

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jindřich Fixa

Restrukturalizace a revitalizace vybraného podniku

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Ilona Švihlíková, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2017

DIPLOMA THESIS

Jindřich Fixa

Restructuralization and revitalization of selected enterprise

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Doc. Ing. Ilona Švihlíková, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jindřich Fixa

Poděkování

Chtěl bych poděkovat doc. Ing. Itoně Švihlíkové, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou restrukturalizace a revitalizace vybraného podniku v České republice po velké recesi 2008. Zkoumaný podnik má výrobní závody v Belgii a České republice.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsme se dotkli postavení malých a středních podniků v zemích Evropské unie, všeobecných dopadů a příčin velké recese 2008-2009 a pohledu klasické ekonomie na příčiny a způsoby řešení krizí podnikových.

V praktické části byly použity statistické metody kvalitativního průzkumu porovnáním získaných výstupů z veřejně dostupných rejstříků a informací týkajících se vybraného podniku. Výsledky šetření byly použity při aplikaci teoretických konceptů a technik prof. Zeleného pro navržení takových opatření, aby byl zajištěn going concern princip a obnovena životaschopnost firmy v dlouhodobém časovém horizontu.

Klíčová slova

Belgie, going concern princip, Kondratěvovy vlny, krize, malé a střední podniky (MSP), reorganizace, restrukturalizace, revitalizace, sanace, Small Business Act (SBA), Zelený.

Annotation

This thesis analyses restructuralization and revitalization of the chosen company in the Czech Republic after recession of 2008. Chosen company has factories in Belgium and in the Czech Republic.

Thesis was divided into theoretical and practical part. In the theoretical part, we touched the situation of small and medium-sized enterprises in European Union, general effects and causes of the great recession of 2008-2009 and the perspective of classical economics on the causes and solutions of corporate crises.

In the practical part, we used statistical methods of qualitative research by comparing data obtained from publicly available registers and information relevant to the selected company. Results of the analysis were used in the application of theoretical concepts and techniques of prof. Zelený for proposing such actions to ensure the going concern principle and to restore the long-term viability and sustainability of the chosen company.

.

Keywords

Belgium, crisis, going concern principle, Kondratiev waves, redevelopment, reorganization, restructuralization, revitalization, small and medium-sized businesses, Small Business Act (SBA), Zelený.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 EVROPSKÁ UNIE	12
1.1 Česká republika a Belgické království.....	12
1.2 Malé a střední podniky	16
1.2.1 Iniciativa Small Business Act (SBA).....	18
1.2.2 Plnění iniciativy SBA v České republice.....	19
2 POSTAVENÍ ZAHRANIČNÍ FIRMY V PRÁVNÍM SYSTÉMU ČR.....	21
3 VELKÁ RECESE LET 2008-2009	23
3.1 Kondratěvovy vlny	25
3.2 Krize z pohledu prof. Zeleného	31
4 KRIZE PODNIKU.....	35
4.1 Symptomy blížící se finanční krize	36
4.2 Podnik procházející krizí	37
4.3 Příčiny krize	38
4.4 Návrhy opatření k překonání krize	41
5 OBNOVA PODNIKU	43
5.1 Restrukturalizace	43
5.2 Revitalizace - sanace.....	45
PRAKTICKÁ ČÁST	47
6 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	47
6.1 Teoretická východiska	47
7 POPIS UŽITÝCH METOD ŠETŘENÍ	48
8 HARMONOGRAM POSTUPU	49
8.1 Přípravná fáze	50
8.2 Realizační a vyhodnocovací fáze.....	51
9 PRAKTICKÝ VÝSTUP	53
9.1 Všeobecné informace o firmě – vlastnická struktura.....	53
9.1.1 Popis vlastnické struktury od založení podniku v ČR po jeho prodeji.....	54

9.1.2	Popis vlastnické struktury podniku C-Mec Kladno	57
9.2	Ekonomická analýza	59
9.3	Analýza výroby	60
9.4	Personální a sociální analýza	61
9.5	Finanční analýza	61
9.6	Reakce podniku na pokles zisku – příloha B	64
9.6.1	Barco Belgie – příloha B	65
9.6.2	C-Mec Kladno – příloha C	65
10	INTERPRETACE	66
10.1	Z-I-P-F	67
10.2	ERP	70
10.3	Shrnutí	71
11	DOPORUČENÍ	72
12	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
	SEZNAM ZKRATEK	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	84
	SEZNAM PŘÍLOH	86

ÚVOD

Příčiny, průběh a následky celosvětové ekonomické krize 21. století se staly velkým tématem současnosti. Potřebu vyslovit se, přijít s vlastním originálním pohledem měli odborníci i laici, ekonomové, politici, každý běžný občan. Krize byla hlavním tématem ve všech médiích. Tato diplomová práce si neklade za cíl najít další originální pohled na Velkou depresi 21. století, nelze ji však pominout. Dotkla se každého z nás.

Většinu potíží a neúspěchů nelze svádět na Velkou recesi 2008-2009, jak často slýcháme, když se podniku nedaří. Cílem diplomové práce je mimo reakce firmy na ekonomickou krizi i obnova její životaschopnosti v dlouhodobém časovém horizontu. Ekonomickou krizí tak myslíme nejen Velkou depresi let 2008-2009, ale i krizi podniku v rámci života firmy. Pro zajištění podmínky going concern principu podniku je zapotřebí uchopit téma práce s širším celospolečenským přesahem.

Námi vybraný podnik splňuje zadání obsahu studovaného oboru: evropská hospodářskosprávní studia. Sídlo podniku je na území Evropské unie, výrobní závody má v Belgii a České republice, většinu produkce vyváží do celého světa. Podnik je součástí globálního trhu.

Neklid na světových trzích zaznamenala firma poklesem zakázek dříve, než se projevil v českých podnicích působících pouze v lokálních oblastech. Poklesy zisku vyřešil původní nadnárodní majitel firmy propouštěním a reorganizací. Další majitel se snažil o znovuoživení podniku cestou investic. Nakoupil nové stroje, ale očekávaný zisk se v dostatečné míře nedostavil. Oba majitelé podniku zvolili cestu nejčastěji užívaných strategií: propouštění – prodej – investice. Tato opatření řadí Zelený (2011, s. 188) mezi typické manažerské mýty.

Na námi vybranou firmu silně působí globální ekonomická situace. Reorganizace, revitalizace a sanace podniku má vliv na lokální ekonomiku. Zde se setkává vliv makro i mikroekonomie.

Jako výchozí literaturu jsme zvolili klasické ekonomické práce. Pro pochopení makroekonomického pohledu jsme využili díla Švihlíkové. Nejen způsob řízení podniku, ale celou filosofii, jak nahlížet na řízení podniku jsme našli u Zeleného, jehož teze vycházejí z českých baťovských kořenů.

Práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoretické a praktické, dělených na jednotlivé kapitoly. V první části kapitol je pohled klasické ekonomie, teoretické koncepty prof. Zeleného jsou části další nebo oddělené.

Vzhledem k studijnímu oboru – evropská hospodářskosprávní studia – je celá práce zařazena do ekonomických i právních souvislostí Evropské unie. Od obecného, teoretického pohledu postupně přecházíme k vybranému, konkrétnímu podniku v části praktické.

Teoretická část se v první kapitole zabývá zasazením firmy do kontextu Evropské unie. Zde jsme se nezabývali pouze geopolitickým postavením obou zemí a vzájemným srovnáním ekonomického postavení České republiky a Belgického království, ale i pohledem Evropské unie na podniky námi vybraného typu. Abychom mohli porovnat velikost a výkonnost podniku byla zapotřebí jeho definice. Postavení malých a středních podniků nejen v České republice popisuje podkapitola 1.2.

Druhá kapitola se věnuje postavení zahraničního holdingu a možnostem založení firmy v právním systému České republiky.

V kapitole Velká recese let 2008-2009 je uvedeno několik pohledů klasické ekonomie na toto období. Zajímavé vysvětlení poskytuje Švihlíková na teorii Kondratěvových vln. V jedné podkapitole je reprezentován teoretický koncept prof. Zeleného (geneze krize je uvedena v příloze).

Čtvrtá část s názvem Krize podniku se zabývá symptomy blížící se krize, jejím teoretickým průběhem i návrhy ke zvládnutí. Jedním z možných výstupů opatření ke zvládnutí krize podniku může být jeho restrukturalizace a revitalizace, která je popsána v poslední páté kapitole teoretické části s názvem Obnova podniku.

V praktické části je obsaženo vlastní výzkumné šetření rozvržené do časového horizontu jednoho roku, řazené do sedmi kapitol.

První dvě kapitoly se věnují hlavním cílům práce, teoretickým předpokladům a popisu metod šetření. V práci jsme využívali statistické metody kvalitativního šetření.

Harmonogram postupu je rozdělen na přípravnou a realizační fázi.

V praktickém výstupu je mimo všeobecných informací o firmě rozklíčována vlastnická struktura firmy. Tato část byla jednou z časově nejnáročnějších. Nebylo jednoduché zorientovat se ve všech, i cizojazyčných dokumentech a vytvořit síť vzájemných vlastnických vazeb. Veřejně přístupná data jsme využili nejen k objasnění

vzájemných vlastnických vazeb, ale i k základní celkové analýze firmy a vyhodnocení jejích silných a slabých stránek.

Reakce jednotlivých majitelů podniku na pokles zisku je popsána v podkapitole 9.6. Výchozí tabulky obsahující počet zaměstnanců, mzdové náklady, zisky před zdaněním a daňovou povinnost či případné úlevy, rozdělené podle majitelů podniku, byly vytvořeny analýzou dostupných dat za posledních patnáct let a jsou uvedeny v příloze B a C.

Součástí desáté kapitoly věnující se vyhodnocení získaných dat jsou i teze Zeleného zahrnující jeho pohled na řízení a dlouhodobé směřování podniku. Tento teoretický náhled, o kterém bychom mohli říci, že patří spíše do teoretické části práce, byl do praktické části zařazen záměrně. Zeleným doporučený ERP systém byl částečně aplikován v původní nadnárodní firmě BARCO a v námi sledované firmě došlo k jeho aktualizaci. V této části bylo zapotřebí objasnit vizi Zeleného, aby bylo možné přímým porovnáním (bez odkazování na předchozí kapitoly) identifikovat chyby v nedostatečné aplikaci teoretických konceptů.

V doporučení byly formou přehledné tabulky identifikovány zdroje problémů firmy a navrženy opatření k jejich odstranění.

Závěr shrnuje všechna naše zjištění. Zároveň zasazuje obecný cíl naší práce do celospolečenského a makroekonomického kontextu i s tím, že při stanovení going concern principu nelze opominout, že za každým činem a opatřením je nutné vidět i konkrétního člověka.

TEORETICKÁ ČÁST

1 EVROPSKÁ UNIE

1.1 Česká republika a Belgické království

Díky jednotnému trhu členských států se z Evropské unie (EU) stala světová obchodní velmoc. V naší diplomové práci budeme pracovat s dvěma členskými státy Evropské unie – Českou republikou a Belgickým královstvím.

Oficiální portál Evropské unie uvádí jako základní charakteristiky obou států toto:

Česká republika

Rozloha: 78.867 Km²

Počet obyvatel: 10.553 843

Hrubý domácí produkt (HDP): 163,947 miliardy EUR (2015)

Politický systém: parlamentní republika

Vstup do EU: 1. května 2004

Nejdůležitějšími odvětvími českého hospodářství byly v roce 2015 průmysl (32,1 %), velkoobchod a maloobchod, doprava, pohostinství (18,4 %) a veřejná správa, obrana, vzdělávání, zdravotní a sociální péče (14,9 %).

Hlavními vývozními trhy České republiky jsou Německo, Slovensko a Polsko. Česká republika nejvíce dováží z Německa, Polska a Číny. (*Česká republika – Přehled*. [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/czechrepublic_cs)

Belgie

Rozloha: 30.528 km²

Počet obyvatel: 11.250.585

Hrubý domácí produkt (HDP): 409,407 miliardy EUR (2015)

Politický systém: parlamentní konstituční monarchie

Vstup do EU: 1. ledna 1958

Belgie je federální stát, který tvoří tři regiony: na severu nizozemsky mluvící Vlámsko, na jihu francouzsky mluvící Valonsko a bilingvní hlavní město, kde mají statut úředního jazyka oba uvedené jazyky. Ve východní části země sídlí také nevelká německy mluvící menšina.

Nejdůležitějšími odvětvími belgického hospodářství byly v roce 2015 veřejná správa, obrana, vzdělávání, zdravotní a sociální péče (22,5 %), velkoobchod a maloobchod, doprava, ubytovací a stravovací služby (19,7 %) a průmysl (16,3 %).

Hlavními vývozními trhy Belgie jsou Německo, Francie a Nizozemsko. Belgie dováží nejvíce z Nizozemska, Německa a Francie. (*Belgium – Overview*. [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/belgium_en)

Námi vybraný podnik má své výrobní závody v České republice a Belgii. Přesto, že se obě země liší rozlohou, Česká republika má rozlohu 78.867 km² a Belgie 30.528 km², oba státy mají i něco společného – obdobný počet obyvatel. Každá země zaujímá cca 2,1 % (2015) celkového počtu obyvatel EU.

Celkový počet obyvatel obou států je srovnatelný:

- Česká republika má 10 553 843 obyvatel (k 1. 1. 2016) s průměrným věkem 41,9 let. Z toho 5 186 330 mužů s průměrným věkem 40,4 let a 5 367 513 žen s průměrným věkem 43,3 let. (*Počet obyvatel v regionech soudržnosti, krajích*

a okresech České republiky k 1. 1. 2016. [online]. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853387/1300721601.pdf>

- Belgické království má 11 250 585 obyvatel (k 23. 1. 2016) s průměrným věkem 41,29 let. (*Belgie - Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled.* [online]. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/belgie/index.html)

V počtu obyvatel v produktivním věku bychom mohli též najít shodu (viz Tabulka 1).

Tabulka 1: Počet obyvatel v produktivním věku 15 až 64 let (v tisících):

	2013	2014	2015	2016	2017
EU	334254,1	333441,1	333111,8	332986,0	332693,1
Belgie	7303,7	7307,8	7319,8	7345,8	7377,6
Česká rep.	7148,8	7083,1	7026,5	6970,2	6914,5

Zdroj: *Population: 15 to 64 years in EU.* [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/economy_finance/ameco/user/serie/ResultSerie.cfm

Přestože v počtu obyvatel obou států i jejich věkové struktuře nacházíme jistou shodu, v hrubém domácím produktu¹ to tak již není (viz Tabulka 2).

Belgie produkovala cca 2,85 % z celkového hrubého domácího produktu (HDP) Evropské unie, kdežto Česká republika cca 1,14 % celkového HDP EU.

¹. Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území; používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky (*Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika.* [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-)

Obě země Evropské unie – Česká republika i Belgie – se shodují pouze v počtu a věkové struktuře obyvatel. V ostatních parametrech se liší: rozloha ČR je více než dvojnásobná, Belgie produkuje dvaapůlkrát vyšší HDP.

Tabulka 2: Hrubý domácí produkt v miliardách Euro (EU = 100 %)

	2013	2014	2015	2016	2017
EU	13548.2	13957.8	14635.1	14861.5	15358.6
Belgie	392.7 (2,9 %)	400.6 (2,87 %)	409.8 (2,8 %)	420.9 (2,83 %)	433.5
Česká rep.	156.9 (1,16 %)	154.7 (1,11 %)	163.9 (1,12 %)	170.7 (1,15 %)	177.3

Zdroj: *Gross domestic product at current prices*. [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/economy_finance/ameco/user/serie/ResultSerie.cfm

A jak odpovídá na otázku týkající se růstu HDP profesor Milan Zelený? „*Honba za růstem je přežitkem z dob nedostatku. Nyní potřebujeme, aby ekonomika vzkvétala vícerozměrně, nejen rostla statisticky. K tomu vedou trendy od globalizace k relokizaci – tj. k autonomním a soběstačným lokálním ekonomikám. Automatizace a robotizace jsou stále levnější, téměř vše lze dnes vyrobit co nejbliže k zákazníkovi – vlastně přímo v jeho komunitě. Relokizaci nemyslím záchranu místních dolů a hutí, ale přechod na důstojné digitální systémy, podobné tzv. baťovým městům. Málokdo v České republice ví, že Baťa nevyvážel boty, ale zakládal města na výrobu bot po celém světě. Jsme jediná kultura s odkazem této zkušenosti, ale nevíme o tom nic, natož, abychom to uměli.*“ (Začínající éra podvodů, intervencí a bankrotů. [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.milanzeleny.com/cs-CZ//stranky/1/-/0/464/zacinajici-era-podvodu-intervenc>)

1.2 Malé a střední podniky

Mikropodniky, malé a střední podniky jsou motorem evropského hospodářství a představují 99 % všech podniků v EU. Jsou nejdůležitějšími zdroji zaměstnanosti v Evropské unii.

Pro přístup k finančním prostředkům a podpůrným programům EU zaměřeným na tyto podniky je zapotřebí jejich definice. Malé a střední podniky jsou definovány v dokumentu Doporučení 2003/361/ES (viz Tabulka 3).

Hlavní faktory, které určují velikost podniku, jsou:

1. počet zaměstnanců a
2. buď obrat, nebo bilanční suma roční rozvahy.

Tabulka 3: Definice malého a středního podniku (MSP)

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	nebo	Bilance
Střední	< 250	≤ € 50 mil.		≤ € 43 mil.
Malý	< 50	≤ € 10 mil.		≤ € 10 mil.
Micro	< 10	≤ € 2 mil.		≤ € 2 mil.

Zdroj: *Official Journal of the European Union*. 2003, č. L 124, s.36-41

Námi **vybraný podnik C-Mec Kladno s.r.o. zaměstnává v průměru 139 zaměstnanců.** Podle Doporučení 2003/361/ES **patří do kategorie malých a středních podniků.**

V České republice tvoří největší část hospodářství (96,1 %) mikropodniky s počtem zaměstnanců méně než deset osob. Počet malých a středních podniků činí 3,7 % trhu, velké podniky zaujímají pouze 0,1 % trhu v ČR. Mikropodniky, malé podniky a střední podniky se podílí 99,9 % na celkovém hospodářském trhu České republiky.

Celkový podíl jednotlivých podniků v Evropské unii je obdobný. Mikropodniky, malé podniky a střední podniky tvoří 99,8 % podílu na evropském hospodářství. Obdobně jako v České republice i v EU velké podniky tvoří pouze 0,2 % podílu.

Z podílu jednotlivých podniků na trhu nám vyplývá podíl na zaměstnanosti osob v jednotlivých sektorech. Mikropodniky, malé a střední podniky zaměstnávají 69,6 % osob v České republice a 66,9 % osob Evropské unie. Na velké podniky zůstává pokrytí 30,4 % zaměstnanosti, v EU je to 33,1 % podílu na trhu práce.

Tabulka 4: Počet podniků (podle velikosti), počet zaměstnaných osob a jejich podíl na hospodářském trhu v České republice a Evropské unii.

