákazníků. V takové situaci je potom těžké dopředu plánovat tok peněz, když nevíme, jak se situace bude ve skutečnosti vyvíjet. Pokud společnost nedostane včas zaplacené od odběratelů, postupně bude těžko sama platit své závazky a tento stav se tak postupně přenáší z podniku na podnik a vznikají tak pro podnik dodatečné finanční náklady na zajištění likvidity.(Remeš, 2009, s. 61)

Výše uvedené potvrzuje i článek z listopadu 2013 s titulkem: České firmy platí faktury nejpozději v Evropě – V současnosti je aktuálním problémem v ČR velmi špatná platební morálka firem. Faktury jsou od dodavatelů propláceny obvykle se 14 denním zpožděním a průměrná návratnost pohledávek je tak v Česku 76 dní. Tato skutečnost řadí Česko na po-

slední místo v celé střední Evropě. Platební morálka je tak na úrovni krizového roku 2009. (Němec, 2013)

1.5 Nástroje řízení výkonnosti

V současné turbulentní době, kdy se situace na trhu často mění již nelze spoléhat pouze na klasické nástroje řízení výkonnosti podniku. Ještě složitější je potom řízení výkonnosti v době krize, kdy tradiční finanční nástroje (finanční analýza, plánování, tradiční kalkulace) nejsou sto tyto změny postihnout a mohou vést podniky ke špatným rozhodnutím z důvodu zpoždění a nepřesnosti informací, které tradiční metody poskytují.

V době krize (a nejen v ní) je tedy zapotřebí použít moderní nástroje (popsány níže), které pružně reagují na nastalé situace a lépe podporují řízení výkonnosti podniku. Tyto metody jsou na jedné straně často a potažmo finančně náročnější, na straně druhé nám však poskytují rychlejší a přesnější informace, kterou jsou pro řízení nejdůležitější. Ideálním stavem je, když na každou sledovanou oblast výkonnosti máme k dispozici samostatný nástroj a tyto jsou potom propojeny v jeden logický celek. (Remeš, 2009, s. 62)

Požadavky	Tradiční finanční nástroje	EVA+BSC	ABC	Risk Management
Strategický obrat		X		
Dynamické finanční plánování		X		
Dynamické kalkulace			X	
Financování podniku	X*	X		
Řízení rizika		X*		X

* pouze částečně

Obrázek 1 – Nástroje řízení výkonnosti v době krize (Zdroj: Remeš, 2012, s. 63)

1.5.1 EVA

EVA neboli Ekonomická přidaná hodnota představuje ve své podstatě ekonomický (mimořádný) zisk, který podnik vytváří po úhradě všech nákladů včetně nákladů na kapitál (cizího i vlastního v podobě nákladu obětované příležitosti). (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, s. 57)

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

NOPAT – provozní výsledek hospodaření po zdanění

WACC – vážené průměrné náklady na kapitál

C – investovaný kapitál

Ukazatel EVA potom měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, s. 57)

WACC potom vypočítáme dle následujícího vzorce:

$$WACC = N_{CK} \times \frac{CK}{C} + N_{VK} \times \frac{VK}{C}$$

Kde:

CK = tržní hodnota cizího kapitálu

VK = tržní hodnota vlastního kapitálu

C = tržní hodnota celkového kapitálu (VK + úročené zdroje)

N_{CK} = náklady na cizí kapitál

N_{VK} = náklady na vlastní kapitál

1.5.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou základem finanční analýzy a s jejich pomocí můžeme provádět benchmarking mezi jednotlivými společnostmi. Analýza pomocí poměrových ukazatelů je jedna z nejběžnějších používaných technik. Jednak proto, že je časově nenáročná, ale zároveň slouží v podniku jako podklad pro hlubší a detailnější analýzu. Výpočet poměrových ukazatelů je prováděn z účetních výkazů společnosti a to jak z rozvahy, tak výkazu zisků a ztrát případně dalších důležitých výkazů. Mezi poměrové ukazatele patří především:

- Ukazatele rentability (ziskovosti)
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele kapitálové struktury a dluhové schopnosti podniku
- Ukazatele kapitálového trhu

1.5.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou měřítkem míry zisku. Představují relativní ukazatele a můžeme je použít jak pro srovnání v čase, tak pro mezipodnikové srovnání (benchmarking) výkonnosti. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 23)

1.5.3.1 Rentabilita aktiv – ROA

Jedná se o důležitý ukazatel, který nám udává výkonnost neboli produkční sílu podniku. Ukazuje nám, jakou výši zisku jsme s dostupnými aktivy dosáhly nezávisle na tom, z jakých zdrojů byl majetek pořízen. Vypočítá se dle následujícího vzorce. (Pavelková, 2012, s. 23)

$$ROA = \frac{RBIT}{Tržby}$$

EBIT ve vzorci potom představuje výše zisku před úroky a zdaněním

1.5.3.2 Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Tento ukazatel nám vyjadřuje, jaká je výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Rentabilitu vlastního kapitálu můžeme použít pouze na úrovni celého podniku a výsledek by se měl pohybovat nad úrovní alternativního nákladu na kapitál. (Pavelková, 2012, s. 24)

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

1.5.3.3 Rentabilita tržeb – ROS

Jedná se o ukazatel, který nám vyjadřuje ziskovou marži podniku. Optimálně by měla mít hodnota rentability tržeb ve vývojové řadě stoupající tendenci. Za výsledek hospodaření můžeme dosadit jednak EBIT, ale také zisk po zdanění EAT.

$$ROS = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}}$$

1.5.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity nám vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky. Jednoduše řečeno nám poměrují to, čím můžeme své závazky platit s tím, co je nutno zaplatit. U aktiv máme různou dobu likvidnosti (schopnost přeměny na peněžní prostředky). Nejméně likvidní jsou dlouhodobá aktiva, a proto se při výpočtu likvidity nezohledňují. Likviditu můžeme

rozdělit do tří stupňů právě dle doby likvidnosti. Těmito stupni jsou následující. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 31)

- Běžná likvidita (likvidita III. Stupně)

Tento ukazatel nám udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku, tedy kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele proměnou svých veškerých oběžných aktiv na peněžní prostředky. Hodnota ukazatele se vypočítá dle níže uvedeného vzorce a měla by se pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

- Pohotová likvidita

Druhým stupněm je ukazatel pohotovosti likvidity. Ten by měl nabývat hodnot v rozmezí 1 – 1,5 a vypočítáme jej dle uvedeného vzorce.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

- Okamžitá likvidita

Prvním stupněm, nejvíce likvidních prostředků je potom ukazatel okamžité likvidity, jehož hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Výše uvedené ukazatele likvidity však hodnotí budoucí likviditu podniku odvozeně, staticky a je třeba je chápat spíše jako orientační. Efektivnější a účinnější je plánovat budoucí likviditu pomocí prognózy peněžních toků – Cash flow. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 32)

1.5.5 Souhrnné ukazatel – Z - skóre

Altmanův model bankrotu neboli Z-skóre je jeden ze souhrnných ukazatelů, který se snaží rozlišit, zda se jedná o finančně „zdravý“ či „nemocný“ podnik. Vypočítá se dle níže uvedeného vzorce.

$$Z\text{-skóre} = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,420 \times X_4 + 0,998 \times X_5$$

Kde:

$$X_1 = \text{ČPK/Aktiva}$$

$$X_2 = \text{Nerozdělený zisk/Aktiva}$$

$$X_3 = \text{EBIT/Aktiva}$$

$$X_4 = \text{Tržní hodnota vlastního kapitálu/Cizí zdroje}$$

$$X_5 = \text{Tržby/Aktiva}$$

Pokud je výsledná hodnota tohoto skóre vyšší než 2,99 má firma uspokojivou finanční situaci. Pokud je v rozmezí 1,81 – 2,99 nachází se v nevyhraněné finanční situaci a pokud je Z menší než 1,81 má velmi silné finanční problémy. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 38)

1.5.6 Ostatní důležité ukazatele

Mezi další ukazatele, které budou následně analyzovány, patří také ukazatel celkové zadluženosti a ukazatel obratu aktiv.

- Celková zadluženost – ukazatel zadluženosti nám v podstatě znázorňuje výši rizika, kterou podnik podstupuje při dané kapitálové struktuře. Určitá míra využití cizího kapitálu je vhodná a měla by se pohybovat v rozmezí 30 – 60 %. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 28)

Některé zdroje uvádí, že ideální struktura aktiv se nachází v poměru 50 : 50.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$$

- Obrat aktiv – tento ukazatel nám udává, kolikrát za rok se daná položka aktiv využije při podnikání. Doporučená hodnota by měla být větší než 1. Nižší hodnoty poukazují na neefektivní využití majetku. Nízká hodnota však může znamenat také

investice podniku do aktiv, která budou využívána v budoucnu. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 33)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

1.6 Risk management

„Veškerá ekonomická činnost je svou povahou vysoce riziková“

Peter Ferdinand Drucker

Risk management, stejně tak jako jiné vědní disciplíny prošel postupným vývojem od jednoduché formy k současnému komplexnímu a systematickému řízení rizik. Dle Smejkal a Raise (2013) je risk management soustavný proces sledování rizik, která mohou určitým způsobem ovlivnit podnik, ale také provádí soustavnou prevenci proti případným budoucím ohrožením.

Z výše uvedeného vyplývá i definice, která říká, že risk management, neboli řízení rizik je oblast, která se zaměřuje na analýzu a snížení rizika. K tomu využívá různé metody a techniky prevence rizik, pomocí kterých eliminuje existující nebo odhalí budoucí faktory, které zvyšují riziko. (ManagementMania, © 2011 - 2013)

Antušák potom ve své knize uvádí že, risk management nabízí strukturovaný a ucelený přístup k identifikaci, hodnocení a řízení rizik. (Antušák, 2009, s. 25)

1.6.1 Riziko

Rizikem se v obecném slova smyslu rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty, či zcizení, případně nezdaru při určité, například podnikatelské činnosti. Stejně jako vše ostatní se i riziko v čase vyvíjí a nabývá jiného významu, tak také pro různé činnosti má rozdílný význam. Základ rizika, který je však společný a neměnný je neurčitost a nejistota. Riziko jako takové nelze odstranit, ale vhodným postupem, který si uvedeme níže, můžeme eliminovat příčiny jeho vzniku. Rizik existuje celá řada a je v podstatě nemožné identifikovat veškerá rizika, která s podnikatelskou činností souvisí. Zuzák (2004) ve své knize uvádí výčet alespoň některých rizik, které rozděluje do následujících skupin:

- Rizika výrobní a technická

- Rizika dodavatelská
- Rizika informační
- Rizika sociálně-pracovní
- Politická, legislativní, přírodní

A pro naše účely nejdůležitější

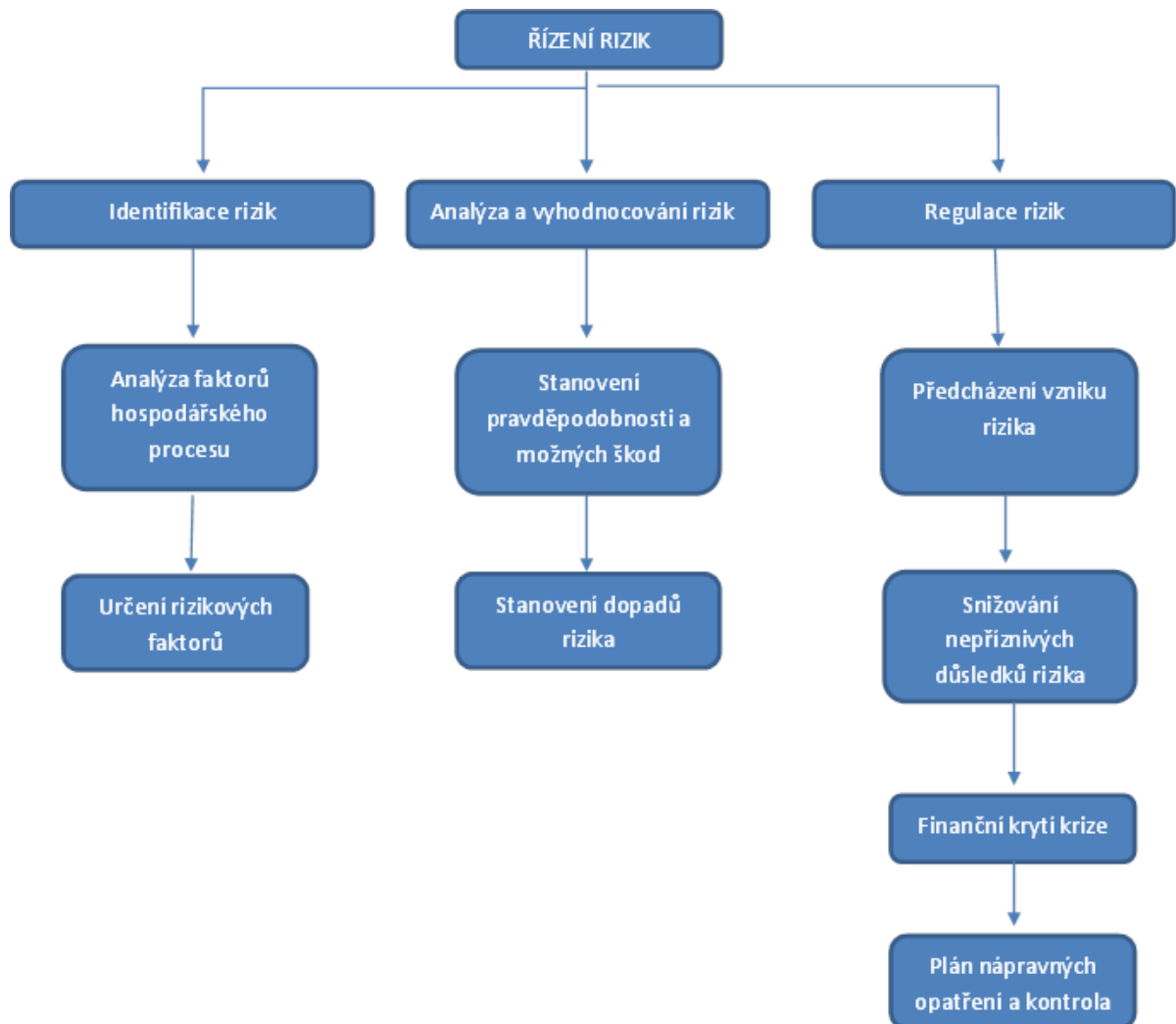
- **Rizika tržní** – především riziko, že se trh nebude vyvíjet tak, jak podnik očekává a jeho produkty nebudou mít na trhu takovou odezvu, jakou podnik očekával (chování distributorů, konkurentů a konečných zákazníků)
- **Vnitřní a vnější rizika ekonomická** – do těchto rizik se často promítají i rizika obsažená v ostatních skupinách rizik, tyto rizika může jen částečně ovlivnit, ale může se na ně do jisté míry připravit právě analýzou rizik a dalších postupů uvedených dále v kapitole 2. Mezi tyto rizika patří především – vývoj nákladů podniku, přístup k finančním zdrojům, platební morálka, solventnost obchodních partnerů, makroekonomická stabilita, vývoj směnných kurzů a inflace, nižší výnosnost investic, míra konkurence a její vliv na poptávku.

1.6.2 Fáze risk managementu

Zapletalová ve své knize uvádí následující fáze risk managementu:

1. Identifikace rizik
2. Analýza a vyhodnocení rizik
3. Ošetření (regulování) rizik

Samotná identifikace rizik je potom v podstatě prvním krokem risk managementu. Efektivní risk management umí tato rizika do jisté míry předpokládat. Taková identifikace však není statickým procesem, stejně jako se mění a vyvíjí rizika samotná, musí se přizpůsobovat jejich řízení. Pokud známe možná rizika, mohou být blíže analyzována, a lze tak odhadnout případný dopad na organizaci a snažit se taková rizika přijetím správných rozhodnutí eliminovat. (Zapletalová, 2012, s. 43)

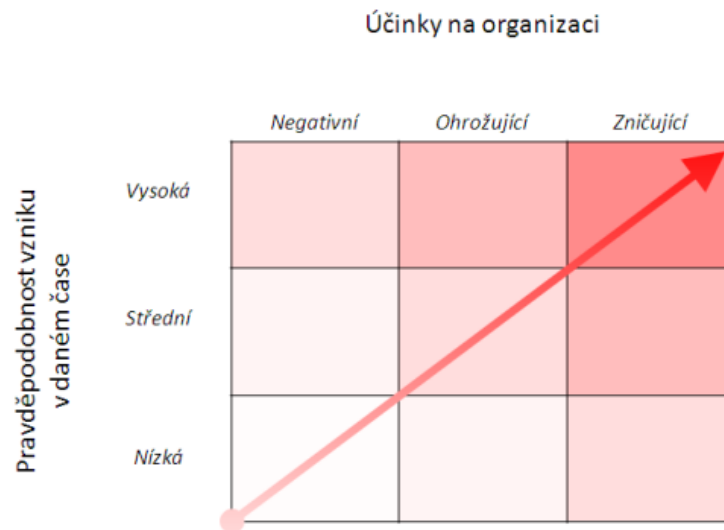


Obrázek 2 – Metodologie řízení rizik (Zdroj: Zapletalová, 2012, s. 44)

Hálek definuje analýzu rizik jako proces definování hrozeb, pravděpodobnost jejich uskutečnění a především také samotný dopad uskutečnění rizika pro podnik – stanovení jejich závažnosti. Samotná analýza potom spočívá na těchto třech otázkách, které si musíme položit na začátku každé analýzy rizik.

1. Jaké nepříznivé události mohou nastat?
2. Jaká je pravděpodobnost, že se tyto události vyskytnou?
3. V případě, že nepříznivá událost nastane, tak jaké bude mít důsledky?

Jedním z analytických nástrojů, které lze použít při analýze rizika, je Winterlingova matice rizik. Matice nám kategorizuje riziko dle dvou parametrů. Tím prvním je pravděpodobnost vzniku rizika ve stanoveném čase, která je rozdělena do tří úrovní – nízká, střední a vysoká. Druhým parametrem je závažnost dopadů rizika, která je taktéž rozdělena do tří úrovní a to negativní, ohrožující a zničující. Ukázkou matice můžeme vidět na obrázku č. 2.



Obrázek 3 – Winterlingova matice rizik (Zdroj: ManagementMania, © 2011 - 2013)

Čím více se riziko posouvá po diagonále doprava nahoru, tím větší pozornost je třeba tomuto riziku věnovat v rámci krizového řízení. (ManagementMania, © 2011 - 2013)

Důležité při analýze rizik je uvědomit si, že riziko nemůžeme odstranit a tímto směrem by neměly směřovat naše kroky. Efektivním řízením však můžeme minimalizovat jeho dopady a důsledky a do jisté míry tomuto riziku předcházet. Identifikace a analýza rizik je prvním krokem, který je třeba učinit v rámci krizového řízení. (Hálek, 2008, s. 54)

2 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Obecný princip krizového řízení bývá shodný, čím se však liší je krizový objekt a také přístupy, opatření a metody krizového manažera jsou odlišné. To však vyplývá již ze samotné podstaty krize a její různorodosti, kterou jsme si uvedli v první kapitole. Hálek (2008) ve své knize definuje krizový management jako univerzální termín, který se používá pro pojmenování procesů prováděných v souvislosti se zvládnutím krizových situací přírodního, antropogenního, sociálně společenského, podnikohospodářského a právě ekonomického charakteru.

Lednický (2003) ve své knize uvádí, že krizové řízení musí zajistit vhodnou stabilitu organizačního celku. Jako základ pro úspěšný boj s krizí potom Lednický považuje začlenění protikrizových opatření do komplexní podnikové strategie, kterou podnik v současnosti aplikuje.

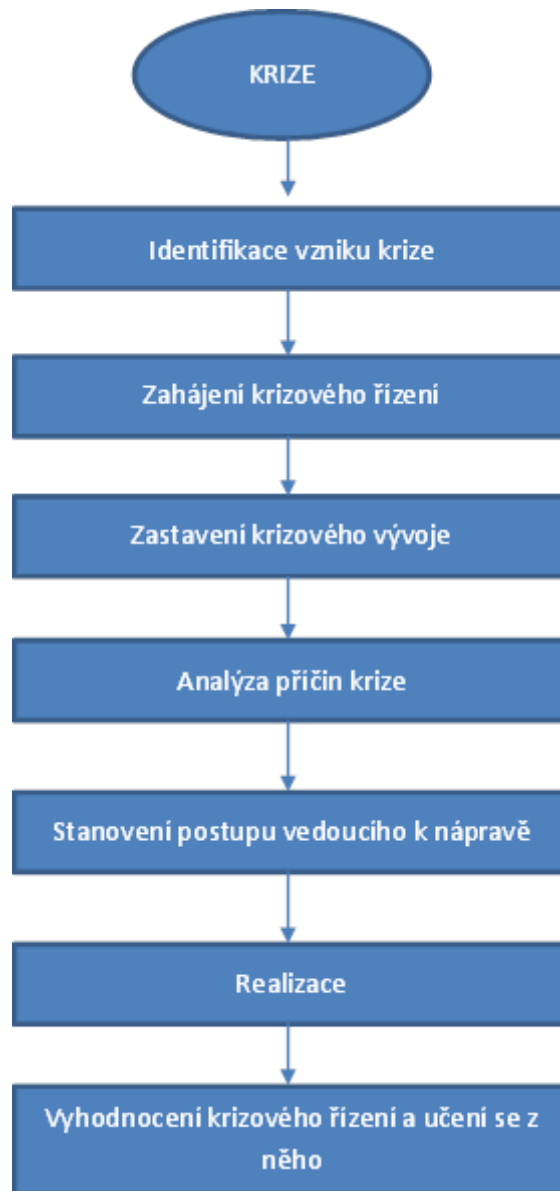
Působení každé krize má na podnik, ale i jeho okolí, převážně negativní důsledky. Závažnost těchto důsledků závisí především na připravenosti podniku na krizi. K tomu má sloužit právě krizový management, který se nezabývá pouze řešením situace až je podnik v krizi, ale především eliminovat rizikové situace a připravenost čelit krizovým situacím. (Zuzák, 2004, s. 15)

To přesně potvrzuje i Zapletalová (2012) ve své knize, kde uvádí, že cílem krizového managementu není pouze zabránit krizi vlastní připraveností a odhalit příčiny jejího vzniku, ale také mít důsledně naplánovány opatření proti krizi, mít vytvořeny postupy potlačení a eliminace krize ve všech jejích fázích a připravit se na období nového vývoje, které přijde po krizi.

