

Analýza krizového řízení ve vybrané společnosti

Iveta Jančová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta Jančová**
Osobní číslo: **L11250**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza krizového řízení ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

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

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. ISBN 978-80-247-4644-9.

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


Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

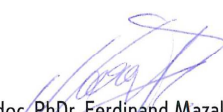
Datum zadání bakalářské práce: **21. února 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2014**

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářské práce se zabývá analýzou krizového řízení vybrané společnosti se zaměřením na podnikovou krizi. Autorka bakalářská práce ji strukturovala na teoretickou a praktickou část. V práci je analyzován vývoj, průběh krize a krizového řízení vybrané společnosti. Závěrem autorka navrhla doporučení pro zlepšení kvality krizového řízení.

Klíčová slova: krizový manažer, krize, krizové řízení, podnik, analýza.

ABSTRACT

Bachelor thesis deals with the analysis of the crisis management of the selected company focusing on corporate crisis. The author has structured her thesis in theoretical and practical part. In the work is analyzed the development, progress of the crisis and the crisis management of the selected company. In the conclusion the author proposed recommendations for the improvement of the quality of crisis management.

Keywords: crisis manager, crisis, risk management, company, analysis.

Děkuji Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, ochotu, podporu a poskytnutí cenných informací, které mi velmi pomohly k vytvoření mé bakalářské práce.

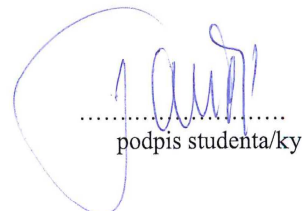
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 9.5.2014


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 MANAGEMENT	10
1.1 POJETÍ MANAGEMENTU	10
1.2 STRUKTURA A TYPICKÝ OBSAH MANAŽERSKÉ PRÁCE	15
1.3 KOMUNIKACE V MANAŽERSKÉ PRÁCI	18
1.4 ETICKÉ A SOCIÁLNĚ-PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY MANAGEMENTU.....	18
2 KRIZE A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	20
3 KRIZOVÝ MANAGEMENT	26
3.1 VLASTNOSTI KRIZOVÉHO MANAŽERA	26
3.2 ČINNOSTI KRIZOVÉHO MANAGEMENTU	27
3.3 METODY KRIZOVÉHO MANAGEMENTU	28
3.4 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	34
4 SROVNÁNÍ BĚŽNÉHO A KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A JEJÍ HISTORIE	39
6 VÝVOJ KRIZE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	51
7 ANALÝZY KRIZE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	61
7.1 FINANČNÍ ANALÝZA	61
7.2 PEST ANALÝZA.....	66
7.3 SWOT ANALÝZA.....	71
7.4 DOPORUČENÍ ZLEPŠENÍ.....	74
ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	78
SEZNAM OBRÁZKŮ	79
SEZNAM TABULEK	80

ÚVOD

V současnosti patří k aktuálním problémům v podnikání problematika firemní (podnikové) krize. Proto jsem si vybrala tuto zajímavou problematiku jako téma bakalářské práce s názvem „Analýza krizového řízení ve vybrané společnosti“. Ve své práci jsem se zaměřila na krizové řízení konkrétní společnosti, která se v určité fázi své existence dostala do krize. Krizové řízení lze obecně definovat jako souhrn řídicích činností zaměřených na analýzu a vyhodnocení rizik, plánování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řízením krizové situace.

Cílem této bakalářské práce je analýza krizového řízení ve vybrané organizaci a návrh doporučení zlepšení řízení ve vybrané společnosti.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části, jsou na základě odborné literatury, vymezeny základní pojmy, které souvisí s tématem bakalářské práce tj. s krizovým řízením podniku. V praktické části je představen vznik a vývoj vybrané společnosti, analyzován průběh krize a činnost krizových manažerů. Závěrem práce jsou definována doporučení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci užívají k zvládnutí manažerských funkcí, jež jsou nezbytné k dosažení podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity. Opírá se o poznatky z oblasti více vědních disciplín (ekonomiky, matematiky, psychologie, sociologie atd.), které aplikuje a dále rozvíjí na podmínky řízení. Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním.

Definice managementu existuje mnoho, ale výsledek je vždy stanoven na dosažení stanovených cílů organizace.

1.1 Pojetí managementu

Ačkoli pojem „management“ v naší běžné i odborné mluvě v poslední době zdomácněl, nelze přehlédnout, že má řadu významů a řadu různých interpretací.

S pojmem „management“ se můžeme setkat v trojím významu:

- specifická aktivita,
- skupina řídicích pracovníků,
- vědní disciplína.

Manažer sice využívá nástrojů, technik a principů, ale při jejich uplatnění jsou neméně důležité intuice, kreativita, umění předvídat a případně i v pravou chvíli riskovat. Za tvůrčí čin se pokládá vyhledávání vhodných příležitostí k podnikání, ovlivňování trhu, ustanovení schopného týmu atd. Za umění je považováno vytváření podnikové vize, nalezení příležitosti tam, kde ostatní lidé jenom chaos, rozpory a konflikty. To jsou prvky umění, bez kterého se úspěšný vrcholový manažer obejít nemůže.

Řízení by mělo propojovat **vertikálně** (ve směru nadřízenosti a podřízenosti, tj. na různých stupních řízení) a **horizontálně** (tzn. na stejném stupni řízení) útvary a pracovníky ve firmě prostřednictvím plánování, implementace, organizování a kontroly. V praxi toto lze dosáhnout pouze za předpokladu efektivní komunikace. Tyto aktivity bývají označovány jako manažerské funkce, zvláštní postavení mezi nimi zaujímá rozhodování, které představuje součást každé řídicí činnosti [8].

Dle Vondráčka a Vondráčkové se pojem management stal výrazem, který má již mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, užívá se v řadě světových jazyků. Přesto je vhodné mít na zřeteli, že se paralelně s tímto internacionálně přijatým pojmem lze nejednou setkat i s dalšími pojmy, kde se předpokládá stejný, nebo alespoň podobný význam. Především v české literatuře i aplikační praxi stále doznívá dříve tradičně užívané slovo „řízení“ [9].

Postavení manažera v organizaci

Postavení manažera v procesu řízení můžeme znázornit schématem **vlastník – manažer – zaměstnanec**. Někdy se namítá, že toto schéma je nepřesné, protože manažer je vlastně také jenom zaměstnancem. To je sice pravda, ale manažer je specifickým zaměstnancem jak vyšší platu, tak i pravomocemi a odpovědností.

Klasický pohled na chápání úlohy vlastníků, manažerů a zaměstnanců předpokládá následující zaměření činností:

- **Vlastníci** – rozhodování a schvalování strategických záměrů organizace, dohled nad činností manažerů, zvláště pak nad plněním strategických záměrů, sledování výkonnosti organizace (především hodnocení ekonomických ukazatelů) apod.
- **Manažeři** – mají dominantní postavení v řízení organizace, připravují koncept rozvoje organizace, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečují její finanční zdraví atd.
- **Zaměstnanci** – realizují stanovené úkoly, poskytují příslušné informace a další podklady nutné pro řízení.

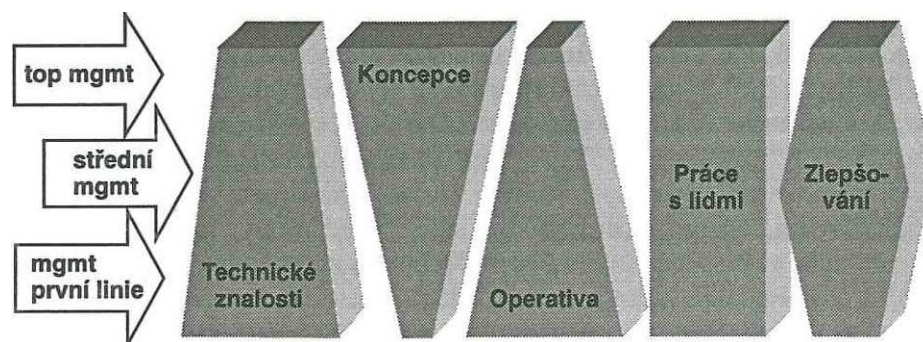
Soudobé vývojové tendence směřují k jistému omezování rozdílů mezi vlastníkem, manažerem a zaměstnancem. Management není chápán jen jako ukládání úkolů. Je vyvíjena silná snaha vtáhnout i řadové zaměstnance do procesu rozhodování, zapojit je do účasti na zisku, popř. i do vlastnictví. Manažerské kompetentnosti by již neměly být výsadou úzkého okruhu specialistů, ale širokého spektra pracovníků v organizaci. Ti musí umět nejen zvládat danou pracovní činnost, ale musí být odpovědní za její výsledky (zvláště kvalitativní), postupně se součástí kvalifikace stává počítačová gramotnost, jazyková vybavenost a zájem o nové (studium, rozšiřování znalostí, získávání informací, iniciování zlepšovacích nápadů, ochota podílet se na implementaci změn atd.). Stejně tak je vyvíjen tlak na zjednodušování členitosti manažerských úrovní ve prospěch tzv. plochých organizačních struktur [8].

Úrovně managementu

V současné době se manažeři rozdělují obvykle do tří úrovní:

- **Linioví manažeři (nižší manažeři)** – mistři ve výrobní jednotce, dispečeri na dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnicích. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.
- **Střední manažeři** – dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska, vedoucí odboru atd. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.
- **Vrcholoví manažeři (top manažeři)** – generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti - organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů [1].

Obrázek 1přináší schéma, které charakterizuje typické rysy činností manažerů na jednotlivých úrovních řízení [8].



Obrázek 1. Typické manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení.

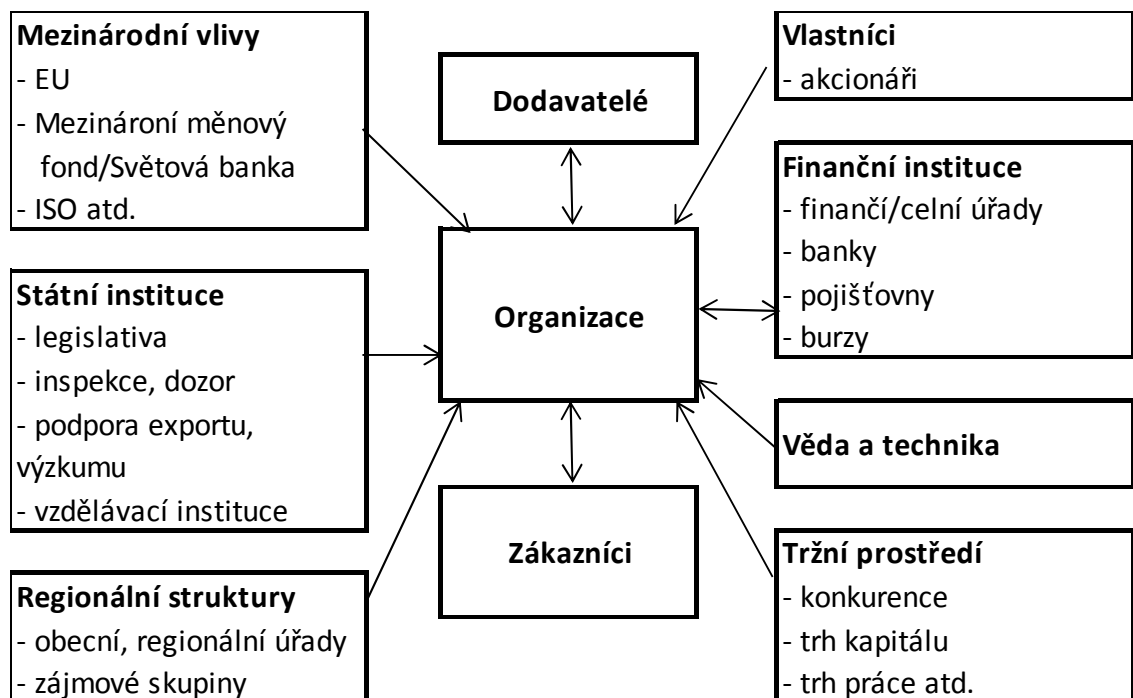
Prostředí managementu

V managementu, více než v jiných disciplínách, je třeba respektovat vliv prostředí. Řízení organizace probíhá vždy v konkrétních podmínkách, takže zdánlivě stejný problém bude vyžadovat rozdílný řídicí zásah v různých organizacích a dokonce ani řešení opakujícího se problému ve stejné organizaci, ale v rozdílném čase nemusí probíhat podle stejného scénáře.

Manažeři mohou vycházet z vlastních zkušeností i z nejrůznějších široce ověřených doporučení, které však vždy musí přizpůsobit, upravit s ohledem na konkrétní podmínky. V úvahu přicházejí vnitřní podmínky organizace pomocí tzv. tvrdých a měkkých prvků a vnější podmínky organizace, které jsou představovány okolím, v němž organizace funguje.

Prohlubující se globalizace způsobuje, že relevantní faktory vnějšího prostředí se stávají čtenějšími. Dalším rysem, který management nemůže opomíjet, je ta skutečnost, že frekvence jejich změn se zvyšuje [8].

Obrázek 2 bez aspirací na úplnost, přináší přehled typických faktorů vnějšího prostředí.



Šipky znázorňují převažující směr vlivů.

Obrázek 2. Příklady typických faktorů vnějšího prostředí.

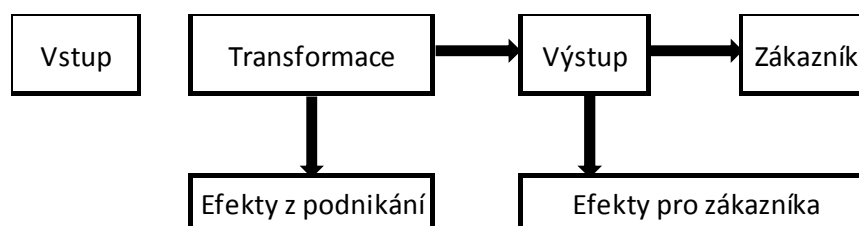
Management a podnikání

Jak bylo uvedeno, smyslem managementu je dosažení určených záměrů. Z hlediska sledovaných cílů rozlišujeme organizace:

- **podnikatelské**, jejichž smyslem je dosažení pozitivních ekonomických efektů, zejména dosažení zisku, popř. zhodnocení kapitálu, akcií či posílení postavení na trhu,
- **neziskové**, které nesledují v první řadě podnikatelské efekty, ale jiné záměry, např. sociální, kulturní, zdravotní.

Podnikatelské aktivity se v rozhodující míře uskutečňují v produktivní sféře. Výsledkem těchto aktivit je produkce (výroba, služby), kterou chápeme jako účelovou transformaci věcných statků a služeb v jiné věcné statky nebo služby. Cílem této transformace z pohledu podnikatele je získání ekonomického efektu v podobě zisku, zvýšení podílu na trhu, posílení image firmy apod. (viz Obrázek 3).

Z obrázku je zřejmé, že nemá smysl uvažovat o podnikání o sobě, bez vazby na potřeby (efekty), které přináší zákazníkovi. Zároveň obrázek ukazuje, že procesy transformace musí probíhat tak, aby došlo k efektům pro podnikatele. To znamená, že dlouhodobě není udržitelné podnikání, při kterém transformační procesy nejsou doprovázeny zhodnocovacími procesy (nepřináší podnikateli určitý ekonomický efekt), stejně tak je v současnosti neudržitelné podnikání bez znalosti a respektování potřeb zákazníků. Současné podnikatelské aktivity jednoznačně zdůrazňují tzv. tržní koncepci podnikání, kterou lze vyjádřit zásadou: „může se vyrábět jen to, co je možné prodat“ namísto „musí se prodat, co se vyrobí“ tzn., že pro podnikání jsou rozhodující impulsy z trhu, požadavky zákazníků a nikoli představy či přání výrobce.



Obrázek 3. Schéma produktivní činnosti.

S podnikáním úzce souvisí pojem **podnikavost**, který spočívá v objevení a využití příležitosti v podnikání.

Dominující jsou **vnější** podnikatelské aktivity a podnikavost, kdy jde o zaměření podnikatelského subjektu vně organizace, tzn. k trhu, zákazníkům, konkurenci, dodavatelům. Podnikavost může spočívat v uvedení nového výrobku na trh, nové služby, aktivity, která dosud nebyla na trhu zastoupena, častěji však spočívá v určování a využívání výhod vůči konkurenci.

Moderní manažerské koncepce kladou značnou váhu i na **vnitřní** podnikatelské aktivity a podnikavost, kdy jde o přístupy navozující atmosféru „podnikání uvnitř podniku“. Jde o vytvoření vnitropodnikových organizačních jednotek, které se ve své činnosti chovají jako podnikatelské subjekty vykazující ze své činnosti ekonomické efekty a jejich podnikavost spočívá především v zlepšování vlastní činnosti [8].

1.2 Struktura a typický obsah manažerské práce

Na základě praktických zkušeností bylo ověřeno, že manažerská práce má typickou skladbu, resp. strukturu činností. Zpravidla se vychází z určitého záměru, plánu, resp. jeho cílů, dále je nutné uvážit nezbytné zdrojové zajištění předpokládaných činností, rozhodnou a uskutečnit způsob provedení a konečně ověřit, do jaké míry se podařilo záměr splnit.

Manažerské funkce

Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. Co se chápe jako „typické činnosti“, je dáno výčtem těchto funkcí. Účelností se pak především rozumí smysluplnost, respektive umění „dělat správné věci“ odpovídající potřebám, cílům a sociálně-kulturním (etickým) hodnotám organizace, kde manažer pracuje. Účinnost se rozumí hospodárnost provádění vykonávaných činností.

Klasifikace manažerských funkcí se člení na:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění,

- vedení lidí,
- kontrolu.

Dále jsou funkce chápány jako paralelní manažerské funkce, popř. jindy označované jako průběžné manažerské funkce. Jde o:

- analyzování řešených problémů,
- rozhodování,
- implementaci [9].