	Počet podniků			Počet zaměstnaných osob		
	Česká republika		EU-28	Česká republika		EU-28
	<i>Počet</i>	<i>Podíl</i>	<i>Podíl</i>	<i>Počet</i>	<i>Podíl</i>	<i>Podíl</i>
Mikropodniky	957 062	96,1 %	92,7 %	1 137 984	32,6 %	29,2 %
Malé podniky	30 849	3,1 %	6,1 %	631 965	18,1 %	20,4 %
Střední podniky	6 231	0,6 %	1,0 %	658 710	18,9 %	17,3 %
MSP	994 142	99,9 %	99,8 %	2 428 659	69,6 %	66,9 %
Velké podniky	1 358	0,1 %	0,2 %	1 060 968	30,4 %	33,1 %
Celkem	995 500	100,0 %	100,0 %	3 489 627	100,0 %	100,0 %

Zdroj: *Přehled údajů SBA 2015 Česká republika*. [online]. [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/7/translations/cs/renditions/pdf>

1.2.1 Iniciativa Small Business Act (SBA)

Vzhledem k tomu, jak významnou složku hospodářství tvoří mikropodniky a malé a střední podniky, je pochopitelné, že se Evropská unie zavázala k jejich podpoře. Stěžejní iniciativou EU v oblasti politiky malých a středních podniků je iniciativa „*Small Business Act*“ pro Evropu (SBA). SBA zahrnuje deset zásad a politických opatření. Každý členský stát jmenuje od roku 2011 svého vysoce postaveného vládního úředníka jako zmocněnce pro MSP (malé a střední podniky). Zmocněnci pro MSP stojí v čele programu SBA v jednotlivých zemích. (*Přehled údajů SBA 2015 Česká republika*. [online]. [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/7/translations/cs/renditions/pdf>)

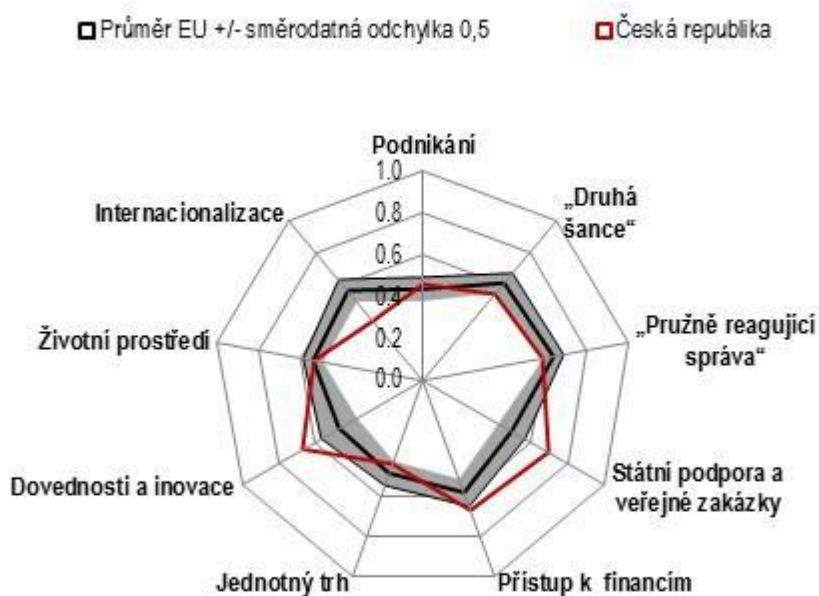
Small Business Act je organizačně rozdělen na těchto deset zásad:

1. *zelenou malým a středním podnikům* - hlavní zásada pro všechny činnosti v oblasti tvorby politik a právních předpisů,
2. *podnikání* - zjednodušit podnikání, zejména z hlediska daní,
3. *druhá šance* - čestní podnikatelé, kteří se dostali do úpadku, by měli dostat druhou šanci,
4. *pružně reagující správa* - veřejná správa, která reaguje na potřeby malých a středních podniků,
5. *státní podpora a veřejné zakázky* - rozdělení zakázek na části, omezení požadovaného obratu uchazeče,
6. *přístup k financím*,
7. *jednotný trh* - proces provedení evropského práva ve vnitrostátním právu,
8. *dovednosti a inovace* - investice do dovedností zaměstnanců, interní inovace
9. *životní prostředí* - podpora energetických úspor, obnovitelných zdrojů, ...
10. *internacionalizace* - podpora obchodování se zeměmi mimo EU.

1.2.2 Plnění iniciativy SBA v České republice

Malé a střední podniky (SBA) byly v některých oblastech podporovány větší měrou, v jiných méně. Česká republika si vedla dobře v oblasti státní podpory a veřejné zakázky, přístupu k financím a v oblasti dovedností a inovací. Průměrné výsledky byly zaznamenány v podnikání, jednotném trhu a životním prostředí.

Graf 1: Profil SBA 2015 v ČR



Zdroj: *Přehled údajů SBA 2015 Česká republika*. [online]. [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/7/translations/cs/renditions/pdf>

Česká republika realizovala osm opatření ve čtyřech oblastech podpory malých a středních podniků:

- podnikání,
- druhá šance,
- pružně reagující správa a
- internacionalizace.

Vláda oznámila dvě nová opatření v oblastech:

- zelenou malým a středním podnikům a
- přístup k financím.

Výkonnost českých malých a středních podniků od roku 2008 stagnovala. Trend vývoje zaměstnanosti kopíroval tendenci v celé Evropské unii. Malé a střední podniky se obtížně zotavovaly z velké recese 2008. Přidaná hodnota malých českých podniků se podle „*Přehledu údajů SBA 2015*“ pohybovala výrazně pod předkrizovou úrovní. Mikropodniky v ČR převládají v podstatně vyšší míře než v EU. V roce 2014 bylo zaregistrováno 24 870 nových společností, což je nejvíce od roku 2007. Nejrozšířenějším motivem k zahájení podnikatelské činnosti byla touha po větší nezávislosti, což byla častější odpověď než získání vyššího příjmu.

Informace k této kapitole byly čerpány z dokumentu „*Přehled údajů SBA 2015 Česká republika*“.

2 POSTAVENÍ ZAHRANIČNÍ FIRMY V PRÁVNÍM SYSTÉMU ČR

Pro potřeby diplomové práce byla vybrána firma s výrobními podniky v České republice a Belgii. Vlastníci podniku mají sídlo v Belgickém království. Legislativní podporu při založení právnické osoby na území České republiky zahraniční právnickou osobou nacházíme v zákoně č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, a to konkrétně v § 138:

„(1) Právnická osoba, která má sídlo v zahraničí, může přemístit sídlo na území České republiky. To neplatí, pokud to nepřipouští právní řád státu, ve kterém má právnická osoba sídlo, nebo pokud jde o právnickou osobu zakázanou podle § 145.

(2) Právnická osoba, která hodlá přemístit své sídlo na území České republiky, přiloží k návrhu na zápis do příslušného veřejného rejstříku rozhodnutí o tom, jakou právní formu české právnické osoby zvolila, a zakladatelské právní jednání vyžadované českým právním řádem pro tuto formu právnické osoby.

(3) Vnitřní právní poměry právnické osoby se po přemístění sídla do tuzemska řídí českým právním řádem. Českým právním řádem se řídí i ručení jejich členů nebo členů jejich orgánů za dluhy právnické osoby, pokud vznikly po dni účinnosti přemístění sídla do tuzemska.“

Při zápisu vzniku společnosti/právnické osoby v České republice dokládají zakladatelé oprávněnost svého podnikání v zemi svého původu. V tomto konkrétním případě má BMTech Holding v Belgii právnickou formu akciové společnosti. Předmětem činnosti holdingu jsou dle „Úplného výpisu údajů o společnosti – právnické osobě ... činnosti spojené s řízením a správou holdingů: zásahy do běžného každodenního řízení, zastupování podniků na základě vlastnění či kontroly jmění společnosti a jiné“ (Zakladatelské dokumenty, notářský zápis. [online]. [cit. 2016-09-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=13645592&subjektId=344912&spis=215595>)

BMTech Holding byl založen v roce 23. listopadu 2007 v Belgickém království. Holding zpravidla vnímáme jako uskupení několika obchodních společností, v němž jedna ze společností, tzv. mateřská, kapitálově ovládá několik jiných (dceřiných) podniků. Všechny obchodní společnosti tvořící holding jsou právně samostatnými subjekty. Výhodou takového uspořádání je možnost diverzifikace uvnitř seskupení.

V České republice lze vytvářet ekonomicky propojená uskupení podle §79 až §94 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

„Konzern

§ 79

(1) Jedna nebo více osob podrobených jednotnému řízení (dále jen "řízená osoba") jinou osobou nebo osobami (dále jen "řídící osoba") tvoří s řídící osobou konzern.

(2) Jednotným řízením je vliv řídící osoby na činnost řízené osoby sledující za účelem dlouhodobého prosazování koncernových zájmů v rámci jednotné politiky koncernu koordinaci a koncepční řízení alespoň jedné z významných složek nebo činností v rámci podnikání koncernu.

(3) Existenci koncernu jeho členové bez zbytečného odkladu uveřejní na svých internetových stránkách, jinak nelze postupovat podle § 72.

§ 80

Závody řízené osoby a řídící osoby jsou koncernové závody. “

(Josková, Pravda, 2014, s. 29)

BMTech Holding SA vlastní obchodní podíl ve výši 100 % podniku C-Mec Kladno s. r. o. Firma **C-Mec Kladno má právní formu společnosti s ručením omezeným**. Společnosti s ručením omezeným je možné zakládat podle §132-215 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích) ze dne 25. ledna 2012.

3 VELKÁ RECESE LET 2008-2009

Diplomová práce se zabývá restrukturalizací a revitalizací firmy po hospodářském poklesu v letech 2005–2008. V tomto období se začala naplno projevovat Velká recese, která zasáhla všechna obory lidské činnosti.

Příčinu ekonomické krize let 2008–2009 vidí Jurečka (2013) takto:

„Velká recese let 2008–2009, o níž jsme již hovořili, byla vyústěním globální finanční krize s kořeny na hypotečním trhu ve Spojených státech. Krize a s ní spojená recese vyvolali zájem ekonomů o mechanismy přenosu finančních otřesů do reálné ekonomiky, o nichž se nyní krátce zmíníme.

Americký ekonom Frederic Mishkin popisuje tři vzájemně spjaté kanály šíření efektů finanční krize. Za prvé, finanční krize vede k růstu rozdílu mezi úrokovými sazbami bezprostředně ovlivňovanými centrální bankou a sazbami, s nimiž se v praxi setkávají firmy a domácnosti. Zatímco první z nich mohou vlivem měnové expanze klesat, druhé rostou, což omezuje soukromé investiční a spotřební výdaje a způsobuje pokles agregátní poptávky.

Za druhé, finanční krize vede k poklesu cen aktiv (např. nemovitosti), což zapříčiňuje snížení hodnoty majetku, jímž dlužníci ručí za své závazky (tzv. kolaterálu). To zhoršuje bilance bank a omezuje jejich ochotu poskytovat úvěry, což vede k dalšímu snížení výdajů v ekonomice a poklesu poptávky.

Za třetí, během finanční krize v ekonomice dochází k všeobecnému zvýšení nejistoty, což zaostruje problém asymetrických informací mezi věřiteli a dlužníky. Jak je známo z učebnic mikroekonomie, toto ústí ve zhoršené schopnosti finančních trhů efektivně alokovat volné fondy mezi domácnosti a firmy s produktivními investičními příležitostmi.“ (Jurečka, 2013, s. 265)

Celosvětová provázanost ekonomik vedla podle Jurečky (2013) k přelítí krize ze Spojených států i do eurozóny. Řada eurousních států se dostala do problémů

se splácením dluhů jak státních, tak soukromých. Stoupala neschopnost financovat rostoucí deficity státních rozpočtů se současným poklesem výkonu ekonomiky. Země eurozóny čelily problémům jak v domácí ekonomice, tak i na světových finančních trzích. Mnohé z nich (např. Řecko, Itálie, Španělsko) musely zažádat o zahraniční pomoc od zbývajících zemí eurozón, jinak by hrozil rozpad jejich bankovního systému. Po přijetí této pomoci musely vlády těchto zemí začít s úspornými programy a přistoupit k zavádění reform. Problémy nevznikly náhodně, ani k nim nedošlo skokově. Soukromé i státní subjekty využily zvýšení své důvěryhodnosti na finančních trzích po zavedení eura a značně zvýšily svou zadluženost. Jejich ekonomiky se staly méně konkurenceschopnými. Neschopnost splácet dluhy, nízká konkurenceschopnost a malá schopnost těchto zemí EU zvládnout své problémy bez cizí pomoci, znamenala rostoucí požadavky na jejich záchranu ostatními „zdravými zeměmi“ eurozóny (především Německa) a změnu nastavení měnové politiky EU. Od propuknutí problémů se splácením dluhů probíhala debata o odchodu těchto zemí z eurozóny a jejich vystoupení z měnové unie.

„Z dnešního pohledu je zřejmé, že zeslabení pozornosti monetárních autorit vůči vývoji peněžní masy bylo chybou, neboť regulace sice tvůrčího, ale nezodpovědného přístupu k tvorbě nových bankovních produktů mohla být prevencí před rozvolněním vztahu mezi peněžním a reálným hospodářstvím a před světovou finanční krizí.“ (Jurečka, 2013, s. 180)

Synek (2015) vidí globální hospodářskou krizi takto:

„Roky 2007, zvláště pak 2008 až 2013 se zcela jistě zapíší do dějin světové ekonomiky jako časy první opravdu globální hospodářské krize. V současnosti (2015) ještě neumíme docenit její hloubku a novost, začínáme chápat, že se zrodila ekonomická recese s vlastnostmi počítačového viru – je neobyčejně nápaditá, adaptabilní a vysoce inovativní. ... V ekonomickém prostředí hraje psychologie větší roli, než jsme byli ochotni doposud připustit. Tento fakt budeme muset do své praxe zakalkulovat i pro podnik moderní nové ekonomiky. Je třeba položit důraz na skutečnost, že z pohledu podniku velká globální krize posledních let zcela změnila svět. (Synek, 2015, s. 118)

Jak Jurečka, tak Synek popisují velkou recesi let 2008-2009 z pohledu klasické ekonomie. Synek upozorňuje na to, že je zapotřebí připustit vliv psychologie ve větší míře, než je mezi ekonomy obvyklé. S tím nelze než souhlasit. Velmi blízký je nám i názor Robejška, který na konferenci „Lokální ekonomiky 2016“ v Třinci popsal krizi takto:

„Od přelomu tisíciletí otrásají světem krize, jejichž četnost a závažnost stoupá. V průběhu globalizace dochází k tomu, že se hospodářské a politické struktury s cílem maximalizace zisku a moci neustále zhušťují a zároveň rozpínají. S těmito protirečivými procesy jsou spojeny koordinační a organizační náklady, které rostou s velikostí organizace. To, že jsou lidé schopni vytvořit všudypřítomné firemní konglomeráty, nadnárodní spolky, košatá organizační schémata a nepřehledné transakční systémy, ještě neznamená, že jsou schopni je i ovládat. Krize jsou tedy důsledkem nezvládnuté komplexity a jejím spontánním rozpadem. Nepřiměřené ambice ekonomických a politických elit jsou tak (nedobrovolně) redukovány na úroveň, která odpovídá lidským schopnostem.“ (Sborník konference *Lokální ekonomiky 2016*, Institut 2080, s. 26)

3.1 Kondratěvovy vlny

Zatímco v předchozích kapitolách jsme vybrali zdroje, které Velkou recesi let 2008-2009 spíše jen popisují, v této kapitole se pokusíme o její zasazení do širších souvislostí.

Existuje mnoho názorů, jak chápat tuto globální krizi. Komplexní pohled na mnoho rozměrnost krize prezentovala Švihlíková v knihách *Globalizace a krize: souvislosti a scénáře* (2010) a *Přelom: od velké recese k velké transformaci* (2014), kde na vysvětlení tohoto jevu použila koncept tzv. Kondratěvových vln². Hned zpočátku upozornila na to, že koncept Kondratěvových vln, někdy také nazývaných dlouhé K-vlny, nepatří ke standardní ekonomické metodologii.

² K-vlny jsou pojmenovány podle sovětského statistika Nikolaje Dimitrijeviče Kondratěva (1892-1938), který zkoumal pravidelné kolísání v kapitalistické ekonomice. Jeho závěry, že Velká deprese 20.-30. let nebude koncem kapitalismu se nelíbily a Kondratěv skončil v gulagu, v roce 1938 byl zastřelen. (Švihlíková, 2014)

„Jedním z nejzajímavějších ekonomických konceptů, které komplexně nahlíží na propojení technologického růstu a změny ekonomických a společenských podmínek, jsou tzv. Kondratěvy vlny, pojmenované po významném ruském ekonomovi a statistikovi Nikolaji Kondratěvovi. Přínos Kondratěvův spočívá především v tom, že jako první ekonom považoval vědeckotechnický pokrok za endogenní faktor ekonomického rozvoje. Inovace podle něj mohou být masově aplikovány pouze při vhodných podmínkách. Tyto vhodné podmínky zahrnují např. akumulaci potřebných zdrojů, odpovídající stav výzkumu, instituce i nutnou infrastrukturu k masové aplikaci. Tlak na změnu se dostává nejen do ekonomického subsystému, ale i politického a hodnotového.

Koncept tzv. K-vln předpokládá, že každých cca 40-60 let dochází k zásadnímu obnovení technik a technologií, tzv. inovacím nejvyšších řádů, což ovšem vede k významným změnám jak v ekonomickém, tak celém společenském systému (politika, mezinárodní vztahy).“ (Švihlíková, 2010, s. 62)

Kondratěv se zabýval především dynamikou kapitalistické společnosti. Její počátky jsou spjaté s rozvojem nových technologií (tkalcovský stav, parní stroj), které nemohly být plně využity feudální společností, a vynutily si jiné institucionální podmínky – raný kapitalismus (Švihlíková, 2014). Kondratěv se domníval, že dlouhé vlny mají pravidelný a cyklicky se opakující charakter.

Někteří američtí autoři vyslovili domněnku, že K-vlny můžeme najít v celém vývoji lidstva. Pak by K-vlny potvrzovaly, že cyklický vývoj je vázaný na technický pokrok v různých prostředích i společenských systémech. Švihlíková (2014, s. 26), ale upozorňuje na jednu zásadní věc: *Nejedná se o to, kdy je určitý základní objev vedoucí k nové technologii učiněn, ale kdy může být masivně aplikován.*“

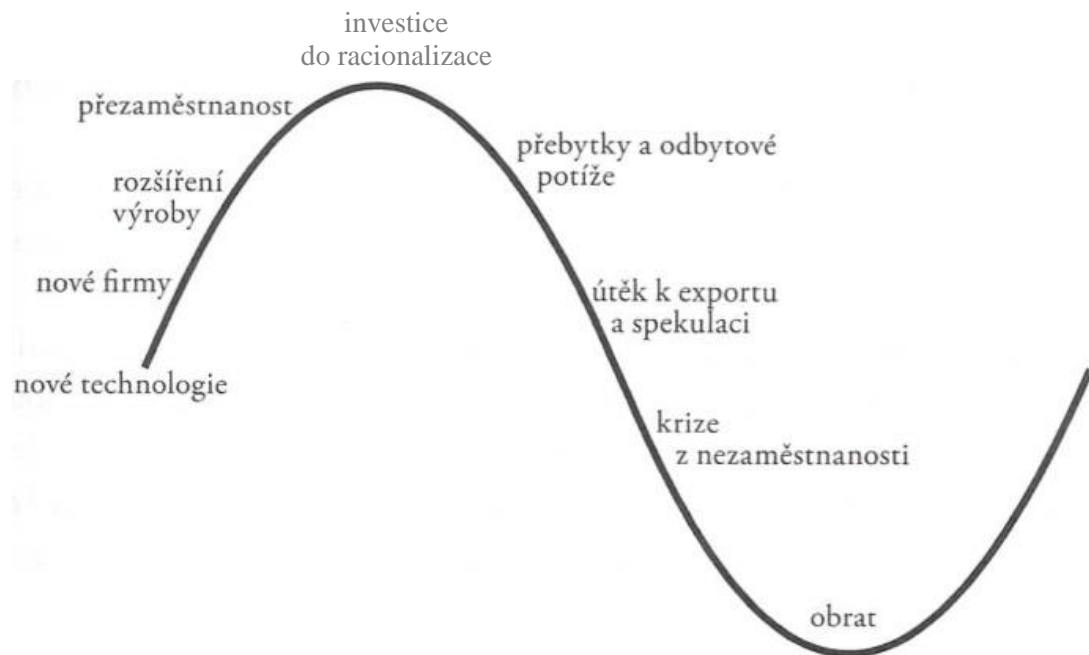
Tabulka 5: K-vlny a jejich charakteristika

Vlna a trvání	Krize (Dno)	Inovace	Institucionální změny
I. vlna (1790-1851)	1825	Tkalcovství	Francouzská revoluce, bonapartismus, restaurace feudalismu, ideologie: liberalismus, socialismus
II. vlna (1851-1896)	1873-1879	Těžký průmysl, železnice, ocel	Buržoazní revoluce, marxismus, paternalistický konzervatismus
III. vlna (1896-1945)	1929-1941	Petrochemie, elektřina, spalovací motor	I. světová válka, Ruská revoluce, fašismus, New deal, II. světová válka
IV. vlna (1945-2008)	2008-?	Jádro, elektronika, rakety, plastické hmoty, Internet (mezanin, neúplná aplikace)	Sociální stát, národně-osvobozené hnutí, minimální stát, nástup globalizace, Nová pravice, hegemonní války USA
V. vlna ?	?	Internet, nanotechnologie, biotechnologie, 3D tisk	?

