

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Krizový management institucí

Crisis management of institutions

Karel Nedvěd

Cheb 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Krizový management institucí“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne.....

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucímu bakalářské práce panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za jeho cenné rady a ochotu při vedení bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD.....	8
1 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	10
1.1 Definice krizového řízení.....	10
1.1.1 Mimořádná událost.....	11
1.1.2 Krizová situace.....	11
1.2 Charakteristika krizových stavů.....	12
1.2.1 Stav nebezpečí.....	12
1.2.2 Nouzový stav.....	12
1.2.3 Stav ohrožení státu.....	13
1.2.4 Válečný stav.....	13
1.2.5 Vyhlášení nouzového stavu v roce 2007.....	13
1.3 Krizové řízení města Cheb.....	14
1.3.1 Zvláštní orgány města Cheb.....	14
1.3.1.1 Bezpečnostní rada obce s rozšířenou působností.....	14
1.3.1.2 Krizový štáb obce s rozšířenou působností.....	16
1.3.2 Krizové plánování.....	17
1.3.3 Krizový plán města Cheb.....	17
1.3.4 Integrovaný záchranný systém (IZS) Karlovarského kraje.....	19
1.3.5 Únik čpavku-cvičení.....	19
1.4 Systém hospodářských opatření pro krizové stavy.....	22
1.4.1 Systém nouzového hospodářství.....	23
1.4.2 Státní hmotné rezervy.....	24
1.4.3 Informační systém ARGIS.....	24
1.4.4 Výběr dodavatele nezbytné dodávky.....	25
1.4.4.1 Dodavatel nezbytné dodávky.....	25
1.4.5 Dodání nezbytné dodávky při krizové situaci.....	26

1.5	Síly a prostředky smluvně zabezpečené.....	26
1.6	Zdroje rizik na území obce s rozšířenou působností Cheb	27
1.6.1	Dopady	30
1.6.2	Předpoklady (podmínky) pro úspěšné řešení krizové situace.....	30
1.6.3	Požadavky na mimořádné síly a prostředky	30
1.6.4	Požadavky na mimořádné zdroje.....	30
1.7	Financování krizového řízení	31
1.8	Hodnocení krizového řízení města Cheb a možné zlepšení	32
2	KRIZOVÝ MANAGEMENT V SOUKROMÉ SFÉŘE	33
2.1	Všeobecné informace o společnosti apt Products s.r.o.	33
2.2	Průběh krizového procesu	35
2.2.1	Optimální průběh krizového procesu	35
2.2.2	Efektivní průběh krizového procesu.....	36
2.2.3	Zvládnutý průběh krizového procesu	36
2.2.4	Nezvládnutý průběh krizového procesu	37
2.3	Potenciální zdroje krize.....	38
2.3.1	Kategorie rizik	39
2.4	Analýza rizik ve společnosti apt Products s.r.o.....	40
2.4.1	Zanesení do krizové matice	41
2.5	Finanční analýza společnosti apt Products s.r.o.	43
2.5.1	Vertikální analýza.....	45
2.5.2	Horizontální analýza.....	48
2.5.3	Ukazatele rentability.....	52
2.5.4	Ukazatele aktivity.....	54
2.5.5	Ukazatele zadluženosti	58
2.5.6	Ukazatele likvidity	59

2.5.7	Hodnocení finanční analýzy	61
2.6	Výstupy z finanční analýzy a analýzy rizik	62
2.7	Návrh na řešení rizik – výběr krizových strategií	63
2.7.1	Strategie odstranění ohnisek krize.....	65
2.7.2	Krizové plány	67
2.7.2.1	Krizový plán – růst nákladů	67
2.7.2.2	Krizový plán – snižování tržeb.....	68
2.7.3	Trouble shooting.....	69
2.8	Zásady vedení společnosti v krizi	71
3	POROVNÁNÍ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ A SOUKROMÉ SFÉŘE	77
3.1	Krize ve veřejné správě vs. krize v soukromé sféře.....	78
ZÁVĚR	80
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	84
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87
SEZNAM PŘÍLOH	90

ÚVOD

Dnešní doba je plná nejistoty. Svět prochází ekonomickou krizí a neustále slyšíme o živelných pohromách, které se staly. Každodenně nás znepokojují zprávy o katastrofách, ať už se jedná o požár, povodně, tsunami, tornáda, zemětřesení, hladomor, nepokoje či dokonce války. Daň, kterou si tyto pohromy vybírají, bývá často nejvyšší – lidský život. Dnešní nejistou dobou jsou samozřejmě ovlivněny i ekonomické subjekty. Často slyšíme o společnostech, které krachují a propouštějí své zaměstnance. Krizový management se snaží těmto krizovým situacím předcházet nebo alespoň mírnit jejich následky. Krizový management snad neměl nikdy větší význam než právě v dnešní době plné změn a nejistoty, a to je také hlavní důvod, proč si autor vybral právě toto téma.

Cílem krizového managementu je řešit krize. Krizemi se rozumí situace, „*kteřé představují trvale nebo po delší dobu negativní odchylku od normálního stavu ohrožující cíl organizace nebo její samotnou existenci*“ (Šuleř, 1995, s. 133).

„Termín krizové řízení (crisis management) se připisuje americkému prezidentu J. K. Kennedymu, který ho poprvé použil v roce 1962 za kubánské krize. V následujících letech se pak stal běžnou součástí manažerské kvalifikace. Krizový management je definován jako proces vyrovnání se s napjatou situací způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces odpovědných osob k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí akutního problému, před nímž organizace stojí“ (Armstrong cit. dle Bělohlávka, Košťana a Šuleře, 2006, s. 425).

V této bakalářské práci jsou stanoveny tři cíle. Prvním z nich je ukázat na městě Cheb jak funguje krizové řízení ve veřejné správě a najít případná doporučení pro zlepšení. Druhým cílem je určit na základě finanční analýzy a analýzy rizik, zda je potřeba u společnosti apt Products s.r.o. uplatňovat krizový management. Posledním cílem této práce je identifikovat základní rozdíly mezi krizovým řízením ve státní a soukromé sféře.

Při zpracovávání této bakalářské práce byla nejprve provedena rešerše odborné literatury zabývající se tématem krizového managementu. Dále byly čerpány informace

z legislativy pro danou problematiku, internetových zdrojů a dokumentů Městského úřadu Cheb a společnosti apt Products s.r.o. V neposlední řadě autor využíval konzultace s odbornými pracovníky. V závěrečné části této práce byla použita metoda komparace.

Práce je rozdělena do tří částí. První část se věnuje krizovému řízení ve veřejné správě. Tato část se zabývá charakteristikou krizových stavů a systémem hospodářských opatření pro krizové stavy. V této části je také popsáno financování krizového řízení ve veřejné správě.

V druhé části je provedena finanční analýza a rozbor rizik u společnosti apt Products s.r.o. Na základě toho je rozhodnuto, zdali je společnost v ohrožení a zdali je tedy potřeba zavést krizový management.

V poslední části je autorem provedena komparace krizového řízení ve veřejné a soukromé sféře.

1 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

1.1 Definice krizového řízení

Podle Antušáka a Kopeckého (2005, s. 17) je nejrozumnější při sestavování definice krizového řízení vycházet z definice obecného managementu a tu poté rozšířit o specifika zvládání krizí. Podle jejich názoru tedy *„krizový management představuje ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které vedoucí pracovníci (manažeři) a krizoví manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí) při:*

minimalizaci zdrojů (příčin vzniku) krizových situací /fáze prevence/;

přípravě na činnost v krizových situacích /fáze korekce/;

bránění vzniku a eskalaci krizových situací /fáze protikrizové intervence či kontrakce/;

redukci zdrojů krizových situací a jejich negativního působení /fáze redukce/

odstraňování následků působení negativních faktorů krizové situace /fáze obnovy“

(Antušák, Kopecký, 2005, s. 17).

Hrabánková a Procházková (2004, s. 29) zdůrazňují, že krizové řízení by mělo vynaložit úsilí na preventivní opatření. Cílem by mělo být odvrácení výskytu pohrom, a v případě, že se toto nepodaří, tak by si měl krizový management klást za cíl alespoň snížení doby dopadu a zmírnění velikosti dopadů, a to při přijatelných nákladech a ztrátách. Dále jsou toho názoru, že čím je připravenost na krizové situaci větší, tím snazší, rychlejší a efektivnější je zvládnutí těchto krizových situací. Z tohoto důvodu je důležité mít připravené scénáře odezvy na možné krizové situace. Nezbytnou součástí je, aby byly na krizové řízení vyčleněny finanční prostředky, které by byly odděleny od ostatních prostředků. Základní podmínkou je, aby tyto finanční prostředky mohly být kdykoli bez prodlení operativně použity.

Obecně lze za krizovou situaci považovat: *„nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, technologických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů,*

životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu, a na řešení (zvládnutí) těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje“ (Antušák, Kopecký, 2005, s. 38).

Krizová situace však sama o sobě ještě nemusí znamenat definitivní katastrofu. V krizové situaci záleží na uplatnění proaktivních opatření a na protikrizové činnosti manažerů (či vedoucích pracovníků orgánů krizového řízení, krizových manažerů). Dále je nezbytně nutné správně a včasné uplatnit opatření, která byla připravena k tomuto účelu v procesu krizového plánování. V případě, že jsou tato opatření provedena s dostatečnou razancí a intenzitou, následky krizové situace mohou být zmírněny (Antušák, Kopecký, 2005, s. 41).

1.1.1 Mimořádná událost

U krizového řízení ve veřejné správě je důležité rozeznávat pojem mimořádná událost a krizová situace. Mimořádná událost je událost, kdy dochází k působení škodlivých sil a jevů způsobených přírodními vlivy, činností člověka či havárií. V takovéto situaci jsou ohroženy životy, zdraví, majetek nebo životní prostředí. Mimořádná událost vyžaduje vykonání likvidačních a záchranných prací.¹

1.1.2 Krizová situace

Krizovou situací se rozumí mimořádná událost velkého rozsahu, které nelze zabránit ani snížit její následky obvyklou činností správních úřadů či orgánů územní samosprávy a je nutné vyhlásit krizový stav. Krizová situace může být vyvolána ohrožením svrchovanosti a územní celistvosti státu, jeho hospodářství či jeho demokratických základů. Další příčinou krizové situace může být ohrožení zdraví a životů velkého počtu osob, majetku ve velkém rozsahu či životního prostředí.¹

Krizový stav může vyhlásit Parlament ČR, vláda ČR nebo hejtman kraje. Krizový stav je vyhlášen za účelem řešení krizové situace. S vyhlášením krizového stavu se legalizují změny kompetencí jednotlivých orgánů krizového řízení včetně

¹ Dostupné na http://www.hzs-kvk.cz/ppl_ookhp_khp.php?mh=1&ml=13, 16.12.2011

rozsahu, způsobů a forem získávání zdrojů, potřebných k překonání dané krize (Antušák, Kopecký, 2005, s. 41).

1.2 Charakteristika krizových stavů

1.2.1 Stav nebezpečí

Jedná se o právní kategorii pro označení stavu, který se může vyhlásit na území celého kraje nebo jeho části. Stav nebezpečí je vyhlášen hejtmánem kraje a to v případě, že živelné pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie, nehody nebo jiná nebezpečí ohrožují životy, zdraví, majetek nebo životní prostředí. Pokud je možné odvrátit tato ohrožení běžnou činností správních úřadů a složek integrovaného záchranného systému stav nebezpečí se nevyhlašuje. Maximální doba trvání stavu nebezpečí je 30 dní. Tato doba může být prodloužena hejtmánem, ale je k tomu nezbytně nutný souhlas vlády ČR. Není-li možné odvrátit nastalou krizi v rámci stavu nebezpečí, může dojít na základě žádosti hejtmána příslušného kraje k vyhlášení nouzového stavu (Antušák, Kopecký, 2005, s. 43).

Rozhodnutí o vyhlášení stavu nebezpečí se vyvěšuje na úřední desce krajského úřadu a na úředních deskách obecních úřadů, které se nachází na území, pro které byl stav nebezpečí vyhlášen. Obyvatelé jsou dále vyrozuměni o vyhlášení stavu nebezpečí zejména sdělovacími prostředky a místním rozhlasem. Pokud vláda ČR či hejtmán nezruší stav nebezpečí dříve, trvá tento stav, až do doby na kterou byl vyhlášen. Vyrozumění o rozhodnutí o zrušení se provede stejným způsobem jako rozhodnutí o vyhlášení, tedy prostřednictvím úředních deskách, sdělovacích prostředků a rozhlasu. Rozhodnutí o zrušení se ze zákona také musí vyhlásit ve Sbírce zákonů (Antušák, Kopecký, 2005, s. 43).

1.2.2 Nouzový stav

Nouzový stav je právní stav vyhlášený vládou ČR. K vyhlášení dochází v případě krize zapříčiněné rozsáhlými živelnými pohromy, ekologickými nebo průmyslovými haváriemi, nehodami nebo jiným nebezpečím, které ohrožuje životy, zdraví občanů nebo majetek nebo vnitřní pořádek a bezpečnost. Nouzový stav je

vyhlášen na celém území státu nebo na jeho části na období nepřesahující 30 dní. Tato lhůta může být prodloužena Poslaneckou sněmovnou. Vláda ČR při vyhlášení nouzového stavu zároveň vymezí, která práva stanovená ve zvláštním zákoně a v jakém rozsahu se v souladu s Listinou základních práva a svobod omezují. Vláda ČR dále vymezí, které povinnosti a v jakém rozsahu se ukládají (Antušák, Kopecký, 2005, s. 43).

1.2.3 Stav ohrožení státu

Tento právní stav vyhláší Parlament ČR na návrh vlády ČR v případě ohrožení státní svrchovanosti nebo územní celistvosti státu nebo jeho demokratických základů. K vyhlášení stavu ohrožení je nutný souhlas nadpoloviční většiny všech poslanců a také nadpoloviční většiny všech senátorů (Antušák, Kopecký, 2005, s. 43).

1.2.4 Válečný stav

Hrozí-li státu bezprostřední napadení nebo je-li napaden nebo je-li třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně, Parlament ČR vyhláší válečný stav, který bude platný na celém území ČR. Válečný stav umožňuje použít veškeré síly a prostředky státu, které jsou nezbytně nutné k odražení agrese. Podle zákona je dále možné ve válečném stavu použít i prostředky právnických či fyzických osob. Při vyhlášeném válečném stavu je centrálně řízen výkon státní správy, aktivity ozbrojených sil a fungování celého národního hospodářství. Záložní vojáci jsou povoláváni k mimořádné službě. V národním hospodářství se provádí veškerá opatření, která zajistí potřeby civilního obyvatelstva a ozbrojených sil. Mezinárodní právo definuje válečný stav jako stav, při kterém vypukne ozbrojený konflikt mezi nepřátelými stranami (Antušák, Kopecký, 2005, s. 43).

1.2.5 Vyhlášení nouzového stavu v roce 2007

V ČR dochází ke krizovým situacím naštěstí velmi zřídka. V roce 2007 vláda ČR vyhlásila nouzový stav, jehož důvodem byl orkán Kyrill. Tento stav trval několik dní. Byl vyhlášen v **5 hod. 25. ledna** a platil **do 24 hod. 5. února 2007**. Konkrétně to

pro občany znamenalo, že měli zákaz vstupu do lesních porostů ve všech určených lokalitách. Do lesa směly pouze osoby pracující na likvidaci následků. Cílem opatření bylo co nejrychlejší zpracování poškozeného a spadaného dřeva. Vlastníci a správci lesa mohli volit firmy na likvidaci kalamity bez výběrového řízení, cílem bylo přednostní odklizení a zpracování rozlámaného dřeva. Nouzový stav byl vyhlášen na území pěti krajů (Vysočina, Karlovarský, Plzeňský, Jihočeský a Liberecký). Orkán Kyrill si bohužel vyžádal 4 lidské životy (dokumenty MÚ Cheb).

1.3 Krizové řízení města Cheb

Město Cheb je územním samosprávným společenstvím občanů, které tvoří územní celek vymezený hranicemi. Město Cheb je veřejnoprávní korporace, která má svůj majetek a která vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost za vztahy, které vede s vnějším okolím. Město Cheb je spravováno zastupitelstvem města a dalšími orgány, kterými jsou rada města, starosta, městský úřad a zvláštní orgány města (§ 1,2 a 5 zákona č. 128/2000 Sb.).

1.3.1 Zvláštní orgány města Cheb

Město Cheb má podle zákona č. 462/2000 Sb. povinnost zřídit orgány **bezpečnostní rada obce s rozšířenou působností a krizový štáb obce s rozšířenou působností.**

1.3.1.1 Bezpečnostní rada obce s rozšířenou působností

Bezpečnostní rada obce s rozšířenou působností má povinnost projednávat:

- a) *„zajištění připravenosti správního obvodu určené obce na krizové situace včetně návrhů opatření,*
- b) *rozpracování úkolů krizového plánu kraje, uložených hasičským záchranným sborem kraje,*
- c) *roční zprávu o stavu prostředků pro varování osob ve správním obvodu určené obce a způsob zajištění náhradního varování,*
- d) *plán evakuace osob z ohroženého území správního obvodu určené obce,*

- e) *zprávu o činnosti a připravenosti složek integrovaného záchranného systému umístěných ve správním obvodu určené obce,*
- f) *návrh objemu finančních prostředků v rozpočtu určené obce, vyčleněných k zajištění přípravy na krizové situace ve správním obvodu určené obce*
- g) *informaci o financování krizových opatření ve správním obvodu určené obce při vyhlášeném krizovém stavu v uplynulém rozpočtovém roce,*
- h) *způsob seznámení právnických a fyzických osob s charakterem možného ohrožení ve správním obvodu určené obce, s připravenými krizovými opatřeními a se způsobem jejich provedení,*
- i) *způsob shromažďování nezbytných údajů o osobách, které v době krizového stavu přechodně změní pobyt,*
- j) *zprávu o hodnocení krizové situace a přijatých opatření*
- k) *vnější havarijní plán a*
- l) *podmínky nouzového přežití obyvatelstva“ (§ 8 zákona č. 462/2000 Sb).*

Zákonem je také stanoveno, že bezpečnostní rada územního samosprávného celku nesmí mít více než 8 členů a starosta obce vždy jmenuje místostarostu, tajemníka, příslušníka Policie ČR, kterého určí policejní prezident, člena HZS, velitele dobrovolných hasičů (je-li tento sbor zřízen) a zaměstnance obce, jenž je zároveň jmenován tajemníkem bezpečnostní rady (§ 9 zákona č. 462/2000 Sb).