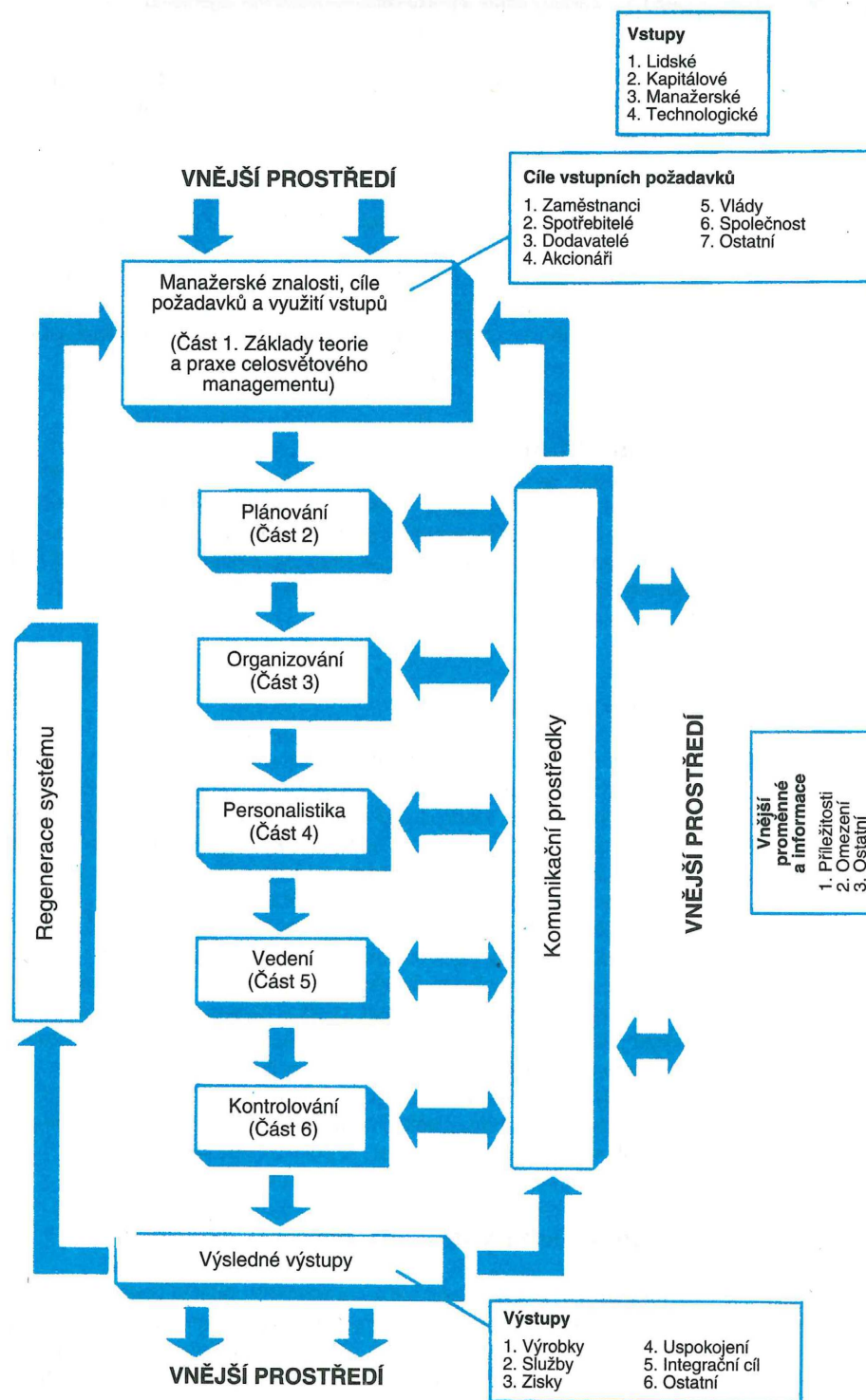
Manažerské role

Souběžně s obecným konceptem sekvenčních a paralelních manažerských funkcí je v manažerské praxi uznáván i koncept tzv. manažerských rolí. Je dnes považován za přínosný zejména pro charakteristiku práce vrcholových vedoucích pracovníků. Jsou to zejména tito lidé, kteří v podmínkách současného managementu stálých a kritických změn musí být podstatně více orientováni na dění v externím podnikatelském okolí.

Na základě výzkumu a následné publikační činnosti se podle H. Mintzberga realita činností vedoucích pracovníků dá shrnout do deseti „rolí“. Tyto role klasifikuje do tří skupin, a to

- **skupiny interpersonálních rolí** – vyplývající přímo z formální pravomoci a zodpovědnosti vedoucího pracovníka udržovat a rozvíjet kontakty s partnery a to v rámci vlastní organizace i mimo ni,
- **skupiny informačních rolí** – spočívající v jeho účasti v informačních procesech, tj. při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití dat,
- **skupiny rozhodovacích rolí** – jež jsou hlavním zjevným projevem vrcholového manažera.

Některá manažerská literatura připojuje k uvedeným třem skupinám rolí i **skupinu rolí administrativních**, a to s třemi dílčími rolemi administrátor, sledování a kontroly úkolů a správce rozpočtů [9].



Obrázek 4. Systémový přístup k managementu.

1.3 Komunikace v manažerské práci

Manažerská práce je založena na procesu vzájemné spolupráce lidí. Může se uskutečňovat velmi rozmanitými formálními i neformálními způsoby. Vždy je pro ni společné, že jde o sdílení dat, resp. v poněkud nepřesném pojetí i sdílení informací a znalostí. Jde tedy o komunikační proces.

Nezbytným, ale velmi podstatným informačním zdrojem pro dobrou manažerskou práci mohou být i velmi neformální způsoby přenosu dat. Patří k nim neoficiální rozmluvy a přátelské diskuse s partnery. Celkově jde o velmi rozsáhlou a obsahově bohatou množinu způsobů verbální i neverbální komunikace.

Komunikace může probíhat:

- bezprostředně mezi lidmi,
- mezi lidmi, ale zprostředkovaně pomocí široké škály prostředků informační a komunikační techniky a technologie,
- mezi lidmi a „stroji“ (např. ovládání přístrojové techniky).

Dobrá manažerská práce je podmíněna i uměním komunikace. Platí to pro celé spektrum rozhodujících manažerských činností, jejichž modelovým zobrazením jsou sekvenční i paralelní manažerské funkce. Komunikace je také chápána jako prostředí, jehož kvalita je pro realizaci manažerských funkcí podstatná [9].

Na obrázku (Obrázek 4) je uvedený systém přístupu k managementu tak, jak jej uvádí H. Koontz a H. Weihrich ve své publikaci Management [10].

1.4 Etické a sociálně-psychologické aspekty managementu

Ve všech organizacích soutěží manažeři o informace, vliv a zdroje. Tato soutěživost by mohla být zdrojem konfliktů, pokud by neexistovala nezbytná kritéria etiky chování, ovlivňujících chování manažerů. A stejně jako jsou nezbytná kritéria etiky, jsou nezbytná kritéria i pro sociální odpovědnost a sociální citlivost. Všechny tyto kritéria jsou provázány napříč uvnitř celé organizace, ale také se vztahují k vnějšímu prostředí organizace.

Etické aspekty managementu

Etika je věda o mravnosti člověka a vývoji jeho morálního vědomí, svědomí a jednání.

Etika podnikání – etiku v podnikání lze zjednodušeně charakterizovat jako odpovědné rozhodování a jednání v komplexních a většinou konfliktních ekonomických situacích. Jedná se o aplikovanou etiku, tedy reflexi etických principů do všech podnikatelských aktivit, zahrnujících individuální, podnikové i společenské normy a hodnoty.

Manažerskou etiku jakožto jeden ze specifických směrů profesní etiky můžeme chápat jednak v širším pojetí jako principy odpovědného jednání managementu firmy vůči jejímu vnějšímu okolí, jednak v užším pojetí jako aktivní vztah mezi nadřízeným a podřízeným, ve kterém manažer uplatňuje následující druhy moci: odborná moc, moc odměňovat, legitimní moc, referenční moc, donucovací moc. Přitom nejde jen o to, aby sám manažer ctil a dodržoval morální a etické zásady, ale aby je i dále rozšiřoval a aplikoval ve svém okolí.

Etický kodex – podniková kultura je nositelem etických principů podnikání, vyjádřených v etickém kodexu. Z podnikatelského hlediska se nejvíce uplatňují etické kodexy pro činnost profesních asociací a jejich členů, kodexy pro činnost hospodářských a jiných sdružení a kodex jednotlivých organizací.

Vytvoření a implementace etického kodexu firmy představuje uplatnění etických hodnot v podnikové kultuře a v současné době je stále více ve firmách zaváděn [6].

Sociálně-psychologické aspekty managementu

Počátkem devatenáctého století měly obchodní firmy výlučně ekonomické poslání. V současnosti, částečně z důvodu vzájemné závislosti noha skupin v naší společnosti, vzrůstá sociální odpovědnost podniků. Mezi důležité schopnosti manažera se tedy řadí i schopnost empatie a naslouchání druhým. Emocionální inteligence jakožto obecná schopnost člověka efektivně řídit sám sebe a své vztahy k druhým lidem je tvořena čtyřmi základními schopnostmi:

- uvědomovat si sám sebe,
- řídit sám sebe, tedy mít pod kontrolou vlastní rozvratné emoce,
- uvědomovat si sociální vztahy, zahrnuje schopnost vcítit se do emocí druhých lidí,
- vyžívat sociální dovednost a zkušenosti [6].

2 KRIZE A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Krize je složitá situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na druhé straně.

Krizi může zasáhnout jakýkoliv subjekt a vůbec nezáleží na jeho velikosti. V krizi může být jedinec, organizace, politická strana, společnosti, světadíl, celá naše zeměkoule. Krizi tedy můžeme dělit na osobní, sociální a společenskou, v důsledku živelných pohrom a havárií, ekonomickou a podnikovou.

Za krizovou situací se všeobecně považuje nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu, a na řešení těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje [11].

Typologie krizí

V praxi se krize zpravidla odlišují z hlediska příčin, které vedly ke vzniku krize, podle důsledků, ale i podle toho, co bylo jejich podstatou. Z tohoto důvodu vznikají nové typologie krizí a dochází k postupnému rozšiřování klasifikace pojmu krize. Pokud existuje správná typologie a určení charakteru krize, potom může dojít ke zkrácení jejího průběhu a k rychlejšímu vyřešení krizové situace.

V současné době se většina typologií krizí zabývá faktory:

- jak velký bude dopad krize – koho se krize dotýká, zda jedné organizace, státu nebo celého světa,
- jaký je původ (příčina) krize.

Z pohledu dopadu rozlišujeme krizi na **lokální/globální**. Toto členění je odvozeno od měřítka projevů a důsledků těchto krizí viz Obrázek 6. V tomto schématu jsou znázorněny vazby mezi příčinou, charakterem krize a jejími důsledky a možné typy krizí dle faktorů, které ji způsobily.

Krize se zpravidla nedá předpovědět, proto rozeznáváme krize na **neočekávané** a krize **předvídané**. Neočekávané jsou způsobené různými přírodními katastrofami nebo pochy-

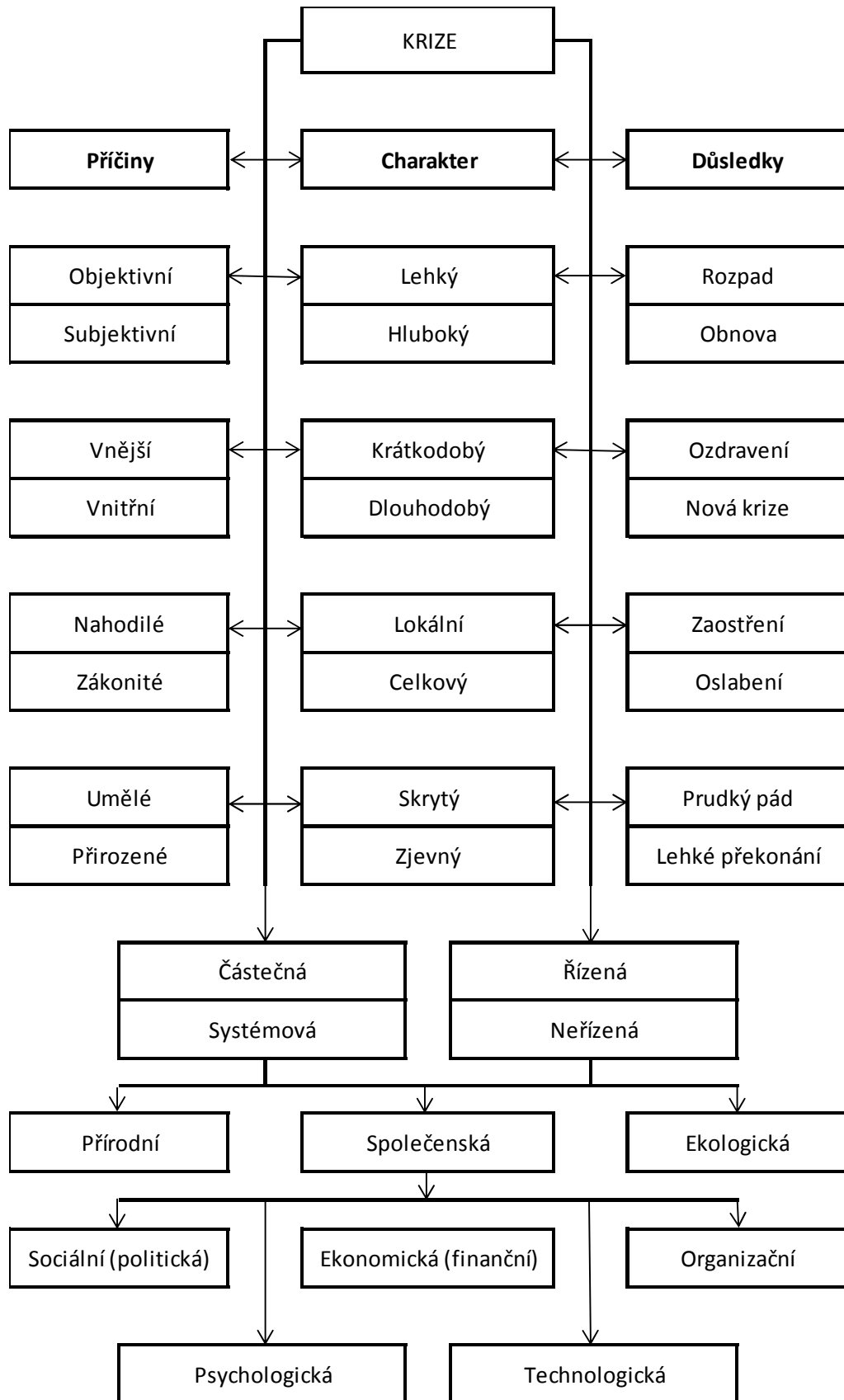
bením lidského faktoru, které není možné dopředu odhadnout. Ovšem v ekonomice, kde dochází k cyklickému vývoji, lze krizi předvídat, protože krize tvoří etapu jejího vývoje.

Dále můžeme krizi rozdělit podle jejich viditelnosti, zjevnosti na **krize zjevné** a **krize latentní (skryté)**. Krize zjevná je snadno odhalitelná, kdežto krize latentní se nedá ihned odhalit, a tudíž může být svých charakterem nebezpečnější.

V řadě publikací jak domácích, tak zahraničních autorů se krize klasifikují z hlediska působení na podnik, a to na interní nebo externí, anebo podle faktorů, které ji vyvolaly, jako např. technologická/ekonomická krize, lidské či sociální faktory. Na Obrázek 5 jsou krize rozděleny do čtyř kvadrantů [11].



Obrázek 5. Typologie krizí. [11]



Obrázek 6. Typologické členění krizí.

Podniková krize

Jak již bylo zmíněno výše, krize lze dělit na přírodní, ekologické, technologické, konfrontační ilegální, psychologické, ekonomické, finanční a podnikovou krizi.

Podnikovou krizi lze definovat jako podnikatelskou situaci, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami podniku (posláním, filozofií, hodnotami, cíli, stylem) na jedné straně a postojem podnikatelského prostředí k podniku na straně druhé. Z tohoto důvodu prosperita podniku vyžaduje zásadní opatření k znovunabytí své rovnováhy. Podniková krize většinou vzniká jako výsledek vzájemného **působení vnitřních a vnějších faktorů** na straně jedné, a nevhodných podnikatelských či manažerských rozhodnutí na straně druhé.

Vnitřní neboli nesystematická krize vyplývá z nevhodného řízení podniku. Jedná se o trvale klesající objem výkonů ve vztahu k vynaloženým nákladům, snižování ziskové marže ve vztahu výrobků, časové problémy s likviditou atd. Vnější krizi vyvolávají činitelé, kteří přímo neovlivňují chod podniku, ale mohou mít zásadní dopad na hospodářský rozvoj a situace v podniku. Jedná se o faktory politické, ekonomické, legislativní, faktory související s monetární a fiskální politikou státu, ale i faktory sociální a v neposlední řadě i ekologické [11].

Chápání krize jako příležitosti představuje zvedání laťky, která spadla, do větší výšky, než byla před svým pádem. Člověk jako jedinec je schopen přeměnit svou osobní krizi ve vítězství. Proč by toho nebyl schopen podnik jako společenství lidí, které může navíc uplatnit při řešení krize synergie vzájemné spolupráce? Aby se z krize stala příležitost a nastala radikální změna vedoucí nejen k vyřešení krize, ale k vítězství. K tomu, aby k vítězství mohla vést, musí být krize včas identifikována, podnik na ni musí být připraven, do čela krizového řízení musí být postaven manažer-vůdce, uvnitř podniku musí být vytvořeno adekvátní příznivé klima. Pozitivně na řešení krize působí příznivé okolí podniku a hlavním hnacím motorem změny jsou lidé, jejich schopnosti a kreativita [13].