Zdroj: Švihlíková, 2014, s. 29

„I. vlna proběhla v letech cca 1780-1844/51 (uhlí, železo) s obratem dolů 1810/1817, II. vlna 1844/51-1880/96 (věk železnic – pára, ocel), III. vlna 1880/96-1935/45 (chemie, automobily), IV. vlna pak 1939/45 - nyní s obratem v sedmdesátých letech minulého století (jaderné zbraně, počítače).“ (Švihlíková, 2012, s. 159)

Graf 2: Sinusoida dlouhé Kondratěvovy vlny



Zdroj: Švihlíková, 2010, str. 63

Údaje o K-vlnách ukazují, že asi od roku 1945 probíhá IV. K-vlna s horním obratem na konci 60. let. V sedmdesátých letech přišel posun do dolní části vlny, depresivní, kdy vědeckotechnický pokrok působil na úsporu pracovních míst. Švihlíková (2014) se domnívá, že rok 2008 je dolním obratem IV. K-vlny a nyní se čeká na vlnu V., pro kterou není prozatím připraven terén. Otázkou je, zda V. K-vlna již nenastoupila. Tato vlna je nejčastěji spojována s informačními technologiemi. Ty umožňují propojení celého světa v míře dosud nevídané, vedoucí ke globalizaci. Současná Velká recese by pak mohla být považována za tzv. formační krizi vedoucí k zásadní společenské změně.

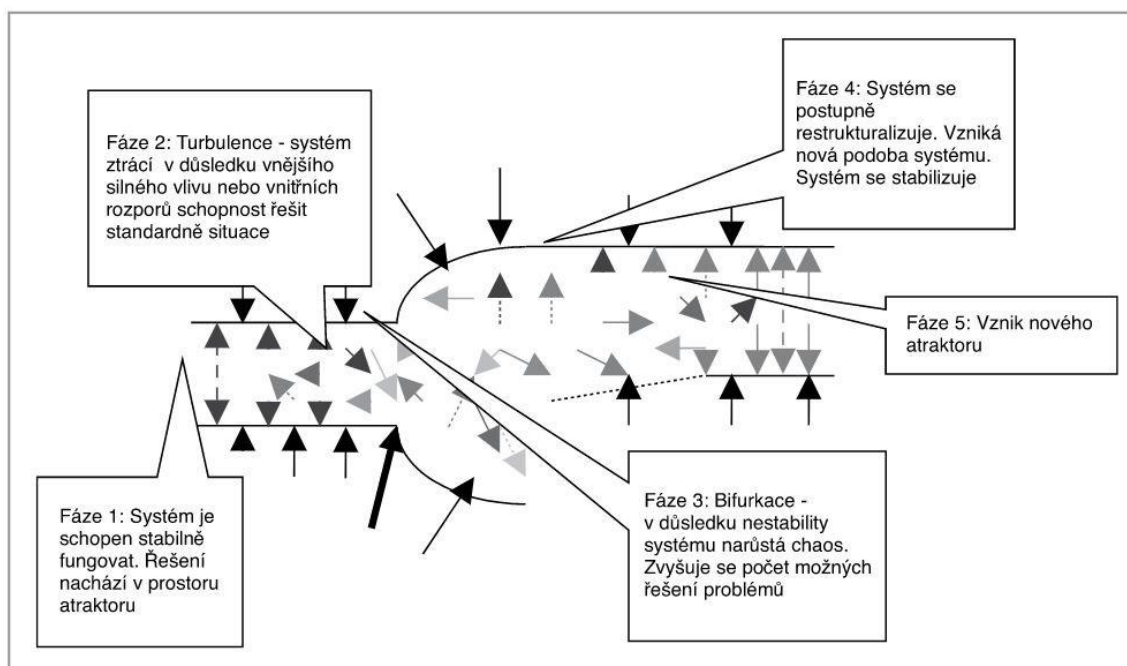
„Technologie tedy samy o sobě nejsou tím jediným faktorem, který určuje, v jakém světě budeme žít. Nastavení ekonomických, sociálních a politických podmínek určuje meze a načasování jejich aplikace.“ (Švihlíková 2014, s.34)

V tomto scénáři, počínající V. vlny, bychom pak mohli počítat s brzkým otevřením tzv. bifurkačního bodu – otevření okna pro radikální změnu systému, pro který je charakteristický chaos a silná dynamika.

V současnosti máme několik důvodů předpokládat, že současný systém směřuje k chaosu a můžeme očekávat objevení bifurkačního bodu. Důvodem je probíhající:

1. ekonomická krize, která má dopady na politický systém,
2. krize surovinová (ropná) a potravinová,
3. krize ekologická. (Švihlíková, 2010, s. 249)

Graf 3: Atraktor a bifurkační bod



Zdroj: Švihlíková, 2010, str. 248

Ve standardních situacích (Švihlíková, 2010) se řešení krizí nachází v tzv. atraktoru; v řešení, které by dokázalo vnitřní rozpory stabilizovat. Avšak v chaosu a turbulencích se otevírají řešení, která jsou v klasickém atraktoru nemožná. Objevuje se bifurkační bod, okno. V tomto bodě se řešení může nacházet mimo rámec současného systému. Bifurkační bod je jedním ze základních stavebních kamenů teorie chaosu. Švihlíková (2010, s. 248) píše, že lze vyzorovat, kdy se systém ocitá v chaosu, a kdy se „okno“ různých cest do budoucnosti objeví. Chaos lze do určité míry předvídat, ale je téměř

nemožné ho zvládnout „standardními prostředky“. V určitý moment je situace natolik dynamická, že stabilizace v rámci existujícího systému již není možná.

Před nástupem a na počátku vzestupné vlny každého velkého cyklu, K-vlny, dochází k hlubokým změnám v životě společnosti. Přichází nejvíce sociálních otřesů – válek a revolucí. Současný stav společnosti naznačuje, že podmínky pro vznik nového systému začínají být nastaveny.

3.2 Krize z pohledu prof. Zeleného

Poněkud odlišný názor na recesi let 2008–2009 publikoval Zelený (2011). Abychom správně pochopili teze profesora Zeleného, je zapotřebí si nejdříve ujasnit obsahy jednotlivých pojmů, které užívá.

Definice/pojetí základních pojmů (Zelený, 2011, s. 12):

Regulace trhu: je nutná k zajištění jeho svobody. K tomu slouží státní, veřejné i soukromé instituce, které zajišťují dohled, průhlednost a informovanost transakcí. Tak jako svoboda občanská není svobodou střilet, nýbrž hlavně nebýt zastřelen, tak i svoboda tržní není svobodou okrádat, nýbrž nebýt okraden.

Svobodný trh: základní premisou svobodného trhu je, že při každé svobodné transakci musí *obě strany*, prodávající i kupující, realizovat přidanou hodnotu, benefit či zisk. Jinak by do tržní transakce nemohly vstoupit svobodně, ale jen na základě donucení, klamu, podvodu, dezinformace, zamlčení anebo i hrozby, okradení, hlouposti, zneužití a neprůhlednosti ... takový „trh“ není svobodný.

Volný trh: mezi svobodným trhem a „volným trhem“ existuje podstatný rozdíl. Trh volný je jako ring volný – obě strany si víceméně mohou dělat, co chtějí, jsou odpovědný za svoji vlastní ochranu a zodpovídají se jen samy sobě.

Tržní intervence: je vnější zásah do tržní rovnováhy mezi prodávajícím a kupujícím pomocí omezení či porušení regulačních pravidel svobodného trhu. Tržní intervence uměle (netržně) zvýhodňuje jednu či druhou stranu, zatímco tržní regulace zajišťuje přirozenou (tržní) rovnováhu, tj. čestnost, slušnost a korektnost obou stran.

Tržní regulace: zajišťuje přirozenou (tržní) rovnováhu, tj. čestnost, slušnost a korektnost obou stran.

Současnou krizi podle Zeleného (2011) nelze vnímat jako krizi kapitalismu svobodného trhu, ale jako krizi selhání tržní regulace a dohledu při nárůstu tržní intervence. Pokud stát a instituce přestanou regulovat tržní chování obou stran a začnou

intervenovat ve prospěch či zájmu jedné či druhé strany, pak nastává útlum regulačních a seberegulačních tržních sil a nastupuje nerovnováha, chaos, recese a krize.

„Příčinou současné krize byly a stále jsou státní zásahy do fungování ekonomiky svobodného trhu, s následným nárůstem spekulativních bublin ve virtuální ekonomice finančních spekulací. (Zelený, 2011, s. 13)

„Finanční, hospodářská a globální krize je i zásadní krizí ekonomie a hospodářské politiky. Krize vznikla a byla prohloubena intervencí státu do ekonomiky, a její léčba je a bude globálně těmito intervencemi prohlubována. I když se svobodný trh snaží o sebekorekci a sebeléčbu, státní intervence do ekonomiky vytrvale blokuje očistné procesy „kreativní destrukce“ a porušují základní premisu svobodného trhu.“ (Zelený, 2011, s. 22)

Geneze krize v jednotlivých bodech podle Zeleného je uvedena v příloze.

Podle Zeleného vyspělý svět již deset let neprochází krizí nebo „Velkou recesí“, ale kvalitativní transformací a metamorfózou: ignorování a zapírání tohoto faktu dále násobí a prodlužuje používání státních nástrojů, nesprávně a tragicky, k léčbě, založené na špatné diagnóze problému. V takové situaci přestává být růst HDP informativním ukazatelem hospodářského zdraví. (*Rok 2017: Ekonomické výhledy – další dekáda globální stagnace?* [online]. [cit. 2016-11-20]. <http://www.milanzeleny.com/cs-CZ//stranky/1/-/0/465/rok-2017-ekonomicke-vyhledy>)

V závěru hodnotí hospodářskou krizi roku 2008 tímto způsobem:

„V současné krizi jde o výrazné selhání v celém spektru politicko-finanční sféry a jejich účastníků, zleva i zprava. Čeká nás nejen výrazná změna politicko-finančních struktur a institucí, ale i osobní retribuce a čistky v měřítku dosud nepoznaném. V roce 2008 totiž došlo k historicky významnému útoku politických a finančních elit, ve jménu volného trhu, státní intervence a socialismu, na samotnou podstatu a instituce kapitalismu svobodného trhu a demokracie.“ (Zelený, 2011, s. 14)

Odklon od makroekonomických nástrojů a zdůraznění významu lokálních ekonomik Zelený (2011, s. 26) vyjádřil takto:

„Makroekonomické nástroje nefungují a fungovat nebudou: ani fiskální ani monetární – a žádné jiné nemáme. Ekonomická krize, zasahující především tři nejrozvinutější ekonomiky (USA, Západní Evropa a Japonsko), je vytrvalá, s rostoucí nezaměstnaností, nedostatečným růstem HDP i stoupající nedůvěrou ve státní instituce, ekonomy a politiky. Krize se dá řešit pouze v mikru svobodného trhu, ne v makru státních intervencí.“

Zajímavým prvkem je v této situaci nástup Donalda Trumpa do prezidentského úřadu USA. Trump ve svém volebním programu prosazoval odklon od nadnárodních ekonomik směrem k národním a tím i prosazování vlivu USA.

Vzhledem k tomu, že makroekonomické nástroje jsou velmi hrubé a mechanisticky jednoduché, tak selhávají. Jak říká Zelený (2011, s. 32):

„Protože ekonomika není stroj, ale společenský organismus, každá státní intervence má za následek adaptaci, přizpůsobení, učení se a nové rozhodování. Tentýž vstup nemá za následek stejný výstup. Namísto „ceteris paribus“ funguje „mutatis mutandis“ (změnit vše, co je třeba). Moderní státní intervence neznají mutatis ani mutandis. Stroj přece musí spolehlivě vrátit stejný výstup na stimul stejného vstupu! Jestliže nevrátí, pak se chyba nehledá ve stroji samém, ale ve velikosti vstupu. Vede to k tomu, že když něco nefunguje, tak prostě zopakujeme totéž, ale více a radostněji.“

„Ekonomika není statická: podmínky třicátých let (vznik keynesianismu) jsou diametrálně odlišné od roku 2011. Podmínky šedesátých let (vznik monetarismu) jsou diametrálně odlišné od roku 2011. Tehdy průmysl zvyšoval zaměstnanost, později sektor služeb zvyšoval zaměstnanost. Dnes již zůstává jen sektor státu, kde je ale nárůst zaměstnanosti nežádoucí, protože je financovaný pouze z daní vybraných ze tří hodnotu přidávajících tržních sektorů (zemědělství, průmysl a služby).“

Dalším problémem makroekonomických nástrojů je neschopnost rozlišit procesy krizové od procesů transformačních (Zelený, 2011).

„Transformace jsou následkem růstu produktivity práce, tedy jednoho z nejmocnějších ekonomických pudů lidstva ke zlepšování životní úrovně. (Zelený, 2011, s. 34)

Zdánlivě mimo téma diplomové práce může působit tato citace Zeleného (2011, s. 27): *„Učte své děti: Nemáš na to? Polož to! Splácení dluhů je nejlepší investicí. Kdo si neporučí sám, tomu budou poroučet druzí. Život zadluženého člověka není životem, ale směsí zoufalství a štvance, ponížení a nejistoty, kde a jak sehnat prostředky na splátky a živobytí. Nebuďte otroky kapitálu, učiňte kapitál svým otrokem! Nebuďte tvory, kteří si půjčují dokonce na běžnou spotřebu, na dovolenou, na svatbu nebo na dárky: pouze investice do zvyšování budoucích příjmů opravňují zadlužení (po česku „založení“).“*

Děti nezůstávají dětmi celý život. Postupně dospějí, vystudují a stávají se zaměstnanci, podnikateli, manažery, vedoucími pracovníky. Návyky a zásady z dětství si přenášejí i do dospělosti.

4 KRIZE PODNIKU

*„Nejlepší obranou proti finančním potížím (např. platební neschopnosti, předluženosti) je **finanční zdraví** (financial health), které spočívá v uspokojivé finanční situaci, tj. v uspokojivé likviditě a uspokojivé výnosnosti (rentabilitě). Je-li však značně oslabeno (např. provozními potížemi – vážnoucí odbyt, vysoké náklady), dostane se podnik do finanční tísně (financial distress), která může přerůst ve finanční krizi a skončit úpadkem.“* (Synek, 2011, s. 373)

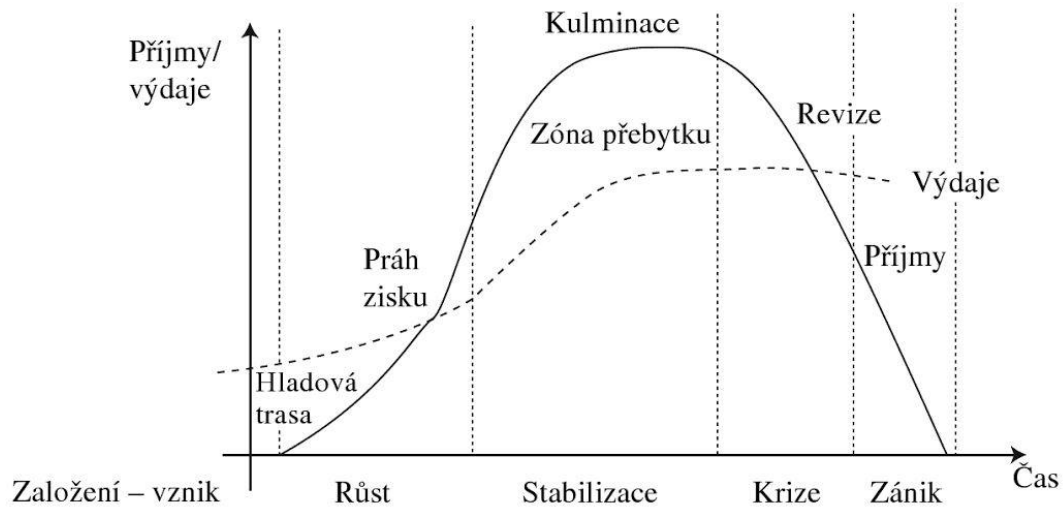
Vzhledem k počtu mikropodniků, malých a středních podniků (99,9 %) na trhu v České republice, je pochopitelné, že tyto byly zasaženy velkou recesí nejvíce (69,6 % zaměstnaných osob).

Model životního cyklu podniku evokuje paralelu mezi firmou a živým biologickým organizmem. Stejně jako se organizmy rodí, rostou, dospívají, stárnou a přirozeně odcházejí, tak i firmy procházejí svým zrodem, růstem, vrcholem a někdy i pádem a odchodem.

Jedním z nejméně frekventovaných je model životního cyklu podniku, jehož autory jsou Danny Miller a Peter Friesen. Model popisuje vzájemný vývoj příjmů a výdajů podniku během průběhu cyklu. Cyklus se skládá z pěti fází (viz obrázek):

1. založení,
2. růst,
3. stabilizace,
4. krize,
5. zánik.

Obrázek 1: Model životního cyklu podniku



Zdroj: Synek, 2015, s. 95

4.1 Symptomy blížící se finanční krize

Pod pojem **krize podniku** Synek (2015, s. 119) označuje takové stádium jeho života, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat.

Podle Synka (2011, s. 374) se krize projevuje v platební neschopnosti – insolvenční, tj. v neschopnosti platit dluhy včas a v plné výši. Její příčinou často bývá neúměrně rychlý růst firmy při nedostatečném pracovním kapitálu, velké investice neodpovídající tržním podmínkám, vysoký podíl dluhů při očekávání tržního růstu, který se nedostavil, bankrot hlavních odběratelů atd. Je nutné včas rozpoznat blížící se krizi.

„Při blížící se finanční krizi obvykle:

- klesá nebo vážně odbyt, rostou zásoby hotových výrobků a rozpracované výroby, čímž se zvyšuje vázanost finančních prostředků;
- závazky jsou uhrazovány se zpožděním;

- *ceny vstupů, mzdy a úroky rostou, tím klesá rentabilita tržeb i kapitálu, často dochází ke ztrátovosti celého podniku;*
- *pokles výroby pod bod zvratu začne stravovat vlastní kapitál (v rozvaze klesá podíl vlastního kapitálu);*
- *vyčerpání všech likvidních zdrojů nutí podnik k dalším dluhům (začne klesat pracovní kapitál a ukazatelé likvidity), dochází k rychlému růstu krátkodobého bankovního úvěru;*
- *silně zadluženému podniku nikdo nechce půjčit, věřitele žádají konkurz.“*
(Synek, 2011, s. 374)

Nástrojem pro rozpoznání blížící se krize je podle Synka (2011) kontrola všech finančních plánů, sledování jejich plnění, zjišťování příčin odchylek a stanovení nápravných opatření. Nástrojem sledujícím odchylky od zdravého vývoje firmy je controlling.³

„Předpokladem úspěšného finančního řízení (a jeho běžnou součástí) je finanční analýza. Její výsledky se musí promítnout jak ve strategickém řízení (především v rozhodování o investicích tak v taktickém (operativním, běžném) řízení. Jeho základními nástroji jsou krátkodobé finanční plány, v poslední době i tzv. controlling.“
(Synek, 2011, s. 376)

4.2 Podnik procházející krizí

„Pro podniky procházející krizí lze v podstatě vysledovat tři klíčové situace, kdy můžeme mluvit o tom, že se podnik nachází v úpadku:

1. *Podnik je dlouhodobě ztrátový a je dlouhodobě platebně neschopný (insolventní).*

³ V praxi se často controlling chápe především jako kontrola, ve skutečnosti je nutné controlling chápat ve smyslu řízení, přičemž kontrola je jeho složkou. (Mikovcová in Synek, 2011, s. 414)

2. *Podnik se vyznačuje sice dílčími, avšak závažnými problémy, které při zanedbání jejich řešení mohou vést k likvidaci společnosti. Jedná se o následující tři problémové okruhy:*
 - a) *pokles objemu výkonů,*
 - b) *vznik nepříznivého sociálního klimatu ve společnosti,*
 - c) *trvalá platební neschopnost.*
3. *Podnik se zdánlivě jeví jako velmi úspěšný, avšak v důsledku extrémního růstu trvale naráží na nedostatek kapitálu. “ (Synek, 2011, s. 436)*

Jak říká Synek (2011, s. 437): „*Úpadek nepřichází na podnik ze dne na den, ale jedná se o dlouhodobější proces s několika na sebe navazujícími fázemi:“*

- *první fáze (počáteční) typický je pokles objemu výkonů, které jsou způsobeny převážně vnějšími faktory jako je např. ztráta odbytových trhů*
- *druhá fáze – nastupuje pokles rentability, který bývá způsoben trvalým růstem nákladů, ale bez zvýšení výnosů*
- *třetí fáze nastává zvýšená potřeba pracovního kapitálu z důvodu potřeby pokrytí krátkodobých závazků,*
- *čtvrtá fáze – postupně se zhoršuje kapitálová struktura podniku a dochází k trvalé platební neschopnosti (nedostatečná likvidita podniku, chybí prostředky na splácení dluhů).*

Dostane-li se podnik do finanční tísně, musí přijmout taková opatření, která povedou k jeho ozdravení.

