

Analýza krizového řízení ve vybrané společnosti

Petra Jílková

Bakalářská práce
2016



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: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Jílková, DiS.**
Osobní číslo: **L14292**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

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

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

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

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

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

5. února 2016

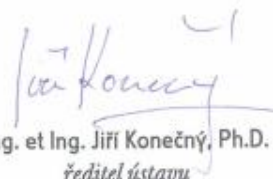
Termín odevzdání bakalářské práce:

9. května 2016

V Uherském Hradišti dne 22. února 2016



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

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 právních 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 příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- 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 právních 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 přípustí-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- 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 samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu krizového řízení ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části, jsou vymezeny základní pojmy týkající se krize podniku, krizového managementu a možností řešení krize. Část praktická se pak zabývá charakteristikou společnosti, jejím vývojem a následným řešením krize. Na závěr byly autorkou navrženy opatření proti případnému vzniku krize další.

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

ABSTRACT

This thesis is focused on analysis of crisis management in the selected company. It is divided into two parts. In the theoretical part are defined basic concepts related to enterprise crisis, crisis management and possibilities how to solve the crisis. The practical part deals with the characteristics of the company, its development and subsequent solution of the crisis. In conclusion, the author suggested steps against possible further crises.

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

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady a věnovaný čas.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KRIZE PODNIKU	11
1.1 PODNIK.....	11
1.2 KRIZE	12
1.2.1 Krise podniku.....	12
1.2.2 Příčiny krize	13
1.2.3 Faktory ovlivňující vznik krize	13
1.2.4 Druhy krizí	14
1.2.5 Znaky krize.....	15
1.2.6 Fáze krize	16
1.2.7 Krizové řízení.....	18
2 KRIZOVÝ MANAGEMENT	20
2.1 MANAGEMENT	20
2.2 KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	21
2.2.1 Krizové řízení a běžné řízení.....	21
2.2.2 Krizový manažer	23
2.3 KRIZOVÝ PLÁN	25
2.4 KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	26
2.5 METODY KRIZOVÉHO MANAGEMENTU	28
2.5.1 Finanční analýza.....	29
2.5.2 Benchmarking	29
2.5.3 Analýza SWOT	30
2.5.4 Analýza PEST	30
2.5.5 Metoda VRIO	30
2.5.6 Cílové náklady.....	30
2.5.7 Hodnocení životaschopnosti podniku	31
3 MOŽNOSTI ŘEŠENÍ KRIZE	33
3.1 KROKY K ZACHOVÁNÍ CHODU PODNIKU	33
3.1.1 Revitalizace	33
3.1.2 Restrukturalizace.....	33
3.1.3 Fúze	33
3.1.4 Rozdělení společnosti.....	33
3.1.5 Konsolidace.....	33
3.1.6 Sanace.....	34
3.1.7 Převod jmění na společníka.....	34
3.2 ZRUŠENÍ A ZÁNİK PODNIKU.....	34
3.2.1 Likvidace společnosti	34
3.2.2 Konkurz a vyrovnání	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	38

4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI A JEJÍ HISTORIE.....	39
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU	39
4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	40
4.3	PROMĚNY PODNIKU	41
4.4	KRIZE PODNIKU	43
5	ANALÝZY KRIZE	47
5.1	FINANČNÍ ANALÝZA	47
5.2	SWOT ANALÝZA.....	52
5.3	PEST ANALÝZA.....	54
5.4	HODNOCENÍ ŽIVOTASCHOPNOSTI PODNIKU	60
6	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ.....	62
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

K aktuálním problémům dnešní doby patří problematika podnikové krize. Již se nejedná pouze o růst finančních obtíží firem, ale i fyzické osoby se do těchto potíží čím dál častěji dostávají. Analýza krizového řízení se tak stala tématem mé bakalářské práce. V práci jsem se zaměřila na společnost, která se v jedné fázi své existence do krize dostala a podniková krize tak u ní propukla.

Krizovým řízením se v této bakalářské práci chápe narušení rovnováhy společnosti, které ohrožuje dosahování stanovených cílů či její samotné ohrožení existence.

Cílem této bakalářské práce je analýza krize ve vybraném podniku, její zhodnocení a doporučení návrhů na zlepšení.

Práce je rozdělena na části teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou za pomoci odborné literatury, definovány základní pojmy, jež souvisí s daným tématem práce. V praktické části je vybraná společnost představena a popsán její vývoj. Název podniku však kvůli citlivosti některých údajů uveden není a sledovaným obdobím se stalo období let 2002 až 2014. Stěžejní částí je potom analýza samotného řízení krize, opatření krizového manažera a potřebné analýzy. SWOT analýza vytvoří přehled o situaci podniku, PEST analýza vývoj externího prostředí a finanční analýza zjistí, jak se vyvíjeli činitelé analýzy a jakým způsobem přispěly k finanční situaci podniku. Díky metodě zjištění životaschopnosti podniku, lze porovnat výsledky z doby před sanací s výsledky po zavedení krizového řízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZE PODNIKU

1.1 Podnik

Podnik

Podnik je instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti. [25] Podnikem se dle zákona č. 513/1991 Sb., § 5 rozumí: „*Soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“¹

Podnikatel

Podle zákona č. 513/1991 Sb., § 2, odst. 2 Obchodního zákoníku je podnikatelem: „*Osoba zapsaná v obchodním rejstříku, osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.*“²

Podnikání

Zákon č. 513/1991 Sb., § 2 Obchodní zákoník říká, že podnikání je: „*Soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“³

Životní cyklus podniku

Podnik prochází za dobu svého působení na trhu různými vývojovými fázemi, jimiž jsou: založení, růst, stabilizace, krize a zánik. Spousta podniků neprojde všemi vývojovými fázemi, jelikož snahou podniků je dosáhnout stavu dlouhodobého fungování. Krize a zánik nejčastěji potkává podniky, jež v čas nereagují na změny, k nimž dochází (zesílená konkurence, informatizace, restrukturalizace, revitalizace, globalizace). Fáze životního cyklu

¹ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2006. s. 3

² *Podnik*. [online]

³ *Podnikání*. [online]

podniku odráží vývoj makroekonomického prostředí, v němž podniky fungují. Tyto fáze jsou také ovlivňovány odvětvím, sektory a výkoností podniku. [29]

1.2 Krize

Pojem krize pochází ze starořeckého slova krino, jež znamená vybírat, rozhodovat posuzovat a pozdějšího řeckého termínu krisis. [22]

Krize je charakterizována:

- věcnou podstatou, typem krize,
- rozsahem účinku,
- důsledky pro postižený systém,
- místem dané krize,
- časem vzniku krize,
- pravděpodobností vzniku. [4]

1.2.1 Krize podniku

Krize podniku je dle Šárky Zapletalové: „*Okamžik, který rozhoduje o možném vývoji situace buď v příznivém, nebo nepříznivém směru.*“⁴

Roman Zuzák a Martina Königová definují krizi podniku jako: „*Situaci různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je ohroženo dosahování podnikových cílů a jeho další existence.*“⁵

Miloslav Synek v knize Podniková ekonomika označuje krizi podniku za: „*Stadium života podniku, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního*

⁴ ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. *Krizový management podniku pro 21. století*. 2012. s. 29

⁵ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2009. s. 30

potenciálu, snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena jeho existence.“⁶

Pokud tedy krize nastane, je značným způsobem ovlivněna rovnováha podniku (poslání, filozofie, hodnoty, cíle). Prosperita podniku by tedy měla začít vyžadovat opatření, sloužící ke znovunabytí rovnováhy.

1.2.2 Příčiny krize

Za hlavní příčiny krize bývají označovány zejména vnější a vnitřní příčiny.

Vnější příčiny

Externí příčiny krize jsou spojeny se změnami ve vnějším prostředí podniku. Jsou to často změny nepředvídatelné a jejich signály tak lze snadno přehlédnout. Pokud se podnik nachází v takto nestabilním prostředí, lze tedy negativní dopady předpokládat nebo naopak využít těchto poklesů proti konkurenci.

Vnitřní příčiny

Interní příčiny krize bývají důsledkem neřešených problémů uvnitř organizace. Pokud se takové problémy přenesou do vztahů podniku, sníží si tak svou konkurenceschopnost. [13]

1.2.3 Faktory ovlivňující vznik krize

Václav Lednický vytyčil čtyři hlavní faktory, které ovlivňují vznik podnikové krize.

Krize způsobené vedením nebo vlastníky podniku

V tomto případě byly nevhodně praktikovány metody řízení, chybné a neúplné rozhodování, došlo k osobnímu selhání, nedůslednosti apod.

Krize vyvolané vnitřní ekonomickou strukturou podniku

Do této kategorie lze zařadit nedostatečné kapitálové vybavení, špatné investice, neschopnost platit závazky.

⁶ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2006. s. 105

Krize vyvolané vnějším ekonomickým prostředím

K nejtýpictějším vlivům patří havárie v blízkém okolí podniku, přírodní katastrofy, válka, terorismus, změna hodnot zákazníků, ztráta dodavatelů, změna legislativy atd.

Krize vyvolané současným působením

Jedná se o kombinaci všech tří faktorů. [8]

1.2.4 Druhy krizí

Pokud hodlá podnik krizi řešit, je dobré, vymezit její povahu. Miloslav Synek uvádí ve své knize Podniková ekonomika tři příčiny vzniku krize.

Strategická krize

Mezi příčiny strategické krize patří chybná rozhodnutí při zakládání podniku (nesprávné umístění podniku, úzký či široký sortiment výrobků).

Krize vyvolaná hospodářskými výsledky

Typickými příčinami této krize jsou: nízká konkurenceschopnost výrobků, vysoké ceny, chybné investice, chyby ve financování podniku, vysoké režijní a personální náklady.

Krize likvidity

Krize likvidity bývá nejčastěji vyvolána: dlouhodobým porušováním pravidel finanční rovnováhy, nedostatečnou prací s rezervami, financováním podniku z cizích zdrojů, chybné řízení pohledávek a zásob. [17]

Typologii krizí uvádí velmi přehledně také Šárka Zapletalová, kdy dělí krize na:

Přírodní krize

Souvisí s ekologickými jevy, jako je zemětřesení, sopečné erupce, záplavy, tornáda, bouře, sucha apod.

Ekologická krize

Bývá zapříčiněna zásahem člověka do přírodních podmínek (znečišťování životního prostředí, čerpání přírodních zásob, černé skládky).

Technologická krize

Tento druh krize bývá zapříčiněn selháním lidského faktoru a nevhodným využíváním technologií.

Konfrontační krize

Nastává v případě, kdy mají nespokojení jednotlivci či skupiny spor mezi sebou. Konfrontační krize má pak důsledky jako jsou bojkoty, demonstrace, stávky apod.

Ilegální krize

Krizi čelí soukromá i veřejná sféra za předpokladu použití prostředků jako jsou manipulace, únos, terorismus, špionáž aj.

Psychologická krize

Může být vyvolána sociálně-ekonomickou situací daného státu, kdy mají občané strach z budoucnosti.

Ekonomická krize

Charakteristickými ukazateli této krize jsou makroekonomie (HDP, inflace) i mikroekonomie (krize výrobního procesu, dodavatelsko-odběratelské vztahy).

Finanční krize

Liší se od ekonomické krize spouštěčem rozporů ve finančním systému (hypoteční krize, dluhová krize).

Podniková krize

Podnikatelská situace, ve které je narušena rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami podniku a postojem podnikatelského prostředí.

1.2.5 Znamky krize

Za společné znamky krizí, mohou být považovány následující faktory:

- krize je téměř vždy rozkladná. Dokud není vyřešena, omezuje činnost podniku.
- Krize je zejména negativní. Odvádí od každodenních úkolů, narušuje práci, cíle, vytváří napjaté situace vně organizace.
- Krize zpravidla rozděluje organizaci. Zaměstnanci a vedoucí pracovníci si vybírají strany, k nimž se přikloní.

- Krize vyvolává zkreslené či nesprávné dojmy.
- Krize ve většině případů překvapí, i když management podniku s určitým rizikem počítá. [21]

1.2.6 Fáze krize

Krize v podniku se projevuje v různých časových intervalech a každá organizace má průběh krize odlišný. Není tedy divu, že spousta autorů vnímá fáze krize jinak. Emil Antušák na příklad uvádí ve své publikaci *Krizový management*, že krize prochází čtyřmi vývojovými fázemi:

Stádium symptomů krize

V tomto stádiu se rozeznávají tři druhy signálů: slabé, silné a velmi silné. Slabými signály jsou špatně strukturované a nejednoznačné zprávy, které rozpoznají jen opravdový odborníci. Za silné signály se považují zprávy, které jsou odhaleny bez speciálních znalostí. Velmi silnými signály jsou úplné, jednoznačné zprávy, které rozpozná i laik. Krizový potenciál je již v krizovém bodě.