To svým způsobem potvrzuje i Šefčík, který uvádí že, krizové řízení je řízení založené na schopnostech do určité míry předvídat nebezpečí krize, prostřednictvím kterého se snažíme přijmout opatření, kterými snížíme negativní dopady krize a využijeme její faktory pro následující rozvoj. (Šefčík, Tomek a Hruška, 2009, s. 31)

Důležité tedy v krizovém řízení je uvědomit si, že se nejedná o řízení, o které bychom se měli zajímat, až krize vznikne, ale v určitém předstihu, abychom měli povědomí o tom, jaká rizika nás ohrožují a jaké krize mohou přijít.

Dle Zuzáka (2004) existují dva přístupy ke krizovému řízení. Prvním přístupem je krizové řízení v užším slova smyslu, který se zaměřuje na řešení krizové situace, která již nastala a byla identifikována. Důležitý je zde pojem „*identifikována*“, protože teprve po identifikaci můžeme aplikovat samotné krizové řízení, které většinou postupuje dle níže uvedeného algoritmu. (viz. Obr. 4)



Obrázek 4 – Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu (zdroj: Zuzák, Königová, 2009, s. 27)

Druhým přístupem je krizové řízení v širším slova smyslu, které začíná podstatně dříve, než ke krizové situaci vůbec nastane. V tomto smyslu je krizové řízení v podstatě nepřetržitým procesem, který navíc oproti prvnímu přístupu zahrnuje preventivní opatření, které mají pomoci předcházet krizím, omezit jejich ničivé důsledky, vytvořit systémy, které včas

identifikují možný krizový vývoj a napomohou ke snadnějšímu zvládnutí. Tento styl lze však obtížně aplikovat v situaci ekonomické krize a řízení se tam více podobá krizovému řízení v užším slova smyslu. (Zuzák, 2004, s. 16)

Ve své novější knize Zuzák společně s Königovou (2009) identifikují navíc ještě třetí styl řízení a to ten v nejužším slova smyslu a to činnost správce konkurzní podstaty, který je však spojován již s neživotaschopným podnikem a nejde tedy o řízení, které by mohlo a mělo vyvést podnik z krize.

Dle Hála (2008) krizové řízení pracuje s negativním vývojem, který již probíhá či proběhl, kdežto risk management se snaží podchytit co nejvíce možných variant rizik v době, kdy jsou ještě pouze teoretické. (Hálek, 2008) To již není tak úplně pravda a krizové řízení se snaží být v poslední době více komplexní a zahrnout právě i identifikaci možných rizik způsobující krizové situace jak ostatně potvrzuje i Zuzák s Königovou, kteří uvádí, že v současnosti s ohledem na stále ještě doznívající krizi z let 2007-2009, se stále více zdůrazňuje důležitost komplexního krizového řízení, tedy toho v širším slova smyslu kdy je dáván důraz na předkrizové řízení, identifikaci a analýzu rizik pro lepší připravenost na krizové situace. (Zuzák, Königová, 2009, s. 28)

2.1 Krizový manažer

Výběr lidí do klíčových pozic, je jednou z velmi významných úloh pro zvládání krizových situací. Krize přináší neobvyklé situace, na které lidé většinou nejsou připraveni a je proto důležité v rámci krizového řízení dobře připravit a vycvičit lidi. (Zapletalová, 2012, s. 93)

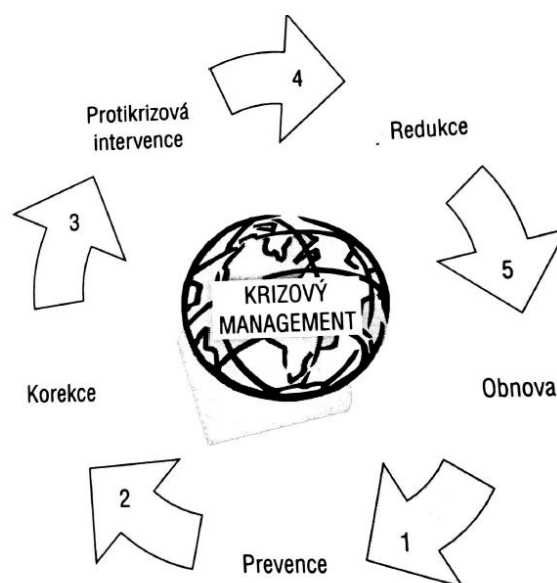
Krizový manažer v podniku v podstatě funguje ve dvou rovinách - v běžných situacích, kdy je součástí řízení podniku, provádí prevence v oblasti krizových situací a v druhé rovině v období krize. Jako každý jiný manažer by měl krizový manažer disponovat mocí – ovlivňovat průběh procesů a nakládání se zdroji, autoritou – ochota podřízených uposlechnout jeho rozhodnutí a pravomocemi, tedy oprávněním nakládat s kapitálem, majetkem nebo lidmi v podniku. (Zapletalová, 2012, s. 94)

2.1.1 Činnosti krizového manažera

Hálek ve své knize spatřuje činnosti krizového manažera v následujícím:

1. minimalizovat příčinu vzniku krizových situací,
2. příprava na činnost v krizových situacích
3. eliminace vzniku a eskalaci krizových situací
4. redukcí zdrojů krizových situací
5. odstranění následků krizové situace (Hálek, 2008, s. 55)

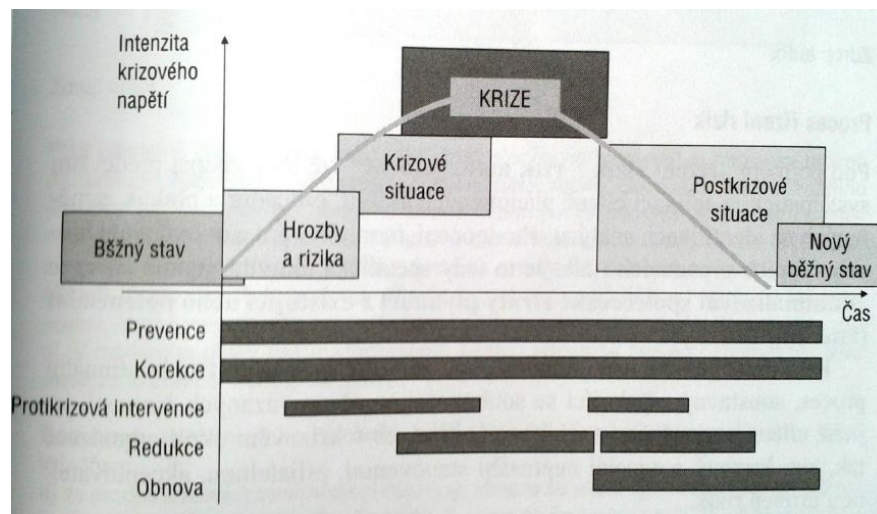
Shodně potom interpretuje pět základních funkcí Antušák ve své knize viz obrázek č. 5



Obrázek 5 – Pět základních funkcí krizového manažera (zdroj: Antušák, 2009, s. 28)

Kdy prevence je definována jako omezení vzniku a působení krizových situací, stejně jako u Hála bod 1. Dále Korekce, která je taktéž shodně definována jako připravenost k řešení různých krizových situací přijmením správných rozhodnutí. Dále potom protikrizové intervence, která zahrnuje opatření k eliminaci a vzniku krizových situací. Čtvrtým bodem je stejně jako u Hála redukce a posledním bodem obnova tedy odstranění následků krizové situace. (Antušák, 2009, s. 29)

Na obrázku č. 6 níže je znázorněn právě zmíněný průběh jednotlivých činností krizového manažera v souvislosti s průběhem krizového stavu v podniku.



Obrázek 6 – Průběh krize (Zdroj: Antušák, 2009, s. 29)

2.2 Krizová komunikace

S krizemi je nutné počítat, je potřeba se na ně připravit a snažit se je do jisté míry předvídat. Stejně je tomu i u vedení krizové komunikace. Krizová komunikace tak není komunikace jen během krize, ale i před touto událostí. Hálek (2008) ve své knize uvádí, že *“krizová komunikace je specifická forma komunikace a současně je nástrojem krizového řízení. Může mít formu verbální i neverbální. Svým charakterem jde především o interpersonální, meziosobní, skupinovou a masovou komunikaci.”*

Jak uvádí Lerbinger (2012) důsledky krize bývají větší, pokud je narušena pověst společnosti. Vybudování dobré pověsti trvá roky, avšak zničena může být během pár minut. A právě pověst a jméno podniku je často to, co u nás zákazníků rozhoduje. Proto je v krizové situaci zejména důležité informovat nejen zaměstnance, ale i zákazníky o situaci společnosti.

Dle Antušáka (2013) je při komunikaci v období krize především důležité vyvarovat se tzv. sedmi smrtelným hříchům krizové komunikace, kterými jsou:

1. Nepřípravenost
2. Nevědomost
3. Nevzdělanost
4. Mlčení

5. Odtazítost
6. Výmysly
7. Naivita

Krizová komunikace má potom za cíl vypustit správné informace ve správný čas a na správném místě, čímž je zajištěna včasná připravenost orgánů krizového řízení k následným krokům, je snížena nejistota veřejnosti a alespoň částečně eliminován dopad negativní publicity poškozující dobré jméno společnosti. (Antušák, 2009, s. 289)

Pokud vznikne krize, musí podnik komunikovat nejen uvnitř podniku, ale i vně. Dobrá komunikace tak může být významným prostředkem, který zmírní dopad krize. Krizová komunikace se tedy dělí na vnitřní a vnější. Při ekonomické krizi, kdy je zasažen celý trh, je pro podniky důležitá především efektivní vnitřní krizová komunikace. Krizový manažer tak musí být schopen v nastalé krizové situaci předstoupit před zaměstnance a srozumitelným způsobem sdělit nepříjemné informace, aby zabránil dezinformacím a šíření fám. Dále by měl říci zaměstnancům, co pro ně nastalá krizová situace znamená a co se od nich očekává, aby bylo krizové řízení úspěšné. (Zuzák, Königová, 2009, s. 100)

2.3 Krizové plánování

„Největším nebezpečím v dobách turbulencí nejsou samotné turbulence, ale neuvážené činy, podle neaktuální logiky.“

Peter Drucker

Stejně motto by se dalo přeneseně použít na rozhodování za krizové situace, kdy největším nebezpečím často nebývá samotná krize (především podniková), ale právě nepřipravenost podniků a neuvážená rozhodnutí jejich manažerů. Právě k tomu, aby nedocházelo k těmto neuváženým rozhodnutím a podnik byl alespoň do jisté míry připraven na krizové situace a jejich zvládnutí nám slouží krizové plány.

Jak uvádí ve své knize Chalupa (2012) právě včasné sestavení krizových plánů je jedním z východisek, jak se na potenciální krizi připravit. Krize často vnáší do organizace prvek chaosu, proto bychom jim měli čelit tím, že vneseme řád – správným krizovým plánem.

Je zřejmé, že takový plán nemůže postihnout veškeré situace a rozhodnutí, které bude potřeba během krizových situací učinit a řešit, ale měl by být schopný sloužit jako jakási metodická pomůcka jak vyvést podnik z nastalé situace. Jedním z důležitých kritérií pro to, aby mohlo vedení podniku realizovat opatření, které jsou obsaženy v krizových plánech je

hledisko podnikového potenciálu a to především časové kapacity kvalifikovaných lidských zdrojů, finanční možnosti (součástí opatření v krizových situacích mohou být vysoké investiční výdaje) a dalších zdrojů. Mezi nezbytné zdroje při řešení krizových situací řadíme tedy zdroje personální, finanční, materiálové a časové. (Zapletalová, 2012, s. 104)

Význam krizového plánování je především v:

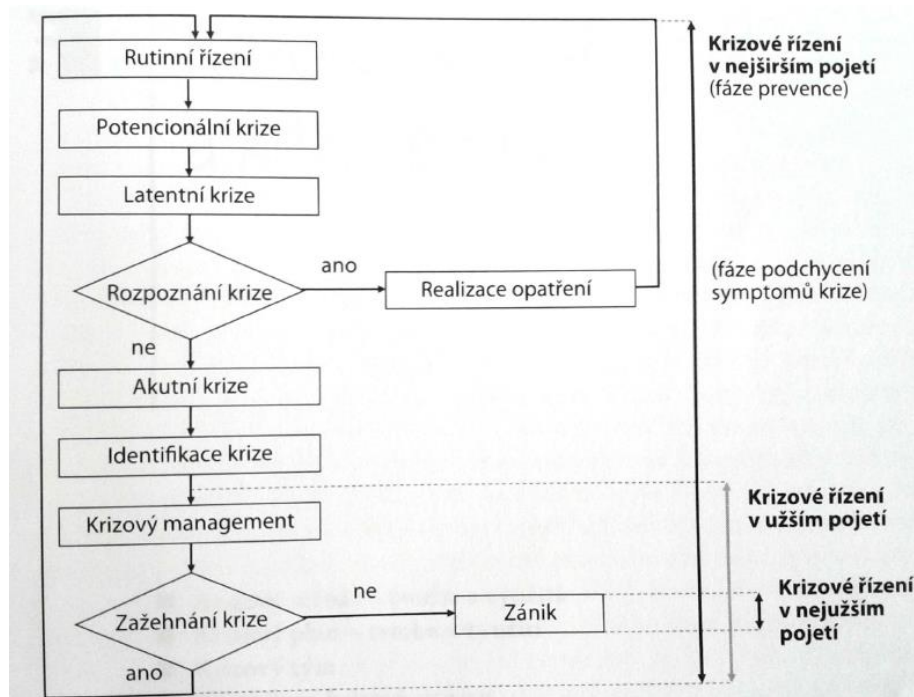
- připravenosti na možné krizové situace,
- jasné vymezení rolí,
- včasné reakci na vzniklou krizovou situaci,
- minimalizaci dopadů krize,
- připravenosti na práci s médii,
- zajištění ochrany majetku, lidí, životního prostředí
- zvýšení schopnosti vyvést podnik z krize a obnovit produkci,
- zlepšení podnikového jména (reputace). (Zapletalová, 2012, s. 105)

Překážkou v účinném krizovém plánování většinou bývá lidský faktor, tedy podcenění potřeby krizového plánování v očích manažerů či vedení podniku. Dalším důvodem je přesvědčení manažerů, že se na krizovou situaci nelze připravit a v neposlední řadě nemají subjekty zajištěny zdroje (materiálové, finanční, schopnosti a dovednosti manažerů), potřebné pro krizové plánování (řízení). (Zuzák, Königová, 2009, s. 95)

2.3.1 Etapy krizového plánování

V základu můžeme rozdělit etapy krizového plánování z hlediska toho, v jakém stádiu krize se objekt nachází. V prvním případě je to situace potenciální krize. To je období, ve kterém se nachází podstatná část podniků už jen z toho důvodu, že provádění podnikatelské činnosti a s ním souvisejících rozhodnutí je rizikové. Pokud má podnik již v této situaci sestavený krizový plán, který je průběžně aktualizován, může tak snáze eliminovat dopad krizových situací a snáze nastalé situace řešit. Druhým závažnějším případem je plánování za stavu akutní krize. Již jsou zbytečné analytické nástroje, klesají tržby, rostou náklady, což vede k nedostatku hotových prostředků a ztrátě likvidity, což bývá často spouštěčem akutní krize. Pokud management podniku v této fázi nedostatečně zná rizika své činnosti, bývá tato fáze pro podnik destruktivní. Na druhé straně, pokud je však management podniku dostatečně připraven, zná rizika své činnosti a ví jak čelit krizové situaci, může to pro

podnik znamenat v konečném důsledku stabilizační a posilující transformační proces.
(Zuzák, Königová, 2009, s. 71-72)



Obrázek 7 - Rozdílné přístupy ke krizovému řízení (Zdroj: Zuzák, Königová, 2009, s. 79)

Možné etapy krizového plánování v situaci potenciální krize:

- Situační analýza
- Identifikace, analýza a hodnocení rizik a příležitostí
 - Identifikace vnitřních a vnějších podnikových rizik
 - Konstrukce matice rizik
 - Identifikace příležitostí k překonání rizik
- Identifikace krizových situací
 - Označení ohnisek krize způsobujících krizové situace
- Tvorba krizových scénářů
 - Popis průběhu konkrétní krizové situace v čase a prostoru
- Zpracování krizového plánu
 - Aktualizace cílů
 - Plán krizové komunikace
 - Návrh a příprava opatření na eliminaci výskytu a důsledků rizik

- Popis využití příležitostí k nastolení zdravého fungování podniku
- Časový harmonogram činností (Zapletalová, 2012, s. 107)

Výše uvedené etapy v podstatě podrobně shrnují veškeré činnosti, které jsou zapotřebí provádět při krizovém řízení, ať už ve fázi před krizí, tak v jejím průběhu i po jejím skončení.

Možné etapy krizového plánování v situaci akutní krize

1. Identifikace akutní krize
2. Strategie „turnaround“
 - Rychlé získání hotovosti
 - Zásadní změna strategie podniku
 - Určení silného krizového manažera a krizového týmu
3. Řešení akutní krize
 - Konsolidace
 - Sanace
 - Fúze
 - Likvidace
 - Úpadek

Stejně kroky lze nalézt i v knize Zuzáka, který věnuje jednotlivým etapám v akutní fázi krize. (Zapletalová, 2012, s. 108)

2.3.2 Krizové scénáře a plány

Výstupem účinného krizového řízení by měly být právě krizové scénáře a na ně navazující krizové plány. Dle Zapletalové vypadá postup procesu řízení rizik a vytvoření krizových scénářů následovně:

1. Identifikace rizik
2. Analýza rizik
3. Hodnocení rizik
4. Identifikace krizových situací
- 5. Tvorba krizového scénáře**
- 6. Tvorba krizového plánu** (Zapletalová, 2012, s. 112)

2.3.2.1 Krizový scénář

K tomu aby bylo identifikováno, že se podnik nachází v krizové situaci, jsou obvykle využívány finanční ukazatele, což může být značným problémem. Při soustředění se pouze na finanční ukazatele může dojít k přehlédnutí prvotních příčin krize a ve finanční oblasti se tato situace projeví až se značným zpožděním, které výrazně snižuje možnost, aby podnik mohl pružně reagovat na krizové situace a včas snížit jejich dopad. Jedním z nástrojů, jak se na potenciální krizi připravit je právě vytvoření krizových scénářů a potažmo krizových plánů. (Zuzák, Königová, 2009, s. 83)

Krizový scénář je písemný dokument, ve kterém jsou popsány možné krizové situace a jejich průběh v čase a prostoru. Krizový scénář tedy popisuje na základě analýzy rizik to, co vše se může stát. Nejde však o přesnou předpověď toho, jak se bude situace vyvíjet, ale o možné způsoby varianty tohoto vývoje na základě co nejvíce přesných informací, dle aktuálního vývoje. Proto je scénáře zapotřebí neustále přizpůsobovat aktuální situaci v podnikatelském prostředí. Nespornou výhodou krizového scénáře je to, že slouží jako podklad krizovému řízení, na základě něj jsou sestavovány krizové plány a zvyšuje tak šanci podniku úspěšně zvládnout krizi. Má však i nevýhodu a to takovou, že se jedná pouze o popis možného průběhu krizových situací s jistou pravděpodobností a není vyloučeno, že se ve skutečnosti bude situace vyvíjet odlišně. (Zapletalová, 2012, s. 109)

Forma, ani obsah krizového scénáře není žádným způsobem závazně předepsána, měl by nám však dát odpovědi na následující otázky:

- Na jaké krizové situace se má podnik připravit?
- Jaká je pravděpodobnost jejich výskytu?
- Jaký může být jejich dopad?
- Jaký může být z časového hlediska jejich průběh?
- Jaké opatření může podnik provést pro snížení pravděpodobnosti jejich výskytu?
- Jaké nové příležitosti může krize přinést?
- Jaké zdroje má podnik k dispozici při jejich řešení?
- Jaký je postup zvládnutí krize?
- Jak jsou vymezeny pravomoci a odpovědnosti? (Zapletalová, 2012, s. 111)

2.3.2.2 *Krizový plán*

Jak již bylo zmíněno, na krizový scénář dále navazuje krizový plán, ve kterém je popsán postup řešení krizových scénářů. Jak jsme si již uvedli dříve, východiskem pro sestavení krizových scénářů a plánů je analýza možných rizik daného subjektu. (Zuzák, Königová, 2009, s. 84)

Dle Smejkal a Raise (2013) je krizový plán definován jako soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené analýzy rizik. Krizový plán potom musí obsahovat veškeré informace, které jsou potřebné ke zvládnutí krize, ale nemělo by jít o příliš dlouhý a složitý dokument. Na jedné straně komplexnost, ale zároveň dodržení jeho přehlednosti.