4.3 Příčiny krize

Příčiny krize mohou být v podstatě dvě a to:

- **interní a**
- **externí.**

Mezi **interní příčiny** krize řadí Synek (2011 i 2015) chyby v řízení podniku, problémy s likviditou, prodlužování doby úhrady závazků, růst objemu pohledávek po splatnosti, snižování ziskové marže a rentability podniku atp. Dochází k odchodu klíčových pracovníků firmy, zvyšuje se fluktuace kmenových zaměstnanců. Objevují se problémy v kvalitě výrobků, roste počet reklamací, nedochází k inovacím, není dostatečně vytvořená distribuční síť. Chybná cenová politika je spojena s trvale klesajícím objemem prodeje, stoupá úvěrové zatížení, snižuje se míra likvidity, objevují se chyby ve finančním řízení.

Synek (2011) dále vymezuje podle povahy příčin krize, které dělí na krizi:

1. strategickou,
2. krizi vyvolanou hospodářskými výsledky,
3. krizi likvidity.

ad 1) Typickou příčinou strategické krize bývají chybná rozhodnutí při zakládání podniku. Synek (2011) sem řadí nesprávnou volbu místa podniku s nedostatek pracovních sil, problematickou dopravou a dostupností, nadměrná výrobní kapacita, přílišná závislost na dodavatelích a odběratelích, úzký nebo naopak velmi široký sortiment výroby. Strategických příčin může být mnoho a váží se ke specifickým podmínkám toho kterého podniku.

ad 2) Mezi příčiny krize vyvolané hospodářskými výsledky řadí Synek (2011, s. 439) *„nízkou konkurenceschopnost výrobků plynoucí z jejich technické nedokonalosti, vysoké ceny s ohledem na absorpční možnosti trhu, chybné nasměrování investic včetně kapitálových účastí, vysoké personální náklady, vysoké režijní náklady a chyby ve financování podniku.*

ad 3) Rozsáhlé investice přesahující možnosti podniku, nedostatečné rezervy, problematické pohledávky a zásoby a další dlouhodobá porušování pravidel finanční rovnováhy mohou vést dle Synka (tamtéž) ke krizi likvidity.

Mezi **externí faktory** řadí Synek (tamtéž):

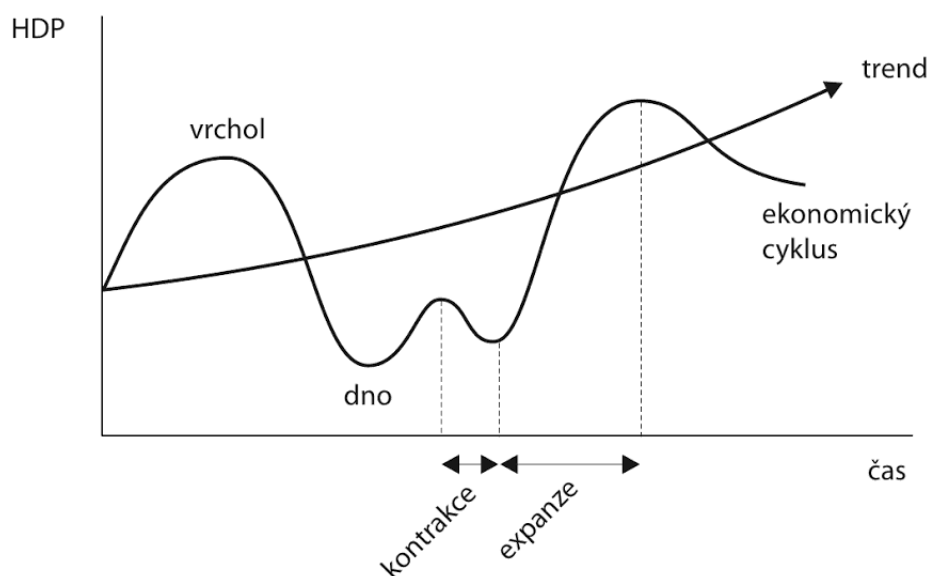
- faktory politické,

- faktory ekonomické,
- faktory finanční,
- faktory měnové,
- faktory právní a daňové,
- faktory sociální,
- faktory odvětví, ve kterém podnik podniká.

Tyto faktory nemůže podnik sám ovlivnit, přesto mají zásadní dopad na jeho hospodářskou situaci. Příkladem externích faktorů současnosti může být intervence ČNB na kurz koruny, která vede k jejímu posilování, nebo permanentní změny zákonů v ČR.

K externím tlakům vystavujícím podnik negativním vlivům mohou patřit i pravidelně se opakující makroekonomické cykly. Ekonomický cyklus je posloupností pravidelně se opakující fází vzestupu, poklesu a stagnace makroekonomické aktivity, jmenovitě pak reálného HDP, zaměstnanosti, soukromé a veřejné spotřeby a investiční činnosti. Fáze ekonomického cyklu jsou expanze – vrchol – kontrakce – dno. (Jurečka, 2013, s. 243)

Graf 4: Fáze ekonomického cyklu



Zdroj: Jurečka, 2013, s. 243

4.4 Návrhy opatření k překonání krize

Abychom mohli přistoupit k samotnému řešení krize je výhodné znát její příčinu, povahu a stádium krize, ve kterém se podnik nachází. Teprve pak lze přistoupit k samotnému řešení.

Prvním krokem k úspěšnému zotavení podniku je podrobná analýza situace.

Pro podnik, který se ocitl ve finanční tísní, doporučuje Synek (2011, s. 375) provést tato hlavní opatření:

- *Snížit oběžný majetek (včas omezit výrobu, vymáhat pohledávky, prodat všechny nepotřebné zásoby atd.) a získané peníze použít na oddlužení.*
- *Snížit stálá aktiva (omezit investiční výstavbu, pokud ztráty jsou nižší než odpisy, a zcela ji zastavit, pokud ztráty odpisy převýší, prodat nepotřebné stroje, pozemky, resp. Pokud je hodně zle, prodat i samostatné pobočné závody, využít leasingu a zpětného leasingu strojů, zařízení i budov atd.) a získané peníze použít na oddlužení.*
- *Obnovit rentabilitu především snížením nákladů (zastavit přijímání nových pracovníků, omezit pracovní dobu, radikálně omezit veškeré výdaje – to vše jsou krátkodobá opatření; z hlediska dlouhodobého je nutné inovovat výrobní program, zamyslet se nad organizační strukturou podniku a pokusit se ji racionalizovat).*
- *Vypracovat plán restrukturalizace a co nejrychleji jej realizovat. Jde o restrukturalizaci provozní činnosti (změny ve výrobní struktuře, inovace výrobků a technologie, změny trhu a jeho segmentů – kde převážně o změny v oblasti aktiv), a o restrukturalizaci finanční (změny v oblasti pasiv, tj. finanční struktury – snížení vlastního kapitálu, kapitalizace dluhů jejich přeměnou na akcie, fúze, akvizice, zpětný leasing, vstup strategického partnera).*

V řadě případů řešením krize podniku je jeho převzetí jinou firmou, a to buď formou fúze, nebo koupě (akvizice).

Výše uvedená opatření jsou pouhým příkladem možných teoretických návrhů řešení. Existují desítky knih zabývajících se řízením podniku a managementem. Jak píše Zelený (2012), byla vypracována analýza pádu několika stovek podniků, kde bylo konstatováno, že jejich vedení postupovalo přesně podle toho, co se naučili v manažerských kurzech. Základním problémem však je, že se podniky nedají řídit podle návodů, které napsal někdo jiný. Není možné zachytit všechny vlivy a celospolečenský kontext postavení firmy. Důsledkem je vytlačování zdravého rozumu.

Knižní opatření jsou pouze teoretickým návrhem. Firma však není stroj, je to živý organizmus. Při dodržování manažerských pravd je proto zapotřebí nezapomenout na zdravý rozum.

5 OBNOVA PODNIKU

K obnově podniku, jeho finanční výkonnosti a prosperity můžeme využít různé cesty. Najít jeden souhrnný název pro pojem vyjadřující cestu k obnově a finančnímu zdraví firmy, který by shodně používali jak odborníci, tak široká veřejnost je velmi obtížné. V odborných publikacích se setkáváme s takovými pojmy jako je restrukturalizace, revitalizace, reorganizace, sanace. Jejich užití je však nejednotné.

Z výše uvedených důvodů ponecháváme při citaci z odborné literatury pojmy používané autorem.

Pro potřeby diplomové práce bylo nutno pojmy restrukturalizace a revitalizace definovat.

5.1 Restrukturalizace

Synek (2015, s. 513) definuje restrukturalizaci (angl. restructuring) jako „*vytváření nové struktury, v ekonomice struktury (sektorové, odvětvové, odborové, výrokové, velikostní, vlastnické) národního hospodářství (makroekonomická r.) nebo podniků (mikroekonomická r.). Jde jak o neustálé přizpůsobování měnícímu se okolí, tak o radikální, komplexní změnu (reengineering - viz). Často se chápe v zúženém pojetí jako r. kapitálová (vlastnických vztahů); jejími formami jsou fúze, akvizice, joint venture, výkup firmy managementem aj.*“

Proces restrukturalizace může být podle Synka (2011) formální a neformální. Pokud se jedná o formální restrukturalizaci, tj. reorganizaci, ta je zpravidla řešena v rámci insolvenčního řízení. Při neformální restrukturalizaci management udržuje kontrolu nad společností a nedochází ke ztrátě dobrého jména. Neformální restrukturalizace je výhodná především pro vlastníky.

Majetková ani kapitálová struktura podniku (Synek, 2011) není stálá, ale neustále se mění – dochází k tzv. restrukturalizaci podniku (angl. corporate restructuring). Podniky

stále přizpůsobují svou strukturu a činnost měnícím se podmínkám na trhu. Formy restrukturalizace můžeme rozdělit do čtyř skupin:

1. expanze – fúze, koupě/akvizice, nabídka ke koupi, joint venture,
2. výprodej - zřeknutí se firmy, prodej části podniku,
3. získání kontroly nad společností - zpětný odkup, dohoda o klidu, opatření proti převzetí firmy,
4. změny vlastnictví - přímá výměna dluhu nebo prioritních akcií za nesplacených akcií (share repurchase), úplná odkoupe majetku, výkup firmy managementem, zadlužený výkup.

Pro potřeby naší práce jsme si definovali restrukturalizaci jako změnu struktury organizace podniku.

5.2 Revitalizace - sanace

*„Základní podmínkou pro trvalou existenci podniku, která je mimo jiné například obsažena i v účetnictví nebo při oceňování podniku, je tzv. **going concern princip**. Aby podnik existoval trvale, pak nestačí, aby byl úspěšný pouze po stránce finančního řízení. Jde o to, aby byl trvale orientován na zákazníka; poznání jeho potřeb se musí odrazit v modifikaci cílů, změně koncepce a načasování nových procesů, jejichž implementace pak zajistí jeho trvalou existenci. V tomto kontextu se často setkáváme s pojmem reengineering, který po stránce metodologické znamená řízení podle projektů, jejichž původ spočívá v anglosaské oblasti, kde je právě reengineering chápán jako prostředek k zajištění úspěchu a trvalé výkonnosti podniku v podmínkách globalizace ekonomiky, růstu informatizace a zejména nepřetržité změny.“ (Synek, 2015, s. 117)*

„Sanace (ozdravení) podniku (angl. turnaround) jsou vhodná opatření, jejichž účelem je odstranit ztráty podniku nebo vhodnými způsoby zvrátit nepříznivý vývoj podniku, který ohrožuje jeho existenci. Opatřením předchází zjištění a rozbor příčin finančních potíží jak vnitřních (špatné vedení, chybná rozhodnutí), tak vnějších (hospodářská krize, ztráty trhu, drahý úvěr). Pro období, ve kterém se zastaví pokles zisku a zisk začne růst, se začíná (v češtině) užívat výraz turnaround.“ (Synek, 2015, s. 515)

*„Pod pojmem **sanace** se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy.“ (Synek, 2011, s. 436)*

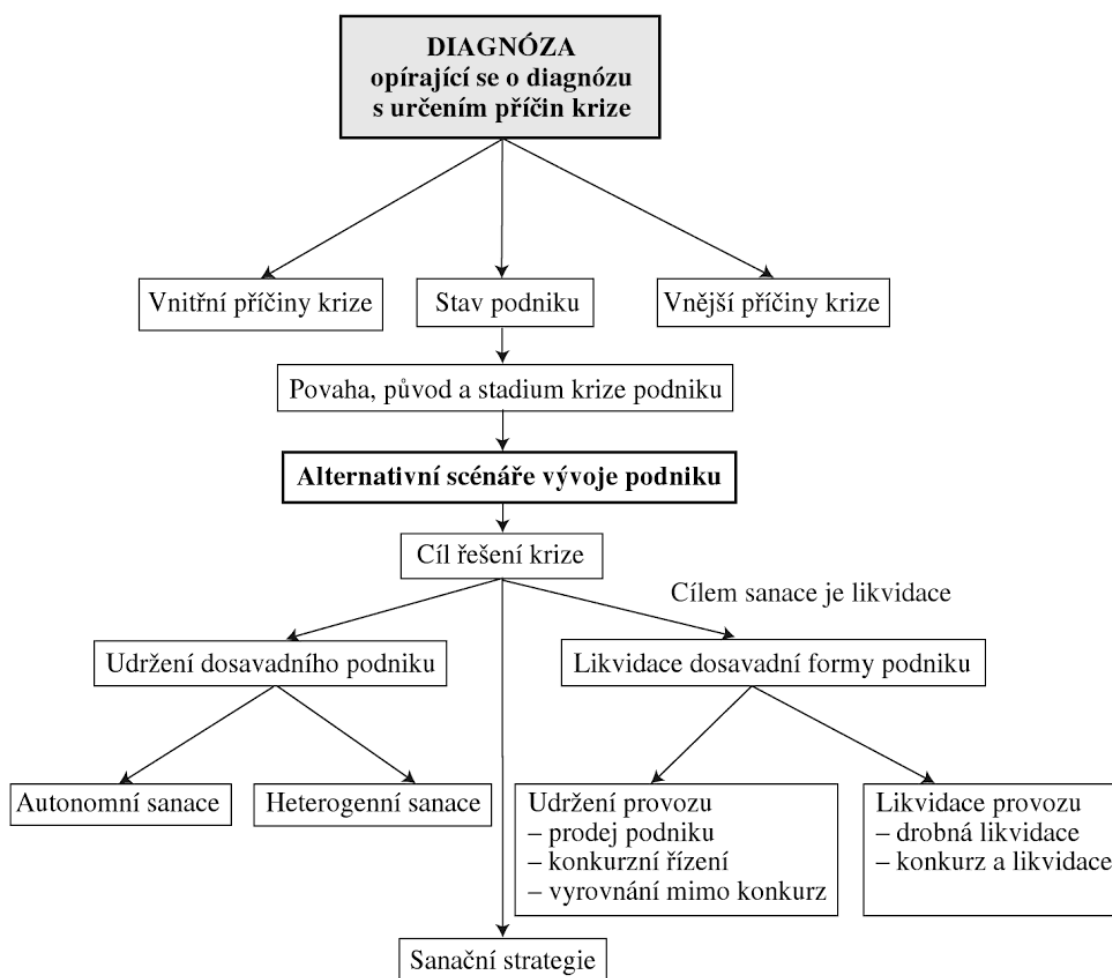
„Sanace patří ovšem až k závěrečným krokům, které podnikový management provádí. Je až reakcí na stálou krizi, resp. úpadek.“ (Synek, 2011, s. 436)

Sanace může být prostředkem k překonání krize podniku. Jak víme z předchozích kapitol krize podniku může souviset s:

1. životní fází podniku,
2. makroekonomickým prostředím,
3. může být kombinací problematického období mikro i makroprostředí.

Synek (2011) ukazuje na následujícím grafu možnosti řešení podnikové krize při určení její příčiny.

Graf 5: Diagnóza opírající se o anamnézu s určením příčin krize



Zdroj: Synek, 2011, s. 438

PRAKTICKÁ ČÁST

6 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem diplomové práce je reakce firmy na ekonomickou krizi a nastavení takových opatření, aby byl zajištěn going concern princip a obnovena životaschopnost firmy v dlouhodobém časovém horizontu. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Výsledky šetření v praktické části budou sloužit jako podklad pro praktický výstup ve formě ozdravného plánu firmy..

6.1 Teoretická východiska

V souladu se základním cílem diplomové práce jsme vycházeli z těchto předpokladů:

- firma má mateřské sídlo i výrobní závody na území EU,
- firma podniká v ČR v souladu s českými právními předpisy,
- odbytové trhy jsou celosvětové - v Evropské unii i mimo ni,
- firma prošla ekonomickou krizí v závislosti na velké recesi 2008-2009,
- restrukturalizace a revitalizace provedená v duchu klasických ekonomických teorií neuspěla.

Jako zdroj relevantních dat jsme využili Veřejný rejstřík a Sbíрку listin právnických osob, který podle zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob a o evidenci svěřeneckých fondů obsahuje podle nařízení §69 a §70 údaje povinně zveřejňované dotčenými firmami. (*Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických.* [online]. [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=80595&nr=304~2F2013~20Sb.&ft=pdf>)

7 POPIS UŽITÝCH METOD ŠETŘENÍ

Práce využívala statistických metod kvalitativního šetření. Šetření předcházelo studium a analýza odborných publikací. Využití tohoto postupu vycházelo z charakteru a cíle řešené problematiky.

Kvalitativní šetření se týkalo účetních závěrek a výročních zpráv vybraného podniku. Byl proveden záměrný a dostupný výběr. Celkem byly prověřeny všechny dostupné dokumenty v rozmezí let 2001 až 2015:

- zakladatelské listiny
- notářské zápisy,
- zprávy o vztazích
- výroční zprávy,
- výkazy zisku a ztrát,
- rozvahy (balance),
- zprávy auditora.

8 HARMONOGRAM POSTUPU

Přípravná fáze

květen 2016 ... screening prostředí – získání povolení majitele firmy

červen – listopad 2016 ... získávání podkladů a sběr dat

červenec – prosinec 2016 ... studium odborné literatury

říjen 2016 ... aktualizace podkladů pro sběr dat

Realizační a vyhodnocovací fáze

srpen – prosinec 2016 ... zpracování teoretické části diplomové práce

říjen – prosinec 2016 ... vyhodnocení vlastnické struktury

... zpracování praktické části

leden – únor 2017 ... vyvození závěrů

8.1 Přípravná fáze

V přípravné etapě, při screeningu prostředí, bylo nutné nejdříve získat svolení majitele vybraného podniku. Majitel daného podniku se zpracováním údajů souhlasil, k celkovému zveřejnění však souhlas neposkytl. Respektovali jsme přání majitele – pro diplomovou práci byla využita pouze data veřejně přístupná. Žádná interní data využita nebyla.

Jako zdroj relevantních dat jsme se rozhodli využít informace poskytované Veřejným rejstříkem a Sbírkou listin Ministerstva spravedlnosti České republiky z oficiálního serveru českého soudnictví www.justice.cz. (*Přehled listin*. [online]. [cit. 2016-06-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=344912>)

Dále byla vyhledána odborná literatura věnující se klasickému pohledu ekonomie na management a řízení. Práce profesora Zeleného byly využity jako teoretické východisko pro řešení ekonomické situace podniku a zajištění going concern principu.

