

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Bc. Martina Polednová

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

**Restrukturalizace podniku
Škoda Auto, a. s., Mladá Boleslav**

Bc. Martina Polednová

**Diplomová práce
2009**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomie
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina POLEDNOVÁ**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**

Název tématu: **Restrukturalizace podniku Škoda Auto, a. s., Mladá Boleslav**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod (cíl práce, metody zpracování)
1. Restrukturalizace, revitalizace reengineering
2. Podniková restrukturalizace a její proces
3. Oblasti a opatření restrukturalizačních přeměn
4. Restrukturalizace podniku Škoda Auto, a. s.
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

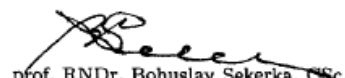
- Kratochvílová, H. aj. Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 240 s. ISBN 80-7175-087-5
Synek, M. aj. Manažerský ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 456 s. ISBN 80-7169-211-5
Synek, M. aj. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7
Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-788-1
Tománek, J. aj. Reengineering a management změn. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D.
Ústav ekonomie
Datum zadání diplomové práce: 28. května 2008
Termín odevzdání diplomové práce: 1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



prof. RNDr. Bohuslav Sekerka, CSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 14.4.2009

.....

Bc. Martina Polednová

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat doc. Ing. Liběně Tetřevové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnuté informace a cenné rady při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Práce s názvem „Restrukturalizace podniku Škoda Auto, a. s., Mladá Boleslav“ se zabývá vývojem této české automobilky. V teoretické části je vymezen pojem restrukturalizace a s ní související pojmy. Dále je popsán proces restrukturalizace, podniková krize. Pozornost je také věnována oblastem restrukturalizačních přeměn.

KLÍČOVÁ SLOVA

restrukturalizace; revitalizace; reengineering; reorganizace; krize podniku; analýza situace; oblasti restrukturalizačních přeměn

TITLE

Restructuring of Firm Škoda Auto, a. s., Mladá Boleslav

ANNOTATION

This Diploma Thesis „Restructuring Skoda Auto a.s., Mlada Boleslav“ is focusing on the development of the company. The theoretical part defines the main key word - restructuring and all other related key words. Also the process of restructuring and business crisis is described in this part. In the theoretical part, attention is also paid to the field of restructuring transformations.

KEYWORDS

restructuring; revitalization; reengineering; reorganization; enterprise crisis; analysis of the situation; field restructuring transformations

Obsah

0	ÚVOD.....	9
1	PODNIKOVÁ RESTRUKTURALIZACE V ŠIRŠÍM KONTEXTU	11
1.1	PODNIKOVÁ RESTRUKTURALIZACE	11
1.1.1	<i>Pojetí podnikové restrukturalizace</i>	11
1.1.2	<i>Důvody podnikové restrukturalizace</i>	12
1.1.3	<i>Strategie restrukturalizace podniku</i>	13
1.1.4	<i>Proces restrukturalizace</i>	14
1.2	REVITALIZACE PODNIKU	15
1.3	REENGINEERING PODNIKOVÝCH PROCESŮ	16
1.3.1	<i>Úrovně reengineeringu</i>	19
1.3.2	<i>Tvůrci reengineeringu.....</i>	20
1.4	REORGANIZACE PODNIKU	21
1.4.1	<i>Důvody reorganizace</i>	21
1.4.2	<i>Cíle reorganizace.....</i>	22
1.4.3	<i>Omezující podmínky pro reorganizaci.....</i>	23
1.4.4	<i>Postup při reorganizaci</i>	24
2	RESTRUKTURALIZACE A KRIZE PODNIKU	25
2.1	PODNIKOVÁ KRIZE	25
2.2	PŘÍČINY KRIZÍ ČESKÝCH PODNIKŮ	28
2.3	ŘÍZENÍ PODNIKATELSKÉ KRIZE	29
2.3.1	<i>Fáze analýzy situace</i>	31
2.3.2	<i>Nástroje řízení podnikatelské krize.....</i>	32
3	OBLASTI RESTRUKTURALIZAČNÍCH PŘEMĚN	34
3.1	DRUHY OBLASTÍ PODNIKOVÝCH PŘEMĚN.....	34
3.2	ALTERNATIVNÍ DRUHY OBLASTÍ PODNIKOVÝCH PŘEMĚN	37
4	RESTRUKTURALIZAČNÍ PROCES ŠKODA AUTO, A. S.	40
4.1	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	40
4.2	OBLASTI RESTRUKTURALIZAČNÍCH PŘEMĚN	41
4.2.1	<i>Výroba a výrobní program.....</i>	41
4.2.2	<i>Technický vývoj</i>	43
4.2.3	<i>Kvalita výrobků a audit.....</i>	45
4.2.4	<i>Informační systémy</i>	46
4.2.5	<i>Lidské zdroje</i>	48
4.2.6	<i>Sponzoring a společenská angažovanost</i>	51
4.2.7	<i>Ochrana životního prostředí</i>	52
4.3	HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI	53
4.4	VÝZNAM ŠKODA AUTO, A. S. V CELOSTÁTNÍM A REGIONÁLNÍM MĚŘÍTKU	55
4.4.1	<i>Celostátní působnost.....</i>	56
4.4.2	<i>Regionální působnost.....</i>	57
5	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61

SEZNAM OBRÁZKŮ.....	64
SEZNAM TABULEK	65
SEZNAM ZKRATEK.....	66

0 Úvod

Restrukturalizací rozumíme proces celkových změn založených na realizaci restrukturalizačních opatření, jejichž účelem je zvýšit stávající výkonnosti podniku či odvětví nebo předejít či zvrátit nepříznivý vývoj. Restrukturalizace tedy představuje změnu struktury určitého organismu.

Proces restrukturalizace podniku se nedotýká pouze vlastníků a vedení podniku, ale všech jeho zaměstnanců. Dopady procesu restrukturalizace však jdou mnohem dál, a to i za hranice samotného podniku. Mohou se dotýkat investorů, dodavatelů, odběratelů, konkurence, ale také věřitelských bank a veřejnosti v místě působení podniku.

Pro vysvětlení pojmu podniková restrukturalizace neexistuje jedna jediná definice. Tento pojem lze definovat v různé šířce s celou řadou různých pojetí. V současné době jsou firmy považovány za jeden z významných atributů trhu, aby byly schopny přizpůsobovat se dnešním náročným podmínkám globalizujícího se světa, vzniká nutnost provádět restrukturalizační či revitalizační opatření. Ty firmy, které jsou ochotny se zapojit do těchto procesů, mohou uspět v dnešním podnikatelském světě.

Záměrem této diplomové práce je zpracovat problematiku restrukturalizace, dále se zaměřit na společnost Škoda Auto, a. s. Mladá Boleslav.

K naplnění uvedeného záměru je třeba splnit následující dílčí cíle:

1. definovat základní pojmy – restrukturalizace a její pojetí, revitalizace podniku, podnikový reengineering a reorganizace podniku;
2. charakterizovat krizi podniku, její příčiny v českých podnicích;
3. shrnout oblasti restrukturalizačních přeměn a uvést jednotlivé pohledy na tyto oblasti;
4. analyzovat a zhodnotit proces restrukturalizace ve společnosti Škoda Auto, a. s., Mladá Boleslav.

Úvodní kapitola je věnována vysvětlení pojmů. Jedná se o pojem restrukturalizace, který je mnohdy vnímám v různé šířce. Dále v objasnění pojmu revitalizace, který s restrukturalizací souvisí. Nadále je vysvětlen pojem reengineering a v neposlední řadě je popsána reorganizace podniku.

Druhá kapitola je zaměřena na podnikovou krizi. Nejprve je tento pojem objasněn, dále je uvedeno jaké mohou být příčiny krizí a z jakých hledisek lze na krize nahlížet. Pozornost je také věnována řízení podnikové krize, umění krizi předvídat a připravit se na ni.

Třetí kapitola vypovídá o oblastech restrukturalizačních přeměn. Úspěšný restrukturalizační proces vyžaduje realizaci restrukturalizačních opatření ve všech oblastech podnikových činnosti, a to zejména v oblasti výrobní, organizační, finanční, obchodní, personální, majetkové a informační. Dále jsou vymezeny další alternativní druhy oblastí restrukturalizačních přeměn.

Poslední kapitola je věnována průmyslovému podniku Škoda Auto, který je nejen vyznaným českým zaměstnavatelem, ale od roku 1991 prošel dlouho cestu a stal se z něj kvalitní, konkurující podnik na českém i zahraničním trhu. V této kapitole jsou charakterizovány restrukturalizační změny, ke kterým zde došlo.

1 Podniková restrukturalizace v širším kontextu

1.1 Podniková restrukturalizace

1.1.1 Pojetí podnikové restrukturalizace

V literatuře, ale i v odborné praxi se můžeme setkat s odlišnými pojetími i definicemi pojmu restrukturalizace.