Krizové řízení

Působení každé krize má negativní důsledky na objekt zasažený krizí, tak i na jeho okolí. Z toho vyplývá snaha subjektů postižených krizí o eliminaci jejích následků a vyvedení zasaženého objektu na úroveň, ve které se nacházel před vznikem krize. Jedná se především o zastavení negativního vývoje a usměrnění sestupné vývojové křivky nejdříve do

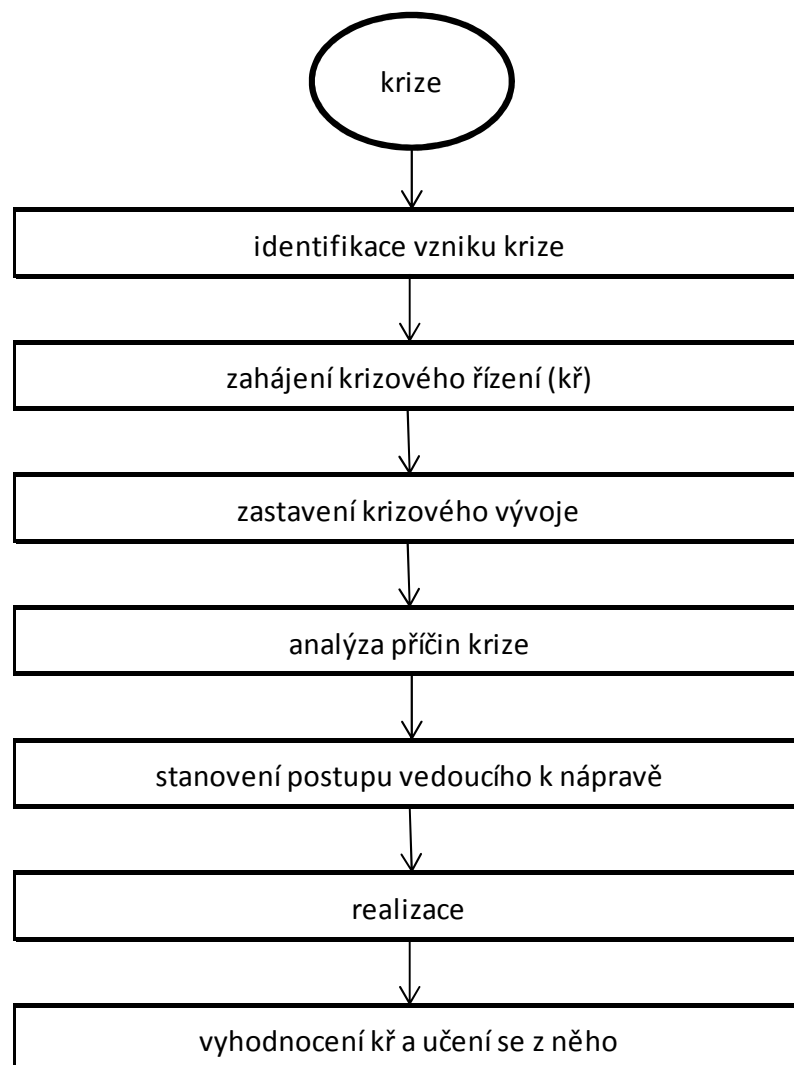
stabilní polohy a pak do vzestupného směru. Krizové řízení je používáno v různých oblastech. I když řada postupů a metod se shoduje, existují k němu tři odlišné přístupy. Ty se identifikují především v oblastech sociálněpolitické, ekonomické krize a krize v důsledku živelních pohrom a havárií.

Krizové řízení podniku, který je krizí postižen, představuje souhrn zásad a nástrojů používaných podnikovým managementem a vlastníky za účelem zvládnutí krizové situace v podniku a jeho vyvedení do stavu normálního vývoje. Toto krizové řízení má reaktivní charakter.

Krizové řízení v nejširším smyslu začíná podstatně dříve, než lze krizi evidentně identifikovat a než se dostane do fáze rozhodující zlomu, dokonce ještě dříve, než krize nastane. Krizové řízení je v tomto smyslu permanentním procesem, který zahrnuje preventivní opatření vedoucí k omezení vzniku krize s destruktivními účinky, vytváření systémů pro včasné identifikování krizového vývoje a systémů pro zmírnění dopadu krize a jejího rychlého úspěšného zvládnutí. Krizové řízení v nejširším významu má preventivní charakter a začíná již ve fázi přípravy podnikových aktivit, jejichž realizace může být potenciálně ohrožena.

Nejužší pojetí krizového řízení je soustředěno na činnost správce konkurzní podstaty, který byl určen soudem, a cílem jeho činnosti je zhodnocení těch aktiv, která v neživotaschopném podniku zůstala.

V poslední době se stále více ozývají názory, které zdůrazňují důležitost chápání krizového řízení v komplexnějším pojetí. Ukazuje se, že je nezbytné průběžně se připravovat na hrozící nebezpečí. Je-li podnik dostatečně připraven, lépe zvládá krizovou situaci a dochází i ke snížení nákladů na odstranění negativních vlivů [14].



Obrázek 7. Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu.

3 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Jedná se o soubor specifických přístupů a metod využívaných řídicími krizovými pracovníky ke zvládnutí působení nepříznivých vlivů způsobených vznikem určitého typu mimořádné negativní (krizové) situace. Krizový management se skládá z hlavního krizového manažera, který je v průběhu krize nominován do čela podniku a který si vytvoří tzv. krizový tým. Takovýto celek pak nazýváme krizový management.

Podle užší definice je krizový management souhrn vědeckých poznatků, odborných postupů a aplikačních nástrojů preventivních, rozhodovacích a technologických opatření umožňujících řídicím pracovníkům řešit krizové situace. Zahrnuje přípravu a zajištění krizových a havarijních plánů ochrany a záchrany života a zdraví obyvatelstva, ochrany životního prostředí, duchovních hodnot a ekonomiky (majetku) [3].

Krizové řízení (krizový management) v podniku je tedy součástí obecného podnikového řízení, je jen jeho specifickou formou, uplatňovanou ve dvou rovinách:

- v běžném stavu – jako součást managementu daného podniku a projevující se zejména v oblasti prevence a korekce krizových situací,
- za krizových situací a zejména po vyhlášení některého z krizových stavů – jako specifický postup managementu, uplatňovaný v rámci protikrizové intervence a redukce důsledků negativního působení krize, který má manažerům, řešícím krizové situace, poskytnout nové kompetence a dát jim možnost použít ke zvládnutí krizové situace další, doplňující zdroje a prostředky [3].

3.1 Vlastnosti krizového manažera

Úkolem krizového manažera při podnikové krizi je zastavení poklesu, vyvedení podniku z krize a dosažení nové pozice podniku ve vztahu ke konkurentům. Významnou náplní práce krizového manažera je nalezení problému, závady v podniku.

Krizový manažer musí být:

- profesionál,
- vůdčí osobnost s přirozenou autoritou,
- odborník v daném oboru,

- odolný proti stresu,
- pragmatik,
- neúplatný,
- nepodléhající vlivu zájmových skupin,
- vizionář,
- schopný dovést věci až do vítězného konce [4].

3.2 Činnosti krizového managementu

Aby krizový management mohl plnit s úspěchem své úkoly, musí mít vnitřní efektivní řízení a následnou vysokou efektivnost realizačních týmů a schopnost používat jak standardní tak nestandardní postupy a metody. Proto musí počítat s tím, že při využívání krizového řízení bude tato manažerská činnost doprovázená následujícími jevy:

- řešení častých střetů zájmů jak jednotlivců, tak skupin,
- výkon potřebných činností v podmínkách trvalého nedostatku času což může vyvolávat stres u lidí realizující konkrétní opatření,
- trvalý boj s odporem proti změnám,
- potřeba realizovat vhodná opatření na více místech [4].

Činnost krizového managementu je soustředěna zejména na:

- analyzování rizika,
- tvorbu plánů pro řešení mimořádné situace,
- organizování preventivních opatření k odvrácení mimořádné události nebo snížení jejích dopadů,
- zabezpečení ukládání úkolů realizujícím orgánům, organizacím a osobám,
- realizování řízení úkolů, stanovených nadřízenými, prostřednictvím podřízených,
- koordinaci činnosti všech složek ke splnění stanovených úkolů co do cílů, místa a času konání,
- dohledávání rozdílů mezi plánovaným a skutečným stavem věcí,

- všestranné zabezpečení subjektů zúčastněných při řešení mimořádné situace [4].

Neurčitost („nelze všechno naplánovat pro krizovou situaci předem“ nebo „u nás krizová situace určitě nenastane“) je typickým znakem pragmatického politického postoje ke krizovému managementu, ale po nezvládnuté krizi se obvykle hledá viník.

S využitím poznatků z analýzy ohrožení a zranitelnosti, jenž je nutno provést pro každou konkrétní oblast a úroveň řízení, je možné sestavit proaktivní, preventivní, přípravná a zmírňující opatření a opětovně navodit normální situaci.

Zkušenosti ukazují, že z výše uvedených opatření se celkem daří plnit opatření preventivní, jimž se důvěřuje i na nejvyšších úrovních státní správy (vláda), ale hůře se již prosazují opatření přípravná, protože ta předpokládají soustředění týmu lidí z různých oblastí, kteří mají teoretické znalosti a praktické zkušenosti z přípravy a uplatňování krizových plánů.

Navíc výsledky krizového managementu nejsou vždy dostatečně hmatatelné, protože jde „pouze“ o zamezení škod.

Ze zkušeností je možné pro krizový management zobecnit zásady plánování, rozdělení kompetencí a koordinaci v krizové situaci [3].

3.3 Metody krizového managementu

Charakteristickým rysem krizového managementu je vysoký stupeň originality manažerské práce. Nicméně v řadě zvláště analytických kroků lze využít i standardního metodického aparátu.

Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje řadu cenných informací, jimiž se dá posoudit finanční zdraví organizace. V managementu lze výstupů finanční analýzy využívat při hodnocení minulé a současné finanční situace organizace, vyhodnocování předpokládaného budoucího ekonomického vývoje a ekonomickém zdůvodnění připravovaných nebo předpokládaných podnikatelských projektů pro statutární orgány či bankovní kruhy.

Podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které mají dobrou vypovídající schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Za nejrozšířenější typy ukazatelů, kterých užívá finanční analýza, lze považovat: ukazatele vývojových trendů; poměrové ukazatele – rentability – ROI, ROA, ROCE, ROE, a ROS, likvidity – celkové, běžné a okamžité, akti-

vity – obrátkovost zásob, majetku a pohledávek, zadluženosti – celkové a dlouhodobé, kapitálového trhu; pyramidový rozklad – vytváření pyramidových soustav ukazatelů [8].

Benchmarking

Benchmarking je specifický postup vyvinutý firmou Xerox Corporation na počátku osmdesátých let. Postup vychází ze dvou zásad:

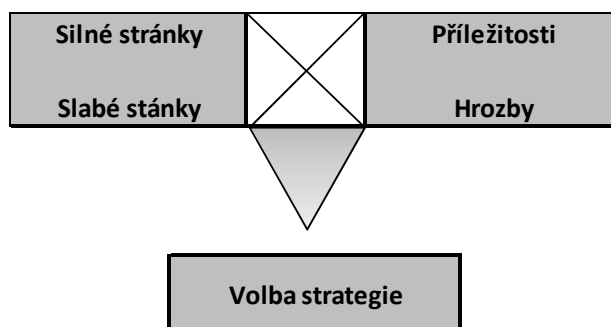
- jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li i sám sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev (čínský generál Sun-c cca 500 př. n. l.),
- buď nejlepším z nejlepších.

Smyslem benchmarkingu je jednak poznání vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí, jednak posílení této pozice s akcentem na to, co sami dobře umíme a učením se od jiných tam, kde jsou oni lepší.

V současnosti již řada firem aplikuje filosofii benchmarkingu běžně ve své praxi, dokonce některé podle toho, odkud je volena „vyměřovací laťka“ (bench), rozlišují interní a externí benchmarking [8].

Analýza SWOT

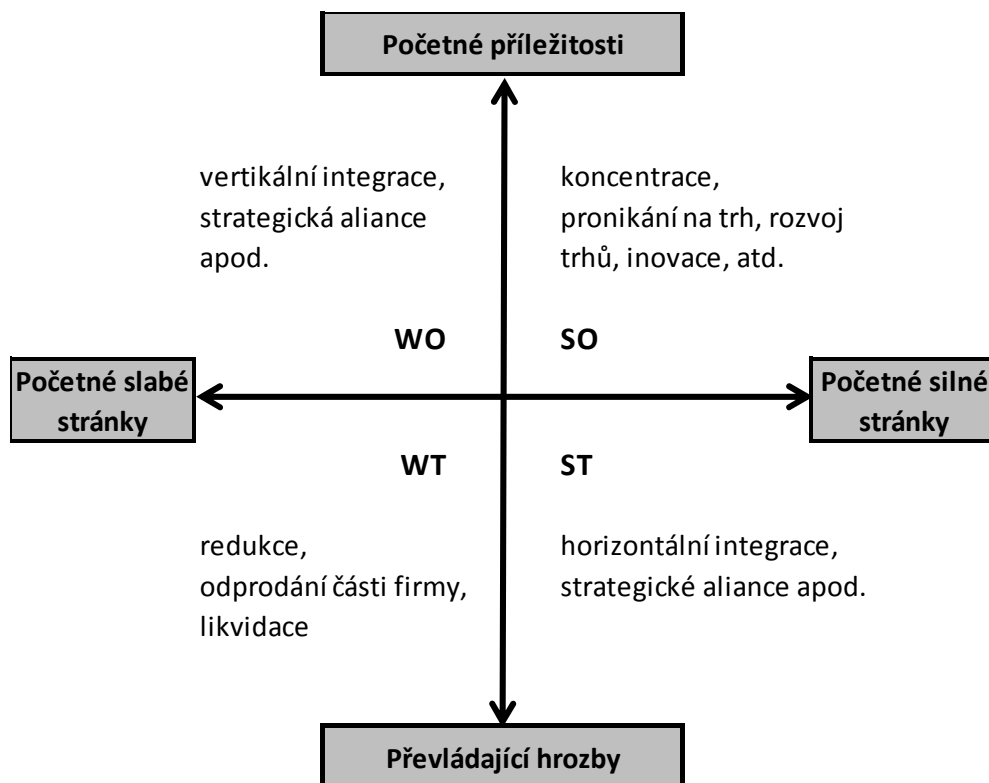
Metoda SWOT navazuje na známé modely S-C-P (structure – conduct – performance), které byly vyvinuty pro tvorbu strategie. Chceme-li si přiblížit metodu SWOT, pak můžeme vyjít z definice strategie jako vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová, nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky. Místo analýzy SWOT ve strategických úvahách schematicky ukazuje Obrázek 8.



Obrázek 8. Postavení analýzy SWOT ve strategických úvahách.

Metoda SWOT je založena na kombinaci:

- Silných stránek podniku (strengths),
- Slabých stránek podniku (weaknesses),
- Příležitostí okolí (opportunities),
- Hrozeb okolí (threats) [8].



Obrázek 9. Využití analýzy SWOT při koncipování strategií.

Analýza PEST

Analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí organizace v minulosti, přičemž zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snaží odhadnout, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují specifické úrovně jejich důležitosti, resp. jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoji relevantního fakturu. Obrázek 11 poskytuje přehled některých základních skupin faktorů, které se zkoumají v rámci PEST (political, economical, social, technological) analýzy [8].



Obrázek 10. PEST analýza.

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
<ul style="list-style-type: none"> - trendy vývoje HDP - ekonomické cykly - úrokové sazby - vývoj peněžní zásoby - míra inflace - míra nezaměstnanosti - dostupnost a cena energií 	<ul style="list-style-type: none"> - antimonopolní opatření - zákony na ochranu životního prostředí - politika zdanění - regulace zahraničního obchodu - sociální politika - stabilita vlády
Sociálně kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> - demografický vývoj - rozdělování důchodů - mobilita obyvatelstva - vývoj životní úrovně a životního stylu - míra vzdělanosti obyvatelstva - přístup k práci 	<ul style="list-style-type: none"> - vládní výdaje na výzkum a vývoj - trendy ve vývoji a výzkumu - rychlost technologických změn - míra zastarávání technologií - vládní přístup k výzkumu a vývoji

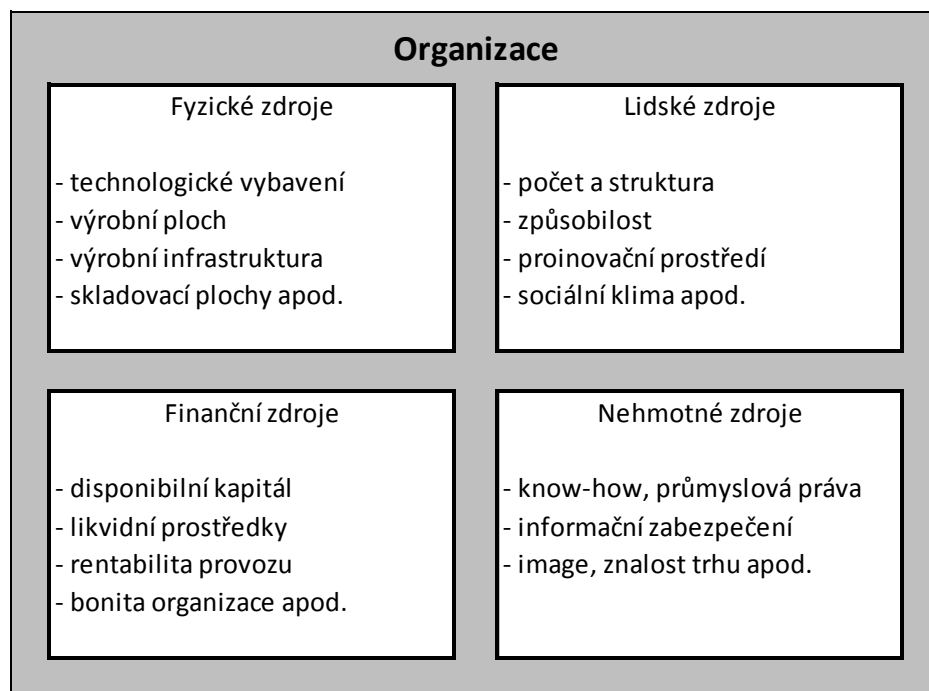
Obrázek 11. Vybrané faktory používání při PEST analýze.