Na základě zjištěných faktů po screeningu prostředí, jsme se rozhodli v praktické části využít metod kvalitativního šetření. Výběr dokumentů byl záměrný.

8.2 Realizační a vyhodnocovací fáze

V realizační fázi jsme použili jako základní zdroj dat webový portál Ministerstva spravedlnosti, kde je umístěn Veřejný rejstřík a Sběrka listin právnických osob. Podniky jsou povinny dle zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob navrhovat zápisy a změny prostřednictvím soudu ve Veřejném rejstříku. Účetní závěrky a výroční zprávy je povinen zasílat každý podnik do Veřejného rejstříku a Sběrky listin podle § 72 „*bez zbytečného odkladu od vzniku rozhodné skutečnosti*“.

Skutečnosti zapisované o zahraniční osobě

§ 50

Do obchodního rejstříku se o závodu zahraniční osoby a odštěpném závodu zahraniční osoby, která má sídlo v některém z členských států Evropské unie nebo v jiném státě tvořícím Evropský hospodářský prostor, запиše

a) jméno, liší-li se od firmy zahraniční osoby, sídlo nebo umístění závodu nebo odštěpného závodu a jeho identifikační číslo,

b) předmět činnosti nebo podnikání závodu nebo odštěpného závodu,

c) evidence, do které je zahraniční osoba zapsána, je-li zapsána, a číslo zápisu,

d) jméno zahraniční osoby a její právní forma,

e) zapisované údaje požadované tímto zákonem u člena statutárního orgánu nebo prokuristy,

f) zapisované údaje požadované tímto zákonem pro vedoucího odštěpného závodu a adresu místa jeho pobytu, popřípadě také bydliště, liší-li se od adresy místa pobytu,

g) zrušení zahraniční osoby, jmenování, identifikační údaje a oprávnění likvidátora a ukončení likvidace zahraniční osoby,

h) prohlášení konkursu nebo zahájení jiného obdobného řízení týkajícího se zahraniční osoby a

i) ukončení provozu závodu nebo odštěpného závodu v České republice.

(Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických. [online]. [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=80595&nr=304~2F2013~20Sb.&ft=pdf>)

Pro naši práci jsme si vybrali podnik C-Mec Kladno, právní forma společnost s ručením omezením.

K sestavení vlastnické struktury byl využit Úplný výpis z Obchodního rejstříku vedeného u Městského soudu v Praze.

9 PRAKTICKÝ VÝSTUP

Cílem diplomové práce je reakce podniku C-Mec Kladno s. r. o. na ekonomické obtíže během velké recese 2008/2009 a zajištění going concern principu v dlouhodobém časovém horizontu.

K tomu, aby bylo možné řešit ekonomické problémy firmy je výhodné provést její komplexní analýzu. Synek (2015) navrhuje tyto hlavní body:

1. všeobecné informace o firmě,
2. ekonomická analýza,
3. analýza výroby,
4. personální a sociální analýza,
5. finanční analýza.

Pro potřeby této práce a vzhledem k vyslovenému nesouhlasu majitele se zveřejňováním interních firemních dat, byla provedena pouze stručná analýza podniku.

9.1 Všeobecné informace o firmě – vlastnická struktura

Vzhledem k tomu, že od vzniku firmy – jejímu postavení na „zelené louce“ – až do současnosti, došlo k několika změnám ve vlastnické struktuře firmy i přejmenování podniku, byl k následujícímu popisu využit:

- 1) *Úplný výpis z obchodního rejstříku*, vedeného Městským soudem v Praze oddíl C, vložka 133859 ([online]. [cit. 2016-06-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=344912&typ=UPLNY>),
- 2) *Sbírka listin C-Mec Kladno s.r.o.* (vedené tamtéž) – zakladatelské dokumenty, notářské zápisy a zprávy o vztazích ([online]. [cit. 2016-06-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=344912>).

9.1.1 Popis vlastnické struktury od založení podniku v ČR po jeho prodeji

Z veřejně dostupných dat jsme zjistili, že 7. 10. 1999 byla v České republice zapsána do obchodního rejstříku firma BARCO Manufacturing s. r. o. Ta započala svou činnost projektem výstavby nové průmyslové haly „na zelené louce“ v zóně Kladno-jih. Hlavním předmětem podnikání byla výroba strojírenských komponentů. Jediným majitelem společnosti bylo BARCO Holding, B.V. z Nizozemí.

V roce 2008 přešlo vedení firmy z Nizozemí pod vedení holdingu BARCO Creative System, NV v Belgii, která se tak stala jejím výhradním vlastníkem.

23. 11. 2007 vznikla v Belgii firma BMTech Holding, právnická forma akciová společnost, s akcionáři: JAS-CONSULT, Hubert Magnus, Inconel; jmění společnosti bylo 4.417.000 EUR.

17. 12. 2007 založili dva belgičtí členové BMTech Holdingu (Hubert Magnus a Inconel) v České republice firmu BMTech Cz Manufacturing, právnická forma společnost s ručením omezeným, peněžní vklad 650.000,- Kč.

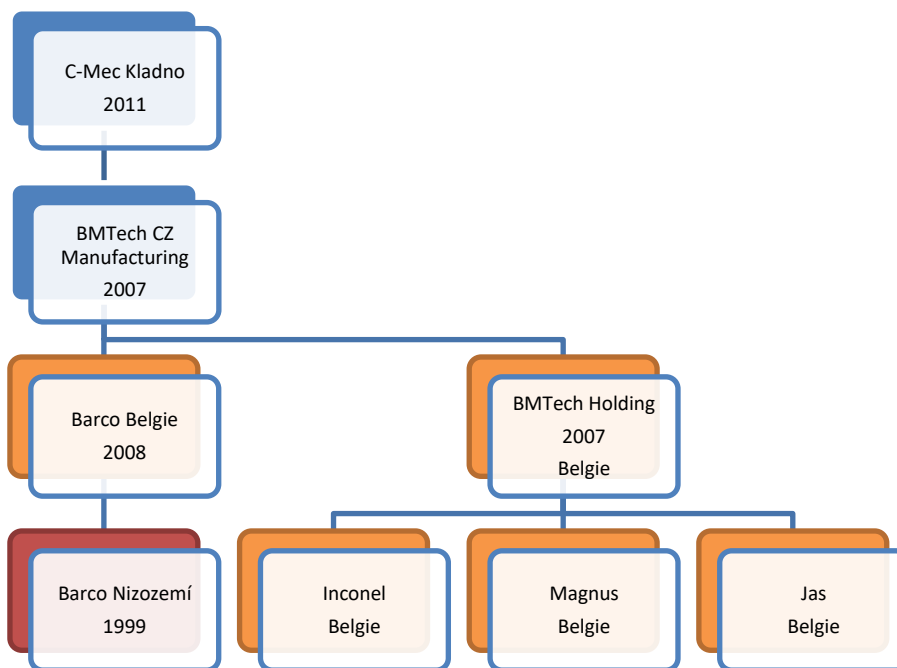
V roce 2008 se rozhodl Holding BARCO Creativ Systém NV Belgie prodat jednu ze svých výrobních divizí, a to výrobní podnik se sídlem v Kladně.

Jednu polovinu této výrobní divize odkoupil (za tímto účelem v prosinci 2007 založený) BMTech Holding Belgie, a to strojní část. Provoz zabývající se výrobou elektrotechnických zařízení odkoupila firma jiná.

Roku 2008 majitel BMTech Holding Belgie přejmenoval podnik na BMTech Manufacturing.

V roce 2011 odstoupil jeden ze dvou společníků holdingu a výhradním majitelem a jednatelem se stal Yves André Dhont. Firma BMTech Manufacturing změnilo své jméno na C-Mec Kladno s. r. o.

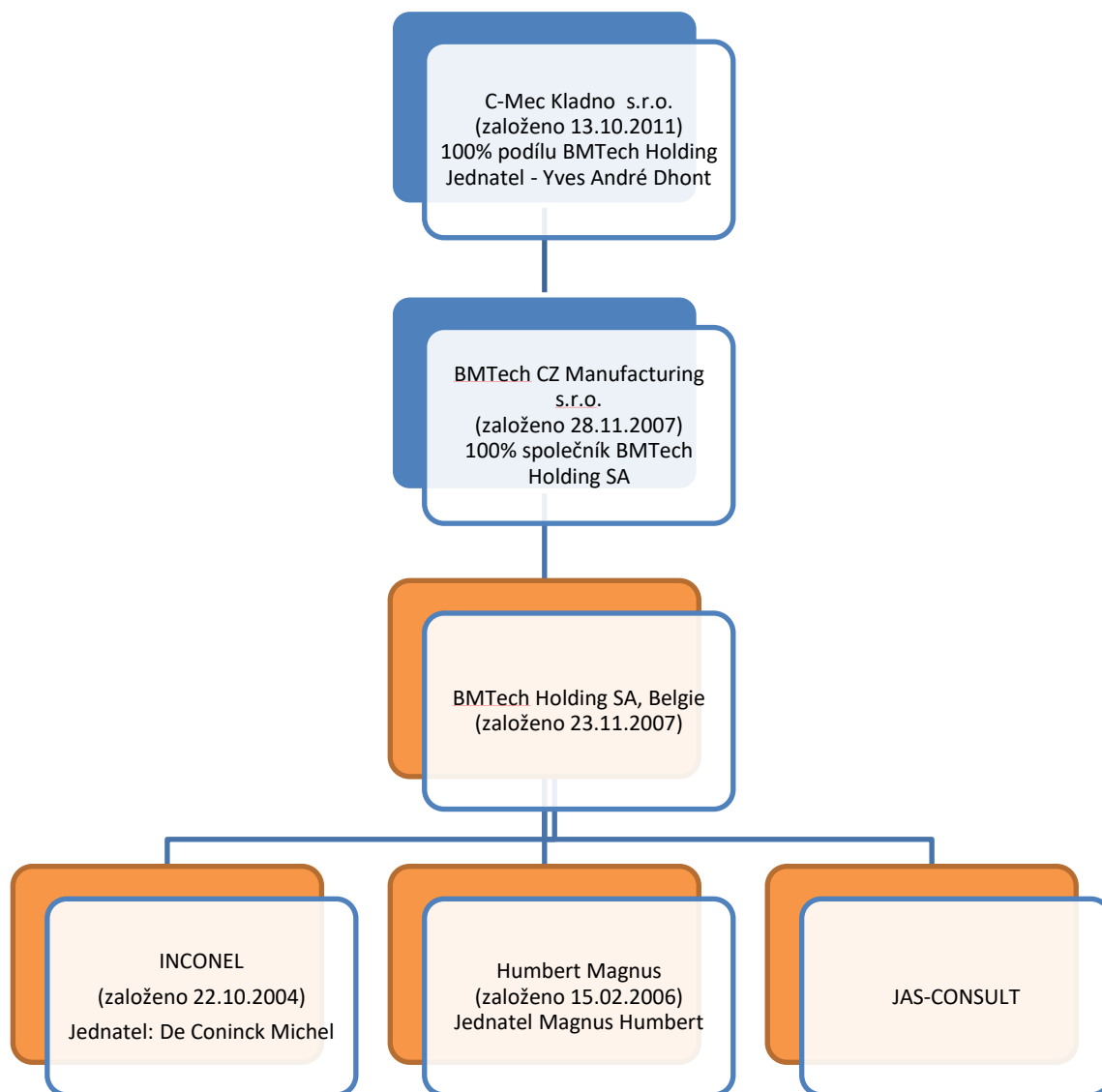
Graf 6: Založení podniku C-Mec Kladno firmou BARCO Nizozemí (modrá barva = Česká republika, oranžová barva = Belgie, červená barva = Nizozemí) – vzájemné vztahy



Zdroj: autor práce

Firma zakládající dnešní podnik C-Mec Kladno je nadnárodní společností zabývající se vizualizací pro profesionály. Vyvíjí a vyrábí dispečerská pracoviště, velkoplošné projektory pro přední i zadní projekci, projektory pro digitální kino, zobrazovací systémy LED, monitory pro životně důležité aplikace jako jsou řízení letového provozu, zdravotnictví, armáda, policie, mobilní prostředky apod. Společnost má své klíčové a výrobní provozy na území Evropy. BARCO je aktivní ve více než 90 zemích, má více než 3 500 zaměstnanců po celém světě. Objem prodeje v roce 2016 činil 1,102 miliard EUR. (*About Barco - Company profile*. [online]. [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.barco.com/en/aboutbarco>)

Graf 7: Vlastnická struktura podniku C-Mec Kladno s.r.o. (modrá barva = Česká republika, oranžová barva = Belgie) – vzájemné vztahy



Zdroj: autor práce

9.1.2 Popis vlastnické struktury podniku C-Mec Kladno

22. 10. 2004 byla v Belgii založena firma INCONEL právnická forma společnost s ručením omezeným, jednatel De Coninck Michel, jmění společnosti 18 600 EUR.

15. 2. 2006 byla v Belgii založena firma Hubert Magnus, právnická forma společnost s ručením omezeným, jednatel Magnus Hubert, jmění společnosti 18 600 EUR.

23. 11. 2007 vzniká v Belgii firma BMTech Holding, právnická forma akciová společnost, akcionáři: JAS-CONSULT, Hubert Magnus, Inconel, jmění společnosti 4 417 000 EUR

17. 12. 2007 zakládají dva belgičtí členové BMTech Holdingu (Hubert Magnus a Inconel) v České republice firmu BMTech Cz Manufacturing, právnická forma společnost s ručením omezeným, peněžní vklad 650 000,- Kč.

V roce 2008 odkoupil účelově založený BMTech Holding Belgie, jednu polovinu nabízeného podniku a to její strojní část. Provoz zabývající se výrobou elektrotechnických zařízení odkoupila firma jiná.

V témže roce nový majitel BMTech Holding Belgie přejmenoval podnik na BMTech CZ Manufacturing.

V roce 2011 odstoupil jeden ze dvou společníků holdingu a výhradním majitelem a jednatelem se stal Yves André Dhont. Firma BMTech CZ Manufacturing změnila své jméno na C-Mec Kladno s. r. o.

13. 10. 2011 se rozhodl jediný vlastník, společnost BMTech Holding, změnit název firmy z BMTech CZ Manufacturing na C-Mec Kladno s.r.o.

Tabulka 6: Vlastnická struktura podniku C-Mec Kladno s.r.o. (modrá barva = Česká republika, oranžová barva = Belgie)

	Datum založení	Název společnosti	Právní forma	Jednatel společnosti	Základní jmění
Belgie	22.10.2004	INCONEL	s.r.o.	De Conick Michel	18 600 EUR
	15.02.2007	Hubert Magnus	s.r.o.	Magnus Hubert	18 600 EUR
	23.11.2007	BMTech Holding	a.s.		4 417 000 EUR
ČR	17.12.2007	BMTech CZ Manufacturing	s.r.o.	Geert Steurs	650 000 CZK
	13.10.2011	C-Mec Kladno	s.r.o.	Yves André Dhont	650 000 CZK

Zdroj: autor práce

9.2 Ekonomická analýza

Jaký podíl na trhu zaujímá svojí výrobou C-Mec Kladno nelze určit. Tento parametr firma ve svých veřejně přístupných dokumentech neuvádí.

Podnik se zabývá zakázkovým zpracováním plechů a výrobou lehkých sestav v rámci přesného strojírenství.

Sledováním konkurence v českém prostředí se firma nezabývá. Většina výrobků (cca 99 %) putuje do zahraničí.

Veškerý výrobní materiál dodávají české firmy, ostatní materiál je převážně z dovozu.

Hlavními odběrateli jsou nadnárodní firmy, část klientů je ze zemí Evropské unie.

Dostupná data z Veřejných rejstříků a Sbírký listin týkající se obchodních partnerů byla pouze tato:

Tabulka 7: Obchodní partneři firmy C-Mec Kladno

% z obratu	2008	2009	2010
Belgie	67,29 %	34,96 %	60,02 %
USA/Mexiko	0,00 %	24,18 %	2,25 %
Německo	11,06 %	22,46 %	11,88 %
Skupina BMTech	16,83 %	16,90 %	13,75 %
ČR	0,94 %	0,83 %	0,52 %
Čína	3,88 %	0,55 %	11,01 %
Rumunsko	0,00 %	0,09 %	0,42 %
Francie	0,00 %	0,03 %	0,14 %

Zdroj: *Výroční zpráva 2010* ([online]. [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=13645609&subjektId=344912&spis=215595>)

Firma vyrábí tisíce výrobních položek podle individuálního zadání klienta. Kontrakt pro hlavního odběratele (cca 65 % obratu) činí 41 hlavních položek.

Marketing, reklamu a propagaci vedení firmy nepodporuje.

Reklamace se firma snaží řešit do 48 hodin.

9.3 Analýza výroby

Hlavní firemní strategií je obnova strojového parku. Firma nemá žádné hlavní strategicky důležité stroje, které by byly starší šesti let.

Práce je ve výrobě organizována flexibilně podle počtu zakázek. Výrobní provoz kolísá mezi nepřetržitým a jednosměnným provozem v závislosti na pracovišti a náročnosti výroby.

Vzhledem k vysoce rizikovému provozu procházejí všichni zaměstnanci pravidelnými lékařskými prohlídkami a školením o bezpečnosti práce.

Firma je držitelem certifikátu ISO 9001:2009.

Produktivita práce nebyla do roku 2016 sledována.

Doprava výrobků ke klientovi je zajišťována individuálně. Pro významné zahraniční zákazníky je nakontraktován pravidelný závoz vyrobeného zboží.

Podmínkou při výrobě všech zakázek je špičková kvalita výrobků. Firma má zřízené oddělení kvality, které průběžně sleduje výrobu jednotlivých výrobků podle požadavku klienta.

9.4 Personální a sociální analýza

Top management tvoří pouze vysokoškolsky vzdělaní manažeři, kteří podléhají přímému řízení majiteli firmy. Majitel pravidelně několikrát do roka dojíždí osobně do firmy. V České republice je zastoupen belgickým zaměstnancem – členem vedení. Komunikace mezi top managementem probíhá pouze v angličtině.

Ve výrobě je zaměstnáno v průměru okolo jednoho sta osob převážně se základním vzděláním nebo středoškolským vzděláním s výučním listem. Ze sociálního složení zaměstnanců a náročnosti práce vyplývá i zvýšená pracovní fluktuace.

Firemní sounáležitost vedení firmy nepodporuje.

9.5 Finanční analýza

Z veřejně přístupných údajů ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin jsme získali údaje pro tuto kapitolu. Celkový přehled vývoje dat v letech 2001 až 2015 jsme zachytili v tabulce, která je umístěna v příloze B a C.

Z celkového přehledu (viz Příloha B + C) je patrné, že původní firmě BARCO Nizozemí rostl v letech 2001–2004 zisk. V roce 2005 došlo k náhlému propadu zisku o 87 % z 97 949 tis. Kč na 8 359 tis. Kč, viz graf 8.

V roce 2008 BARCO Belgie prodává podnik Holdingu BMTech Belgie. Vzniká podnik BMTech CZ Manufacturing, který byl v roce 2011 přejmenován na C- Mec Kladno.

Graf 8: Zisk před zdaněním (v mil. Kč)



Zdroj: autor práce

Současně s propadem v zisku podniku došlo i k ukončení daňové pobídky českým státem, který podnik BARCO Nizozemí využíval. Firma využívala daňových pobídek od doby založení svého podniku. Po jejich ukončení BARCO Nizozemí odprodalo výrobní divizi v Kladně.

V následující tabulce č.8 je uveden zisk před zdaněním firmy BARCO Nizozemí, výše jejich daňové povinnosti a v kolonce daňová pobídka je částka, kterou firma BARCO Nizozemí ušetřila při odvodech na daních.

BARCO vytvořilo v letech 2001–2008 **zisk 372 766 tis. Kč**. Jejich daňová povinnost byla **108 757 tis. Kč**. Vzhledem k daňovým pobídkám firma odevzdala na daních pouze **20 229 tis. Kč**.