J. Veber¹ definuje **restrukturalizaci** takto: „Změna základní struktury, v případě organizací se dotýká změny výrobní náplně, zdrojů organizace, jejich provázanosti a využití, může být doprovázena změnami organizační architektury“.

Restrukturalizace je tedy způsob, jak postupovat, když současná struktura podniku nepřináší výsledky, které odpovídají představám trhu. Restrukturalizací lze řešit především tři základní případy²:

- některé části podniku nedosahují žádoucí efektivity;
- některé části podniku jsou sice rentabilní, vybočují však z nově formulované vize podniku;
- akvizice (převzetí fungujícího podniku nebo jeho části), se ukázaly být více méně omylem.

Restrukturalizací podniku rozumíme proces celkových změn podniku, založený na realizaci restrukturalizačních opatření, jejichž účelem je zvýšit stávající výkonnost podniku nebo předejít či zvrátit nepříznivý vývoj podniku³. Obvykle jí rozumíme změnu struktury určitého organismu, ať už jde o národní hospodářství (v tomto případě hovoříme o **makroekonomické restrukturalizaci** a o změně sektorové, odvětvové či oborové struktury), nebo o podnik (hovoříme o **mikroekonomické restrukturalizaci**)⁴.

¹ Veber, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005, s. 533.

² Mařík, M. *Koupe podniku jako součást podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola ekonomická. 1995, s. 154

³ Kraftová, I. *Rezervy na restrukturalizaci v českém účetnictví*. Účetnictví v praxi, 2002, roč. VI, č. 7, s. 8.

⁴ Žák, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 2002, s. 659.

Termín restrukturalizace podniku se používá ve dvou významech⁵:

- a) jako neustálé přizpůsobování vnitřní struktury podniku měnícímu se okolí – jde o dílčí podnikové změny, toto pojetí je označováno jako **obranná restrukturalizace**;
- b) radikální, systémově ucelená, komplexní změna struktury určité organizační jednotky, v tomto případě hovoříme o **strategické restrukturalizaci**.

Restrukturalizace lze rozdělit na⁶:

- **restrukturalizace majetkové** (dělení nebo slučování, oddělování části, zvyšování nebo snižování hodnoty majetku či akcií, navyšování nebo snižování podílu a vlivu ve správních radách, nebo vedení podniku, atd.);
- **restrukturalizace finanční** (řešení starých i nových úvěrů, investování do podniku – někdy i rozvoje);
- **kombinace majetkové – finanční**.

1.1.2 Důvody podnikové restrukturalizace

Restrukturalizace podniku je zpravidla spojována pouze s krizí podniku. Restrukturalizační procesy jsou však realizovány i v podnicích, které nemají žádné problémy, ale reagují tak na stále se měnící podmínky a snaží se neustále zvyšovat svoji konkurenceschopnost. Z výše uvedených skutečností vyplývá, že restrukturalizaci mohou realizovat podniky z následujících důvodů⁷:

- **krize** – podnik se nachází v krizi, která ohrožuje jeho existenci, prosperitu, stabilitu a tuto situaci je nutno řešit;
- **problémy** – podnik je nucen řešit dílčí problémové situace a stavy, které vznikají v průběhu jeho života a které by v případě podcenění mohly vést ke vzniku mnohem závažnějších situací - krizí;

⁵ Žák, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 2002, s. 659.

⁶ Tománek, J. Reengineering a management změn. In.: *Sborník managementu změn a reengineeringu*, Praha: Computer Press, 2001, s. 60.

⁷ Tetřevová, L. *Výchozí pojetí restrukturalizace podniku*. In: *Sci. Pap. Univ. Pardubice, Ser. D*, 6. 2001, s. 121.

- **prevence** – podnik se snaží předejít možným problémům v budoucnosti;
- **šance** – podnik se snaží využít vzniklých šancí, získat náskok před konkurencí a upevnit své postavení na trhu.

1.1.3 Strategie restrukturalizace podniku

Restrukturalizační opatření mohou být v podstatě realizovány v každé z fází životního cyklu podniku. Fáze, ve které podnik přistoupí k realizaci určitých restrukturalizačních opatření, determinuje použitou strategii podnikové restrukturalizace. Rozlišujeme tři druhy strategií:



Obrázek 1 - Základní strategie restrukturalizace podniku⁸

STRATEGIE PROSPERITY

Představuje perspektivně nejprogresivnější cestu změny dosavadního vývoje firmy. Jedná se o strategii restrukturalizace podniku, kdy k obratu dochází ve fázi rozkvětu a stabilizace podniku, tj. zpravidla ještě před dosažením vrcholu vývoje podniku.⁹

Rozhodnutí opustit dosavadní pozitivní vývoj a riskovat nedosažení očekávané vyšší prosperity je velice rizikové. Navíc po nastoupení nové cesty dochází vždy, alespoň na krátkou dobu, k poklesu výkonnosti firmy. Toto rozhodnutí tak bude přijato pouze

⁸ KRAFTOVÁ, I. *Rezervy na restrukturalizaci v českém účetnictví*. Účetnictví v praxi, 2002, roč. VI, č. 7, s. 8.

⁹ KRAFTOVÁ, I. *Rezervy na restrukturalizaci v českém účetnictví*. Účetnictví v praxi, 2002, roč. VI, č. 7, s. 8.

v případě, že podnik má dobře připravený a vyšší prosperitu slibující podnikatelský záměr, naplněný konkurenceschopným a komerčně úspěšným výrobním programem.¹⁰

STRATEGIE REVITALIZACE

Jde o strategii restrukturalizace podniku, kdy k obratu dochází ve fázi ústupu, či úpadku, tj. v době nejvyšší nutnosti změny, cílem je radikální a celkové ozdravení neprosperujícího podniku.

STRATEGIE RESUSCITACE

Jedná se o strategii restrukturalizace podniku, kdy k obratu dochází ve fázi zániku podniku. Nový podnik je alespoň v něčem (výrobně, tržně, personálně) pokračovatelem předchozího podniku.

1.1.4 Proces restrukturalizace

Restrukturalizace má svou procesuální stránku, kterou lze rozdělit do následujících kroků¹¹:

1. iniciace rozhodování;
2. shromažďování a analýza podkladů;
3. vlastní rozhodování;
4. realizace rozhodnutí a kontrola.

V první fázi je třeba zhodnotit současnou situaci podniku, uvědomit si případné problémy a stanovit cíle, kterých by mělo být dosaženo.¹²

V následující fázi je třeba shromáždit podklady pro rozhodování. Je nutné získat všechny dostupné relevantní informace pro rozhodování. Tyto informace je možné čerpat z interních i externích zdrojů. Získané informace se dále zpracovávají a vyhodnocují.

¹⁰ Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 32.

¹¹ Kraftová, I. *Rezervy na restrukturalizaci v českém účetnictví*. Účetnictví v praxi, 2002, roč. VI, č. 7, s. 8.

¹² Blíže: Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 65 - 77.

Následující fáze rozhodování zahrnuje několik kroků. Nejprve je třeba stanovit různé varianty a určit kritéria pro hodnocení jednotlivých variant, tedy omezující podmínky. Všechny varianty musí být reálné z hlediska cílů a z hlediska omezujících podmínek. Podle zvolených kritérií jsou pak jednotlivé varianty hodnoceny. Konečná fáze rozhodování pak spočívá ve výběru optimální varianty, té která nejlépe splňuje požadavky jak z hlediska cílů, tak z hlediska omezujících podmínek.

Po výběru optimální varianty následuje její realizace. Tím ovšem proces nekončí, realizaci je třeba neustále sledovat, kontrolovat dodržování předem stanoveného plánu a vyhodnocovat. Důležitá je i zpětná vazba. Při zjištění jakýchkoli problémů a odchylek, je třeba plán přizpůsobovat a nakonec se z celého průběhu realizace poučit pro příště.

Z uvedeného plyne, že restrukturalizace je záměrný, strategicky orientovaný proces v podniku, který má předem stanovený (plánovaný) obsah a rozsah.

1.2 Revitalizace podniku

Součástí procesu restrukturalizace je také revitalizace, tj. oživení (sanace) podniku, nově také turnaround. Doslovný překlad tohoto výrazu znamená otočit, obrátit, převrátit podnik (turn around), rozumí se ze ztrát do zisků, z minusových čísel do plusových, z úpadku do prosperity¹³.

Pojem **revitalizace** má podobný obecný význam jako slovo restrukturalizace. Restrukturalizace i revitalizace sice přináší změnu, v případě revitalizace se však jedná o změnu, která převážně nezvyšuje výkon, produktivitu a konkurenceschopnost, nýbrž lepší provoz podniku a jeho organizaci¹⁴.