1.3.1.1.1 Bezpečnostní rada města Cheb se skládá z těchto členů:

RNDr. Pavel Vanoušek, starosta

Mgr. Václav Sýkora, tajemník Městského úřadu Cheb

Ing. Jiří Kubec, vedoucí oddělení obrany a krizového řízení

Bc. Tomáš Linda, místostarosta

plk. Ing. Jan Doubrava, ředitel územního odboru HZS Cheb

MUDr. Adriana Kotrchová, primář ZZS Cheb

Martin Kafka, velitel jednotky SDH Cheb

plk. Ing. Bc. Josef Kutil, vedoucí územního odboru PČR Cheb ²

1.3.1.2 Krizový štáb obce s rozšířenou působností

Zákon č. 462/2000 Sb. dále upravuje činnost krizového štábu. Podle toho zákona starosta obce svolává krizový štáb v případě, že:

- a) *„je vyhlášen krizový stav pro celé území státu nebo pro jeho části patřící do působnosti orgánu krizového řízení,*
- b) *je vyhlášen stav nebezpečí pro celé území patřící do působnosti orgánu krizového řízení nebo pro jeho část,*
- c) *jej použije ke koordinaci záchranných a likvidačních prací,*
- d) *je k tomu vyzván Ministerstvem vnitra při ústřední koordinaci záchranných a likvidačních prací*
- e) *jde o úkol prováděný při cvičení“* (§ 12 zákona č. 462/2000 Sb.)

1.3.1.2.1 Krizový štáb města Cheb tvoří tyto členové:

Jaroslav Krajc, vedoucí odboru organizačního a správního

RNDr. Pavel Vanoušek, starosta

Mgr. Václav Sýkora, tajemník Městského úřadu Cheb

Ing. Jiří Kubec, vedoucí oddělení obrany a krizového řízení

Bc. Tomáš Linda, místostarosta, zástupce starosty

Ing. Jana Kuklová, vedoucí odboru kanceláře starosty

Ing. Viktor Kudláček, vedoucí odboru životního prostředí

Bc. Anna Doubková, vedoucí odboru sociálních věcí a zdravotnictví

plk. Ing. Jan Doubrava, ředitel územního odboru HZS Cheb

MUDr. Adriana Kotrchová, primář ZZS Cheb

Martin Kafka, velitel jednotky SDH Cheb

Mjr. Ing. Petr Bjalončík, vedoucí oddělení IZS a služeb- územní odbor HZS Cheb

plk. Ing. Bc. Josef Kutil, vedoucí územního odboru PČR Cheb ²

² Dostupné na <http://www.mestocheb.cz/zvlastni-organy-mesta/os-987/p1=34930>, 7.3.2012

1.3.2 Krizové plánování

„Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme a tím, kam chceme jít“ (Antušák, Kopecký, 2005, s. 52).

Klíčem k úspěšnému vyřešení krize je plánování. Ačkoli nemůžeme předpovědět každou krizi, která nastane, můžeme připravit organizaci na situaci, kdy tato krize nastane.³

Nejlepším způsobem jak minimalizovat následky vzniklé krize je být připravený dříve, než se tato krize vůbec objeví.⁴

1.3.3 Krizový plán města Cheb

Pro organizace krizového řízení po celé České republice zákon stanovuje náležitosti krizových plánů těchto organizací. Krizový plán se dělí na dvě části, tou první je základní část, tou druhou pak přílohová část (§ 15 odst. 1 zákona č. 462/2000 Sb.).

V první části krizového plánu musí být zahrnuta charakteristika organizace krizového řízení, dále pak musí být uveden seznam možných krizových rizik, která by se mohla na daném území objevit, a jejich dopad na toto území. Dále v této části musí být uvedeny veškeré podnikající fyzické osoby a právnické osoby, které spolupracují s orgánem krizového řízení na zabezpečení krizových opatření v rámci krizového plánování (§ 15 odst. 2 zákona č. 462/2000 Sb.).

Přílohovou část krizového plánu tvoří dokumenty, jež jsou nezbytné pro úspěšné zvládnutí krizové situace:

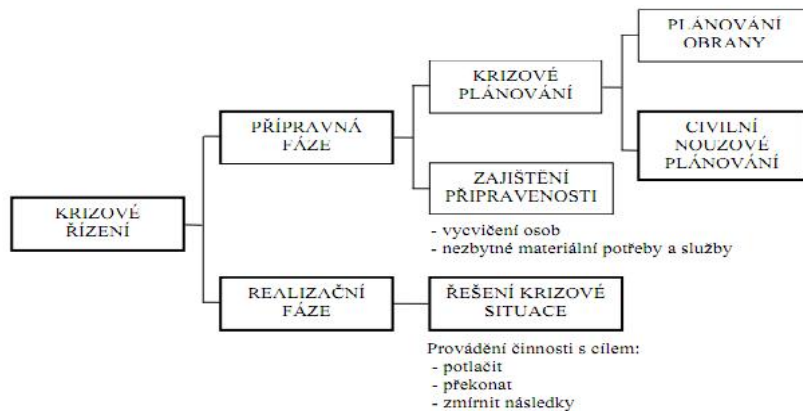
- a) *„přehled sil a prostředků včetně jejich počtu a využitelnosti,*
- b) *katalog krizových opatření, obsahující zásady a postup realizace krizových opatření,*

³ Dostupné na <http://www.publicsectorpr.co.uk/issues-crisis-management.php>; 20.11.2011

⁴ Dostupné na <http://managementhelp.org/crisismanagement/index.htm#what>; 20.11.2011

- c) *typové plány, kterými ústřední správní úřad podle své působnosti stanoví pro jednotlivé druhy krizových situací doporučené typové postupy, zásady a opatření pro jejich řešení,*
- d) *povodňové a havarijní plány zpracované podle zvláštních právních předpisů a další operační plány, které pro konkrétní druh krizové situace na daném území stanoví postupy, zásady, opatření, síly a prostředky pro její řešení, plány jejich nasazení a zabezpečení,*
- e) *plán nezbytných dodávek zpracovaný podle zvláštního právního předpisu,*
- f) *plán hospodářské mobilizace zpracovaný podle zvláštního právního předpisu*
- g) *plán akceschopnosti zpracovatele krizového plánu, který stanoví postupy a termíny zabezpečení připravenosti k plnění úkolů při krizových situacích a opatření k zajištění vlastní ochrany před následky krizových situací, a*
- h) *plány spojení, materiálně technického a zdravotnického zabezpečení a topografické mapy s vyznačenými riziky a řešením ohrožení“ (§ 15 odst. 3 zákona č. 462/2000 Sb.).*

Obr. č. 1: Proces krizového řízení



Zdroj: Rektořík a kolektiv, 2004, s.81

Mimořádné události na území Karlovarského kraje řeší integrovaný záchranný systém Karlovarského kraje, jehož složky jsou navzájem propojeny a jejich hlavním cílem je snížení negativních dopadů mimořádných událostí.⁵

⁵ Dostupné na <http://www.hzscr.cz/clanek/integrovaný-zachranny-system.aspx>;7.12.2011

1.3.4 Integrovaný záchranný systém (IZS) Karlovarského kraje

Integrovaný záchranný systém je systém, který sdružuje bezpečnostní a záchranné složky, orgány státní správy a samosprávy a fyzické a právnické osoby. Účelem IZS je spolupráce a koordinace těchto složek při likvidačních pracích, při provádění záchranných akcí a přípravě na mimořádné události.⁵

Zákon č.239/2000 Sb. definuje hlavní složky IZS:

- a) Hasičský záchranný sbor (HZS)
- b) Jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany
- c) Policie České republiky
- d) Zdravotnická záchranná služba

Hasičský záchranný sbor je klíčovou složkou IZS, vystupuje jako hlavní koordinátor. V případě, že dojde k mimořádné události, na které bude nutná účast všech složek IZS, příslušník HZS bude řídit a koordinovat záchranné a likvidační práce. HZS povolává potřebné síly a prostředky ostatních složek IZS.⁵

Zákon přiděluje veliteli zásahu velkou pravomoc. Může mimo jiné nařídit evakuaci osob, zakázat vstup osob na místo události či stanovit jiná opatření za účelem ochrany lidských životů, zdraví, či majetku.⁵

Velitel zásahu má také ze zákona právo vyzvat právnické nebo podnikající fyzické osoby k poskytnutí osobní nebo věcné pomoci (§ 23 odst. 2 písm. a zákona č. 239/2000 Sb.). Tyto osoby mají poté ze zákona nárok na náhradu (§ 35 zákona č. 240/2000 Sb.).

1.3.5 Únik čpavku-cvičení

Nejlepším způsobem jak se připravit na mimořádnou událost je nácvik takové události samotné. Při takovém nácviku mohou vyplavat na povrch nedostatky v krizovém řízení, které by v případě opravdové situace mohly stát dokonce lidské životy. Při nácviku se nacvičí a do jisté míry zautomatizují procesy reagování na danou situaci. Cvičení odhalí nedostatky či chyby v kooperaci jednotlivých složek

integrovaného záchranného systému, které mohou být v budoucnu vylepšeny, a tím může být celá spolupráce složek IZS zefektivněna.

Dne 22. října 2008 v době od 08.00 do 10.00 hodin proběhlo cvičení krizového štábu města Cheb a integrovaného záchranného systému. Cvičnou situací se stal únik čpavku na zimním stadionu (dokumenty MÚ Cheb):

Program cvičení:

1. Svolání části krizového štábu
2. Úvodní zasedání, úvodní informace, evakuace 6. Základní školy, organizace uzavření prostoru,
3. Nácvik činnosti ochrany obyvatel, prověrka spojení na evakuační střediska
4. Vyhodnocení

Cíl cvičení:

Pro krizový štáb:

1. Prověřit vybudování pracoviště krizového štábu
2. Informovat o postupu při řešení situace s únikem čpavku na zimním stadionu

Pro cvičící:

1. Zdokonalit činnost HZS, PČR, MěP při úniku čpavku na zimním stadionu
2. Prověřit vybudování uzávěry (PČR, MěP)
3. Seznámit žáky 6. ZŠ s činností při úniku čpavku a prověřit evakuaci školy

Opatření k ochraně obyvatelstva

Při cvičné situaci úniku čpavku byla provedena opatření níže popsaná:

1. Varování obyvatelstva

Obyvatelstvo bylo varováno prostřednictvím elektronické sirény umístěné na bytovém domě ve Valdštejnově ulice č.p. 85

Varovný signál „Všeobecná výstraha“ po dobu 140 vteřin kolísavý tón

2. Poskytnutí tísňových informací

Obyvatelstvo bylo v průběhu mimořádné události informováno (prostřednictvím rozhlasu, rozhlasových vozů a megafonů) o:

- a) charakteru mimořádné události
- b) rozsahu postiženého území
- c) důsledku mimořádné události na obyvatelstvo
- d) způsobu chování (režimů života) obyvatelstva v prostoru ohroženém mimořádnou událostí:
 - nepřibližovat se k místu havárie;
 - vyhledat úkryt;
 - zůstat v co nejvyšším patře;
 - utěsnit okna, dveře, větrací vstupy, větrací šachty;
 - poslouchat místní stanice rozhlasu;
 - netelefonovat, neblokovat telefonní linky

3. Evakuace osob

- a) Stanovení míst shromáždění obyvatelstva.
- b) Provedení vymístění obyvatelstva ze všech postižených a ohrožených prostor.
- c) Zabezpečení zdravotnické pomoci postiženým, jejich odsun do zdravotnických zařízení.

Členové krizové řízení města Cheb si jsou vědomi nebezpečí, které únik čpavku na zimním stadionu představuje, a proto byl dne 6.6.2011 zaveden **systém varovných SMS zpráv**. V tomto systému je v současnosti zaregistrováno 83 osob žijících v blízkosti zimního stadionu, které jsou neprodleně prostřednictvím SMS zprávy informovány o hrozbě či vzniku mimořádné události (únik čpavku) (Kubec, 14.11.2011).

1.4 Systém hospodářských opatření pro krizové stavy

Jednou z hlavních součástí bezpečnostního systému České republiky je systém hospodářských opatření pro krizové stavy (HOPKS), jehož hlavním úkolem je zabezpečit materiální podporu pro řešení krizové situace. HOPKS „představuje organizační, materiální nebo finanční opatření přijímaná správním úřadem v krizových stavech pro zabezpečení nezbytné dodávky výrobků, prací a služeb, bez nichž nelze zajistit překonání krizových stavů“ (Rektořík a kolektiv, 2004, s. 89).

Účelem těchto opatření je podle § 3 zákona č. 241/2000 Sb:

- a) uspokojení základních potřeb fyzických osob na území ČR
- b) podpora činnosti ozbrojených sil, ozbrojených bezpečnostních sborů a hasičských záchranných sborů a havarijních služeb
- c) podpora výkonu státní správy

Jedním z předních cílů HOPKS je získání přehledu o zdrojích, které by bylo možno použít při krizové situaci, a jejich dodavatelích. Dodavateli těchto zdrojů (nezbytných dodávek) jsou právnické a podnikající fyzické osoby. Aby mohl být tento přístup uplatněn, bylo nezbytné, aby zákon:

- a) právnickým a podnikajícím fyzickým osobám ukládal povinnost poskytnout informace o zdrojích, které mají k dispozici, již v době přípravy na krizové situace
- b) umožnil orgánům krizového řízení čerpání těchto zdrojů při krizové situaci (Rektořík a kolektiv, 2004, s. 91).

Nezbytnou dodávkou se rozumí dodávka výrobků, služeb či prací, které jsou nezbytně nutné k úspěšnému překonání krizových situací.

V případě, že by nezbytné dodávky od právnických a podnikajících fyzických osob nepostačovaly na pokrytí potřeb, budou další zdroje zabezpečeny ze státních hmotných rezerv.

Systém HOPKS se skládá z několika částí, těmi nejdůležitějšími jsou:

- 1) Systém nouzového hospodářství
- 2) Státní hmotné rezervy (Rektořík a kolektiv, 2004, s. 91)

1.4.1 Systém nouzového hospodářství

Základním úkolem Systému nouzového hospodářství je zabezpečit, aby nezbytné dodávky pro:

- a) „*uspokojení základních životních potřeb obyvatelstva,*
 - b) *podporu činnosti hasičských záchranných sborů a havarijních služeb,*
 - c) *podporu výkonu státní správy,*
- probíhaly za krizových stavů způsobem obvyklým pro období mimo krizové stavy“*
(Rektořík a kolektiv, 2004, s. 92).

Každý krajský úřad má na základě požadavků vyplývajících z operačních plánů povinnost vypracovat seznam nezbytných dodávek, jež budou nezbytné při řešení konkrétních krizových situací (Rektořík a kolektiv, 2004, s. 92).

Krajský úřad je povinen zabezpečit nezbytné dodávky v první řadě od již existujících dodavatelů. Krajský úřad dále na základě informací z obchodního rejstříku identifikuje podnikatelský subjekt, u něhož je vysoká pravděpodobnost, že bude v případě potřeby schopen dodat nezbytné dodávky ze zdrojů, které tento podnikatelský subjekt používá při své podnikatelské činnosti. Krajský úřad poté tento subjekt v souladu s krizovým zákonem zahrne do svého krizového plánu (Rektořík a kolektiv, 2004, s. 92).

Dále budou krajským úřadem identifikovány nejpravděpodobnější krizové situace, které se na jeho území mohou objevit. U těchto situací úřad poté stanoví potřebu nezbytných dodávek pro jejich řešení. (Rektořík a kolektiv, 2004, s. 92).

Nepředpokládá se, že by veškeré nezbytné dodávky bylo možno zajistit od již existujících dodavatelů. Vychází se však z předpokladu, že takto bude možno zabezpečit většinu nezbytných dodávek potřebných k řešení krizové situace (Rektořík, 2004, s. 93).

V případě, že nebude možno zabezpečit nezbytné dodávky ze zdrojů podnikatelů na celém území ČR, zákon umožňuje ústředním správním úřadům uplatnit u Správy státních hmotných rezerv požadavek na tvorbu státních hmotných rezerv (§ 6 odstavec 1 písm. c) zákona 241/2000 Sb).

Ze státních hmotných rezerv je poté část přidělena systému nouzového hospodářství ve formě pohotovostní zásoby a zásoby pro humanitární pomoc.

Pohotovostní zásobou se rozumí vybrané základní výrobky a materiály, určené pro podporu obyvatelstva, činnosti hasičských záchranných sborů a havarijních služeb při krizovém stavu (Rektořík, 2004, s. 93).

1.4.2 Státní hmotné rezervy

Státní hmotné rezervy představují zásoby (suroviny, materiál, polotovary a výrobky) vytvořené státem za účelem zajištění obranyschopnosti a obrany státu, ochrany důležitých hospodářských zájmů státu, zajištění nezbytných dodávek, humanitární pomoci a odstranění následků krizových situací (Rektořík, 2004, s. 93).

1.4.3 Informační systém ARGIS

Správa státních hmotných rezerv provozuje informační systém ARGIS, který slouží pro plánování civilních zdrojů. Tento systém je hlavním nástrojem informační podpory hospodářských opatření při krizových stavech v oblasti zajišťování věcných zdrojů.⁶

Hlavním úkolem tohoto informačního systému je pomoci orgánům krizového řízení, ať už se jedná o obecní úřady s rozšířenou působností, krajské úřady, ministerstva či ostatní ústřední správní úřady, při plnění povinností, které vyplývají především ze zákonů o hospodářských opatřeních pro krizové stavy č. 241/2000 Sb. a o krizovém řízení č. 240/2000 Sb.⁶

Provoz systému ARGIS byl zahájen 4. června 2001. Uživatelé do tohoto systému vstupují pomocí zabezpečené komunikace v prostředí Internetu. Programové podmínky pro práci s tímto systémem jsou na straně uživatele minimální, pro vstup do tohoto systému potřebují pouze heslo.⁶

Jedním z uživatelů informačního systému ARGIS je Hasičský záchranný sbor Karlovarského kraje. V rámci kraje dochází v systému ARGIS k vytipování vhodných subjektů, které jsou schopny poskytnout nezbytnou dodávku při řešení krizových situací.⁶

⁶ Dostupné na <http://www.argis.cz/stranky/default.aspx>, 15.12.2011

1.4.4 Výběr dodavatele nezbytné dodávky

Ze zákona jsou právnické a podnikající fyzické osoby, které byly vybrány orgánem krizového řízení, povinny spolupracovat na přípravě krizových plánů. V případě, že se jedná o osoby, které mají při krizové situaci povinnost zajistit plnění opatření, která vyplývají z krizového plánu, jsou tyto osoby povinny vypracovat plán krizové připravenosti. V tomto plánu je upravena příprava těchto osob na krizovou situaci. Při krizové situaci jsou poté tyto právnické či podnikající fyzické osoby ze zákona povinny poskytnout věcné prostředky nutné k řešení krizové situace (§ 29 zákona č. 240/2000 Sb.).

Těmto osobám poté náleží peněžní náhrada za poskytnutí věcných prostředků. Tato náhrada bude vyplacena orgánem krizového řízení, který o uložení povinnost poskytnout věcné prostředky rozhodl (§ 35 zákona č. 240/2000 Sb.).

V případě, že při krizové situaci dojde ke škodě na věcných prostředcích právnické či podnikající fyzické osobě, stát je povinen tyto osoby odškodnit (§ 36 zákona č. 240/2000 Sb.).