Hlavní zásady pro správnou tvorbu krizového plánu:

Sestavením krizového scénáře a plánu však krizové řízení nekončí. Dalším důležitým krokem, bez kterého by byl krizový plán zbytečný, je jeho implementace do manažerské praxe. Hlavními předpoklady úspěšné implementace krizového scénáře a plánu je:

1. Integrace krizového scénáře a plánu do všech podnikových procesů
2. Školení, nácviky, cvičení, údržba zařízení a vybavení
3. Trénink rolí
4. Hodnocení a realizace změn (Königová, 2007)

Jak uvádí Smejkal a Rais (2013), krizový plán je v podstatě živým organismem a proto musí být neustále kontrolován a upravován a nacvičován. Krizový plán je potřeba udržovat neustále aktuální a doplňovat do něj nové skutečnosti, které mohou nastat a bude potřeba je řešit.

2.3.3 Ponaučení z krize

Každá krize, kterou podnik úspěšně překoná, má pro podnik důležitou zpětnou vazbu a bývá zdrojem velmi cenných informací a často draze zaplacených zkušeností. Je proto důležité veškeré souvislosti pečlivě dokumentovat. Jak ke krizi došlo? Jaký byl její průběh? Jaké byly reakce managementu? Jak byla řešena a zvládnuta? Odpovědi na všechny tyto otázky nám budou prospěšné do budoucna při sestavování nových krizových plánů, případně úpravy těch současných a poučení se z jeho nedostatků a chyb. Po konečném odeznění krize je dobré se k ní vrátit a zanalyzovat si průběh krize a naproti tomu průběh krizového řízení. Cílem této analýzy je potom především:

- identifikovat nedostatky současných krizových plánů, zda odpovídal nastalé krizové situaci a byl přínosný k jejímu zvládnutí
- identifikovat silné a slabé stránky krizového plánu i krizové komunikace tedy krizového řízení v situaci krize
- pokud je potřeba, provést změny v tréninku na krizové situace

Takto provedená analýza by potom měla poskytnout podklady pro uvedenou aktualizaci krizových plánů a odstranění v něm obsažených nedostatků. (Zapletalová, 2012, s. 63)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

3.1 Koncern Hella

Společnost Hella je nezávislým rodinným podnikem s globální působností a více než 29 000 zaměstnanci ve sto pobočkách, ve více než 35 zemích světa. V obchodním segmentu koncern Hella vyvíjí a zhotovuje součásti pro automobilový průmysl, systémy osvětlovací techniky a elektroniku. Na sekundárním trhu (aftermarket) společnost HELLA navíc disponuje největší obchodní organizací pro automobilové komponenty, diagnostiku a servisní služby v Evropě. V segmentu speciálních aplikací vyvíjí společnost HELLA také produkty pro speciální vozidla a pro zcela nezávislé použití, jako je například pouliční a průmyslové osvětlení. V podniku se společnou majetkovou účastí (joint venture) navíc vznikají kompletní moduly pro automobily, klimatizační systémy a palubní kabeláž. S více než 5600 zaměstnanci ve výzkumu a vývoji se společnost HELLA řadí k významným tržním inovátorům. V hospodářském roce 2012/2013 dosáhl koncern HELLA obratu 5 miliard euro, a řadí se tak k nejlepším 50 světovým dodavatelům v oblasti automobilového průmyslu a také k 100 největším německým průmyslovým podnikům. (Hella KGaA Hueck & Co., © 2014)

3.2 Hella v Mohelnici

Hella v České republice, působí v oblasti vývoje a výroby světelné techniky do automobilového průmyslu již od roku 1992, kdy byl založen výrobní závod v Mohelnici. V rámci strategie koncernu Hella, vznikly v Mohelnici postupně tři společnosti, zabývající se vývoje a výrobou světelné techniky a také podporou dalších společností koncernu v regionu střední a východní Evropy. Jedná se tedy o Hella Autotechnik Nova, s. r. o. – výrobní závod, Hella Autotechnik, s. r. o. – která se zabývá vývojem výrobků včetně měření a testování a jako třetí Hella corporate Center Central & Eastern Europe, s. r. o., která provádí podporu IT, služby nákupu, HR, financí a mnoho dalšího. (Hella KGaA Hueck & Co., © 2014)

Pro komplexní zpracování analytické části je zapotřebí zanalyzovat nejen klíčové ukazatele výkonnosti společnosti, ale jednak také produkci automobilů celosvětově a z pohledu západní a východní Evropy, která bude srovnána v kontextu s produkcí a finančními ukazateli Helly. Ta jakožto subdodavatel automobilových dílů (především světel) je závislá právě

na produkci výrobců automobilů. Jedná se především o koncern Volkswagen, dále Daimler Group, BMW Group, které budou dále podrobněji analyzovány.

4 ANALÝZA AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU

4.1 Celosvětová produkce

Automobilový průmysl je odvětví strojírenského průmyslu, které se zabývá jednak vývojem, výrobou, propagací a také prodejem motorových vozidel. Do tohoto odvětví patří především výrobci automobilů, ale také jejich subdodavatelé jednotlivých dílů, mezi které patří i společnost Hella. V širším hledisku lze automobilový průmysl, respektive produkce automobilů, rozdělit na produkci osobních automobilů, lehkých komerčních prostředků, těžkých nákladních prostředků, autobusů a dalších speciálních vozidel. Pro účely analýzy jsou podstatné údaje především o produkci osobních automobilů, případně lehkých užitkových vozů, na které je výroba Helly především zaměřena. Před detailnějším rozbohem produkce je potřeba zanalyzovat produkci a prodej motorových vozidel v celosvětovém měřítku a postupně ji dát do kontextu s produkcí osobních automobilů v měřítku evropském, potažmo českém.

4.1.1 Produkce automobilového průmyslu celosvětově

V tabulce níže je uveden počet celosvětově vyrobených automobilů, rozdělených do dvou kategorií: osobní a užitková. Tahounem v produkci motorových vozidel se postupně stávají země jako Čína a Japonsko. Neznamená to však, že by odtud pocházeli největší výrobci, ale právě v těchto zemích kvůli vysokému rozvoji soustřeďují automobilky své výrobní závody. Velký nárůst produkce osobních automobilů je tak zaznamenán v Číně, která meziročně vzrostla o téměř 15 %. Naopak největší propad zaznamenala produkce z Francie, a to o téměř 12 %, což bylo způsobeno především velkým propadem domácí automobilky PSA Peugeot Citroën.

Tabulka 1 – TOP13 zemí v počtu vyrobených osobních vozidel za rok 2013

(vlastní zpracování)

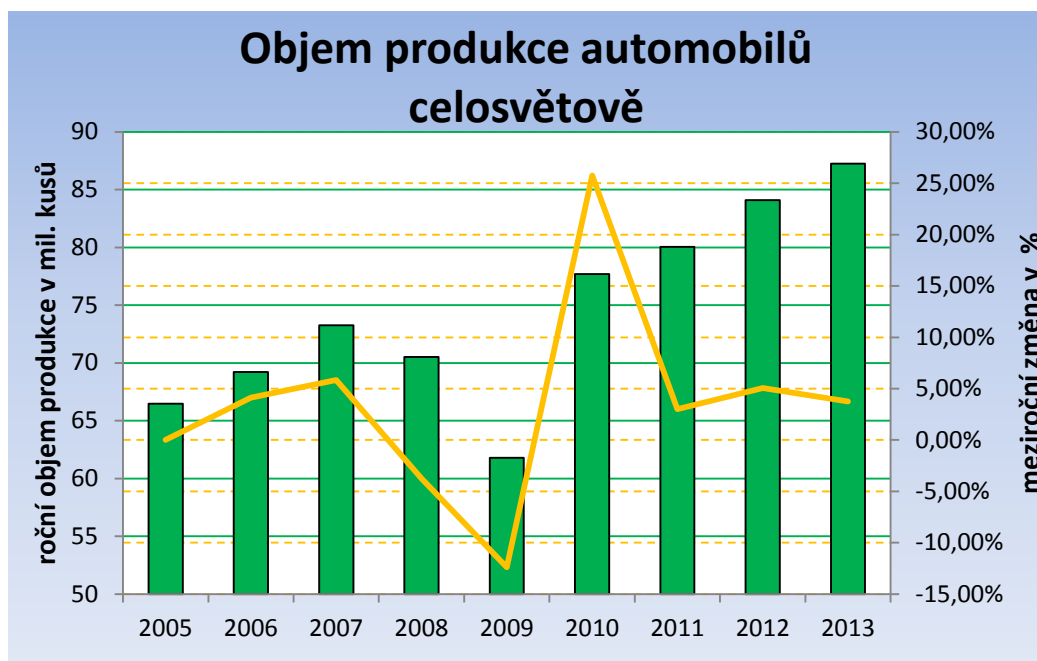
Země (dle počtu vyrobených os. aut)	Počet vyrobených aut		Celkem	% změna od roku 2012
	osobní	užitkové		
Čína	18,085,213	4,031,612	22,116,825	14,8
Japonsko	8,189,323	1,440,747	9,630,070	-3,1
Německo	5,439,904	2,783,138	5,718,222	1,2
USA	4,346,958	6,698,944	11,045,902	6,9
Jižní Korea	4,122,604	398,825	4,521,429	-0,9

Indie	3,138,988	741,950	3,880,938	-7,0
Brazílie	2,742,309	998,109	3,740,418	9,9
Rusko	1,919,363	255,675	2,175,311	-2,6
Mexiko	1,771,987	1,280,408	3,052,395	1,7
Španělsko	1,719,700	443,638	2,163,338	9,3
UK	1,509,762	87,671	1,597,433	1,3
Francie	1,460,000	280,000	1,740,000	-11,6
ČR	1,128,473	4,458	1,132,931	-3,9

Tabulka č. 1 zahrnuje pouze prvních 13 zemí dle nejvíce vyrobených osobních automobilů za rok 2013, kde právě na poslední pozici vystupuje Česká republika, které se produkce meziročně mírně propadla, ale udržela se na stejné pozici jako v předchozím roce.

S celkovým počtem 1,13 milionu kusů se Česká republika řadí na druhé místo v poměru vyrobených automobilů na 1000 obyvatel. Celkový počet všech (osobních i užitkových) vyrobených automobilů za rok 2013 byl potom téměř 87 250 000 kusů a počet všech prodaných automobilů za rok 2013 činil 85 393 803 kusů. Stejně jako v předchozích letech se tak produkce automobilů potýká s poměrně vysokou nadvýrobou.

Na grafu č. 3 níže je znázorněn vývoj objemu produkce automobilů celosvětově a meziroční změnu produkce od roku 2005 – 2013. Důležité jsou především roky 2007 - 2009, kdy se objem produkce v souhrnu propadl o téměř 19 %. V předkrizovém roce 2007 činil objem produkce automobilů 73,3 milionů a produkce se postupně propadla na 61,8 milionů (2009). Avšak již v roce 2010 nejenže objem produkce vzrostl o 25 %, ale také hodnota produkce překonala o více než 4 miliony předkrizový rok 2007.

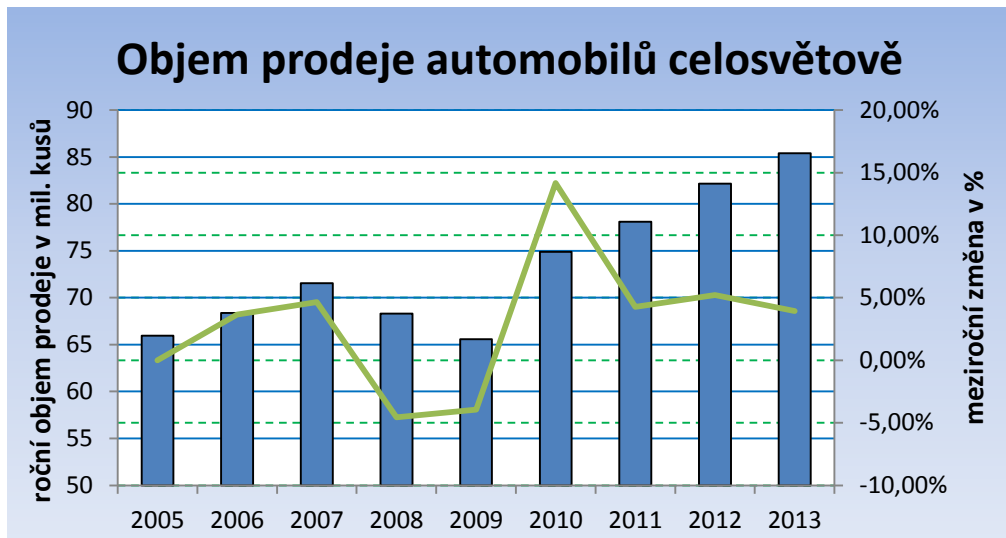


Graf 3 – Objem produkce automobilů celosvětově (vlastní zpracování)

A i v dalších letech zaznamenala produkce znatelný růst v souhrnu o téměř 13 % až na zmíněných 87 milionů.

4.1.2 Prodeje automobilového průmyslu celosvětově

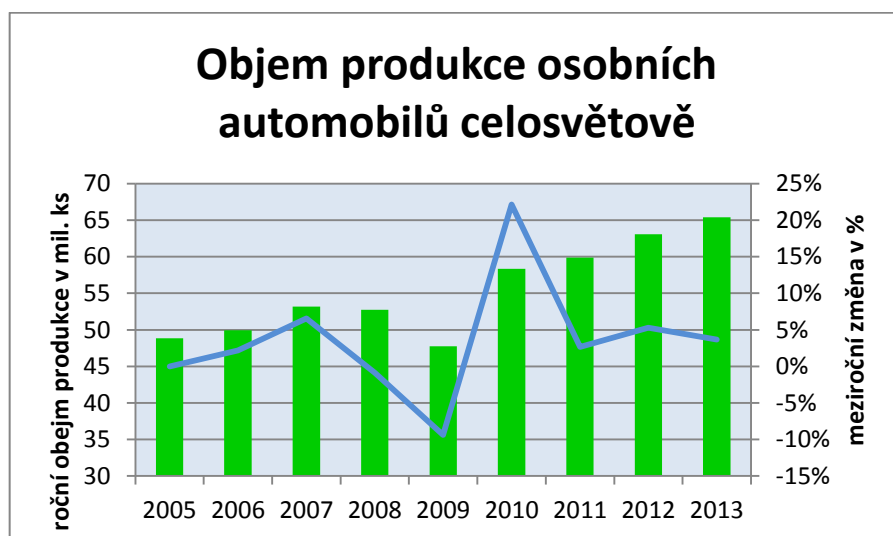
Co se týče prodejů automobilů celosvětově, ty se dlouhodobě drží více než 3 % pod úroveň produkce a jediným rokem, kdy poptávka po automobilech převyšovala nabídku (především u osobních automobilů), byl právě krizový rok 2009. Na následujícím grafu č. 4 je zaznamenán objem prodeje automobilů celosvětově a stejně tak meziroční změna.



Graf 4 – Objem prodeje automobilů celosvětově (vlastní zpracování)

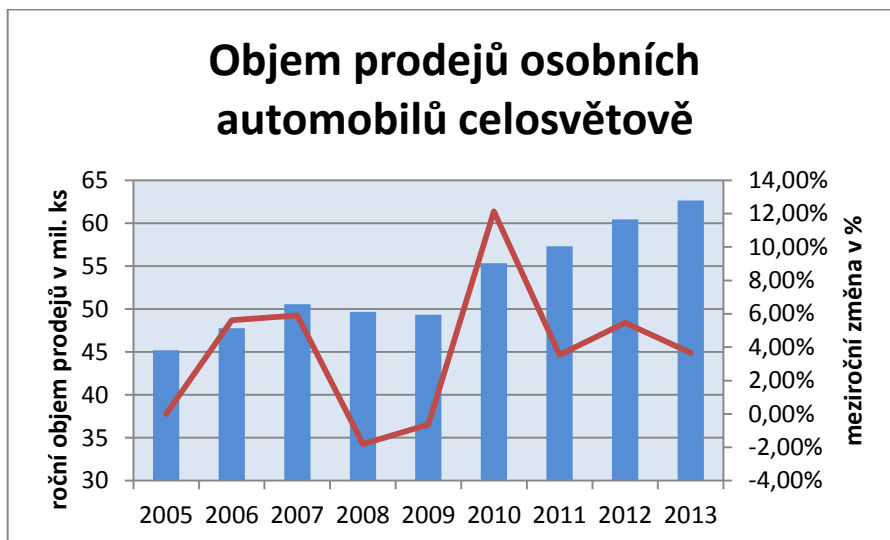
Jak je patrné z grafu, na prodeji nebyl propad v krizových letech 2007 - 2009 tak značný jako na objemu produkce. Souhrnný propad činil více než 13 %, s čímž souvisí i oživení v následujících letech, které nebylo tak optimistické jako v případě produkce, ale v následujících letech také nadále rostlo stejnou měrou jako produkce.

Pro srovnání s evropským trhem a především také pro následné srovnání s ukazateli společnosti je poměrně důležité znázornit také produkci a prodeje osobních automobilů, na které, jak již bylo uvedeno, je produkce Helly primárně zaměřena. Na následujících grafech (graf č. 5) a (graf č. 6) již dochází k výrazně menšímu propadu produkce i prodeji osobních automobilů, než v případě produkce veškerých motorových vozidel.



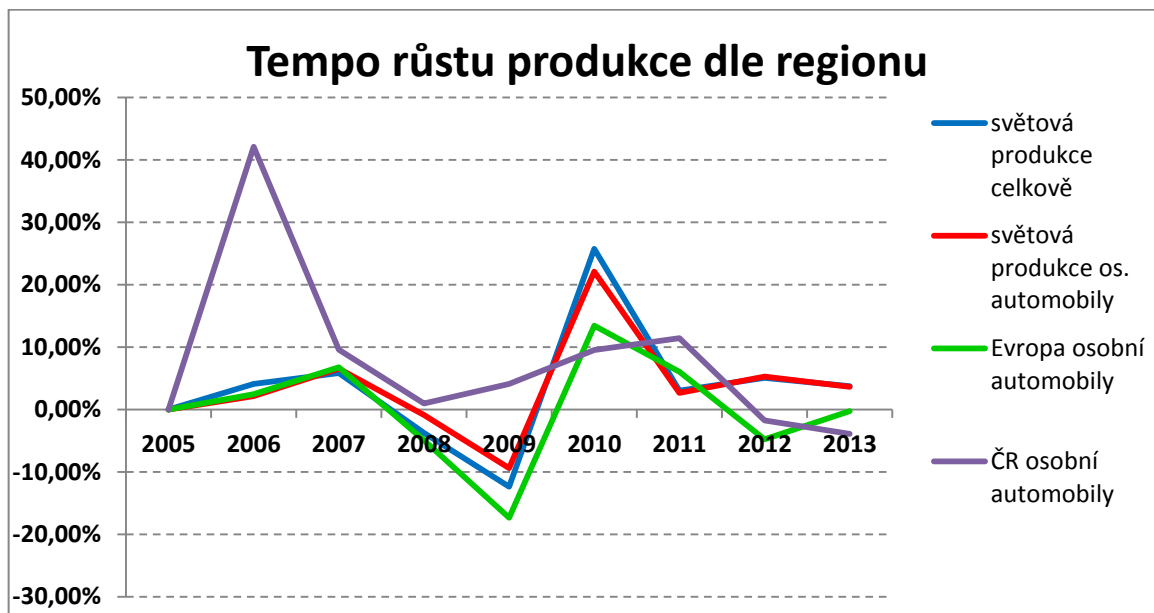
Graf 5 - Objem produkce osobních automobilů celosvětově (vlastní zpracování)

Graf č. 5, na kterém je znázorněna produkce osobních automobilů, dochází v roce 2008 k propadu pouze o -1 %, v následujícím roce 2009 o -9 % (oproti -3,75 % a -12,38 % všech vozidel).



Graf 6 – Objem prodeje osobních automobilů celosvětově (vlastní zpracování)

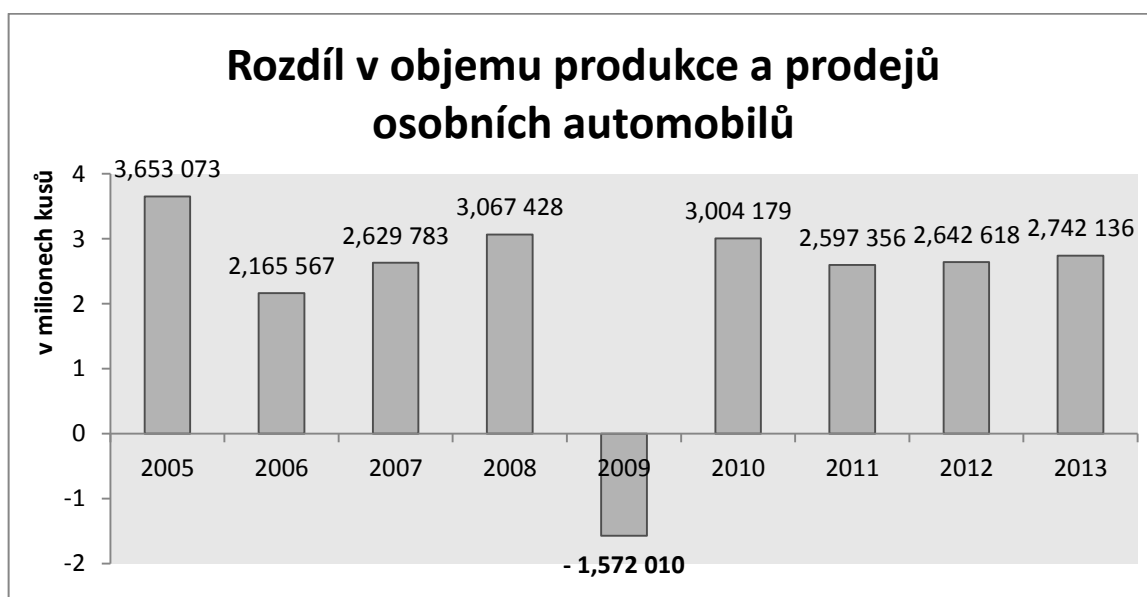
Pro lepší představu vývoje produkce automobilů ve světě, Evropě a ČR slouží graf č. 7, na kterém jsou znázorněna tempa růstu jednotlivých trhů.