Sanace (oživení) zahrnuje opatření, jejichž účelem je odstranit ztráty podniku nebo vhodnými způsoby zvrátit nepříznivý vývoj podniku, který obvykle končí krizí a ohrožuje tak jeho samotnou existenci. Podnik by měl reagovat již na první příznaky krize – na klesající nebo vážnoucí odbyt, rostoucí zásoby hotových výrobků, snižující se příjmy, růst

¹³ Jirásek, J. *Návrat k prosperitě – turnaround*. Praha: Grada, 1995, s. 33.

¹⁴ Tománek, J. Reengineering a management změn. In.: *Sborník managementu změn a reengineeringu*, Praha: Computer Press, 2001, s. 60.

zadluženosti, obtíže se získáváním úvěrů, zesílení tlaku věřitelů na zaplacení dluhů apod. K tomu existují různé metody predikce finanční tísně a především controlling.¹⁵

Vypracování sanačního (restrukturalizačního) plánu předchází zjištění a rozbor příčin finančních potíží jak vnitřních (špatné vedení, chybná rozhodnutí), tak vnějších (hospodářská recese, ztráty trhu, drahý úvěr, či změny měnového kurzu). Hlavními taktickými opatřeními jsou omezení všech výdajů, omezení výroby, zkrácení pracovní doby, zavedení přísného úsporného režimu, příp. zastavení investiční výstavby, odprodej pohledávek, prodej nepotřebných zásob a jiného majetku¹⁶. Nebo naopak zvednout příjmy a všechny síly vrhnout na prodej, či půjčit si a splatit dluhy, nebo nakoupit nový materiál, modernizovat se¹⁷. Toto vše je nutné provádět ihned.

V některých případech do procesu revitalizace zasahuje stát, formou poskytování finanční či jiné podpory. H. Kratochvílová uvádí následující definici¹⁸: „Revitalizace je oživení podnikatelských subjektů při zachování jejich existence s pomocí státu s cílem obnovit jejich schopnost rozvíjet podnikatelské aktivity.“

1.3 Reengineering podnikových procesů

Reengineering je velmi účinná metoda pro uskutečnění větších a velkých změn k lepšímu a úspěchu každého podniku či organizace. Reengineering podnikových procesů není zcela jistě bez nákladů, tyto náklady musí být přijaty firemním vedením hned na začátku. Zapojení se do reengineeringu není snadné, ale je to důležité, pokud společnosti mají být stále více konkurenceschopné v globálním světě¹⁹. Úspěch reengineeringu je však pouze tehdy, když je důsledně a odborně realizován²⁰.

¹⁵ Žák, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 2002, s. 696.

¹⁶ Žák, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 2002, s. 696.

¹⁷ Jirásek, J. *Návrat k prosperitě – tournaround*. Praha: Grada, 1995, s. 53

¹⁸ Kratochvílová, H. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*. Praha: Prospektrum, 2001, s. 211.

¹⁹ Johansson, H. J., McHugh, P. Pendlebury, A. J. Wheeler, W. A. *Business process reengineering*. Chichester: John Wiley & Sons, 1993, s. 207.

²⁰ Tománek, J. Reengineering a management změn. In.: *Sborník managementu změn a reengineeringu*, Praha: Computer Press, 2001, s. 61.

Definovat **reengineering podnikových procesů** lze více způsoby a z více pohledů:

- a) Nejkratší definice říká, že podnikový reengineering představuje „nový začátek“²¹. Nejde o vylepšování toho, co již existuje ani se nejedná o provádění dílčích změn, které ponechávají základní struktury netknuté. Ve skutečnosti to znamená vzdát se zavedených postupů a nově pohlédnout na práce, jež jsou nezbytné k vytvoření výrobku či služby podniku, resp. poskytnutí hodnoty zákazníkovi. Provést reengineering podniku znamená odhodit staré systémy a začít znovu. Jeho součástí je návrat k počátku a nalezení lepších způsobů práce. Toto je velmi neformální definice, ale přesto dává představu o tom, co si pod pojmem podnikový reengineering představit.
- b) Formální definici uvádí M. Hamer a J. Champy, kteří reengineering vymezili takto²²: „**Reengineering** v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“
- c) Třetí definice popisuje reengineering jako tvorbu zcela nových návrhů a efektivnějších podnikových procesů. Neohlízející se na to, co bylo dříve, ale je důležité to, co bude²³.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že reengineering je soubor postupů, které vyvolávají radikální změny v organizaci. Avšak reengineering není totéž jako změna. Změna je jedna věc, reengineering je zcela odlišný, představuje zásadní posun ve způsobu práce za účelem dosažení dramatického zlepšení výkonu a lepší reakce na zákazníka.²⁴

²¹ Hammer, M.; Champy, J. *Reengineering – radikální proměna firmy*. Praha: Management Press, 2000, s. 37.

²² Hammer, M.; Champy, J. *Reengineering – radikální proměna firmy*. Praha: Management Press, 2000, s. 38.

²³ Robson, M.; Ullah, P. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. Praha: Management Press, 1998, s. 14.

²⁴ Fairchild, A. *Reengineering and Restructuring the Enterprise: A Management Guide for the 21st century*. Charleston: Computer Technology Research, 1998, s. 25.

Podle formální definice jsou pro reengineering podstatná čtyři klíčová slova:

ZÁSADNÍ

Při reengineeringu jsou hledány odpovědi na dvě nejzákladnější otázky²⁵:

- Proč děláme to, co děláme?
- Proč to děláme tak, jak to děláme?

Pokládáním těchto otázek jsou lidé donuceni zamyslet se nad nevyslovenými pravidly a předpoklady (paradigmaty), na nichž je založen způsob, jakým realizují své podnikatelské činnosti. Reengineering nejprve vymezí, co musí organizace dělat, a teprve potom, jak to má dělat. Reengineering nepovažuje nic za předem dané²⁶.

RADIKÁLNÍ

Radikální „rekonstrukce“ (redesign) znamená jít ke kořenům věcí: nedělat povrchní změny nebo dílčí úpravy toho, co již existuje, ale to, co je staré, odvrhnout. Radikální „rekonstrukce“ v reengineeringu znamená, že se nerespektují žádné již existující struktury a postupy a vytváří se způsoby zcela nové. Představuje zásadní obnovu podnikových činností – nikoli jejich vylepšování, propracovávání či jejich dílčí změny.

DRAMATICKÉ

Reengineering se zabývá výraznými změnami²⁷. Okrajové nebo částečné zlepšení vyžaduje vyladění, zatímco dramatické zlepšení vyžaduje zbourání starého a nahrazení něčím novým.

PROCESY

Většina manažerů se zaměřuje na dílčí úkoly, na jednotlivé profesní práce, na lidi, na struktury, ale nikoliv na procesy. Podnikovým procesem rozumíme soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má hodnotu pro zákazníka. Moderní organizace a jejich manažeři se zaměřují na individuální úkoly

²⁵ Bělohávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 262.

²⁶ Hammer, M.; Champy, J. *Reengineering – radikální proměna firmy*. Praha: Management Press, 2000, s. 39.

²⁷ Bělohávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 262.

procesu. Kdy jednotlivé úkoly v procesech jsou důležité, ale pokud proces nefunguje jako celek, nemají pro zákazníka význam.²⁸

Mnohdy ovšem vzniká mylná představa o reengineeringu. Někdy je uváděno, že reengineering je jiný název pro redukci rozsahu činností²⁹. Nebo je ztotožňován s restrukturalizací či se tvrdí, že se jedná o způsob zlepšování podnikových činností. Takovéto závěry jsou nesprávné. Reengineering není totožný ani s reorganizací, snižováním počtu třídících úrovní nebo zplošťováním organizačních struktur. Nejedná se ani o zvyšování jakosti, ani o úplné řízení jakosti.

Lidé si také pletou podnikový reengineering s takzvaným softwarovým reengineeringem, který znamená přestavbu zastaralých informačních systémů s využitím modernější technologie. Softwarový reengineering často neposkytuje nic víc než složité, počítačem podporované systémy, které automatizují zastaralé procesy.

1.3.1 Úrovně reengineeringu

Podle rozsahu, jaké restrukturalizační aktivity v podniku zasáhnou, rozlišujeme³⁰:

- **WPR** (Work Process Reengineering) – jde o změny, které se dotýkají určité části podniku (projekce, výroby na jednom provozu), zaměřené na zásadní změny, které však podstatně nepřekračují hranice daného útvaru;
- **BPR** (Business Process Reengineering) – jde o změny, které se dotýkají celého podniku. V tomto případě jde o realizaci zásadních změn, které mění organizační architekturu firmy s cílem posílit integrační a synergické efekty v chování firmy, zvláště pak ve vztahu k zákazníkovi;
- **TBR** (Total Business Reengineering) – jde o iniciování a realizování změn, které se týkají nejen daného podniku, ale i jeho relevantního okolí, zvláště pak dodavatelů, popř. i odběratelů.

²⁸ Bělohávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 262.

²⁹ Hammer, M.; Champy, J. *Reengineering – radikální proměna firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 52 - 53.

³⁰ Veber, J. *Management II*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, s. 150.