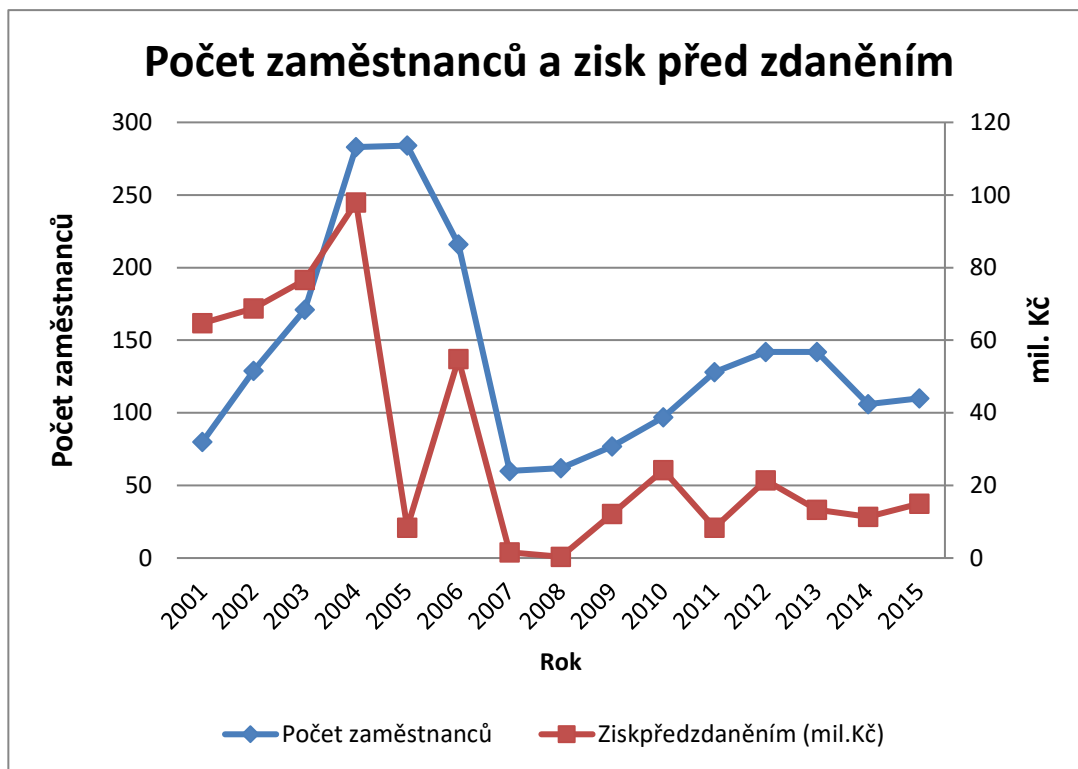
Tabulka 8: BARCO Nizozemí – daňové odvody v ČR 2001-2008 (v tisících Kč)

	Zisk před zdaněním	Sazba daně (daň placená společnost)	Daňová povinnost	Daňová pobídka
2001	64 695	31 % (127)	17 854	17 727
2002	68 755	31 % (201)	20 325	20 124
2003	76 610	31 % (324)	23 336	23 012
2004	97 949	28 % (238)	26 095	25 857
2005	8 359	26 % (380)	2 188	1 808
2006	54 810	24 % (13 308)	13 308	0
2007	1 588	24 % (5 651)	5 651	0
CELKEM	372 766	20 229	108 757	88 528

Zdroj: autor práce

Zisk firmy je i v jisté úměře se zaměstnaností. V případě tohoto konkrétního podniku počet zaměstnanců kopíruje křivku zisku (viz Graf 9).

Graf 9: Počet zaměstnanců a zisk firmy BARCO a C-Mec Kladno v letech 2001-15



Zdroj: autor práce

9.6 Reakce podniku na pokles zisku – příloha B

Podnik BARCO Nizozemí po založení firmy na „zelené louce“ v plné výši využil daňových pobídek České republiky. V roce 2005 vlivem počínající velké recese na světových trzích došlo k silnému poklesu zisku. V roce 2006 se podniku ještě podařilo získat větší zakázku a tím finanční propad částečně vyrovnat. I tak zisk dosahoval pouhých necelých padesáti procent předchozích let. Zároveň v roce 2006 skončily daňové pobídky České republiky. Firma BARCO Nizozemí reagovala na počínající celosvětovou krizi přesunem sídla do Belgického království.

9.6.1 Barco Belgie – příloha B

Stálý pokles zisku divize v Kladně se rozhodla mateřská firma vyřešit jejím rozdělením na dvě samostatné části. Část podniku zabývající se elektrotechnickou výrobou byla odprodána firmě Connectronics s.r.o. Praha. Podniku BARCO Belgie zůstala část se strojírenskou výrobou. Propad zisku i nadále pokračoval, a to na 1 588 tis. Kč v roce 2007; poklesl i počet zaměstnanců na 60 z původních 216 osob.

9.6.2 C-Mec Kladno – příloha C

Strojírenskou část výroby v období celosvětové velké recese odkoupil účelově založený belgický BMTech Holding. Podnik firma zakoupila s veškerým technickým vybavením i zaměstnanci. Majitelé předpokládali, že levná koupě v období recese je výhodnou investicí do budoucnosti.

Zakoupená firma pod novým názvem BMTech CZ Manufacturing první tři roky nabírala nové zaměstnance a produkovala stoupající zisk. V roce 2011 firma investovala do nákupu nových technologií a vozového parku. Investice spolu se zmenšujícím se objemem zakázek vysvětlují pokles zisku v roce 2011. Belgický holding opustili společníci, došlo k finančnímu vyrovnání. Holding přešel do rukou jediného majitele, kterým je Yves André Dhont. Ten v roce 2011 přejmenoval podnik na C-Mec Kladno.

Přes investice do technologií pokračoval pokles objemu výroby a tím i produkce zisku. Z tabulky je patrné, že v roce 2013 firma při stejném počtu zaměstnanců, a zároveň zvyšujících se osobních nákladech na zaměstnance, produkuje o 38 % nižší zisk než v roce předchozím. Pokles zisku přetrvával i v dalších letech.

10 INTERPRETACE

Po ukončení výhod nabízených Českou republikou, byla v roce 2008 odprodána jedna z výrobních divizí nadnárodního koncernu BARCO. Pro účely prodeje byla rozdělena na dvě části. Část podniku zabývající se přesným laserovým strojírenstvím přešla do rukou belgického majitele a byla přejmenována na C-Mec Kladno. Elektrotechnickou část odkoupila firma jiná.

Vedení podniku C-Mec Kladno se od počátku snažilo o znovunastolení prosperity firmy. Přesto se stále potýkalo s velkými výkyvy v zisku. Firma jako první opatření zvolila investice do nových technologií. To nepřineslo žádoucí růst, proto majitel rozhodl o snížení nákladů propouštěním zaměstnanců. Ani toto opatření nevedlo k žádoucímu růstu.

Standardní zásahy nevedly ke stabilizaci podniku, zisky i nadále kolísaly. Majitel firmy se rozhodl pro inovaci původního firemního řídicího systému Baan, který již nebyl nepodporován výrobcem. Systém Baan (Nizozemí) patří mezi ERP systémy. ERP (Enterprise Resource Planning) zaručuje vysokou produktivitu, nízké náklady a maximální rychlost pro uživatele, který dokáže integrovat své reálné procesy a jejich management. Vedení podniku rozhodlo o investici do nového ERP systému MICROSOFT DYNAMICS AX 2012 R3 v hodnotě několika set tisíc euro.

Nový ERP systém Microsoft Dynamics AX byl nasazen v létě 2016 ve výrobním závodě v Kladně. Tento provoz je považován za zkušební. Pokud se osvědčí, bude nový ERP systém implementován v roce 2017 i v belgických provozech. Systém se v současné době optimalizuje a kustomizuje.

V předchozích kapitolách jsme analyzovali strukturu vybraného podniku. Jako slabý článek jsme vyhodnotili tyto části:

- dlouhé termíny dodání od data objednávky,
- nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců převážně z finančních důvodů,
- z důvodu nedostatečné kapacity firma nevylučuje nadbytečné procesy,

- není zaveden systém toku informací uvnitř podniku,
- nesledování produktivity práce,
- není propracovaný systém odměn za nápady a inovace,
- firma nepodporuje vlastní vzdělávání zaměstnanců ani firemní sounáležitost,
- častá změna vedoucích pozic,
- absence kvalifikovaného HR,
- firma nesleduje konkurenci a své postavení na trhu,
- absence PR (Public Relations), marketingu, reklamy,
- vážne komunikace se sesterským podnikem v Belgii.

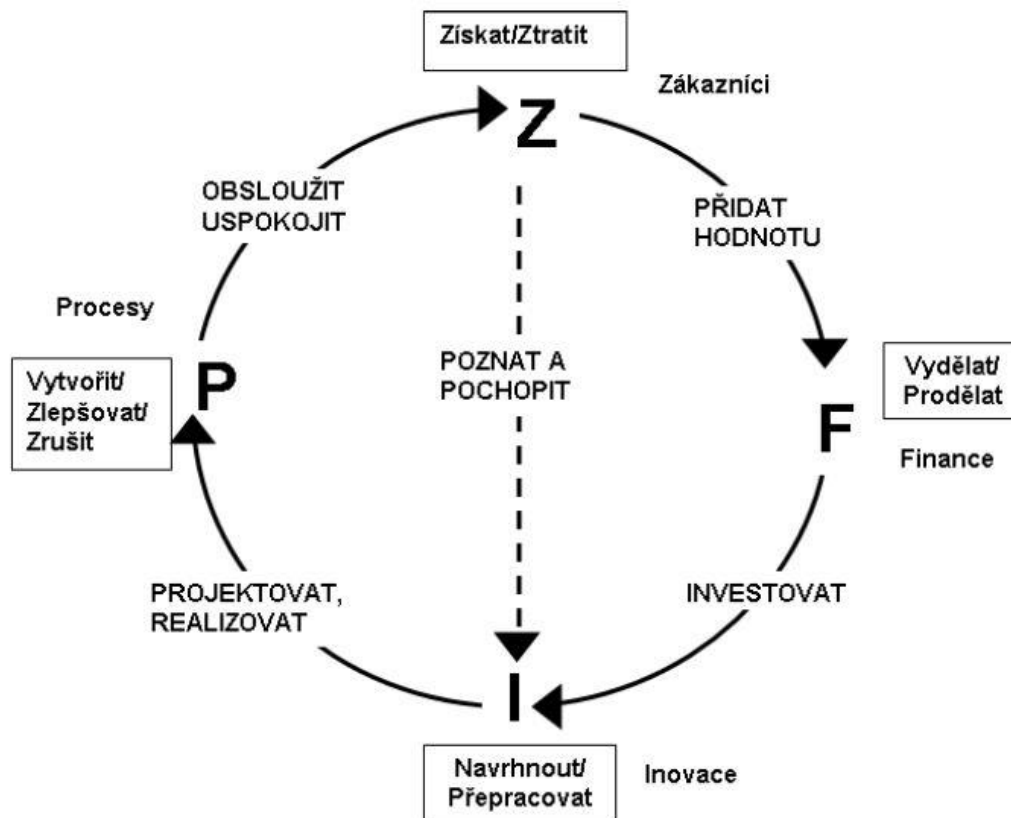
Zavedení novějšího ERP systému bez dalších opatření nemusí vést k žádoucím a předpokládaným výsledkům.

Pro zajištění going concern principu doporučujeme dodržet teoretická východiska Zeleného, jeho pohled na podnikání. Zavedení ERP systému je pouze jedním z parametrů aplikace Z-I-P-F.

10.1 Z-I-P-F

Podnikatel usiluje při naplňování svého podnikatelského záměru o maximální tvorbu přidané hodnoty. Podnik je ale živý organismus. Cílem podnikání je růst a trvání podniku, který svou funkcí a prací přidává hodnotu. Pro jeho dlouhodobé fungování je důležitá rovnováha mezi jeho vnitřními prvky. Podnikání definuje Zelený (2011) jako cyklus, tj. opakovanou regeneraci kapitálu s pomocí čtyř klíčových dimenzí koloběhu **Z-I-P-F**: zákazník (**Z**), inovace (**I**), zdroje a procesy (**P**), peníze a finance (**F**). Provázanost sebeproduktivního podnikového cyklu popisuje takto:

Obrázek 2: Provázanost podnikového cyklu Z-I-P-F



Zdroj: Zelený, 2011, s. 19

Jednotlivé dimenze Z-I-P-F shrnuje Zelený (2011, s. 86) následovně:

„Z – zákazník, externí i interní je cílem a smyslem podnikového úsilí. Zákazníkovi je třeba sloužit nebo mu vytvářet podmínky k samoslužbě. Zákazníka musíme chápat, poznávat, učit se od něho, ale také jej máme vzdělávat a informovat. Zákazníky si vytváříme i ztrácíme – je třeba řídit jejich portfolio. Znalosti našich zákazníků vytváří základ pro cílenou reklamu, promotion a marketing.

I – inovace jsou změny v procesech a produktech přidávající hodnotu a realizované na trhu. Účelem inovací je zlepšení uspokojení zákazníka. Inovační cyklus je srdcem podniku zaručující loajálnost zákazníků. Inovační portfolio produktů je třeba řídit, vyhodnocovat a vylepšovat.

***P – procesy a zdroje** jsou použité k uspokojení zákazníka. Procesní portfolio je třeba řídit, staré procesy a zdroje vyřazovat a nové zavádět, měnit, upravovat a optimalizovat. Zákazníka uspokojujeme pomocí služeb a produktů, které nám poskytují procesy a zdroje.*

***F – finance a peníze** jsou mírou úspěchu všech předchozích dimenzí. Ve finančním portfoliu je třeba sledovat, kdo a kde peníze vydělává a kdo a kde je ztrácí. Finanční portfolio umožňuje vyhodnotit vnitřní i vnější investice, kapitalizaci vybraných inovačních produktů a služeb, vyvažování toků hotovosti v dlouhém časovém období.“*

Zelený (2011, s. 19) na modelu Z-I-P-F v podstatě zachycuje koloběh finančního kapitálu v podniku. Šipky ukazují směr časových a logicky následných činností. „*Neustále se opakující cyklus Z-I-P-F je zároveň základem pro organizaci podniku, vodítkem pro rozvoj lidského potenciálu, řízení znalostí, inovační cyklus a tvorbu strategického prostředí. Skrze Z-I-P-F se prolíná celá řada dalších vnějších a vnitřních cyklů.*“

Kromě čtyř oblastí Z-I-P-F je dobré si rozdělit i odpovídající spojnice, kterých je pět:

- 1. „studium a analýza zákaznických preferencí a potřeb,*
- 2. implementace inovací do provozu,*
- 3. služba zákazníkovi a veřejnosti,*
- 4. výkazy přidané hodnoty, účetnictví a finance,*
- 5. vnitropodnikové investice do lidí, inovací, produktů a procesů.“ (Zelený, 2011, s. 23),*

Zákazník stimuluje *inovace*, inovace modifikují *procesy*, realizace procesů vede k *finančním výsledkům*, které indikují úspěch v uspokojování potřeb zákazníka – celý cyklus Z-I-P-F se neustále opakuje.

10.2 ERP

Zelený ve své knize *Hledání vlastní cesty* (2011) uvádí, že jen německý SAP ročně prodává ERP systémy za miliardy dolarů. Je zajímavé, že tyto systémy se dají šít přesně na míru pro jednotlivé uživatele.

„Programy obsahují až 8 000 individuálně nastavitelných parametrů, umožňujících třídění podle zákaznických představ. Systém ERP, po úspěšném dokončení celopodnikového inženýringu, automaticky sleduje tok materiálů, objednává součásti, překládá objednávky do výrobních příkazů, odesílá faktury, identifikuje nejefektivnější operace a upozorňuje na operace ztrátové, nepřidávající hodnotu. Vnitropodnikové i mezipodnikové objednávky jsou tak plně elektronické, bez papírů, hlemýždí pošty, faxů a formulářů, jako v Amazon.com. Žádné funkce, ani účetnické, by se neměly provádět separátně, mimo proces, ale pouze jako součást plně integrovaného ERP.“ (Zelený, 2011, s. 59)

Moderní podnik je třeba řídit celostně, jak píše Zelený (2011) integrovaně. Systémy ERP jsou odrazem trendů k integrovanému optimálnímu řízení podnikových zdrojů. Systémy ERP nejsou integrované reálné softwary aplikované na neintegrované, nekomunikující podnikové procesy a funkce. Řízení podniku je o integraci reálných procesů. Reinženýring (zjednodušení vztahů, eliminace zbytečných procesů atp.) ani bezzásobové řízení, či izolovaná honba za kvalitou již nestačí. Na scéně se tak objevily systémy celkového plánování zdrojů podniku.

Celopodnikové plánování zdrojů (Zelený, 2011), tzv. ERP (Enterprise Resource Planning) je proces integrované podnikové koordinace a kontroly, od vstupu surovin a součástí od dodavatele, až po zaplacení faktur zákazníkem. V současnosti končí funkce jednotlivých oddělení (personální, odbytové, kontrolní, fakturační atp.) a nastává jedna integrovaná funkce – řízení celého procesu. Nastává konec vertikálního řízení.

Systémy ERP automatizují a monitorují celý výrobní program. Nadbytečné funkce a administrativa je eliminována. Automatizované řízení celého procesu však není levné ani snadné. Jejich zavedení může trvat i několik let. Bez strategického reinženýringu podniku a reintegrace jeho procesů nelze moderní systémy ERP uplatnit (Zelený, 2011).

10.3 Shrnutí

Opatření podniku na pokles zisku snižováním počtu zaměstnanců a nákupem nových strojů se ukázala být jako neúčinná. V roce 2014 pokračoval pokles zisku, proto se vedení firmy rozhodlo investovat do nového ERP systému Microsoft Dynamics AX. Od roku 2015 probíhaly přípravy na jeho zavedení. Systém ERP byl implementován ve létě 2016 ve výrobním závodě v Kladně.

V podniku i nadále přetrvávají provozní obtíže. Největším problémem jsou dlouhé dodací lhůty výrobků, chybí vzájemná provázanost informačních toků uvnitř provozů, firma není schopna vyloučit nadbytečné procesy. Vážné komunikace se sesterským podnikem v Belgii. Chybí kvalifikované vedení HR. Dochází k častým změnám ve vedoucích pozicích. Firma nezměnila formu náboru ani finanční ohodnocení kvalifikovaných zaměstnanců, nesleduje produktivitu práce, nepodporuje firemní sounáležitost, nemá propracovaný systém odměn za inovace a nápady. V současné době se potýká s nedostatkem pracovních sil. Stále chybí propagace firmy, public relations. Její absence souvisí i s nesledováním konkurenčního prostředí i svého vlastního postavení na trhu.

Zavedení nového systému ERP se projeví v účetnictví za rok 2016, které bude přístupné až v polovině roku 2017.

11 DOPORUČENÍ

Cílem diplomové práce bylo vyhodnocení reakce firmy na ekonomickou krizi a navržení takových opatření, aby byl zajištěn going concern princip a obnovena životaschopnost firmy v dlouhodobém časovém horizontu.

Jako zdroj dat jsme využili volně přístupný Veřejný rejstřík a Sbirku listin. Informace, které jsou zde uveřejněné by měly být pravdivé a pravidelně aktualizované.

Opatření podniku na pokles zisku snižováním počtu zaměstnanců a nákupem nových strojů se ukázala být jako neúčinná. Nasazení nového ERP systému Microsoft Dynamics AX se dosud nemělo možnost v účetnictví projevit.

Provádění jednotlivých nesystémových kroků bez celkové vize o směřování firmy v dlouhodobém časovém horizontu nevedlo k obnově její životaschopnosti. Pro zajištění going concern principu doporučujeme dodržet teoretická východiska Zeleného, jeho pohled na podnikání, viz Příloha D a E. Zavedení ERP systému považujeme pouze za jeden z parametrů aplikace Z-I-P-F.