1.4.4.1 Dodavatel nezbytné dodávky

Dodavatelem nezbytné dodávky může být:

- 1) fyzická osoba s trvalým pobytem na území České republiky,
- 2) právnická osoba se sídlem na území České republiky,
- 3) organizační složka právnické osoby se sídlem v zahraničí podnikající na území ČR, za podmínky, že předmětem její činnosti nebo podnikání je zapsaná činnost umožňující dodat předmět nezbytné dodávky nebo která je schopna dodat předmět nezbytné dodávky.⁷

Právnická osoba, která byla vybrána za účelem poskytnutí nezbytné dodávky v krizové situaci, je informována v písemné nebo elektronické podobě. Každé právnické

⁷ Dostupné na http://www.firebrno.cz/uploads/dokumenty_.PDF_info_pro_obcany/Inf_system_ARGIS.pdf?highlightWords=nezbytn%C3%A1+dod%C3%A1vka; 21.1.2012

osobě je přiděleno uživatelské jméno a heslo. Pod těmito údaji se poté může přihlásit do IS ARGIS a vkládat do systému informace o své podnikatelské činnosti.⁷

1.4.5 Dodání nezbytné dodávky při krizové situaci

Při vzniku krizové situace se HZS obrátí na právnické či fyzické osoby zaznamenané v informačním systému ARGIS s požadavkem o dodání nezbytné dodávky. Pro snadný výběr dodavatele nezbytné dodávky je v IS ARGIS sekce „Rejstřík ekonomických subjektů“, kde se nachází seznam všech právnických osob, které jsou schopny poskytnout nezbytnou dodávku.⁷

1.5 Síly a prostředky smluvně zabezpečené

Město Cheb uzavřelo dohody s několika subjekty, které se smluvně zavazují dodat síly či prostředky v případě mimořádné události (krizový plán města Cheb). Tyto síly a prostředky jsou uvedeny v Příloze A. V případě, že dojde k rozsáhlé mimořádné události (krizové situaci), kdy prostředky a síly integrovaného záchranného systému a prostředky a síly smluvně zabezpečené uvedené v tabulce výše budou nedostatečné k řešení nastalé situace, město Cheb požádá prostřednictvím informačního systému ARGIS právnické a podnikající fyzické osoby o dodání nezbytné dodávky (Kubec, 14.11.2012).

1.6 Zdroje rizik na území obce s rozšířenou působností Cheb

Krizový plán orgánu krizového řízení musí ze zákona obsahovat i přehled možných rizik. Na území ORP Cheb byla identifikována tato rizika (krizový plán města Cheb):

Antropogenní (technické a technologické) havárie

- a) Únik čpavku- zimní stadion Cheb
- b) Únik chlóru- úpravna vody Nebanice, úpravna vody Horka
- c) Silniční nehody
- d) Železniční nehoda
- e) Letecká nehoda
- f) Zvláštní povodeň – narušení hrází vodohospodářských děl

Živelné pohromy a mimořádné události způsobené biosférou

- a) Přírozená povodeň, vodní toky:
 - Ohře
 - Odrava
- b) Zemětřesení

Území s nevýraznější seismickou aktivitou je okolí Nového Kostela, kde je typický výskyt seismických otřesů v sériích trvajících několik dní i týden.

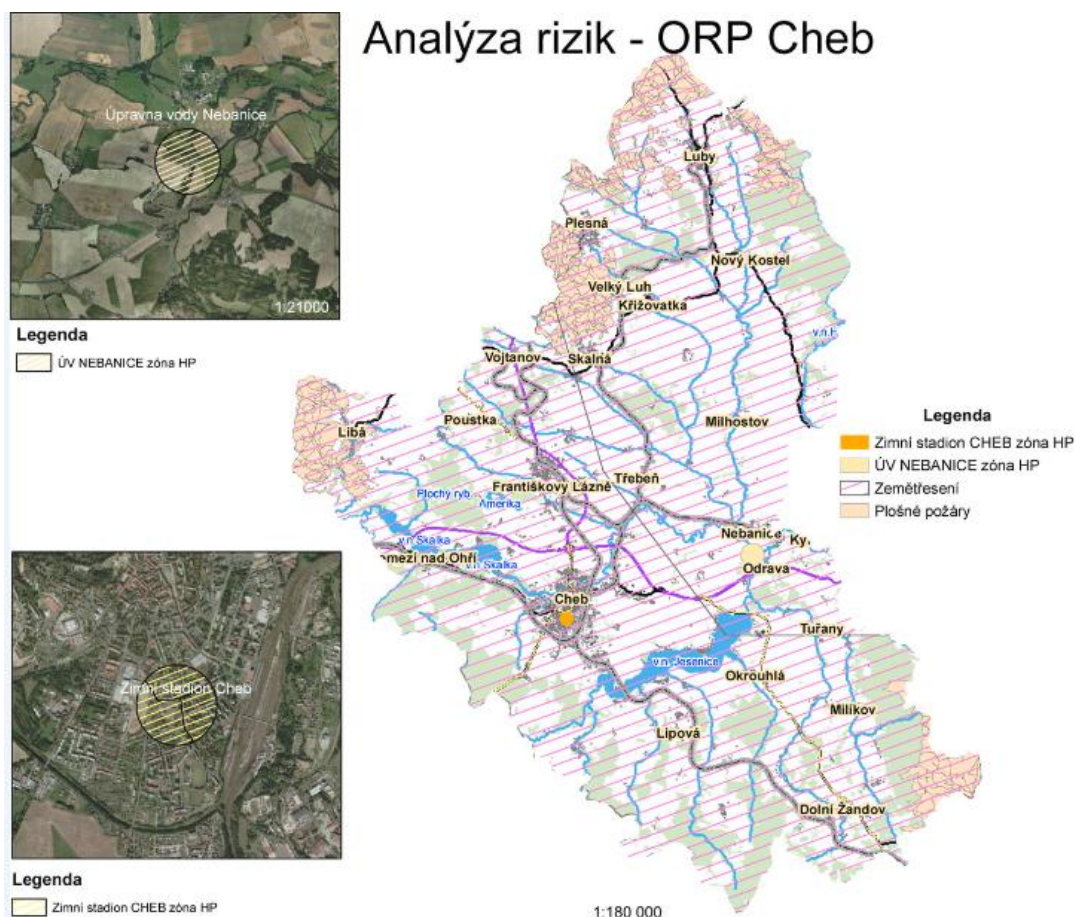
- c) Sněhová kalamita

Nejsložitější je řešení sněhové kalamity na vybraných úsecích pozemních komunikací, které jsou z provozního hlediska nejzatíženější a těmi na správním území ORP Cheb jsou: Praha - Karlovy Vary - Cheb - Pomezí - Schirnding

- d) Vichřice
- e) Přívalový déšť
- f) Epidemie
- g) Epizootie

Hasičský záchranný sbor Karlovarského kraje jako největší hrozbu v oblasti ORP Cheb označuje únik čpavku na Zimním stadionu v Chebu, úpravnu vody v Nebanicích, zemětřesení a plošné požáry.⁸

Obr. č. 2: Analýza rizik



Zdroj: http://www.hzs-kvk.cz/ks/ppl/khp/rizika_cheb.jpg

⁸ Dostupné na http://www.hzs-kvk.cz/ppl_ookhp_khp.php?mh=1&ml=13, 16.12.2011

Jedním z nejvýznamnějších rizik, které by mohlo být zdrojem krizové situace, je podle operačního plánu města Cheb havárie velkého rozsahu způsobená nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky (krizový plán města Cheb).

Operační plán města Cheb z hlediska možnosti úniku nebezpečných látek a přípravků jako vysokou hrozbu identifikuje (krizový plán města Cheb):

- 1) Organizace, které při své činnosti využívají chlazení pomocí NH₃:
 - Zimní stadion Cheb – CHETES s.r.o., Cheb
- 2) Organizace, které při své činnosti využívají Cl₂:
 - CHEVAK Cheb, a.s.
- 3) Organizace, které manipulují s nebezpečnými látkami, přípravky a plasty:
 - FP Technik s.r.o. Luby u Chebu

Hrozbou je únik látek, které mohou mít negativní dopad na:

- kvalitu povrchových a spodních vod
- kvalitu ovzduší
- kontaminaci půdy
- životy a zdraví lidí a zvířat

Operační plán dále identifikuje možné příčiny vzniku krizové situace:

- požár
- výbuch
 - nejčastěji využívaných zdrojů energie (zemní plyn, propan butan)
 - jako projev teroristického útoku
 - technologického zařízení
- narušení vodou
 - dynamické (povodeň)
 - statické (záplava)
- zásah vyšší moci – vis maior
- technická vada, vada materiálu (krizový plán města Cheb)

1.6.1 Dopady

Hlavní bezprostřední nebo následné dopady krizové situace vyvolané chemickou havárií mohou být v závislosti na rozsahu, intenzitě a druhu nebezpečných účinků uniklé látky:

- závažné poškození nebo ohrožení života a zdraví občanů,
- ztráty na hospodářském zvířectvu
- škody na majetku nebo na životním prostředí (krizový plán města Cheb)

1.6.2 Předpoklady (podmínky) pro úspěšné řešení krizové situace

Předpoklady řešení krizové situace jsou dány na straně podniku systémem řízení bezpečnosti chemického procesu a **havarijním plánem**, který má povinnost vypracovat každý podnikatelský subjekt používající při své činnosti chemické látky (krizový plán města Cheb).

Na straně IZS jsou podmínky pro úspěšné řešení dány připraveností na krizovou situaci a ze strany samosprávy jsou podmínky dány včasnou evakuací a informovaností obyvatel (krizový plán města Cheb).

1.6.3 Požadavky na mimořádné síly a prostředky

Požadavky na mimořádné síly a prostředky jsou závislé na rozsahu havárie. Při rozsáhlé kontaminaci toxickou látkou bude zapotřebí nasazení ozbrojených sil, ozbrojených bezpečnostních sborů, záchranných sborů, havarijních, záchranných a jiných služeb a dalších výkonných součástí bezpečnostního systému státu (viz Příloha B) (krizový plán města Cheb).

1.6.4 Požadavky na mimořádné zdroje

V případě havárie velkého rozsahu lze očekávat nezbytnost využití mimořádných zdrojů věcných prostředků, skladovaných zásob nebo jiných dodávek materiálů a služeb potřebných zejména pro dekontaminaci, asanaci území, ubytování a všestranného zabezpečení obyvatelstva (viz Příloha C) (krizový plán města Cheb).

1.7 Financování krizového řízení

Krizové řízení veřejné správy je financováno prostřednictvím veřejných rozpočtů. Veřejné rozpočty se člení na státní rozpočet České republiky a rozpočet územních samosprávných celků (krajů a obcí). Každý z těchto uvedených rozpočtů je autonomní, což znamená, že disponuje svou vlastní příjmovou stránkou. Tyto rozpočty jsou navzájem propojeny vazbami ve formě přelévání financí z jednoho rozpočtu (zpravidla z rozpočtu vyšší úrovně) do druhého. Jako další možnost financování krizového řízení může sloužit systém mimorozpočtového (fondového) financování (Rektořík a kolektiv, 2004, s. 174).

Zákon č.218/2000Sb. je v České republice základní legislativou, která upravuje financování krizového řízení. Tento zákon vymezuje, jakým způsobem je nakládáno s finančními prostředky ze státního rozpočtu, rozpočtu územního samosprávného celku a rozpočtů organizací veřejné správy (Rektořík a kolektiv, 2004, s.174).

Město Cheb v rozpočtu na rok 2012 vyhradilo pro krizové řízení a ochranu obyvatel částku 304 000 Kč. Tato částka potvrzuje trend zvyšujících se výdajů na krizové řízení (rozpočty města Cheb z let 2009-2012).

Tab. č. 1: Finanční prostředky přidělené na krizové řízení a ochranu obyvatel z rozpočtu města Cheb

Krizové řízení a ochrana obyvatel (v tis. Kč)			
2009	2010	2011	2012
218	185	226	304

Zdroj: rozpočty města Cheb z let 2009-2012

1.8 Hodnocení krizového řízení města Cheb a možné zlepšení

Hodnocení krizového řízení ve státní správě není jednoduché. Členové krizového řízení mají ze zákona povinnost vytvářet krizový plán a jím se poté řídit. Ze zákona jsou upraveny práva a povinnosti účastníků (ať už se jedná o členy krizového řízení města Cheb, složky integrovaného záchranného systému, či právnické nebo podnikající fyzické osoby) při řešení mimořádných událostí či krizových situací. Poté už je na účastnících, aby jednali v souladu s těmito právy a povinnostmi.

Autor této práce je toho názoru, že krizové řízení města Cheb funguje dobře. Přesto bylo vytipováno několik oblastí, ve kterých by bylo možné zlepšení:

Nejlepším způsobem jak se připravit na mimořádnou událost je nácvik takové události. Krizový štáb města Cheb a IZS provedly nácvik mimořádné události (únik čpavku na zimním stadionu), což je velice pozitivní skutečnost, avšak toto cvičení bylo provedeno v roce 2008. Od té doby nebyl proveden jediný nácvik mimořádné události. Autor této práce je toho názoru, že nácviky by se měly provádět častěji. Jen tak lze neustále zlepšovat práci jednotlivých složek integrovaného záchranného systému a jejich celkovou kooperaci.

Členové krizového řízení města Cheb se rozhodli zavést systém varovných SMS zpráv, prostřednictvím kterého budou občané informováni o bezprostředním nebezpečí (únik čpavku na zimním stadionu). V době psaní této práce však bylo do systému zapojeno pouze 83 osob z bezprostředního okolí stadionu. Autor se domnívá, že v případě úniku čpavku by bylo ohroženo více osob žijících v okolí stadionu a z toho důvodu by se krizové řízení města mělo snažit, aby se do tohoto systému zapojilo více osob.

Nejlepším způsobem jak zmírnit dopad krizové situace je být na tuto situaci připraven. Proto by mělo docházet k neustálému vytipování nových rizik, která se na území objevila. Měla by být provedena jejich analýza a vypracovány plány jejich řešení. Dále by měla být neustále analyzována již existující rizika a aktualizovány plány jejich řešení.

2 KRIZOVÝ MANAGEMENT V SOUKROMÉ SFÉŘE

2.1 Všeobecné informace o společnosti apt Products s.r.o.

Název: apt Products s.r.o.
Sídlo: Průmyslový park 33/22, Dolní Dvory, Cheb, PSČ 350 02
Právní forma: společnost s ručením omezeným
Datum vzniku: 6. Prosince 1993
Identifikační číslo: 601 99 741
Předmět podnikání: zámečnictví
kovoobráběčství
silniční motorová doprava nákladní

Základní kapitál: 14 100 000,- Kč

Hlavní společník

Jediným společníkem společnosti je:

apt Hiller GmbH, Monheim am Rhein, Spolková republika Německo

Statutární orgánem společnosti jsou:

Jednatel: Ing. Bohumil Čejka

Jednatel: Franciscus Kurvers

Jen málokdy je krize v organizaci předvídatelná, téměř stoprocentně se objeví nečekaně a pro podnik samotný je nepříjemnou situací, která může v nejhorším případě ohrozit i jeho samotnou existenci. Ne vždy jsou následky tak závažné, přesto však může krizová situace poškodit zaměstnance, výrobky, služby či vnímání společnosti veřejností. Zdrojem krize může být mnoho příčin, ať už jsou vyvolané tlakem uvnitř společnosti či vnějším okolím podniku. Ztráta hlavního odběratele, uvedení nového výrobku konkurencí, stávka, neúspěšná inovace, to vše by pro podnik mohlo znamenat výrazné ohrožení. V takovýchto případech záleží na managementu, jak se s danou situací vyrovná (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 425).

Krize se někdy objeví velmi náhle a nenadále a je způsobena tlakem vnitřních nebo vnějších vlivů (havárie, pokles cen), avšak v mnoha případech je spíše pozvolná a dlouhodobě rozvíjena. Takový vývoj krize je nejběžnější a znamená mnohem větší ohrožení, jelikož je velmi obtížné krizi v čas rozpoznat. V tomto případě vývoj prochází následujícími fázemi (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 426):

1. **Fáze potenciální** - v této fázi se teprve začínají objevovat příčiny budoucí krize.
2. **Fáze latentní** - v této fázi je již možné některé příznaky identifikovat a management se snaží přijmout taková opatření, která zabrání rozvinutí krize.
3. **Fáze akutní** - v této fázi jsou již krizové jevy velmi rozvinuté a poškozují stav podniku.
4. **Fáze chronická** -v této fázi se management musí rozhodnout, jaká opatření přijme. Tato fáze rozhodne o budoucnosti podniku. Buď se tedy krizové jevy úplně eliminují, nebo zůstanou v nezměněné míře či se mírně utlumí jen natolik, aby se poté opět rozvinuly do akutní podoby a vedly k ohrožení samotné existence subjektu.
5. **Fáze výsledná** - tato fáze odráží schopnost managementu přijmout taková opatření, která povedou k překonání krize. Buď se tedy podaří krizi překonat, nebo naopak dojde k zániku organizace (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 426).

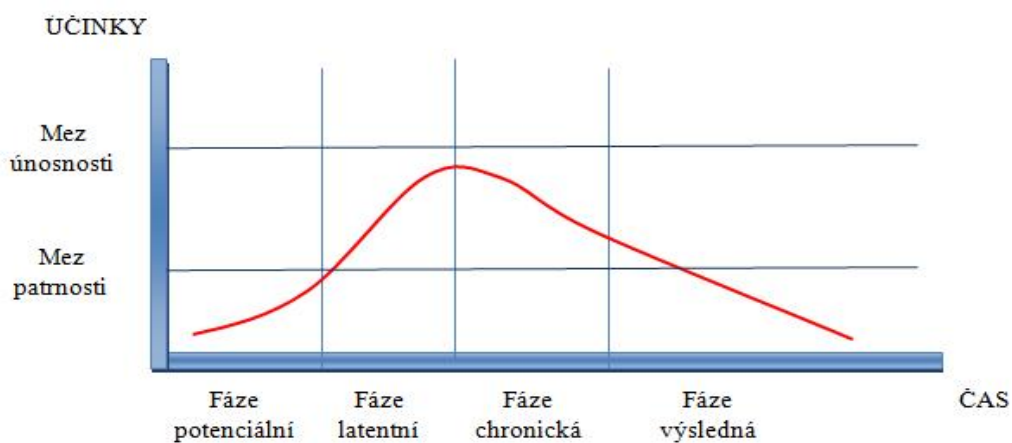
2.2 Průběh krizového procesu

Průběh krizového procesu se může lišit, a to především v závislosti na opatřeních přijatých managementem (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 426).

2.2.1 Optimální průběh krizového procesu

Management včas rozpoznal rizika a jejich příčiny a podařilo se mu je úspěšně odstranit (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 426).