Akutní stádium krize

V této fázi je nutný okamžitý zásah a nasazení všech protikrizových prostředků. Nastupuje ve chvíli, kdy dojde k rozporu mezi zájmy podniku a jeho okolí.

Chronická stadium krize

Chronická fáze krize nastává v případě, že nebyl dostatečně zvládnut první pokus o odstranění krize. Mohlo dojít sice k útlumu, ale příčina nebyla správně odhalena a tudíž se krize bude i nadále zvyšovat.

Stadium vyřešení krize

Jedná se o fázi znovunabytí a stabilizování rovnováhy v podniku. [2]

Velmi srozumitelně rozčlenil jednotlivé fáze krize Roman Rais v publikaci *Specifika krizového managementu na krizi: potenciální, latentní a akutní*. S ním se ztotožnili také autoři Roman Zuzák a Martina Königová v knize *Krizové řízení podniku*, ale přidali ještě fázi čtvrtou - krize nezvladatelná.

Potencionální krize

Důsledky chybného strategického rozhodnutí se ještě nijak zásadně neprojevují, proto lze krizi v této fázi jen velmi těžko rozeznat. Pokud by firma problém odhalila v této fázi, má velkou šanci na jeho odstranění. V opačném případě začínají problémy narůstat. Ve stavu potencionální krize se nachází velká část podniků, což znamená, že krize v organizacích je permanentní.

Latentní krize

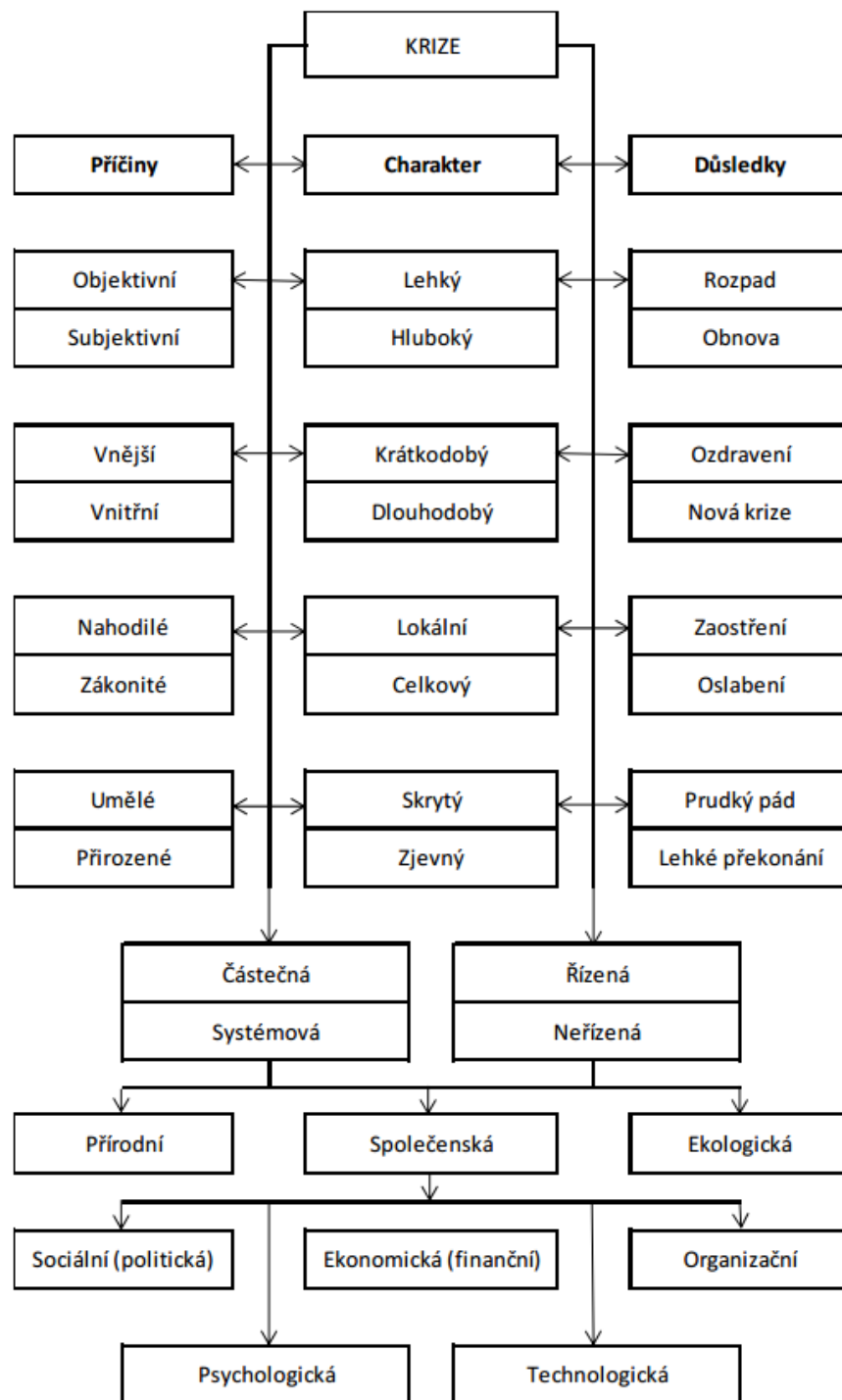
Krizové symptomy se v této fázi projevují už i na venek. Uvnitř organizace dochází ke zhoršení horizontální a vertikální komunikace, snižování výdajů, zanedbávání údržby, špatné spolupráci, apod. Latentní fáze může v některých podnicích trvat několik měsíců až několik let. Tato fáze bývá často označována i jako krize výsledku.

Akutní krize

Akutní krizi téměř vždy spouští nedostatek hotovosti, proto bývá často nazývána také jako krize likvidity. Firma není schopna hradit své výdaje a není schopna už dále fungovat a plnit funkci podniku. [13]

Nezvladatelná krize

Objevují se zde krizové účinky, jež vedou podnik ke katastrofě. Neoptimálnějším řešením je tedy okamžité ukončení podnikatelské činnosti. [17]



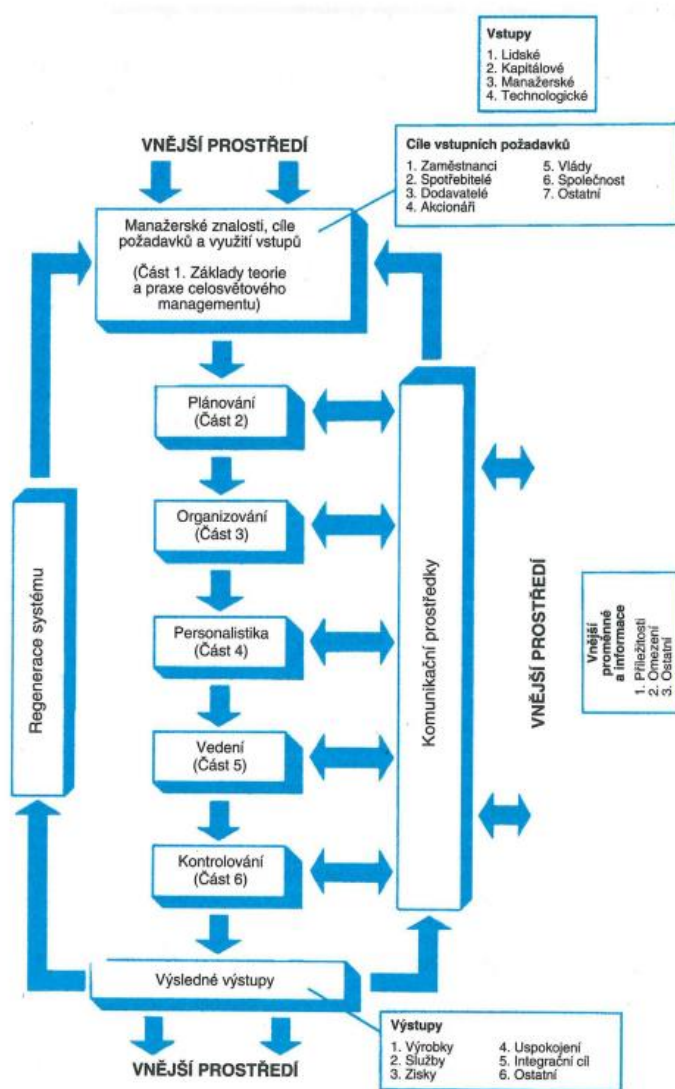
Obrázek 1. Typologie členění krizí. [17]

1.2.7 Krizové řízení

Působení každé krize má negativní důsledky na zasaženou organizaci. Snahou subjektů, jež krize postihne, je tedy eliminovat následky a dosažení úrovně, v níž se nacházel před vznikem krize.

Pánové Šefčík, Tomek a Hruška, definovali krizové řízení jako: „Řízení, které je založeno na schopnosti do určité míry předvídat nebezpečí krize, analyzovat její symptomy, přijímat opatření na snížení negativních důsledků krize a využít jejich faktorů pro další rozvoj.“⁷

Možnost krizového řízení je dána zejména lidským faktorem a jeho uvědomělou činností. Nezbytnost krizového řízení pak vyplývá z cílů rozvoje. Předmětem působení krizového řízení jsou dané skutečnosti, čili předpokládané i reálné projevy krize. [18]



Obrázek 2. Systémový přístup k managementu. [21]

⁷ ŠEFČÍK, V., TOMEK, M., HRUŠKA, M. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. 2009. s. 33

2 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Výsledkem jakéhokoli managementu by mělo být vždy dosažení cílů organizace. Nutnost řízení je pocíťována nejen ve velkých ale i malých podnicích.

2.1 Management

Pojem management v dnešní době velmi zdomácněl i v českém jazyce. Lze jej ale překládat jako řízení.

Vítězslav Hálek definoval management jako: „*Ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, jež vedoucí pracovníci užívají ke zvládnutí specifických činností, které jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace, včetně její prosperity.*“⁸

Jaromír Veber ve své publikaci Management uvádí, že: „*Management je považován za vědní disciplínu, jež neposkytuje nezvratná fakta. Doporučení managementu jsou proměnlivá, jelikož jsou spojena s realitou a ta se neustále mění.*“⁹

Management se opírá také o poznatky z ekonomie, psychologie, matematiky, sociologie atd. Důležitá je také práce manažerů, kteří by měli mít schopnosti, jako jsou umění jednat s lidmi, vystupování, kvalifikované rozhodování apod.

Manažer

Manažer je samostatná profese, kdy pracovník vykonává základní manažerské funkce jako je plánování, organizování, výběr a vedení lidí, kontrola.

Lídr

Za vůdčí osobnost je potom považován člověk, který umí získat a ovlivnit lidi tak, aby se snažili dosahovat skupinových zájmů. [17]

⁸ HÁLEK, V. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*. 2006. s. 7

⁹ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 2000. s. 19

2.2 Krizový management

Pojem krizový management byl poprvé použit v roce 1962 za Karibské krize. Tehdejší krize byla spojena se skrytým rozmístěním jaderných raket bývalým SSSR na Kubě. Krize mezi USA a SSSR, vyústila v konflikt, kdy hrozila jaderná válka. Hlavním cílem pracovního kolektivu prezidenta J. F. Kennedyho nazvaným jako *crisis management* bylo omezovat rizika vedoucí ke vzájemné konfrontaci. [13]

Krizový management se v současnosti využívá jak v soukromém sektoru, tak ve státní správě.

Vítězslav Hálek chápe krizový management jako: „*Univerzální termín pro pojmenování procesů spojených se zvládním krizových situací přírodního, antropogenního, sociálně společenského, ekonomického a podnikohospodářského charakteru.*“¹⁰

Šárka Zapletalová definovala, že by měl být krizový management chápán jako: „*Systém promyšlených, provázaných procesů a postupných kroků, jejichž cílem je jak rozpoznat komplexní podstatu krizové situace podniku, tak také nalézt způsob jejího úspěšného vyřešení.*“¹¹

Krizový management má tedy sloužit k předvídání nebezpečí krize, analyzování jejích příznaků a snižování negativních důsledků. Krizový management využívá nástrojů krizového řízení.