Metoda VRIO

Metoda VRIO (value, rareness, imitability, organization) slouží jako základní metodický prostředek strategického modelu R-C-P. Zdroje organizace lze spatřovat ve čtyřech základních oblastech (viz. Obrázek 12). Metoda hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů. Konkurenčním faktorem se zdroje mohou stát za předpokladu pozitivního vyhodnocení následujících čtyř aspektů:

- hodnotnosti, významnosti,
- vzácnosti, výjimečnosti,
- napodobitelnosti,
- schopnosti organizační strukturu firmy zdrojů využít.

Každý zdroj je pak posuzován podle základních kritérií a otázek, přičemž za strategickou konkurenční výhodu je možno považovat takový zdroj, který vyhovuje všem čtyřem základním požadavkům (viz Tab. 1.). Podstatné je, že zdroje jsou hodnotné pouze tehdy, jestliže snižují náklady, zvyšují příjmy, neničí příležitosti a neutralizují hrozby.



Obrázek 12. Typy vnitřních zdrojů.

Tab. 1. Význam zdroje pro konkurenční výhodu.

Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Napodobitelnost zdroje	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
Ne	Ne	-	-	Slabá stránka
Ano	Ne	Snadná	Ano	Silná stránka
Ano	Ne	Ne příliš snadná	Ano	Dočasná výhoda
Ano	Ano	Nesnadná	Ano	Trvalá výhoda

Je nutno zdůraznit tu skutečnost, že zdroje a jejich hodnotnost nejsou stálá veličina, ale v průběhu času a vlivem technického rozvoje i rozvoje celé společnosti se mění [8].

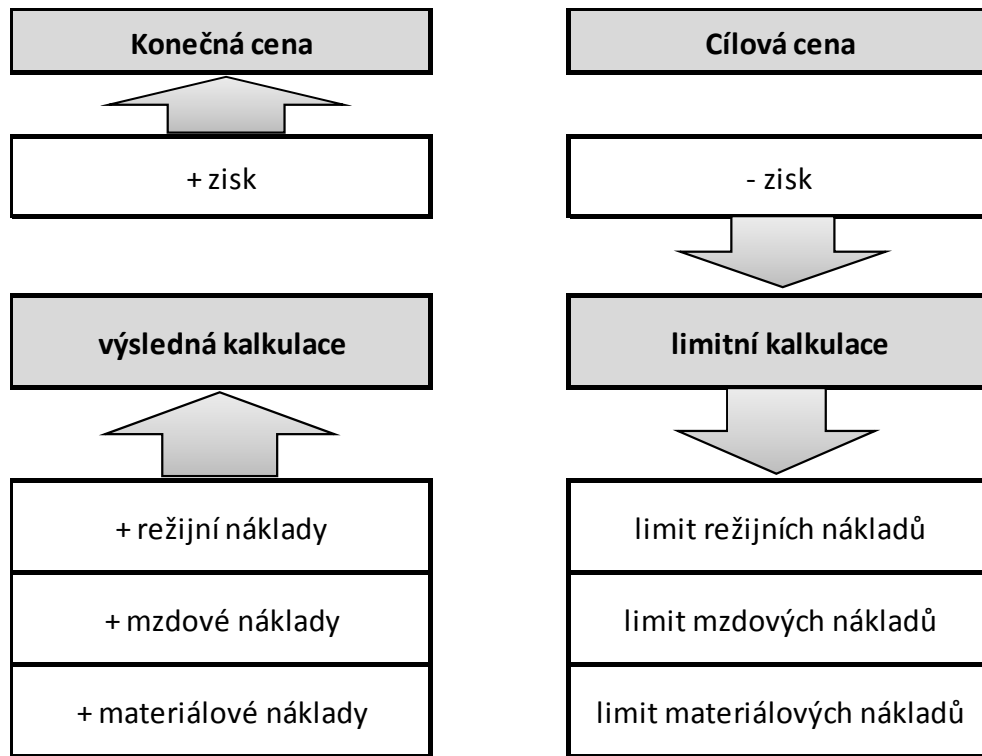
Cílové náklady (target costing)

Tento přístup směřuje k určení ceny nového či budoucího výrobku/služby. Je založen na následujících zásadách:

- určení limitu ceny není realizováno standardními postupy, tj. výrobními náklady plus ziskem, nýbrž trhem akceptovanou prodejní cenou. Cílové náklady jsou takové, které dovolí trh,
- z limitu výrobních nákladů výrobku lze určit cílové náklady pro jednotlivé součásti výrobku a limitní náklady pro jednotlivé, zvláště výrobní procesy. Je pochopitelné, že nestačí náklady uvedeným postupem pouze naplánovat, ale je třeba jich skutečně dosáhnout.

Cenu výrobku určují funkční vlastnosti a následně výrobní náklady (ne obráceně), tzn. „kolik smí výrobek stát“ místo úvahy „kolik by měl výrobek stát“.

Cílové náklady odvozené z tržní ceny se zřejmě nebudou shodovat s výrobními náklady určenými na bázi nákladových kalkulací (viz Obrázek 13) [8].



Obrázek 13. Klasická versus limitní kalkulace.

3.4 Krizová komunikace

Krizová komunikace je specifická forma sociální komunikace a současně je nástrojem krizového řízení. Může mít formu verbální i neverbální. Svým charakterem jde především o interpersonální, meziosobní, skupinovou a masovou komunikaci.

Negativní publicita poškozují dobré jméno subjektu. Nikdo, žádný subjekt si nepřeje, aby ho krize postihla. Skoro žádná krize však nepřichází jako blesk z čistého nebe. Více než 80 % krizových situací je způsobeno chybami v managementu, neprofesionálním nebo neetickým chováním, dlouhodobým podceňováním či zanedbáním pravidel hry, ať už se hraje v kterémkoli oboru lidské činnosti.

S krizemi je nutné **počítat**, **předvídat** je, **připravit** se na ně. Součástí takové přípravy je i připravenost vést krizovou komunikaci.

Krizová komunikace tedy není jen komunikování v době krize, ale i před takovou událostí.

Rozdíl je v tom, že „předudálostní“ krizovou komunikaci, jako nástroj krizového managementu, použijeme záměrně, dobrovolně, ze svobodného rozhodnutí, kdežto „poudálostní“ - vynuceně, pod časovým tlakem a často ve stresu.

Předmětem krizové komunikace je sdělování informací mezi orgány a prvky systému krizového řízení a uvnitř tohoto systému, veřejnosti, mediím, odborníkům, soudním znalcům a orgánům činným v trestním řízení, vyšetřujícím předmětné mimořádné události, katastrofy, nehody a hromadná neštěstí, podřízeným, zaměstnancům firmy, rodinným příslušníkům a jiným věcně zainteresovaným právnickým a fyzickým osobám – o potenciální, blížící se či již reálně existující hrozbě (mimořádné události), nebo již probíhající krizové situaci (krizi) a opatřeních, konaných orgány systému krizového řízení, vedením firmy či jinými osobami k tomu, aby dopady krizové události byly eliminovány, zmírněny nebo odstraněny.

Cílem krizové komunikace je uvolnit správné (včasné, hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé) informace ve správný čas a na správném místě.

Principy krizové komunikace jsou přímé odpovědnosti vedení podniku, nezávislost, přesnost a stručnost, důvěryhodnost, znalost věci, očekávané reakce, hledání podpory, pravdivost a otevřenost [3].

4 SROVNÁNÍ BĚŽNÉHO A KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

Tab. 2. Srovnání běžného a krizové řízení.

	Standardní řízení	Krizové řízení
Postup	<ul style="list-style-type: none"> stanovení strategie stanovení cílů určení tzv. nositelů úkolů vytvoření organizačního rámce 	<ul style="list-style-type: none"> zjištění hlavních příčin krize krizový plán zajištění koordinace vyhlášení výjimečného stavu vtažení všech schopných lidí na všech úrovních bez rozdílu definování, co je krizí zasaženo stanovení hlavního nositele řešení
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> dodržování hierarchie, předávání informací přes stupně řízení. 	<ul style="list-style-type: none"> přímá komunikace řešitelů krize, komunikační vazby dle potřeby.
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> plyne z organizačního uspořádání, funkčního zařazení. 	<ul style="list-style-type: none"> plyne ze vztahu úkol - hlavní nositel, řešitelé krize jsou zbaveni standardního řízení, krizové oblasti jsou řešeny odděleně.
Odměny a sankce	<ul style="list-style-type: none"> plynou z metodiky odměňování a hodnocení. 	<ul style="list-style-type: none"> přímo vázány na jednotlivé úkoly, v případě selhání se změní řešitel úkolu.
Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> pravidelně přes jednotlivé úrovně řízení. 	<p>Je stanoveno:</p> <ul style="list-style-type: none"> jak vypadá překonání krize, časový horizont řešení, řešitel provádí kontrolu a překládá vyhodnocení situace. řešitel nectí hierarchické úrovně, ale vztah člověka k úkolu.

	Standardní řízení	Krizové řízení
Přístup manažerů	<ul style="list-style-type: none">• každý je odpovědný za svou oblast,• řídí především své přímé podřízené.	<ul style="list-style-type: none">• aktivní ke všem lidem, kteří jsou nápomocní v řešení krize bez rozdílu úrovně.• důraz se klade na odstranění příčin problémů.

Z Tab. 2. [17] vyplývá, že jak běžné, tak i krizové řízení má své specifika, která se mohou prolínat. Rozdíl je ale v tom, že běžný manažer nemusí mít vždy schopnosti, vzdělání a celkové předpoklady ke krizovému řízení. V současnosti, kdy má na celou společnost velký vliv globalizace, je tedy pro každou organizaci přínosnější mít v čele organizace právě manažera, který je schopen v případě nutnosti se stát obratem krizovým manažerem a tím zajistit celkovou stabilizaci organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A JEJÍ HISTORIE

Vybraná společnost (dále jen „společnost“) je dynamická společnost, která vyvíjí, vyrábí a dodává přesné technické výlisky vyráběné vstřikováním. Ročně produkuje více než 45 mil. výrobků určených pro renomované tuzemské i zahraniční zákazníky z oblasti automobilového a elektrotechnického průmyslu. Společnost splňuje podmínky vysokého mezinárodního standardu na technologické vybavení, pracovní prostředí a zázemí pracovníků. V současné době se řadí mezi absolutní špičku oboru v ČR. Svého cíle, udržet si a nadále zvyšovat vysokou technickou a technologickou úroveň, dosahuje především díky permanentnímu vzdělávání pracovníků a udržováním světových technických a technologických trendů.

Společnost vznikla na konci roku 1994 a prakticky začala hospodařit až v roce 1995.

Společnost byla založena ve formě společnosti s ručeným omezením.

Společnost se zabývala zpracováním plastů technologií vstřikováním pro dva důležité segmenty trhu a to:

- obuvnický průmysl,
- automobilový průmysl,

kdy obuvnický průmysl byl zpočátku nosným výrobním programem společnosti. Od začátku dodávala společnost pro takové odběratele jako Baťa, Snaha, Botana, později Stival, Svedrup, Raveli apod. Dodávky plastových obuvnických komponent pro české i zahraniční firmy byly zaměřeny na

- návrh a konstrukci podešví,
- konstrukci a výrobu forem pro podešve,
- výrobu podešví včetně finálních operací – lakování a ruční úprava.

Později v průběhu roku 1996 byl vzájemný poměr obou druhů výroby vyrovnaný, s tendencí k většímu rozšiřování výroby technických výlisků převážně pro automobilový průmysl.

Dodávky pro automobilový průmysl byly zaměřeny na

- vlastní výrobu technických výlisků,

- vstřikovacích forem vyráběných v kooperaci.

Na rozvoj této výroby ve společnosti mělo rozhodující vliv to, že byla společnost vybrána jako jediný dodavatel panelových přístrojů pro vozy Škoda Felicia a později také Škoda Octavia.

Do roku 1996 vlastnila společnost pouze budovu pro skladování výrobků a převážnou většinu výrobních zařízení a strojů ve formě finančního pronájmu s následnou koupí.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 12% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 23 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 4 mil. Kč. Zisk za účetní období činil 4,7 mil. Kč viz Tab. 3.

V roce 1996 pořídila společnost vlastní výrobně-administrativní halu a další výrobní zařízení a stroje. Výrobní zařízení a stroje byly opět z převážné většiny pořízeny formou finančního pronájmu s následnou koupí. To vše za účelem rozvoje výroby lisovaných komponent pro automobilový průmysl, kdy se společnosti podařilo získat nové zakázky pro toto odvětví a s předpokladem omezení výroby pro obuvnický průmysl s přihlédnutím na aktuální nepříznivý vývoj v této oblasti na českém trhu.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 15% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 44 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 9,5 mil. Kč. Zisk za účetní období činil 9,7 mil. Kč viz Tab. 3.

V roce 1997 pokračoval nárůst výroby pro automobilový průmysl a společnost v této návaznosti rozšířila v tomto odvětví své výroby technologii lakování výlisků. Dále rozšířila pro toto odvětví i další dokončovací práce na těchto výrobcích jako jsou svařování, montáž apod. Společnosti již nestačily pro takový objem výroby stávající prostory, a proto pořídila další, větší, výrobně-administrativní budovu. Dále pořídila nový vstřikovací lis a nové formy. Celková investice činila 28 mil. Kč.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 18% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 80 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 13 mil. Kč. Zisk za účetní období činil 3,5 mil. Kč viz Tab. 3.

Rok 1998 byl ve znamení stagnace, kdy obuvnický průmysl poznamenal nárůst krize. I přes nárůst produkce pro automobilový průmysl se nepodařilo nahradit pokles v obuvnické části výroby tak, aby produkce přeskočila markantně produkci v minulých letech. Společnosti se ale podařilo navázat spolupráci s firmou Robert Bosch České Budějovice a vzrostla také produkce pro německou firmu Dressel&Hofnef GmbH a rozšířit si tak portfolio zákazníků pro automobilový průmysl. V tomto roce společnost značně investovala do zhodnocení nově pořízené budovy v roce 1997 a to ve výši 4,5 mil. Kč.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 20% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 74 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 15 mil. Kč. Zisk za účetní období činil 1,8 mil. Kč viz Tab. 3.

V roce 1999 došlo ve společnosti k důležité změně. Od září byla oddělena výroba obuvnických komponent, která začala hospodařit samostatně jako nezávislá společnost. Jediným a nosným výrobním programem společnosti zůstala výroba technických výlisků pro automobilový průmysl. Tento krok byl spojený s vysokým podílem nákladů. Došlo k dynamickému nárůstu obratu a jenom výnosy za vlastní výrobky a za prodej zboží vzrostly přibližně o jednu třetinu a to především zásluhou rozšíření okruhu zákazníků jak tuzemských tak zahraničních. Společnost také rozšířila spolupráci při vývoji a zajišťování výroby vstřikovacích forem a také při jejich údržbě a opravách. Podstatně se rozrostl strojový park a to jak čerpáním z vlastních prostředků tak i prostřednictvím leasingu. Celkové investice činily 28 mil. Kč.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 25% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 62,5 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 17 mil. Kč. Zisk za účetní období činil 1,7 mil. Kč viz Tab. 3.

Rok 2000 byl úspěšný, signalizující další rozvoj společnosti a charakteristický nárůstem obratu spojený také nárůstem zisku. Nárůst obratu se příznivě odrazil i ve vývoji cash-flow a s tím i na zlepšení likvidity společnosti. Ve srovnání s předchozími lety se podařilo snížit podíl cizího kapitálu na celkovém jmění společnosti a s ním i míru zadluženosti společnosti. Se získáním certifikátu systému řízení jakosti ISO 9002 1994 se zlepšilo postavení společnosti jak u stávajících tak u nových potencionálních zákazníků. Společnosti se podařilo

zvládnout technologii dvoukomorového vstřikování a to u optických a pohledových dílů. Dále byla zvládnuta technologie lakování pohledových interiérových dílů. Obě tyto technologie byly důležité pro posílení působnosti společnosti v automobilovém průmyslu a získání nových projektů od zákazníků. Se zvýšením obratu došlo také k nárůstu počtu zaměstnanců a to o 16%.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 21% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 96 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 30 mil. Kč. Zisk za účetní období činil 15,8 mil. Kč viz Tab. 3.

Tak jak tomu bylo v předcházejících letech tak i v roce 2001 pokračovala společnost v rozvoji spočívajícím nejen v nárůstu objemu obratu, ale také v rozšiřování kompetencí. Celkový obrat společnosti vzrostl oproti roku 2000 o 45%. Uspokojivé bylo to, že takový nárůst obratu se podařil s minimálním nárůstem nových investic ve výši 25 mil. Kč a jen s velmi malým nárůstem zaměstnanců ve výši 12%. Společnost těžila z neustále se zlepšující vlastní technické úrovně zpracování plastů a rozšiřování nabídky technologických možností a neustávajícího trendu budování dodavatelské sféry automobilového průmyslu v tuzemsku i zahraničí. Společnost úspěšně obhájila certifikát systému řízení jakosti podle normy ISO 9002 1994 a na konci roku začala pracovat na přípravě certifikace dle norem ISO 9001 2000 a ISO TS 16949.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 25% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 120,6 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 49,7 mil. Kč. Zisk za účetní období činil 20 mil. Kč viz Tab. 3.

Stejně jako v předcházejících letech došlo v roce 2002 k dalšímu nárůstu obratu společnosti, který se oproti roku 2001 zvýšil o 10%. Tomuto nárůstu obratu odpovídá i nárůst zisku a to opět s minimálním nárůstem investic ve výši 22 mil. Kč i zaměstnanců ve výši 0%. V tomto roce se začalo pracovat na technologii laserového vypalování symbolů na lakované plastové výlisky, která opět sloužila k podpoře působnosti společnosti na trhu.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 22% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 178 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 77 mil. Kč. Zisk za účetní období činil 29,4 mil. Kč viz Tab. 3.