Graf 7 – Tempo růstu produkce automobilů dle regionů (vlastní zpracování)

Patrně nejvíce zaujme více než 40% růst produkce vozů v ČR, který byl v letech 2005-2006 způsoben především vstupem a zahájením výroby koncernu TPCA v ČR. Největší propad v krizových letech 2008 - 2009 a to o více než 20 % zaznamenala evropská pro-

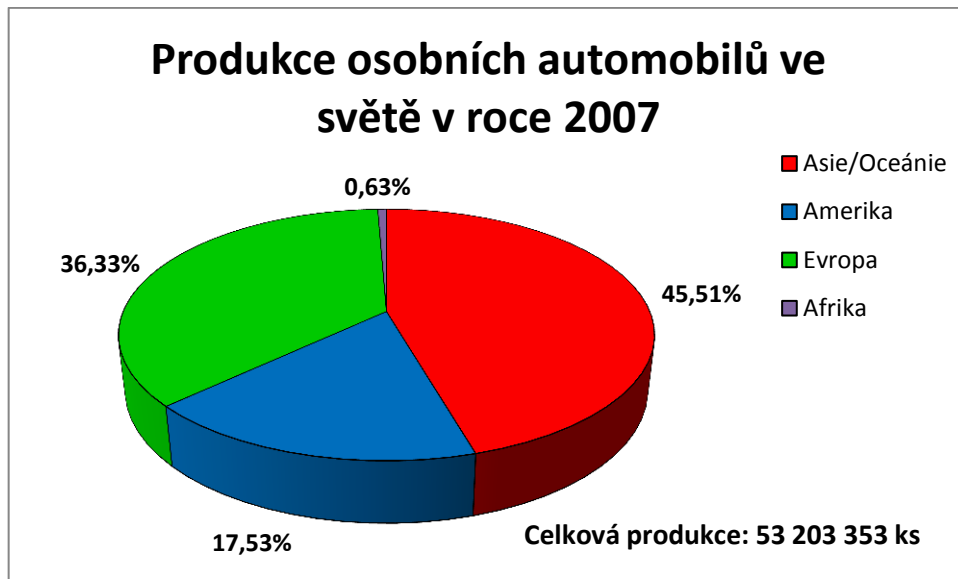
dukce osobních automobilů a u některých automobilek problémy přetrvávají. Zajímavý je také růst produkce napříč regiony po krizových letech, který byl zapříčiněn větším prodejem než samotnou produkcí u osobních automobilů, ale také různými dotačními programy vlád, které podpořily automobilový průmysl. Nejdůležitější je pro potřeby diplomové práce především fialová křivka, znázorňující vývoj produkce osobních automobilů v ČR, která ani v krizových letech 2008-2009 nepoklesla pod úroveň před krizí, což bylo důležité také pro analyzovanou společnost. Naopak v posledních letech 2012 a 2013 dochází v české produkci k poklesu, který je částečně způsoben již výše uvedenými problémy francouzského koncernu TPCA.



Graf 8 – Rozdíl v objemu produkce a prodeju osobních automobilů (vlastní zpracování)

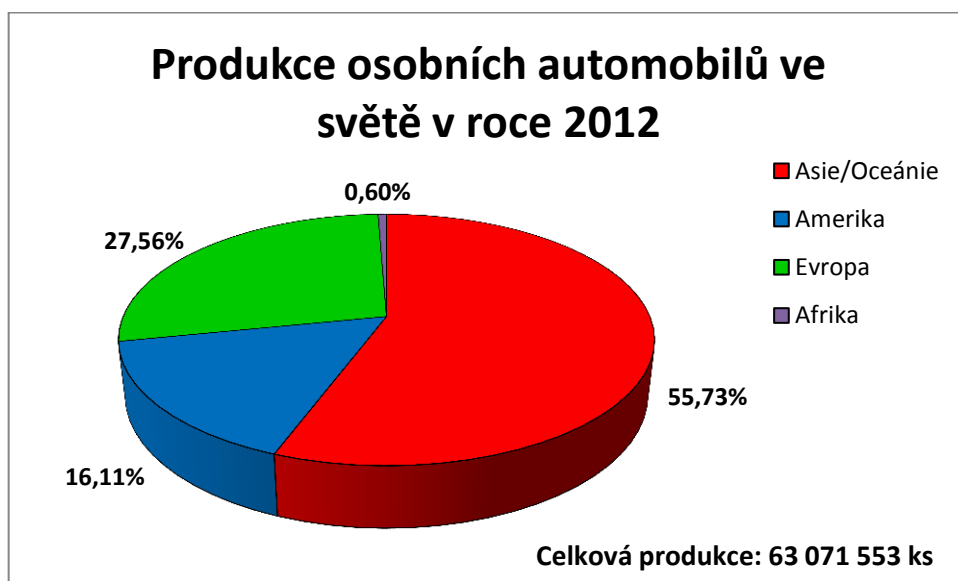
Celkový objem produkce osobních automobilů celosvětově činil v letech 2005-2013 499 181 851 kusů, naproti tomu objem prodeju za stejné období byl ve výši 478 251 721 kusů. Celková nadvýroba osobních automobilů tak v letech 2005-2013 činila 20 930 230 kusů. Automobilový průmysl se tak dlouhodobě potýká s poměrně vysokou nadvýrobou.

Na následujících grafech je patrné, jak se postupně výroba z Evropy a Ameriky přesouvá, především do Asie (viz graf č. 9 a 10), což potvrzují i výše uvedené údaje o sílící produkci automobilů v Číně a Japonsku, zatímco produkce v Evropě postupně oslabuje.



Graf 9 – Produkce osobních automobilů ve světě r. 2007 (vlastní zpracování)

Na grafech 9 a 10, v rozmezí 5 let mezi rokem 2007 - 2012 posílila produkce automobilů v Asii o více než 10 %, produkce v Evropě poklesla v poměru k ostatním regionům o téměř 5 %. V roce 2007 tak 45 % z celkového počtu 53 milionů osobních automobilů bylo vyrobených právě v Asii. O pět let později v roce 2012 to již bylo z celkového objemu 63 milionů celých 55 % všech osobních automobilů. Produkce osobních automobilů tak v celkovém objemu v Asii vzrostla za toto pětileté období o 45 % (z původních 24,2 mil. ks na 34,1 mil. ks), zatímco v Evropě poklesla o 10,3 % (z 19,3 mil. ks na 17,3 mil. ks). V Americe potom produkce automobilů zaznamenala mírný růst o cca 8 % (z 9,3 mil. ks na 10,1 mil. ks)

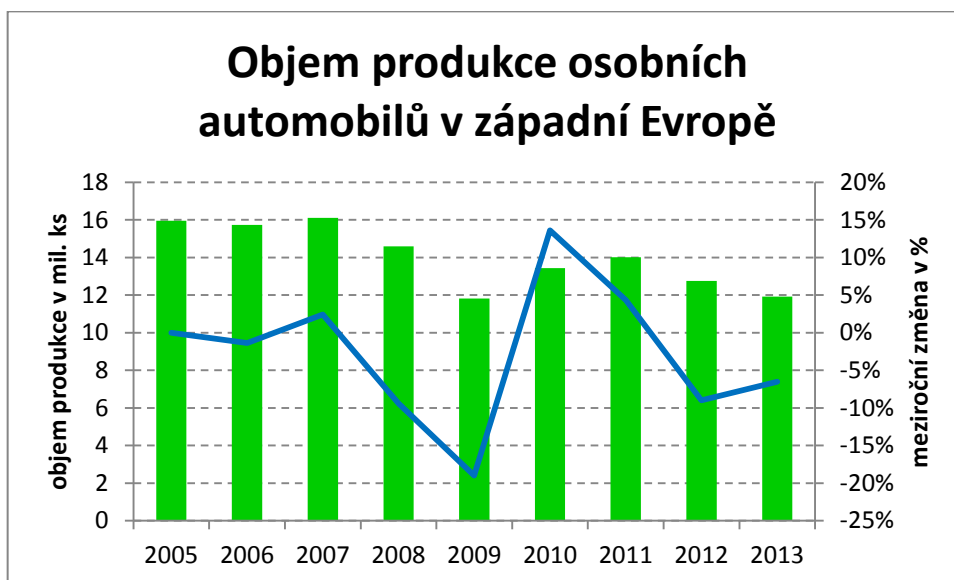


Graf 10 – Produkce osobních automobilů ve světě r. 2012 (vlastní zpracování)

4.2 Automobilový průmysl ve východní a západní Evropě

Region východní¹ a západní² Evropy je důležité detailněji prozkoumat především z hlediska odběratelů analyzované společnosti, kteří pocházejí právě z těchto oblastí. Konkrétně se potom jedná o automobilky VW Group, BMW Group, Daimler Group a částečně také General Motors.

Na první grafu č. 11 je uveden objem produkce osobních automobilů v západní Evropě, která zaznamenala v krizových letech největší propad, především kvůli výše uvedeným problémům automobilového koncernu TPCA. Na rozdíl od celosvětové produkce doposud nebyl překonán předkrizový objem produkce z roku 2007. V posledních dvou letech dochází k poklesu, který souvisí s vývojem uvedených na grafech 9 a 10, znázorňující oslabující produkci Evropy.



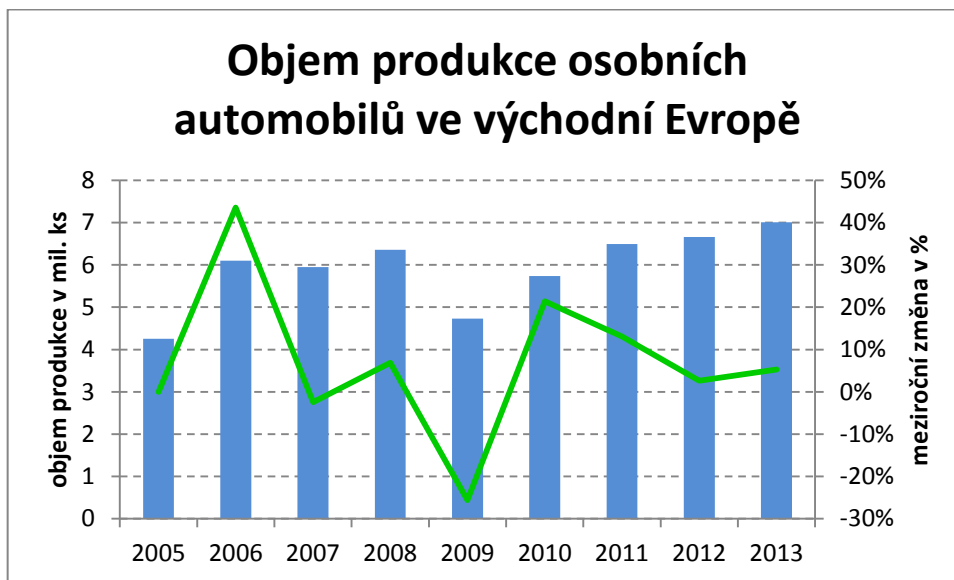
Graf 11 – objem produkce osobních automobilů v západní Evropě
(vlastní zpracování)

Na grafu č. 12 je dále uveden objem produkce osobních automobilů v regionu západní Evropy, do které je zahrnuta i produkce automobilek v České republice. I když v roce 2009 došlo v tomto regionu k nejvýraznějšímu propadu, a to o více než 25 % tak je zajímavé, že

¹ Region západní Evropa tvoří: Belgií, Finskem, Francií, Itálií, Německem, Nizozemím, Portugalskem, Rakouskem, Španělskem, Švédskem a Velkou Británií

² Region východní Evropa tvoří: Bělorusko, Bulharsko, Česká republika, Kazachstán, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Rusko, Slovensko, Slovinsko, Srbsko, Turecko, Ukrajina, Uzbekistán

v České republice k tomuto propadu nedošlo. To mohlo být způsobeno zaměřením tuzemských producentů na automobily nižší střední a střední třídy, ve kterých nedošlo k takovému poklesu. (viz graf č. 14)



Graf 12 – Objem produkce osobních automobilů ve východní Evropě
(vlastní zpracování)

4.3 Český automobilový průmysl

Český automobilový průmysl představuje jedno z nejrozvinutějších automobilových odvětví ve střední a východní Evropě. Především díky dlouholeté tradici, technickému know-how a robustní dodavatelské základně se podařilo českému automobilovému průmyslu přejít na vyvinutý evropský automobilový trh a zachovat si atraktivní poměr kvality k ceně. To je zřejmé také z toho, že v roce 2010 produkce automobilů v ČR poprvé překročila 1 milion vozů. (CzechInvest, © 1994 - 2014)

Automobilový průmysl v ČR zaměstnává více než 260 000 lidí ve více než 850 společnostech po celé ČR. Více než 20 % průmyslového exportu pochází právě z automobilového průmyslu. V roce 2011 a 2012 dosáhla produkce osobních automobilů téměř 1,2 milionu kusů. (CzechInvest, © 1994 - 2014)

Mezi klíčové výrobce v ČR patří především:

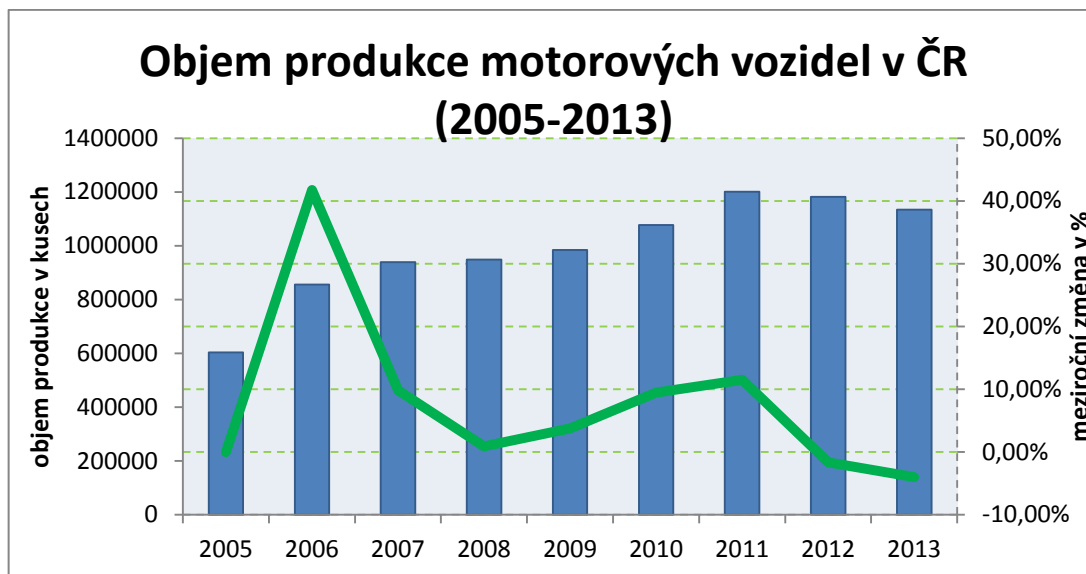
- Škoda
- Hyundai
- TPCA (Toyota, Peugeot, Citroën)
- Tatra, Jawa, Kaipan, Avia, Irisbus Iveco a další (CzechInvest, © 1994 - 2014)

Produkce motorových vozidel v ČR dále shrnuje následující tabulka, rozdělená do jednotlivých kategorií. Pro účely diplomové práce je především podstatná kategorie osobních a malých užitkových vozidel.

Tabulka 2 – Produkce vozidel v ČR dle kategorií (vlastní zpracování)

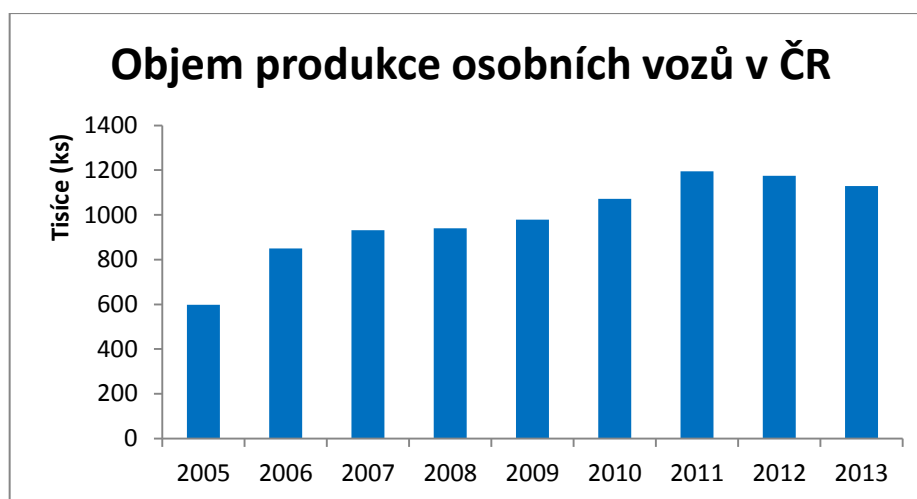
Rok	Os. a malá užitková (M1 + N1)	Užitková vozidla (N2+N3)	Autobusy (M2+M3)	Motocykly (L)	Přívěsy a návěsy (O3+O4)
2005	597 994	2050	2193	1607	2445
2006	849 876	1993	2948	1015	1993
2007	931 298	3168	3182	2140	2330
2008	940 334	2737	3496	1561	2424
2009	979 085	1091	3067	749	761
2010	1 072 263	1410	2711	782	772
2011	1 194 981	1302	3562	1155	1080
2012	1 174 267	1499	3229	2319	1505
2013	1 128 473	767	3691	1354	1251

Po předchozích grafech, na kterých byl znázorněn vývoj produkce z celosvětového a evropského hlediska, zbývá zanalyzovat vývoj produkce motorových vozidel a osobních automobilů v ČR. Zajímavé na vývoji produkce je především to, že od roku 2005 až do roku 2011 docházelo k neustálému růstu produkce a oproti výše uvedeným regionům nenastal propad především v krizových letech 2008 a 2009. Průměrné tempo růstu potom v uvedeném období činilo 8,3 %.



Graf 13 – Objem produkce motorových vozidel celkově v ČR (vlastní zpracování)

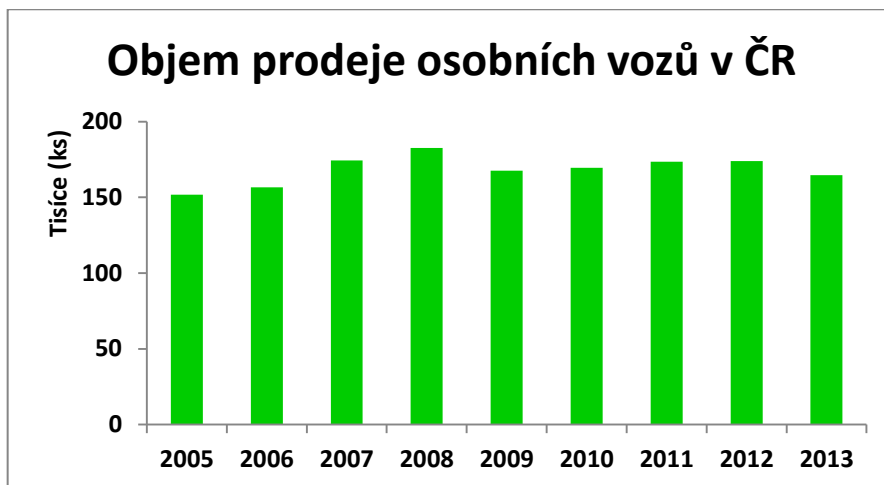
Graf č. 14 znázorňuje uvedený stav, kdy v České republice nedošlo v objemu produkce osobních automobilů k žádnému poklesu. To mohlo být způsobeno především zaměřením tuzemských výrobců na automobily střední a nižší střední třídy, ve které nedošlo v krizových letech k výrazným změnám. V roce 2008 byl objem produkce téměř shodný s předcházejícím rokem 2007 a v roce 2009 došlo dokonce k růstu produkce o více než 3 %. Menší propad v objemu produkce byl zaznamenán až v posledních dvou letech 2012 a 2013.



Graf 14 – Objem produkce osobních automobilů v ČR (vlastní zpracování)

Další graf č. 15, na kterém je znázorněn objem prodeje osobních automobilů v ČR, je uvedený spíše pro zajímavost a porovnání produkce a prodeje automobilů v České republice. Zatímco objemy produkce dosahují mírně přes milion automobilů ročně, prodeje se pohy-

bují ve statisících. Česká republika se tak v roce 2013 řadí na druhé místo, co se týče počtu vyrobených vozidel na 1000 obyvatel.



Graf 15 – Objem prodeje osobních automobilů v ČR (vlastní zpracování)

5 ANALÝZA SPOLEČNOSTI

5.1 Hlavní odběratelé společnosti

Jak již bylo výše zmíněno, Hella spolupracuje a dodává světlometry především do vozů společností VW Group, BMW Group a Daimler Group a okrajově také General Motors. Konkrétně se potom v současné době jedná především o vozy značek BMW, Audi, Ford, Volkswagen, Škoda a další. Z tohoto důvodu je důležité zanalyzovat vývoje produkce automobilů těchto hlavních odběratelů, na nichž je přímo navázána produkce společnosti Hella. Jednotlivé počty vyprodukovaných vozů jsou uvedeny v tabulce č. 3 níže.