2.2.1 Krizové řízení a běžné řízení

Krizové řízení je charakterizováno situací podobnou běžnému řízení, kdy je rozdíl patrný zejména v:

- naléhavosti řešení problémů (kritickým se stává faktor času),
- kruhové závislosti problémů (dominový efekt),

¹⁰ HÁLEK, V. *Krizový management. Teorie a praxe*. 2008. s. 54

¹¹ ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. *Krizový management podniku pro 21. století*. 2012. s. 85

- rozložení řídicích vazeb (různé řešení problémů, různé typy krizových manažerů). [5]

Tabulka 1. Srovnání běžného a krizového řízení. [5]

	Standardní řízení	Krizové řízení
Postup	<ul style="list-style-type: none"> - stanovení strategie - stanovení cílů - určení nositelů úkolů - organizační rámec 	<ul style="list-style-type: none"> - zjištění příčin krize - krizový plán - zajištění koordinace - vyhlášení výjimečného stavu - vtažení všech schopných pracovníků bez rozdílu úrovně - definování co je krizí zasaženo
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 podle potřeby
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> - plyne z organizačního uspořádání - plyne z funkčního zařazení 	<ul style="list-style-type: none"> - plyne ze vztahu úkol, hlavní nositel - 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, změna řešitele
Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> - pravidelně přes jednotlivé úrovně řízení 	<ul style="list-style-type: none"> - stanoven časový horizont řešení a jak bude vypadat překonání krize - řešitel provádí kontrolu, hodnotí - neberou se v potaz hierarchické úrovně, ale vztah člověka k úkolu
Přístup manažerů	<ul style="list-style-type: none"> - každý zodpovědný za svou oblast - řídí především své přímé podřízené 	<ul style="list-style-type: none"> - aktivita ke všem pracovníkům, kteří jsou nápomocni v řešení krize - důraz na odstranění problémů

Z této tabulky plyne, že krizové i běžné řízení mají svá specifika, ale mohou se navzájem prolínat. Rozdíl je zejména v krizovém manažerovi, který musí mít od běžného manažera schopnosti, vzdělání a předpoklady ke krizovému řízení.

2.2.2 Krizový manažer

Každá firma by měla znát, jak jsou připraveni její manažeři na skutečnost, že nastane krize. Důležitou roli hraje komunikace. Krizový manažer se v období krize musí umět stát vůdcem a mít schopnost odhadnout závažnost vzniklé situace, poskytnout podřízeným pracovníkům adekvátní informace a myšlenky, umět je přesvědčit o novém cíli. [1] Měl by být tedy silnou osobností se schopností vyjednávat, citlivě prosadit změnu a najít v podniku zdroje pro zvýšení efektivnosti daných procesů. Krizový manažer by měl postupovat plánovaně, uvažovat o všech možných variantách řešení a měl by být odhodlán čelit všem překážkám, jelikož je zodpovědný za plnění daných cílů organizace.

Řídící činnost krizového manažera souvisí s:

- mocí,
- autoritou,
- pravomocemi.

Pokud je požadováno kvalitní naplňování manažerských rolí při krizovém řízení, musí být krizový manažer vybaven určitým potenciálem, mezi nějž se řadí:

- znalosti,
- dovednosti,
- zkušenosti,
- schopnosti,
- vlastnosti. [21]

Interim manažer

Pojem interim manažer lze chápat jako dočasný, prozatímní manažer. Jsou jimi zejména velmi úspěšní manažeři s dlouhodobými zkušenostmi řízení organizace. Pro podnik, jenž se nachází v kritické situaci a nedokáže odhadnout budoucí vývoj, by služba interim mana-

žera mohla být velmi výhodná. Kromě levnější varianty má interim manažer na rozdíl od běžného krizového manažera další výhody:

- nemá osobní vztahy se zaměstnanci podniku, není tedy ovlivňován emocemi,
- dokáže snadněji odhalit a pojmenovat slabá místa podniku,
- na základně bohatých zkušeností z jiných organizací, umí navrhnout kreativní řešení krize,
- často má jako cizí osoba větší autoritu při prosazování změn.

Krizový tým

Jednou z důležitých věcí při úspěšnosti řešení krizového stavu je sestavení krizového týmu, kdy je krizový manažer vůdčí osobností, rozhoduje o změnách, nese odpovědnost, ale v žádném případě nezvládne sám tuto práci realizovat. Krizový manažer si krizový tým vytváří sám a měl by vycházet z odbornosti, aby takový tým pracoval efektivně.

Důležitými aspekty pro pevný krizový tým jsou zejména:

- disciplína členů týmu,
- 100% plnění zadaných úkolů v co nejkratších časových intervalech,
- společný cíl,
- respektování osoby krizového manažera,
- ochota k vysokému pracovnímu nasazení,
- vzájemná tolerance a schopnost komunikace. [21]

Aktivace krizového týmu závisí také na charakteru vzniklé krizové situace. Kvalita rozhodování krizového týmu závisí na schopnostech a znalostech členů analyzovat všechny dostupné informace. Hlavní činnosti krizového týmu zahrnují:

- řešení krizové situace,
- vyhodnocení jejího průběhu,
- rozhodnutí o zahájení obnovy,
- tvorba a aktualizace krizového plánu,
- zajištění nácviku a školení zaměstnanců. [22]

2.3 Krizový plán

Krizový plán je výsledkem krizového plánování. Nejoptimálnějším řešením je vytvářet takové plány v době před začátkem vlastní krize.

Roman Zuzák a Martina Königová definovali krizový plán jako: „*Soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, kterou jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy.*“¹²

Krizové plány se dělí:

- krizové plány ústředních orgánů krizového řízení,
- územní krizové plány krajů a obcí,
- plány krizové připravenosti právnických a podnikajících fyzických osob. [1]

Vítězslav Hálek rozčlenil krizový plán ve své publikaci *Krizový management* do čtyř etap.

1. etapa: Vyhlášení krizového stavu a zajištění pořádku

V této etapě se jedná zejména o:

- vytvoření důvěry,
- vytvoření pracovních týmů
- provedení hrubé analýzy situace v oblastech struktury, výrobků, zákazníků, likvidity, nákladů,
- uplatnění krátkodobých opatření, kdy je třeba upřednostnit likviditu před rentabilitou, rychlost před přesností, lidi před technikou.

2. etapa: Zastavení pádu

Fáze zastavení pádu zahrnuje:

- eliminaci ztrátových zákazníků a výrobků,
- lepší organizační uspořádání,

¹² ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2009. s. 84

- kvalitní průběh zpracování zakázky,
- centralizované řízení likvidity.

3. etapa: Trvalý tlak

Pokud se dostaví první výsledky, je důležité nepřestávat s tlakem, ale nadále provádět průběžné hodnocení podle krizového plánu a stanovených cílů a hodnocení krizového řízení po 100 dnech.

4. etapa: Restrukturalizace a návrat ke standartnímu řízení

Ve čtvrté fázi jde zejména o sjednocení managementu firmy, definování strategických tržních segmentů a jejich dlouhodobou atraktivitu. Důležitá je také změna fungování organizace s orientací na trh, kdy dojde k optimalizaci sortimentu, analýze nákladů apod. V poslední fázi je pak možný návrat ke standartnímu řízení. [5]

2.4 Krizová komunikace

Významný nástroj, který ovlivňuje průběh krizové situace v podniku je krizová komunikace. Při vzniku krize je totiž důležité komunikovat s vnitřním i vnějším okolím podniku.

Šárka Zapletalová definuje krizovou komunikaci jako: „*Standartní komunikaci v nestandartní situaci.*“¹³ Říká také, jakých hříchů krizové komunikace je dobré se vyvarovat:

- nepřipravenost,
- nevědomost,
- nevzdělanost,
- mlčení,
- odtažitost,
- výmysly,
- naivita. [21]

¹³ ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. *Krizový management podniku pro 21. století*. 2012. s. 121

Správně prováděná krizová komunikace podniku je v období podnikové krize důležitým nástrojem z několika důvodů:

- napomáhá rychlejšímu zvládnutí krizové situace a vede ke zmírnění dopadu krize na organizaci, osoby a zainteresované subjekty,
- eliminuje dopad krize na veřejné mínění a tak i postavení podniku na trhu,
- lze ji přeměnit na výhodu, kdy je získána veřejnost na stranu podniku a zvýrazní tak silné stránky. [22]

Vítězslav Hálek říká, že krizová komunikace je: „*Specifická forma sociální komunikace a současný nástroj krizového řízení.*“¹⁴ Ve své publikaci *Krizový management* vybral deset principů správné krizové komunikace:

- princip přímé odpovědnosti,
- princip nezávislosti,
- princip přesnosti a stručnosti,
- princip důvěryhodnosti,
- princip znalosti věci,
- princip očekávané reakce,
- princip nejhoršího vývoje,
- princip hledání podpory,
- princip pravdivosti,
- princip otevřenosti. [4]

¹⁴ HÁLEK, V. *Krizový management. Teorie a praxe*. 2008. s. 193

Krizová komunikace se zpravidla dělí na vnitřní a vnější krizovou komunikaci.

Vnitřní krizová komunikace

Díky vnitřní krizové komunikaci může podnik předcházet různým fámám, obavám, panice, dohadům a spekulacím. Zaměstnanci by měli být uvědomeni nejpozději do 24 hodin po vypuknutí krize, o nastalé situaci.

Krizový manažer musí být schopen ve vzniklé situaci předstoupit před zaměstnance a srozumitelně jim informace sdělit. Vysvětlit co nastalá krizová situace znamená, co se od nich očekává a jaké budou postupy do budoucna. [21]

Vnější krizová komunikace

Zvěsti o možných problémech se nešíří rychle pouze mezi zaměstnanci, ale i mezi veřejností. Na vzniklou krizovou situaci by měl podnik co nejdříve, adekvátně a kvalifikovaně zareagovat.

Vnější krizová komunikace má charakter komunikace s veřejností prostřednictvím médií. Často dochází k situacím, kdy bývá poškozován mediální obraz podniku, právě prostřednictvím médií, která prezentují instituci v negativním světle či v negativních souvislostech. Příjemci vnější krizové situace jsou:

- zákazníci, kteří musejí být informováni, že situace je řešena, a že jejich objednávky nebudou opožděny,
 - investoři, jež by měli být ujištěni, že je vše pod kontrolou,
 - vládní, regionální a místní činitelé by měli být informováni podle charakteru krize, aby nepůsobili zbytečný rozruch či škody,
 - pojišťovací společnosti a právníci, kteří jsou informováni dle potřeby a závažnosti.
- [21]

2.5 Metody krizového managementu

Charakteristickým rysem krizového managementu by měl být vysoký stupeň originality manažerské práce. V řadě analytických kroků lze využívat standartní metodický aparát.

2.5.1 Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje velkou řadu informací, díky nimž lze posoudit finanční zdraví organizace. Výstupů finanční analýzy lze použít při:

- hodnocení minulé a současné finanční situace podniku,
- vyhodnocování předpokládaného budoucího ekonomického vývoje,
- ekonomickém zdůvodňování připravovaných nebo předpokládaných podnikatelských projektů.

Podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které mají dobrou vypovídající schopnost, vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Za nejvíce používané typy ukazatelů, které finanční analýza užívá, se považují:

- ukazatel vývojových trendů,
- ukazatel rentability,
- ukazatel likvidity,
- ukazatel aktivity,
- ukazatel zadluženosti,
- ukazatel kapitálového trhu,
- pyramidový rozklad. [20]

2.5.2 Benchmarking

Smysl benchmarkingu spočívá v poznání vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí. Základními kroky benchmarkingu jsou:

- důkladné poznání vlastní činnosti,
- poznání konkurence a určení jejich slabin a předností,
- definování faktorů úspěchu,
- získání převahy.

Interní benchmarking

Interní benchmarking lze najít zejména ve velkých organizacích, kdy jsou inspirující přístupy, nástroje a řešení hledány uvnitř organizace u útvarů, které zvládají dané problémy lépe.

Externí benchmarking

Inspirující poznatky jsou v tomto případě čerpány od jiných subjektů. Externí benchmarking může mít podobu odvětvovou, kdy je hledání subjektů zaměřeno do řady konkurence nebo mimoodvětvovou, kdy je předmětem zájmu pouze subjekt, jež danou problematiku zvládá lépe.