1.3.2 Tvůrci reengineeringu

Nikoli podniky, ale lidé provádějí reengineering procesů. Způsob výběru a organizování lidí, kteří reengineering skutečně provádějí, představuje klíč k úspěchu veškerého úsilí.

Ti, kdo provádějí reengineering jsou rozděleni do několika skupin³¹:

- **Vůdčí osobnost (lídr)** – vyšší vedoucí, který schvaluje a motivuje celkové reengineeringové úsilí, uvádí reengineering do života. Jde o vyššího vedoucího pracovníka, který má dostatečný vliv, aby mohl otřást organizací a obrátit ji naruby. Člověka schopného přesvědčit lidi, aby přijali radikální změny, jež reengineering přináší.
- **„Vlastník“ procesu** – manažer, který má odpovědnost za určitý proces a reengineeringové úsilí, které je na tomto procesu zaměřeno. Je odpovědný za reengineering konkrétního procesu.
- **Reengineeringový tým** – skupina jednotlivců, která se věnuje reengineeringu konkrétního procesu a jež existující proces diagnosticky hodnotí, dohlíží na jeho redesign a implementaci. Jsou to lidé, kteří musí vytvářet ideje, plány a jejichž úkolem je často uvádět je do života. Jsou to lidé, kteří fakticky přetvářejí podnik.
- **Řídící výbor** – koncepční orgán složený z vyšších vedoucích, který vypracovává celkovou strategii reengineeringu v organizaci a monitoruje postup její realizace. Jedná se o skupinu vyšších vedoucích pracovníků, obvykle – i když nikoli výlučně – „vlastníků“ procesu, kteří plánují celkovou reengineeringovou strategii organizace. Lídr reengineering by měl stát v čele této skupiny.
- **Reengineeringový car** – jednotlivec odpovědný za rozvoj technik a nástrojů reengineeringu a za dosahování synergie mezi různými reengineeringovými projekty v rámci organizace.

³¹ Hammer, M.; Champy, J. *Reengineering – radikální proměna firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 100 – 101.

1.4 Reorganizace podniku

Reorganizací nazýváme jakoukoliv změnu v rozdělení odpovědnosti, v rozhodovací pravomoci nebo ve vztazích mezi funkcemi nebo procesy. Tyto změny probíhají ve společnostech, s výjimkou těch nejmenších, téměř neustále. K úplné reorganizaci nedochází zase tak často.³²

1.4.1 Důvody reorganizace

Reorganizace může být nutná z několika důvodů³³:

RŮST

Tato příčina vyplývá ze vzrůstu rozsahu společnosti. Jestliže dochází k extenzivnímu růstu bez reorganizace, stává se, že nejvyšší vedoucí jsou stále více přetěžováni a rozhodují se opožděně, neboť nejsou dobře informováni o dění podniku. Pravděpodobnost reorganizace se může zvýšit, jestliže společnost se rozšiřuje slučováním s jinými společnostmi. Tyto nově získané společnosti se mohou k mateřské společnosti jen přidružit a zachovat si vlastní vedení a ředitelskou radu. Někdy však toto řešení vyvolává duplicitu vedení.

POKLES EKONOMICKÉ ÚČINNOSTI

Jestliže začne klesat prodej a zisky společnosti, nebo dochází ke zvyšování zisku úměrně se zvyšováním odbytu, je reorganizace velice naléhavá. Klesající ekonomická účinnost způsobí, že nejvyšší vedení si přeje mít větší pravomoc a zdůvodňuje to tím, že musí přímo kontrolovat chod společnosti. Dalším důvodem je, že se může zvýšit hospodárnost snížením administrativních výdajů. V této souvislosti je reorganizace často spojována s programem snížení režijních nákladů. Pokles prodeje vyvolává tendence k zeštíhlování organizace. Provádí se inventarizace činností, ale i výkonů a přechází se na procesní řízení.

³² Dědina, J.; Čejka, J. *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. Ústí nad Labem: Brabapress 93, s. 29.

³³ Dědina, J.; Čejka, J. *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. Ústí nad Labem: Brabapress 93, s. 29 - 30.

ZMĚNY ZPŮSOBU ŘÍZENÍ

Jestliže se v průmyslu začíná prosazovat určitý styl řízení, většina společností, která má odlišný styl vedení začne pravděpodobně uvažovat o změně.

ZMĚNY VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ

Nový vedoucí, převážně nejvyšší vedoucí mají sklon zavádět v podniku změny. Zaprvé proto, že se domnívají, že musí učinit změnu, aby přesvědčili, že jsou lepší než předchozí vedení. Druhým způsobem může být to, že stávající struktura nevyhovuje stylu jejich řízení. Někteří vedoucí jsou rovněž toho názoru, že je účelné jednou za čas zamíchat organizací, aby podřízení byli neustále ve střehu a nedocházelo ke stagnaci.

VNĚJŠÍ VLIVY

Jde zde o události odehrávající se mimo podniky, které mohou vést k reorganizaci. Např. jsou to změny v činnosti konkurence, změny v prodejních možnostech, změny v situaci v oborech nebo změny v postupu vlády vůči podnikům.

1.4.2 Cíle reorganizace

Jestliže bylo rozhodnuto o provedení reorganizace, musí se stanovit cíle změny. Jde o tyto cíle³⁴:

- snížit administrativní výdaje;
- přiblížit rozhodování k místu jeho provádění;
- umožnit největší možnou odpovědnost;
- zajistit lepší prostředky pro koordinaci;
- snížit zatížení nejvyššího vedoucího i ostatních vedoucích;
- zkrátit řetěz příkazů.

³⁴ Dědina, J.; Čejka, J. *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. Ústí nad Labem: Brabapress 93, s. 31.

Tento výčet cílů není vyčerpávající a všechny cíle nelze použít při jedné reorganizaci, protože některé z nich si odporují. Ve většině případů nelze decentralizovat rozhodování a současně snížit administrativní výdaje, nebo decentralizace často způsobuje zvýšení výdajů, i když může dlouhodobě přinášet zisk. Někdy je cíl založen na dlouhodobém plánu společnosti a reorganizace má vytvořit takovou strukturu, která by umožnila vykonávat nové činnosti.

1.4.3 Omezující podmínky pro reorganizaci

Kromě vyjasnění cílů podniku je nutné zohlednit ekonomické, technické a institucionální omezující podmínky pro reorganizaci. Existují také omezení daná nutností přihlížet ke schopnostem lidí, kteří jsou k dispozici.³⁵

EKONOMICKÁ OMEZENÍ

Výsledky činnosti vedoucího podniku se porovnávají s limity danými velikostí možných příjmů. Proto někdy vedoucí pracovník nemůže přijmout všechny odborníky, jejichž schopností by bylo třeba. Nemůže také rozdělit funkce takovým způsobem, který by byl pro organizaci ideální a ani nemůže vytvořit takovou koordinaci, která se zdá být žádoucí.

Reorganizace může přinést zvýšení příjmů. V tomto případě vedoucí musí očekávat, že zvýšení zásluh, stoupající platy a odměny sníží částečně zisky. Z toho důvodu je nutné učinit opatření proti příliš rychlému stoupání nákladů na administrativu.

TECHNICKÁ OMEZENÍ

Každá organizace je závislá na technice, kterou používá. Ale pro všechny organizace existují některé společné organizační zásady. Některé z těchto zásad se však musí konkretizovat pro určitý podnik. Technika může ovlivňovat délku řetězů příkazů, rozpětí řízení, poměr počtu vedoucích ke všem zaměstnancům, poměr administrativních a výrobních pracovníků a ve výrobních útvarech poměr vedoucích s vysokoškolským vzděláním a bez něho. Někdy je obtížné rozlišit mezi tradicí a technikou nezbytností.

³⁵ Dědina, J.; Čejka, J. *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. Ústí nad Labem: Brabapress 93, s. 32 - 33.

Žádný nový typ organizace by neměl být zavrhnut jen proto, že je pro společnost něčím zcela novým, neznámým. Problém tkví v tom, že někteří vedoucí si navyknou na určitý způsob práce, že si jiný nemohou nebo nechtějí představit.

INSTITUCIONÁLNÍ OMEZENÍ

Institucí, nejvíce a nejčastěji ovlivňující podnikatelské rozhodování, je vláda. Většina zákonů se sice nepokouší zasahovat do struktury společnosti, s výjimkou protimonopolních zákonů, které jistě ovlivnily managementy při jejich rozhodování při organizaci společnosti.

1.4.4 Postup při reorganizaci

Jestliže se rozhodnutí uskutečnit reorganizaci již učinilo, byly současně definovány cíle a omezení, vypadá postup při reorganizaci takto³⁶:

1. stanoví se osoby, které reorganizaci provedou;
2. popíše se dosavadní organizace;
3. naplánuje se optimální („ideální“) organizace;
4. ideální předpoklad organizace se přizpůsobí současným možnostem (změna procesů);
5. vypracuje se organizační schéma a organizační směrnice;
6. vyhlásí a realizuje se plán reorganizace;
7. musí se získat podpora lidí pro nová opatření.