Tabulka 3 – Objem produkce klíčových odběratelů (v mil. ks)

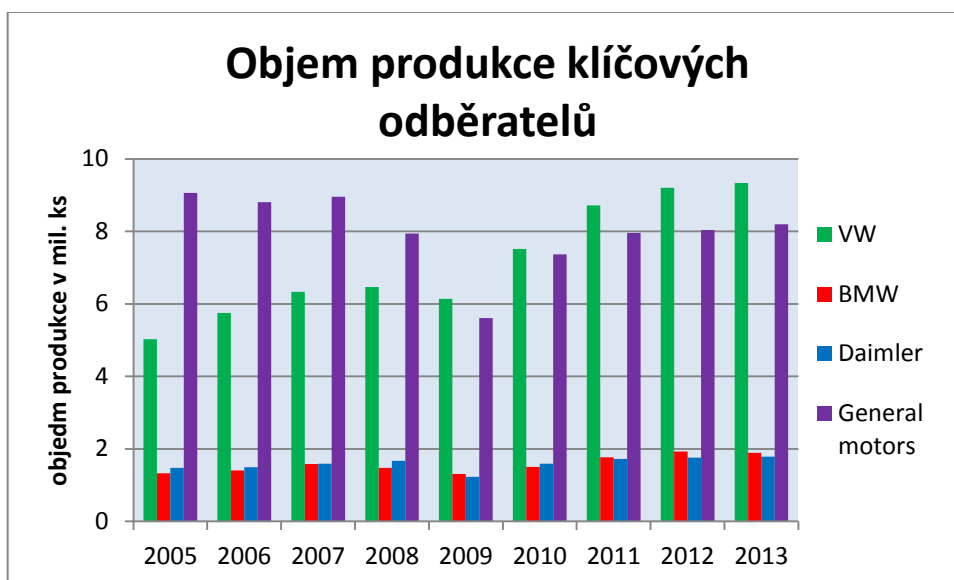
(Zdroj: Sedláček, 2012)

Rok	VW Gr.	BMW Gr.	Daimler Gr.	General Motors
2005	5,03	1,33	1,48	9,06
2006	5,75	1,41	1,49	8,81
2007	6,33	1,58	1,59	8,96
2008	6,47	1,48	1,67	7,94
2009	6,14	1,31	1,23	5,61
2010	7,52	1,5	1,59	7,37
2011	8,72	1,77	1,72	7,96
2012	9,2	1,93	1,76	8,04
2013	9,34	1,89	1,79	8,2

V tabulce č. 3 jsou uvedeny objemy produkce jednotlivých výrobců. Produkce VW Gr. od roku 2005 kontinuálně roste, i přes období, označované jako krizové v letech 2007 - 2009. Mírný pokles (330 tis. kusů) byl zaznamenán v roce 2009, kdy se produkce propadla z 6,47 mil. kusů v roce 2008 na 6,14. Avšak již v roce následujícím se produkce zvýšila o více než 22 % na hodnotu 7,52 mil. kusů. Oproti roku 2005 se tak v současnosti produkce automobilů téměř zdvojnásobila a průměrné tempo růstu činí 8,04 %. BMW oproti VW zaznamenalo mírný pokles již v roce 2008, kdy se produkce propadla o 6,3 % a v dalším roce 2009 o dalších 11,4 %. V následujících letech již však i BMW zaznamenalo růst a v roce 2011 se dostalo na vyšší hodnotu (1,77 mil. ks) než v předkrizovém roce 2007 (1,58 mil. ks). Průměrné tempo růstu potom činí 4,49 %. Třetí podstatný výrobce automobilů Daimler Gr. zaznamenal propad produkce stejně jako VW Group až v roce 2009, kdy se produkce propadla o více než 26 %. V následujících letech již opět produkce rostla, konkrétně

z 1,59 mil. kusů v roce 2010 na 1,72 mil. kusů v roce 2011, což také převýšilo produkci před propadem v roce 2008. Průměrné tempo růstu automobilky činí 2,41 %.

V poslední řadě automobilový koncern GM, který sice nemá v odbytu společnosti tak značné zastoupení, ale pro porovnání je dobré si jej uvést. Co se uvedených koncernů týče, zaznamenal v krizových letech největší propad v objemu produkce. V roce 2005 se ještě řadil na první místo s produkcí více než 9,06 miliony kusů. V následujících dvou letech však došlo k mírnému propadu a v roce 2008 to byl již propad o více než 12 %. V roce následujícím potom o rekordních 29,6 %. Od roku 2010 začala produkce koncernu opět růst, avšak ani v roce 2013 nedosáhla oproti ostatním koncernům hodnoty předkrizových let.



Graf 16 – Objem produkce klíčových odběratelů (vlastní zpracování)

Objemy produkce klíčových odběratelů jsou znázorněny také na grafu č. 16, kde je zaznamenán právě neustálý růst produkce koncernu VW a značný propad v produkci koncernu GM. V krizových letech zaznamenal koncern VW pouze mírný propad a jeho produkce tak v roce 2010 v objemu 7,52 milionu kusů překonala koncern General Motors (7,37 milionu kusů). Pro srovnání je dále uveden graf hlavního produktu analyzované společnosti, viz graf č. 17.



Graf 17 – Objem a tempo růstu produkce hlavního produktu společnosti
(vlastní zpracování)

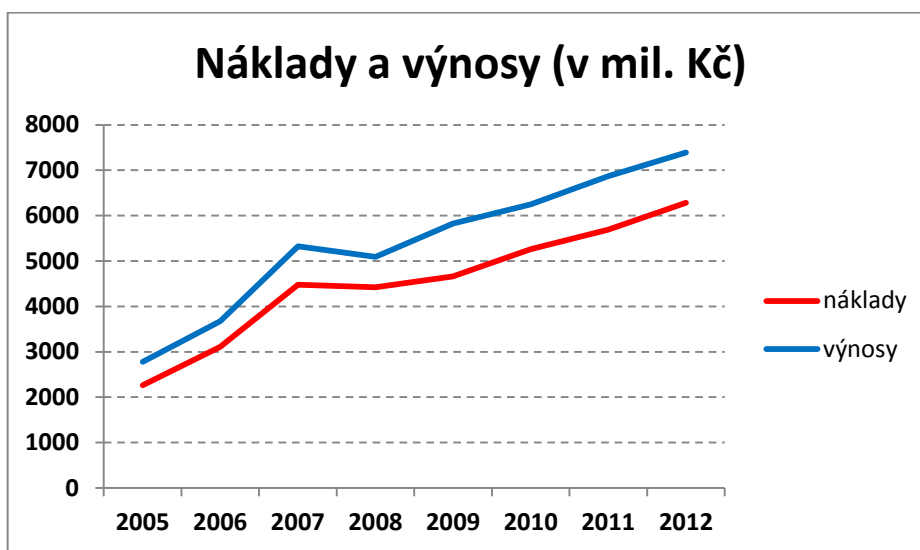
Na grafu č. 17 je znázorněn objem produkce společnosti Hella, který má rostoucí tendenci s průměrným tempem růstu okolo 10 % ročně. Na rozdíl od produkce automobilů z celosvětového a evropského měřítka, která byla analyzována v předchozí kapitole, nezaznamenala společnost v letech 2008 – 2009 žádný propad a naopak jí produkce vzrostla o 16 % v roce 2008 a o dalších 8 % v roce následujícím. Od roku 2005 tak byla produkce téměř zdvojnásobena a předpokládáný je i růst v dalších letech, který koresponduje s uvedeným cílem společnosti stát se leaderem v oblasti produkce automobilových světlometů na tuzemském trhu.

5.2 Analýza klíčových ukazatelů společnosti Hella

V následující kapitole budou rozebrány jednotlivé klíčové, především finanční, ale i nefinanční ukazatele výkonnosti společnosti Hella společně s vývojem její produkce a ostatními důležitými ukazateli např. vývoj zaměstnanců a s tím související mzdové náklady. Analyzovány budou výkazy od roku 2005 po poslední dostupný rok 2012. Budou vypočítány ukazatele rentability, likvidity a další klíčové ukazatele.

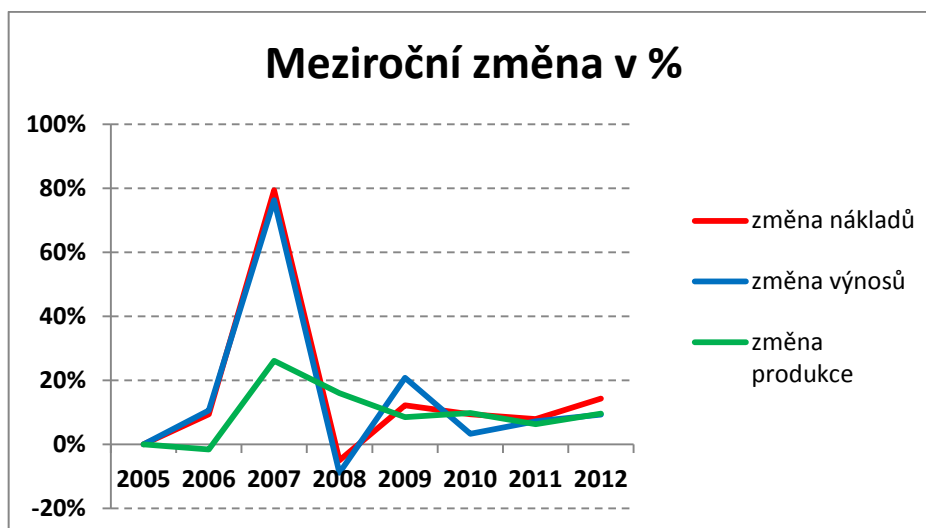
5.2.1 Náklady a výnosy

Na grafu č. 18 je uveden vývoj celkových nákladů a výnosů společnosti Hella v rozmezí let 2005 – 2012. Výnosy jsou z více než 90 % tvořeny právě tržbami z prodeje vlastních výrobků a zbytek tvoří tržby za zboží spolu s ostatními provozními výnosy. Z grafu je patrné, že náklady (až na výjimku v roce 2008) rostou proporcionalně s výnosy. Právě v roce 2007 a 2008 došlo k menšímu růstu nákladů a výnosů. To bylo zapříčiněno především tím, že v předchozích letech 2005 a 2006 se skokově zvýšil objem produkce o čtvrtinu (viz graf č. 17) a náklady s výnosy tak rostly větším tempem, než bylo běžné.



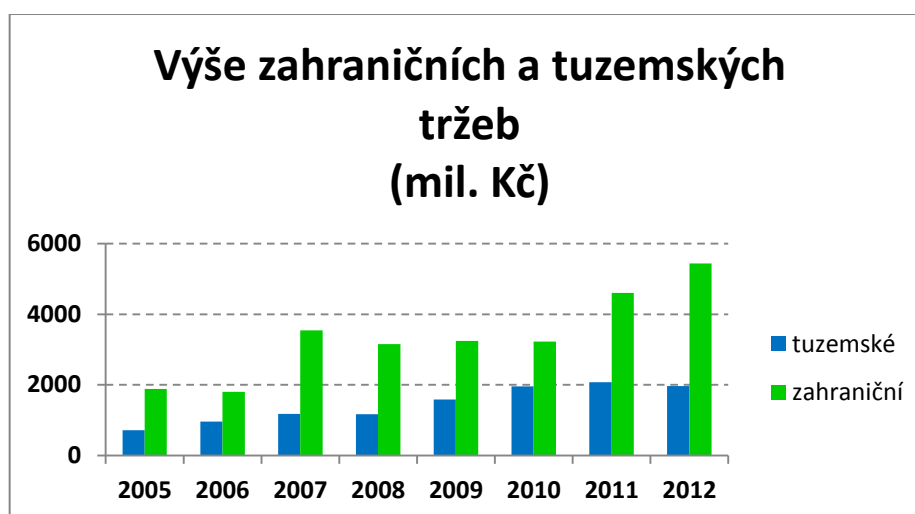
Graf 18 – Vývoj nákladů a výnosů společnosti Hella (vlastní zpracování)

Na dalším grafu č. 19 jsou potom znázorněny tempa růstu nákladů (výrobních a osobních), výnosů (za vlastní výrobky) a právě objem produkce, pro lepší porovnání vývoje jednotlivých veličin. Uvedený 26 % růst objemu produkce způsobil více než 75 % růst nákladů, ale i výnosů. V dalších letech již produkce rostla v průměru o 10 % a v podobném rozmezí se pohybují i náklady a výnosy.



Graf 19 – meziroční změna nákladů, výnosu a produkce společnosti (vlastní zpracování)

5.2.2 Vývoj tržeb



Graf 20 – Poměr zahraniční a tuzemských tržeb (vlastní zpracování)

Na grafu č. 20 je znázorněna výše tuzemských a zahraničních tržeb. Co se týče domácích tržeb, ty zaznamenaly jeden z největších růstů v roce 2006, kdy jak již bylo zmíněno, vstoupil na český trh nový výrobce automobilů, pro který začala společnost vyrábět. Tuzemské tržby potom rostou průměrným tempem 15,49 % ročně a s cílem Helly stát se největším tuzemským výrobcem světlometů, lze předpokládat i další nárůst v budoucnu. Průměrné tempo u zahraničních tržeb potom činilo pozoruhodných 19,32 % a to jednak díky skokovému nárůstu v roce 2007, kdy zahraniční tržby vzrostly o 96,5 % a také v roce 2011, kdy došlo k dalšímu skokovému zvýšení tržeb o 42 %. Od roku 2007 jsou potom

zahraniční tržby členěny na tržby z EU, Asie a tržby z ostatních zemí, které shrnuje tabulka č. 4. Zde je zejména v posledních letech 2011 a 2012 patrný růst tržeb z EU a v roce 2012 posiluje i Asie, kam se navrácí dodávky po menší odmlce v krizových letech. Za stěžejní lze označit údaje o tuzemských a evropských tržbách, které tvoří právě jádro byznysu složené z hlavních výše uvedených odběratelských společností.

Tabulka 4 – Objem tržeb dle území realizace v letech 2005 – 2012 (vlastní zpracování)

Rok	Tuzemsko	EU	Asie	Ostatní	Celkem
2005	717361	1884775*			2602136
2006	958082	1800511*			2758593
2007	1172344	3500502	31091	6962	4710899
2008	1165308	3140240	11278	198	4317024
2009	1587105	3138637	3508	103755	4833005
2010	1960298	3086683	2584	135618	5185183
2011	2076819	4595226	2250	8848	6683143
2012	1965350	5311309	9553	118408	7404620

5.2.3 Ukazatele rentability

Následující tabulka č. 5 znázorňuje vývoj ukazatelů rentability v letech 2005 – 2012, vypočítaných z údajů uvedených v rozvaze a výkazu zisků a ztrát společnosti. Při výpočtu rentabilit byly brány v potaz tržby z oblasti hlavní činnosti, tedy prodeje vlastních výrobků a služeb, dále potom tržby za prodané zboží a ostatní provozní výnosy. Veškeré ukazatele byly počítány dle vzorců uvedených v teoretické části práce v kapitole 1.6.

Tabulka 5 – Ukazatele rentability 2005-2012

(vlastní zpracování)

Rok	ROA	ROE	ROS
2005	13,36%	16,76%	12,36%
2006	18,52%	24,94%	14,47%
2007	26,94%	34,65%	14,20%
2008	14,37%	18,33%	7,94%
2009	30,09%	40,71%	17,65%
2010	20,76%	35,99%	13,15%
2011	26,05%	34,44%	12,73%
2012	18,01%	25,66%	9,52%

ROA – neboli rentabilita aktiv říká, do jaké míry se společnost z dostupných aktiv podařilo generovat zisk. ROA bývá považován za hlavní měřítko ziskovosti celkových aktiv, která byla investována do podnikání. Její doporučená hodnota by se měla pohybovat minimálně na úrovni 8 %. Lze vidět, že tuto hodnotu převyšuje společnost ve všech uvedených letech, avšak její výše je poměrně nestabilní a dochází tak k častým výkyvům. Největší propad byl zaznamenán v roce 2008 (14,37 %), stále se však hodnota udržela nad úrovní doporučeného minima.

Dalším ukazatelem je **ROE** neboli rentabilita vlastního kapitálu. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu vlastního kapitálu. Hodnota ROE je již více vhodná pro srovnávání a lze ji tak využít například v benchmarkingu neboli srovnání s konkurenty z podobného oboru. Průměrná hodnota tohoto ukazatele se v USA v odvětví výroby automobilových dílů se pohybuje okolo hodnoty 17,54, což Hella značně převyšuje ve všech letech kromě roku 2005. Minimální doporučená hodnota se potom pohybuje na úrovni 10 %, čehož analyzovaná společnost dosahuje ve všech letech. Nejmenší rentabilita potom byla v roce 2005 (16,76), avšak stále výrazně nad teoretickým minimem. Zatím nejvyšší dosažená rentabilita vlastního kapitálu byla právě v krizovém roce 2009, kdy dosáhla výše téměř 41 %.

Posledním ukazatelem je ukazatel ROS, neboli rentabilita tržeb. Ta lze vyjádřit různými způsoby, které jsou uvedeny v kapitole 1.6 v teoretické části práce. Dále uvedený výpočet rentability tržeb neboli tedy hrubé ziskové marže ukazuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Říká, jestli je podnikání dostatečně ziskové s ohledem na to, kolik obratu je nutno na daný zisk udělat. Hodnota ukazatele ROS je výrazně odvislá od odvětví, ve kterém se společnost pohybuje a nelze tak stanovit teoretickou doporučenou hodnotu.

5.2.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou poměrně důležitými ukazateli, které dávají přehled o finanční situaci podniku a o její schopnosti dostát svým závazkům. V tabulce č. 6 jsou vypočteny hodnoty ukazatelů likvidity rozdělené do obvyklých tří stupňů a to běžné, pohotové a okamžité, které jsou dále podrobněji analyzovány.

Tabulka 6 – Ukazatele likvidity 2005 – 2012 (vlastní zpracování)

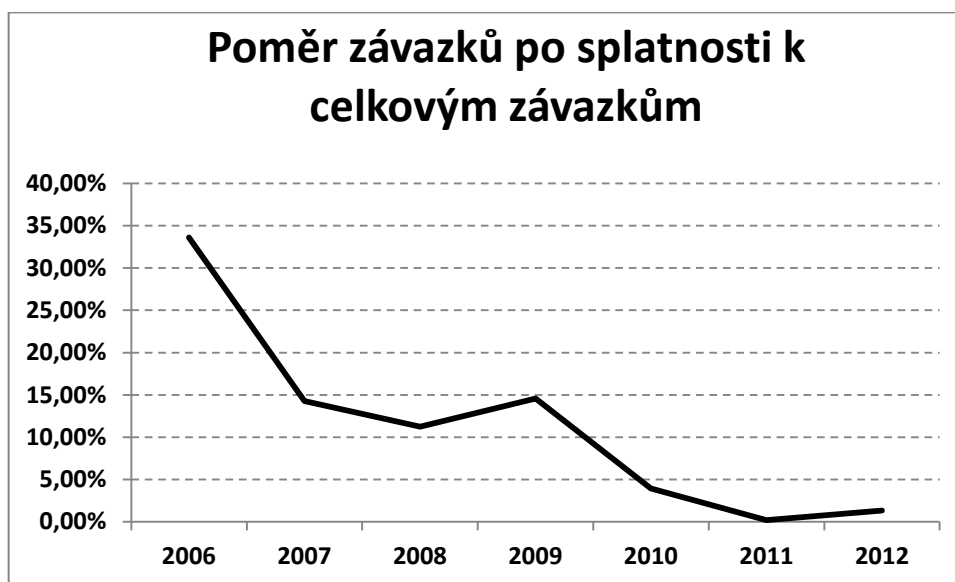
Rok	Likvidita		
	běžná	pohotová	okamžitá
2005	3,40	2,00	0,8450
2006	2,13	1,80	0,7354
2007	2,58	1,94	0,4535
2008	2,05	1,77	0,6936
2009	2,27	1,88	0,8869
2010	1,30	0,84	0,0013
2011	1,37	0,84	0,0010
2012	1,12	0,83	0,0005

V tabulce výše jsou uvedeny hodnoty jednotlivých druhů likvidity v letech 2005 – 2012. Co se běžné likvidity týče, ukazuje jak je společnost schopna pokrýt své krátkodobé závazky svým oběžným majetkem. Za doporučené hodnoty se obecně považuje likvidita v rozmezí 1,5 – 2,5. Udává, v podstatě kolikrát je podnik ze svých oběžných aktiv schopen dostát svým krátkodobým závazkům. V roce 2005 dosahovala hodnota běžné likvidity výše 3,4, což na jednu stranu zaručuje schopnost dostát svým závazkům z oběžných aktiv, avšak na druhou stranu byla tato hodnota poměrně vysoká a volné prostředky mohly být například zhodnoceny na finančním trhu. Jak si lze povšimnout, všechny druhy likvidity mají tendenci klesat (především od r. 2010) a dostávají se tak postupně mimo doporučené optimální hodnoty. Tento stav byl způsobený především tím, že od roku 2010 byl výrazně optimalizován tok finančních prostředků a již není udržován tak vysoký stav peněžních prostředků na běžných účtech. Tento stav však nezpůsobil potenciální platební neschopnost podniku, což do jisté míry dokazuje i graf č. 20 níže, na kterém je znázorněn poměr závazků se závazky po splatnosti k celkovým závazkům z obchodních vztahů.