V roce 2003 byla postavena nová budova pro lakovnu, montáže a pokovení. Byla pořízena nová lakovací linka, pokovovací zařízení a laserové vypalování piktogramů. Modernizovaná výrobní základna umožňovala kromě výroby technických výlisků výrazně zvýšit podíl dokončovacích operací spojených s těmito výrobky, jako je povrchová úprava lakováním, svařováním, laserové vypalování symbolů u interiérových plastových dílů apod. Celkem bylo proinvestováno 110 mil. Kč a to cca 50% z vlastních zdrojů a 50% formou leasingu. Dále byla rozvíjena spolupráce se stávajícími i novými partnery a výrazně vzrostl obchod s formami. Počet zaměstnanců se v tomto roce výrazně nezměnil.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 35% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 223 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 112,6 mil. Kč. Zisk za účetní období činil 33 mil. Kč viz Tab. 3.

V roce 2004 pokračoval silný investiční cyklus společnosti. Hlavními investičními akcemi byly

- zvýšení lisovacích kapacit nákupem nových strojů,
- dobudování technologie nového výrobního objektu lakovny, pokovení, svařování a montáže,
- dobudování automatické lakovny,
- instalace robotů k vstřikovacím lisům,
- oblast transportu granulátu,
- vybudování skladovacího přístřešku,
- měřicí a kontrolní technika,
- pořízení nového SW a HW,
- pořízení nových pozemků pro budoucí expanzi společnosti.

Investice byly financovány z vlastních zdrojů, leasingem a investičním úvěrem. V tomto roce byla také realizována nová technologie frézování zbytků vtoků z materiálu PMMA. Tato technologie přinášela společnosti úsporu na pořízení materiálu (granulátu) a za úče-

lem jejího zavedení bylo pořízeno 6 drtiček odpadů. Investiční náklady za tento rok činily cca 74 mil. Kč a vzhledem k plnému zahájení provozu lakovny byl počet zaměstnanců zvýšen o 13,5%.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 43% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 317 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 129,6 mil. Kč. Zisk za účetní období činil 17,2 mil. Kč viz Tab. 3.

Korekční fáze ve vývoji společnosti po prudkém růstu v předchozích letech byla v roce 2005 provázena negativními vlivy, které způsobily pokles obrátu společnosti a tím i snížení zisku až na červená čísla. V tomto roce začala podniková krize společnosti, která je podrobněji popsána v kapitole 6. I nadále byla zachována spolupráce se stávajícími zákazníky a rozvíjena spolupráce s novými. V souvislosti s rychlým růstem společnosti byla v tomto roce dokončena implementace nového IS. Investiční náklady na tento SW činily 6,4 mil. Kč. S ohledem na korekční charakteristiku vývoje společnosti byla ostatní investiční aktivita potlačena na nezbytné minimum, zaměřená pouze na klíčové a strategické body pro budoucí rozvoj společnosti. Společnost si koncem roku z důvodu nedostatku vlastních skladovacích kapacit pronajala externí sklady ve vzdálenosti cca 25 km. V průběhu roku byl novým investičním úvěrem přefinancován nový nákup pozemku z roku 2004 pro budoucí výstavbu a expanzi společnosti. Přestože aktuální situace společnosti nebyla dobrá, počet zaměstnanců se zvýšil o 11%.

S ohledem na tehdejší situaci a vývoj byla společnost v průběhu roku připravována na vstup strategického zahraničního partnera.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 28,4% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 286 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 76 mil. Kč. Ztráta za účetní období činila 53,5 mil. Kč viz Tab. 3.

Společnost byla od 1. 1. 2006 transformována do právní formy akciová společnost.

Ke dni 30. 3. 2006 došlo na základě smlouvy o převodu akcií k převodu 100% obchodního podílu na zahraničního investora. Tento investor patřil do skupiny významných dodavatelů výlisků pro automobilový průmysl. Tímto krokem byla společnost začleněna do mezinárodní výrobní skupiny a následně došlo ke změně obchodního názvu společnosti.

Stabilizační fáze ve vývoji společnosti byla po dynamickém růstu v předchozích letech a následném poklesu v roce 2005 provázena v roce 2006 některými hlavními tendencemi jako obnova managementu apod. Více je tato fáze popsána v kapitole 6. S ohledem na korekční charakteristiku vývoje společnosti byla investiční aktivita potlačena i v tomto roce na nezbytné minimum. V rámci zlepšení procesu lakování byla koncem roku uskutečněna dodávka fluorizačního zařízení na předúpravu plastových dílů před lakováním a započala příprava jeho uvedení do provozu. Počet zaměstnanců zůstal stejný jako v předchozím roce.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 31,5% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 236,5 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 40,8 mil. Kč. Ztráta za účetní období činila 35,3 mil. Kč viz Tab. 3.

I v roce 2007 probíhala stabilizace společnosti a postupná obnova růstových charakteristik společnosti. Společnost se připravovala na očekávaný nárůst objemu produkce v nastávajících obdobích a zahájení výroby s využitím nových technologií a pořídila investice v celkové hodnotě 24 mil. Kč. Mezi nejvýznamnější investice patřil nákup fluorizační jednotky ve výši 9,1 mil. Kč. Celý rozsah investic byl financován z vlastních zdrojů. V tomto roce došlo ke snížení počtu zaměstnanců o 10% a započalo využití dodávky pracovníků přes agentury práce.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 31,6% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 288,8 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 56,6 mil. Kč. Ztráta za účetní období činila 24,1 mil. Kč viz Tab. 3.

Společnost v roce 2008 realizovala prudký nárůst produkce a zvýšila objem tržeb z výrobní činnosti meziročně o 16,7%. Ukázalo se, že společnost na takový nárůst nových projektů, z nichž většina produkce začala ve čtvrtém čtvrtletí roku, nebyla dostatečně připravená. Došlo ke zhoršení kvalitativních parametrů společnosti, ke snížení efektivity využití lidských zdrojů a ke vzniku ostatních nekalkulovaných nákladů, které se podařilo stabilizovat až v průběhu prvního čtvrtletí roku 2009. Pozitivním trendem nárůstu nových výrobních projektů je zabezpečení postupné obnovy růstových charakteristik společnosti v budoucnu. Se zvýšeným objemem nové produkce realizovala společnost významné investice

v celkové hodnotě 39 mil. Kč. Byly pořízeny nové vstřikovací lisy, forma, lakovací linka Wagner a horizontální lakovací robot. Investice byly financovány z půjčky od mateřské společnosti a z vlastních zdrojů. Počet zaměstnanců se zvýšil o 11%.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 47% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 309,5 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 21,7 mil. Kč. Ztráta za účetní období činila 57 mil. Kč viz Tab. 3.

Z důvodu poklesu výše vlastního jmění rozhodla valná hromada dne 6. 2. 2009 o zvýšení základního kapitálu o 28,3 mil. Kč, které bylo realizováno z půjčky od mateřské společnosti.

Stabilizační fáze ve vývoji společnosti byla v roce 2009 doprovázena mírným poklesem tržeb z výrobní činnosti a současně bylo dosaženo výrazného zlepšení kvalitativních parametrů společnosti, optimalizace efektivního využití lidských zdrojů a postupné obnovy růstových charakteristik společnosti. V prosinci roku 2009 se celá skupina stala součástí nové mezinárodní průmyslové skupiny. Tato transakce se uskutečnila prodejem celé skupiny a byla významným krokem společnosti k posílení své pozice na trhu. Investiční aktivita byla opět potlačena na nezbytné minimum. Počet zaměstnanců poklesl o 10% a bylo posíleno využití dodávek pracovních sil prostřednictvím personálních agentur.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 65% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 245,7 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 91 mil. Kč. Zisk za účetní období činil 11,6 mil. Kč viz Tab. 3.

V roce 2010 došlo k dalšímu získání nových významných zakázek, které společně s novými zakázkami získanými v roce 2009 činily výši cca 200 mil. Kč a představovaly pro společnost významný posun k celkové stabilitě společnosti. I nadále byl kladen velký důraz na zlepšování kvalitativních parametrů a to především v oblasti interních nákladů na jakost a na produktivitu práce s efektivním využitím kapacit, právě s ohledem na očekávaný růst v budoucích letech. Investice byly stále potlačeny na nezbytné minimum. Nejvýznamnější investici představovalo pořízení nových pozemků o rozloze 21 415 m² určených pro výstavbu nového výrobního areálu společnosti. Počet zaměstnanců byl přibližně stejný jako v minulém roce.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 68% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 263,5 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 141,5 mil. Kč. Zisk za účetní období činil 50,4 mil. Kč viz Tab. 3.

V roce 2011 získala společnost nové zakázky v objemu cca 150 mil. Kč a to především zakázky orientované na vyšší přidanou hodnotu, zejména lakování, montáže a dodávky vyšších celků pro stávající i nové zákazníky. V březnu 2011 byla zahájena první etapa plánované výstavby nového výrobního areálu společnosti, která v sobě zahrnovala realizaci základní technické vybavenosti a stavbu dvou z pěti plánovaných hal – haly skladovací a haly pro lisování plastů. Na pořízení této investice byla čerpána dotace z programu OPPI Nemovitost. Investiční náklady činily 16,3 mil. Kč a kolaudace proběhla až začátkem roku 2012. Další významnou investici představovaly pořízení mostového jeřábu do nové haly a stacionárních regálů taktéž do nové haly. Tyto představovaly investiční náklady ve výši 4 mil. Kč. V prosinci byl v návaznosti na nově pořízenou skladovací halu ukončen pronájem externích skladů. Počet zaměstnanců mírně poklesl o 9%.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 68,6% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 361,5 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 177,7 mil. Kč. Zisk za účetní období činil 52,1 mil. Kč viz Tab. 3.

V roce 2012 získala společnost nové zakázky i transfery projektů v objemu cca 125 mil. Kč. Tento rok znamenal pro společnost růst tržeb o cca 30% a to ze zakázek získaných v letech 2010 a 2011. Jak již bylo zmíněno, v tomto roce byla zkolaudována nová výstava dvou hal, jejichž celkové investiční náklady činily 57,2 mil Kč. Dále byly do nových výrobních a skladovacích prostor pořízeny nové vstřikovací lisy, vzduchotechnika, centrální doprava a sušení materiálu a chladič systém v celkové pořizovací hodnotě 38 mil. Kč. V tomto roce společnost zahájila přípravné práce na pokračování druhé etapy rozvoje nového výrobního závodu a to zejména ve formě zpracování projektové dokumentace pro vydání územního a stavebního rozhodnutí a k tomu navazující kladná stanoviska dotčených orgánů a to především kvůli provozu lakovny, která by mohla představovat určité problémy pro životní prostředí a to především z důvodu blízkosti areálu ke chráněné přírodní oblasti. Počet zaměstnanců se díky novým výrobním prostorám zvýšil o 17%.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 71% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 413 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 191,7 mil. Kč. Zisk za účetní období činil 29,3 mil. Kč viz Tab. 3.

V průběhu roku 2013 získala společnost nové zakázky i transfery projektů v objemu cca 120 mil. Kč. Z velké části budou tyto projekty připraveny do sériové výroby během roku 2014. S ohledem na konkurenční prostředí se společnost chce profilovat na produkty definované v dlouhodobé strategii. V tomto roce společnost získala územní a stavební povolení na pokračování 2. etapy rozvoje výrobního závodu a předpokládá zahájení stavby 2. etapy výrobního závodu v dubnu 2014. Cílem této etapy je výstavba dalších výrobních prostor a provozně-administrativní budovy. Byly opět pořízeny nové vstřikovací lisy a to v pořizovací hodnotě cca 20 mil. Kč. Dále byla po řádném ukončení finančního leasingu odkoupena budova lakovny a náležejících pozemků v pořizovací hodnotě cca 15 mil. Kč. Počet zaměstnanců v tomto roce opět mírně stoupl a to o 6% a stále je využíváno dodávek pracovních sil přes agenturu práce.

Podíl prodeje do zahraničí činil cca 76% z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby a zboží.

Aktiva společnosti byly ve výši 380,5 mil. Kč a vlastní jmění ve výši 191,2 mil. Kč. Zisk za účetní období činil 29,6 mil. Kč viz Tab. 3.

Snahou společnosti je nepřetržitě zdokonalovat procesy a přizpůsobovat produkty a služby novým a více náročným zákaznickým požadavkům a zároveň být otevřenou společností nabízející zákazníkům služby a produkty po celém světě. Toto umožní trvalý úspěch skupiny a její další rozvoj. Mezi základní hodnoty společnosti se řadí mravní chování v obchodních vztazích, a proto se management společnosti rozhodl v prosinci roku 2013 přistoupit k přijetí etického kodexu, který je závazný pro všechny zaměstnance společnosti.

Společnost řadu let permanentně zabezpečuje svým zaměstnancům školící akce v oblasti zpracování plastů a lakování, kvality, BOZP, PO a účetních a daňových zákonů. Dále probíhají i akce na zdokonalení měkkých dovedností. V prostorách společnosti probíhá výuka angličtiny v několika úrovních. Koncem roku 2013 a počátkem roku 2014 proběhlo také několik vzdělávacích akcí souvislosti s účinností nového občanského zákoníku.

V současnosti společnost vyvíjí, vyrábí a dodává zejména:

- díly pro palubní a přístrojové desky,
- části nádržových palivových pump,
- lakované interiérové díly,
- bezpečnostní díly,
- díly pro světlometry.

Dále společnost zajišťuje služby, zejména:

- design dílů a sestav včetně výpočtů,
- design nástrojů,
- výrobu nástrojů (dodavatelsky).

Společnost disponuje moderními technologiemi pro povrchové úpravy a následné operace:

- lakování,
- pokovení,
- předúprava povrchu fluorizací,
- ultrazvukové a vibrační svařování.

Společnosti uplatňuje ve všech svých činnostech systém řízení jakosti ISO.

Mezi významné zákazníky společnosti patří nadnárodní společnosti zabývající se výrobou komponentů pro automobilový průmysl, např. Continental Automotive, Robert Bosch, Faurecia, Autoliv, TRW, Varroc, Valeo, Johnson Controls a další. K nejvýznamnějším konečným odběratelům patří Volkswagen, Ford, Renault, Opel, Volvo, BMW, KIA a Hyundai.

Společnost plánuje v roce 2014 navýšit tržby o cca 5% proti roku 2013 a dále zajistit stabilizaci a zlepšení interních procesů.

Vzhledem ke stanoveným obchodním cílům mateřské společnosti do roku 2020, bude nutné posílit personální přípravu ve všech odděleních společnosti tak, aby byla schopna efektivně a flexibilně podpořit růstovou strategii celé skupiny.

Tab. 3. Přehled hospodaření vybrané společnosti

ROK	Vlastní kapitál	Aktiva celkem	Výnosy celkem	Tržby z výrobní činnosti	Výsledek hospodaření za účetní období	Počet pracovníků
1995	3 831	23 228	60 387	60 058	4 772	65
1996	9 541	44 165	86 362	85 759	9 734	78
1997	12 982	80 008	81 947	81 196	3 542	74
1998	15 158	74 576	89 220	85 632	1 784	88
1999	16 821	62 616	116 965	116 376	1 720	79
2000	30 468	96 376	182 094	180 982	15 771	126
2001	49 764	120 647	281 592	244 591	19 972	152
2002	77 097	177 771	309 191	283 506	29 420	156
2003	112 642	222 998	392 084	294 504	32 954	149
2004	129 592	317 462	486 333	351 106	17 257	200
2005	76 029	286 179	331 749	300 063	-53 563	225
2006	40 751	236 513	363 009	318 099	-35 278	225
2007	56 631	288 778	364 359	323 862	-24 120	218
2008	21 686	309 492	465 468	378 032	-56 942	237
2009	91 115	245 679	545 261	350 154	11 647	213
2010	141 537	263 568	501 613	339 502	50 422	212
2011	177 750	361 598	422 861	344 990	52 126	193
2012	191 680	413 065	561 369	443 010	29 312	226
2013	191 142	380 449	548 028	467 286	29 610	239

6 VÝVOJ KRIZE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Jak již bylo uvedeno výše, po bohatých letech byl v roce 2005 zaznamenán prudký pokles hospodaření a tím započalo pro společnost krizové období.

V předcházejících letech docházelo k výrazné expanzi společnosti a zakladatelský management (vlastníci společnosti) nerozvíjel řídicí a výkonnou strukturu společnosti současně s touto expanzí a tato nedostatečnost se naplno projevila právě v roce 2005.

Došlo k poklesu prodeje hotových výrobků v důsledku nepřipravenosti dostatečného objemu nových zakázek nahrazujících zakázky dobíhající a ze stejného důvodu došlo také k poklesu prodeje forem. Příprava jedné zakázky trvá jeden až dva roky a její sériová výroba pak cca pět let.

Dále došlo k poklesu kvalitativních parametrů společnosti a po celý rok 2005 se zvyšoval ukazatel zadluženosti společnosti.

Rozevřely se nůžky mezi mzdovými náklady společnosti a efektivností jejich vynaložení.

Byla dokončena implementace nového informačního systému zahájená na počátku roku 2004. Byl zaveden systém sledování evidence a pohybu zásob prostřednictvím čárových kódů v prostředí radiové sítě pokrývající celou společnost s on-line napojením do informačního systému a bylo zahájeno masivní využívání komunikace se zákazníky prostřednictvím EDI formátu.

Koncem roku bylo postupně zahájeno doplnění vrcholového managementu společnosti, příprava společnosti k transformaci na akciovou společnost a příprava společnosti pro vstup zahraničního investora.

Zakladatelský management po pečlivém uvážení svých možností 30. 6. 2006 prodal celý svůj podíl zahraničnímu investorovi a společnost se stala součástí skupiny zahraničního investora.

V červnu 2006 byl ve společnosti zaměstnán krizový manažer, který sebou přivedl do společnosti další specialisty na krizové řízení podniku, potřebné k vyřešení podnikové krize a celkové stabilizaci společnosti a tím pokračovala další obnova top managementu společnosti.