2.5.3 Analýza SWOT

Metoda SWOT analýzy navazuje na model S – C – P. Je založena na kombinaci silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek podniku, příležitostech (opportunities) a hrozbách (threats) okolí.

2.5.4 Analýza PEST

PEST analýza vychází z popisu skutečností, které jsou důležité pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti. Zvažuje, jakým způsobem se faktory mění v čase. Název této metody skrývá zkratku anglických slov political, economical, social, technological. [20]

2.5.5 Metoda VRIO

Tato metoda slouží jako základní metodický prostředek strategického modelu R – C – P. Metoda hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů. Konkurenčním faktorem se zdroje mohou stát za předpokladu pozitivního vyhodnocení čtyř aspektů: hodnotnosti (value), výjimečnosti (rarity), napodobitelnosti (imitability) a schopnosti organizační struktury zdrojů využít (organization).

2.5.6 Cílové náklady

Tento přístup je používán k určení ceny nového či budoucího výrobku nebo služby. Důležité jsou zásady, kdy je nejprve nutné určit limit ceny, která není realizována standardním postupem tj. výrobními náklady a ziskem, ale trhem akceptovatelnou prodejní cenou. Dru-

hou zásadou je fakt, že z limitu výrobních nákladů lze určit cílové náklady pro jednotlivé součásti výrobku a výrobní procesy. [20]

2.5.7 Hodnocení životaschopnosti podniku

Ekonomové se většinou nezabývají otázkami přežití podniků, ale naopak možností úpadku. Takový údaj je důležitý pro investory a banky, ale pozitivní přístup je spíše vlastní krizovým manažerům.

Při hodnocení předpovědi je nutné vnímat neomezenou budoucnost. Harry Pollak dokázal, díky své teorii zachránit mnoho firem. Metodu nazývá jako Hodnocení života schopnosti podniku.

Má-li být ohodnocena vitalita podniku, je nutné znát zásadní rozdíl mezi vnitřním a vnějším okolím podniku. Vnitřní okolí podniku, tj. uvnitř podniku, lze v rámci možností veškerou činnost kontrolovat a definovat, kdežto vnější okolí, tj. vně podniku, kontrola možná není, tzn., že činnost podniku není chráněna proti vnějším vlivům podniku a podnik se jim musí přizpůsobit a snažit se trh ovlivnit. Budoucnost každého podniku je tak závislá na schopnosti uplatnit se ve vnějším okolí, což je možné pouze za předpokladu, že podnik dobře funguje ve svém vnitřním okolí a nemá žádné slabiny ve vedení.

Při analýze vnitřního okolí je možné podnik ohodnotit pouze z hlediska minulosti, přítomnosti a poměrně krátké budoucnosti, protože dlouhodobá životaschopnost podniku závisí pouze z části na zdraví zachycených činitelů z vnitřního okolí.

Metoda životaschopnosti podniku spočívá ve vyhodnocení deseti klíčových charakteristik podniku pomocí bodů. Body jsou stanoveny podle míry vlivu charakteristik na budoucnost daného podniku. Každé charakteristice je přiřazen poměrný počet bodů z dosažitelného maxima. Součet bodů ocenění je poté vyjádřen jako procentuální podíl, který je ukazatelem vitality podniku, dle následujícího:

- 100 – 81 % vitalita téměř zaručena,
- 80 – 61 % vitalita velmi pravděpodobná,
- 60 – 41 % vitalita bez zásahu není zajištěna,
- 40 – 21 % podnik je „nemocný“,
- 20 – 0 % podnik je v krizi. [12]

Na základě zkušeností přidělil Pollak deseti charakteristikám cílové body, jež jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 2. Ohodnocení charakteristik při hodnocení životaschopnosti. [12]

Výzkum trhu na cílený pokrok	13	nejdůležitější faktor pro budoucnost podniku
Výrobky odpovídající trhu	12	důležitý faktor a pozitivní charakteristika podniku
Spokojenost zákazníků	11	důraz na marketing a motivaci zaměstnanců
Spokojenost finančních účastníků	11	záruka finančních transakcí v budoucnosti
Poměr k životnímu prostředí	11	předcházení možným konfliktům v budoucnosti
Kapitálová základna	10	zdravý základ
Výhodná lokalizace podniku	9	přínos oproti konkurenci
Zaměstnanci	8	nezanedbatelný přínos pro budoucnost
Finanční výsledek	8	důraz zdravé podnikové politiky
Spolehlivost dodavatelů	7	důležitý faktor při členění v průmyslu

3 MOŽNOSTI ŘEŠENÍ KRIZE

V případě, že se podnik dostane do stádia, kdy se ocitá v krizi, je potřeba zvážit všechny důležité aspekty a rozhodnout se, zda podnikne kroky k zachování chodu podniku nebo bude nutný zánik a zrušení organizace.

3.1 Kroky k zachování chodu podniku

3.1.1 Revitalizace

Revitalizace představuje kroky, jež vedou ke zlepšení a oživení výrobních funkcí v podniku. Nedochozí při ní ke kvalitativním změnám a hlavním kritériem je zachování zaměstnanosti. [13]

3.1.2 Restrukturalizace

Při restrukturalizaci dochází ke kvalitativním změnám, kdy se výrazně omezuje počet zaměstnanců i činností. Nehledají se špatná místa, která je potřeba napravit, nýbrž ty zdravé a fungující části, které jsou schopny přežít. Aby bylo možné proces restrukturalizace řídit, je potřeba zpracovat restrukturalizační plán. [4]

3.1.3 Fúze

Fúzí se rozumí dobrovolné spojení dvou nebo více podniků do podniku jediného. Fúzí podniku všechny podniky zanikají a vzniká jeden nový. [30]

3.1.4 Rozdělení společnosti

Jedná se o rozhodnutí majitelů, kdy mohou společnost rozdělit na dvě či více. Rozdělením podniku se tedy rozumí zánik společnosti stávající a vznik dvou a více nových právních subjektů. [21]

3.1.5 Konsolidace

Konsolidace je jedním z nejjednodušších řešení krize, kdy ještě nerovnováha neohrozila stabilitu organizace a zdroj nerovnováhy je zřetelný. Stačí tedy odstranit zdroj nerovnováhy a zdroj krize je tak odstřižen. [22]

3.1.6 Sanace

Sanací se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku. Jejím smyslem je ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy. [17]

3.1.7 Převod jmění na společníka

V případě úpadku společnosti mohou společníci popř. příslušný orgán podniku, zrušit společnost bez likvidace, což znamená, že kapitál včetně práv a povinností na sebe převezme jeden ze společníků.

3.2 Zrušení a zánik podniku

Pokud jsou procesy k zachování podniku neúspěšné, dostane se podnik do poslední fáze svého životního cyklu a zaniká. V případě zrušení a zániku společnosti se jedná o dva odlišné termíny. Zrušení podniku předchází jeho zániku a lze jej provést buď s likvidací, nebo bez likvidace. Podnik pak zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku.

3.2.1 Likvidace společnosti

Likvidace nastává v případě, že realizované krizové řízení je neúčinné. Při likvidaci společnosti se předpokládá, že budou uspokojeni postupně všichni věřitelé. Do likvidace může společnost vstoupit za předpokladu, že není předložena a je schopna po skončení likvidace uhradit interní a externí závazky. [21]

Likvidaci společnosti provádí likvidátor, který řídí všechny tři etapy:

- identifikace a soupis majetku,
- sestavení likvidačního plánu,
- realizace plánu. [11]

3.2.2 Konkurz a vyrovnání

Řídí se Insolvenčním zákonem č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení. Jedná se o jeden ze způsobů likvidační cesty, kdy je zpeněžen majetek podniku a výtěžek rozdělen mezi věřitele. [21] Neschopnost splácet závazky podniku vede k insolvenční, která vzniká zejména v těchto případech:

- soud vyhlásil konkurs na majetek dlužníka,
- soud zamítl návrh na prohlášení konkursu,
- věřitel uzavřel úředně ověřené mimosoudní vyrovnání s dlužníkem,
- výkonem rozhodnutí proti dlužníkovi nebyla pohledávka plně uhrazena. [15]

V první fázi insolvenčního řízení rozhodne soud na základě podaného návrhu, zda je nebo není dlužník v úpadku. Ve druhé fázi rozhodne soud o následném řešení. Ve fázi třetí je úpadek řešen zvoleným způsobem. V případě, že se jedná o obchodní společnosti, bývá úpadek řešen konkursem nebo reorganizací. [14]

Konkurs

Cílem konkursu je dosáhnout poměrného uspokojení věřitelů. Konkurs je prohlášen soudem v případě, kdy odhadovaný majetkový základ je tak velký, aby uhradil alespoň náklady na konkursní řízení. [17]

Nepatrný konkurs

Jedná se o zjednodušenou a zkrácenou formu konkursu. O nepatrném konkursu může rozhodnout soud v případě, že je dlužníkem fyzická osoba, jejíž obrat nepřesahuje 2 miliony korun a počet zaměstnanců je menší než 50. [21]

Reorganizace

Reorganizace je nelikvidačním řešením úpadku, kdy dojde ke změně uspořádání struktury a vazeb v systému podniku. [13]

CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit krizové řízení ve vybrané organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metody použité v bakalářské práci:

- finanční analýza,
- SWOT analýza,
- PEST analýza,
- hodnocení životaschopnosti podniku.

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První kapitola teoretické části bakalářské práce definuje základní pojmy týkající se daného tématu. Podrobně jsou zde rozebrány pojmy podnik a krize.

Druhá kapitola bakalářské práce se zabývá problematikou krizového managementu. Tento pojem je zde dostatečně vysvětlen a je uvedeno několik jeho definic. Do této kapitoly jsou také zařazeny pojmy jako krizový plán a krizová komunikace.

Třetí kapitola je zaměřena na možnosti řešení krize, kdy lze postupovat podle dvou variant. První variantou jsou kroky vedoucí k zachování chodu podniku a variantou druhou jsou kroky vedoucí ke zrušení a zániku společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI A JEJÍ HISTORIE

Vybraná společnost byla založena v roce 1936 a následně zahájila výrobu kombinovaného sortimentu vojenských a civilních zbraní. Prvními výrobky byly letecké palubní kulometry, armádní pistole a lehké kulovnice. Současný sortiment výrobků tvoří sportovní a lovecké zbraně stejně jako služební zbraně pro armádu, policii a ozbrojené složky. Jejich společným rysem je kvalita, dlouhodobá spolehlivost a přesnost.