Obr. č. 3: Optimální průběh krizového procesu

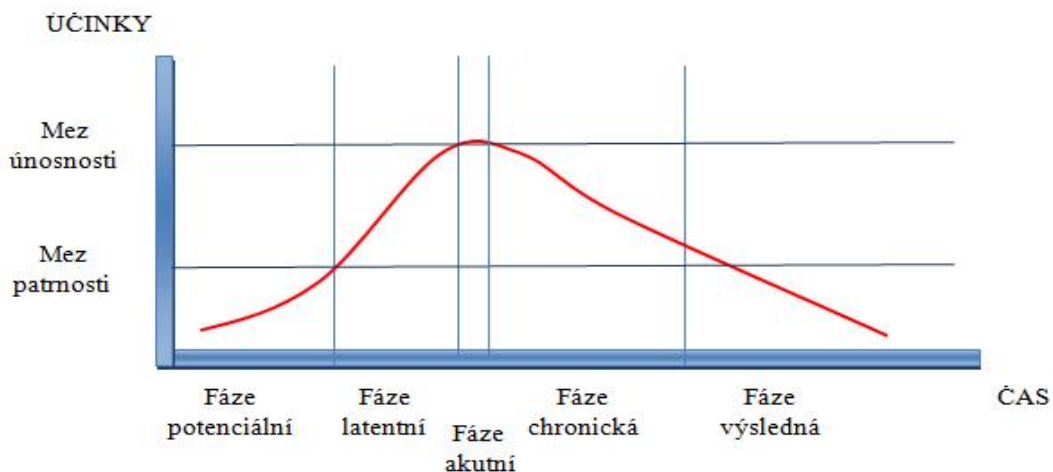


Zdroj: zpracováno autorem (podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře, 2006, s. 426)

2.2.2 Efektivní průběh krizového procesu

V tomto případě management rychle a efektivně reagoval na krizi nacházející se v akutní fázi (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 427).

Obr. č. 4: Efektivní průběh krizového procesu

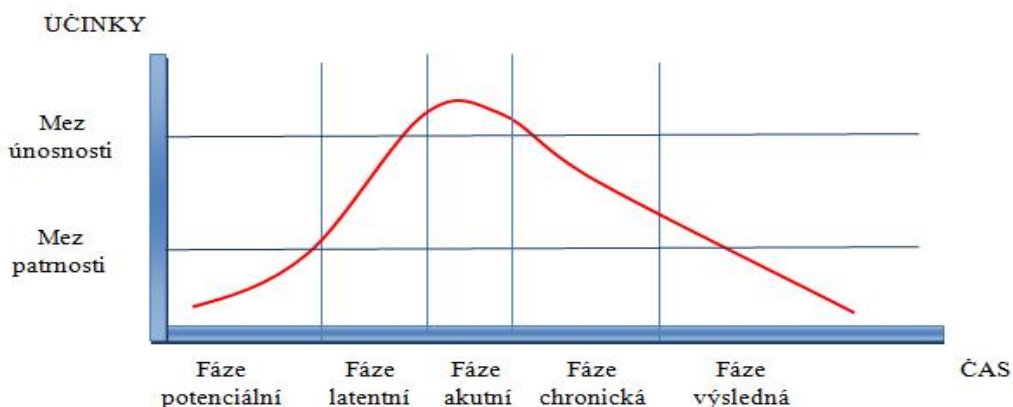


Zdroj: zpracováno autorem (podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře, 2006, s. 427)

2.2.3 Zvládnutý průběh krizového procesu

Tento průběh krizového procesu je nejběžnější a je charakteristický překonáním krize v její chronické fázi (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 427).

Obr. č. 5: Zvládnutý průběh krizového procesu

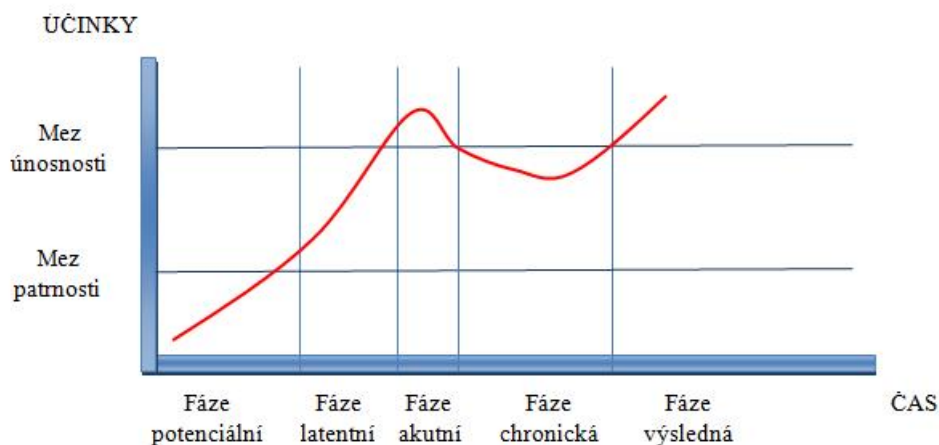


Zdroj: zpracováno autorem (podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře, 2006, s. 427)

2.2.4 Nevládnutý průběh krizového procesu

V tomto případě se managementu nepodařilo zvládnout krizi a následkem toho dochází k zániku organizace (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 428).

Obr. č. 6: Nevládnutý průběh krizového procesu



Zdroj: zpracováno autorem (podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře, 2006, s. 428)

Nejlepším způsobem jak se bránit proti vzniku krize je prevence. Každá organizace by se měla zaměřit na to, aby odstranila příčiny krize ve fázi, kdy pro ni ještě neznamenají nějaké zásadní ohrožení. Měla by se samozřejmě také soustředit na to, aby byla co nejlépe připravená v případě, že k nějaké krizové situaci dojde. Ale základním úkolem by měla být co nejlepší prognóza budoucího vývoje, především tedy predikce budoucích krizí. K tomu je samozřejmě nutné nejprve identifikovat rizika, která by mohla být potenciální příčinou krize (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 428).

2.3 Potenciální zdroje krize

Krize se zpravidla dělí na dva typy, a to na krizi vnitřní a vnější. Vnitřní krize je charakteristická tím, že ji způsobily faktory uvnitř organizace. Takovou krizí může například být krize know-how, finanční krize, krize ve výrobě, materiálová a surovinová krize či krize samotného managementu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 429).

Vnější krize je naopak charakteristická tím, že ji vyvolaly vnější faktory, které organizace nemůže nijak ovlivnit. Vnější krize může být tedy způsobena změnou legislativních podmínek, krizí dodavatele, krizí v konkurenci či krizí zákazníka (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 429).

U jednotlivých krizí, které by organizaci mohly postihnout v budoucnu, se management musí zamyslet nad jejich momentálními příznaky. Mezi signály budoucí krize patří:

- *„kolísání, příp. stagnace odbytu;*
- *rostoucí konkurenční tlak;*
- *stížnosti zákazníků na služby a kvalitu zboží;*
- *nedostatek materiálu, surovin a energie potřebných ke splnění objednávek;*
- *dodavatelé požadují placení předem nebo v hotovosti;*
- *odchody klíčových zaměstnanců;*
- *klesající počet inovací v podniku;*
- *šířící se pocit uspokojení s dosaženými výsledky;*
- *omlouvání chyb a omylů;*
- *při hodnocení je důraz kladen především na minulé zkušenosti, praxi a rutinu;*
- *firemní problémy se nevyhodnocují a neanalyzují“ (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 429).*

2.3.1 Kategorie rizik

Rizika se člení buď podle místa jejich vzniku (na vnitřní a vnější), nebo podle oblasti řízení (finanční, provozní, personální, technická atd.). Vnitřní rizika se dělí do tří základních kategorií (Watkins a Bazerman cit. dle Bělohlávka, Košťana a Šuleře, 2006, s. 436):

a) Psychologická

Jedná se o taková rizika, která pramení ze špatného zpracování informací a pochybení při identifikaci rizik, jejich budoucího vývoje a vlivů na podnik (sklon k iluzím, předpoklad že se riziko neprojeví, vidění věci lépe, než tomu ve skutečnosti je).

b) Organizační

Organizační struktura zejména velkých podniků s sebou nese riziko, že dojde k nesprávnému předání, zkreslení či zadržování informací, které jsou nezbytné ke správné identifikaci rizik.

c) Politická

Tato rizika vyplývají ze systémových chyb v rozhodovacím procesu, kdy je upřednostněn zájem jedné skupiny nad zájmem jiných stejně důležitých skupin. Tato nerovnováha moci může vyústit v rizika ohrožující organizaci.

Organizace by si měla stanovit nějaký časový rámec, ve kterém se pokusí budoucí krizi předvídat. Na základě nynějších signálů se pokusí předpovědět, jaká je pravděpodobnost výskytu krize. Dále by měla organizace stanovit, do jaké míry ji tato krize ovlivní (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 429).

2.4 Analýza rizik ve společnosti apt Products s.r.o.

Autor této práce vytvořil seznam nejpravděpodobnějších rizik, která by mohla ohrozit soukromou společnost. Z těchto rizik byla poté identifikována ta, která ohrožují společnost apt Products s.r.o. K jednotlivým rizikům byla přiřazena pravděpodobnost jejich výskytu a jejich dopad na společnost.

Tab. č. 2: Pravděpodobná rizika, která mohou ohrozit soukromou společnost

Neoptimální výše zásob	Neschopnost splácet dluhy
Klesající počet inovací	Uspokojování stoupajících nároků ze strany zákazníků jen s velkými obtížemi
Stagnující odbyt výrobků	Konkurenční tlak na podnik roste, konkurence získává tržní pozice vyšší kvalitou nebo nižší cenou
Nesolventnost	Nárůst reklamací
Velká zadluženost	Růst nákladů
Zhoršení platebních podmínek u dodavatelů	Snižování rentability
Ztráta důvěry u bank	Omlouvání chyb a omylů
Nedostatečná odborná kvalifikace vrcholového vedení	Snížení jakosti
Nezjišťování problémů	Snižování tržeb
Nucená změna dodavatele	Odliv kvalitních pracovníků
Absence pocitů sounáležitosti zaměstnanců s firmou	Špatné metody řízení
Snížená likvidita	Ztráta efektivnosti
Špatné investice	Ztráta hlavního odběratele
Úvěrové zatížení	Snižování počtu a kvality školení zaměstnanců

Zdroj: zpracováno autorem

V tabulce níže jsou uvedena rizika, která ohrožují společnost apt Products s.r.o.:

Tab. č. 3: Rizika ohrožující společnost apt Products s.r.o.

Riziko	Pravděpodobnost (nízká-střední- vysoká)	Dopad (negativní-ohrožující- zničující)
Růst nákladů	Střední	Ohrožující
Ztráta hlavního odběratele	Střední	Zničující
Neschopnost hradit své závazky	Nízká	Zničující
Snížení kvality	Střední	Negativní
Snížení tržeb	Střední	Ohrožující

Zdroj: Čejka, 9.1.2012

2.4.1 Zanesení do krizové matice

Vybraná rizika se zanesou do krizové matice, která nám dá jasnější představu o celkovém stupni ohrožení společnosti. Krizová matice je jednou z hlavních analytických technik, které se používají pro analýzu celkového ohrožení. Čím více je riziko posouváno po diagonále směrem doprava nahoru, tím větší je pravděpodobnost výskytu krize a tím větší je i pravděpodobnost, že tato krize bude mít na společnost zničující dopad.⁹

⁹Dostupné na <http://managementmania.com/index.php/component/content/article/381>;
14.1.2012

Obr. č. 7: Krizová matice rizik

		Dopad		
		Negativní	Ohrožující	Zničující
Pravděpodobnost	Vysoká			
	Středí	Snížení kvality	Růst nákladů Snížení tržeb	Ztráta hlavního odběratele
	Nízká			Neschopnost hradit své závazky

Zdroj: zpracováno autorem podle <http://managementmania.com>

Z krizové matice vyplývá, že pro společnost je největším rizikem ztráta hlavního odběratele. Dalším rizikem, které má na společnost zničující dopad, je neschopnost hradit své závazky. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je však nízká. Střední pravděpodobnost a ohrožující dopad na společnost mají dvě rizika- růst nákladů a snížení tržeb. Snížení kvality by mělo na společnost pouze negativní vliv a nepředstavuje tedy závažné riziko.

2.5 Finanční analýza společnosti apt Products s.r.o.

Finanční analýza je tvořena souborem finančních ukazatelů, které slouží jako zdroj informací pro podnik při strategickém rozhodování a sestavování finančních plánů, jejichž cílem je ekonomická stabilita podniku.¹⁰

Finanční analýza hodnotí finanční situaci společnosti a zároveň upozorňuje na možná rizika a také příležitosti, kterých by mohla společnost využít.¹¹

„Výchozím bodem finanční analýzy je tzv. vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Oba postupy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích, v určitých souvislostech“ (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 11).

Společnost apt Products s.r.o. vykázala v účetních rozvahách z let 2009-2011 následující aktiva:

Tab. č. 4: Aktiva

AKTIVA				
	k 31.12.(tis.Kč.)	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	85719	81678	79745
B	Dlouhodobý majetek	40341	33014	31925
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	343	0	91
3.	Software	343	0	91
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	39998	33014	31834
B. II. 1.	Pozemky	2598	2598	2598
2.	Stavby	28982	27728	26474
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4572	2688	2635
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	316	0	127
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	3530	0	0
C	Oběžná aktiva	43543	47501	46156
C. I.	Zásoby	4718	4834	3876

¹⁰ Dostupné na <http://financni-analyza.webnode.cz/o-financni-analyze/>, 26.1.2012

¹¹ Dostupné na <http://firmy.finance.cz/finance-a-pojisteni/informace/financni-analyza/co-nepostihne/>, 26.1.2012

C. I. 1.	Materiál	1021	1067	973
2.	Nedokončená výroba a polotovary	3594	3338	2346
3.	Výrobky	103	429	557
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1095	676	1837
8.	Odložená daňová pohledávka	1095	676	1837
C. III.	Krátkodobé pohledávky	20203	23614	22932
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	20042	22003	17038
3.	Pohledávky-podstatný vliv	0	0	5000
6.	Stát- daňové pohledávky	39	1150	883
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	409	7
8b.	Dohadné účty aktivní	1	52	0
9.	Jiné pohledávky	56	0	4
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	17527	18377	17511
C. IV. 1.	Peníze	163	142	114
2.	Účty v bankách	17364	18235	17397
D. I.	Časové rozlišení	1835	1163	1664
D. I. 1.	Náklady příštích období	1835	1163	1664

Zdroj: Účetní rozvahy společnosti apt Products s.r.o. z let 2009-2011

Společnost apt Products s.r.o. vykázala v rozvahách z let 2009-2011 následující pasiva:

Tab. č. 5: Pasiva

PASIVA				
	k 31.12. (tis. Kč)	2009	2010	2011
	PASIVA CELKEM	85719	81678	79745
A.	Vlastní kapitál	76200	71395	71392
A. I.	Základní kapitál	14100	14100	14100
A. I. 1.	Základní kapitál	14100	14100	14100
A. II.	Kapitálové fondy	60070	55168	55168
2.	Ostatní kapitálové fondy	60070	55168	55168
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku	10	244	249

A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	10	244	249
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-2670	1786	1878
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	1786	1878
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-2670	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	4690	97	-3
B.	Cizí zdroje	9519	10283	8353
B. I.	Rezervy	2494	1110	1566
3.	Rezerva na daň z příjmů	550	0	0
4.	Ostatní rezervy	1944	1110	1566
B. III.	Krátkodobé závazky	7025	9173	6787
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	1800	826	2062
5.	Závazky k zaměstnancům	3220	3551	2911
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1367	1702	1383
7.	Stát-daňové závazky a dotace	531	906	302
10a.	Výdaje příštích období	28	0	0
10b.	Dohadné účty pasivní	79	103	129
11.	Jiné závazky	0	2085	0

Zdroj: Účetní rozvahy společnosti apt Products s.r.o. z let 2009-2011

2.5.1 Vertikální analýza

Vertikální analýza udává procentní podíl vybrané položky na celkové veličině. Principem této analýzy tedy je, že se jednotlivé položky finančního výkazu berou jako procentní část určité veličiny. V případě rozvahy jsou touto veličinou celková aktiva popřípadě celková pasiva. Vertikální analýza tedy udává, z kolika procent se jednotlivé položky podílejí na celkových aktivech či celkových pasivech (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 16).

Tab. č. 6: Vertikální analýza aktiv

AKTIVA				
		2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	100%	100%	100,0%
B	Dlouhodobý majetek	47,1%	40,4%	40,0%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,4%	0,0%	0,1%
3.	Software	0,4%	0,0%	0,1%
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	46,7%	40,4%	39,9%
B. II.1.	Pozemky	3,0%	3,2%	3,3%
2.	Stavby	33,8%	33,9%	33,2%
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	5,3%	3,3%	3,3%
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,4%	0,0%	0,2%
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	4,1%	0,0%	0,0%
C	Oběžná aktiva	50,8%	58,2%	57,9%
C. I.	Zásoby	5,5%	5,9%	4,9%
C. I.1.	Materiál	1,2%	1,3%	1,2%
2.	Nedokončená výroba a polotovary	4,2%	4,1%	2,9%
3.	Výrobky	0,1%	0,5%	0,7%
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1,3%	0,8%	2,3%
8.	Odložená daňová pohledávka	1,3%	0,8%	2,3%
C. III.	Krátkodobé pohledávky	23,6%	28,9%	28,8%
C. III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	23,4%	26,9%	21,4%
3.	Pohledávky-podstatný vliv	0,0%	0,0%	6,3%
6.	Stát- daňové pohledávky	0,0%	1,4%	1,1%
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,1%	0,5%	0,0%
8b.	Dohadné účty aktivní	0,0%	0,1%	0,0%
9.	Jiné pohledávky	0,1%	0,0%	0,0%
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	20,4%	22,5%	22,0%
C. IV.1.	Peníze	0,2%	0,2%	0,1%
2.	Účty v bankách	20,3%	22,3%	21,8%

D. I.	Časové rozlišení	2,1%	1,4%	2,1%
D. I. 1.	Náklady příštích období	2,1%	1,4%	2,1%

Zdroj: výpočet autora

Vertikální analýza nám odhaluje, že se procentní podíl jednotlivých položek aktiv na celkových aktivech v čase příliš nemění. Podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech se v letech 2010 a 2011 pohybuje okolo 40%, oproti podílu z roku 2009 se snížil přibližně o 7 procentních bodů. Vývoj u oběžných aktiv byl logicky obrácený, podíl oběžných aktiv na celkových aktivech se oproti roku 2009 o 7 procentních bodů zvýšil.