Prvních šest kroků se provádí v uvedeném pořadí. Sedmý krok ve skutečnosti není poslední. Proto, aby lidé přijali změnu, je třeba je získávat od samého začátku. Získání podpory musí zajišťovat určený pracovník. Ten zpracovává přehledy a plány. Poté se rozhodne o metodách rozboru dosavadní organizace a o tom, co je v současné době vhodné. Nakonec se změny vyhlásí a uvedou do chodu.

³⁶ Dědina, J.; Čejka, J. *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. Ústí nad Labem: Brabapress 93, s. 31 - 32.

2 Restrukturalizace a krize podniku

2.1 Podniková krize

Pojem krize bývá chápán většinou v jeho negativní poloze, často je považován za těžkou, svízelnou situaci, popř. potíží. Toto slovo se však dá vysvětlit ještě jiným způsobem. Krize může znamenat také rozhodnou chvíli, rozhodný obrat.³⁷

Umlaufová, Pfeifer uvádějí následující definici **podnikatelské krize**³⁸: „Podnikatelská krize je situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami firmy (posláním, filozofií, hodnotami, cíli, stylem) na jedné straně a postojem podnikatelského prostředí k firmě (nároky, možnostmi) na straně druhé. Další prosperita firmy tak vyžaduje zásadní akci k znovunabytí rovnováhy“.

Podnik v obtížích lze definovat třemi způsoby³⁹:

- nerentabilní podnik v platební neschopnosti;
- zdravý, ne-li přímo velmi úspěšný podnik, který však stojí na nepevných základech, neboť roste příliš rychle a má chronický nedostatek kapitálu;
- podnik vykazující nerovnováhu v následujících oblastech:
 - ◊ výroba = pokles objemu,
 - ◊ sociální oblast = ztráta motivace u pracovníků,
 - ◊ finanční oblast = zhoršení stavu likvidity.

Krize podniku představuje takové stádium života podniku, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, pokles rentability, zhoršení kapitálové struktury a snížení likvidity a bude-li tento vývoj pokračovat, bude bezprostředně ohrožena další existence podniku⁴⁰. Je proto nutné, aby se management takových podniků oprostil od naříkání nad nepřízní osudu, ale aby se aktivně podílel na

³⁷ Umlaufová, M.; Pfeifer, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 13.

³⁸ Umlaufová, M.; Pfeifer, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 14.

³⁹ Daigne, J. F., *Ozdravná opatření v podniku*. Praha: HZ, 1996. s. 25.

⁴⁰ Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 21.

překonání takovéto krize, což v úspěšných případech vede nejen k jejímu zažehnání, ale posune podnik na takovou úroveň, která je výrazně vyšší než před příchodem krize samotné. I zde platí pravidlo, že prevence je lepší než léčba.

Mezi časté signály hrozící krize patří nedostatek materiálu, surovin a energie potřebných ke splnění objednávek, pokles počtu podnikových inovací, zvýšení zmetkovosti, zvyšování prostojů, pokles produktivity práce, stagnace, snižování či kolísání odbytu, růst počtu stížností zákazníků na služby a kvalitu zboží, pokles cen, snižování počtu zákazníků, zhoršování podnikového klimatu, vážnutí spolupráce mezi pracovníky, pokles počtu školení zaměstnanců, růst fluktuace, růst nákladů, poruchy platební schopnosti⁴¹. Objevují se pochopitelně i krize, v nichž je rovnováha porušena hrubými chybami v podnikatelské aktivitě firmy (havárie, produkce zdraví škodlivých výrobků, ohrožení veřejných zájmů) nebo zcela náhodnými vnějšími zásahy (živelné katastrofy, politická rozhodnutí)⁴². Podnikatelská krize je tedy významným narušením rovnováhy mezi zájmy firmy a zájmy okolního podnikatelského prostředí. Takovýmto krizím je třeba se vyhnout. Platí však, že vývoj bez krizí nelze absolvovat. O to víc je účelné umět se na podnikatelské krize připravit a být schopen je efektivně řídit.

Příčiny podnikatelské krize mohou být bezpochyby různé, může jich být několik, záleží na konkrétním podniku a na jeho situaci. Procházejí různými fázemi a mají také rozdílnou rychlost a účinky. Z hlediska příčin krize se lze v podniku setkat s následujícími typy krizí⁴³:

- **krize vzniklé v důsledku náhodných vnějších zásahů** jako jsou např. přírodní pohroma, teroristický útok, válečný konflikt, zhroucení finančního trhu či trhu odbytového;
- **krize vzniklé v důsledku chyb v podnikatelské aktivitě podniku**, tj. krize pramenící z vlastní činnosti organizace:
 - ◊ *krize strategické* – vznikají v důsledku chybných rozhodnutí při zakládání a fungování podniku;

⁴¹ Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 21.

⁴² Umlaufová, M.; Pfeifer, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 14.

⁴³ Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 22.

- ◊ *krize vyvolané hospodářskými výsledky* – vznikají zpravidla v důsledku nízké konkurenceschopnosti;
- ◊ *krize likvidity* – vznikají zejména v důsledku dlouhodobého porušování základních pravidel financování a finančního řízení;
- ◊ *krize vzniklé v důsledku dalších vnitřních pochybení* – vznikají zejména v důsledku nedostatečné obsluhy, údržby anebo nepozornosti, např. v důsledku takových skutečností jako je požár, výbuch či ekologická havárie.

Příčiny krizí nejsou jediným hlediskem, podle kterého lze podnikové krize řídit a hodnotit. Na podnikové krize je účelné také pohlížet z hlediska fáze, ve které se krize nachází, dále z hlediska rychlosti vývoje krize, ale i z hlediska síly dopadu krize na daný podnik.⁴⁴

- **Z hlediska fáze**, v jaké se podniková krize nachází, lze rozlišit:
 - ◊ **krize latentní**, kdy symptomy krize ještě nepůsobí navenek a lze je zjistit pouze nepřímo, často jen náhodně;
 - ◊ **krize propukající**, kdy se postupně začínají projevovat jednotlivé příznaky krizových jevů;
 - ◊ **krize akutní**, kdy se projevují destruktivní účinky na celkovou činnost podniku v důsledku neřešení latentní krize.

- **Z hlediska rychlosti vývoje** lze rozlišit:
 - ◊ **krize náhlé**, které se objeví nečekaně, bez varování;
 - ◊ **krize pomalé**, označované také jako doutnající, které potenciálně existují delší dobu.

- **Z hlediska síly dopadu krize na podnik** lze rozlišit:
 - ◊ krize s negativním účinkem;
 - ◊ krize ohrožující existenci podniku;
 - ◊ krize likvidující existenci podniku.

⁴⁴ Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 28.

Chyby, vyvolávající strukturální krizi, lze shrnout do těchto oblastí⁴⁵:

- strategické chyby;
- nesprávné investice;
- problémy růstu;
- nejisté finanční hospodaření, likvidita vymykající se kontrole;
- problémy řízení v důsledku nesprávného strukturálního uspořádání organizace.

2.2 Příčiny krizí českých podniků

Obecné příčiny vzniku a prohlubování krizí českých podniků lze spatřovat zejména v následujících faktorech⁴⁶:

1. Externí prostředí

- ◇ politické, legislativní a finanční změny;
- ◇ globalizace a vznik strategických aliancí;
- ◇ zvýšená dynamik na všech trzích (sílicí konkurence, změny cen, změny požadavků zákazníků)
- ◇ poruchy v bankovním sektoru;
- ◇ platební neschopnost odběratelů a špatná platební morálka.

2. Interní prostředí

- ◇ změny stylu řízení podniku ve vztahu k prostředí;
- ◇ zastaralé technologie a výrobní zařízení;
- ◇ nezvládnuté změny IS/IT;
- ◇ nedostatek ve výkaznictví a evidenci;
- ◇ závislost podniku na několika velkých zákaznících nebo dodavatelích;
- ◇ nepružný motivační systém;
- ◇ vysoká vnitropodniková režie a nízká produktivita práce.

⁴⁵ Kratochvílová, H. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*. Praha: Prospektrum, 2001, s. 12.

⁴⁶ Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 26 - 28.

3. Investování ve vztahu k probíhajícím změnám

- ◇ neúměrné investice, obvykle dražší než plánované;
- ◇ nepřizpůsobení financování rozsáhlým investicím;
- ◇ investice směřované do nesprávných podnikových aktivit (často do neproduktivních oblastí).