Aplikace Microsoft Dynamics AX bez předchozí či současné změny, nebo sanace firmy nemusí vést k žádoucím výsledkům. Všechny procesy jsou vzájemně provázané. Zavádění nových informací nepřináší automaticky znalosti. Finanční prosperita se neodvíjí pouze od prodeje. Aplikaci systému Microsoft Dynamics AX po úpravě vnitřního prostředí firmy doporučujeme

Jako slabý článek ve stavbě podniku jsme vyhodnotili tyto části a navrhuje následující řešení:

Tabulka 9: Návrh řešení identifikovaných obtíží podniku

OBTÍŽE	NÁVRH ŘEŠENÍ
Dlouhé dodací lhůty výrobků.	Zvýšení výrobní kapacity rozšířením směnného provozu, vyšší počet zaměstnanců, odstranění nadbytečných procesů, zefektivnění plánování.
Chybí vzájemná provázanost informačních toků uvnitř provozů.	Vyladění nového systému ERP Microsoft Dynamics AX.
Firma není schopna vyloučit nadbytečné procesy.	Ustálit personální politiku firmy tak, aby nedocházelo k časté fluktuaci jak vedoucích pracovníků, tak dělnických profesí.
Neefektivní plánování výroby bez ohledu na výrobní kapacity.	Respektování výstupů z nově zaváděného ERP systému.
Vážne komunikace se sesterským podnikem v Belgii.	Operativní online konference + pravidelná setkávání klíčových managerů.
Chybí kvalifikované vedení HR (human resources).	Zajistit kvalitní obsazení míst HR (human resources).
Dochází k častým změnám ve vedoucích pozicích.	Kvalitní vedení HR.
Firma nezměnila formu náboru ani finanční ohodnocení kvalifikovaných zaměstnanců.	Kvalitní vedení HR. Bez spoluúčasti není spolupráce.
Firma nesleduje produktivitu práce, podíl zaměstnanců na zisku.	Pravidelně sledovat produktivitu práce.
Nepodporuje firemní sounáležitost.	Kvalitní vedení HR

Nepropracovaný systém odměn za inovace a nápady.	Kvalitní vedení HR, propracovat odměňovací systém formou podílu na zisku, přidané hodnotě.
Nedostatek pracovních sil.	Kvalitní vedení HR
Chybí propagace firmy, public relations.	Realizace profesionálního marketingového mixu.
Nesledování konkurenčního prostředí i svého vlastního postavení na trhu	Pouze porovnáním s nejlepšími na trhu může vést k pokroku a zlepšení postavení firmy na trhu – účast na veletrzích.

Zdroj: autor práce

Z tabulky 9 je patrné, že většina obtíží podniku je řešitelná a vychází z jednoho zdroje – human resources, řízení lidských zdrojů. Zavedení finančně velmi náročného ERP systému, který mění procesy a vazby vzhledem k vnitřní struktuře firmy i zákazníkům a dodavatelům, nestačí.

„Tradiční podnik postupuje často opačně: nakoupí řadu technologií, zavede četné funkce a shromáždí množství dat a informací. Pak nakoupí informační systémy a získané informace a informační toky si v podniku zafixuje. Když již není návratu, tak se teprve začne zabývat účelem a ptát se: Proč? Nakonec zjistí, že mu chybí znalosti i moudrost k nalezení a dosažení správných cílů. Znalosti podniku nelze přizpůsobovat informacím: informace jsou pouhé vstupy do znalostních procesů.“ (Zelený, 2011, s. 72)

ERP systém lze aplikovat pouze na připravené restrukturalizované procesy a vazby firmy, pro připravené a vzdělané zaměstnance. Nemá smysl zaměstnávat lidi ve špatné soustavě. Schopnost výběru kvalitního personálu je jedním ze základních předpokladů úspěchu firmy. Doporučujeme kvalitní obsazení HR oddělení, jako jednoho z klíčových pracovišť.

„Všechno důležité je v rukou a hlavách lidí. V jejich hodnotách, zkušenostech, motivaci a schopnostech: je to vše v tom, co umějí, ne v tom, co vědí. ... Znalost je akce.“ (Zelený, 2011, s. 70)

Firma působící na globálním trhu nemůže svou kvalitu porovnávat pouze s lokálním trhem a konkurencí. Pouze konfrontace s vnějšími pravidly, na světových trzích vede ke zvýšení odbornosti a kvality. Doporučujeme účast a prezentaci na odborných mezinárodních veletrzích.

Budova, ve které sídlí podnik C-Mec Kladno byla postavena v roce 1999. Od svého počátku se zabývá stejným druhem podnikatelské činnosti – přesnou strojírenskou výrobou. V průběhu sedmnácti let tentýž podnik několikrát změnil nejen vlastníka, ale i jméno. Do roku 2007 jsme ho mohli najít pod názvem BARCO. V roce 2008 po rozdělení a prodeji vznikl název BMTech CZ Manufacturing, který byl po čtyřech letech změněn na C-Mec Kladno. Jen velmi obtížně si může podnik, neustále měnící název a image, budovat ustálené povědomí a pověst o značce na trhu. Doporučujeme vedení podniku ujasnit si své vize a poslání, a ve spolupráci s odborníky zvolit vhodný marketingový mix.

Naše doporučení - založení odborně vedeného HR oddělení, a rozhodnutí o moderním marketingovém mixu – nejsou zdaleka tak finančně náročná, jako zavedení nového ERP systému. Jak ukázaly výsledky z předchozích let, pouhé zavedení ERP systému nestačí. Změna musí být hlubší, promyšlenější, systematictější.

12 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla reakce firmy na ekonomickou krizi a navržení takových opatření, aby byl zajištěn going concern princip a obnovena životaschopnost firmy v dlouhodobém časovém horizontu. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Majitelem vybraného podniku C-Mec Kladno je občan belgického království, sesterský podnik sídlí v Belgii. Firma obchoduje nejen v rámci EU, ale i na světových trzích. Dodavatelé jsou lokální. Podnik od svého zrodu (1999 postaven na „zelené louce“) prošel rozdělením i několikanásobnou změnou majitele. Vzhledem k tomu, že firma obchoduje se zahraničními partnery, dopady Velké recese 2008-2009 se u něho projeví již o něco dříve. Podnik prošel celkovou restrukturalizací i revitalizací.

V teoretické části jsme si ukázali, jaké je postavení malých a středních podniků v zemích Evropské unie, mezi které patří i C-Mec Kladno. Podpoře těchto podniků, které tvoří klíčovou část našeho hospodářství se věnuje i česká vláda. Založení podniku cizím státním příslušníkem má svá pravidla a oporu v zákoně.

Silným tématem předchozích let byla Velká recese 2008-2009. Na jejím popisu a časové posloupnosti se většina odborníků shodne. Příčinu a řešení již vidí každý jinde. Abychom mohli dodržet zadání cíle diplomové práce: „*zajištění going concern principu a obnovu životaschopnosti firmy v dlouhodobém časovém horizontu*“ bylo zapotřebí pochopit postavení vybraného podniku v širším kontextu. K tomu jsme využili pohled Švihlíkové používající koncept Kondratěvových vln. Zelený (2011) upozorňuje na to, že v současnosti nejde jen o vleklou krizi, ale zároveň o dlouhodobou kvalitativní transformaci. Krize je cyklická, ale transformace je jednosměrná a nezvratná. Cítíme, že postoje Švihlíkové a Zeleného jsou ve vzájemném souladu.

V současné době se společnost nachází ve velmi turbulentním období, kde i malá změna může mít velké dopady. Je zapotřebí velmi pilně sledovat dění ve vědě, společnosti i na trhu, neztrácet krok s novými technologiemi. Dnes není problémem nedostatek

informací, ale naopak jejich množství. Schopnost výběru relevantních dat záleží na osobnostním růstu jedince, jeho schopnosti učit se, neztrácet nadhled a zdravý rozum. Znalosti jsou nejdůležitější formou kapitálu. Řízení podniku by mělo být založeno na zdravém rozumu, podloženém fakty, zkušenostmi a důkazy.

Ekonomika není stroj, je to spíše živoucí organizmus. Podniky nelze řídit podle návodů, které napsal někdo jiný, v jiné době, v jiných souvislostech. Zelený vnímá řízení podniku spíše jako filosofický směr, odrážející majitelův náhled či přístup k životu. Osobní rozvoj staví do přímé souvislosti s rozvojem podniku. Etika a mravnost tak hrají zásadní roli. Zelený stále upozorňuje na důležitost pochopení principu ZIPF a odrazuje od slepých aplikací jednotlivých kroků jakékoliv teorie. Snaží se tak o objasnění svého vidění světa, ve kterém hraje důležitou roli rozum a aktivní užití znalostí formou činu. Zeleného teorie nejsou jen ekonomickými teoriemi, zabývají se přístupem k sobě samému, k životu, k celé společnosti.

Žijeme v období klíčových změn – je velmi obtížné v této dynamické době vést podnik k úspěchu a prosperitě. V ekonomii bývá často vytlačován zdravý rozum, přestože se kýžené výsledky nedostavují. Často panuje velký nesoulad mezi popisem a reálnou činností. Vidíme rozdíl mezi tím, co podnik dělá, a tím, co deklaruje ve svých materiálech. Správné pochopení a realizace cílů firmy spolu s marketingovou strategií mohou být významnou konkurenční výhodou. Žádná konkurenční výhoda však není trvalá.

Majitel musí řídit svůj podnik za podmínek lokální, evropské i světové krize. Většina podniků nemá připravenou žádnou soustavu řízení. Zpravidla používají mozaiku vzájemně neprovázaných, převzatých, v dané době módních metod a technik. Zvyšování zisku pomocí aplikace nesourodých manažerských metod nevede k úspěchu.

Kdo se honí za penězi, ten je nikdy nedohoní. Hleďte si práce, dělejte ji lépe než soused. Peníze za vámi přijdou sami.“ (Zelený, 2011, s. 101)

Je zapotřebí celkové změny, změny přístupu k firmě. Několikanásobná výměna ředitele nepomůže. Nový ředitel opět udělá další SWOT analýzu, připraví strategie na prezentaci, bude hovořit o tom, co by se mělo udělat. Než se ale dostane k „akci“ je

propuštěn nebo sám odejde. Podnik jsou činy, akce. Dělat a dodělat. Ne prezentace. Rozhodnutí, jak dál, je na majiteli. Změna v myšlení majitele je nejdůležitější.

Investice do nového ERP systému je správnou reakcí na současnou celospolečenskou a ekonomickou situaci. Je to postup moderní, akceptující nové technologie a myšlenku svobodného trhu.

„Svobodný trh je jedinou nadějí lidstva, ale jeho signály a pokusy o řešení transformace nesmí být bezohledně deformovány. Svobodný trh dnes prosazuje samoslužbu (self-servis), odstraňování zbytečných mezičlánků (disintermediation), masovou kustomizaci a individualizaci výrobků a služeb (mass customization), jakož i novou relokací hospodářské činnosti, počínaje od zemědělství (precision a vertical agriculture), ale rozšiřující se i do výroby a služeb, startující nový cyklus sektorového rozvoje, tentokrát na lokální úrovni. Rčení „Mysli globálně a jednej lokálně“ vystihuje historickou transformaci.“ (Zelený, 2011, s. 35)

Abychom dosáhli plné účinnosti systému je třeba ho aplikovat na připravené, restrukturalizované procesy a vazby firmy. Zachování going concern principu a obnova životaschopnosti firmy v dlouhodobém časovém horizontu je v rukou majitele.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku. In: *Nový občanský zákoník: rejstřík*. Ostrava: Sagit, 2012. ISBN 978-80-7208-920-8.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., roz. vyd., Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

JOSKOVÁ, Lucie a Pavel PRAVDA. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4834-4.

JUREČKA, Václav. *Makroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4386-8.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4385-1.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 4. vyd. Praha: UJAK, 2012. ISBN 978-80-7452-024-2.

MACH, Miloš. *Makroekonomie II: pro magisterské (inženýrské) studium*. Vyd. 2. Slaný: Melandrium, 2003. ISBN 80-86175-34-0.

Sborník konference *Lokální ekonomiky 2016*. Institut 2018.

SOUKUPOVÁ, Jana. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-17-4.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠVIHLÍKOVÁ, I. *Přelom: Od velké recese k velké transformaci*. Bratislava: Inaque, 2014. ISBN 978-80-89737-06-2.

ŠVIHLÍKOVÁ, I. *Globalizace a krize: souvislosti a scénáře*. 1. vyd. Všeň: Grimmus, 2010. ISBN 978-80-87461-01-3.

ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Kratochvilka: Čintámani, 2005. ISBN 80-239-4969-1.

ZELENÝ, Milan. *Hledání vlastní cesty: listy a reporty o moderním managementu*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-1611-1.

ZELENÝ, Milan. *Neučte se z vlastních chyb--: pohlednice z druhého břehu*. Praha: Ottovo nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-7360-636-7.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

Official Journal of the European Union. Luxembourg: Publications Office of European Union, 2003, č. L 124. ISSN 1725-2555.

Seznam použitých cizojazyčných internetových zdrojů

About Barco - Company profile. [online]. [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.barco.com/en/aboutbarco>

Belgium – Overview. [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/belgium_en

Population: 15 to 64 years in EU. [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/economy_finance/ameco/user/serie/ResultSerie.cfm

Gross domestic product at current prices. [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/economy_finance/ameco/user/serie/ResultSerie.cfm

Seznam použitých internetových zdrojů

Belgie - základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. [online]. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/belgie/index.html

Česká republika – Přehled. [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/czechrepublic_cs

ČESKO. Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických. [online]. [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=80595&nr=304~2F2013~20Sb.&ft=pdf>

Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika. [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-

Počet obyvatel v regionech soudržnosti, krajích a okresech České republiky k 1. 1. 2016. [online]. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853387/1300721601.pdf>

Přehled listin. [online]. [cit. 2016-06-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=344912>

Přehled údajů SBA 2015 Česká republika. [online]. [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/7/translations/cs/renditions/pdf>

Rok 2017: Ekonomické výhledy – další dekáda globální stagnace? [online]. [cit. 2016-11-20]. <http://www.milanzeleny.com/cs-CZ//stranky/1/-/0/465/rok-2017-ekonomicke-vyhledy>

Sbírka listin C-Mec Kladno s.r.o., vedeného Městským soudem v Praze – zakladatelské dokumenty, notářské zápisy a zprávy o vztazích [online]. [cit. 2016-06-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=344912>

Úplný výpis z obchodního rejstříku, vedeného Městským soudem v Praze oddíl C, vložka 133859 [online]. [cit. 2016-06-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=344912&typ=UPLNY>

Výroční zpráva 2010. [online]. [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=13645609&subjektId=344912&spis=215595>

Začínající éra podvodů, intervencí a bankrotů. [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.milanzeleny.com/cs-CZ//stranky/1/-/0/464/zacinajici-era-podvodu-intervenc>

Zakladatelské dokumenty, notářský zápis. [online]. [cit. 2016-09-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=13645592&subjektId=344912&spis=215595>

SEZNAM ZKRATEK

ERP	Enterprise Resource Planning - podnikový informační systém
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
HR	Human Resources – lidské zdroje
K-vlny	Kondratěvovy vlny
MSP	malé a střední podniky
PR	Public Relations
SBA	Small Business Act
Z-I-P-F	zákazník (Z), inovace (I), zdroje a procesy (P), peníze a finance (F).

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model životního cyklu podniku	36
Obrázek 2: Provázanost podnikového cyklu Z-I-P-F	68

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet obyvatel v produktivním věku 15 až 64 let (v tisících):	14
Tabulka 2: Hrubý domácí produkt v miliardách Euro (EU = 100 %)	15
Tabulka 3: Definice malého a středního podniku (MSP)	16
Tabulka 4: Počet podniků (podle velikosti), počet zaměstnaných osob a jejich podíl na hospodářském trhu v České republice a Evropské unii.	17
Tabulka 5: K-vlny a jejich charakteristika.....	27
Tabulka 6: Vlastnická struktura podniku C-Mec Kladno s.r.o. (modrá barva = Česká republika, oranžová barva = Belgie).....	58
Tabulka 7: Obchodní partneři firmy C-Mec Kladno	59
Tabulka 8: BARCO Nizozemí – daňové odvody v ČR 2001-2008 (v tisících Kč).....	63
Tabulka 9: Návrh řešení identifikovaných obtíží podniku	73
Tabulka 10: Členské země Evropské unie (k. 1. 7. 2016)	I
Tabulka 11: Barco 2001 - 2007 (v tis. Kč)	III
Tabulka 12: C-Mec Kladno 2008 – 2015 (v tis. Kč)	IV

Seznam grafů

Graf 1: Profil SBA 2015 v ČR.....	19
Graf 2: Sinusoida dlouhé Kondratěvovy vlny	28
Graf 3: Atraktor a bifurkační bod	29
Graf 4: Fáze ekonomického cyklu	40
Graf 5: Diagnóza opírající se o anamnézu s určením příčin krize.....	46
Graf 6: Založení podniku C-Mec Kladno firmou BARCO Nizozemí (modrá barva = Česká republika, oranžová barva = Belgie, červená barva = Nizozemí) – vzájemné vztahy	55
Graf 7: Vlastnická struktura podniku C-Mec Kladno s.r.o. (modrá barva = Česká republika, oranžová barva = Belgie) – vzájemné vztahy.....	56
Graf 8: Zisk před zdaněním (v mil. Kč)	62
Graf 9: Počet zaměstnanců a zisk firmy BARCO a C-Mec Kladno v letech 2001-15 ...	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Členské země Evropské unie (k. 1. 7. 2016).....	I
Příloha B – Barco 2001 - 2007 (v tis. Kč)	III
Příloha C – C-Mec Kladno 2008 – 2015 (v tis. Kč)	IV
Příloha D – Geneze krize	V
Příloha E – Desatero pro řízení v éře globálních trhů.....	XI
Příloha F – Doporučení českým manažerům.....	XIII
Příloha G – C-Mec Kladno - logo a obchodní partneři.....	XIV

Příloha A – Členské země Evropské unie (k. 1. 7. 2016)

Tabulka 10: Členské země Evropské unie (k. 1. 7. 2016)

	Název vzestupně	Rozloha (km ²)	Obyvatelé (mil.)	Počet poslanců v Evropském parlamentu
1	Belgie	30 528	11,26	21
2	Bulharsko	110 370	7,2	17
3	Česká republika	78 868	10,54	21
4	Dánsko	42 924	5,66	13
5	Estonsko	45 227	1,31	6
6	Finsko	338 440	5,47	13
7	Francie	633 187	66,42	74
8	Chorvatsko	56 594	4,23	11
9	Irsko	69 797	4,63	11
10	Itálie	302 073	60,8	73
11	Kypr	9 251	0,85	6
12	Litva	65 286	2,92	11
13	Lotyšsko	64 573	1,99	8
14	Lucembursko	2 586	0,56	6
15	Maďarsko	93 011	9,86	21
16	Malta	315	0,43	6

17	Německo	357 376	81,2	96
18	Nizozemsko	41 542	16,9	26
19	Polsko	312 679	38,01	51
20	Portugalsko	92 226	10,37	21
21	Rakousko	83 879	8,58	18
22	Rumunsko	238 391	19,87	32
23	Řecko	131 957	10,86	21
24	Slovensko	49 035	5,42	13
25	Slovinsko	20 273	2,06	8
26	Španělsko	505 944	46,45	54
27	Švédsko	438 574	9,75	20
28	Velká Británie	248 528	64,88	73

* HDP EU na obyvatele = 22 400 EUR (2005)

Zdroj: autor práce

Příloha B – Barco 2001 - 2007 (v tis. Kč)

Tabulka 11: Barco 2001 - 2007 (v tis. Kč)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Počet zaměstnanců	80	129	171	283	284	216	60
Mzdy	18 533	24 628	31 052	45 415	55 805	51 770	13 854
Sociální zabezpečení	6 409	8 598	10 934	15 716	19 586	18 088	4845
Osobní náklady celkem	24 942	33 224	42 109	61 470	75 793	70 920	18 764
Zisk před zdaněním	64 695	68 755	76 610	97 949	8 359	54 810	1 588
Sazba daně (daň placená společnostmi)	31 % (127)	31 % (201)	31 % (324)	28 % (238)	26 % (380)	24 % (13 308)	24 % (5 651)
Daňová povinnost	17 854	20 325	23 336	26 095	2 188	13 308	5 651
Daňová pobídka	17 727	20 124	23 012	25 857	1 808	0	0

Zdroj: autor práce

Příloha C – C-Mec Kladno 2008 – 2015 (v tis. Kč)

Tabulka 12: C-Mec Kladno 2008 – 2015 (v tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	62	77	97	128	142	142	106	110
Mzdy	16 595	21 002	26 565	34 291	40 989	41 625	35 849	35 603
Sociální zabezpečení	5 836	6 940	9 107	11 771	13 343	14 683	12 466	12 394
Osobní náklady celkem	22 560	28 570	36 812	47 209	55 459	57 301	49 106	48 327
Zisk před zdaněním	350	12 185	24 212	8 358	21 375	13 327	11 366	14 962
Sazba daně	21 %	20 %	19 %	19 %	19 %	19 %	19 %	19 %

Zdroj: autor práce

Příloha D – Geneze krize

1) Součástí Rooseveltovy reakce na „Velkou depresi“ po roce 1929 (která na burze trvala až do roku 1954) bylo založení Fannie Mae (Federal National Mortgage Association) v roce 1938. Cílem této první GSO (government sponsored organization) bylo zpřístupnit bydlení širokým vrstvám Američanů pomocí sekundárního nákupu hypoték z primárních bankovních zdrojů.