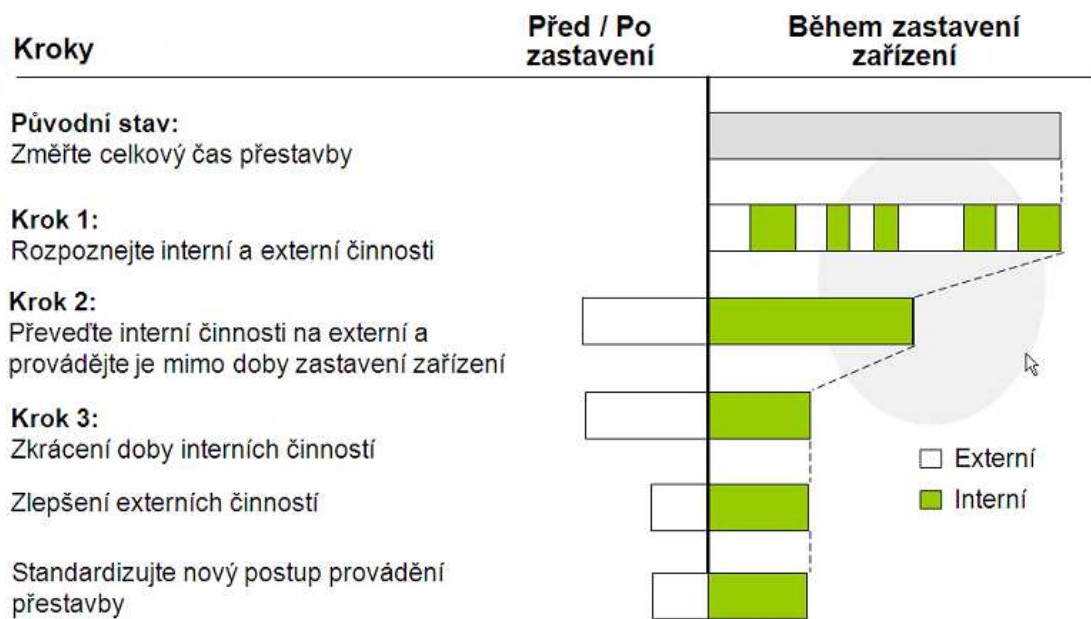
Koncem roku se po celkové analýze všech procesů a nalezení nedostatků ve společnosti rozhodl krizový manažer jako hlavní východisko z krize zavést ve společnosti systém řízení Six sigma.

Six Sigma je nástroj určený pro zvyšování efektivity a kvality procesů, firmy jako celku. Je zaměřený na vyhledávání slabých míst (bottleneck), jejich odstraňování. Klade si za cíl rovněž pomoci snížit náklady firemních procesů a zvýšit zisk.

Základem Six Sigma byly statistické metody aplikované do řízení procesů. V průběhu vývoje a kombinací dalších nástrojů kvality vznikla nová filozofie nazývaná Six Sigma. Dnes je za Six Sigma považován za komplexní, pružný podnikatelský proces k dosažení maximálního obchodního úspěchu firmy. Je založen na porozumění potřeb a očekávání zákazníků, disciplinovaném používání informací, dat a statistické analýzy. To vše je využíváno k řízenému zlepšování obchodních, výrobních, logistických a dalších procesů. Six Sigma se snaží upravit firemní procesy tak, aby předcházely vzniku negativních jevů (ztráty, neshody, reklamace, apod.).

Six Sigma si klade tyto cíle:

- maximalizovat zisk,
- růst podílu na trhu,
- zvýšit produktivitu,
- redukovat obslužné doby,
- minimalizovat neshody, náklady, chyby a předcházet jejich vzniku,
- efektivně využívat zdroje,
- monitorovat procesy k jejich úspěšnému řízení.



Obrázek 14. Externí a interní časy přestaveb.

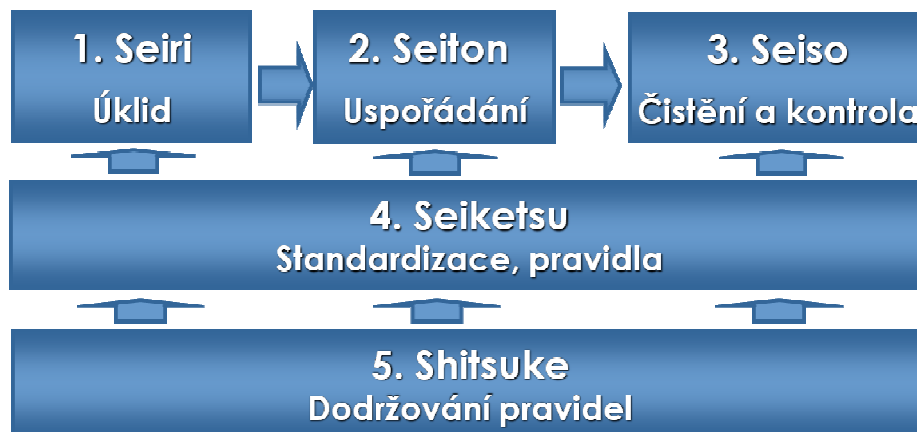
Nástroje Six Sigma:

- VSM – mapování hodnotového toku. Zobrazení procesů a úzkých míst umožňuje identifikovat projekty a jejich propojení s potřebami podniku.
- TPM – filozofie a postupy optimalizovat činnosti údržby a snížit ztráty z poruch.
- SMED – Metodika pro analýzu a snížení ztrát z přejezdů a přestaveb.
- DMAIC – nástroj pro jasné definování kroků při realizaci projektů v rámci zvyšování efektivity a kvality.
- 5S - proces pro zajištění bezpečného, uspořádaného a efektivního pracoviště.

Nástroj 5S

Je to 5 základních pravidel, kterými by se měla řídit organizace usilující o zavedení štíhlé, přehledné a čisté výroby.

- Seiri – Vytřídit.
- Seiton – Setřít.
- Seiso – Uspořádat.
- Seiketsu – Standardizovat.
- Shitsuke – Udržet.



Obrázek 15. Nástroj 5 S.

Krizový management stanovil tým pro realizace metody 5 S na pracovištích. Cílem týmu bylo projít všechna výrobní pracoviště a v prvním kroku odstranit vše nepotřebné. Vše nepotřebné bylo definováno jako předměty, které pracovníci nepoužívali pro výrobu více jak 2 měsíc. V druhém kroku měl tým za úkol definovat všechny hlavní pracovní pomůcky, označit je a stanovit jim místa na pracovišti. V třetím kroku byli pracovníci ve výrobě proškolení týmem o ukládání pomůcek, které jsou „čisté“. V čtvrtém kroku zpracoval tým jednotlivé standardy, které vizualizoval na jednotlivých pracovištích. Posledním krokem při zavádění 5 S bylo dodržování disciplíny, kdy management kontroloval, zda uvedené standardy jsou v souladu s realitou.

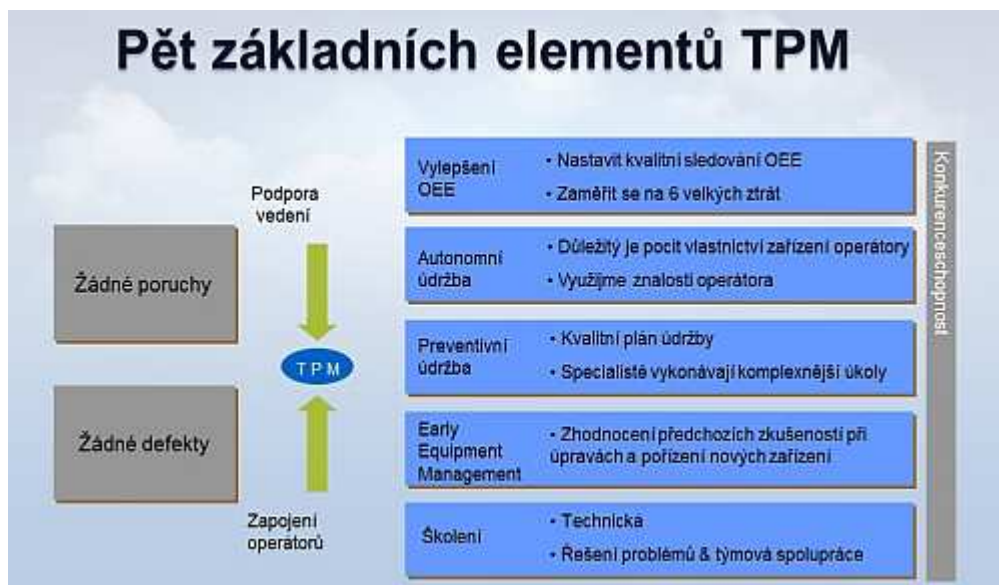
Po dvou měsících od zavedení metody 5 S byla zvýšena efektivita na jednotlivých strojích z 75% na 82%. Dále tyto opatření měli dopad na zvýšení kvality. Zmetkovitost se snížila z 5% na 3,5%. Tyto výsledky byly dosaženy na základě odstranění hledání z titulu špatného ukládání pomůcek a nejasné organizace pracoviště a dále se pak projevil i synergický efekt. Na disciplinovaném pracovišti se produkuje méně zmetků. Tato metoda přinesla společnosti měřitelná i viditelná zlepšení. Tuto metodu udržuje, rozvíjí a plně využívá do současnosti.

Nástroj TPM

Total Production maintenance.

- Preventivní údržby.
- Údržby při poruchách.

- Prevence poruch.
- Udržování preventivních procesů.
- Proškolení obsluhy.



Obrázek 16. Nástroj TPM.

Pro implementaci metody TPM se společnost rozhodla z důvodů:

- chybějící pokyny pro obsluhu strojů v rámci její údržby,
- pokyny pro plánované inspekční prohlídky (dle dokumentace výrobce) pro údržbáře jsou nepřehledné a pro pracovníky údržby časově náročné při jejich vyhledávání,
- znečištění strojů často způsobuje nekvalitu výrobků.
- úniky provozních kapalin byly viditelné.

Byl jmenován tým pro implementaci TPM. Cíle týmu byly definovány v těchto bodech:

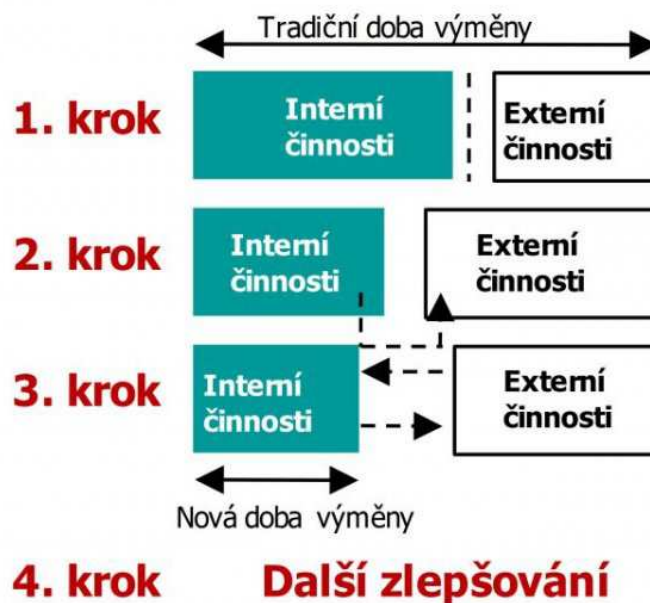
- Provést čištění na všech strojích.
- Vypracovat standart čištění pro obsluhu.
- Vypracovat standart inspekčních prohlídek.
- Vypracovat mapu plánových prohlídek pro celý kalendářní rok.

Po implementaci metody se zlepšil stav strojů a byly okamžitě odstraňovány drobné abnormality, které se na strojích vyskytly. Pracovníci čistí jednotlivé stroje dle předepsaných jednotlivých standardů a tím je snížena míra rizika nebezpečí úrazu při této údržbě. Také byl zaznamenán příznivý dopad do celkové efektivity výrobních prostředků.

Nástroj SMED

Z anglického Single Minute Exchange of Die.

Proces snižující čas přestaveb výrobních linek z jednoho typu produktu na druhý. Cílem je odstranit ztrátové časy jako hledání nástrojů a nářadí, čekání na jeřáb či vysokozdvižný vozík, chůze pro nástroje, nářadí a materiál a pro nastavení měřidel.



Obrázek 17. Nástroj SMED.

Důvodem implementace této metody byla vysoká časová náročnost při výměnách forem na strojních zařízeních, které podstatným způsobem odčerpávali kapacitu pro výrobu. Pro tuto implementaci byl stanoven tým z řad pracovníků údržby strojů a zařízení společnosti. Cílem týmu bylo snížení časové náročnosti při výměně nástrojů (forem) na jednotlivých vstřikovacích lisech. Tým definoval všechny úkony potřebné pro výměnu nástrojů a tyto úkony rozdělil na interní a externí. Interní úkony jsou činnosti, které probíhají při zastavení stroje pro fyzickou výměnu nástroje (formy) k výrobě jiného typu dílu, a tyto byly časově

ohodnoceny. Externí činnosti probíhají při chodu stroje, kdy pracovníci údržby si připravují nástroje (formy) k další výměně.

Časová náročnost výměny nástrojů byla snížena průměrně z 90 minut na 45 minut. Implementací této metody byla snížena časová náročnost na polovinu času. Toto bylo dosaženo díky rozdělení úkonů na interní a externí. Hlavním přínosem zavedení metody SMED pro společnost bylo uvolnění kapacity stroje pro výrobu dalších dílů. Stroje tedy mohli přidávat hodnotu.

DMAIC

V souvislosti s rozvoje neustálého zlepšování, zvyšování úrovně kvality, bezpečnosti, ochraně ekologického prostředí vznikla metoda DMAIC. Jedná se vlastně o zdokonalený PDCA cyklus. Kvalita je obor, kde cyklus zaznamenal hlavní rozvoj a použití v praxi. Nestál již novým nárokům, a proto došlo ke vzniku metody DMAIC.

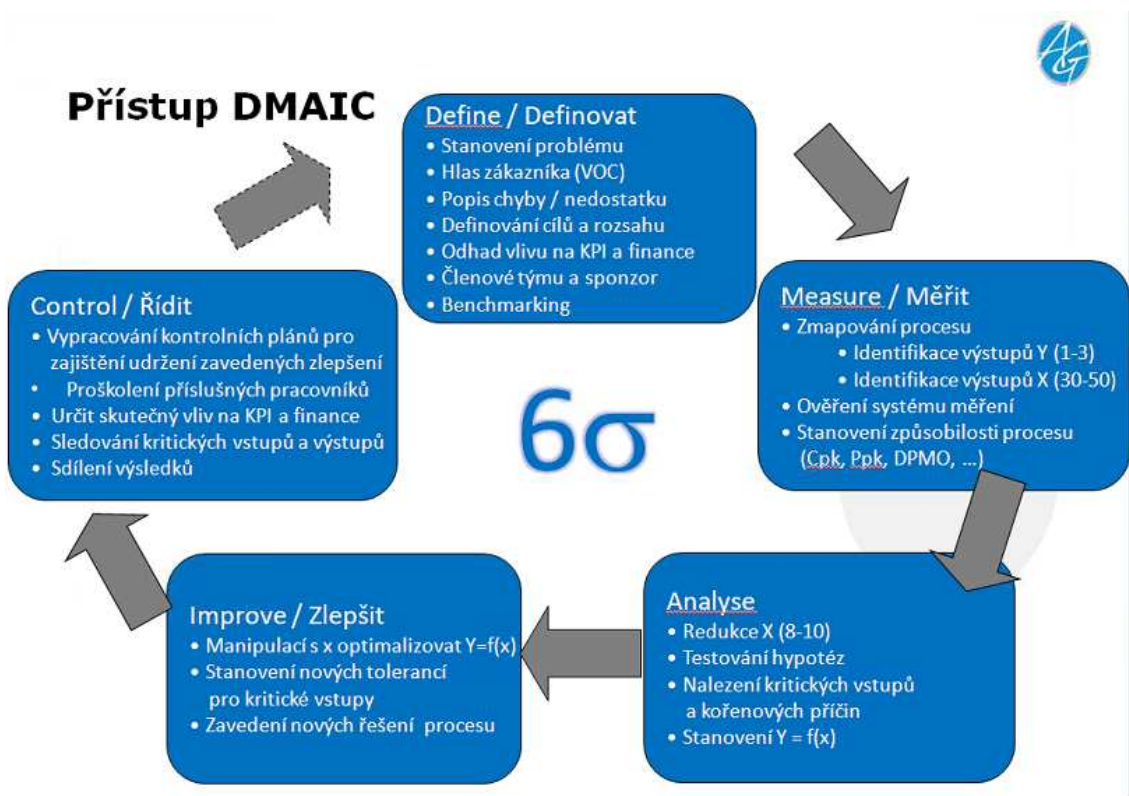
Z anglických slov:

- **Define – definovat.** V první fázi se definují cíle, získávají informace, popisuje stav, kterého má být dosaženo, určuje se tým pracovníků. Popisuje se proces, který má být zlepšen. Součástí popisu procesu je i jeho rozsah (začátek a konec procesu, vstupy a výstupy). Definuje se plán, který by měl obsahovat jednotlivé činnosti, jež jsou třeba k odstranění problému.
- **Measure – měřit.** Při zlepšování jsou důležité postupné kroky, kterých má být dosaženo a které vedou k naplnění definovaných cílů. Doložit plnění cílů je možné jen na základě předem definovaných měření a měřitelných ukazatelů. Tak je možné odlišit domněnky od skutečnosti.
- **Analyse – analyzovat.** Zjištěné informace je potřeba podrobně analyzovat a zjistit skutečný potenciál pro zlepšení. Základem je analýza příčin problémů, nedostatků, nespokojenosti apod. Zároveň je zjišťováno, zda je skutečně řešen původní problém.
- **Improve – zlepšit.** Základem zlepšení je odstranění skutečné příčiny. Nastavují se nové parametry procesu a jeho optimalizace. Vše se dělá pro zvýšení spokojenosti zákazníka ať externího nebo interního. Součástí zlepšování by mělo být i zlepšení

nákladů, přínosů pro zákazníka. Jednotlivá řešení je možné otestovat v pilotním testu.