Druhým stupněm a jak již název napovídá, možnosti dispozice s pohotovějšími prostředky (jsou vyloučeny zásoby), znázorňuje ukazatel pohotové likvidity. Nejvyšší hodnota byla v počátečním roce 2005, kdy tato hodnota byla ve výši 2. Názory na doporučené hodnoty

se taktéž různí. Nejčastěji se ale za doporučené hodnoty u pohotové likvidity považují hodnoty v rozmezí 1 – 1,5. V letech 2006 – 2009 se tak společnost pohybuje mírně nad doporučenou hodnotou. Propad nastává v již zmiňovaném roce 2010, kdy se však pohotová likvidita stále drží v doporučeném rozmezí.

Třetí stupeň počítá pouze s nejvíce likvidními – okamžitě dostupnými peněžními prostředky. Při výpočtu jsou použity pouze hotové peněžní prostředky a prostředky na běžných účtech. Jak lze vidět v tabulce č. 6, od roku 2005 – 2009 se hodnoty pohybují v doporučeném rozmezí tj. 0,5 – 1. Od roku 2010 jak již bylo řečeno, v rámci radikálního snížení a udržování stavu peněžních prostředků především na běžném účtu dosahuje tento stupeň likvidity v posledních letech velmi nízkých hodnot. Jak již bylo uvedeno, problémy v oblasti dostání svých závazků však nebyly zaznamenány a tok peněžních prostředků byl správně řízen.



Graf 21 – procento závazků po splatnosti z celkového objemu závazků
(vlastní zpracování)

Na grafu č. 21 je uveden poměr závazků po splatnosti k celkovým závazkům z obchodních vztahů. Je patrná klesající tendence s mírným výkyvem v roce 2009, který bývá označován jako krizový. V tomto roce (2009) tvořily závazky po splatnosti 14,6 % z celkové výše závazků z obchodních vztahů. V posledních letech 2011 a 2012 je poměr závazků po splatnosti v podstatě zanedbatelný (0,2 % v roce 2011 a 1,3 % v roce 2012.) například oproti roku 2006, kdy závazky po splatnosti činily celých 33,6 %. Tento stav tak potvrzuje

výše uvedené, že i když se snižují ukazatele pohotovosti a okamžité likvidity, na společnost a její schopnost dostat včas svým závazkům, to nemá negativní vliv.

5.2.5 Souhrnný ukazatel – Z-skóre

Altmanův index finančního zdraví neboli Z - skóre díky jednoduché analýze a stanoveným hraničním hodnotám dokáže říci, zda podniku hrozí určité finanční problémy či nikoli. Dle vzorce uvedeného v kapitole (1.6.3.) jsou vypočítány hodnoty tohoto Z - skóre v jednotlivých letech. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 7.

Pro názornost je uveden výpočet Z – skóre pro rok 2012:

$$Z\text{-skóre} = 0,717 \times 0,046 + 0,847 \times 0,145 + 3,107 \times 0,180 + 0,420 \times 1,304 + 0,998 \times 1,892$$

$$Z\text{-skóre } 2012 = 3,15$$

Tabulka 7 – Hodnoty Z - skóre v letech 2005-2012

(vlastní zpracování)

Rok	Z - skóre
2005	3,25
2006	3,22
2007	4,50
2008	3,72
2009	3,72
2010	4,34
2011	3,06
2012	3,15

Z vypočítaných hodnot uvedených v tabulce č. 7 je patrné, že v analyzovaných letech dosahovala hodnota Z - skóre výše, která převyšuje hodnotu 2,99 – tedy minimální hodnotu stanovenou pro uspokojivou finanční situaci podniku. Ve všech letech tedy lze hovořit o stabilní finanční situaci. Z pohledu tohoto ukazatele o finanční „zdravosti“ podniku tak lze vidět, že nejlepších hodnot dosahoval v roce 2007 – 4,5 a nejhorší hodnoty v roce 2011 – 3,11.

5.2.6 Ostatní důležité ukazatele

Mezi další důležité analyzované ukazatele společnosti patří celková zadluženost a obrat aktiv, které jsou pro roky 2005 – 2012 znázorněny v tabulce č. 8 níže. Zadluženost znázorňuje, do jaké míry jsou aktiva podniku kryta cizími zdroji. Doporučená hodnota se všeobecně pohybuje v rozmezí 30 – 60 %. Vypočítané hodnoty se pohybují právě v rozmezí doporučených hodnot. Za ideální stav při financování svých aktiv bývá označován poměr vlastních a cizích zdrojů v poměru 50 : 50. V posledních letech je však pozorovatelná větší tendence využívat k financování vyšší poměr cizího kapitálu. Průměrné zadlužení za uvedené roky bylo ve výši 32 %.

Tabulka 8 – zadluženost a obrat aktiv 2005-2012 (vlastní zpracování)

Rok	celková zadluženost	obrat aktiv
2005	24%	1,08
2006	29%	1,28
2007	24%	1,90
2008	26%	1,81
2009	25%	1,70
2010	42%	1,58
2011	39%	2,05
2012	43%	1,89

Co se týče obratu aktiv, tady jednoznačně platí, čím vyšší hodnota, tím lépe pro podnik. Minimálně by měla být tato hodnota >1, aby se dalo hovořit o efektivním hospodaření s aktivy. Hodnota obratu aktiv je ve společnosti taktéž poměrně kolísavá s postupnou tendencí zvyšování této hodnoty. Nejlepšího poměru tržeb a aktiv bylo dosaženo v roce 2011 a to 2,05 obrátky a společnost v tomto roce dosáhla druhých nejvyšších tržeb za analyzované období. Nejhorší byl potom tento poměr v roce 2005, kdy společnost nedosahovala takových objemů produkce jako v současné době (tržby byly téměř třetinové než v roce 2011) a obrat aktiv tak činil pouze 1,08 obrátky. V celkovém průměru analyzovaných let 2005 – 2012 potom dosahoval obrat aktiv výše 1,66 obrátky.

Na závěr je zde uvedena tabulka č. 9, ve které jsou znázorněny počty zaměstnanců v jednotlivých letech a mzdové náklady na zaměstnance. Stejně jako produkce se od roku 2005 do současnosti téměř zdvojnásobila, tak i mzdové náklady na zaměstnance. Počet zaměstnanců však vzrostl pouze o třetinu. To svědčí jednak o zvyšování platů, ale především o jisté modernizaci výroby, kdy s o třetinu více zaměstnanci vyrobíme dvojnásobný objem

produkce. Toho je důkazem i období let 2008-2009, kde i když bylo propuštěno téměř 70 zaměstnanců, objem produkce vzrostl o více než 8 %.

Tabulka 9 – Vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů v letech 2005- 2012

(vlastní zpracování)

Rok	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady celkem	Průměrné mzdové náklady na 1 zaměstnance
2005	617	152 110 000 Kč	246 531,60 Kč
2006	622	176 649 000 Kč	284 001,61 Kč
2007	803	254 277 000 Kč	316 658,78 Kč
2008	960	299 814 000 Kč	312 306,25 Kč
2009	894	333 114 000 Kč	372 610,74 Kč
2010	913	351 358 000 Kč	384 838,99 Kč
2011	939	361 276 000 Kč	384 745,47 Kč
2012	986	378 511 000 Kč	383 885,40 Kč

5.2.7 Srovnání s Automotive Lighting

Jak již bylo uvedeno, společnost Hella vyrábí světlomety především pro osobní automobily a mezi jedny z největších konkurentů tak patří společnost Automotive Lighting. Proto budou vypočítané ukazatele porovnány s danými ukazateli společnosti AML. Pro srovnání s firmou Automotive Lighting, byly vybrány tři roky a to rok 2006 reprezentující období před krizí, rok 2009 v krizovém období a jako poslední nejaktuálnější dostupný rok 2012.

Tabulka 10 – srovnání ukazatelů rentability s hlavním konkurentem

(vlastní zpracování)

ROK	ROA		ROE		ROS	
	Hella	AML	Hella	AML	Hella	AML
2006	18,52%	8,31%	24,94%	13,78%	14,47%	4,62%
2009	30,09%	5,92%	40,71%	8,33%	17,65%	4,13%
2012	18,1 %	16,70%	25,66%	25,82%	9,52%	8,79%

V tabulce č. 10 jsou uvedeny rentability obou společností. Je patrné, že společnost Hella dosahuje téměř ve všech letech a u všech tří ukazatelů rentability lepších hodnot. Výjim-

kou byl pouze rok 2012, kdy AML dosáhlo lepší hodnoty rentability vlastního kapitálu, ale jen o nepatrnou desetinu procenta. Za pozornost stojí především ukazatele v krizovém roce 2009, kdy společnost Hella dosahovala výrazně vyšších hodnot u všech tří rentabilit a udržela si tak vynikající ziskovost i v pro spousty jiných společností obtížných dobách. Svou ziskovostí tak v roce 2009 výrazně převyšuje ziskovost AML. Pouze z výkazu zisků lze však obtížně analyzovat, proč měla společnost AML v roce 2009 tak výrazně nižší zisk než v ostatních letech.

Tabulka 11 – Srovnání ukazatelů likvidity s hlavním konkurentem (vlastní zpracování)

Rok	Likvidita					
	běžná		pohotová		okamžitá	
	Hella	AML	Hella	AML	Hella	AML
2006	2,13	2,01	1,80	1,54	0,7354	0,7323
2009	2,27	1,74	1,88	1,35	0,8869	0,0163
2012	1,12	1,43	0,83	1,02	0,0005	0,0203

V tabulce č. 11 výše jsou srovnány ukazatele likvidity taktéž v letech 2006, 2009 a 2012. U obou společností postupně dochází ke snižování hodnot likvidity a oba podniky také postupně využívají k financování větší poměr cizích zdrojů, což potvrzují i údaje v tabulce č. 12 níže, ve které jsou uvedeny právě hodnoty celkové zadluženosti. Co se týče běžné a pohotové likvidity, dosahují společnosti poměrně obdobných výsledků v letech 2006 a 2012. Rozdílný je především právě rok 2009, kde stejně jako u předchozích ukazatelů rentability, dochází k větším rozdílům ve prospěch společnosti Hella. Avšak již v roce 2012 dosahuje ve všech třech stupních likvidity společnost AML lepších výsledků, především z důvodů, optimalizace finančních toků u společnosti Hella, které byly popsány dříve.

Tabulka 12 – srovnání zadluženosti a obratu aktiv s hlavním konkurentem (vlastní zpracování)

Rok	celková zadluženost		obrat aktiv	
	Hella	AML	Hella	AML
2006	24%	26%	1,28	1,80
2009	25%	29%	1,70	1,43
2012	43%	38%	1,89	1,89

Posledními ukazateli, které byly srovnány se společností AML, jsou ukazatel celkové zadluženosti a ukazatel obratu aktiv viz tabulka č. 12. Co se likvidity týče, obě společnosti dosahují téměř stejné výše poměru cizího kapitálu v rozmezí maximálně 5 %. Tento poměr se u obou postupně zvyšuje, u Helly z 24 % v roce 2006 na 43 % v roce 2012, což je téměř dvojnásobné zvýšení poměru cizího kapitálu k vlastním zdrojům. U AML potom z 26 % v roce 2006, došlo ke zvýšení o něco menšímu na 38 %. Obě společnosti se tak postupně blíží k uváděnému optimálnímu složení cizích a vlastní zdrojů 50:50.

Důležité pro nás je především to, že změny vývoje ukazatelů likvidity, zadluženosti a obratu aktiv, probíhají u obou společností obdobně a nejedná se tak u společnosti Hella o výjimečnou situaci či nepříznivý vývoj (především v oblasti likvidity).

5.3 Shrnutí analytické části

Společnost Hella Autotechnik Nova je neustále se rozvíjející společností, které každoročně zvyšuje svou produkci světlometů a rozšiřuje výrobu. Jejím cílem v následujících letech je stát se lídrem v tuzemsku ve výrobě světlometů. I v období pro firmy těžkých krizových let 2008-2009 dosahovala více než dobrých výsledků ve všech analyzovaných ukazatelích. V některých oblastech dokonce jedny z nejlepších za analyzované období 2005 – 2012. V oblasti rentability vlastního kapitálu právě v roce 2009, dosáhla nejvyššího výsledku a to přes 40 %, stejně tak i v rentabilitě aktiv (přes 30 %). Při porovnání vývoje produkce Helly s vývojem produkce automobilů napříč světem s ohledem na jádro byznysu tvořené uvedenými hlavními společnostmi, došlo ke zjištění, že i přes poměrně značný propad produkce automobilů se u Helly tento propad v produkci nekonal. Dá se tak v podstatě říci, že společnost Hella právě díky zaměření na osobní automobily střední a nižší střední třídy v uplynulých letech žádné krizové období nezaznamenala. Je tedy vhodné v další části práce určitým způsobem nasimulovat propad trhu a sním související i propad objemu produkce společnosti a pokusit se tak navrhnout určité možnosti řešení této nastalé situace. Zajímavý bude jednak pohled na změny u klíčových ukazatelů výkonnosti, ale především to jak se Hella vyrovná s tímto poklesem, co se týče likvidity. Především ukazatele pohotové a okamžité likvidity, jak vyplynulo z analýzy, neměla společnost v optimální úrovni.

6 PROJEKTOVÁ ČÁST

V teoretické části práce byly definovány jednotlivé postupy při sestavování krizových scénářů a potažmo krizových plánů. Jedním z prvních důležitých kroků byla identifikace rizik a jejich analýza. Jelikož cílem této práce je vytvoření krizového scénáře, který má čelit především riziku propadu objemu prodeje a potažmo produkce v krátkém čase, bude právě tato situace – propad prodeje, představovat největší jedno z největších rizik. Bude tak třeba provést identifikaci možných příčin (rizik) této krizové situace. Na tyto rizika bude následně provedena analýza rizik a možná varianta řešení, která bude znázorněna v krizovém scénáři.

6.1 Řízení rizik

Na základě teoretických poznatků o krizovém řízení se jeví jako nejefektivnější krizové řízení v širším slova smyslu, tedy to, které se zabývá především prevencí krizových situací. Jeho úkolem je odstranění možných příčin krize dříve, než k ní vůbec dojde. K této prevenci je zapotřebí znát rizika vlastního podnikání. Veškerá rizika, tedy potenciální ohniska krize, však nelze ani sebelepším krizovým řízením obsáhnout. Cílem však bude identifikovat co nejvíce možných rizik a pokusit se je analyzovat.

6.1.1 Identifikace rizik

Prvním krokem úspěšného krizového řízení, je identifikace co nejvíce možných příčin rizika propadu prodeje společnosti. Neexistuje metoda, která by byla schopna odhalit veškerá rizika, která mohou ohrozit podnikovou výkonnost. Úkolem tedy bude zjistit co nejvíce možných rizik, které jsou pro dané odvětví aktuální a mohou v budoucnu reálně nastat a ohrozit výkonnost podniku. Daná rizika budou rozdělena dle oblasti výskytu (střediska), ve které se mohou objevit a kde tak může dojít k jejich prvotnímu projevu, ale také k zamezení jejich další eskalace. Identifikovaná rizika na základě analýzy vývoje trhu a vývoje samotné společnosti jsou uvedeny v tabulce č. 13.

Tabulka 13 – Identifikovaná rizika (vlastní zpracování)

Oblast výskytu (středisko)	Riziko			
	Finanční	Platební ne- schopnost spo- lečnosti (1)	Přílišná zadluženost (A)	Měnové riziko (B)
Výrobní	Zmetkovitost (C)	Nedostatečné inovace (D)	Změna cen/druhů surovin (E)	-
Řídící	Podcenění ri- zik manažery (3)	Špatná strategie (F)	Časté změny ve vedení (G)	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků (H)
Odbytové	Ztráta odběratele (4)	Nedostatečná konku- renceschopnost (I)	Přesun producentů aut do Asie (5)	-

Tučně jsou potom ta rizika, u kterých je v blízké době potenciální možnost propuknutí v krizovou situaci, kterou by bylo potřeba řešit. Právě tato rizika je potřeba si blíže analyzovat a definovat způsoby jak jim předejít.

6.1.2 Analýza rizik

Identifikovaná rizika je nyní potřeba dále analyzovat. Nejprve jsou uvedena rizika, která nepředstavují potenciální ohnisko krizových situací. I když tyto rizika v současné době nepředstavují reálnou hrozbu, která by mohla vyústit v krizovou situaci, je dobré mít o nich přehled a i přesto si je alespoň povrchně analyzovat. Při pravidelné aktualizaci krizových scénářů pak stačí pouze znovu posoudit riziko jejich možného výskytu. Mezi tyto rizika tedy patří:

A. Přílišná zadluženost

Na základě předchozí analýzy bylo zjištěno, že se poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům postupně zvyšuje a v roce 2012 dosahoval cizí kapitál více než 40 %. Je tedy reálné, pokud by došlo k propadu objemu prodeje a společnost by musela získat dodatečné finanční prostředky, že by zvolila právě větší poměr cizích zdrojů a mohlo by dojít k přílišné zadluženosti společnosti.

B. Měnové riziko

V současné době také velmi aktuální potenciální riziko, které však svou formou nemůže ohrozit výkonnost společnosti. Je dobré však sledovat stav finančních prostředků, které musí být vydány navíc (na straně materiálu), především kvůli vládním intervencím v oblasti kurzů měn. Na druhou stranu však tyto intervence přilévají finanční prostředky, jelikož zvyšují cenu exportovaných produktů.

C. Zmetkovitost

Jak je patrné z matice rizik, nejedná se v současné době a nejspíš ani v budoucnu o potenciální riziko. Řízení jakosti je v současné době ve společnosti na takové úrovni, že nemůže dojít k tomu, aby se vadný výrobek ve větší míře dostal z areálu výrobního závodu.

D. Nedostatečné inovace

Zde se jedná především o riziko, že by společnost vzhledem ke konkurenci takzvaně „usnula na vavřínech“. Vzhledem k tomu, že bylo nedávno otevřeno vlastní vývojové centrum, které se neustále rozšiřuje a podílí se jak na designu, tak na dalších aspektech světlometů pro konkrétní typ vozidla, nehrozí z této strany bezprostřední riziko. Stejně tak jsou ve výrobě neustále inovovány výrobní postupy, právě v souvislosti s vyvíjejícím se designem a materiálovým zpracováním světel, čehož si lze všimnout například na rozvoji LED světel, změny tvaru z hranatých na různě zaoblené atp. Z tohoto důvodu jsou nedostatečné inovace prozatím zařazeny ve skupině rizik s nepravděpodobným výskytem.

E. Změna cen/druhů surovin

Riziko změny cen surovin souvisí především s neustálým technologickým vývojem v oblasti výroby světelné techniky. Jak již bylo uvedeno v předchozím bodě, neustále se vyvíjí každá jednotlivá komponenta světla a je třeba tak neustále přizpůsobovat cenové kalkulace výrobní ceny produktu, pro zachování dostatečné ziskovosti výrobku.

F. Špatná strategie

Ve společnosti je v současné době, jako v mnoha jiných sestavován strategický plán, který je každoročně upravován a postupně rozpracováván do dílčích částí strategie pro jednotlivé oddělení. Ten je dále rozpracován na operativní plány. Jasně jsou stanoveny cíle, kterých je třeba v následujících letech dosáhnout a pravidelně se vyhodnocuje míra jejich splnění. Jak již bylo uvedeno hlavním cílem je v současnosti stát se lídrem na tuzemském trhu v produkci světlometů. Strategii tak má společnost stanovenou a při očekávaném vývoji trhu je

jen mírně upravována. Problém by však mohl nastat právě při neočekávané situaci na trhu, která by vedla k nutné změně strategie a jejímu důkladnému prověření a přizpůsobení aktuální situaci. Riziko, že by společnost špatně stanovila strategii svého podnikání je tak v současné době minimální, což se ostatně prokázalo i v analyzovaných krizových letech 2008 a 2009, kdy společnost s jasně stanovenou strategií věděla jakým směrem se ubírat.

G. Časté změny ve vedení

Toto riziko bývá v mnoha společnostech velmi aktuální. Dochází k častému střídání řídicích pracovníků, což nepřispívá ke stabilitě a zdravému stavu společnosti. Chvilí trvá, než manažer pochopí situaci v podniku a během této doby může často učinit nesprávná rozhodnutí a je opět vystřídán novým nástupcem. V analyzované společnosti je však struktura řídicích pracovníků poměrně stabilní a uvedené riziko je tak v současnosti minimální.

H. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Co se týče výrobního procesu, kvalifikovaných pracovníků je poměrně dostatek a nedochází tak k potenciálnímu ohrožení neobsazenosti jednotlivých pozic. S tímto faktem souvisí i analyzované objemy pracovníků v jednotlivých letech. Jejich počet se s narůstajícím objemem produkce neustále zvyšuje. O něco horší je však situace v oblasti vývoje a designu světelné techniky. Zde je menší nedostatek vysokoškolsky vzdělaných pracovníků pro konstrukční návrhy, avšak ty jsou zpracovávány v samostatné společnosti zabývající se vývojem, která není předmětem analýzy.

I. Nedostatečná konkurenceschopnost

Toto riziko do jisté míry souvisí s výše uvedeným bodem D. nedostatečných inovací. Právě inovace jsou v tomto odvětví základem dostatečné konkurenceschopnosti. Pokud nebudou vyslyšeny přesné požadavky zákazníků a jejich představy o výsledném produktu, není pro ně nic jednoduššího, než přejít ke konkurenci, která jejich očekávání splní. Toto riziko je v současné době potlačeno právě díky dostatečným inovacím a vlastnímu vývojovému centru, které nejenže udržuje, ale i zvyšuje konkurenceschopnost společnosti.