Tab. č. 7: Vertikální analýza pasiv

PASIVA				
		2009	2010	2011
	PASIVA CELKEM	100%	100%	100,0%
A.	Vlastní kapitál	88,9%	87,4%	89,5%
A. I.	Základní kapitál	16,4%	17,3%	17,7%
A. I. 1.	Základní kapitál	16,4%	17,3%	17,7%
A. II.	Kapitálové fondy	70,1%	67,5%	69,2%
2.	Ostatní kapitálové fondy	70,1%	67,5%	69,2%
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku	0,0%	0,3%	0,3%
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	0,0%	0,3%	0,3%
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-3,1%	2,2%	2,4%
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	0,0%	2,2%	2,4%
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-3,1%	0,0%	0,0%
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	5,5%	0,1%	0,0%
B.	Cizí zdroje	11,1%	12,6%	10,5%
B. I.	Rezervy	2,9%	1,4%	2,0%
3.	Rezerva na daň z příjmů	0,6%	0,0%	0,0%
4.	Ostatní rezervy	2,3%	1,4%	2,0%
B. III.	Krátkodobé závazky	8,2%	11,2%	8,5%

B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	2,1%	1,0%	2,6%
5.	Závazky k zaměstnancům	3,8%	4,3%	3,7%
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1,6%	2,1%	1,7%
7.	Stát-daňové závazky a dotace	0,6%	1,1%	0,4%
10a.	Výdaje příštích období	0,0%	0,0%	0,0%
10b.	Dohadné účty pasivní	0,1%	0,1%	0,2%
11.	Jiné závazky	0,0%	2,6%	0,0%

Zdroj: výpočet autora

Z vertikální analýzy vyplývá, že se podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech v průběhu 3 let příliš nemění. Dochází pouze k nepatrným rozdílům o 1-2 procentní body. Podíl cizích zdrojů na celkových pasivech se ve sledovaném období pohybuje kolem 10-12%.

2.5.2 Horizontální analýza

Horizontální analýza udává, o kolik se jednotlivé položky finančního výkazu změnilo oproti minulému období (zpravidla období jednoho roku). Pomocí horizontální analýzy zjistíme procentní změny jednotlivých položek oproti minulému období či o kolik se tyto položky změnilo v absolutních jednotkách (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 12).

Tab. č. 8: Horizontální analýza aktiv

AKTIVA		Relativní změna (v %)		Absolutní změna (v tis. Kč)	
		2010	2011	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	-4,7%	-2,4%	-4041	-1933
B	Dlouhodobý majetek	-18,2%	-3,3%	-7327	-1089
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-100,0%		-343	91
3.	Software	-100,0%		-343	91

B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-17,5%	-3,6%	-6984	-1180
B. II.1.	Pozemky	0,0%	0,0%	0	0
2.	Stavby	-4,3%	-4,5%	-1254	-1254
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	-41,2%	-2,0%	-1884	-53
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	-100,0%		-316	127
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	-100,0%		-3530	0
C	Oběžná aktiva	9,1%	-2,8%	3958	-1345
C. I.	Zásoby	2,5%	-19,8%	116	-958
C. I. 1.	Materiál	4,5%	-8,8%	46	-94
2.	Nedokončená výroba a polotovary	-7,1%	-29,7%	-256	-992
3.	Výrobky	316,5%	29,8%	326	128
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	-38,3%	171,7%	-419	1161
8.	Odložená daňová pohledávka	-38,3%	171,7%	-419	1161
C. III.	Krátkodobé pohledávky	16,9%	-2,9%	3411	-682
C. III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	9,8%	-22,6%	1961	-4965
3.	Pohledávky-podstatný vliv			0	5000
6.	Stát- daňové pohledávky	2848,7%	-23,2%	1111	-267
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	529,2%	-98,3%	344	-402
8b.	Dohadné účty aktivní	5100,0%	-100,0%	51	-52
9.	Jiné pohledávky	-100,0%		-56	4
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	4,8%	-4,7%	850	-866
C. IV.1.	Peníze	-12,9%	-19,7%	-21	-28
2.	Účty v bankách	5,0%	-4,6%	871	-838
D. I.	Časové rozlišení	-36,6%	43,1%	-672	501
D. I. 1.	Náklady příštích období	-36,6%	43,1%	-672	501

Zdroj: výpočet autora

Analýza odhaluje klesající trend celkových aktiv, která v roce 2010 oproti předcházejícímu roku klesla o 4,7% (více než 4 mil. Kč.) a v roce 2011 oproti roku 2010

o 2,4% (téměř 2 mil. Kč). Pokles celkových aktiv byl především způsoben velkým poklesem dlouhodobého majetku (18,2 % v roce 2010 a 3,3 % v roce 2011). Na poklesu dlouhodobého majetku měl největší podíl dlouhodobý hmotný majetek, který v roce 2010 meziročně poklesl o téměř 7 mil. Kč (17,5%) a v roce 2011 o více než 1 mil. Kč (3,6%). Oběžná aktiva se naopak v roce 2010 oproti předcházejícímu roku zvýšila o 9,1%, ale v následujícím roce i tato položka aktiv klesla (o 2,8%).

Tab. č. 9: Horizontální analýza pasiv

	PASIVA	Relativní změna (v %)		Absolutní změna (v tis. Kč)	
		2010	2011	2010	2011
	PASIVA CELKEM	-4,7%	-2,4%	-4041	-1933
A.	Vlastní kapitál	-6,3%	-0,004%	-4805	-3
A. I.	Základní kapitál	0,0%	0,0%	0	0
A. I. 1.	Základní kapitál	0,0%	0,0%	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	-8,2%	0,0%	-4902	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	-8,2%	0,0%	-4902	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku	2340,0%	2,0%	234	5
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	2340,0%	2,0%	234	5
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	166,9%	5,2%	4456	92
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		5,2%	1786	92
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	100,0%		2670	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-97,9%	-103,1%	-4593	-100
B.	Cizí zdroje	8,0%	-18,8%	764	-1930
B. I.	Rezervy	-55,5%	41,1%	-1384	456
3.	Rezerva na daň z příjmů	-100,0%		-550	0
4.	Ostatní rezervy	-42,9%	41,1%	-834	456
B. III.	Krátkodobé závazky	30,6%	-26,0%	2148	-2386

B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	-54,1%	149,6%	-974	1236
5.	Závazky k zaměstnancům	10,3%	-18,0%	331	-640
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	24,5%	-18,7%	335	-319
7.	Stát-daňové závazky a dotace	70,6%	-66,7%	375	-604
10a.	Výdaje příštích období	-100,0%		-28	0
10b.	Dohadné účty pasivní	30,4%	25,2%	24	26
11.	Jiné závazky		-100,0%	2085	-2085

Zdroj: výpočet autora

U celkových pasiv (samozřejmě stejně jako u aktiv) došlo v roce 2010 ke snížení o 4,7% a v roce 2011 o 2,4%. Snížení celkových pasiv v roce 2010 bylo způsobeno především snížením kapitálových fondů o téměř 5 mil. Kč a snížením výsledku hospodaření běžného účetního období o více než 4,5 mil. Kč. Naopak došlo k velkému nárůstu výsledku hospodaření minulých let, který se oproti předcházejícímu období zvýšil o 4,456 mil Kč. Cizí zdroje se v roce 2010 zvýšily o 8%. V roce 2011 se naopak snížily o významných 18,8 %, což v absolutním vyjádření představovalo částku pohybující se kolem 2 mil. Kč, a to bylo hlavní příčinou poklesu celkových pasiv v roce 2011 oproti roku 2010. Nejvýznamnější položkou cizích zdrojů z pohledu absolutní změny byly krátkodobé závazky, které se oproti roku 2010 snížily o více než 2 mil. Kč, což představovalo meziroční snížení o více než čtvrtinu.

Společnost apt Products s.r.o. vykázala v účetních závěrkách z let 2009-2011 následující tržby a výsledky hospodaření (po zdanění):

Tab. č. 10: Tržby

Tržby (v tis.)		
2009	2010	2011
123334	120683	91404

Tab. č. 11: Výsledky hospodaření

Výsledek hospodaření (v tis. Kč)		
2009	2010	2011
4690	97	-3

Zdroj: Účetní závěrky z let 2009-2011

Z tabulek vyplývá, že společnost během posledních tří let měla klesající celkové tržby a účetní rok 2011 dokonce ukončila se ztrátou, což svědčí o klesající výkonnosti společnosti. Abychom však mohli ohodnotit celkový výkon společnosti, musíme provést detailnější analýzu.

2.5.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří v ekonomické praxi mezi nejsledovanější ukazatele. Jejich hlavním přínosem je, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 31).

Ukazatele rentability udávají výnosnost finančních prostředků, které byly vloženy do společnosti. V ukazateli rentability se odráží úspěšnost podnikatelské činnosti za určité období (Macek, Kopek, Králová, 2006, s. 29).

Základní tvar ukazatele rentability je:

$$\frac{\text{výnos}}{\text{vložený kapitál}}$$

Obměňováním veličin v čitateli a jmenovateli tohoto vztahu získáme různé ukazatele rentability. Musíme se však při obměně čitatele a jmenovatele zamyslet nad tím, jestli je mezi tímto čitatelem a jmenovatelem „rozumný“ vztah (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 31).

Níže jsou uvedeny nejpoužívanější ukazatele rentability (Macek, Kopek, Králová, 2006, s. 30):

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita celkových aktiv (Return on Assets, ROA)

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita tržeb (Return on Sales, ROS)

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

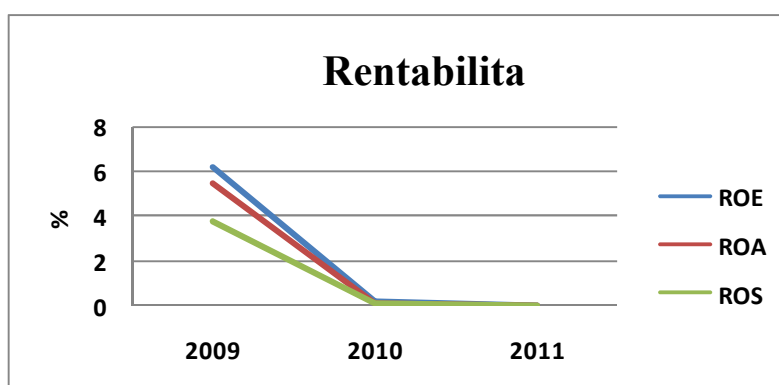
Hodnoty rentability za poslední 3 roky u společnosti apt Products s.r.o. jsou uvedeny v tabulce níže:

Tab. č. 12: Rentability

	2009	2010	2011
ROE	6,15%	0,14%	0,00%
ROA	5,47%	0,12%	0,00%
ROS	3,80%	0,08%	0,00%

Zdroj: zpracováno autorem

Obr. č. 8: Rentability



Zdroj: zpracováno autorem

V grafu vidíme, že jednotlivé rentability ve sledovaném období klesají, což je velice negativní jev. Tento pokles byl způsoben klesajícím výsledkem hospodaření.

2.5.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele poskytují informace o tom, jak efektivně používá management organizace svá aktiva. Ukazatele aktivity nejčastěji poměří tokovou veličinu (tržby) k veličině stavové (aktiva). Tyto ukazatele je možné vyjádřit ve dvou různých modelech (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 34):

- 1) **Doba obratu**, která vyjadřuje dobu (počet dní popřípadě roků), po kterou trvá jedna obrátka.
- 2) **Obrátkovost**, která naopak zobrazuje počet obrátek dané veličiny za jedno časové období (zpravidla 1 rok), v kterém bylo dosaženo tržeb použitých v tomto ukazateli.

Níže jsou uvedeny ukazatele doby obrátů (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 34):

Doba obratu celkových aktiv (vyjádřena ve dnech)

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{tržby}} * 360$$

Doba obratu dlouhodobého majetku (vyjádřená ve dnech)

$$\text{Doba obratu dlouhodobého majetku} = \frac{\text{dlouhodobý majetek}}{\text{tržby}} * 360$$

Doba obratu oběžných aktiv (vyjádřená ve dnech)

$$\text{Doba obratu oběžných aktiv} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{tržby}} * 360$$

Doba obratu zásob (vyjádřená ve dnech)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360$$

Doba obratu pohledávek (vyjádřená ve dnech)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$$

Doba obratu krátkodobých závazků (vyjádřená ve dnech)

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360$$

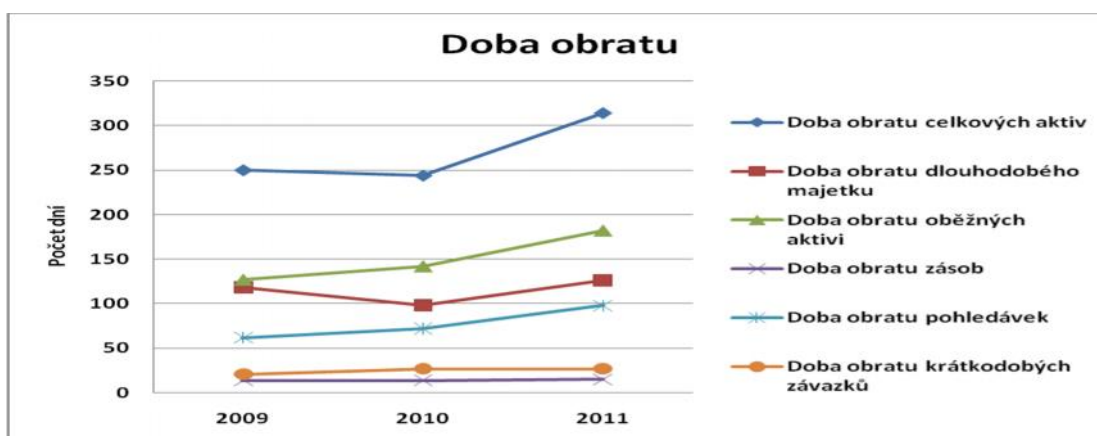
V tabulce níže jsou uvedeny ukazatele obrátů u společnosti apt Products s.r.o.:

Tab. č. 13: Doba obratu

(vyjádřeno ve dnech)	2009	2010	2011
Doba obratu celkových aktiv	250	244	314
Doba obratu dlouhodobého majetku	118	98	126
Doba obratu oběžných aktiv	127	142	182
Doba obratu zásob	14	14	15
Doba obratu pohledávek	62	72	98
Doba obratu krátkodobých závazků	21	27	27

Zdroj: zpracováno autorem

Obr. č. 9: Doba obratu



Zdroj: zpracováno autorem

V tabulce vidíme, že se zvýšil počet dní potřebných k jedné obrátce celkových aktiv z 244 v roce 2010 na 314 v roce 2011. Toto zvýšení bylo způsobeno poklesem

tržeb v roce 2011 oproti předcházejícímu roku. Ze stejného důvodu došlo ke zvýšení počtu dní potřebných k jedné obrátce oběžných aktiv na 182 v roce 2011. Doba obratu dlouhodobého majetku se v roce 2010 snížila, v roce 2011 se naopak zvýšila na 126 dní. Doba obratu zásob se ve sledovaném období téměř neměnila. Doba obratu pohledávek nám ukazuje průměrný počet dní, po který jsou nám naši odběratelé dlužní. Vidíme, že se tato doba ve sledovaném období prodlužuje. Doba obratu krátkodobých závazků naopak vyjadřuje dobu, po kterou společnost dluží svým dodavatelům. Vidíme, že tento ukazatel v roce 2011 činil 27 dní.

Níže jsou uvedeny ukazatele obrátkovosti (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 34):

Obrat celkových aktiv

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Obrat dlouhodobého majetku

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Obrat oběžných aktiv

$$\text{Obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Obrat pohledávek

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Obrat krátkodobých závazků

$$\text{Obrat krátkodobých závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

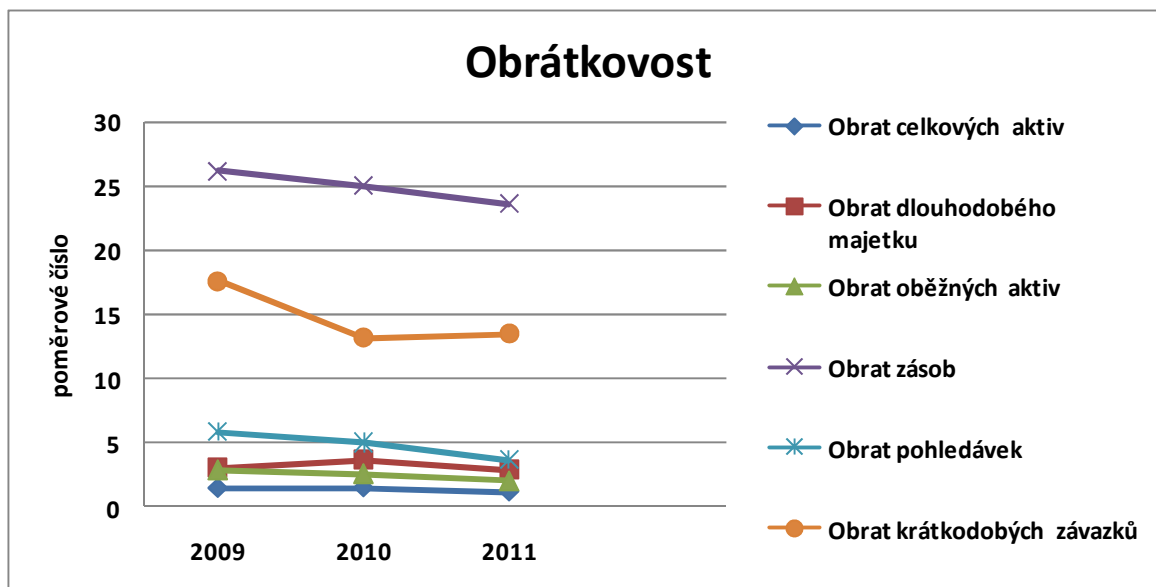
Ukazatele obrátkovosti u společnosti apt Products s.r.o. vykázaly ve sledovaném období hodnoty uvedené v tabulce níže:

Tab. č. 14: Obrátkovost

(vyjádřeno v poměrovém čísle)	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv	1,44	1,48	1,15
Obrat dlouhodobého majetku	3,06	3,66	2,86
Obrat oběžných aktiv	2,83	2,54	1,98
Obrat zásob	26,14	24,97	23,58
Obrat pohledávek	5,79	4,97	3,69
Obrat krátkodobých závazků	17,56	13,16	13,47

Zdroj: zpracováno autorem

Obr. č. 10: Obrátkovost



Zdroj: zpracováno autorem

Jelikož doba obratu celkových aktiv se v roce 2011 oproti předcházejícímu roku zvýšila, je jasné, že obrat celkových aktiv se musel ve stejném

roce snížit. V roce 2011 činil obrat celkových aktiv 1,15, což tedy znamená, že tržby v daném roce tvořily 1,15ti násobek celkových aktiv. Obraty dlouhodobého majetku a oběžných aktiv se v roce 2011 oproti předcházejícímu roku též snížily, což bylo způsobeno poklesem tržeb. Ve sledovaném období se zvyšoval průměrný počet dní, po který odběratelé dlužili společnosti, a z toho důvodu se snižovala obrátkovost pohledávek. Ukazatel obratu zásob vykazuje klesající tendenci. Ukazatel obratu krátkodobých závazků se v roce 2011 oproti předchozímu období změnil pouze nepatrně.