- **Control – řídit.** Je-li problém úspěšně odstraněn nebo dosaženo zlepšení, je třeba udělat poslední a závěrečný krok, všechny potřebné změny zavést/standardizovat do procesů nebo systému. Také se samozřejmě přesvědčit, zda změny jsou řádně uplatňovány a součástí běžných každodenních činností. Vhodné je stanovit období, ve kterém se sleduje dosažených výsledků, zisku z nového zlepšení.

Oblasti použití DMAIC je výroba, logistika, informační systémy, systém jakosti, management, marketing a psychologie.



Obrázek 18. Schéma DMAIC.

Krizový manažer se rozhodl pro zavedení DMAIC poněvadž jednotlivé úkoly ze všech metod, které byly definovány v katalogu opatření, které byly řízeny Demingovým cyklem nazývaným také PDCA (plánuj-dělej-kontroluj-aktivuj), přerostly v malé projekty. Tato metodika zajišťuje jednoznačný průběh projektů v rámci Six Sigma. Jednotlivé dopady

použití této mety byly zaznamenány v jednoznačném řízení úkolů vyplývajících z projektů a tím byla zajištěna úspěšnost při realizaci daných změn.

Takřka celý systém se podařilo společnosti úspěšně zavést a propojit s novým informačním systémem a tím v roce 2007 snížit ztrátu. Podařilo se také získat nové zakázky jak od stávajících tak od nových zákazníků a to především díky nově zavedené inovativní technologii předúprav vylisků před lakováním pomocí flourizace.

Stávající krizový manažer se rozhodl ukončit svou činnost ve společnosti a v druhé polovině roku 2007 byl vlastníky společnosti nahrazen novým krizovým manažerem z vlastních zdrojů, který dál pokračoval v zavádění nástrojů Six sigma a to především v úseku kvality, kde byly stále velké nedostatky s plněním kvalitativních parametrů stanovených zákazníky a tím zvyšováním interních nákladů právě na tuto nekvalitu. Docházelo také stále ke snížené efektivnosti využití lidských zdrojů, a proto byl ukončen nepřetržitý provoz ve výrobním úseku celé společnosti a přešlo se na provoz třísměnný. Došlo tedy ke snížení počtu zaměstnanců a začaly se využívat dodávky lidských zdrojů přes agentury práce. Všechny tyto problémy se společnosti podařily koncem roku 2008 vyřešit a to hlavně investicí do nového zařízení lakovny a pořízením nových vstřikovacích lisů, s jejichž financováním pomohla společnosti mateřská společnost.

Dále byla provedena rekalkulace stávajících zakázek a postupně byly ztrátové zakázky eliminovány a nahrazovány novými, které se i přes všechny nedostatky společnosti stále dařilo s pomocí mateřské společnosti získávat a tím si i zajistit dostatek produkce pro další léta.

Koncem roku 2008 se celá společnost stala součástí mezinárodní, dynamicky se rozvíjející skupiny.

V první polovině roku 2009 se podařilo odstranit nejzávažnější kvalitativní problémy a dařilo se také efektivně využívat strojních i lidských kapacit. Krizový manažer ukončil svou činnost ve společnosti a byl nahrazen novým hlavním manažerem z vlastních zdrojů, který si v průběhu svého předchozího působení ve společnosti osvojil schopnosti a dovednosti krizového manažera. V tomto období skončila podniková krize a společnost se dostala z červených čísel a začala opět hospodařit se ziskem.

Světová finanční krize započatá v roce 2008 v důsledku americké hypoteční krize naštěstí společnost ovlivnila pouze okrajově a to především získáváním finančních prostředků potřebných k celkové stabilizaci společnosti od bankovních institucí. Tady společnost v květnu 2009 začala využívat financování pomocí faktoringu, který trval do července roku 2010. V tomto období se společnosti podařilo sjednat rovnovážné platební podmínky mezi zákazníky a dodavateli a tím i v krátké době stabilizovat vlastní finanční prostředky.

7 ANALÝZY KRIZE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pro analýzu krize ve společnosti byly použity Finanční analýza, PEST analýza a SWOT analýza.

7.1 Finanční analýza

Úkolem finanční analýzy je zjistit, které činitele a s jakou intenzitou přispěly k aktuální finanční situaci podniku v době před podnikovou krizí a během ní. V běžné praxi výsledky finanční analýzy poskytují informace nejen samotnému podniku pro finanční řízení podniku, ale také třetím subjektům, jimiž mohou být například investoři, věřitelé, státní orgány a další. Ukazatelé finanční analýzy jsou základem pro hodnocení firmy při žádosti o podnikatelský úvěr u banky, od výsledku hodnocení se taktéž odvíjí i cena a podmínky, za které banka bankovní produkty společnosti nabídne. Finanční analýza se také provádí při žádostech o dotaci z fondů Evropské unie.

Základním metodickým nástrojem pro finanční analýzu jsou tzv. poměrové ukazatele, které byly zvoleny pro tuto analýzu. Analýza vychází ze dvou účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisků a ztrát společnosti za období od roku 2004 do současnosti, tedy do roku 2013. Bylo použito 4 skupin poměrových ukazatelů – ukazatele rentability (ziskovosti), likvidity, aktivity (řízení aktiv) a zadluženosti (struktury zdrojů).

Ukazatele rentability (ziskovost)

Tab. 4. Ukazatele rentability – ziskovost.

Ukazatele rentability (ziskovost)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilita vl. kapitálu (ROE)	13,32	-70,45	-86,57	-42,59	-262,57	12,78	35,62	29,36	15,29	15,49
Rentabilita aktiv (ROA)	5,44	-18,72	-14,92	-8,35	-18,40	4,74	19,13	14,42	7,10	7,78
Rentabilita tržeb (ROS)	3,55	-16,15	-9,72	-6,62	-12,23	2,14	10,05	12,33	5,22	5,40
Rentabilita nákladů (ROC)	3,68	-13,90	-8,86	-6,21	-10,90	2,18	11,18	14,06	5,51	5,71

Ukazatele rentability – ziskovosti byly počítány následovně:

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) - zisk (nebo ztráta)/ vlastní kapitál.
- Rentabilita aktiv (ROA) - zisk (nebo ztráta) / celková aktiva.
- Rentabilita tržeb (ROS) - zisk (nebo ztráta) / tržby.
- Rentabilita nákladů (ROC) - zisk (nebo ztráta) / celkové náklady.

Pro zhodnocení těchto ukazatelů jsou obecně stanoveny kritéria v Tab. 5.

Tab. 5. Kritéria ukazatelů rentability – ziskovosti.

Rentabilita vl. kapitálu (ROE)	minimální hodnota by měla být 10%
Rentabilita aktiv (ROA)	hodnota by měla být minimálně 8%
Rentabilita tržeb (ROS)	hodnota by měla být nad 10%
Rentabilita nákladů (ROC)	hodnota by měla být co nejnižší

Z výsledku výpočtů a porovnání stanovených obecných kritérií vyplývá, že všechny ukazatele byly před započítáním podnikové krize ve stanovených hodnotách a v období podnikové krize od roku 2005 do roku 2008 hluboce pod stanovenými hodnotami takže společnost nebyla rentabilní – zisková což pro ni mělo neblahý vliv jak při jednání s dodavateli tak při jednání s bankovními a jinými institucemi. Po překonání podnikové krize splňují vypočtené ukazatele stanovené hodnoty a lze tedy v současnosti hovořit o zdravé společnosti.

Ukazatele likvidity

Tab. 6. Ukazatele likvidity.

<u>Ukazatel likvidity</u>	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,04	0,78	1,17	1,05	0,93	1,15	2,02	1,41	1,49	1,52
Pohotová likvidita	0,61	0,53	0,73	0,64	0,62	0,85	1,41	0,90	0,95	0,95
Okamžitá likvidita	0,05	0,03	0,01	0,15	0,05	0,13	0,49	0,13	0,03	0,03

Ukazatele likvidity byly počítány následovně:

- Běžná likvidita - oběžná aktiva / krátkodobé závazky a krátkodobé úvěry.

- Pohotová likvidita - finanční majetek + krátkodobé pohledávky / krátkodobé závazky a krátkodobé úvěry.
- Okamžitá likvidita - finanční majetek / krátkodobé závazky a krátkodobé úvěry.

Pro zhodnocení těchto ukazatelů jsou obecně stanoveny kritéria v Tab. 7.

Tab. 7. Kritéria ukazatelů likvidity.

Běžná likvidita	doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5
Pohotová likvidita	doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 – 1,2
Okamžitá likvidita	doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 - 0,5

Ukazatele likvidy měří schopnost společnosti hradit své splatné krátkodobé závazky. Z výpočtů ukazatelů likvidy v porovnání se stanovenými obecnými kritérii je patrné, že po celou dobu zkoumaných ukazatelů je okamžitá likvidita lehce pod limity, ale pohotová a běžná likvidita se pohybuje více či méně ve stanovených limitech což bylo a je pro společnost velmi přínosné.

Ukazatele aktivity

Tab. 8. Ukazatele aktivity.

Ukazatele aktivity	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Rychlost obratu aktiv	2,95	2,24	3,37	2,32	2,94	4,74	3,15	2,23	2,73	3,16
Rychlost obratu zásob	7,48	7,06	9,04	5,92	9,01	18,13	10,37	6,60	7,87	8,47
Rychlost obratu pohledávek	5,49	3,52	5,44	4,95	4,77	7,58	6,97	4,08	4,40	5,23
Doba obratu závazků	79,82	87,91	63,51	124,07	90,93	46,82	40,92	97,34	73,93	65,57
Doba obratu zásob	48,14	51,00	39,81	60,86	39,95	19,86	34,72	54,53	45,72	42,52
Doba obratu pohledávek	65,54	102,24	66,20	72,77	75,50	47,47	51,65	88,19	81,91	68,85

Ukazatele aktivity byly počítány následovně:

- Rychlost obratu aktiv - tržby / celková aktiva.
- Rychlost obratu zásob - tržby / zásoby.
- Rychlost obratu pohledávek - tržby / pohledávky.
- Doba obratu závazků - závazky / průměrné denní tržby.
- Doba obratu zásob - zásoby / průměrné denní tržby.
- Doba obratu pohledávek - pohledávky / průměrné denní tržby.

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využít vložených prostředků a vyjadřují se v jednotkách času. Z výpočtů ukazatelů je vidět, že rychlost obratu zásob, pohledávek a zásob za rok se společností dařilo až na zlomový rok 2009 držet stále ve stejných hodnotách. Doba obratu zásob za den se až na rok 2007 a 2009 také dařila a stále daří, udržet ve stejných hodnotách což znamená, že jsou zásoby spotřebovávány průběžně a není tvořena zbytečná předzásoba. Doba obratu pohledávek a závazků je až na rok 2007 vyrovnaná, což byl a stále je jedním z důležitých sledovaných cílů společnosti.

Ukazatele zadluženosti

Tab. 9. Ukazatele zadluženosti.

Ukazatele zadluženosti	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Úrokové krytí	13,67	-14,28	-7,27	-4,18	-7,20	3,37	24,75	38,27	12,57	23,81
Zadluženost vl. kapitálu	1,39	2,76	4,78	4,10	12,85	1,59	0,75	0,99	1,05	0,87
Celková zadluženost	56,80	73,25	82,43	80,35	90,06	59,04	40,01	48,58	48,63	43,80

Ukazatele zadluženosti byly počítány následovně:

- Úrokové krytí - (zisk před zdaněním + nákladové úroky) / nákladové úroky.
- Zadluženost vlastního kapitálu - cizí zdroje / vlastní kapitál.
- Celková zadluženost - cizí zdroje / celková aktiva.

Pro zhodnocení těchto ukazatelů jsou obecně stanoveny kritéria v Tab. 10.

Tab. 10. Kritéria ukazatelů zadluženosti.

Úrokové krytí (EBIT)	Doporučená hodnota je $< 3 ; 8 >$
Zadluženost vl. kapitálu	Doporučená hodnota je $< 0,5 ; 1,2 >$
Celková zadluženost	Doporučená hodnota je 50%

Ukazatel zadluženosti představují optimální poměr vlastního a cizího kapitálu, kdy použití cizích zdrojů ovlivňuje jak riziko, tak výkonnost. Z výpočtu ukazatele úrokového krytí společnosti a jejím porovnáním s obecně stanovenými kritérii je vidět, že v období podnikové krize byl vypočtené hodnoty hluboko pod kritickou hodnotou a tudíž společnost nebyla schopná krýt úroky vytvořeným provozním ziskem. V období před krizí a po ní vypočtené hodnoty výrazně překračují stanovené kritéria což je především pro banky a peněžní instituce velmi dobrý ukazatel. Ukazatel celkové zadluženosti kapitálu se hlediska analýzy rozchází v tom, že věřitelé preferují nízké hodnoty a vlastníci naopak. Z výpočtu celkové zadluženosti je tedy patrné, že věřitelé z tohoto ukazatele v době podnikové krize nadšení určitě nebyli. V období před a po krizi se tento ukazatel pohybuje v doporučené hodnotě 50% což je hodnota přijatelná jak pro věřitele tak pro vlastníky společnosti.

Tab. 11. Poměrové ukazatele pro finanční analýzu.

Ukazatele v tis. Kč/Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Celková aktiva	317 462	286 179	236 513	288 778	309 492	245 679	263 568	361 598	413 065	380 449
Oběžná aktiva	164 593	147 854	107 609	157 092	158 238	115 038	159 335	189 669	205 673	173 319
Zásoby	65 040	46 999	40 144	61 596	51 655	30 075	48 383	64 055	71 298	64 725
Krátkodobé pohledávky	88 546	94 220	66 756	73 653	97 617	71 901	71 961	103 586	127 720	104 817
Krátkodobý fin. majetek	8 383	6 251	523	21 843	8 966	13 062	38 991	17 651	3 724	3 777
Vlastní kapitál	129 592	76 029	40 751	56 631	21 686	91 115	141 537	177 550	191 680	191 142
Čistý zisk/ztráta	17 257	-53 563	-35 278	-24 120	-56 942	11 647	50 422	52 126	29 312	29 610

Ukazatele v tis. Kč/Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cizí zdroje	180 326	209 624	194 965	232 046	278 726	145 058	105 456	175 649	200 883	166 645
Krátkodobé závazky	107 826	81 008	64 043	125 571	117 575	70 914	57 019	114 336	115 284	99 817
Krátkodobé bank. úvěry	49 894	108 790	28 003	23 698	53 224	28 889	21 944	20 186	23 175	13 955
Celkové tržby	486 334	331 748	363 010	364 359	465 468	545 261	501 613	422 861	561 369	548 028
Celkové náklady	469 077	385 311	398 288	388 479	522 411	533 614	451 191	370 734	532 057	518 418
Nákladové úroky	1 903	3 732	4 290	4 659	6 941	4 909	2 123	1 281	2 720	1 619
Hrubý zisk/ztráta	24 117	-57 043	-35 483	-24 120	-56 942	11 647	50 422	47 749	31 463	36 922

7.2 PEST analýza

Ke stanovení vnějších faktorů byla použita PEST analýza. Mezi faktory ovlivňující společnost zvenčí patří ekonomické, technologické, sociální, politické a právní aspekty, jejichž respektování a implementace ve prospěch rozvoje společnosti je nezbytný pro prosperitu a pružnost firmy. Jedná se tedy o vlivy, které společnost může ovlivnit jen z části.

Politické a právní faktory

Každý podnik je ovlivňován zákony, vyhláškami, nařízeními vlády a jinými normy platnými pro Českou republiku. Těmito právy a povinnostmi se musí řídit a respektovat je. Mezi základní zákony, které platí i pro společnost jsou: zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník do konce roku 2013, od 1. 1. 2014 zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, zákon č. 47/1964 Sb. občanský zákoník do konce roku 2013, od 1. 1. 2014 zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, apod.

Vláda každoročně mění znění zákonů a daňových systémů. Všechny změny nejsou vždy pozitivní, viz Tab. 12, která představuje vývoj DPH v ČR od roku 1995 až do současnosti.

Tab. 12. Vývoj sazeb DPH v ČR.

Období	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	22 %	5 %
1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19 %	5 %
1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19 %	9 %
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20 %	10 %
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20 %	14 %
od 1. 1. 2013	21 %	15 %

Tyto změny společnost výrazně nepostihly, poněvadž je společnost jednak plátcem DPH a jednak dodávky výrobních komodit jsou realizovány z 80% ze zahraničí od plátců DPH, takže jejich nákup není DPH zatížen.

V období podnikání se společnost dočkala i pozitivních změn. Změna daně z příjmu PO, která do roku 1999 činila 35%, se v roce 2009, kdy začala společnosti opět vykazovat zisk, snížila na 20%. Společnost ještě za rok 2011 uplatnila daňové ztráty z minulých let, ale v roce 2012 ji již daň z příjmu PO neminula, ale sazba daně se během období podnikové krize výrazně snížila, což bylo a je pro společnost pozitivní faktor.

Tab. 13. Vývoj sazeb daně z příjmu PO.

Rok	Sazba daně
do 1999	35%
od 2000	31%
od 2004	28%
od 2005	26%
od 2006	24%
od 2008	21%
od 2009	20%
od 2010	19%

Z ostatních zkoumaných faktorů jako jsou antimonopolní opatření a regulace zahraničního obchodu neměli na společnost žádný vliv, jelikož se společnost nezabývá výrobou ani prodejem takových komodit, které by tyto faktory nějak omezovaly.

Ekonomické faktory

Zde se obvykle posuzují ekonomické podmínky na daném trhu. Typicky jsou zde uvedeny tyto ukazatele – trendy vývoje HDP, ekonomické cykly a fáze ekonomiky, úrokové sazby, vývoj peněžních zásob, míra nezaměstnanosti, míra inflace, disponibilita a cena energií, apod. V této analýze byly posuzovány faktory vývoje HDP, úrokové sazby, míra inflace a míra nezaměstnanosti viz Tab. 14 a to od počátku podnikové krize v roce 2005.

Tab. 14. Přehled ekonomických faktorů v ČR.