Všechny výše uvedená rizika tak v současné době pro společnost nepředstavují aktuální hrozby, je však třeba mít tato rizika identifikovaná a sledovat jejich vývoj. Právě touto identifikací rizik a jejich sledováním zamezíme jejich nepozorovanému rozvoji a vyústění v krizovou situaci.

Druhá skupina rizik je tvořena těmi, které byly ve sledovaném čase identifikovány jako potenciální ohniska krizové situace. Tedy rizika, u kterých je do jisté míry reálné, že v dohledné době mohou nastat. Zde jsou uvedeny následující rizika:

1. Platební neschopnost společnosti

Jak vyplynulo z analýzy, v posledních letech 2011 a 2012 se společnosti dramaticky snížil objem peněžních prostředků v hotovosti a na bankovních účtech. Společnost začala lépe optimalizovat tok peněz, avšak problém by mohl nastat právě v situaci, kdy by došlo k nečekanému snížení objemu prodejů. Například v situaci, kdy by se dostal do platebních problémů zákazník společnosti, kterou by potažmo přenesl právě na analyzovanou společnost, která v současné době nedrží rezervu na tyto situace. Jedním z reálných rizik, které je tedy potřeba si blíže specifikovat, je právě platební neschopnost společnosti a případně riziko (2) platební neschopnost zákazníka.

2. Platební neschopnost zákazníka

Tato situace byla již popsána i v teoretické části práce, konkrétně v kapitole 1.4.3, kde je uvedeno, že především české firmy mají problémy s včasným placením faktur. Analyzovaná společnost má většinou dlouhodobější kontrakty na dodávky výrobků, avšak o to horší situace by mohla nastat, pokud by se některý z hlavních odběratelů dostal do platební neschopnosti a přenesl by tento stav na společnost. V souvislosti se snižujícím se stavem peněžních prostředků, které společnost udržuje a turbulentní situací, která panuje v automobilovém průmyslu, by mohl mít tento stav ničivé důsledky.

Platební neschopnost zákazníků by tak mohla být jednoduše přenesena právě na společnost, které by se tak výrazně snížila likvidita. Je tedy potřeba mít na toto riziko stanovené opatření.

3. Podcenění rizik manažery

Právě tato situace, že manažeři podceňují rizika, která na společnost mohou působit, bývá často aktuální hrozbou. Jak vyplynulo z uvedeného průzkumu v kapitole 1.3.1, jsou to právě manažeři společnosti, kteří svým nedostatečným či opožděným jednáním na nastalé situace zapříčiňují vyústění zdánlivě banálních rizik do krizového stavu. Je tedy třeba nepodcenit identifikaci co nejvíce možných rizik, blíže je analyzovat a eliminovat tak jejich možný rozvoj v krizový stav.

4. Ztráta odběratele

Jako v každém odvětví i v automobilovém průmyslu existuje konkurenční boj jednotlivých firem. V analytické části byla výkonnost společnosti srovnána s dalším velkým hráčem na trhu. Celkově se v české republice vyrobilo v roce 2011 více než 16 milionů světel (necelá čtvrtina tak pochází z produkce společnosti Hella). Například společnost AML je však také rychle rostoucí společností s významnými investicemi v oblasti rozšiřování výrobních kapacit a inovací ve výrobě. Jistým rizikem tak může být právě ztráta odběratele jednak vlivem odchodu ke konkurenci, ale také vlivem nestálého vývoje na trhu. Stejně tak jako u dalšího rizika č. 5 je třeba neustále hledat nové možnosti odbytu, především také v Asijských zemích jak je uvedeno dále.

5. – Přesun produkce automobilů do Asie

V kapitole 4.1.2 na grafu č. 9 a 10, byla znázorněna tendence postupného oslabování produkce v Evropě a její posilování v Asii. V souvislosti s touto situací tak vyvstává potenciální riziko postupného přesunu produkce automobilů do Asie. To je jednak způsobeno uvedenými problémy, se kterými se některé automobilky potýkají, ale také značným rozvojem automobilového průmyslu v Asii. Je tak třeba na tuto situaci pružně reagovat a navazovat nové obchodní vztahy a možnosti právě na těchto trzích.

6.1.2.1 Matice rizik

Byla provedena identifikace největších možných rizik, které mohou ohrozit výkonnost podniku. Takto identifikovaná rizika je nyní potřeba zaneset do matice rizik. Tato matice sleduje riziko jednak z hlediska jeho pravděpodobnosti výskytu ve sledovaném čase, ale také závažnost dopadu tohoto rizika. Každé riziko zanesené do matice se stává potenciálním ohniskem krizové situace a je potřeba vytvořit popis (krizový scénář) možného průběhu tohoto rizika. Pro následný krizový scénář však budou tato rizika určitým způsobem sjednocena a promítnuta do modelové situace, na kterou bude krizový scénář vytvořen.

Na obrázku č. 8 je uvedena matice rizik, ve které jsou zanesena jednotlivá analyzovaná rizika umístěná ve druhé skupině pod čísly 1-5. Jednotlivá rizika jsou zakreslena do matice v souvislosti s očekávanou pravděpodobností výskytu v daném čase dle tří stupňů: nízká pravděpodobnost, střední a vysoká. Druhým kritériem pro umístění v matici je dopad na společnost. Ten je taktéž rozdělen do tří úrovní na negativní, ohrožující a zničující dopad.

		Účinky na organizaci		
		Negativní	Ohrožující	Zničující
Pravděpodobnost vzniku v daném čase	Vysoká		5	
	Střední		1	4
	Nízká			3

Obrázek 8 – Matice rizik (vlastní zpracování)

1 a 2 – platební neschopnost společnosti/zákazníků

Vzhledem k provedené analýze a výpočtu likvidity byla možnost výskytu platební neschopnosti identifikována se střední pravděpodobností a ohrožujícím účinkem na organizaci. Jak již bylo uvedeno v identifikaci rizik, platební neschopnost společnosti a jejich zákazníků spolu úzce souvisí, z toho důvodu byla i platební neschopnost zákazníků umístěna na střední (mírně nižší než u společnosti) pozici pravděpodobnosti výskytu a ohrožujícím dopadem na společnost.

3 – podcenění rizik manažery

Třetí riziko podcenění samotných rizik má sice nízkou pravděpodobnost výskytu ve sledovaném čase, avšak o to horší (zničující) dopad by mohla špatná rozhodnutí mít, především v samotné krizové situaci. Je tedy třeba s tímto rizikem počítat.

4 – ztráta významného odběratele

Pravděpodobnost tohoto rizika je někde na hranici mezi nízkou a střední. Účinky na organizaci pak byly jednoznačně identifikovány jako zničující. Především z toho důvodu, že většina produkce stojí na několika hlavních odběratelích a výpadek jednoho z nich by tak mohl společnosti činit značné problémy.

5 – přesun produkce automobilů do Asie

V analytické části byla uvedena tendence postupného oslabování produkce především evropských automobilek a posilující produkce automobilek situovaných v asijských zemích. S tím může souviset také riziko přesunu významných producentů automobilů právě do Asie. Je tak třeba sledovat tuto tendenci a předem si mapovat uvedený trh, vyhledávat potenciální nové odběratele a pružně reagovat na nastalé situace. Japonsko a Čína v posledních letech zaznamenávají značný růst nejen v automobilovém průmyslu, a i když je tento trh poměrně vzdálený, není v dnešním globalizovaném světě nedostupný.

6.1.3 Vyhodnocení rizik

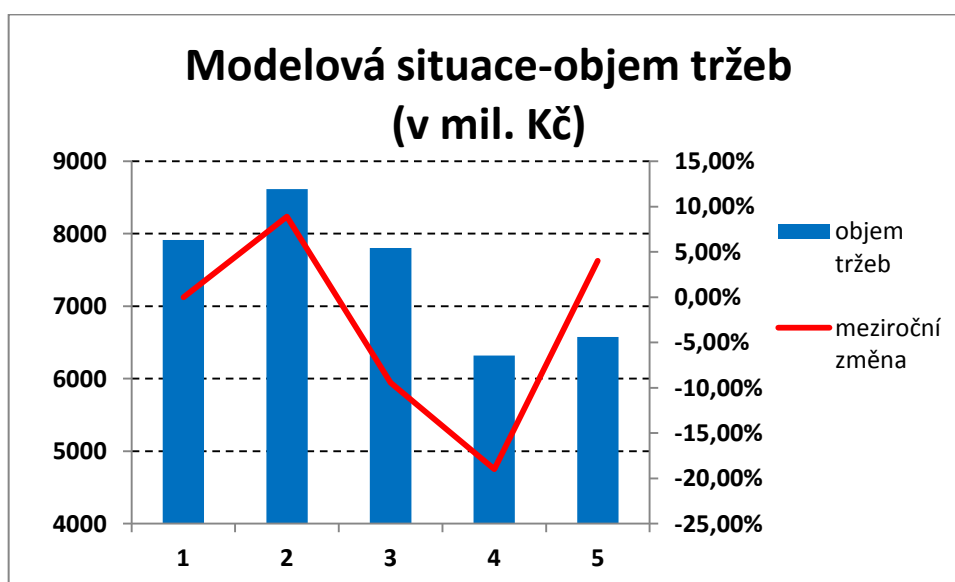
Z hlediska pravděpodobnosti výskytu se jako nejpravděpodobnější jeví riziko postupného přesunu produkce automobilů do Asie. Což, jak vyplynulo z analýzy, již pomalu probíhá. Nedochozí však k přímému přesunu producentů, ale k postupnému útlumu produkce v Evropě a posílení v Asii. Z hlediska závažnosti dopadů na společnost se potom jako nejzávažnější zdá být ztráta odběratele. Obě tyto rizika se mohou ve společnosti projevit různými způsoby, které většinou vždy vyústí do stejného výsledku a to ztráty finanční výkonnosti společnosti v souvislosti s propadem objemu tržeb. V následující kapitole tak bude tato situace ve společnosti namodelována nejen pro znázornění dopadu na společnost, ale především pro následné vytvoření krizového scénáře, který bude tuto situaci řešit.

6.2 Modelová situace

Jak již bylo uvedeno v analýze, společnost Hella v posledních krizových letech 2008 a 2009 nezaznamenala v žádném z analyzovaných ukazatelů výrazný pokles. Cílem následující části práce bude tedy nasimulovat propad prodeje společnosti, jednak dle výše provedené analýzy rizik, ale také dle krizového vývoje v letech 2008-2009. Předpokladem tedy bude, že se prodeje společnosti budou vyvíjet obdobným způsobem, jako západoevropský trh automobilové produkce v uplynulých krizových letech.

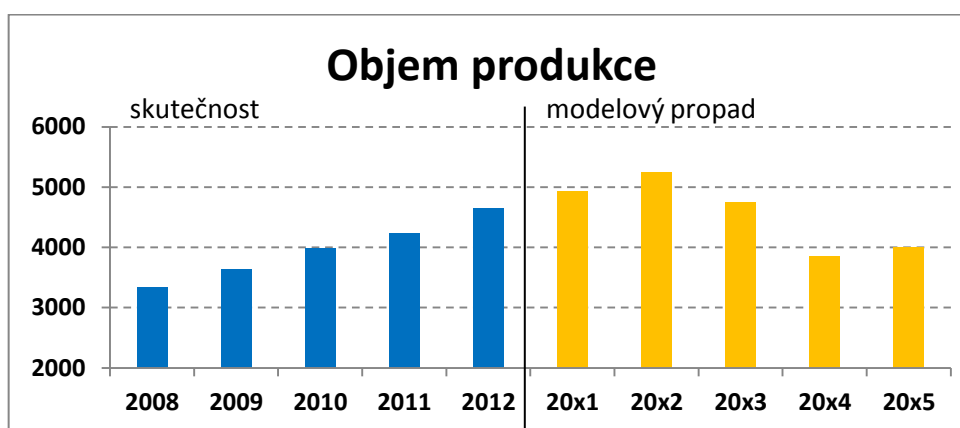
6.2.1 Modelový propad

Na základě analýzy finančních ukazatelů z předchozích let 2005 – 2012 byla provedena přibližná predikce vývoje tržeb v následujících letech 201x – 201x. Predikce byla provedena na základě lineární spojnice trendu s vyloučením atypických let 2005, 2006 a roku 2009. Na základě pěti předchozích let však nelze s určitou mírou spolehlivosti předpovídat vývoj na dalších 5 let dopředu. Jedná se tak pouze o modelový příklad, možného vývoje objemu tržeb. Pro účel znázornění propadu a jeho následného řešení je však tato predikce dostačující. Cílem není predikovat finanční situaci podniku, ale sestavit scénář průběhu řešení nastalé situace na základě uvedeného modelového vývoje.



Graf 22 - Modelový vývoj tržeb – krizový stav (vlastní zpracování)

Na grafu č. 22 je znázorněna predikce vývoje tržeb s modelovým propadem ve 3 a 4 roce. Hodnoty jsou orientačně predikovány na základě předchozí analýzy a nejsou směrodatné. Podstatný však je propad, který v podstatě vychází z propadu v letech 2008 a 2009 v evropské produkci automobilů. V roce 20x3 tak činí propad 9,44 % a v následujícím roce dalších téměř 19 %. Uvedený stav je výchozí situací, na kterou bude následně zpracován krizový scénář. Ten by měl promítnout jedno z možných řešení této situace a zobrazit, kde všude se daný propad v objemu prodeje projeví a jaké může způsobit problémy v jednotlivých odděleních.



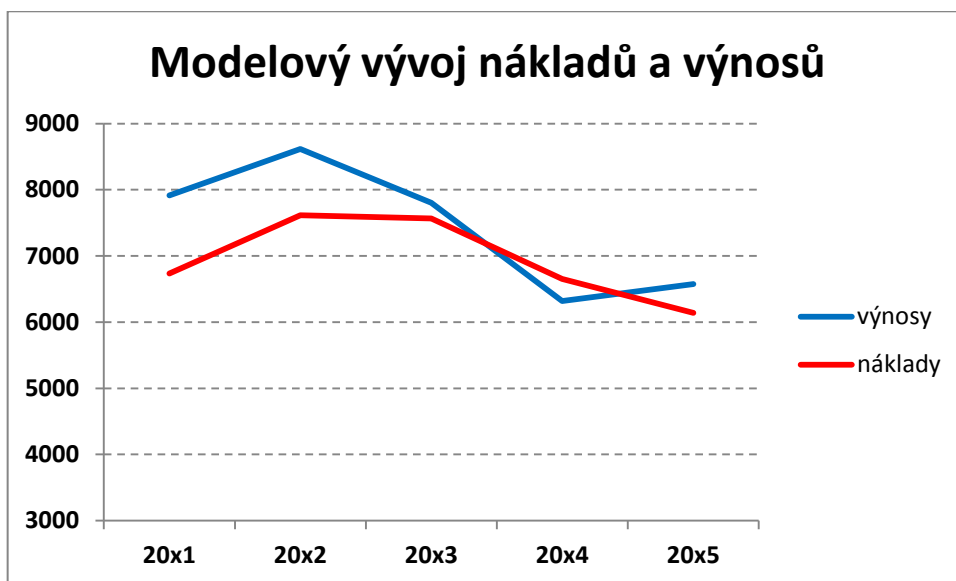
Graf 23 – Objem produkce společnosti (vlastní zpracování)

Na dalším grafu č. 23 je zobrazen objem produkce společnosti. V první části modré sloupce znázorňují skutečnou produkci společnosti v letech 2008 – 2012, který byla již zobrazena v analytické části práce. Zde je však důležitá druhá polovina grafu, která znázorňuje právě modelový propad v objemu produkce. V roce 20x3 se tak produkce společnosti propadá zpátky na úroveň z roku 2012 a v následujícím roce 20x4 dochází k hlubšímu propadu pod 4 miliony kusů. Objem produkce by se tak dostal zpátky na úroveň z let 2009 – 2010.

6.2.2 Promítnutí do finančních ukazatelů

Na základě předchozí analýzy jednotlivých finančních ukazatelů společnosti, byla vytvořena budoucí predikce možného vývoje výnosů a nákladů s modelovým propadem zapříčiněným snížením objemu produkce společnosti. Důležitý na uvedeném grafu č. 24 je především krizový zlom ke konci roku 20x3, kdy výše nákladů převyší výši výnosů a společnost se tak může dostat do ztráty. Tato modelová situace je uvedena za předpokladu, že

nebudou podniknuty dostatečné kroky k zamezení rozvoje krizové situace ihned po jejím propuknutí.



Graf 24 – Modelový vývoj nákladů a výnosů (vlastní zpracování)

Při analýze finančních ukazatelů společnosti docházelo v posledních letech ke snižování likvidity a zvyšování zadluženosti společnosti. Pokud by tak reálně nastala modelová situace a společnost by se musela potýkat se ztrátou, jednak by postupně došlo ke snížení rentability až do záporných čísel, ale také mohou nastat problémy právě s likviditou společnosti. Predikovat přibližný vývoj těchto ukazatelů však postrádá na významu a bylo by to velmi přibližné. Důležitější než samotná predikce hodnot těchto ukazatelů je však mít podchycené riziko jejich nepříznivého vývoje. Především likvidita lze udržováním určité hotovostní rezervy zvýšit v případě zjištění počátečních příznaků krize. Je tak třeba mít při zpracování krizového scénáře vliv na tyto ukazatele na paměti a dbát na jejich zahrnutí do krizového plánu.

6.3 Návrh krizového scénáře

V literatuře bývá krizový scénář často spojován spíše se situacemi takového charakteru, jako je například požár či živelné pohromy, kdy je především třeba brát úvahu riziko ohrožení lidí na životech a prvotním cílem je tomuto ohrožení zamezit. Cílem tohoto krizového scénáře však bude vymezit jednotlivé kroky řešení konkrétní krizové situace, která je specifikována v předchozí kapitole 6.2. Bude tak orientován čistě na ekonomické hledisko a na udržení výkonnosti společnosti i v krizových situacích. Základem dobrého krizového scénáře má být jeho stručnost, přehlednost a výstižnost na což bude dbáno i při tvorbě tohoto krizového scénáře. Uvedený krizový scénář by měl být určitým vodítkem pro překonání prvotní šokové fáze a umožnit co včasnou reakci na nastalou situaci.

Ve výše uvedené analýze rizik, byla identifikována možná rizika, která pro společnost představují potenciální ohrožení a jejich možné vyústění v krizovou situaci. Jednotlivá rizika byla rozdělena na dvě skupiny, přičemž pro nás jsou důležitá rizika uvedená v krizové matici. (viz obr. 8). Každé z rizik, které je zaneseno v matici se může stát potenciálním ohniskem krize. Z těchto rizik byla vytvořena modelová situace propadu objemu prodeje a potažmo produkce. Veškeré z uvedených rizik nám mohou způsobit právě uvedenou modelovou situaci, kdy se společnosti propadne objem tržeb a potažmo i produkce, kterou je třeba operativně řešit. Právě k tomu by měl sloužit vytvořený krizový scénář.

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, není závazné pravidlo, ani postup, podle jakého by měl být krizový scénář vytvořen, ani co vše by měl obsahovat. Po samotné identifikaci a analýze možných rizik lze sestavit krizový scénář. Ten by měl zobrazovat, jakým způsobem se modelová situace projeví v jednotlivých odděleních a jaké by měly být jejich první kroky pro zamezení eskalace krizového stavu. Jako doporučený obsah lze uvést následující body:

- Zúčastněné (zodpovědné) osoby a jejich pravomoci
- Kroky vrcholového vedení
- Kroky finančního střediska
- Kroky výrobního střediska
- Kroky personálního střediska
- Kroky odbytového střediska
- Kroky marketingového střediska
- Zpětná vazba

Jednotlivé kroky budou nyní aplikovány na modelovou situaci uvedenou v předchozí kapitole 6.2. V následujících odstavcích jsou tyto kroky jednotlivě odděleny pouze však pro jistou strukturu krizového scénáře. Ve skutečnosti nelze jednotlivé kroky oddělit. Personální oddělení musí pružně reagovat na kroky výrobního oddělení, stejně tak odbytové oddělení na marketingové atd. Celkový průběh krizového scénáře tak musí být provázán napříč organizací v podobě procesního řízení.

6.3.1 Stanovení zodpovědných osob a jejich pravomocí

Prvním uvedeným krokem je tedy identifikovat si zúčastněné osoby, především řídicí pracovníky a jejich zodpovědnost. Právě na jejich rozhodnutí bude záležet při dalším vývoji společnosti, zda se podaří ji zdárně vyvést z krize. Za každé uvedené oddělení je tak třeba uvést zodpovědnou osobu. Ta má na starost jednak právě dodržování stanoveného krizového scénáře, ale také záznam vývoje situace a veškerých rozhodnutí, které budou učiněny. To je zapotřebí právě pro následnou analýzu vývoje krizové situace a poučení se z případných učiněných chyb.

Stanovení těchto osob je v této situaci jednoduché, protože jsou totožné s řídicími pracovníky daných oddělení. Pro náš účel tak není třeba a ani to není možné vypsát jednotlivé zodpovědné pracovníky, ale je třeba tento krok uvést.

6.3.2 Rozhodnutí vrcholového vedení

Při běžném řízení, vyvíjí-li se situace v podniku a na trhu podle očekávání se řídicí pracovníci rozhodují běžně podle stanovených strategických a operativních plánů. Jiná situace však nastává při krizovém stavu.