4.1 Základní informace o podniku

Datum zápisu: 27. dubna 1992

Obchodní firma: XY

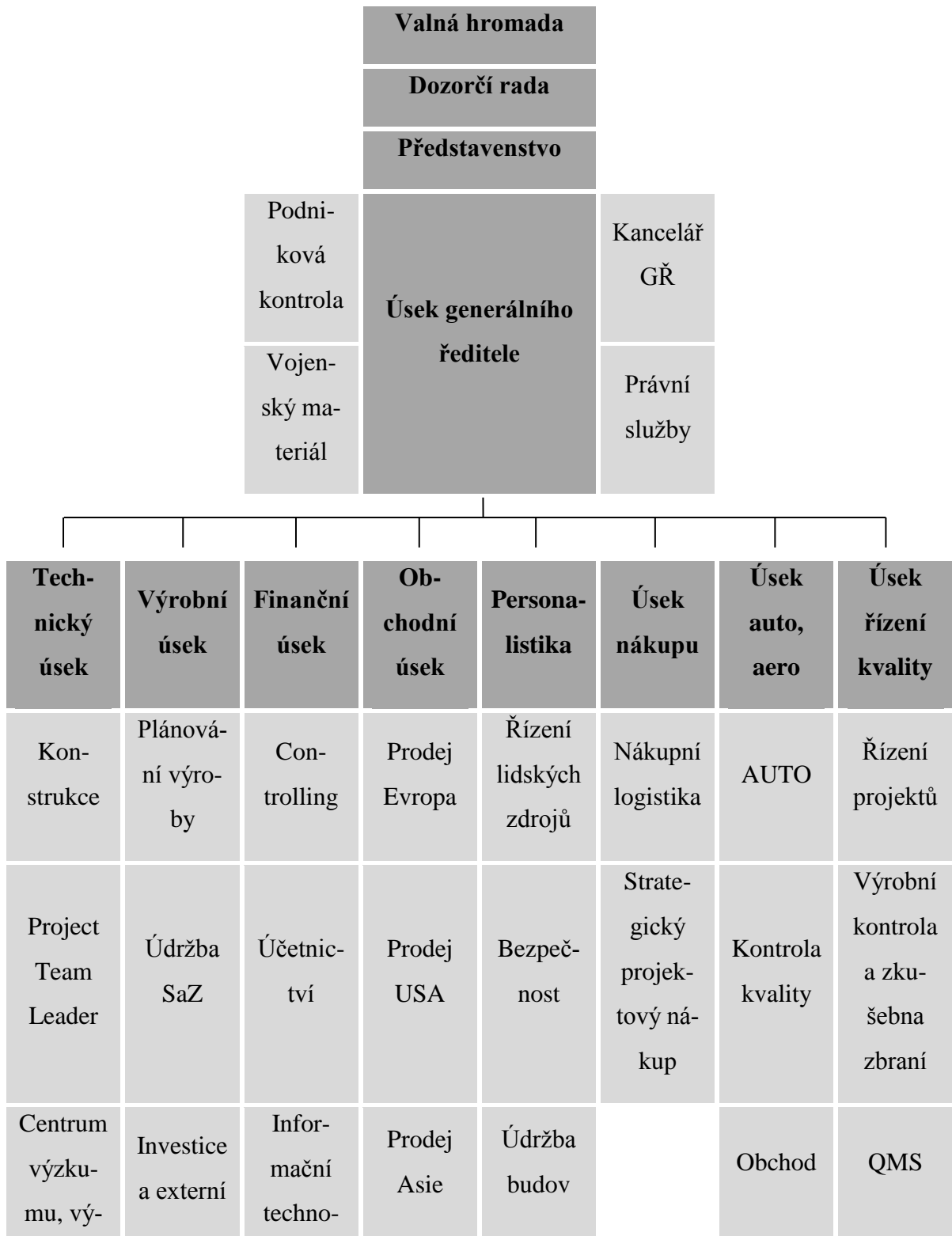
Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání:

- slévárenství, modelářství,
- obráběčství,
- galvanizérství, smaltérství,
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- nákup a prodej, půjčování, vývoj, výroba, opravy, úpravy, uschovávání, skladování, přeprava, znehodnocování a ničení bezpečnostního materiálu,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona zámečnictví, nástrojařství,
- vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování a ničení zbraní a nákup, prodej, uschovávání a přeprava střeliva,
- provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem v rozsahu povolení Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky vydaného podle zákona č. 38/1994 Sb.,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- provozování střelnic a výuka a výcvik ve střelbě se zbraní.

4.2 Organizační struktura

Za velmi dobrý krok považuji změnu organizační struktury, k níž došlo na podzim roku 2009. Jednalo se o systém řízení horizontálního projektového řízení coby doplnění klasického liniového managementu s jeho vertikální komunikací a odpovědností.



voje a inovací	projekty	logie				
Podpora technického úseku	Technologie a průmyslové inženýrství	Finance a daně	Prodej Afrika a vyspělé země	Životní prostředí	AERO	Dodavatelská kvalita
Vývojová dílna	CNC		Prodej Latinská Amerika			Vstupní kontrola
	Výroba pažeb		Prodej ČR a SR			Výstupní kontrola
	Hlaňové		Prodej Koope-race			Zkušeb-na meta-lurgie
	Montáž		Logistika			
	Metalur-gie		Marke-ting			
	Nářad'ovna		Servis			

Obrázek 3. Organizační struktura.

4.3 Proměny podniku

Vybraná společnost prošla řadou změn, a to zejména v návaznosti na dané politické situace v České republice. Vývoj historie jsem tedy rozdělila na jednotlivá období od roku 1936 až po současnost.

1936 – 1945

Společnost byla vybudována jako pobočka hlavní továrny. Nejprve vyráběla pro československou armádu a v době okupace pro německou brannou moc. Po osvobození byla v továrně zavedena národní správa.

1946 – 1949

Po znárodnění československého průmyslu, zůstal zachován i nadále statut pobočného závodu. Výroba byla přeorientována na hromadnou výrobu civilních zbraní.

1950 – 1958

Začalo se uplatňovat plánovaného hospodářství. Došlo k osamostatnění podniku, ale zároveň však k přímému podřízení ústředním orgánům státní správy. Od roku 1950 začaly výrobě dominovat dodávky pro ozbrojené složky, které s sebou nesly mnoho technických potíží.

1959 – 1965

Vzhledem k velké reorganizaci československého průmyslu byly na scénu uvedeny výrobně hospodářské jednotky jako střední stupeň řízení národního hospodářství. Hlavním produktem se v tomto období staly služební ruční palné zbraně.

1966 – 1982

Společnost se nadále zabývala výrobou služebních zbraní a ve stále větší míře začala exportovat civilní střelné zbraně do západních zemí. V rámci zajištění průběžné zaměstnanosti byla začátkem 70. let zavedena výroba součástí turbovrtulových leteckých motorů a traktorové hydrauliky.

1983 – 1988

V podniku převažovala v celkovém součtu výroba nebrojní produkce. Nezbytná byla obnova zastaralého strojového parku pro plánovanou výrobu nové generace služebních zbraní a nakoupeny byly také první CNC stroje.

1989 – 1992

Po zhroutilí komunistického režimu v Československu se výrazně změnilo zaměření

i ve společnosti. Ukončena byla výroba služebních pistolí, traktorové hydrauliky a převodovek leteckých motorů. Uvolněná kapacita byla využita k radikálnímu navýšení výroby civilních zbraní.

1993 – současnost

Privatizovaná společnost prošla rozsáhlou restrukturalizací, zmodernizovala strojový park, rozšířila sortiment a začala pronikat na nové trhy. V roce 1997 vznikla ve Spojených státech amerických dceřiná společnost. Po úspěšné polovině 90. let následovalo období kolísavých hospodářských výsledků a situaci komplikovala také složitá vlastnická struktura. Firma se dlouhodobě orientuje na produkci pro civilní trh. Zbrojní produkci doplňuje výroba vysoce přesných součástí pro automobilový a letecký průmysl.

4.4 Krize podniku

V průběhu roku 2002 nastoupil do společnosti nový většinový vlastník s jasnou vizí, jež korespondovala s orientací managementu továrny a došlo tak ke stabilizaci. Pozitivní vliv na podnik měl nepochybně i přechod na tzv. německý model řízení, kdy zájmy majitele zastupuje dozorčí rada a představenstvo společnosti zodpovídá za její řízení. Výsledkem změn ve vlastnické struktuře i organizaci společnosti, byl po delší době opět úspěšný rok. Podařilo se splnit hospodářský plán, snížit zadluženost a dosáhnout zisku, který přesahoval 1 mld. Kč. Průběžné hospodářské výsledky roku 2003 ale signalizovali, že vedení společnosti příliš spoléhalo na setrvačnost dynamického růstu předchozího období. Na tuto situaci velmi pohotově zareagoval hlavní akcionář a do firmy byl povolán odborník.

Ukázalo se, že tato obchodně rozjetá společnost, navýšila dramaticky svou schopnost vyrábět, ovšem za cenu relativně vysokých nákladů. Jedním z cílů krizového manažera bylo srovnat vnitřní procesy tak, aby stály méně. Hlavním úkolem pak bylo provést podnik nejbolestivějším začátkem restrukturalizace, nastartování procesů změn pro rozvojovou fázi firmy a výběr nového generálního ředitele s patřičným potenciálem. Co se zaměstnanců týče, byl počet 1764 v průběhu restrukturalizace snížen na 1617. Tento proces se až natolik nedotýkal vrcholového managementu. Změny proběhly ve funkcích finanční ředitel a výrobně technický ředitel, kdy obě funkce byly nahrazeny mladými dynamickými pracovníky s odpovídajícím vzděláním a rozsáhlými zkušenostmi. Nově byla zřízena také funkce per-

sonálního ředitele a začalo se rozpracovávat nové, podstatně rozsáhlejší schéma organizační struktury.

Krizový manažer se nesoustřeďoval pouze na personální změny, ale dokázal dosáhnout velmi dobrých výsledků s konstantním portfoliem výrobků, a to díky podstatnému zvýšení marketingových a obchodních postupů. Velký důraz kladl také na výzkum a vývoj. Neposlední změnou tohoto manažera bylo zavedení povinného absolvování kurzu zbožíznalství, což mělo za následek posílení povědomosti každého pracovníka o jeho úloze ve výrobním procesu.

Bohužel tyto změny nikterak nepřinesly navýšení obrátu a situace se tedy dá považovat za období stagnace. Výsledky pokulhávaly kvůli oslabenému kurzu dolaru a celkové depresi na trhu se zbraněmi. Společnost sice významně navýšila svou produkci, ale v konečném důsledku vedla pouze k navýšení skladových zásob až o 100%. Pozitivním faktem se stala intenzivní spolupráce s Policií ČR, jež vyřešila záležitost k oboustranné spokojenosti. K podnikové krizi totiž napomohl zásadní problém s kvalitou výrobků, kdy musela Policie ČR reklamovat mnoho zbraní a byla zrušena velká dodávka zbraní pro Ministerstvo vnitra ČR. Posléze následoval propad obrátů i v dalších zemích, kde firma podnikala. V dnešní době společnost spolupracuje také s Armádou ČR a zbraně dodává i některým členským státům společenství NATO. V celkovém součtu tedy rok 2003 nedopadl špatně, jelikož čistý zisk činil 22 410 000 Kč.

Jmenováním nového generálního ředitele v roce 2004, začala další fáze organizačních a strukturálních změn. Jmenovaný ředitel nejprve zavedl zcela novou organizační strukturu, kdy z původních dvanácti úseků snížil počet na devět. Součástí této organizační struktury byla nově zřízená funkce zabývající se automobilovým a leteckým průmyslem. Díky této změně reflektovala společnost prudce stoupající význam své výroby právě pro odvětví automobilového a leteckého průmyslu. Rok 2004 se nesl ve znamení změn, bohužel ale ne s takovými výsledky v jaké nové vedení a akcionáři doufali. Kurz amerického dolaru trvale klesal, kdežto česká koruna sílila. Vstup České republiky do Evropské unie, k němuž došlo 1. května 2004, zase vedl k částečným omezením při udělování vývozních licencí pro zbrojní produkty. To vše se spolu s celkovou situací na přesyceném civilním trhu negativně podepsalo na výkonech firmy a na zvýšení skladových zásob zbraní. Výsledkem byl pokles tržeb a ztráta v hodnotě 16 307 000 Kč. Stav zaměstnanců v tomto roce klesl na počet 1300 osob. Po tomto vyhodnocení hospodaření odvolal majoritní akcionář okamžitě gene-

rálního ředitele společnosti. Post generálního ředitele zůstal neobsazený až do konce roku 2006. Řízením společnosti byl po tuto dobu pověřen jeden ze členů představenstva.

V průběhu roku 2005 přešel podnik v souladu s platnou legislativou na mezinárodní účetní standardy upravené právem Evropského společenství. V tomto roce došlo k rozsáhlým personálním změnám na téměř všech postech včetně řídicích funkcí. Ztráta za toto účetní období činila 20 838 000 Kč. Do funkce byl opět povolán krizový manažer.

Rok 2006 byl tedy rokem, kdy se společnost nacházela v nestabilní situaci jak ekonomické, tak personální. Klíčem k úspěchu měl být rozsáhlý inovační program. Smyslem tohoto programu byl také úkol dostat společnost z pomyslné mělčiny, na níž uvázla v důsledku dlouhodobé stagnace produktové nabídky. Silnou stránkou krizového manažera se ukázala schopnost naslouchat správným lidem ve správnou chvíli a z nabídnutých řešení vybrat ta nejperspektivnější. Velmi důležitým a riskantním rozhodnutím bylo ukončení všech stávajících projektů a nastartování projektů zcela nových. Tento krok vyžadoval velké náklady, neboť vývoj a zavedení sériové výroby jsou velmi drahou záležitostí. Při zavádění nových programů využila firma možnost získání rozsáhlých dotací k radikální obnově výrobního zařízení. Jak se zdálo, zastaralost strojů představovala jednu z dlouhodobých slabín společnosti. Ztráta roku 2006 tak činila 152 476 000 Kč. Již v roce následujícím se ale tento trend podařilo zvrátit a podnik vykázal konečný zisk ve výši 64 154 000 Kč. V průběhu roku byla ve společnosti ukončena role krizového manažera a do funkce byl dosazen generální ředitel.