2) V roce 1977 prosadila Carterova vláda do zákona tzv. Community Reinvestment Act (CRA) určenou k pomoci ekonomicky slabým komunitám, které si nemohly dovolit rodinné domky a neměly přístup k půjčkám a hypotékám standardního typu.

3) Následkem CRA byly státem podporovány banky, které levnější hypotéky v chudších regionech poskytovaly. Tento mechanismus fungoval v tradičních standardech a za přísné regulace FDIC (Federal Deposit Insurance Corporation) i státního pojištění finančních rizik spojených s CRA.

4) Dne 08.12.1993 proběhla osudná tisková konference („Hi, I am Bob Rubin“), kde Clintonův ekonomický poradce Robert E. Rubin (později Obamův poradce oznámil novou CRA iniciativu pro podporu hospodářsky slabých komunit vnitřního města a venkova. Cílem bylo usnadnit poskytování hypoték, prosadit nová pravidla a zaručit zvýšení finančních toků do chudších lokalit (Tehdy to znělo „sociálně“ a dost nevinně.)

5) Rok 1995: na naléhání na prezidenta Clintona byla pravidla regulace CRA radikálně uvolněna a systém poskytování hypoték podroben zásadnímu reinženýringu. Politickým cílem masivní státní intervence bylo posílení a urychlení poskytování hypoték sociálně slabším vrstvám. Svět byl navždy změněn a kapitalismus svobodného trhu podroben bezprecedentní zkoušce.

6) „Clintonova revize“ zavedla systematické „bodování“ bank podle míry dodržování předpisů a cílů CRA. Banky byly nuceny uvolnit další kritéria a standardy hypoték při nízkých úrokových sazbách (tzv. subprime rates). Strach ze sankcí nutil banky, aby podobné ústupky vyžadovaly i od svých poboček ostatních regionálních úvěrových institucí. Nákaza se začala šířit.

7) V letech 1993-1998 se CRA garantované půjčky zvýšily o 39 %, jejich nárůst byl dvakrát rychlejší než ostatní bankovní půjčky. Ještě 19. dubna 2000 ministr financí Larry Summers (později Obamův ministr) nemůže zakrýt své nadšení na „úspěchem“ revize: „První dáma (Hillary Clinton, později Obamova ministryně) říká, že je třeba celé vesnice k výchově děcka; my říkáme, že je třeba kapitálu k budování vesnice.“ Bohužel nešlo o kapitál soukromý, ale o peníze daňových poplatníků.

8) Součástí Clintonovy revize bylo zavedení tzv. sekuritizace hypoték a jejich prodeje jako státem podporovaných obligací (CMO, CDO) investorům domácím i zahraničním. Kolaterál byly pozemky a domy, jejichž hodnota historicky pouze stoupala: nikdo nepředpokládal pokles cen nemovitostí. Zájemců o takto „jištěné“ investice bylo dost, v USA i po celém světě.

9) První veřejný prodej nově sekuritizovaných obligací se odehrál v roce 1997 skrze First Union Bank (později Wachovia Corporation, nyní Wells Fargo) ve spolupráci s investiční bankou Bear Stearns. V roce 2003 dosáhl regulovaný trh s CRA hypotékami 600 miliard dolarů. Neregulovaný trh tvořil nezjistitelný mnohonásobek.

10) Rok 1998: Brooksley E. Born (Předsedkyně Commodity Futures Trading Commission) varuje před neprůhledností finančních derivátů a volá po jejich okamžité regulaci na ochranu americké i světové ekonomiky. Alan Greenspan i Robert Rubin, vládní ekonomové, se jí veřejně vysmívají: „Regulace derivátních transakcí, které jsou soukromě dohodnuty mezi profesionály, jsou nepotřebné.“ (Greenspan) „Nová pravidla a regulační dohled může jen zvýšit právní nejistotu na kvetoucích globálních trzích.“ (Rubin)

11) Rok 1999: Brooksley E. Born odstupuje z funkce CFTC. Povzbuzen, Phil Gramm předložil rozsáhlý regulační zákon. Schváleno, Clintonem podepsáno. Cesta ke světové krizi otevřena. Neregulovaná hodnota finančních derivátů vzrostla z 50 na 550 bilionů USD – tolik peněz prostě v celém systému není.

12) Vznikl nový, divný svět. Přední investiční domy Wall Streetu začaly obchodovat s novými investičními nástroji. Clintonův předseda Fed Alan Greenspan zahájil strategii nízkých úrokových měr a propadu US dolaru. Levné peníze zaplavily americké trhy. Stavební firmy si půjčovaly a stavěly nové domy; banky si půjčovaly a poskytovaly stále levnější úvěry; Wall Street si půjčoval až v poměru 40:1 (poměr dluhů k hodnotě aktiv). Nové finanční instrumenty a nový obor „finančního inženýrství“ dále stimulovaly „kreativitu“ chamtivců. Spekulativní bublina iracionálního nadšení a ziskuchtivé zaslepenosti se nafoukla téměř přes noc.

13) Toxické hypotéky vznikaly jako na běžícím pásu. Nikdo již neverifikoval příjmovou či kolaterální schopnost splácení půjček, hotovost pojistného vkladu nebyla vyžadována. Státní surrealismus završila Federal Reserve Bank of Boston, která určila, že účast v programu úvěrové poradny lze hodnotit jako důkaz žadatelovy schopnosti uřídit své dluhy. Clintonova politika výrazně narušila tradiční principy svobodného trhu a zodpovědného podnikání. Svět se zbláznil

14) Místní komunity zakládaly občanské iniciativy, jako ACORN (Association of Community Organizations for Reform Now), které pomáhaly prosazovat cíle CRA a bodování bank na lokální úrovni. Nástroje propagace, agitace, protestu a politického nátlaku byly použity proti institucím, které se snažily úvěrová pravidla zpřísnit. (První zástupce a „community organizer“ ACORN byl mladý advokát, Barack Hussein Obama.)

15) V roce 2003 se Bushova vláda pokusila o přísnější regulaci státních agentur. Fannie Mae a Freddie Mac, které tvořily vlastně jediný dostupný hypotéční trh. Návrh zákona tzv. Bushovy revize díky opozici demokratů neprošel. Demokraté nejen obhájili Fannie a Freddie, ale napadli Bushe, že se snaží omezit tzv. affordable housing pro méně majetné skupiny obyvatel. Prezident Bush selhal zaneprázdněný událostmi 11.9. a dvěma válkami, se o prosazení této tolik potřebné regulace již dále nepokusil.

16) K 1. září 2005 demokraté prosazují další významnou intervenci. Kreditní instituce s aktivy nad 250 milionů USD musely podstoupit tzv. třístupňový CRA kvalifikační test. Tento kvalifikační limit byl zvýšen na 1 miliardu USD. Ostatní instituce a menší regionální banky byly třístupňového testu zproštěny. Rasová diskriminace, nikoli schopnost splácet, byla užitá jako argument pro rozšíření vlivu CRA. Žádný americký politik neměl dostatek odvahy, aby se postavil proti rasové linii argumentace. Sociální inženýring zvítězil nad principy svobodného trhu, vznikl „trh volný“ a míra státního intervencionismu ztratila omezení i stud.

17) Finanční krize se po roce 2005 stala nezastavitelnou. Další a další instituce, nespádající ani pod slabé garance CRA, se vrhly na neregulované trhy vydávání, sekuritizace a prodeje toxických hypoték. Lidé bez stálých příjmů a neschopní splácet dluhy byli vlákáni do nízkoúrokových kontraktů po statisících. Nízký dolar, levné peníze a levné hypotéky přilákaly i zahraniční banky, investory a suverénní fondy.

18) V roce 2008 spekulativní bublina praskla. Přebytek nových domů, marginálních pozemků a domů v hypotéčních aukcích zaplavily trhy a srazily ceny nemovitostí takřka přes

noc. Mnohé nesplacené hypotéky byly vyšší než tržní hodnota nemovitosti. Předčasné vypovídání smluv nabylo kritických rozměrů. Celé globální řetězce prodeje a pojištění investic, založených na toxických hypotékách, spočívaly na iracionálním a hloupém předpokladu „trvale rostoucích cen nemovitostí“.

19) Důsledkem a hlavním symptomem krize je ztráta vzájemné důvěry mezi účastníky řetězce a následné zmrazení úvěrových toků. Ztráta důvěry či nárůst globálního řetězce nedůvěry je u kořene všech negativních dopadů a je zároveň kritériem a mírou efektivnosti špatně naordinované léčby. Důvěra se ukázala být základním a nosným pilířem kapitalismu svobodného trhu. Bez důvěry nejsou trhy a bez trhů neznáme hodnotu a cenu ekonomických statků.

20) Role důvěry a důvěryhodnosti, psychologie chování davů, vliv strachu a obav na akce lidí, lidská adaptabilita a přizpůsobivost v reakcích na technické stimuly. Iracionalita v rozhodování apod., nejsou součástí klasické ekonomie a na vysokých školách se neučí. Naivní a průhledná manipulace úrokových měr představuje vrchol našeho chápání ekonomických systémů.

21) I když krize narůstala celé dekády, její dopad udeřil „náhle“ v září 2008: díky toxickým hypotékám tok úvěrů „zamrzl“ a důvěra se z trhu vytratila. Neregulované investiční banky Wall Streetu začaly bankrotovat a dnes již neexistují anebo jsou transformovány na regulované banky komerční. Zatímco do září 2008 vláda tvrdila, že vše je v pořádku, během několika dnů začali Paulson, Bernanke i Bush strašit kolapsem celé ekonomiky. Totální neznalost role strachu v ekonomice jim zabránila přemýšlet o dopadech.

22) Státní intervence do ekonomiky, v podobě masivních injekcí hotovosti, byla zvolena jako řešení, přestože je známo, že státní intervence omezuje a ničí dynamiku svobodného trhu, zvyšuje nedůvěru, odnímá zodpovědnost a vede k závislosti na politickém rozhodování státních byrokratů. I když příčinou finanční krize byly masivní intervence státu do ekonomiky, nevyplývá z toho přece, že ještě větší intervence budou tou správnou cestou k řešení.

23) Záchraný balík H. Paulsona, tzv. TARP (Troubled Assets Relief Package), který byl původně prosazován jako plán nákupu toxických hypoték státem se setkal s opozicí 70 % občanů, většiny republikánů a také kolem 200 předních ekonomů, kteří před záchraným balíkem varovali. I přesto se politikům podařilo návrh prosadit.

24) První pokus o přijetí zákona neprošel. Dne 29. září 2008 nastal největší propad akcií od 2. světové války, a to o 777 bodů. Burza byla znepokojena vládní kampaní strachu o kolaps ekonomiky, očekávala státní „záchranu“, a tudíž první reakce byla negativní.

25) Politický proces kolem balíku způsobil navěšení „vánočních ozdob“ na tento dárkový stromek, jako např. pomoc vlastníkům závodních drah NASCAR, investorům do državy Americká Samoa, výrobcům dřevěných šípů a výrobcům rumu v Portoriku (celkem 16 takových položek tzv. vepřového, podobné českému „porcování medvěda“. Ovšem také \$20 milionů pro ACORN.)

26) Původní třístránkový Paulsonův návrh se rozrostl na 450 stránek, které nemohl nikdo zodpovědně před hlasováním vyhodnotit. Panikáři Bush, Obama i McCain se shodli na podpoře záchranného balíku.

27) V polovině listopadu Paulson oznamuje masivní změnu strategie TARP: namísto nákupu toxických hypoték se přechází na přímé investice do akcií bankovních sektorů. Nedostatek průhlednosti a zodpovědnosti dovoluje takovou radikální změnu v užití peněz TARP; zákonodárci již jsou bezmocní a irelevantní.

28) Nastává čas „morálního hazardu“: o státní „bakšiš“ se ucházejí nejen banky, ale i stavební firmy, automobilky, nemocnice a městské i regionální samosprávy. Podmínkou získání podpor je prokázaná neschopnost fungovat v prostředí svobodného trhu. Podniky a instituce uměle zhoršují své výsledky, aby získaly miliardové půjčky. Přichází nová vlna strachu a zastrasování. Politici opět „zachraňují“, a opět s penězi daňových poplatníků.

29) Dnes je do americké ekonomiky nesmyslně napumpováno historicky nejvyšší množství hotovosti, ale přesto se úvěrové trhy neuvolnily: banky „sedí“ na balících finančních rezerv a stát snižuje úrokové míry na virtuální nulu, jako by nic jiného z ekonomie neuměl. Kromě nedůvěry se ekonomikou začínají šířit emoce, zmatek, neznalost a hloupost, tedy virové nákazy, proti nimž jsou „antibiotika“ rozumu bezmocná.

30) Vznikla mocná „unholy“ aliance Big business-Big government-Big Unions, která je schopná prosadit cokoli k dalšímu omezení funkce svobodného trhu a oddálit potřebnou kreativní destrukci, jež by umožnila vstup novým podnikům, novým investorům a novým podnikatelským modelům. Trvání krize se tím prodlužuje na neurčito...

Geneze hledání řešení bude podobně poučná, charakterizovaná averzí k fungování kapitalismu svobodného trhu, spoléhání na stát a peníze daňových poplatníků, zavržení Schumpeterova principu „kreativní destrukce“ apod. Jestliže nedovolíme bankrotujícím podnikům zbankrotovat, tak eliminujeme zodpovědnost z kapitalismu, odměňujeme špatné chování a rozhodování v podnikové sféře a – zřejmě nepoučení – vydáváme se na dobře vyšlapanou, i když již pěkně „zarúbanú“ cestu k socialismu. (Zelený, 2011, s. 15)

Příloha E – Desatero pro řízení v éře globálních trhů

1) Horizontální organizace podniku:

Opustit vertikální příkazovou hierarchii, založenou na funkční specializaci a dělbě práce. Zavést plochou, procesně orientovanou organizaci, odpovídající horizontální logice výrobních procesů. Místo „rozvinuté dělby práce“ – a tudíž i dělby procesů a znalostí – prosadit znalostní integraci, multifunkčnost a vícerozměrnost.

2) Kinetická organizace:

Každá, třeba i sebemenší, událost v podnikovém dění představuje potenciální zdroj nápadů, zlepšení a diferenciací. Každé rozhodnutí, každý zaměstnanec a každý zákazník jsou potenciálním zdrojem pohybu, zdrojem pohybové kinetiky, vedoucí k inovaci.

3) Masová kustomizace:

Individuální zakázkovost a kustomizace výrobků a služeb pro všechny, za „masové ceny“. Nejdříve prodat, pak vyrobit. Žádný zákazník není anonymní. Minimalizace mezičlánků mezi výrobcem a spotřebitelem. Samokustomizace. Produkt v rukou zákazníka je a zůstává součástí výrobního procesu.

4) Autonomní týmy či „améby“:

Týmová odpovědnost za proces či úsek procesu hodnotového řetězce, týmová spolupráce. Podnikatelské jednotky a spolupodnikání uvnitř podniku, podniky v podnicích. Předpoklad inovativního chování.

5) Integrace zákazníka:

Náš zákazník, náš pán – již nestačí. Náš zákazník je také partnerem a součástí výrobního procesu, je integrován do jeho podnikové strategie a podílí se na její realizaci. Aliance se zákazníkem je důležitější než aliance s konkurentem. Outsourcing do rukou zákazníka začíná dominovat.

6) Vnitropodnikové trhy:

Tržní hospodářství nekončí před branami podniku. Tržně se chovat, umět hospodařit, vydělat si na sebe a přijmout spoluzodpovědnost za podnik, jehož jsem součástí, vyžaduje vnitropodnikovou směnu výrobků, služeb, práce a zdrojů za tržní ceny, a to ve všech částech hodnotového řetězce podniku.

7) Eliminace rozhodovacích kompenzací:

Moderní zákazník nechce kompenzovat kvalitu za cenu a cenu za rychlost, nechce se vzdávat jedné dimenze na úkor dimenze druhé. Globální trhy, internet a telekomunikační systémy mu umožňují správného výrobce či dodavatele identifikovat téměř okamžitě. Kompensace (tradeoffs) je třeba eliminovat ze strategií uspokojování zákazníka.

8) Integrace dodavatele (ko-lokce):

Integrace zákazníka musí být na druhé straně hodnotového řetězce doplněna integrací dodavatele. Dodavatel, tak jako zákazník, se stává součástí výrobního procesu, mnohdy i fyzicky a prostorově, tj. kolokován přímo na výrobní lince, ve strategické alianci se zákazníkem.

9) Řízení s otevřenými knihami:

Volný tok informací, přístup k informacím a užívání informací jsou základem svobodného trhu – hlavně uvnitř podniku. Zaměstnanci mohou zlepšovat svůj výkon, jen když znají svůj podnik a rozumí skutečným dopadům svého úsilí. Průhlednost, otevřenost a přístup, nikoli utajování, jsou klíčem k iniciativě a inovacím.

10) Reinženýring výrobních procesů:

Výrobní procesy musí nepřetržitě vylučovat operace, které nepřidávají hodnotu. Integrace a slučování operací vede k minimalizaci mezistupňů, procesních kroků, výrobních součástek, komponentů a nadbytečných pracovníků přes celý hodnotový řetězec.

Výše uvedené dimenze globální konkurenceschopnosti představují stavební bloky pro tvorbu individuální, na míru šité *soustavy řízení daného podniku*. (Zelený, 2011, s. 38)

Příloha F – Doporučení českým manažerům

1. Přestaňte sbírat izolované metody, vytvořte svoji vlastní podnikovou soustavu řízení.
2. Podnik je organismus, ne stroj: začněte jej tak vnímat a chápat.
3. Učte se ze soustavy řízení Tomáše a Jana Bati, tj. odkazu českých podnikatelů lepších než vy.
4. Znalosti lidí jsou vaším nejcennějším kapitálem. Znalosti nejsou informace.
5. Opusťte zastaralý „vize-mise“, popisný přístup ke strategii. Důležité přece není, co říkáte, ale co děláte.
6. Strategie je to, co děláte, a to, co děláte, je vaší strategií.
7. Opusťte benchmarking jako nástroj honby za stejností.
8. Diferenciace (produktů, procesů a služeb) je základem konkurenčního úspěchu.
9. Přestaňte spoléhat na eurobyrokratizaci pomocí standardů, norem a certifikátů.
10. Inovace a podnikavost jsou nejdůležitějšími procesy podniku: váš podnik se musí stát „továrnou na inovace“.
11. Decentralizovaná organizace podniku je předpokladem inovace: decentralizujte tedy.
12. Dáte-li špatný systém na internet, pak budete mít špatný systém na internetu.
13. Technologie není řešením, ale násobitelem řešení dobrých – i špatných.
14. Každý zákazník je trh: individualizace a „šití na míru“ se musí stát návykem.
15. Žádný podnik nemůže být lepší než síť, jíž je součástí: spolupracujte.
16. Každý zaměstnanec musí přidávat, a ne ubírat hodnotu: měřte přidanou hodnotu.
17. Produktivita je klíčem k blahobytu, růstu a konkurenceschopnosti. Zvyšujte ji. Nepřetržitě.
18. Neprosazujte za každou cenu strategii, která je nevhodná – a proto těžko prosaditelná.
19. Vzdělávejte své zaměstnance distančně, v podnikatelské univerzitě a přes internet.
20. Nikdy se neučte z vlastních chyb, vždy jen z chyb druhých. (Zelený, 2011, s. 49)

„Ne vše, co je psáno je i dáno – schopnost výběru zdrojů je jedním z předpokladů vyzrání.“ (Zelený, 2011, s. 16)



Zdroj: autor práce

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jindřich Fixa

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Restrukturalizace a revitalizace vybraného podniku

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 14

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 17

Vedoucí práce: Doc. Ing. Ilona Švihlíková, Ph.D.