2.5.5 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají poměr mezi vlastními a cizími zdroji. Níže jsou uvedeny tři základní ukazatele zadluženosti (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 34):

Podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech (Equity Ratio)

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Celková zadluženost (Debt ratio I.)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Zadlužení vlastního kapitálu

$$\text{Zadlužení vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

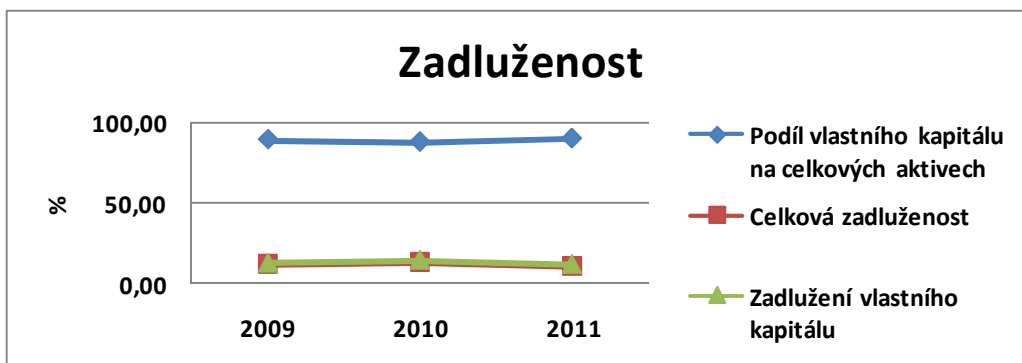
Ukazatele zadluženosti u společnosti apt Products s.r.o. vykázaly následující hodnoty:

Tab. č. 15: Zadluženost

	2009	2010	2011
Podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech	88,90%	87,41%	89,53%
Celková zadluženost	11,10%	12,59%	10,47%
Zadlužení vlastního kapitálu	12,49%	14,40%	11,70%

Zdroj: zpracováno autorem

Obr. č. 11: Zadluženost



Zdroj: zpracováno autorem

Ukazatele zadluženosti se ve sledovaném časovém období téměř neměnily. V roce 2011 činil podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech téměř 90%, což znamená, že celková zadluženost společnosti je kolem 10%. Zadlužení vlastního kapitálu představovalo v roce 2011 méně než 12%.

2.5.6 Ukazatele likvidity

Likviditou se rozumí schopnost podniku přeměnit svá aktiva v peněžní prostředky a schopnost splatit své závazky těmito peněžními prostředky. Platební neschopnost je zřejmě jedním z nejčastějších důvodů, které vedou k vypuknutí krize, z toho důvodu by měl každý podnik tento ukazatel pečlivě sledovat.¹²

V praxi se nejčastěji používají následující ukazatele likvidity (Kislingerová, Hnilica, 2005, 34):

Celková likvidita

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

¹² Dostupné na <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>, 20.11.2011

Peněžní likvidita

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

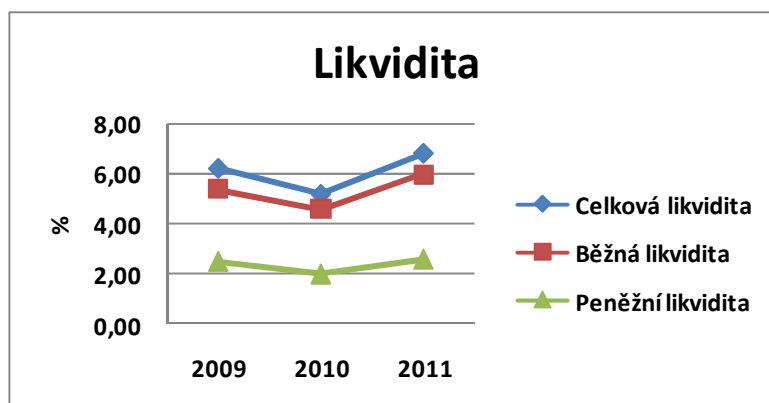
Ukazatele likvidity u společnosti apt Products s.r.o. vykázaly tyto hodnoty:

Tab. č. 16: Likvidita

	2009	2010	2011
Celková likvidita	6,20	5,18	6,80
Běžná likvidita	5,37	4,58	5,96
Peněžní likvidita	2,49	2,00	2,58

Zdroj: zpracováno autorem

Obr. č. 12: Likvidita



Zdroj: zpracováno autorem

Ukazatele likvidity se v roce 2010 oproti roku 2009 i přes zvýšení oběžných aktiv snížily. Důvodem byl velký nárůst krátkodobých závazků. V roce 2011 se naopak ukazatele likvidity zvýšily, což bylo zapříčiněno velkým snížením krátkodobých závazků. V roce 2011 měl ukazatel peněžní likvidity hodnotu 2,58, což znamená, že společnost by pokryla veškeré své krátkodobé závazky svými peněžními prostředky 2,58 krát.

2.5.7 Hodnocení finanční analýzy

Pro společnost apt Products s.r.o. by především mělo být znepokojující, že její tržby mají klesající tendenci. Výsledek hospodaření se v období 2009 až 2011 také snižoval a rok 2011 dokonce společnost uzavřela v červených číslech. Z toho důvodu měly veškeré ukazatele rentability, které vyjadřují, jak efektivně společnost využívá vložené finanční prostředky, klesající tendenci. Ukazatele doby obrátů se v roce 2011 prodloužily, na pokrytí sledovaných položek tržbami bylo tedy potřeba více dnů než v roce 2010. Především ukazatel doby obrátu celkových aktiv zaznamenal výrazné zvýšení.

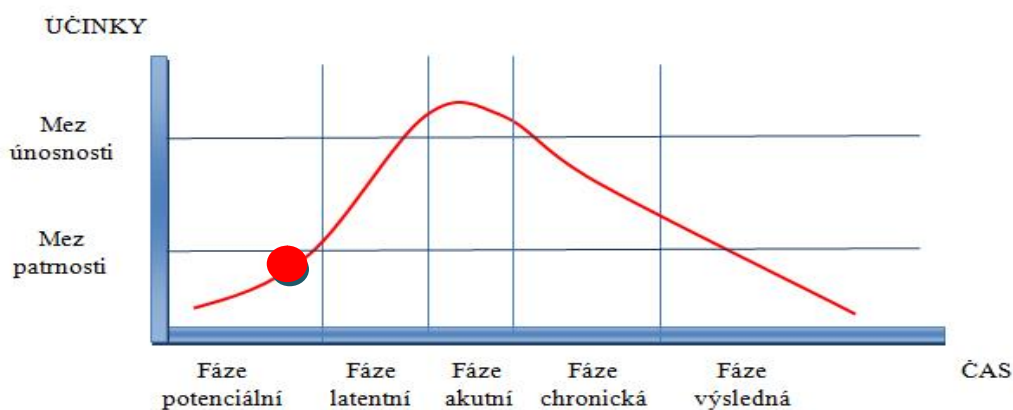
Ukazatele zadluženosti naopak vykázaly dobré výsledky. Celková aktiva společnosti jsou z téměř 90% kryta vlastním kapitálem, což tedy znamená, že pouze jedna desetina aktiv je kryta cizími zdroji. Ukazatele likvidity také vykázaly dobré výsledky. Hodnota peněžní likvidity, zřejmě nejdůležitějšího ukazatele likvidity, v roce 2011 činila 2,58, což znamená, že společnost byla schopna pokrýt své krátkodobé závazky svými volnými finančními prostředky více než dvakrát.

2.6 Výstupy z finanční analýzy a analýzy rizik

Společnost apt Products s.r.o. není v bezprostředním ohrožení své existence, avšak především údaje o snižujících se tržbách a výsledku hospodaření za poslední rok nejsou příznivé. Jak dále vyplývá z matice rizik, společnost je obklopena několika riziky.

Použijeme-li graf průběhu krizového procesu od Bělohlávka, Košťana a Šuleře v praxi na této konkrétní společnosti, zjistíme, že se společnost momentálně nachází v potenciální fázi krize (označeno červeně v grafu). V této fázi se začínají objevovat rizika, která by v budoucnu mohla vést ke krizi - z finančních výkazů jsme zjistili, že ve sledovaném období dochází k poklesu tržeb a výsledku hospodaření. Z krizové matice vyplývá, že je společnost ohrožena i dalšími riziky s nezanedbatelnou pravděpodobností výskytu. Všechny tyto informace nepochybně naznačují, že se společnost apt Products s.r.o. nachází v potenciální fázi krize.

Obr. č. 13: Potenciální fáze krize



Zdroj: zpracováno autorem (podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře, 2006, s. 427)

Důvodem pro provedení finanční analýzy a analýzy rizik bylo zjistit, zda je společnost apt Products s.r.o. ohrožena a zdali je tedy potřeba zavést krizový management. Z výše uvedených důvodů se autor této práce domnívá, že společnost apt Products s.r.o. by krizový management měla zavést.

2.7 Návrh na řešení rizik – výběr krizových strategií

Na základě rozboru rizik a finanční analýzy jsme došli k závěru, že by společnost měla začít uplatňovat krizový management. Nyní musíme stanovit, jaké strategie by měla společnost zvolit, tak aby zabránila vzniku krize, případně aby se na ni co nejlépe připravila a tím snížila její dopad.

Rizika ohrožující společnost mají různé pravděpodobnosti výskytu a také různý dopad. Z toho důvodu není možné stanovit stejnou krizovou strategii pro všechna.

Při výběrů krizových strategií pro společnost apt Products s.r.o. budeme vycházet z Winterlingovy krizové matice rizik s přiřazenými krizovými strategiemi.

Obr. č. 14: Krizová matice rizik-krizové strategie

		Dopad		
		Negativní	Ohrožující	Zničující
Pravděpodobnost	Vysoká	□	○	○
	Střední	✦	□	○
	Nízká	✦	□	○

Zdroj: zpracováno autorem (podle Winterlinga, 1992, s. 15)

- Oblast krizových plánů
- ✦ Oblast trouble shooting
- Oblast odstranění ohnisek krize

Nyní zaneseme do Winterlingovy krizové matice rizika ohrožující společnost apt Products s.r.o.

Obr. č. 15: Strategie řešení rizik ohrožující společnost apt Products s.r.o.

		Dopad		
		Negativní	Ohrožující	Zničující
Pravděpodobnost	Vysoká			
	Střední	Snížení kvality	Růst nákladů Snížení tržeb	Ztráta hlavního odběratele
	Nízká			Neschopnost hradit své závazky

Zdroj: zpracováno autorem (úprava podle Winterlinga, 1992, s. 15)

Pro různá rizika použijeme různé krizové strategie:

- trouble shooting
- krizové plány
- odstranění ohnisek krize

V krizové matici vidíme, že rizika, která představují pro společnost pouze negativní dopad, budeme řešit pomocí metody trouble shooting. Pro rizika, která mají ohrožující dopad na podnik, vytvoříme krizové plány. U rizik, která představují pro společnost nejzávažnější ohrožení, zvolíme strategii odstranění ohniska krize.

2.7.1 Strategie odstranění ohnisek krize

Strategie odstranění ohniska krize se použije u dvou rizik: u neschopnosti hradit své závazky a u ztráty hlavního odběratele. U těchto rizik nemá smysl vypracovávat plán jejich řešení. V případě, že by k těmto krizovým situacím skutečně došlo, by to totiž pro společnost téměř jistě znamenalo zánik. Z toho důvodu je třeba se zaměřit na jejich prevenci raději než na jejich řešení, až nastanou. Pravděpodobnost, že společnost nebude schopna platit své závazky, je nižší než pravděpodobnost ztráty hlavního odběratele, a proto především ztráta hlavního odběratele představuje obrovské riziko. Společnost apt Products s.r.o. je na svém hlavním odběrateli existenčně závislá. V případě, že by tohoto odběratele ztratila, bylo by pro ni téměř nemožné v krátkém časovém úseku nalézt jiného.

Ve spolupráci s jednatelem společnosti byla autorem provedena podrobnější analýza dopadu ztráty klíčového odběratele na společnost.

Tab. č. 17: Dopad ztráty klíčového odběratele

Označení ohniska krize: ztráta klíčového odběratele										
Popis krize										
Odběratel přestane od společnosti odebírat výrobky - ohrožení existence společnosti.										
Stanovení pravděpodobnosti vzniku: do 5 let										
Plán je stanoven na 5 let, tzn., že do 5 let musí společnost najít další subjekty, kterým bude dodávat své výrobky, a tím sníží svou závislost na tomto klíčovém odběrateli.										
Míra pravděpodobnosti: 0,5										
Na trhu je několik firem vyrábějící stejné výrobky jako společnost apt Products s.r.o., odběratel získá lepší podmínky u jiného dodavatele.										
Stanovení účinků										
	neznatelné					velmi silné				
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tržby										x
Výpadek ve výrobě								x		
Pověst na trhu							x			
Ztráta pozice na trhu									x	
Propouštění zaměstnanců										x
Celkem	10+8+7+9+10=44									

Zdroj: zpracováno autorem

Většinu svých výrobků společnost apt Products s.r.o. dodává do Německa společnosti Siemens. Při podrobnější analýze bylo zjištěno, že ztráta tohoto klíčového odběratele by měla velmi silný dopad na všech pět zkoumaných oblastí.

Z tohoto důvodu by měla být vypracována střednědobá strategie (5 let), jejímž cílem by mělo být snížení závislosti na společnosti Siemens. Strategie zaměřující se na nalezení nových odběratelů by měla být pro společnost klíčová a prioritní. Tato strategie s sebou samozřejmě nese vysoké nároky na čas a finanční prostředky, ale autor této bakalářské práce je toho názoru, že pokud chce společnost v budoucnu růst, tak jí ani jiná možnost nezbývá.

Společnost by měla inovovat tak, aby mohla zákazníkovi nabídnout vyšší přidanou hodnotu a tím si ho získat. Dále by se měla zaměřit na neustálé zvyšování kvality, efektivity strojů a produktivity práce.

Apt Products s.r.o. vyváží své výrobky převážně do Německa a na Západ. Autor této práce se domnívá, že by se společnost při hledání nových zákazníků měla zaměřit na trh střední a východní Evropy, kde by mohla nalézt odběratele pro své výrobky.

2.7.2 Krizové plány

Pro rizika, jež představují pro podnik ohrožující nebezpečí, vytvoříme krizové plány.

2.7.2.1 Krizový plán – růst nákladů

Pro riziko rostoucích nákladů byl vytvořen následující krizový plán:

Tab. č. 18: Krizový plán – růst nákladů

Druh krize: Rostoucí náklady
Efekty
Negativní:
Ztráta marže
Snížení produktivity práce
Snížení hospodářského výsledku
Promítnutí zvýšených nákladů do ceny - ztráta zakázek
Propouštění
Pozitivní:
Optimalizace a racionalizace výroby
Základní princip účinku
Snížit náklady
Opatření
1) Škrtnání nákladů:
Omezení běžných výdajů
Zastavení investic
Tvrdá úsporná opatření:
šetření energií
omezení benefitů
propouštění zaměstnanců
2) Optimalizace a racionalizace výroby
Analýza pracovních procesů
3) Jednání se zákazníkem o navýšení ceny
Definice rolí aktérů
Jednatel - konečná rozhodnutí
Finanční oddělení- provedení analýzy nákladů a nalezení možných úspor
Výrobní oddělení - snaha o zvýšení efektivity strojů a produktivity práce
Prodejní oddělení - cenová strategie - jednání se zákazníkem o navýšení ceny

Zdroj: zpracováno autorem

Krise rostoucích nákladů má na společnost i pozitivní dopad, jelikož ji donutí racionalizovat a optimalizovat svoji výrobní činnost.

2.7.2.2 Krizový plán – snižování tržeb

Snižování tržeb představuje pro každý podnik nebezpečí. V tomto případě má podnik pouze dvě možnosti:

- a) Zvolit proaktivní přístup – snaha nalézt nového odběratele.
- b) Zvolit pasivní přístup – snižování nákladů tak, aby byly alespoň rovny tržbám a podnik tedy neskončil ve ztrátě.

Tab. č. 19: Krizový plán – snižován tržeb

Popis krize: Snižování tržeb
Dopad na společnost
Narušení finanční stability
Snížení hospodářského výsledku
Ztráta likvidity
Ztráta pozice na trhu
Základní princip účinku
Snížení negativních dopadů na společnost
Opatření
1) Proaktivní:
Získání nových zákazníků a zakázek
2) Pasivní
Snížení zásob
Snížení mzdových nákladů
Definice rolí aktérů
Jednatel - konečná rozhodnutí
Finanční oddělení - provedení finanční analýzy a identifikace možných úspor
Vedoucí výrobního oddělení - propouštění zaměstnanců
Personální oddělení - příprava výpovědí

Zdroj: zpracováno autorem

2.7.3 Trouble shooting

Trouble shooting je metoda používaná pro rizika s nízkou pravděpodobností výskytu a malým dopadem. Taková rizika se řeší ad-hoc (Winterling, 1992, s. 15). Přesto je dobré mít i pro takováto rizika připravený krizový plán.

Tab. č. 20: Krizový plán – snižování kvality výrobků

Druh krize: Snižování kvality výrobků
Dopad na společnost
Snížení produktivity práce - zmetek nelze prodat
Ztráta materiálu
Ztráta dobré pověsti
Ztráta zakázek
Základní princip
Zvýšení kvality
Opatření
1) Zjištění příčiny nekvalitních výrobků (provedení analýz):
5x proč - 5 Ways
Fishbone analýza příčiny
2) Odstranění příčiny problému
Zavedení takového systému, kterým se minimalizují chyby ve výrobě, příkladem může být systém "Poka - yoke" - stroje jsou upraveny tak, aby bylo možno provést jednu výrobní operaci pouze jedním (správným) způsobem.
3) Proaktivní přístup k zákazníkovi - informovat o odstranění problému a o přijatých opatřeních ke zvýšení kvality
Definice rolí aktérů
Jednatel - konečná rozhodnutí
Výrobní tým: Operátoři - odpovědnost za správné provedení výrobní operace
Technici - kontrola a nastavení strojů tak, aby byla minimalizována chybovost
Kontroloři - kontrola kvality
Prodejní oddělení: komunikace se zákazníkem

Zdroj: zpracováno autorem

Uvedené plány nastiňují, jak by měla společnost reagovat na různé krizové situace. Autor této práce se domnívá, že nejlepším způsobem jak se připravit na budoucí krizi je proaktivní přístup zaměřený na celkový růst společnosti. Základní strategií společnosti (nejen společnosti apt Products s.r.o.) by měla být strategie trvale udržitelného rozvoje. Společnost apt Products s.r.o. by měla hlídat své náklady, pečovat o své zákazníky, zaměstnávat kompetentní pracovníky a prohlubovat spolupráci v rámci skupiny (s mateřskou a sesterskými společnostmi). V boji o získání většího tržního podílu musí zákazníkům nabídnout výrobky s vyšší přidanou hodnotou než konkurence. Podle autora této práce je především investice do inovací, efektivity strojů a produktivity práce tím správným krokem, který společnosti apt Products s.r.o. zajistí v budoucnu růst.

2.8 Zásady vedení společnosti v krizi

Při zpracování této podkapitoly bylo čerpáno z publikace *Chaotics: the business of managing and marketing in the age of turbulence* od Philipa Kotlera a Johna A. Caslioneho. Zásadami uvedenými v této publikaci by se měl řídit každý manažer, jehož společnost se ocitne v krizi. Zásady uvedené v této publikaci mají pro problematiku krizového managementu obrovský přínos a z tohoto důvodu by neměly být v této bakalářské práci opomenuty.