V roce 2008 zasáhly společnost důsledky světové finanční krize. Jejich dopad nebyl naštěstí tak dramatický, vzhledem na druh odvětví, v němž společnost působí. Zisk tohoto roku činil 38 612 000 Kč.

Začátek dodnes trvajících růstu podniku, přinesl rok 2009, kdy byl vykázán zisk ve výši 89 953 000 Kč. Zisky následujících let jsou zaznamenány v tabulce č. 3, která má za úkol zisk/ztrátu sledovaného období zrekapitulovat.

Tabulka 3. Zisk sledovaného období.

Rok	Zisk/ztráta*	2008	38 612
2002	115 580	2009	89 953
2003	22 410	2010	138 113

2004	- 16 307	2011	225 173
2005	- 20 838	2012	147 777
2006	- 152 476	2013	241 796
2007	64 154	2014	432 007

*V tisících Kč.

5 ANALÝZY KRIZE

K analýze krize společnosti byly použity následující analýzy:

- finanční analýza,
- SWOT analýza
- PEST analýza,
- hodnocení životaschopnosti podniku.

5.1 Finanční analýza

Finanční analýza má za úkol zjistit, jaká byla intenzita činitelů analýzy a jak přispěly k aktuální finanční situaci firmy před krizí podniku a během ní. Základním nástrojem pro finanční analýzu jsou tzv. poměrové ukazatele. Pro následující finanční analýzu byly použity 4 skupiny poměrových ukazatelů:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou počítány následujícím způsobem:

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

Tabulka 4. Ukazatele rentability.

	ROE	ROS	ROC	ROA
2002	13,61	62,84	6,94	10,12
2003	3,06	47,12	1,17	1,82

2004	- 2,31	- 15,08	- 1,32	- 1,47
2005	- 2,26	- 16,56	- 1,09	- 1,49
2006	- 19,85	- 128,15	- 7,06	- 12,43
2007	7,71	42,96	3,53	4,59
2008	7,84	15,87	1,77	2,82
2009	15,24	71,61	5,06	7,06
2010	18,35	40,77	6,79	10,00
2011	24,91	65,80	9,00	13,95
2012	14,99	57,14	5,16	7,41
2013	22,36	77,39	7,51	9,44
2014	47,90	65,79	11,50	14,94

Kritéria ukazatelů rentability jsou stanovena následovně:

- minimální hodnota rentability vlastního kapitálu by neměla být nižší než 10%,
- hodnota rentability aktiv by neměla být nižší než 8%,
- převyšovat 10% by měla hodnota rentability tržeb,
- co nejnižší by měla být rentabilita nákladů.

V krizovém období v letech 2004 – 2007 se všechny tyto hodnoty nacházely pod stanovenou hranicí. Po překonání krize můžeme hovořit o společnosti jako o zdravé, jelikož hodnoty postupně rostou a jsou v normě.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou počítány následujícím způsobem:

- 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.

Tabulka 5. Ukazatele likvidity.

	Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita
2002	1,94	1,06	0,33
2003	1,29	0,68	0,12
2004	1,47	0,75	0,21
2005	1,46	0,60	0,18
2006	1,51	0,74	0,20
2007	1,33	0,70	0,15
2008	1,46	0,97	0,29
2009	1,61	1,12	0,49
2010	1,83	1,14	0,44
2011	1,92	1,19	0,46
2012	1,57	0,95	0,28
2013	1,18	0,81	0,32
2014	1,71	0,95	0,32

Pro zhodnocení ukazatelů jsou obecně stanovena tato kritéria:

- běžná likvidita – hodnota by měla být v rozmezí 1,5 – 2,5.
- Hodnoty pohotové likvidity mají rozmezí 0,7 – 1,2.
- U okamžité likvidity je doporučená hodnota 0,2 – 0,5.

Po celou dobu zkoumání je běžná likvidita mírně pod stanoveným limitem. Ukazatele pohotové a okamžité likvidity se pohybují v normě, což je pro společnost velmi přínosné, jelikož má schopnost hradit své krátkodobé závazky.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou počítány následujícím způsobem:

- rychlost obratu aktiv = tržby / celková aktiva,

- rychlost obrátu pohledávek = tržby / pohledávky,
- rychlost obrátu zásob = tržby / zásoby,
- doba obrátu závazků = závazky / průměrné denní tržby,
- doba obrátu pohledávek = pohledávky / průměrné denní tržby,
- doba obrátu zásob = zásoby / průměrné denní tržby.

Tabulka 6. Ukazatele aktivity.

	Rychlost obratu aktiv	Rychlost obratu pohledávek	Rychlost obratu zásob	Doba obratu závazků	Doba obra- tu pohle- dávek	Doba obratu zásob
2002	0,06	0,38	0,39	465,85	971,05	930,75
2003	0,04	0,17	0,17	2089,82	2103,53	2126,94
2004	0,10	0,54	0,41	477,48	680,27	901,26
2005	0,09	0,59	0,29	1379,43	619,02	1267,93
2006	0,10	0,45	0,30	1408,05	813,91	1212,76
2007	0,11	0,39	0,36	1379,99	938,74	1020,68
2008	0,18	0,63	0,80	721,57	582,82	455,63
2009	0,10	0,44	0,46	1050,65	835,39	791,35
2010	0,25	0,91	1,04	354,54	400,29	351,77
2011	0,21	0,98	0,79	378,23	372,10	460,97
2012	0,13	0,50	0,47	580,54	733,19	773,84
2013	0,12	0,49	0,53	886,68	741,27	692,37
2014	0,23	0,80	0,92	96,37	455,38	397,30

Ukazatele aktivity poskytují informace o tom, jak efektivně firma hospodaří se svými akti-
vy, nebo-li jak dlouho v nich má vázány finanční prostředky. Výsledky v tabulce ukazují,

že se firma snaží držet hodnoty ve stejné výši. Za zlomový rok lze považovat pouze rok 2003, jež je rokem před krizí podniku.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou počítány následujícím způsobem:

- úrokové krytí = (zisk před zdaněním + nákladové úroky) / nákladové úroky,
- zadluženost vlastního kapitálu = cizí zdroje / vlastní zdroje,
- celková zadluženost = cizí zdroje / celková aktiva.

Tabulka 7. Ukazatele zadluženosti.

	Úrokové krytí	Zadluženost vlastního kapitálu	Celková zadluženost
2002	8,41	0,34	0,25
2003	1,76	0,67	0,40
2004	0,19	0,57	0,36
2005	- 0,87	0,60	0,34
2006	- 7,51	0,68	0,37
2007	4,95	1,76	0,40
2008	2,79	1,76	0,63
2009	5,23	1,16	0,53
2010	11,38	0,83	0,45
2011	25,37	0,78	0,44
2012	14,97	1,02	0,51
2013	21,36	1,37	0,58
2014	14,32	2,21	0,69

Ukazatele zadluženosti přináší informace týkající se úvěrového zatížení firmy a optimálního poměru vlastního a cizího kapitálu. Pokud jsou optimální hodnoty zadluženosti stanoveny tak, že:

- úrokové krytí by mělo být $< 3; 8 >$,
- zadluženost vlastního kapitálu $< 0,5; 1,2 >$,
- a doporučená hodnota celkové zadluženosti 50%,

pak z tabulky plyne, že se společnost značně snaží tato kritéria dodržovat, což je přijatelné jak pro věřitele, tak pro vlastníky společnosti.

5.2 SWOT analýza

Jelikož bylo vizí podniku zachování životaschopnosti a zamezení dalšímu prohlubování krize, stanovil si krizový manažer následující cíle:

- maximalizace zisku,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení podílu na trhu,
- minimalizace nákladů, chyb a zamezení jejich vzniku,
- efektivní využívání zdrojů.

Pokud chce podnik zjistit svou životaschopnost, je nutné, aby znal stav, v němž se nachází, aby mělo cenu podnik zachraňovat. Toto postavení na trhu lze zjistit právě díky SWOT analýze.

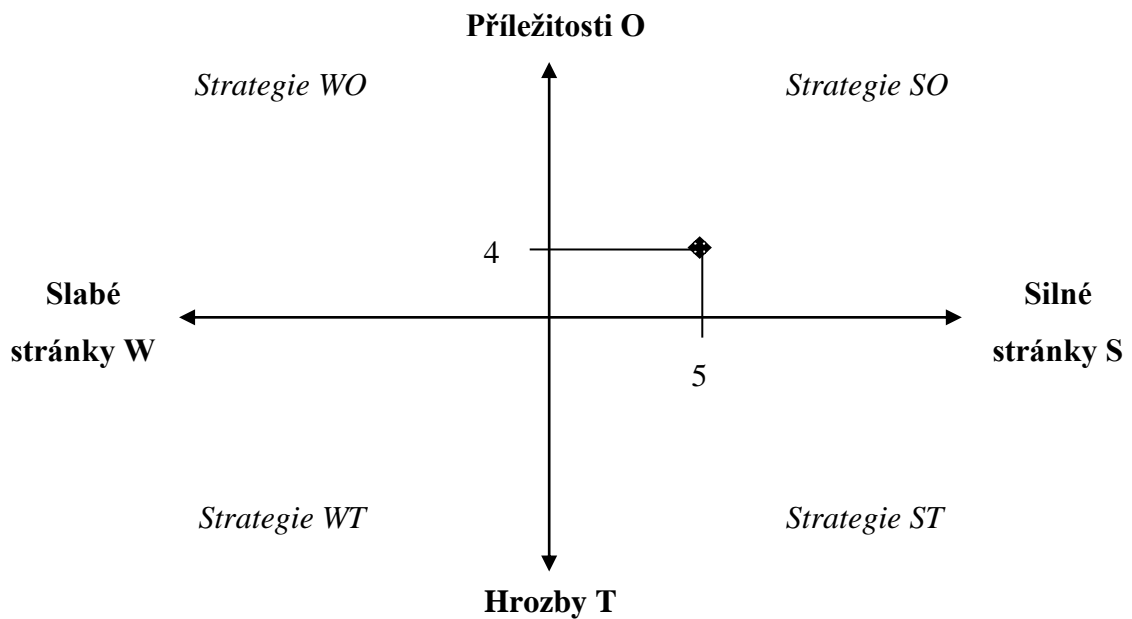
SWOT analýza je metoda, v níž lze přehledně identifikovat slabé a silné stránky podniku, jež jsou záležitostí interní a lze je tedy poměrně snadno změnit. Naproti vnitřnímu prostředí stojí prostředí vnější. Faktory vnějšího prostředí leží mimo kontrolu podniku a jde o identifikaci možných příležitostí pro zvýšení rozvoje firmy a určení rizik, které by tento rozvoj mohly ohrozit.

V tabulce č. 8 jsou uvedeny jednotlivé položky spolu s bodovým ohodnocením významnosti. Bodová stupnice je stanovena na rozmezí 1 až 5, kdy 1 = nejnižší významnost a 5 = významnost nejvyšší.

Tabulka 8. SWOT analýza.

	Silné stránky		Slabé stránky	
Vnitřní prostředí	Kvalitní výrobky	5	Špatná komunikace	3
	Orientace na světový trh	3	Časté personální změny	2
	Široké a vyvíjející se portfolio	4	Nedostatek kvalifikovaného managementu	3
	Dlouhodobé působení na trhu	4	Neefektivní využívání lidských zdrojů	4
	Certifikáty kvality	4	Stáří strojů	3
	součet	20	součet	15

	Příležitosti		Hrozby	
Vnější prostředí	Nová výrobní linka	4	Legislativní změny	3
	Obměna strojů	4	Světová ekonomická krize	3
	Zvýšení portfolia výrobku	3	Zvyšování úrokové sazby	2
	Zlepšení konkurenceschopnosti výrobků	3	Konkurence	2
	Získání nových zákazníků	2	Snižující se poptávka po některých produktech	2
	součet	16	součet	12



Obrázek 4. Grafické znázornění SWOT analýzy.

Po odečtení součtu příležitostí od součtu hrozeb vyšla hodnota 4. Po odečtení součtu silných stránek od součtu slabých stránek vyšla hodnota 5. Zaznamenáním těchto hodnot do grafu bylo zjištěno, že má organizace zajmout strategii SO. Tato strategie je nejatraktivnější z uvedených strategických variant. Představuje ofenzivní podnikatelský přístup, kdy organizace využívá svých silných stránek a zhodnocuje tím své příležitosti, které vznikají ve vnějším prostředí.