V našem případě pokud se začne propadat objem prodeje, je třeba učinit zásadní rozhodnutí co s takovou situací dělat. Jako prvním krokem by měla být aktualizace stanovené strategie společnosti. Při průběhu uvedeném v modelové situaci je třeba:

1. Zamezit dalšímu propadu prodeje – zahrnuje jednak zjištění příčiny, ale především stanovení opatření, které je třeba učinit ke stabilizaci
2. Upravit výrobní plán dle aktuální situace
3. Optimalizovat náklady – zde je důležité uvést, že náklady v krizových situacích neklesají tak rychlým tempem jako výnosy (viz graf č. 24). Je tedy třeba navrhnout opatření, která optimalizují výši nákladů a zabrání převýšení výnosů. Je nutné uči-

nit radikální škrty v nákladech tam kde je to možné. Některé z možností jsou uvedeny dále u kroků jednotlivých středisek.

4. Informovat jednotlivé oddělení o dalším postupu a navržených opatřeních
5. Vytvoření variantního krizového plánu – měl by být vypracován ještě před vznikem krizové situace, pokud však není je záhodno jej alespoň v bodech vypracovat a řídit se jím.
6. Zpětná vazba – kontrola účinnosti jednotlivých kroků

Na tyto rozhodnutí dále navazují první kroky jednotlivých oddělení, které budou specifikovány posléze.

Důležitým krokem je také vytvoření scénáře, co nejhoršího se může stát, tedy určitou nejpesimističtější variantu vývoje a být na tuto variantu připraven. V případě uvedené modelové situace a její nedostatečné řešení by mohlo dojít k následujícímu:

- Hlubší pokles výnosů společnosti a s tím narůstající platební neschopnost
- V souvislosti s prvním bodem zvyšování zadluženosti a potřeby většího poměru cizího kapitálu pro potřeby splacení svých závazků. Strana výdajů v cash flow převyšuje stranu příjmů a je třeba hledat alternativní způsoby financování.
- Se zvyšující se zadlužeností a platební neschopností se snižuje možnost získání nových zákazníků a jejich důvěry
- Náklady postupně převyšují výnosy a společnost se stává ztrátová

a spousty dalších problémů v případě neřešení nastalé krizové situace. Proto je důležité znát rizika svého podnikání pokusit se jim včas zamezit a v nejlepším případě z nich učinit své příležitosti.

6.3.3 Kroky střediska výroby

V návaznosti na předešlé rozhodnutí vrcholového managementu musí být přizpůsoben také výrobní plán. Při nepřizpůsobení výrobního plánu aktuální situaci, může dojít k:

- Nadměrné výrobě, která nám jednak zvyšuje náklady na skladování hotových výrobků a manipulaci s ní, ale také dochází k vázání finančních prostředků v těchto výrobcích a zpomalení obratu aktiv a celého výrobního toku
- Naopak k samovolnému propadu v oblasti produkce vlivem nedostatku finančních zdrojů v souvislosti s omezením přílivu finančních prostředků za prodané výrobky.

- V souvislosti s předchozím bodem může být udržován nadpočet výrobních dělníků a docházet tak utápění mzdových nákladů
- Dočasné pozastavení výrobní činnosti – zde je také důležité kalkulovat, zda by se tato varianta vůbec vyplatila vzhledem k výši fixních nákladů, které zastavením výroby neovlivníme

V oblasti výroby je tedy třeba učinit jisté opatření, které by měly shrnovat následující body:

1. Přizpůsobení objemu produkce aktuálním potřebám a možnostem – dle finančních a personálních zdrojů
2. Zvážit omezení produkce – zde je třeba nalézt optimální variantu využití výrobní kapacity a zároveň nákladovosti produkce (převažuje poměr fixních nákladů, které se nevyvíjí stejným tempem jako objem produkce a klesají tak pomaleji)
3. Pokusit se nalézt úspory ve spotřebě vstupů do výroby (materiálové, energetické, mzdové, a další)
4. Pokud je to možné, omezit šíři sortimentu a specializovat se pouze na hlavní produkty společnosti
5. Záznam veškerých kroků pro pozdější analýzu

Zde je důležité především propojení s personálním oddělením a přizpůsobení počtu výrobních dělníků a pracovníků aktuálnímu výrobnímu programu. Tím není myšleno pouze jejich propouštění, ale například omezení pracovní doby, možnosti přesčasů či sloučení určitých pozic což bude dále upřesněno v krocích personálního střediska.

6.3.4 Kroky finančního řízení

Finanční ukazatele bývají často tím prvním místem, kde se naplno projeví skutečnost, že se podnik nachází v krizové situaci. Avšak společnost s řízenými riziky svého podnikání by měla rozpoznat krizovou situaci mnohem dříve.

K zaznamenaným projevům, ke kterým může v souvislosti s uvedenou modelovou situací dojít, patří ve finančním středisku především:

- Nevyrovnané peněžní toky, které způsobují obtížné plánování cash flow (toků peněz)
- Snižování likvidity, tedy platební schopnosti společnosti

- Zvyšování zadluženosti pro potřebu financování činnosti společnosti
- Odchýlení od plánovaných kalkulací a rozpočtů – nedaří se plnit stanovené rozpočty, je třeba je aktualizovat a přizpůsobit aktuální situaci

K jednotlivým prvotním krokům, které je třeba učinit, potom náleží:

1. Optimalizace stanovených kalkulací a rozpočtů
2. Snižování nákladů (mzdových, výrobních, investičních)
3. Omezit či úplně zastavit plánované, případně i probíhající investiční záměry
4. Zajištění dostatku finančních zdrojů pro budoucí vývoj – například důslednějším vymáháním pohledávek, případně odprodejem nepotřebného majetku
5. Pokusit se zvýšit stav likvidních prostředků jednak v souvislosti s předcházejícím krokem, ale také mít vytvořeny určité rezervy na pokrytí nepředvídatelných výdajů

Opět se jedná pouze o doporučení určitého postupu, který je třeba rozpracovat na podrobný krizový plán, dle kterého bude v případě krizového stavu postupováno. Důležitým a obtížným krokem finančního řízení je především nalézt peníze tam, kde většinou nejsou. Proto je třeba ve spolupráci s dalšími odděleními snížit náklady na únosnou mez a zajistit dostatečnou likviditu.

6.3.5 Kroky personálního střediska

V krizovém období bývá často prvním krokem snižování stavu pracovníků a tím optimalizování mzdových nákladů. Je to jedna z nejrychlejších a nejefektivnějších možností jakým regulovat náklady. Na druhé straně nám však vznikají jiné dodatečné náklady z případného odstupného a ztrácíme tak již kvalifikovanou pracovní sílu, kterou můžeme a s velkou pravděpodobností i budeme, po krizové době opět potřebovat. Získat takovou pracovní sílu zpátky nemusí být snadné a se školením nových pracovníků nám taktéž vznikají další náklady. Snižování počtu pracovníků tak není úplně optimálním řešením, někdy je však nevyhnutelné. Jako lepší varianty snižování mzdových nákladů lze uvést následující:

1. Kumulace pracovních pozic
2. Snižování mezd zaměstnanců
3. Rušení zaměstnaneckých výhod
4. Omezení možnosti práce přesčas,
5. Krácení pracovní doby zaměstnanců

Pokud však výše uvedené kroky nebudou dostačující, může dojít i právě ke snížení počtu pracovníků

6. Propouštění pracovníků

První čtyři uvedené střediska jsou rozhodující pro okamžité a efektivní řízení krizového stavu pokud možno zpět do normálního stavu. Především vrcholové vedení a finanční řízení musí mít na základě krizového scénáře sestavený plán jednotlivých rozhodnutí v dané situaci, aby nedocházelo k opožděným reakcím v akutní situaci. Následující střediska by však také měly dbát na dodržování určených kroků na vyšších stupních řízení a umět jim přizpůsobit svou činnost. Důležitá je především informovanost jednotlivých řídicích pracovníků, aby nedocházelo k protichůdným opatřením.

Rozhodnutí v následujících střediscích tak je třeba učinit v návaznosti na předešlé kroky z hlavních podnikových oblastí. Uvedené střediska již nemají takovou prvotní váhu jako výše uvedené oddělení, ale je třeba jim taktéž věnovat pozornost. Především v pokročilejších stádiích, kdy je zažehnána prvotní akutní fáze a je třeba řešit co dál.

6.3.6 Kroky odbytového/nákupního střediska

Nákupní a stejně tak odbytové středisko by mělo pružně reagovat na jednotlivé kroky definované na vyšších stupních řízení. Vedoucí pracovníci musí být informováni o postupu a operacích, které je třeba provést.

Při neřízeném krizovém stavu potom může dojít k:

- Neustálému snižování objemu prodejů
- Zvyšování nákladů na skladování zásob
- Zpomalení obratovosti zásob jak materiálu tak případně hotových výrobků a vázání v nich finančních prostředků, které tak nemůžou být využity pro opětovný výrobní cyklus
- Hromadění zásob materiálu – pokud neproběhne optimalizace nákupního plánu v souvislosti s novým plánem výroby

Mezi prvotní kroky, které je třeba učinit v rámci odbytového střediska, lze zařadit následující:

1. Optimalizace nákladů na zásobování

2. Prodej nepotřebného materiálu – jednak uvolníme skladové kapacity, ale také získáme hotovostní prostředky pro potřebné zvýšení likvidity společnosti
3. Optimalizace zásobovacích cyklů, sladění s plánem výroby

6.3.7 Kroky marketingového oddělení

Při oslabení prodeje z různých příčin je třeba neustále nalézat nové odbytové možnosti. I v krizovém období je třeba nezanevřít jak na stálé zákazníky a udržení si jich, tak na potenciální nové zákazníky.

1. Optimalizace distribučních kanálů, zacílení na nové zákazníky
2. Přepřeprogramování dosavadní marketingové strategie a výběr nových účinných marketingových nástrojů
3. Pokud je to možné, zvážit možnost změny cenové strategie
4. Udržení dobré pověsti na trhu

Za jednoduché snížení nákladů by mohlo být považováno také snížení nákladů v oblasti propagace svých produktů. To je však značně rizikové, protože jak můžeme získat nové zákazníky, když se o nás nedozví? Zaměření společnosti je však velice konkrétní a není orientováno na koncového zákazníka. Především je tedy důležité nalézt si cestu k novým producentům automobilů a přesvědčit je o případné spolupráci. V praxi je však tato situace značně komplikovanější. Je tak na konkrétních zodpovědných pracovnících jakým stylem pojmout tvorbu krizového plánu pro dosažení stanovených cílů.

6.3.8 Zpětná vazba

Veškeré rozhodnutí a učiněné řídicí kroky je třeba v průběhu krizové situace zaznamenávat pro následnou po-krizovou analýzu. Pokud společnost zdárně překoná krizový stav je dobré se k ní časem vrátit a projít si její průběh. Provedení následné analýzy jednotlivých kroků a vyhodnocení jejich dopadu na společnost je potom výchozím stavem pro aktualizaci krizového scénáře a na něj zpracovaných krizových plánů. Poučení se z uskutečněných chyb a jejich zaznamenání v aktualizovaném plánu je základem pro jejich eliminaci při případném opětovném aplikování těchto plánů. Z tohoto důvodu je právě zaznamenání průběhu krize podnikem a na ni navazujících rozhodnutí důležitou činností, kterou je třeba provádět jako vedlejší činnost při řízení.

6.4 Shrnutí krizového scénáře

Takto stanovené jednotlivé kroky krizového scénáře by měly sloužit pro vypracování podrobného krizového plánu, ve kterém budou konkrétně vyčísleny jednotlivé varianty a možnosti řešení nastalé krizové situace, uvedené v krizovém scénáři. Krizový scénář tedy neobsahuje samotné řešení krizové situace, ale má sloužit jako podklad, který shrnuje prvotní důležité kroky pro rychlé rozhodování na začátku krizového stavu. Pro samotného manažera je přeci jenom snazší, má-li k dispozici určitou metodickou pomůcku, o kterou se může při rozhodování opřít.

Důležité je při následném zpracování krizového plánu především:

- správně delegovat pravomoci
- předvídat dopady jednotlivých rozhodnutí v dlouhodobých souvislostech
- primárním cílem musí být zamezení dalšímu rozvoji krizového stavu
- zajistit dostatek personálních a finančních zdrojů
- plán neustále aktualizovat (stejně jako rizika a krizový scénář)

Důležitými aspekty krizového scénáře, na které je třeba dbát, patří především:

- jeho provázanost celou organizací
- nezabývat se malichernostmi a zaměřit se na jádro problému – bývá problém často u pracovníků, že řeší nejdříve jednodušší úkoly, které však nemají váhu při řešení krizové situace
- komplexnost, ale zároveň konkrétnost
- poučení se z krizové situace a aktualizace scénáře pro příští potřeby

V krizové situaci je důležité, nebát se radikálních rozhodnutí v krátkém čase. Právě ubíhající čas a oddalování důležitých rozhodnutí je jedním z aspektů, který snižuje šanci na úspěšné zvládnutí krizového stavu. Na druhou stranu unáhlené a špatné rozhodnutí s sebou nese ještě větší riziko. Z těchto důvodů je dobré mít právě uvedený krizový scénář a na jeho základě následně vytvořit krizový plán, který rozhodování do značné míry zjednoduší. Jednotlivé kroky řešení krizové situace tak budou podloženy právě stanoveným plánem. Uvedený krizový scénář zcela jistě není jediný možný a ten jediný správný. Vše je založeno na modelové situaci, která se však ve skutečnosti může vyvíjet odlišným způsobem.

ZÁVĚR

Problematika krize a krizového řízení byla vybrána jako námět práce právě kvůli nynější aktuálnosti dané problematiky a možného uplatnění získaných znalostí v praxi.

Cílem uvedené práce bylo vytvořit modelovou situaci propadu klíčových ukazatelů společnosti Hella a na tuto situaci vytvořit krizový scénář.

Nejprve tak bylo třeba uvést určité teoretické souvislosti s daným tématem a položit tak základ pro zpracování samotné praktické části. Byl tak vytvořen pohled na krizi a krizové řízení od různých autorů, jejichž tvrzení se víceméně shodují.

Na základě uvedených teoretických poznatků pak byla vypracována stěžejní praktická část práce. Ta je rozdělena do dvou částí. V první části byla nejprve provedena analýza automobilového trhu, na kterém se společnost Hella pohybuje. Dále byla zanalyzována samotná společnost a její finanční výkonnost v letech 2005-2012.

Ve druhé části praktické práce je zpracován samotný projekt vytvoření krizového scénáře. V souvislosti s teoretickými poznatky tak byla nejprve provedena identifikace rizik a jejich podrobnější analýza. Nejzávažnější rizika byla také zakreslena do matice rizik.

Po provedení analýzy rizik byla vytvořena modelová situace, ke které by mohlo dojít v souvislosti s analyzovanými riziky. Na tuto modelovou situaci byl v poslední části práce vytvořen samotný krizový scénář, který je strukturován dle jednotlivých oddělení.

Samotný scénář však nenavrhuje detailní kroky k řešení krizové situace a pro jeho uplatnitelnost by tak bylo zapotřebí jej dále rozpracovat do krizového plánu. Zobrazuje však možný vývoj nastalé krizové situace a svými prvotními kroky šetří čas a udává směr, kterým se při řešení krizové situace vydat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

ANTUŠÁK, Emil, 2013. Krizová připravenost firmy. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 182 s. ISBN 978-80-7357-983-8.

ANTUŠÁK, Emil, 2009. Krizový management: hrozby - krize - příležitosti. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8.

BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN, 2001. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A MACIARIELLO, 2008. Management. Rev. ed. New York: Collins, xxxv, 568 s. ISBN 978-0-06-125266-2.

HÁLEK, Vítězslav, 2008. Krizový management: teorie a praxe. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.

CHALUPA, Radek, 2012. Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. 1. vyd. Praha: Grada, 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. Měření a řízení výkonnosti podniku. Vyd. 1. Praha: Linde, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

KOHOUTEK, Tomáš a Ivo ČERMÁK, 2009. Psychologie katastrofické události. Vyd. 1. Praha: Academia, 362 s. ISBN 978-80-200-1816-8.

LEDNICKÝ, Václav, 2003. Strategický management. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 179 s. ISBN 80-7048-019-x.

LERBINGER, Otto, 2012. The crisis manager: facing disasters, conflicts, and failures. 2nd ed. New York: Routledge, xvi, 378 s. ISBN 978-0-415-89231-5.

O'SULLIVAN, Arthur, Steven M SHEFFRIN a Stephen J PEREZ, 2012. Macroeconomics: principles, applications, and tools. 7th ed. Boston: Prentice Hall, xxiv, 431 s. ISBN 978-0-13-255549-4.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

SAMUELSON, Paul Anthony a William D NORDHAUS, 2013. Ekonomie: 19. vydání. Vyd. 1. Praha: NS Svoboda, xxiv, 715 s., [4] s. obr. příl. ISBN 978-80-205-0629-0.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

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

ZUZÁK, Roman, 2004. Krizové řízení podniku: dokud ještě není v krizi. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 179 s. ISBN 8086419746.

ZUZÁK, Roman, 2011. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

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

Internetové zdroje:

Automobilový průmysl. CzechInvest [online]. © 1994–2014 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/automobilovy-prumysl>

Annual ICM Crisis Report. © 2013. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://crisisconsultant.com/download-the-annual-report/>

DITTRICHOVÁ, Jaroslava, 2009. Finanční krize. Knihovnicko-informační zpravodaj U Nás [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: http://www.svkhk.cz/SVKHK/u-nas-pdf_archiv/1035.pdf

KÖNIGOVÁ, Martina, 2007. *Krize podniku a krizové scénáře*. Praha. [cit. 2014-04-16]. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. Vedoucí práce doc. Ing. Marie Horalíková, CSc. Dostupné z: www.pef.czu.cz/cs/?dl=1&f=13011

NĚMEC, Jan, 2013. České firmy platí faktury nejpozději v Evropě. V průměru dva týdny po splatnosti. Byznys.ihned.cz [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61145400-ceske-firmy-plati-faktury-nejpozdeji-v-evrope>

Production statistics. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers [online]. © 2014 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.oica.net/category/production-statistics/>

REMEŠ, Daniel, 2009. Řízení výkonnosti podniku v době krize. *Journal of Competitiveness* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/files/6.pdf>

Řízení rizik. *ManagementMania* [online]. © 2011-2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>

SEDLÁČEK, Marek, 2013. *Dopady globální krize na výkonnost podniků: se zaměřením na automobilový průmysl v České republice. Zlín. Disertační práce (Ph.D.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky*

Sdružení automobilového průmyslu [online]. © 2013 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/>

Veřejný rejstřík a sbírka listin. IN: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AML Automotive Lighting (název společnosti)

ICM Institute for crisis management

ROA Rentabilita aktiv

ROE Rentabilita vlastního kapitálu

ROS Rentabilita tržeb

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Nástroje řízení výkonnosti v době krize.....	20
Obrázek 2 – Metodologie řízení rizik	27
Obrázek 3 – Winterlingova matice rizik.....	28
Obrázek 4 – Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu.....	30
Obrázek 5 – Pět základních funkcí krizového manažera	32
Obrázek 6 – Průběh krize.....	33
Obrázek 7 - Rozdílné přístupy ke krizovému řízení	36
Obrázek 8 – Matice rizik	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – TOP13 zemí v počtu vyrobených osobních vozidel za rok 2013	44
Tabulka 2 – Produkce vozidel v ČR dle kategorií	53
Tabulka 3 – Objem produkce klíčových odběratelů (v mil. ks)	56
Tabulka 4 – Objem tržeb dle území realizace v letech 2005 – 2012	61
Tabulka 5 – Ukazatele rentability 2005-2012.....	61
Tabulka 6 – Ukazatele likvidity 2005 – 2012.....	63
Tabulka 7 – Hodnoty Z - skóre v letech 2005-2012	65
Tabulka 8 – zadluženost a obrat aktiv 2005-2012	66
Tabulka 9 – Vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů v letech 2005- 2012.....	67
Tabulka 10 – srovnání ukazatelů rentability s hlavním konkurentem	67
Tabulka 11 – Srovnání ukazatelů likvidity s hlavním konkurentem	68
Tabulka 12 – srovnání zadluženosti a obratu aktiv s hlavním	68
Tabulka 13 – Identifikovaná rizika	72

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Příčiny krizí v podniku	17
Graf 2 – Náhlé vs. plíživé krize	18
Graf 3 – Objem produkce automobilů celosvětově	46
Graf 4 – Objem prodeje automobilů celosvětově	47
Graf 5 - Objem produkce osobních automobilů celosvětově	47
Graf 6 – Objem prodeje osobních automobilů celosvětově.....	48
Graf 7 – Tempo růstu produkce automobilů dle regionů.....	48
Graf 8 – Rozdíl v objemu produkce a prodeje osobních automobilů.....	49
Graf 9 – Produkce osobních automobilů ve světě r. 2007	50
Graf 10 – Produkce osobních automobilů ve světě r. 2012	50
Graf 11 – objem produkce osobních automobilů v západní Evropě.....	51
Graf 12 – Objem produkce osobních automobilů ve východní Evropě	52
Graf 13 – Objem produkce motorových vozidel celkově v ČR	54
Graf 14 – Objem produkce osobních automobilů v ČR	54
Graf 15 – Objem prodeje osobních automobilů v ČR	55
Graf 16 – Objem produkce klíčových odběratelů.....	57
Graf 17 – Objem a tempo růstu produkce hlavního produktu společnosti	58
Graf 18 – Vývoj nákladů a výnosů společnosti Hella	59
Graf 19 – meziroční změna nákladů, výnosu a produkce společnosti.....	60
Graf 20 – Poměr zahraniční a tuzemských tržeb	60
Graf 21 – procento závazků po splatnosti z celkového objemu závazků	64
Graf 22 - Modelový vývoj tržeb – krizový stav.....	79
Graf 23 – Objem produkce společnosti	80
Graf 24 – Modelový vývoj nákladů a výnosů.....	81