Cílem každého manažera podniku by měla být snaha o zefektivnění provozu podniku a odstranění takových výdajů, které nevytvářejí hodnotu a jsou pro podnik neproduktivní. Toto by mělo být základním cílem jak v době ekonomického růstu, tak v době poklesu. V krizové době, kdy je v nejhorším případě ohrožena i samotná existence podniku, je dosahování tohoto cíle o to důležitější (Kotler, Caslione, 2009, s. 44).

Podle Kotlera a Caslioneho si však manažeři neuvědomují možná nebezpečí vyplývající z problémů a přistupují k těmto problémům s nedostatečnou vážností. V době, kdy se tyto problémy přetaví v krizi, už je většinou pozdě a manažeři jako reakci na danou situaci začínají přijímat neefektivní opatření, která nevedou k vyřešení dané situace. Takovými opatřeními jsou zpravidla neefektivní snižování nákladů na výzkum a vývoj či propouštění zaměstnanců (Kotler, Caslione, 2009, s. 44).

Podstata celého problému tkví v tom, že se manažeři pod tlakem nepříznivé situace a nejistoty uchýlí k takovým rozhodnutím, která by za normálních okolností pravděpodobně neučinili. Manažeři dělají chyby tím, že sníží náklady na nesprávných místech: propustí schopné zaměstnance, vyhýbají se rizikovým příležitostem či omezí výdaje na technologii a inovaci (Kotler, Caslione, 2009, s. 44).

Manažeři se většinou rozhodnou mezi dvěma přístupy, buď přijmou nějaká opatření (která jsou však nedostatečná) a dále se nestarají a čekají, až krize sama skončí, nebo začnou snižovat náklady bez hlubšího promyšlení či zoufale investují do odvětví, o kterém mnoho nevědí, aby diverzifikovali svá rizika (Kotler, Caslione, 2009, s. 44).

Kotler a Caslione jsou toho názoru, že některé podniky jsou schopné využít nepříznivé situace a zvýšit svůj podíl na trhu. Takové podniky jsou vedeny manažery,

kteří nepodléhají panice, soustředí se na to, v čem jsou jejich společnosti nejlepší, a přijmou efektivní opatření, která jim zajistí úspěch na trhu (Kotler, Caslione, 2009, s. 45).

Management by si měl uvědomit, že v době krize neexistuje žádná jistota. Z toho důvodu by si měl být vědom toho, jakých chyb se firmy v takových situacích dopouštějí, a měl by se jich snažit vyvarovat. Některé podniky se z krize dostanou ještě silnější, než byly, když se krize objevila. Podmínkou však je, aby byla přijata taková strategická rozhodnutí, která jim pomohou získat větší vliv na trhu v porovnání s konkurenty (Kotler, Caslione, 2009, s. 49).

Aby byly podniky úspěšné a využily krizi k posílení pozice na trhu, měly by se vyvarovat následujících chyb:

1) Alokace finančních prostředků je v rozporu s firemní strategií a kulturou

Každá společnost čelí složitým rozhodnutím, obzvláště když celková ekonomická situace není příznivá. O to větší jsou následky rozhodnutí přijatého za takových okolností. Rozhodnutí učiněné v době krize bude mít dlouhotrvající a značný dopad nejen na celkovou stabilitu podniku, ale také na zaměstnance, morálku, kulturu a celkové hodnoty podniku, a to zvláště tehdy, jestliže učiněné rozhodnutí podkopává samotné základy podniku a nesplní očekávání zákazníků (Kotler, Caslione, 2009, s. 49).

Faktem zůstává, že společnosti v období ekonomické krize budou muset někde snížit náklady. Je dost pravděpodobné, že někdy na tom dokonce bude záviset jejich samotné přežití. Je však nezbytné, aby snižování nákladů nebylo provedeno na úkor jedinečných vlastností podniku, svých zákazníků či na úkor podnikových hodnot a kultury (Kotler, Caslione, 2009, s. 51).

2) Nepromyšlené a nespécificky cílené snižování nákladů

Firma, která provede plošné škrty namísto promyšleného snížení nákladů na správných místech, se dostává do velikého nebezpečí. Management by měl mít vždy před sebou jasný cíl, kterým je vzejít z krize jako tržní lídr. Tohoto cíle se jen stěží dosáhne, uchýlí-li se podnik k plošnému škrtání nákladů (Kotler, Caslione, 2009, s. 51).

Manažerské rozhodnutí, ať už správné nebo ne, učiněné v době krize, určí postavení a osud společnosti ve chvíli, kdy celá ekonomika zase začne růst. Z tohoto důvodu je důležité, aby manažeři krizi nepromarnili, ale využili příležitosti, které jdou ruku v ruce s touto krizí. Každá organizace v době krize snižuje náklady, ale rozdíl mezi vítězi a poraženými spočívá ve schopnosti nalézt způsob jak zlepšit image a celkové fungování podniku (Kotler, Caslione, 2009, s. 52).

Firma musí sama sebe vnímat jako poskytovatele služby. Služba je kombinací její identity – značky, organizace a produktů, které prodává. Pokud je některá z těchto částí identity zničena, tak samotná služba je zničena a to vede ke snížení hodnoty společnosti. Proto při hledání promyšlených a zaměřených opatření je nutné mít na paměti, jakým způsobem tato opatření ovlivňují nejrůznější aspekty fungování firmy (Kotler, Caslione, 2009, s. 54).

3) Rychlá řešení na udržení cash flow bez ohledu na zainteresované strany

Strategická rozhodnutí se mohou společnosti prodražit v případě, že se soustředí pouze na rychlá opatření: na zachování dobrého cash-flow. Každé rozhodnutí by samozřejmě mělo být zváženo z pohledu jeho dopadu na cash-flow. Jsou-li však přijímána rychlá a nepromyšlená rozhodnutí jen za účelem záchrany cash-flow, management riskuje budoucnost firmy z dlouhodobého pohledu (Kotler, Caslione, 2009, s. 54).

4) Snižování nákladů na marketing, výzkum a vývoj nových produktů

Podle Kotlera a Caslioneho společnosti, které potřebují snížit náklady, jako první sáhnou na marketing a hned poté na vývoj nových výrobků. To je podle nich obrovská chyba, neboť dojde ke ztrátě tržního podílu a inovačního potenciálu. Dále se domnívají, že společnosti, které snižují výdaje na marketing, přenechávají část trhu svým konkurentům. Nejdůležitější věcí v krizi je zůstat ostražitý a soustředěný a vyvarovat se těchto tří základních chyb (Kotler, Caslione, 2009, s. 56):

- a) Snaha získat nové zákazníky dříve než jsme si upevnili ty stávající
- b) Omezování marketingu

- c) Ignorování silnějších- žijeme ve světě kde máme přístup k informacím 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Když se objeví zpráva, každý k ní má přístup, včetně našich zákazníků. V době krize zákazníci vědí, že se podniku nedaří, a tento fakt bychom neměli zpochybňovat.

10 největších chyb související s inovací, které může společnost udělat (Kotler, Caslione, 2009, s. 57):

- 1) Propustit talentované pracovníky
- 2) Snížit náklady na technologie
- 3) Redukovat riziko
- 4) Zastavit vývoj nových výrobků
- 5) Vyměnit generálního ředitele zaměřeného na růst takovým, který je zaměřen na snižování nákladů
- 6) Podceňovat sílu globalizace
- 7) Zavrhout strategii inovace jako klíčovou strategii
- 8) Změnit měřítka (ukazatele) výkonu
- 9) Dávat přednost hierarchie před spoluprací
- 10) Uzavřít se před okolním světem, stáhnout se do opevnění

Je naprosto přirozené, že se společnosti v době krize uchýlí k více konzervativním rozhodnutím. Společnosti, které však neriskují, neinvestují do nových produktů a podceňují potřebu spolupráce, se ocitnou ve složité situaci ve chvíli, kdy se ekonomika dostane opět do fáze růstu (Kotler, Caslione, 2009, s. 57).

Společnosti, které naopak investují do výzkumu a vývoje, budou nadále prosperovat. Nebudou pouze dosahovat zisku, ale budou také vítězi, kteří se dostanou i z těch nejtěžších ekonomických časů, jelikož porazí svou konkurenci díky tomu, že uvedou na trh nové výrobky (Kotler, Caslione, 2009, s. 57).

5) Snižování cen

Zavedení slev na podporu prodeje v době ekonomické krize může být pro podnik velice riskantní. Neprovede-li se dobře, může mít na podnik zničující dopad. Kotler a Caslione se domnívají, že by firmy v době krize měly přijít s novými nabídkami, které zákazníkům nabídnou novou hodnotu. Jako příklad uvádějí McDonald's, který v době ekonomické krize v roce 2008 přišel s novou řadou nabídek, jež kombinovaly nižší cenu s menším množstvím, a to pod novou značkou, která zvýšila hodnotu pro zákazníky v období, kdy to nejvíce potřebovali (Kotler, Caslione, 2009, s. 59).

6) Odcizení se zákazníků v důsledku snižování výdajů na podporu prodeje

V období krize se společnosti především zaměřují na jednorázové zákazníky. Management však musí mít na paměti, že tito zákazníci hledají pouze nejnižší cenu a v případě, že ji najdou u konkurence, nakoupí u ní. Proto management, který neinvestuje do zákazníků, kteří hledají důvěryhodnou značku či odbornost a kteří nakupují bez ohledu na cenu, ohrožuje existenci společnosti (Kotler, Caslione, 2009, s. 61).

7) Snižování nákladů na školení a rozvoj zaměstnanců

Investice do školení a rozvoje zaměstnanců jsou managementem, který se snaží v době krize snížit náklady, vnímány jako postradatelný náklad. Je však zapotřebí si uvědomit, že tyto investice nemají jen negativní dopad na výsledek hospodaření, ale představují pro podnik příležitost identifikovat své slabé stránky a oblasti, ve kterých se musí zlepšit, předtím než si toho všimne konkurence a využije toho. Školení a rozvoj také umožní udržet znalosti a dovednosti zaměstnanců na vysoké úrovni (Kotler, Caslione, 2009, s. 61).

8) Nedocení dodavatelů a distributorů

Dodavatelé a distributoři jsou pro firmu nesmírně důležití při vytváření inovací. Můžou pomoci snížit krátkodobé náklady a poskytnout pomoc v době potřeby. V době krize společnost potřebuje, aby její dodavatelé a distributoři byli plně integrováni do

jejího provozu. Vzájemné porozumění všech zainteresovaných stran je klíčové pro dosažení úspěchu v obtížné době (Kotler, Caslione, 2009, s. 62).

3 POROVNÁNÍ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ A SOUKROMÉ SFÉŘE

Krizové řízení ve veřejné správě je upraveno zákony. Stěžejním zákonem je **zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)**. Dalšími důležitými zákony jsou zákon č.239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů a zákon č.241/2000 Sb. o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů. Krizové řízení ve veřejné správě je tedy velice důkladně legislativně vymezeno a v případě výskytu mimořádné události či krizové situace se jedná podle předem jasných a daných pravidel. V případě, že dojde k mimořádné události, řeší tuto událost integrovaný záchranný systém s příslušnou obcí, na jejímž území k mimořádné události došlo. Obce mají uzavřené smlouvy s právníky a podnikajícími fyzickými osobami, které jsou schopny v případě, že prostředky integrovaného záchranného systému jsou nedostačující, poskytnout prostředky potřebné k řešení mimořádné události. V případě vyhlášení krizového stavu lze další nezbytné prostředky čerpat prostřednictvím systému hospodářských opatření pro krizové stavy.

Krizové řízení v soukromé sféře funguje zcela jinak. Soukromý subjekt, který se dostane do krizové situace, se s touto situací musí vypořádat sám. V případě, že se mu to nepodaří, je ohrožena jeho samotná existence. Z tohoto důvodu je v některých případech existenčně důležité, aby měl propracovaný krizový management. Mnoho subjektů v soukromé sféře krizový management vůbec neuplatňuje a v případě, že se ocitnou v krizové situaci, nevědí jak ji řešit. Je to tedy obrovský rozdíl oproti veřejné správě, kde je jasné (ze zákona vymezeno), kdo je odpovědný za co, odkud čerpat prostředky, jaká jsou pravidla atd. Základním úkolem krizového managementu u soukromých subjektů by měla být především snaha rozpoznat blížící se rizika a na základě toho uplatnit taková opatření, která povedou k zamezení vzniku krize. Soukromé subjekty by dále měly vypracovat krizové plány pro pravděpodobné krizové situace. Jen takto budou připraveny řešit krizové situace. Tím se samozřejmě sníží i pravděpodobnost, že by tyto situace měly na subjekt ničující dopad.

Hlavním rozdílem mezi krizovým řízením města Cheb a krizovým řízením společnosti apt Products s.r.o. je v připravenosti na krizovou situaci. Zatímco město Cheb má vypracován podrobný krizový plán, společnost apt Products s.r.o. nic takového nemá.

Společnost apt Products s.r.o. nealokuje žádné finanční prostředky na odstranění svých rizik či pro přípravu na krizovou situaci. Jak vyplývá z rozpočtů města Cheb za poslední čtyři roky, město každoročně vynakládá nemalé finanční prostředky na krizové řízení a ochranu obyvatel (viz tab.č.21). To je také jeden z rozdílů mezi krizovým managementem soukromých subjektů a krizovým řízením ve státní správě.

3.1 Krize ve veřejné správě vs. krize v soukromé sféře

Cílem krizového řízení ve státní správě je především zabránit krizi, či pokud se to nepodaří, snížit její dopad. Cílem krizového řízení v soukromé sféře je totéž. Měli bychom však vymezit, co představuje krizi ve veřejné správě a co je naopak krizí u soukromého subjektu.

V kapitole 1.6 této práce jsme se podrobně zabývali riziky na území Chebska. Zde jsme si uvedli, že největší nebezpečí představují především antropogenní rizika, jako jsou únik čpavku na Zimním stadionu v Chebu a živelné pohromy, především zemětřesení v okolí Nového Kostela.

V kapitole 2.4 jsme analyzovali rizika, která ohrožují společnost apt Products s.r.o., a došli jsme k závěru, že největší nebezpečí představuje ztráta hlavního odběratele. Dále jsme v kapitole 2.5 provedli finanční analýzu a z té jsme zjistili, že dalšími riziky jsou klesající tržby a klesající výsledek hospodaření. Jak vidíme, město Cheb a společnost apt Products s.r.o. jsou ohroženy zcela odlišnými riziky.

Město Cheb vnímá jako rizika události, při kterých jsou ohroženy lidské životy. Naopak společnost apt Products s.r.o. jako rizika vnímá takové situace, které ohrožují ji samotnou, její existenci. Z toho vyplývá, že cílem krizového řízení ve státní správě je zabránit krizi či snížit její dopad tak, aby byly ochráněny lidské životy. Krizový management soukromé společnosti je však primárně zaměřen na ochranu samotné společnosti, na ochranu její existenci. Krizovou situací ve státní správě se tedy rozumí

stav, kdy jsou zejména **ohroženy lidské životy**, zatímco u soukromého subjektu je krizí stav, kdy je **ohrožena samotná existence** tohoto subjektu.

ZÁVĚR

První část bakalářské práce ukázala na příkladu města Cheb fungování krizového řízení ve veřejné správě. Z pohledu krizového řízení ve veřejné správě je důležité rozeznávat pojmy *mimořádná událost* a *krizová situace*. Mimořádnou událostí je událost, kdy dochází k působení škodlivých sil a jevů způsobených přírodními vlivy, činností člověka či havárií. Krizová situace je mimořádná událost velkého rozsahu, které nelze zabránit ani snížit její následky obvyklou činností správních úřadů či orgánů územní samosprávy a je nutné vyhlásit krizový stav.

Krizový stav je vyhlášen za účelem řešení krizové situace. S vyhlášením krizového stavu se legalizují změny kompetencí jednotlivých orgánů krizového řízení včetně rozsahu, způsobů a forem získávání zdrojů, potřebných k překonání dané krize. V České republice může být vyhlášen jeden z následujících krizových stavů – stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu a válečný stav. Stav nebezpečí vyhláší hejtman kraje pro celý kraj či jeho část na dobu 30 dnů (pro delší období je nutný souhlas vlády). Nouzový stav je vyhlášen vládou ČR pro celý stát nebo jeho část po dobu 30 dnů (se souhlasem Poslanecké sněmovny může být tato doba prodloužena). Stav ohrožení státu vyhláší Parlament ČR na návrh vlády ČR pro celé území státu v případě ohrožení státní svrchovanosti. Válečný stav vyhláší Parlament ČR pro celé území státu v případě bezprostředního napadení.

Město Cheb má ze zákona povinnost zřídit bezpečnostní radu obce s rozšířenou působností a krizový štáb obce s rozšířenou působností. Tyto orgány jsou odpovědné za řešení mimořádných událostí či krizových situací a také při přípravě na ně. Město Cheb má dále ze zákona povinnost vytvářet krizový plán. V jeho první části je mimo jiné uvedena charakteristika organizace krizového řízení a seznam možných krizových rizik, která ohrožují dané území a jejich dopad na toto území. Druhá (přílohová) část krizového plánu obsahuje další dokumenty, jako je přehled sil a prostředků včetně jejich počtu a využitelnosti, operační plány pro řešení různých krizových situací a další.

Při mimořádných událostech či krizových situacích zasahuje integrovaný záchranný systém (IZS). Složky IZS (Hasičský záchranný sbor, Policie ČR a Zdravotnická záchranná služba) spolupracují tak, aby se co nejvíce snížil dopad

mimořádných událostí či krizových situací. Při mimořádné události jsou využity síly a prostředky IZS a v případě nutnosti lze dále využít síly a prostředky, které má město Cheb smluvně zabezpečené.

V případě, že dojde ke krizové situaci (mimořádné události, kdy je vyhlášen krizový stav), lze navíc čerpat další nezbytné prostředky prostřednictvím systému hospodářských opatření pro krizové stavy. Do tohoto systému jsou zapojeny právnické a podnikající fyzické osoby, které byly identifikovány jako vhodné pro poskytnutí nezbytných dodávek při krizové situaci. Z tohoto důvodu musel být upraven zákon tak, aby tyto osoby měly povinnost poskytnout informace o zdrojích, které mají k dispozici, a aby umožnil orgánům krizového řízení čerpat z těchto zdrojů při krizové situaci. V případě, že by ani zdroje od těchto osob nepostačovaly na pokrytí potřeb, budou další potřebné zdroje čerpány ze státních hmotných rezerv. Krizové řízení ve státní správě je zcela upraveno zákony vymezující práva a povinnosti jednotlivých složek (krizový štáb města Cheb, integrovaný záchranný systém a právnické a podnikající fyzické osoby) při řešení mimořádných událostí či krizových situací.