5.3 PEST analýza

PEST analýza byla vytvořena pro zjištění, které politické, ekonomické, technologické a sociální aspekty mají vliv na chod společnosti zvenčí. Tyto faktory může podnik ovlivnit jen z malé části.

Politicko-legislativní faktory

Vybraná společnost se řídí různými zákony, vyhláškami, nařízeními vlády a jinými normami, jež jsou platné pro Českou republiku (např. zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, apod.). Specifickým zákonem, jímž se společnost musí řídit, je zákon č. 119/2002 Sb. o střelných zbraních a střelivu.

Ne všechny změny zákonů a daňových systémů bývají pozitivní pro podnikatelskou sféru. Pro příklad byl vybrán vývoj DPH České republiky za sledované období a vývoj daně z příjmu PO.

Tabulka 9. Vývoj DPH.

Období	Základní sazba	Snížená sazba
do 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%
1. 1. 2013 - dosud	21%	15%

Od roku 2015 platí třetí sazba DPH ve výši 10 %, do níž patří nezbytná dětská výživa, knihy a léky včetně kontrastních látek, radiofarmak, antikoncepce či veterinárních léčiv.

Jelikož je společnost plátce DPH a obchoduje zejména s podniky ze zahraničí (taktéž plátcí DPH), tak ji tyto změny až tak výrazně nepostihly.

Během svého podnikání se společnost dočkala také pozitivních změn v daňovém systému a to v případě daně z příjmu PO, kdy se tato daň postupně snižovala.

Tabulka 10. Vývoj daně z příjmu PO.

Období	Sazba daně
do roku 2004	28%
od roku 2005	26%
od roku 2006	24%
od roku 2008	21%
od roku 2009	20%
od roku 2010	19%

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mají za úkol posoudit ekonomické podmínky pro daný trh. V této analýze byly vybrány 4 faktory:

- vývoj HDP,
- míra inflace,
- míra nezaměstnanosti,
- průměrná mzda.

Tabulka 11. Vývoj ekonomických faktorů.

Rok	HDP (mld. Kč)	Inflace	Nezaměstnanost (%)	Průměrná mzda (Kč)
2002	2 567,5	1,8	9,8	15 524
2003	2 688,1	0,1	10,3	16 430
2004	2 929,2	2,8	9,5	17 466
2005	3 116,1	1,9	8,9	18 344
2006	3 353,6	2,5	7,7	19 546
2007	3 663,6	2,8	6,0	20 957
2008	3 848,4	6,3	6,0	22 592
2009	2 759,0	1,0	9,2	23 344
2010	3 791,9	1,5	8,5	23 864
2011	3 823,4	1,9	8,2	24 455
2012	3 846,9	3,3	9,4	25 067
2013	4 077,3	1,4	8,2	25 078
2014	4 261,1	0,4	6,1	25 686
2015	4 477,0	0,3	6,6	26 072

Míra inflace neměla na společnost v době krize nikterak velký vliv. Podnik se nacházel v krizi v letech, kdy tato míra nebyla příliš velká. Nejvyšší hodnota z roku 2008, která byla zapříčiněna světovou hospodářskou krizí, společnost také nijak neovlivnila, jelikož v té době měl podnik zakázky se zákazníky uzavřené ještě z doby před krizí.

Co se zaměstnanosti týče, využívá společnost, je-li třeba, agenturního zaměstnávání.

Technologické faktory

Tento faktor zkoumá technologické podmínky. Jelikož využívala společnost v době podnikové krize značně zastaralé stroje a vybavení, byly krizovým manažerem zakoupeny nové technologie, jako jsou vysoce moderní soustružnicko-obráběcí centra, robotická hnízda pro výrobu pistolí, dvouvrátenový CNC stroj na výrobu pažeb, CNC stroje s principem pětiosého obrábění, stroje na laserové vypalování rybin pažeb apod. Pro rozvoj firmy byly důležité také investice do hardware a software. V roce 2005 se začal využívat nový elektronický systém plánování a řízení výroby, což mělo za výsledky snižování stavů nedokončené výroby a skladů hotových výrobků o 30%.

Zajímavou perspektivu dodnes nabízejí i procesy vedoucí k využití metod průmyslového inženýrství. V době krize bylo úlohou krizového manažera, zaměřit se na růst produktivity práce a snížení nákladů na obrábění na CNC strojích. Díky optimalizačním a zlepšovacím návrhům došlo k úspoře přes 5 mil. Kč.

Z hlediska řízení jakosti probíhají úspěšně série pravidelných auditů, kdy dochází k úspěchům také v oblasti environmentálních systémů řízení.

Společnost má zavedený a certifikovaný systém řízení kvality, který odpovídá mezinárodní normě ISO 9001: 2008 a požadavkům NATO na ověřování kvality při návrzích, vývoji a výrobě produktů. Jedná se o systém managementu, díky němuž je společnost schopna zajistit a garantovat nejen vysokou kvalitu svých výrobků a služeb, ale také způsobilost dodávat své produkty armádám členských států NATO a dalším ozbrojeným složkám. Společnost je v oblasti ochrany životního prostředí certifikována dle normy ISO 14001: 2004. Výroba dílů pro automobilový průmysl je certifikována dle normy ISO/ TS 16949: 2009. Podnik vlastní také oprávnění k výrobě a údržbě komponentů pro letecký průmysl.

Sociální faktory

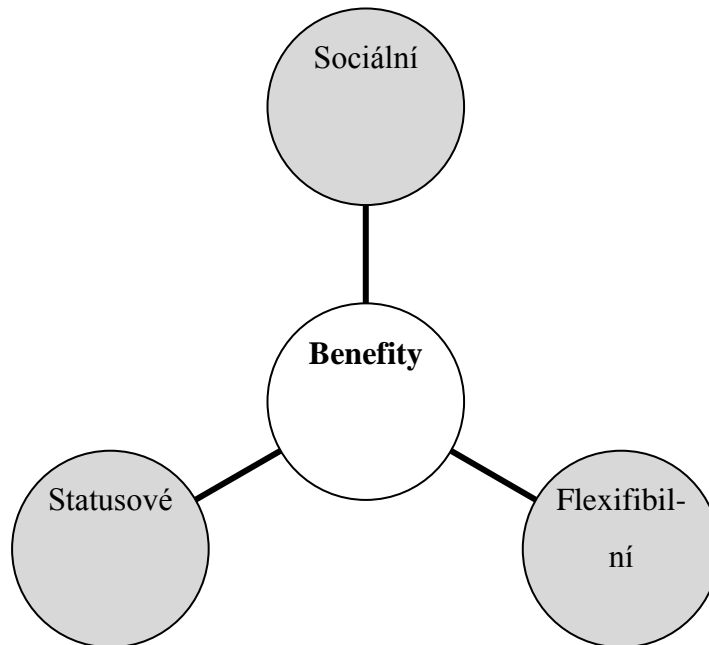
Sociální faktory souvisí zejména s demografickým vývojem, věkovým profilem a pohlavím, vzděláváním, ale také se zdravím a zdravotnickou péčí.

V této analýze je posuzován faktor nemocnosti. Jak je v tabulce č. 12 vidět, po překonání krize v podniku má nemocnost stále klesající charakter. Zcela jistě k tomu napomáhají různé benefity a odměny pro zaměstnance, jež jsou ve společnosti realizovány. Klesající charakter nemocnosti také zapříčinil zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů, jež 1. 9. 2008 vzešel platnost. Tento zákon upravil vyplácení nemocenských dávek a snížil sazbu pro výpočet nemocenské z 60 % na 25 % za první tři kalendářní dny dočasné pracovní neschopnosti. Od 1. 1.2009 se tato hranice posunula na 0 % a posíleny byly také kontrolní mechanismy, jež měli znemožnit zneužívání systému ze stran zaměstnavatele i ze strany okresní správy sociálního zabezpečení.

Tabulka 12. Nemocnost.

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
9,57%	9,30%	8,00%	6,87%	7,30%	6,48%	7,00%
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
6,52%	5,42%	5,36%	5,32%	4,90%	4,48%	4,30%

Nynější hospodářské úspěchy dovolují společnosti věnovat velkou péči jejím zaměstnancům prostřednictvím sociálních benefitů. Velká část prostředků je vyčleněna na vzdělávací akce. Podnik se také podílí na roli významného regionálního i celostátního sponzora a donátora kulturních, sportovních a charitativních akcích.



Obrázek 5. *Benefity.*

Mezi sociální benefity patří: závodní stravování, odstupné nad rámec zákoníku práce, výhodné tarify na mobilní telefony, sleva na nákup zbraně v podnikové prodejně, příspěvek na narození dítěte, příspěvek na studující děti, příspěvek na péči o závislé osoby, sociální výpomoc pozůstalému, příspěvek při odchodu do důchodu, věčný dar při životním jubileu 50 let, odměna při skončení pracovního poměru, mineralizované vody.

Flexibilní benefity jsou tvořeny: penzijním připojištěním, školením zaměstnanců, podporou vzdělávání, jazykovými kurzy, flexibilní pracovní dobou, příspěvkem na bydlení. Dále sem patří také dny placeného volna navíc, neplacené volno navíc, zvýhodněné nákupy zboží a služeb u vybraných dodavatelů a 5 dny osobního volna.

V rámci statusových benefitů mohou zaměstnanci využít parkování v areálu firmy, individuální jazykové kurzy a služební auto i pro soukromé účely.

5.4 Hodnocení životaschopnosti podniku

Ideální způsob zjištění životaschopnosti podniku nebyl nalezen. Každý pragmatický postup směrem k tomuto ideálu je pokrokem. Proto jsem vybrala v praxi odzkoušenou metodu zjištění životaschopnosti podniku, ač je metoda hodně subjektivní, vykazuje mezi krizovými manažery velkou oblibu. Jednotlivé body jsem ohodnotila před sanací a následně jsem je porovnávala s výsledky krizového řízení.

Tabulka 13. Zjištění života schopnosti podniku.

Charakteristika	Cíl bodů	Před sanací	Po sanaci
1. Finanční výsledek	8	4	8
2. Spokojenost finančních účastníků	11	6	10
3. Spokojenost zákazníků	11	6	10
4. Výrobky odpovídající trhu	12	6	11
5. Výzkum trhu cílený na pokrok	13	4	11
6. Školení a motivování	8	5	7
7. Kapitálová základna	10	5	9
8. Spolehlivost dodavatelů	7	5	7
9. Výhodná lokalizace podniku	9	6	7
10. Poměr k životnímu prostředí	11	9	10
Celkem	100	44	90
Činitel	100 %	44 %	90 %

Výsledky sanace:

1. ztrátový podnik přeměněn na ziskový,
2. majitelé a banky uspokojeni na základě pravidelné pozitivní informace. Dluhy se splácely, zlepšovala se platební bilance.
3. Znovu nastolená spokojenost zákazníků koncentrací na kvalitu a službu.

4. Zavedení menších změn odpovídajících požadavkům zákazníků.
5. Program dalšího vývoje pouze na základě poznatků z trhu, nikoli z vlastní iniciativy. Obchodní zaměření na Evropu a USA.
6. Zaveden odborný výcvik a vzdělávání zaměstnanců na pracovišti.
7. Prodej nedostatečně využitého nemovitého majetku, splacení dluhů, ozdravení rozvahy.
8. Dodavatelé uspokojeni včasnými platbami.
9. Nezměněné poměrně výhodné stanoviště.
10. Nezměněný poměrně dobrý poměr k prostředí.

V rámci otázek podnikové politiky bylo všem zbývajícím zodpovědným zaměstnancům i obchodním zástupcům v prodeji otevřeně vysvětleno, že řešení krize spočívá pouze v úzké spolupráci všech na základě prvotřídní kvality výrobku za přiměřenou cenu. Kdo by nebyl ochoten za těchto podmínek spolupracovat a čelit obtížím, mohl odejít. Většina zaměstnanců zůstala podniku věrna a pomohla podniku překonat svízelné období, kdy bylo prosazeno zásadní opatření. Krizové řízení se zdařilo.

6 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ

Na základě provedené analýzy ve vybrané společnosti lze konstatovat, že povolání krizového manažera a jeho následné řešení podnikové krize, bylo velmi přínosné. Dle mého názoru by ale bylo pro firmu vhodné, kdyby zavedla oddělení controllingu. Tento systém dokáže průběžně informovat o aktuální hospodářské situaci a díky svým ukazatelům signalizuje možnou existenci krize s předstihem. Na rozdíl od auditu, kterého firma využívá, lze pomocí controllingu zjistit případné odchylky při dosahování podnikových cílů. Je na něj přeneseno plánování, koordinace, organizování a kontrola činností podniku.