Rok/Faktor	HDP v mld. Kč	Úrokové sazby	Míra inflace	Míra nezaměstnanosti
2005	3 116	1,9	2,0	8,9
2006	3 353	2,5	2,5	7,7
2007	3 663	3,25	2,8	6,0
2008	3 848	2,75	6,3	6,0
2009	2 759	1,25	1,0	9,2
2010	3 791	0,75	1,5	8,5
2011	3 823	0,5	1,9	8,2
2012	3 846	0,25	3,3	9,4
2013	3 884	0,05	1,4	8,2

Nejvíce společnost v době podnikové krize ovlivňoval faktor úrokové sazby. Společnost měla v té době kontokorentní úvěry ve výši 60 mil. Kč na financování oběžných aktiv splatné v roce 2006, investiční úvěry ve výši 23 mil. Kč splatný v roce 2010 a 2012 a víceúčelovou linku ve výši 30 mil. Kč na financování provozních potřeb a poskytování bankovních záruk dodavatelům splatný v roce 2006. Se stoupající tendencí úrokových sazeb se nákladové úroky nepříznivě projevovali na hospodářském výsledku společnosti. Se vstupem zahraničního partnera do společnosti se společnosti dařilo své závazky vůči bankovním institucím úspěšně splácet a díky poskytnutí půjčky od mateřské společnosti a i nadále s využitím záruk mateřské společnosti se společnosti dařilo od bankovních institucí získávat potřebné finanční zdroje k pokrytí oběžných aktiv a investičních akcí realizovaných za účelem rozvoje a stabilizace společnosti.

Problémy se získáváním finančních prostředků se ve společnosti objevili až v roce 2009, kdy v návaznosti na světovou finanční krizi byly banky s poskytováním jakýchkoli úvěrů velmi opatrné. Společnost už v té době sice dosahovala zisku, ale banky nabízely jen nevýhodné podmínky pro poskytnutí finančních prostředků a proto se společnost rozhodlo využít faktoringu, který trval do roku 2010. V tomto roce už měla společnost krizové období za sebou a vykazovala opět zisky a také byla jištěna novým strategickým partnerem, který v roce 2010 koupil celou společnost a tím ji zařadil do významné mezinárodní skupiny.

Míra inflace na společnost v době podnikové krize neměla významný vliv. Zakázky měla se zákazníky uzavřeny ještě před započítáním krize a prodejní ceny byly pevně stanoveny na celou dobu a produkci zakázky. Ze strany zákazníků sice byly vytvářeny tlaky na snížení prodejní ceny, ale společnost si je dokázala díky schopnostem novému krizovému managementu až na malé výjimky udržet.

Míra nezaměstnanosti měla na společnost také jen velmi malý vliv a občasné problémy spojené s nedostatkem vlastních pracovních sil začala v roce 2007 řešit pomocí pracovních agentur dodávající pracovní síly především ze Slovenska.

Technologické faktory

V tomto faktoru se obvykle zkoumají technologické podmínky pro fungování na trhu či v dané zemi. Typickým příkladem může být dostupnosti internetu nebo mobilního připojení pro komunikaci, implementace nových technologií, apod.

Společnosti už v době počátku podnikové krize v roce 2005 implementovala nový informační software založený na on-line internetové propojení mezi všemi odděleními společnosti (výrobními úseky, logistickými úseky, skladovými úseky a ekonomickými úseky). Potřebu nového informačního software pocítila již v předchozím roce v rámci velké expanze výrobních zakázek a pořízení nových technologií lakování, pokovení a laserové vypalování piktogramů. V tomto roce byla také modernizována měřicí a kontrolní technika a byla pořízena technologie 3D měření. Také byla realizována nová technologie frézování zbytků vtoků z materiálu PMMA. Byl zaveden systém sledování evidence a pohybu zásob prostřednictvím čárových kódů a bylo zahájeno masivní využívání komunikace se zákazníky prostřednictvím EDI formátu. S implementací nástrojů řídicího systému Six sigma byl software rozšířen o nové moduly údržby forem, sledování rentability jednotlivých zakázek a výrobků a rozšířen modul sledování pohybu zásob. V roce 2007 byla zprovozněna tech-

nologie předúpravy lakovaných dílů fluorizací. V roce 2008 by pořízena nová lakovací linka, nový výkonnější lakovací robot nové vstřikovací lisy s větší uzavírací silou.

Technické faktory byly tedy ovlivňovány jak vnitřním prostředím tak i vnějším. Bez pořízení nových technologií a následování tak trendů konkurence by společnost nedokázala s úspěchem zvládnout podnikovou krizi.

Sociální faktory

Při zkoumání tohoto faktoru je nutné si odpovědět například na otázky související s demografickým vývojem, věkovým profilem, vzděláním a také s úrovní zdraví a poskytované zdravotní péče.

V této analýzy byly posuzovány faktory nemocnosti a výše nákladů na vzdělávání zaměstnanců společnosti od období počátku podnikové krize v roce 2005.

Jak je vidět v Tab. 15 měla nemocnost zpočátku tendenci klesající, pak v letech 2007 a 2008 stoupající a od roku 2009 opět stoupající. Nárůst nemocnosti v roce 2007 způsobil ve společnosti značné problémy a proto i z tohoto důvodu začal společnost využívat pracovních sil přes agentury práce. Nový krizový manažer v té době jako opatření ke snížení nemocnosti zavedl ve společnosti dobrovolné bezplatné očkování proti chřipce, které je aplikováno až do dnešní doby. Jako motivační prostředek zavedl krizový manažer měsíční příplatek za nemocnost u přímých zaměstnanců 300 Kč a roční příplatek u nepřímých zaměstnanců a THP zaměstnanců 1500 Kč.

Hlavním důvodem poklesu nemocnosti, ale byla legislativní změna způsobu vyplácení nemocenských dávek kdy zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony, s účinností od 1. 9. 2008, přinesl snížení sazby pro výpočet nemocenské za první 3 kalendářní dny dočasné pracovní neschopnosti z 60 % na 25 % a od 1. 1. 2009 na 0 % a také posílil kontrolní mechanismy proti zneužívání systému jak na straně zaměstnavatele, tak na straně okresní správy sociálního zabezpečení.

Tab. 15. Přehled nemocnosti ve společnosti.

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nemocnost	6,01%	5,24%	8,20%	7,13%	3,89%	3,51%	3,17%	2,75%	2,15%

Náklady na vzdělávání zaměstnanců společnosti byly od počátku podnikové krize dosti vysoké až do roku 2008 a pak už měli tendenci klesající jak je vidět v Tab. 16. Výška těchto nákladů byla ovlivněna především zavedením nových technologií ve společnosti, které jsou více popsány v technologických faktorech této analýzy a s tím související potřebou dozděláním zaměstnanců společnosti. Bez těchto nákladů by však společnost nemohla dosáhnout celkové stabilizace společnosti. Tento faktor lze tedy posoudit z finančního hlediska spíše jako negativní, ale z hlediska sociálního a také celkového jako pozitivní.

Tab. 16 Přehled nákladů na vzdělávací akce společnosti.

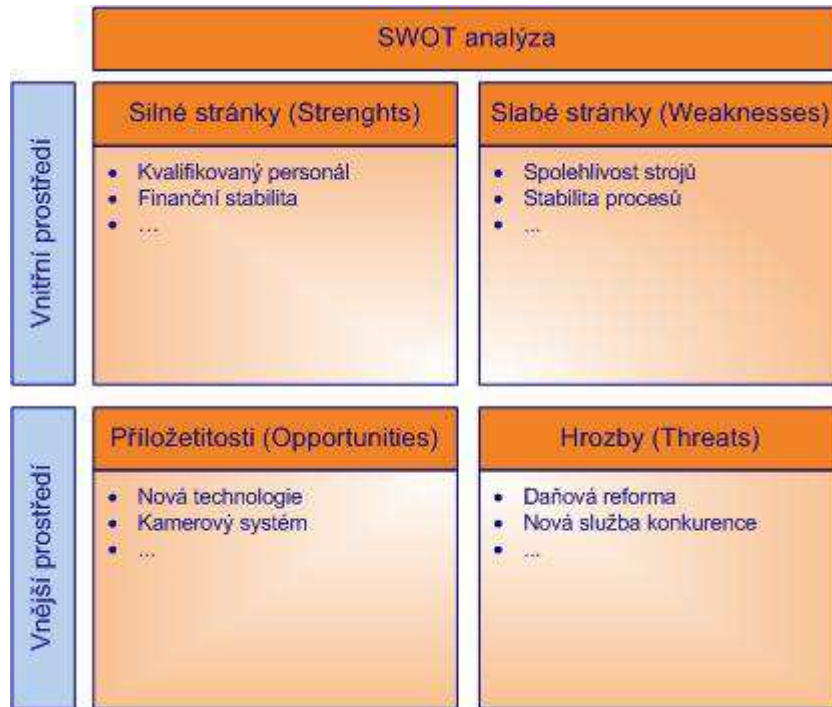
Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Náklady na vzdělávací akce v tis. Kč	1 332	707	1 128	843	305	137	137	226	289

7.3 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí níž lze velmi přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku (interní záležitosti podniku) ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí. Je tedy vlastně analýzou vnitřního a vnějšího prostředí.

Vnitřní prostředí určuje silné a slabé stránky podniku. Ty jsou v přímé kompetenci firmy a je tedy možné je poměrně snadno změnit.

Druhou rovinou je analýza **vnějšího prostředí** podniku. Faktory vnějšího prostředí podniku leží mimo kontrolu podniku. Jde tedy o určení možných příležitostí pro rozvoj firmy a zároveň identifikace možných rizik, které by rozvoj firmy mohly znemožnit nebo dokonce ohrozit stávající pozici podniku na trhu. Příležitosti i hrozby se mohou s postupem času měnit, a proto je vhodné je pravidelně sledovat.



Obrázek 19. Matice SWOT analýzy.

Analýza vnějšího prostředí společnosti

Silné stránky (Strengths) společnosti v období počátku podnikové krize byly:

- delší působení na trhu,
- součást silné zahraniční skupiny,
- široké a stálé portfolio zákazníků,
- poměrně vyspělé technologické zázemí,
- vlastní firemní zázemí,
- zavedené certifikáty kvality,
- vzdělávání zaměstnanců.

Slabé stránky (Weaknesses) společnosti v období počátku podnikové krize byl:

- nedostatečný počet kvalifikovaného managementu,
- špatné plánování výroby,
- neefektivní využívání výrobních a lidských zdrojů,

- vysoká zadluženost společnosti,
- pokles kvalitativních parametrů.

Analýza vnějšího prostředí společnosti

Příležitosti (Opportunities) společnosti v období podnikové krize představovaly:

- rozšíření portfolia zákazníků,
- nové technologie,
- rozšíření portfolia výrobků,
- kvalifikovaní zaměstnanci,
- vstup strategického zahraničního partnera,
- světová ekonomická krize.

Hrozby (Threats) pro společnost v období krize představovaly:

- ztráta stálých zákazníků,
- zvyšující se konkurence,
- nedostatek finančních prostředků,
- zvyšující se úrokové sazby,
- světová ekonomická krize.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Z výše uvedené SWOT analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti v období podnikové krize vyplývá, že ve společnosti převládaly silné stránky a příležitosti. Mohla využít především svého delšího působení na trhu a tím vytvořením dobrého renomé u stálých zákazníků. Také mohla využít moderního technologického zázemí a tím být silným konkurentem při získávání nových zakázek jak u stávající tak u potencionálních nových zákazníků. Využila příležitosti vstupu nového zahraničního partnera a tím si svou silnou pozici na trhu ještě více posílila. Tímto krokem si také získala nové zakázky a zajistila si tak profit v následných letech a překonala světovou finanční krizi, která se pro společnost stala spíše příležitostí než hrozbou. Postupně se jí také podařilo úspěšně eliminovat slabé stránky.

7.4 Doporučení zlepšení

Na základě analýzy podnikové krize ve společnosti jsem zjistila, že největší komplikace společnosti působí expanze. Proto bych top manažerům společnosti doporučila zlepšit komunikaci s mateřskou společností tak, aby byla o budoucích záměrech vlastníka společnosti informována v dostatečném předstihu a mohla tak učinit veškerá potřebná opatření k připravenosti plánovaných změn a to především zajištění dostatečného množství kvalifikovaného personálu. V této souvislosti bych také top managementu doporučila zasadit se o delegování pravomocí ze směru mateřské společnosti.

Společnost v rámci krizového řízení úspěšně implementovala metody řídicího systému Six sigma. Na základě analýzy současné situace jsem zjistila, že společnost nevěnovala dostatečnou pozornost v oblasti plánování výroby, a proto dochází k častým výměnám nástrojů (forem), jeden nástroj se vyskytuje ve výrobě vícekrát jak jednou za měsíc. Toto odčerpává kapacitu přetíženým strojům, a proto společnosti doporučuji zavést dílenský plánovací nástroj Heijunka box, kde jsou vizuálně znázorněny jednotlivá časová vytížení strojů, a jednotlivá výroba se podle tohoto boxu nivelizuje. To znamená, že jsou seskupovány takové požadavky, které zabezpečují vysokou efektivitu výrobní dávky. U podniků světové třídy se efektivita pohybuje kolem 85%. V této oblasti dále doporučuji společnosti vylepšit své vztahy se zákazníky na úrovni logistiky a nastavit si s nimi smluvní podmínky tak, aby zadávali své objednávky v dostatečném předstihu a plánování tak mohlo dosáhnout požadované efektivitu.

V oblasti implementovaných nástrojů řídicího systému Six sigma doporučuji společnosti dále tyto metody nejen udržovat, ale hlavně rozvíjet a to především v rámci plánové a z části již realizované expanzi společnosti.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnuje analýze krizového řízení vybrané společnosti. V teoretické části byly objasněny základní pojmy související s tématem bakalářské práce. V praktické části autorka popsala vznik, vývoj vybraného podniku a jeho podnikovou krizi. Krize vznikla z důvodu nezvládnuté expanze společnosti a autorka v této práci analyzovala působení krizových manažerů a jejich činnost na vývoj podniku. Provedla vybrané analýzy a v závěru práce navrhla doporučení jak pro společnost, tak pro její krizový management.

Největším přínosem této bakalářské práce je řada doporučení, viz kapitola doporučení, které budou prezentovány managementu společnosti.

Závěrem konstatuji, že cíl bakalářské práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] GREEN, Kaj a Oliver HANKE. *Řízení v krizových situacích: příklady efektivních strategií*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 191 s. ISBN 80-726-1104-6.
- [3] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management - teorie a praxe*. Bratislava: © DonauMedia, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-89364-33-6. Dostupné z: HALEK.INFO
- [4] LEDNICKÝ, Václav. *Krizový management*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2012, 126 s. ISBN 978-80-7248-782-0.
- [5] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Vyd. 1. Ostrava, 2007, 92 s. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [6] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vii, 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [7] SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [8] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- [9] VODÁČEK, Leo a Olga Vondráčková. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1143-7.
- [10] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-721-9014-8.
- [11] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [12] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-864-1974-6.
- [13] ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitost*. Praha, 2008, 166 s. ISBN 978-808-7197-011.

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

Elektronické zdroje

- [15] CELERÝN, Jakub. *K některým změnám v Insolvenčním zákoně účinným od 1. ledna 2014*. In: [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/k-nekterym-zmenam-v-insolvencnim-zakone-ucinnym-od-1-ledna-2014-93436.html>>.
- [16] Český statistický úřad. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>.
- [17] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management*. In: [online]. [cit. 2014-01-31]. Dostupné z: <<http://halek.info/www/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4-print.php?projection&l=05>>.
- [18] *Insolvenční zákon* [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <<http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-informace/insolvencni-pravo.html>>.
- [19] Kurzy.cz: Makroekonomika - makroekonomické údaje v ČR. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EDI	Electronic Data Interchange
Mgmt.	Management
PMMA	Materiál pro výrobu akrylových skel
PO	Požární ochrana
PO	Právnícké osoby

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Typické manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení.	12
Obrázek 2. Příklady typických faktorů vnějšího prostředí.....	13
Obrázek 3. Schéma produktivní činnosti.	14
Obrázek 4. Systémový přístup k managementu.	17
Obrázek 5. Typologie krizí. [11].....	21
Obrázek 6. Typologické členění krizí.	22
Obrázek 7. Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu.	25
Obrázek 8. Postavení analýzy SWOT ve strategických úvahách.....	29
Obrázek 9. Využití analýzy SWOT při koncipování strategií.	30
Obrázek 10. PEST analýza.	31
Obrázek 11. Vybrané faktory používání při PEST analýze.	31
Obrázek 12. Typy vnitřních zdrojů.	32
Obrázek 13. Klasická versus limitní kalkulace.....	34
Obrázek 14. Externí a interní časy přestaveb.....	53
Obrázek 15. Nástroj 5 S.	54
Obrázek 16. Nástroj TPM.	55
Obrázek 17. Nástroj SMED.	56
Obrázek 18. Schéma DMAIC.	58
Obrázek 19. Matice SWOT analýzy.	72

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Význam zdroje pro konkurenční výhodu.....	33
Tab. 2. Srovnání běžného a krizové řízení.....	36
Tab. 3. Přehled hospodaření vybrané společnosti.....	50
Tab. 4. Ukazatele rentability – ziskovost.....	61
Tab. 5. Kritéria ukazatelů rentability – ziskovosti.....	62
Tab. 6. Ukazatele likvidity.....	62
Tab. 7. Kritéria ukazatelů likvidity.....	63
Tab. 8. Ukazatele aktivity.....	63
Tab. 9. Ukazatele zadluženosti.....	64
Tab. 10. Kritéria ukazatelů zadluženosti.....	65
Tab. 11. Poměrové ukazatele pro finanční analýzu.....	65
Tab. 12. Vývoj sazeb DPH v ČR.....	67
Tab. 13. Vývoj sazeb daně z příjmu PO.....	67
Tab. 14. Přehled ekonomických faktorů v ČR.....	68
Tab. 15. Přehled nemocnosti ve společnosti.....	70
Tab. 16. Přehled nákladů na vzdělávací akce společnosti.....	71