Krizové řízení města Cheb funguje dobře, přesto bylo identifikováno několik oblastí, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení. Dne 6. 6. 2011 byl zaveden systém varovných SMS zpráv. Prostřednictvím tohoto systému jsou občané informováni o výskytu mimořádné události (úniku čpavku na Zimním stadionu). Do tohoto systému bylo zatím (v době psaní této práce) zaregistrováno pouze 83 osob žijících v bezprostředním okolí stadionu. Autor se domnívá, že únik čpavku by mohl ohrozit mnohem více osob a z toho důvodu by se krizové řízení města Cheb mělo snažit zapojit do tohoto systému více obyvatel. Dalším nedostatkem je, že poslední cvičení krizového štábu města Cheb a IZS bylo provedeno v roce 2008. Autor této práce se domnívá, že cvičení by měla probíhat častěji. Jen tak lze neustále zlepšovat práci jednotlivých složek integrovaného záchranného systému a jejich celkovou kooperaci. Nejlepším způsobem jak zvládnout krizi je dobrá příprava na ni. Z toho důvodu by mělo neustále docházet k vytipování nových rizik, která se na území objevila, a pro tato rizika by měly být vypracovány plány jejich řešení. Dále by měla být neustále analyzována již existující rizika a v případě potřeby aktualizovány plány jejich řešení.

Druhá část práce byla věnována krizovému managementu v soukromé sféře. Cílem bylo provést finanční analýzu a rozbor rizik u společnosti apt Products s.r.o. a na základě toho zjistit, zdali je společnost ohrožena a zdali by tedy měla začít uplatňovat krizový management. Provedená finanční analýza ukázala, že ukazatele rentability a aktivity ve sledovaném období klesaly, což naznačuje klesající výkonnost a efektivitu společnosti. Naopak ukazatele zadluženosti a likvidity vykázaly dobré výsledky. Společnost tedy nemá problémy s řízením svého cash-flow.

Pro lepší obraz o celkovém ohrožení byl proveden rozbor rizik, jež by mohla ohrozit společnost. Ukázalo se, že ztráta klíčového odběratele představuje pro společnost apt Products s.r.o. nejvýznamnější riziko a pravděpodobnost výskytu tohoto rizika není zanedbatelná. Dále se ukázalo, že je společnost ohrožena i dalšími riziky: neschopnost hradit své závazky, růst nákladů, snížení tržeb a snížení kvality. Ke všem těmto rizikům byla přiřazena strategie jejich řešení. Každé z těchto rizik má odlišnou pravděpodobnost výskytu a představuje pro společnost různě velké ohrožení. Z tohoto důvodu nemohla být pro všechna stanovena stejná strategie řešení. Rizika byla přiřazena ke třem různým strategiím – metoda trouble shooting, vytváření krizových plánů a odstranění ohnisek krize.

Pro rizika ztráty klíčového odběratele a neschopnosti hradit své závazky je nezbytné použít strategii odstranění ohnisek krize. V případě, že by společnost ztratila svého klíčového odběratele či nebyla schopna hradit své závazky, její samotná existence by byla ve vážném ohrožení. Z tohoto důvodu je potřeba zaměřit se na prevenci těchto krizových situací raději než na jejich řešení, až nastanou. Pro rizika, jež nemají na podnik ničující dopad (růst nákladů a snížení tržeb), byly autorem vytvořeny krizové plány jejich řešení. Riziko snižování kvality pro podnik nepředstavuje zásadní ohrožení, a z toho důvodu lze toto riziko řešit pomocí strategie trouble shooting. Přestože je trouble shooting metoda, kdy se krizové situace řeší ad-hoc (bez předem připravených plánů), byl i pro tuto krizovou situaci autorem vypracován krizový plán.

Na základě rozboru rizik a provedené finanční analýzy bylo odhaleno, že se společnost nachází v potenciální fázi krize. Společnost tedy není v bezprostředním ohrožení své existence, přesto by se měla začít zabývat riziky, která ji ohrožují.

Společnost se především musí zaměřit na získání nových zákazníků, aby snížila svou velkou závislost na jednom klíčovém odběrateli. Podle autora této práce je především investice do inovací, kvality, efektivity strojů a produktivity práce tím správným krokem, který společnosti apt Products s.r.o. zajistí v budoucnu růst.

Na konci této práce byly identifikovány základní rozdíly mezi krizovým řízením ve veřejné a soukromé sféře. Krizové řízení ve veřejné správě je zcela upraveno zákony a jsou tedy předem jasně vymezena práva a povinnosti jednotlivých účastníků při řešení mimořádných událostí či krizových situací. Legislativně je též upraveno čerpání nezbytných prostředků pro řešení krizových situací. Naopak soukromý subjekt, který se dostane do krize, je zcela odkázán na své vlastní schopnosti. Celá existence tohoto subjektu je tedy závislá na tom, jak je jeho vedení schopno řešit krizi, ve které se ocitlo. To se samozřejmě odvíjí od toho, do jaké míry je na krizi připraveno.

Hlavním rozdílem mezi krizovým řízením města Cheb a krizovým řízením společnosti apt Products s.r.o. je v připravenosti na krizovou situaci. Zatímco subjekty krizového řízení ve veřejné správě jsou ze zákona povinny vypracovávat krizové plány, soukromé subjekty povinny nejsou. Mnoho soukromých subjektů nemá připravené krizové plány, a ocitnou-li se v krizové situaci, často nevědí, jak ji řešit. Tím v některých případech ohrožují svou samotnou existenci.

Základním cílem krizového managementu v soukromém subjektu je především ochrana samotné existence tohoto subjektu, zatímco primárním cílem krizového řízení ve státní správě je především ochrana obyvatel. To je základní rozdíl mezi krizovým řízením ve státní a soukromé sféře.

Bakalářská práce ukazuje, jak funguje krizové řízení ve veřejné správě, a navrhuje několik doporučení na zlepšení v krizovém řízení města Cheb. Práce dále odhaluje, že společnost apt Products s.r.o. je v potenciální fázi krize, a navrhuje strategie řešení rizik, která tuto společnost ohrožují. Práce dále identifikuje základní rozdíly mezi krizovým řízením ve státní a soukromé sféře. Všechny tři stanovené cíle se v této bakalářské práci podařilo splnit.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tab. č. 1: Finanční prostředky přidělené na krizové řízení a ochranu obyvatel z rozpočtu města Cheb	31	
Tab. č. 2: Pravděpodobná rizika, která mohou ohrozit soukromou společnost.....	40	
Tab. č. 3: Rizika ohrožující společnost apt Products s.r.o.....	41	
Tab. č. 4: Ativa	43	
Tab. č. 5: Pasiva	44	
Tab. č. 6: Vertikální analýza aktiv.....	46	
Tab. č. 7: Vertikální analýza pasiv	47	
Tab. č. 8: Horizontální analýza aktiv.....	48	
Tab. č. 9: Horizontální analýza pasiv	50	
Tab. č. 10: Tržby	Tab. č. 11: Výsledky hospodaření	52
Tab. č. 12: Rentability	53	
Tab. č. 13: Doba obratu	55	
Tab. č. 14: Obrátkovost	57	
Tab. č. 15: Zadluženost	58	
Tab. č. 16: Likvidita	60	
Tab. č. 17: Dopad ztráty klíčového odběratele.....	65	
Tab. č. 18: Krizový plán – růst nákladů	67	
Tab. č. 19: Krizový plán – snižován tržeb.....	68	

Tab. č. 20: Krizový plán – snižování kvality výrobků	69
Obr. č. 1: Proces krizového řízení	18
Obr. č. 2: Analýza rizik	28
Obr. č. 3: Optimální průběh krizového procesu	35
Obr. č. 4: Efektivní průběh krizového procesu.....	36
Obr. č. 5: Zvládnutý průběh krizového procesu	36
Obr. č. 6: Nezávládnutý průběh krizového procesu	37
Obr. č. 7:Krizová matice rizik	42
Obr. č. 8: Rentability	53
Obr. č. 9: Doba obratu	55
Obr. č. 10: Obrátkovost	57
Obr. č. 11: Zadluženost	59
Obr. č. 12: Likvidita	60
Obr. č. 13: Potenciální fáze krize	62
Obr. č. 14:Krizová matice-krizové strategie.....	63
Obr. č. 15:Strategie řešení rizik ohrožujíc společnost apt Products s.r.o.	64

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

atd. – a tak dále

HOPKS- Hospodářská opatření pro krizové stavy

HZS- Hasičský záchranný sbor

IZS- Integrovaný záchranný systém

KS – krizová situace

MěP – Městská policie

MÚ- Městský úřad

ORP – Obec s rozšířenou působností

PČR- Policie České republiky

s.r.o.- společnost s ručením omezeným

SDH – Sbor dobrovolných hasičů

ZZS – Zdravotnická záchranná služba

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ, Z. *Krizový management. Úvod do teorie*. 1. vydání, Praha: Oeconomica, 2005, 97 s., ISBN 80-245-0951-2

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2006, 724 s., ISBN 80-251-0396-X

HRABÁNKOVÁ, M., PROCHÁZKOVÁ, D. *Krizový management*. 1. vydání, České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2004, 135s., ISBN 80-7040-678-X

KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza-krok za krokem*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2005, 137 s., ISBN 80-7179-321-3

KOTLER, P., CASLIONE, J.A. *Chaotics : the business of managing and marketing in the age of turbulence*. 1. vydání, NewYork: Amacom, 2009, 208 s., ISBN-13: 978-0-8144-1521-4

MACEK, J., KOPEK R., KRÁLOVÁ J. *Ekonomická analýza podniku*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2006, 158 s., ISBN 80-7043-446-5

REKTOŘÍK, J a kolektiv. *Krizový management ve veřejné správě. Teorie a praxe*. 1. vydání, Praha: Ekopress, 2004, 249 s., ISBN 80-86119-83-1

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vydání, Olomouc: Rubico, 1995, 225 s., ISBN 80-85839-06-07

WINTERLING, K. *Jak se provádí (preventivně) krizový management*. 1. vydání, Praha: Babtext, 1992, 38s., ISBN 80-900178-5-1

Zákony:

Zákon č. 128/2000 Sb.

Zákon č. 240/2000 Sb.

Zákon č. 241/2000 Sb.

Zákon č. 239/2000 Sb.

Zákon č. 462/2000 Sb.

Internetové zdroje:

Businessvize [online]. [cit. 20.11.2011] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz>

Managementhelp [online]. [cit. 20.11.2011] Dostupné z:
<http://www.managementhelp.org>

PublicSectorPR [online]. [cit. 20.11.2011] Dostupné z: <http://www.publicsectorpr.co.uk>

Hasičský záchranný sbor České republiky [online]. [cit. 7.12.2011] Dostupné z:
<http://www.hzscr.cz>

Informační web systému ARGIS [online]. [cit. 15.12.2011] Dostupné z:
<http://www.argis.cz>

Managementmania [online]. [cit.14.1.2012] Dostupné z:
<http://www.managementmania.com>

Hasičský záchranný sbor Jihomoravského kraje [online]. [cit. 21.1.2012] Dostupné z:
<http://www.firebrno.cz>

Finanční analýza [online]. [cit. 26.1.2012] Dostupné z: <http://www.financi-analyza.webnode.cz>

Firemní finance [online]. [cit. 26.1.2012] Dostupné z: <http://www.firmy.finance.cz>

Oficiální stránky města Cheb [online]. [cit. 7.3.2012] Dostupné z:
<http://www.mestocheb.cz>

Hasičský záchranný sbor Karlovarského kraje [online]. [cit. 16.12.2011] Dostupné z:
<http://www.hzs-kvk.cz>

Citace osobního sdělení:

Ing. Jiří Kubec, 14.11.2011, Cheb, vedoucí oddělení obrany a krizového řízení města Cheb

Ing. Bohumil Čejka, 9.1.2012, Cheb, jednatel společnosti apt Products s.r.o.

Ostatní zdroje:

Krizový plán města Cheb

Rozpočty města Cheb z let 2009-2012

Finanční výkazy společnosti apt Products s.r.o.

Dokumenty Městského úřadu Cheb

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Síly a prostředky smluvně zabezpečené

Příloha B: Požadavky na mimořádné síly a prostředky

Příloha C: Požadavky na mimořádné zdroje

Příloha A: Síly a prostředky smluvně zabezpečené

Poř. Číslo	Název poskytnutého věcného prostředku	Doba poskytnutí VP od vyžádání	Název organizace, podniku	Číslo smlouvy
1.	Stavební materiál	na vyžádání	Pyramstav s.r.o.	1.
2.	Nosič kontejneru s kontejnerem Plošina MPT 27 Komatsu (universální zemní stroj- kolový) UNC 25 (nakladač malý-kolový)	do 2 hodin do 2 hodin do 2 hodin do 2 hodin	TEREA Cheb a.s.	2.
3.	2 nákladní automobily 5 osob	na vyžádání na vyžádání	Václav Kubát	3.
4.	Písek	na vyžádání	TEKAZ s.r.o., Cheb	5.
5.	Kropicí vůz -2x, fekální vůz, nákladní vůz sklápěč, čelní nakladače	do 2 hodin	CHETES s.r.o. Cheb	11.
6.	Nouzové ubytování pro 15 osob	do 2 hodin	Ubytovna a hostinec na Hraběcí	6.
7.	Nouzové ubytování pro 30 osob	do 2 hodin	Ubytovna DOMOV Havlíčková 1792/3	7.

8.	Nákladní vozidlo Tatra T 815 a T 148, nakladač Kobit T 2556 Locust, Komatsu UDS 114,	v pracovní době	Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s.	4.
	Dopravní značení - signalizační vozíky, svíslé dop. značení, MB samosběr FAUN,	do 3 hodin		
	Zetor, Š 706 RTO	v pracovní době		
9.	Cisternový automobil na čištění kanalizačních sítí, nástavba f.Fabok	do 2 hodin	CHEVAK Cheb a.s.	10.
	Cisternový automobil na čištění kanalizačních sítí, nástavba f.Hellmers			
	Cisternový automobil na přepravu kalů a odpadních vod (objem 11 m3)			
	Cisterna na pitnou vodu s lištou na mytí vozovek (objem 8 m3)			
10.	Nouzové ubytování pro 30 osob	do 2 hodin	Hotel Slávie Cheb	13.
11	Věcná pomoc k přepravě osob - 49 osob	do 2 hodin	Autobusová doprava Zakutánský Miroslav	382/2010

Příloha B: Požadavky na mimořádné síly a prostředky

Název	Součást	MJ	Množství	Poznámka
Požární vozy	HZS kraje, SDH obcí	ks	1	
Městská policie	orgán obce	hlídka	2+1 vozidlo + megafon	počet hlídek dle rozsahu KS
Krajské ředitelství policie Zpč. kraje, územní odbor vnější služby Cheb	Ministerstvo vnitřní ČR	hlídka	2+1 vozidlo + megafon	počet hlídek dle rozsahu KS
ZZS Cheb	Zdravotnická záchr. služba Cheb			

Příloha C: Požadavky na mimořádné zdroje

Název	Dodavatel	MJ	Množství	Poznámka
Požární voda	přírodní zdroje (rybníky, potoky, řeky)		dle rozsahu	
Hotová jídla konzervovaná	obchodní společnosti na území ORP	porce/d	5 000	Argis
Instantní polévky	obchodní společnosti na území ORP	kg/d	200	Argis
Chleba	obchodní společnosti na území ORP	kg/d	20 000	Argis
Pečivo	obchodní společnosti na území ORP	kg/d	10 000	Argis
Trvanlivé uzeniny	obchodní společnosti na území ORP	kg/d	2 000	Argis
Masové konzervy	obchodní společnosti na území ORP	kd/d	2 000	Argis
Škol. stravování	ISŠ Cheb - jídelna, ŠJ Brandlova ul. Cheb	porce/d	200	Argis
Koleje, internáty, svobodárny (ubytování)	ISŠ Cheb – internát	lůžko	60	Argis
Neutralizační činidla	není dodavatel	kg	200	Argis
Absorpční činidla	není dodavatel	kg	200	Argis
Lékařské služby	Nemocnice Cheb s.r.o.		MJ se	Argis
Ošetřovatelské služby	Nemocnice Cheb s.r.o.		neuvádí	Argis
Pily motorové, řetězové	Lesní společnost Frant.Lázně a.s.	ks	2	Argis
Rypadla lžícová pásová	Pozemní stavby Cheb spol. s r.o.	ks	2	Argis
Nakladač	Západní stavební DL a.s. Cheb	ks	1	Argis
Pracovní rukavice	Pozemní stavby Cheb spol. s r.o.	pár	200	Argis
Lopaty, rýče	Západní stavební DL a.s. Cheb	ks	20	Argis
Krumpáče	Řemeslné potřeby, Dufková Julie, Cheb, Karlova 10	ks	20	Argis
Vrtačky		ks	5	Argis
Čerpadla na kapaliny	CHEVAK Cheb a.s., Západní stavební DL a.s. Cheb.	ks	4	Argis
Kalová čerpadla		ks	2	
N1 cisternový automobil na užitkovou vodu	CHEVAK Cheb a.s.	ks	2	Argis
N1 cisternový automobil na přepravu PH	CHEVAK Cheb a.s.	ks	2	Argis
Autobusy do 5 000 kg	Autobusy K.V. Divize Cheb fyzické osoby	ks	3	Argis
		ks	dle rozsahu	Argis
Nákl. automobil N2 (nad 3 500 kg do 12 000 kg)	Pozemní stavby Cheb spol. s r.o., Západní stavební DL a.s. Cheb	ks	2	Argis
N2 nosič výměnných nástaveb (přepravník kontejnerů)	ATS-Silnice a.s. Libá, Pozemní stavby a.s. Cheb	Ks	3	Argis
Traktory kolové lesnické	Školní statek Cheb	Ks	1	Argis

Abstrakt

NEDVĚD, K. *Krizový management institucí*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 95 s, 2012

Klíčová slova: krizový management, krizové stavy, krizový plán, hospodářská opatření pro krizové stavy, finanční analýza, rizika

Bakalářská práce pojednává o krizovém managementu, který hraje v dnešní době plné turbulencí velmi důležitou roli. Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část je věnována krizovému řízení ve veřejné správě. Zde je na městě Cheb ukázáno, jak funguje krizové řízení ve veřejné správě. V této části je popsáno fungování systému hospodářských opatření pro krizové stavy a také je zde popsáno financování krizového řízení ve veřejné správě.

Druhá část práce se zabývá krizovým řízením v soukromé sféře. V této části byla provedena finanční analýza společnosti apt Products s.r.o. a byla identifikována rizika, která tuto společnost ohrožují. Pro tato rizika byly poté navrženy strategie jejich řešení.

Třetí část práce se zabývá nalezením základních rozdílů mezi krizovým řízením ve veřejné a soukromé sféře.

Abstract

NEDVĚD, K. *Crisis management of institutions*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics University of West Bohemia, 95 pages, 2012

Key words: crisis management, crisis situations, crisis plan, economic measures for crisis situations, financial analysis, risks

The bachelor thesis deals with the subject of crisis management which plays a very important role in current times full of turbulence. The work is divided into three main parts. The first part is devoted to crisis management in the public sector. The example was based on the town of Cheb to show how crisis management operates in the public sector. The system of economic measures for crisis situations is described and also described is the financing of crisis management in the public sector.

The second part deals with crisis management in the private sector. The financial analysis of the company apt Products s.r.o. was performed and the risks that threaten the company were identified. The strategies to deal with these risks were then designed.

The third part of this work examines the fundamental differences between crisis management in the public sector and the private sector.