Důležitou součástí krizového řízení je reorganizace organizační struktury. Navrhuji pravidelné vyhodnocování funkčnosti organizační struktury, zjišťování rozdělení kompetencí a pravomocí vedoucích pracovníků v pravidelných časových intervalech. Je nutné, aby se zajišťovala organizační vazba kompetencí vedoucích pracovníků, aby nedošlo ke krizi v organizační struktuře.

Vybraná společnost je společností se silnou regionální odpovědností. Doporučila bych jí tedy, ať se snaží spolupracovat s co nejvíce dalšími českými subjekty, jelikož v obchodní rovině platí, že vítězství v tendrech pro ozbrojené složky jednotlivých států lze těžko dosáhnout bez intenzivní spolupráce s místními partnery. Zajímavá by pak mohla být i spolupráce s lobbystickými firmami, které mohou zvýšit získání státních zakázek. Díky těmto zakázkám je pak posílena stabilita podniku jak na tuzemském, tak na zahraničním trhu. Důležitá je spolupráce s takovými partnery, aby se zachoval záměr společnosti, vyrábět výrobky maximální kvality a za přijatelnou cenu. Pokud si podnik vybuduje kvalitní síť partnerů, bude moci také doplnit nedostačující výrobní kapacity. Podobně bych také doporučila, aby se představitelé firmy snažili o získávání zakázek a spolupráci v rámci aliance NATO.

Ve spolupráci s obchodním a marketingovým oddělením navrhuji posílit aktivity na poli firemního výzkumu a to i ve spolupráci s vědeckými nebo univerzitními pracovišti.

Dále bych doporučila posílení managementu kvality, aby výrobky byly vždy kvalitní. Zejména u služebních zbraní musí být zajištěna spolehlivost i v těch nejobtížnějších podmínkách. Důležité pro management kvality je zavádět průběžně moderní standardy.

V případě nedostatku pracovníků v určitých segmentech výroby, doporučuji využívat stávajících pracovníků, kteří již zkušenosti s firemní kulturou a pracovními návyky mají. Tito

pracovníci ovládají i technickou stránku výroby. Společnost by se tak zbavila části agenturních zaměstnanců. Co se personálního managementu týká, navrhuji jeho posílení, neboť společnost je velmi perspektivním zaměstnavatelem na území České a Slovenské republiky.

Z obchodního hlediska by se firma měla snažit zamezovat vzniku pohledávek po splatnosti. Dodržovat stanovené limity zásob hotových výrobků a obchodního zboží. V interním rozdělení trhu, kdy má každý zákazník svého prodejce, musí být stanovena jednotná cenová politika ve všech regionech. Posílení marketingového a obchodního oddělení by pomohlo zvýšit aktivity na specifických trzích (speciální zbraně).

Jelikož vyvází společnost 90 % své produkce do zahraničí, měla by uvažovat nad možností pojištění kurzového rizika. Poučení by pak plynulo z minulosti. V rámci analyzované krize podniku totiž klesla hodnota dolaru až o 14 Kč. Kurzové riziko vzniká tehdy, je-li za obchod sjednána pevná cena v cizí měně, ale platba za tento obchod proběhne v jiný den, než kdy byla smlouva podepsána. Společnost by se také mohla zajímat tzv. netting, kdy se jedná o započtení pohledávek ve stejné měně. Zde ale hraje velkou roli čas, jelikož by pohledávky museli mít identickou dobu splatnosti.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zaměřila na analýzu krizového řízení vybrané společnosti.

V teoretické části byla objasněna základní problematika, jež s tématem bakalářské práce souvisí. Kvůli větší přehlednosti, je tato část strukturována do tří kapitol.

Vznik, vývoj a samotná krize podniku pak byly popsány v části praktické. V rámci krizového managementu byla provedena SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky podniku a taktéž jeho příležitosti a hrozby. PEST analýza shrnula vývoj externího prostředí.

Ke krizi podniku napomohly legislativní změny, kurzové rozdíly a špatně zvládnutý dynamický růst a expanze společnosti.

V práci jsou zmíněny postupy krizového manažera a provedeny potřebné analýzy. V závěru této práce jsou navrženy doporučení pro prevenci opětovného vzniku krize, jež považuji za přínosné. Za přínosnou považuji také finanční analýzu, v níž bylo stanoveno základních ukazatelů a následně vypočítány potřebné hodnoty.

Krizi lze považovat za každodenní součást našeho života. Nutno ale podotknouti, že se podnik do krize nedostane ze dne na den. Jedná se o dlouhodobý proces a každá firma by se měla snažit tuto situaci včas rozpoznat.

Konstatuji, že cíl bakalářské práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografie

- [1] ANTUŠÁK, E. *Krizová připravenost firmy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 184 s. ISBN 978-80-7357-983-8.
- [2] ANTUŠÁK, E. *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [3] GREEN, K., HANKE, O. *Řízení v krizových situacích: příklady efektivních strategií*. Praha: Management Press, 2004. 191 s. ISBN 80-7261-104-6.
- [4] HÁLEK, V. *Krizový management. Aplikace při řízení podniku*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 317 s. ISBN 80-7041-248-8.
- [5] HÁLEK, V. *Krizový management. Teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: Donau Media, 2008. 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: jak se dostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 260 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České re-publiky: v globální světové ekonomice*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 171s. ISBN 978-80-7400-537-4.
- [8] LEDNICKÝ, V. *Stručná učebnice základů managementu*. 2. vyd. Ostrava: Repro-nis, 2008. 62 s. ISBN 978-80-7328-201-0.
- [9] NOSEK, Jakub. *Manažerské katastrofy: jak šéfové řeší problémy v byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 256 s. ISBN 978-80-251-2691-2.
- [10] NOVÁK, Jaromír. *Krizové řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. 162 s. ISBN 978-80-244-4269-3.
- [11] NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku. Výstavba podniku*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0.
- [12] POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-717-9803-7.

- [13] RAIS, R. *Specifika krizového managementu*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. 92 s. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [14] RICHTER, T. *Insolvenční právo*. 1. vyd. Praha: Aspi, Wolters Kluwer, 2008. 472 s. ISBN 978-80-7357-329-4.
- [15] REŽŇÁKOVÁ, M. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [16] SIMON, Hermann. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 274 s. ISBN 978-80-7261-204-8.
- [17] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [18] ŠEFČÍK, V., TOMEK, M., HRUŠKA, M. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [19] UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 101 s. ISBN 80-85865-52-1.
- [20] VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [21] ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012. 159 s. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [22] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [23] ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitostí*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 166s. Management praxe. ISBN 978-80-87197-01-1.
- [24] ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitostí*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 166 s. ISBN 978-80-87197-01-1.

Internetové zdroje

- [25] Český statistický úřad. [online]. 2016, [cit. 2016-04-09]. Dostupné na World Wide Web: <<http://czso.cz>>.

- [26] *Podnik*. [online]. 2016, [cit. 2016-01-05]. Dostupné na World Wide Web: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p223-podnik.aspx>>.
- [27] *Podnikatel*. [online]. 2016, [cit. 2016-01-05]. Dostupné na World Wide Web: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p220-podnikatel.aspx>>.
- [28] *Podnikání*. [online]. 2016, [cit. 2016-01-06]. Dostupné na World Wide Web: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p219-podnikani.aspx>>.
- [29] HÁLEK, V. *Krizové řízení podniku* [online]. 2016, [cit. 2016-02-04]. Dostupné na World Wide Web: < <http://halek.info/www/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4-print.php?projection&l=05>>.
- [30] *Začátek podnikání*. [online]. 2012, [cit. 2016-01-19]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/pravo/n:18875/Co-je-to-sloucení-a-splynutí-podniku>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1. Typologie členění krizí. [17]</i>	18
<i>Obrázek 2. Systémový přístup k managementu. [21]</i>	19
<i>Obrázek 3. Organizační struktura.</i>	41
<i>Obrázek 4. Grafické znázornění SWOT analýzy.</i>	54
<i>Obrázek 5. Benefity.</i>	59

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1. Srovnání běžného a krizového řízení. [5]</i>	22
<i>Tabulka 2. Ohodnocení charakteristik při hodnocení životaschopnosti. [12]</i>	32
<i>Tabulka 3. Zisk sledovaného období</i>	45
<i>Tabulka 4. Ukazatele rentability</i>	47
<i>Tabulka 5. Ukazatele likvidity</i>	49
<i>Tabulka 6. Ukazatele aktivity</i>	50
<i>Tabulka 7. Ukazatele zadluženosti</i>	51
<i>Tabulka 8. SWOT analýza</i>	53
<i>Tabulka 9. Vývoj DPH</i>	55
<i>Tabulka 10. Vývoj daně z příjmu PO</i>	55
<i>Tabulka 11. Vývoj ekonomických faktorů</i>	56
<i>Tabulka 12. Nemocnost</i>	58
<i>Tabulka 13. Zjištění života schopnosti podniku</i>	60

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Poměrové ukazatele pro finanční analýzu

PŘÍLOHA P I: POMĚROVÉ UKAZATELE PRO FINANČNÍ ANALÝZU

V tisících Kč

	Tržby	Zisk	Cizí zdro- je	Vlastní zdroje	Zisk před zdaněním	Vlastní kapitál
2002	72 630	115 580	284 489	849 084	105 793	849 084
2003	47 558	22 410	491 925	731 891	8 280	731 891
2004	108 089	- 16 307	401 579	706 340	- 14 617	706 340
2005	125 809	-20 838	474 525	920 681	- 28 809	920 681
2006	118 982	-152 476	457 615	768 205	- 153 221	768 205
2007	149 317	64 154	564 416	832 359	80 429	832 429
2008	243 177	38 612	867 849	492 314	42 015	492 314
2009	125 608	89 953	681 780	590 144	101 877	590 144
2010	338 707	138 113	627 527	752 571	168 293	752 571
2011	342 177	225 173	708 506	903 885	265 408	903 885
2012	258 627	147 777	1 008 371	985 587	172 398	985 587
2013	312 411	241 796	1 477 636	1 081 184	293 543	1 081 184
2014	656 652	432 007	1 988 724	901 764	504 243	901 764

	Oběžná aktiva	Celková aktiva	Krátko. závazky	Krátko. úvěry	Pohledávky	Krátko. pohledávky
2002	515 627	1 141 534	84 226	181 176	193 238	193 238
2003	569 905	1 230 269	265 317	177 793	273 459	249 542
2004	490 973	1 110 923	137 093	195 951	201 359	179 133
2005	742 898	1 395 206	375 446	133 700	212 943	212 943

2006	735 606	1 225 820	363 156	125 000	264 521	264 521
2007	929 266	1 396 775	511 477	185 000	383 943	383 943
2008	820 438	1 368 103	261 571	300 000	388 156	385 540
2009	728 771	1 274 591	175 675	275 790	287 374	285 025
2010	822 045	1 381 401	320 182	130 000	371 466	313 592
2011	891 225	1 613 481	354 403	108 804	348 655	340 422
2012	1 165 010	1 994 735	401 736	338 545	519 099	496 353
2013	1 504 140	2 560 275	758 234	512 151	634 530	617 804
2014	1 749 117	2 891 636	581 621	440 000	819 225	637 647

	Nákladové úroky	Zásoby	Závazky	Fin. majetek	Celkové náklady	Průměrné tržby/den
2002	14 282	185 220	92 706	88 473	1 665 081	199
2003	10 937	276 502	271 677	52 005	1 910 236	130
2004	17 941	266 773	141 333	71 470	1 231 792	296
2005	15 423	436 169	474 525	90 614	1 914 354	344
2006	18 012	394 146	457 615	95 873	2 007 325	325
2007	20 358	417 457	564 416	102 200	1 819 624	409
2008	23 507	303 452	480 567	160 420	2 183 741	666
2009	24 071	272 224	361 423	220 538	1 776 163	344
2010	16 219	326 446	329 013	199 375	2 033 690	928
2011	10 890	431 929	354 403	212 024	2 501 577	937
2012	12 344	547 881	411 021	206 295	2 863 461	708
2013	14 418	592 665	758 995	406 036	3 218 839	856

2014	37 852	714 745	173 370	329 292	3757738	1 799
-------------	--------	---------	---------	---------	---------	-------