4. Management a vlastníci ve vztahu k probíhajícím změnám

- ◇ chybí strategické řízení;
- ◇ styl řízení a použité strategie ne vždy odpovídají požadavkům externího a interního prostředí;
- ◇ neustálé přehodnocování strategií;
- ◇ posilování center;
- ◇ chybí schopnost delegovat, stanovit priority, určovat úkoly, důsledně a pravidelně vyhodnocovat a odměňovat;
- ◇ demokracie a velký stupeň volnosti je tam, kde být nemá;
- ◇ vlastníci zastávají výkonnou moc (schizofrenie ve vykonávání vlastnických a výkonných práv);
- ◇ zaměstnávání rodinných příslušníků a přátel.

5. Resistance české společnosti k přijímání změn versus krize

- ◇ obecný odpor k jakýmkoli změnám;
- ◇ pomalé reakce na vznikající problémy a krize;
- ◇ snaha o „vyšumění“ problému;
- ◇ nepřipravenost změnové strategie.

2.3 Řízení podnikatelské krize

Krizi je třeba **předvídat** a co nejlépe se na ni **připravit**. Možnost jejího předvídání závisí na mnoha okolnostech, hlavně na podstatě krize, na dosavadním vývoji firmy a na dynamice ovlivňujících faktorech. Dále na rychlosti a intenzitě stádia symptomů, kdy se objevují první příznaky. Schopnost předvídat krizi závisí na dostupnosti potřebných

informací a na dovednosti nakládat s nimi náležitým způsobem – umět myslet do budoucna.⁴⁷

Prvním krokem při předvídání krize musí být získání co nejvíce kvalitních informací, poznání všech možných příčin, identifikace těchto příčin, zhodnocení současné situace. Manažeři firmy si musí dát do souvislosti jednotlivé příznaky krize a uvědomit si tu hlavní příčinu. Je třeba hledět do budoucna a snažit se určit možný vývoj krize a představit si všechny důsledky, které mohou nastat. V této fázi by se měla vypracovat **analýza situace**.

Podnik by měl obzvláště věnovat pozornost této analýze⁴⁸. Vrcholové vedené musí pohotově reagovat a co nejrychleji uplatnit nápravná opatření. Všechno závisí na lidech, kteří stojí v čele podniku a bez postranních myšlenek jsou ochotni k sebekritice a analýze silných i slabých stránek podniku s cílem velmi rychlé nápravy nejvýznamnějších odchylek. Taková analýza je náročná, musí změnit přístup k problémům podniku a napomoci zvládnutí složité situace, kterou podnik prožívá. Přínos analýzy spočívá právě v tomto systému, s jehož pomocí se lze na podnik podívat nejen zevnitř, ale také zvenčí, provést modelování vyhlídek do budoucna a především posílit silné stránky a odstranit slabiny co nejvhodnějšími ozdravnými opatřeními. Skutečným cílem hloubkové analýzy je vymyslet a utvářet budoucnost pomocí různých scénářů a nových pravidel hry, s cílem zlepšit schopnost podniku reagovat na změny. Na základě výsledků analýzy musí být plán pečlivě připraven tak, aby byli lidé znovu motivováni. Podnikání znovu nabralo obrátky a likvidita podniku se opět dostala do kladných čísel.

Hloubková analýza je vyznaným, výkonným a propracovaným nástrojem prevence. Je třeba pracovat s účetními výkazy očištěnými od inflace a příslušným způsobem upravenými, především však správně odrážejícími realitu. Analýza musí splňovat určité základní předpoklady⁴⁹:

- být spolehlivá, aby mobilizovala vedoucí hlavních úseků podniku, urychlila ozdravný proces a motivovala pracovníky;

⁴⁷ Umlaufová, M.; Pfeifer, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 26 - 27.

⁴⁸ Daigne, J. F., *Ozdravná opatření v podniku*. Praha: HZ, 1996, s. 45 – 48.

⁴⁹ Daigne, J. F., *Ozdravná opatření v podniku*. Praha: HZ, 1996, s. 49 - 50.

- být rychlá, neboť času není nazbyt a každý den, který uplyne bez ozdravných opatření, zvyšuje ztrátu a zhoršuje stav likvidity. Čím rychlejší bude náprava, tím větší bude naděje ozdravného plánu na úspěch a tím rychleji se podnik opět stane rentabilní;
- jít okamžitě k podstatě věci a nezaplétat se do podrobností;
- sdílet s ostatními přijetí výsledků analýzy;
- připouštět přehodnocení dříve účinných strategických rozhodnutí;
- přihlížet k vývoji politického, ekonomického, finančního, měnového, právního, daňového, sociálního, legislativního a technologického prostředí s cílem co nejlepšího modelování podniku, kde mají být ozdravná opatření uplatněna;
- neomezovat se na krátkodobý výhled;
- najít klíčové lidi, kteří jsou schopni ozdravná opatření zavádět, uplatňovat, sledovat a usměrňovat;
- odhalit ty, kdo budou brzdou provádění ozdravného plánu.

Proto musí být správná hloubková analýza připravena a naplánována. Musí konstatovat současný stav, vyhodnocovat a hledat směry uvažování a následně i řešení, vymezit akce potřebné k ozdravení podniku, stanovit opatření a metodiku jejich uplatňování a především vytvořit nástroje pro kontrolu výsledků a rozbor odchylek od původních předpokladů.

2.3.1 Fáze analýzy situace

Analýza situace by měla zahrnovat následující fáze⁵⁰:

Fáze 1: Základní údaje o podniku.

Fáze 2: Ekonomická analýza.

Fáze 3: Sociální analýza.

Fáze 4: Analýza výroby.

⁵⁰ Daigne, J. F., *Ozdravná opatření v podniku*. Praha: HZ, 1996, s. 51.

Fáze 5: Finanční analýza.

Fáze 6: Výsledek analýzy – silné a slabé stránky.

V **první fázi** se shromažďují základní údaje o podniku (např. právní forma, hlavní údaje o oboru činnosti, pověst značky, atd.). Ve **druhé fázi** se jedná o lepší poznání ekonomického prostředí, zvyklosti daného oboru, vztahy s veřejnými orgány, ochrana spotřebitele, technologický dohled. V rámci **třetí fáze** se zkoumá schopnost znalostí, odbornosti, etiky správné chování vedoucích pracovníků a jejich týmů. Pomocí této fáze můžeme vyhledat ty lidi, na které se můžeme spolehnout. **Čtvrtá fáze** je zaměřená na výrobní analýzu, zejména je důležité znát svá výrobní zařízení, také zahrnuje analýzu režijních nákladů ve výrobě, analýzu výběru a kvality investic, analýzu hospodaření se zásobami a jejich oceňování atd. V **páté fázi** je prováděna analýza finanční situace podniku. Zkoumají se hlavně změny ve finančních výkazech za několik období po sobě, dále provozní likvidita. V poslední **šesté fázi** se stanovují silné a slabé stránky podniku.

Na základě analýzy všech těchto oblastí a po zvolení prioritních cílů lze snadněji navrhnout ozdravná opatření. Díky provedené analýze může vedoucí podniku řídit podnik se stále větší precizností, neboť bude schopen najít určitá řešení a reorganizovat strukturu podniku.

2.3.2 Nástroje řízení podnikatelské krize

Při řešení jakékoli krize je samozřejmě důležité použít veškeré znalosti, dovednosti a všechny známé přístupy. Mezi nástroje řízení podnikatelské krize řadíme⁵¹:

- krizové myšlení;
- krizový štáb;
- krizový plán;
- krizová komunikace.

⁵¹ Umlaufová, M.; Pfeifer, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 40.

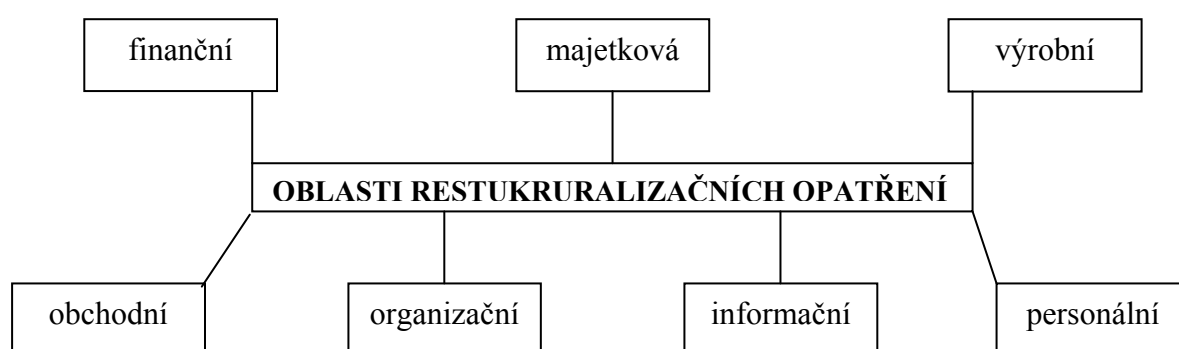
Pokud se nepodaří řešit krizi v jejím počátku, je třeba realizovat předem připravený **krizový plán**. Nejprve je třeba svolat **krizový štáb**. Na svém prvním jednání krizového štábu je důležité upřesnit působnost jednotlivých členů štábu, režim činnosti štábu, konkretizovat úkoly. Dále je třeba stanovit obsah krizových opatření, cíle k nimž směřuje zvládnutí krize. Rozvržení kroků ke zvládnutí podnikatelské krize je dáno základní strategií ale také vhodným načasováním. Důležitá je také **krizová komunikace**, jak vnitřní tak vnější. Vnitřní komunikace musí poskytnout zaměstnancům podniku společný pohled na věc. Komunikace vnější je pro podnik důležitá. Zejména pak práce mluvčího firmy, který rozvíjí vztah s veřejností a poskytuje co nejvíce pozitivních informací.

3 Oblasti restrukturalizačních přeměn

3.1 Druhy oblastí podnikových přeměn

Každý podnik si musí předem stanovit hlavní a dílčí cíle restrukturalizace, kterých chce v jednotlivých oblastech dosáhnout. Hlavním cílem těchto podniků bývá maximalizace tržní hodnoty, získání konkurenčních výhod a stabilizovat svoji pozici na trhu.

Změny, které v podnicích probíhají, mohou být zaměřeny do různých oblastí života a činnosti podniku. Je třeba si uvědomit, že tyto změny nepůsobí izolovaně, ale velice úzce spolu souvisí, existují mezi nimi vzájemné interakce a vazby. Úspěšný restrukturalizační proces vyžaduje realizaci restrukturalizačních opatření ve všech oblastech podnikových činností viz obr. 2.



Obrázek 2 - Oblasti restrukturalizačních opatření⁵²

Jedná se o tyto oblasti⁵³:

- **finanční** – finanční, ale i vlastnická struktura podniku;
- **majetková** – majetková struktura podniku;
- **výrobní** – jak produkované výrobky, poskytované služby, tak i používání výrobního zařízení či technologií, ale i organizační výrobní proces;

⁵² Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 45.

⁵³ Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 45 - 49.

- **obchodní** – orientace na zákazníka, dále orientace jak na oblast vstupu, tak především výstupů organizace;
- **organizační** – organizační struktura podniku definující funkční role a vztahy v podnikových procesech;
- **informační** – informační systémy organizace v komplexním pojetí;
- **personální** – lidské zdroje.

FINANČNÍ OBLAST

Každá restrukturalizace podniku se vztahuje k finanční stránce podniku. Tyto změny v podniku musí být nějakým způsobem financovány a musí být tedy provedena finanční restrukturalizace. Finanční restrukturalizace je snahou o nalezení efektivity podnikání zhodnocením nových investic a financí anebo vyřešením starých úvěrů a pohledávek.

MAJETKOVÁ OBLAST

V rámci procesu restrukturalizace může podnik pronajmout nepoužívané prostory či odprodat nepotřebný majetek. Dále se podniky mohou zbavovat nadbytečných zásob, opotřebovaného či nepoužívaného strojního zařízení atd.

VÝROBNÍ OBLAST

Ve výrobní oblasti je pozornost zpravidla zaměřena na strukturu výrobního programu, strukturu a kvalitu výrobně-technické základny, preventivní péči o výrobní zařízení a samotný proces výroby, zajištění a zlepšování kvality, inovace, řízení změn orientovaných na výrobek.

Při restrukturalizaci se může podnik rozhodnout pro změnu struktury výrobku nebo jím nabízených služeb. Může začít vyrábět nový produkt anebo naopak výrobu některého druhu výrobku zastaví. Dále také mohou být zavedeny a využívány nové technologie v rámci provozu a zajištění plynulosti výroby.

OBCHODNÍ OBLAST

V oblasti obchodní je prvořadá orientace na zákazníka, je třeba pružně monitorovat, hodnotit a přizpůsobovat se potřebám zákazníků, vytvářet v podniku atmosféru ve prospěch zákazníků a budovat s nimi partnerský vztah. Je třeba vytvářet a uplatňovat nové metody a postupy obchodního působení, zaměřit pozornost na tvorbu a implementaci vhodné logistické koncepce. Nezbytnou možností pro řadu firem je i zapojení se do elektronického obchodování, a zejména pak elektronického tržiště.

ORGANIZAČNÍ OBLAST

Je snahou vytvořit co nejjednodušší vnitřní strukturu podniku, jak z hlediska členitosti, hierarchie, tak komunikačních vazeb. Organizační forma by měla být adaptabilní, schopná rychle a pružně se přizpůsobit měnícím se podmínkám. V této oblasti může dojít nejen ke změnám organizační struktury, ale také podnikových procesů.

INFORMAČNÍ OBLAST

Informatika umožňuje pochopit vnitřní i vnější podmínky z hlediska podniku. Každý podnik by měl mít vypracován informační systém. Tento systém může mít na třech úrovních – systém datových transakcí, manažerské informační systémy a systémy pro podporu vrcholového vedení. Dále může mít externí či interní systém na podporu komunikace (internet a intranet). Právě tyto systémy umožňují podniku zvyšování výkonnosti, zkvalitnění a zrychlení řídicích aktivit, zrychlení komunikace, lepší provádění obchodních transakcí, ale také rychlejší zpracování informací atd.

PERSONÁLNÍ OBLAST

V této oblasti je věnována pozornost zaměstnancům, zpravidla jejich systematickému vzdělávání, zvyšování jejich samostatnosti, podnikatelského ducha, podporována je iniciativa a aktivita pracovníků. Pozornost by měla být také věnována stylu řízení a motivačnímu systému, ale také hodnocení pracovníků.

3.2 Alternativní druhy oblastí podnikových přeměn

Literatura uvádí několik různých hledisek členění oblastí restrukturalizačních přeměn. Z hlediska podnikových činností, do kterých je proces restrukturalizace zaměřen, rozlišujeme několik oblastí podnikových změn.

Podle Vodáčka⁵⁴ rozumíme restrukturalizačními změnami podnikatelsky orientované a systémově celistvé (holistické) změny struktur řízené organizační jednotky (podniku, podnikatelské jednotky apod.). Ve své komplexnosti jde o změny:

- **strukturální skladby výrobního programu** (výrobní struktury) a s ní sladěné (harmonizované) inovace ve strukturách;
- **výrobní** – změny struktury výrobně technické základny;
- **funkcionální** – změny struktury funkcí společenské dělby práce;
- **informační** – změny struktury používaných informačních systémů;
- **organizační** – změny struktury právních forem a vnitřního uspořádání pravomoci a odpovědnosti;
- **personální** – změny struktury profesní a kvalifikační skladby pracovníků;
- **finanční** – změny struktury pasiv a aktiv.

Východiskem k projektování a implementaci strukturálních změn je zvolená podnikatelská strategie firmy, zejména její vize, poslání a na ně navazující soustava cílů lokalizovaná v prostoru a čase. Tento metodický přístup umožňuje realizovat restrukturalizaci v konzistenci a s pomocí ověřených postupů strategického managementu, především plánovacími či programově cílovými přístupy.

⁵⁴ Vodáček, L. *Úkoly restrukturalizace českých podniků*. Politické ekonomie, 1998, roč. XLVI, č. 5, s. 640.

V rámci procesu podnikové restrukturalizace sledujeme také tyto konkrétní oblasti, kterým je třeba věnovat pozornost⁵⁵:

- **finanční ozdravení** – pozornost je možné zaměřit na umoření starých dluhů, sjednání reálného splátkového kalendáře, stabilizovat cash-flow, omezit je třeba investiční činnost;
- **obnovení zakázkové náplně** – třeba zajistit plynulost procesu výroba – prodej – inkaso;
- **projektování a konstrukce, vývoj produktu, technologie** – je třeba zaměřit pozornost na vývoj a modernizaci výrobků, ale i technologií;
- **výroba, provoz, údržba a opravy** – je třeba zdokonalit systém řízení výroby, zvážit možnost procesního přístupu, pro zajištění plynulosti výroby je vhodné zavést systém „integrální údržby“, který vede ke snížení rizika havárií a šetří čas i náklady;
- **nákup a logistika** – je třeba zavést efektivní systém nákupu a systematické hospodaření se zásobami, usilovat o ustálení dodavatelů a množstevní rabaty;
- **controlling** – sledování nákladů a výkonů;
- **informatika** – předností informatiky lze využít jak uvnitř podniku, kdy vybudování podnikového intranetu usnadní, zkvalitní a zrychlí přístup i informacím, tak i při styku podniku s okolím, kdy lze využít např. možnosti e-byznysu;
- **personální řízení** – je třeba zaměřit se na nové způsoby a zásady práce, ale i na další vzdělávání a výcvik pracovníků;
- **odbyrokratizování řídicí a administrativní práce** – využití informatiky umožní dosáhnout vyšší kvality řídicí i administrativní práce, pozornost je třeba věnovat i vztahu mezi vrcholovými a provozními zaměstnanci;
- **ekologie, sociální odpovědnost, etika a estetika, podniková kultura** – je třeba vyřešit ekologické zátěže, pozornost je nutno také věnovat zlepšení pracovního prostředí;
- **rozvoj na bázi jakosti** – je třeba vytvořit předpoklady pro jakostní výrobu založené především na technické kontrole a vydávání atestů jakosti.

⁵⁵ Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 42 – 43.

Změny podniku mohou být také zaměřeny na tyto oblasti⁵⁶:

- **změny v základním nastavení organizace** – jedná se o obor podnikání, právní formy podnikání, vlastnická struktura, struktura zdrojů financování;
- **změny oblastí úkolů a vykonávaných aktivit** – nabídka produktů a služeb, definice cílových trhů, zákazníci a dodavatelé;
- **změny využívaných technologií** – nástroje, využívané materiály a energie, technologické postupy, kancelářské technologií, atd.;
- **změny struktury managementu a změny postupů** – týká se zejména vnitřního organizačního řádu, pracovní doby, informačních systémů a kontrolních mechanismů;
- **změny organizační kultury** – hodnoty, tradice, neformální vztahy, styl řízení;
- **změny ve složení zaměstnanců** – zaměstnaní manažeři a pracovníci, jejich kompetence, odpovědnost, motivace, chování a výkonnost v práci;
- **změny organizačních postupů** – týkající se zejména oblastí finanční, ekonomické, sociální, dále naplňování poslání organizace a otevírání nových příležitostí;
- **změny v oblasti image podniku** – v obchodních kruzích v místě působení.

⁵⁶ Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 43.

4 Restrukturalizační proces Škoda Auto, a. s.

4.1 Profil společnosti

Škoda Auto je jedním z mála výrobců automobilů, kteří se v celosvětovém měřítku mohou pochlubit nepřerušovanou výrobou automobilů po dobu více než sta let. Cesta k současné prosperitě začala v roce 1895, kdy v Mladé Boleslavi Václav Laurin a Václav Klement zahájili výrobu kol značky Slavia. O čtyři roky později zahájila firma Laurin & Klement výrobu motocyklů. První automobil opustil brány podniku v r. 1905 a brzy zajistil firmě stabilní postavení na postupně se rozvíjejícím mezinárodním automobilovém trhu.

V období po druhé světové válce se Škodovka vyvíjela v duchu celospolečenských podmínek socialistického Československa a výrazně ztratila krok s vyspělými světovými automobilkami v technologii, kvalitě výrobních prostředků a konkurenceschopnosti.

Zásadním mezníkem byl duben 1991, kdy začala nová kapitola dějin firmy, do společnosti vstoupil strategický partner, společnost Volkswagen. Značka Škoda se tak stala čtvrtou značkou tohoto koncernu, který postupně nastartoval období transformace v suverénní, dynamickou a prosperující firmu s vlastním výrobním programem. Se zahraničním kapitálem přišel i zkušený management, který přinesl moderní postupy řízení, propracovanou inovační a restrukturalizační koncepci. Změny proběhly prakticky ve všech oblastech podnikové struktury a činností. Škoda Auto od svého vstupu do koncernu Volkswagen více než ztrojnásobila produkci, významně rozšířila výrobní portfolio a posílila image značky Škoda. Dále vybudovala rozsáhlou prodejní a servisní síť a úspěšně se etablovala na vyspělých mezinárodních trzích. V současné době má výjimečné postavení v české ekonomice a je nejvýznamnějším českým vývozcem.

Skupina Škoda Auto patří mezi nejvýznamnější ekonomická uskupení České republiky. Tvoří ji mateřská společnost ŠKODA AUTO a. s., její plně konsolidované dceřiné společnosti Škoda Auto Deutschland GmbH, ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o.,

4.2 Oblasti restrukturalizačních přeměn

Jak již bylo uvedeno změny proběhly prakticky ve všech oblastech podnikové struktury a činností. Největší a nejnákladnější oblast změn, která proběhla, byla v oblasti výrobní a technické. Výroba je nedílnou součástí a nosnou strategií pro každý průmyslový podnik. Ve společnosti Škoda Auto je strategickým cílem v oblasti produktů především každoročně představit jeden nový model. K zajištění této strategie potřebuje nové, modernější techniky a technologie. A právě do této oblasti technologického vývoje byly investovány taktéž nemalé prostředky. Vlastní výrobní technologie jsou pro podnik důležité a mají mu zaručit samostatnost při technickém vývoji ve stále se měnících podmínkách automobilového průmyslu. Stejně tak byl kladen velký důraz na IT systémy. Proto bylo nutné vybudovat stabilní a silný informační systém. Informační systémy jsou v současné době využívány ve všech činnostech podniku. Změny tedy proběhly nejen v těchto uvedených oblastech, ale také v oblasti personální, organizační a ochrany životního prostředí.

4.2.1 Výroba a výrobní program

Ve výrobní oblasti je zpravidla pozornost zaměřena na strukturu výrobního programu, strukturu a kvalitu výrobně-technické základny, na zlepšování kvality, inovace a samotný proces výroby. Vývoj nových výrobních technologií měl společnosti pomoci nalézt cestu mezi moderní a konkurenceschopné podniky. Vysoká kvalita, praktické testy, prověřená spolehlivost jsou vlastnosti, na které se zaměřuje výrobní tým při konstruování a výrobě vozů Škoda Auto.

Při vývoji vozů Škoda jsou využívány nejnovější technologie. Společnost používá CA technologie (Computer Aided – počítačem podporované technologie), které mají zkrátit čas vývoje. Tato technologie např. vytváří předpoklad toho, jak se budou chovat

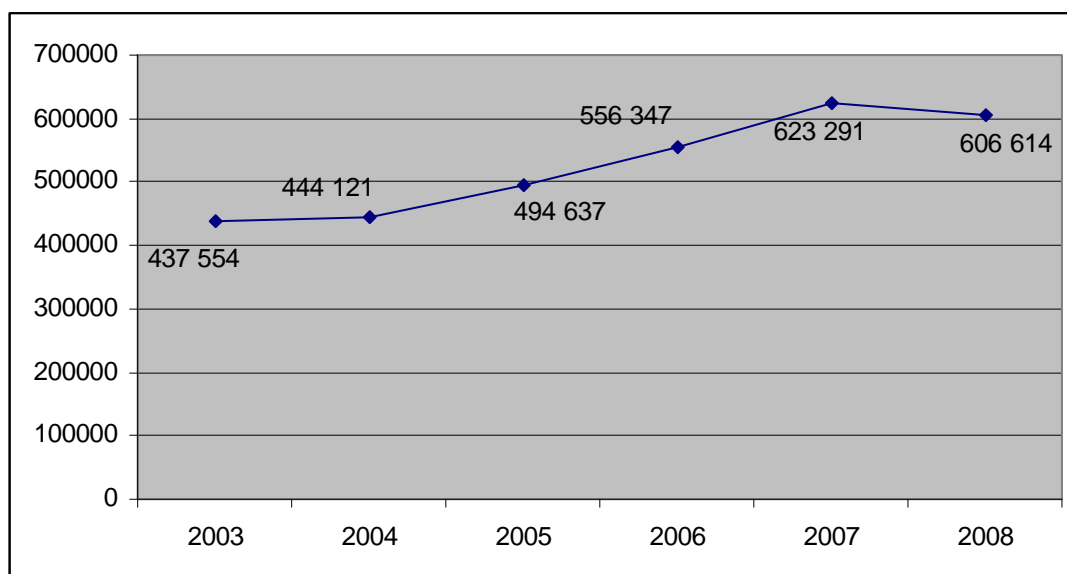
^{pozn.} Informace ke kapitole 4 a jejím podkapitolám jsou čerpány z Výročních zpráv Škoda Auto, a. s. v letech 2003 – 2008.

jednotlivé díly při nárazu. V posledních třech letech se automobilka soustředila na vývoj virtuálního střediska. Toto středisko virtuální reality ji umožňuje podstatně zkrátit a optimalizovat vývojový proces, taktéž napomáhá zefektivnit vývojové práce.

Stěžejním úkolem pro rok 2008 bylo zajištění sériových dodávek pro výrobu druhé generace modelu Škoda Superb. Zároveň byly odstartovány práce spojené s přípravou náběhu modelu Škoda Yeti, prvního vozu kategorie SUV v dějinách značky. Růst společnost zaznamenala také u výroby převodovek a motorů, které jsou dodávány dalším značkám skupiny Volkswagen v rámci vnitrokoncernových vazeb.

NÁRŮST PRODUKTIVITY

Zvyšování produktivity je důležité pro každý průmyslový podnik, aby se udržel v dnešním konkurenčním prostředí. Škoda Auto v posledních letech vyrábí stále více a více nových automobilů. Vývoj výroby je zaznamenán na obr. 3.



Obrázek 3 - Vývoj vyrobených automobilů v letech 2003 – 2008

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto, a. s. v letech 2003 – 2008

Z grafu je patrný neustále se zvyšující počet vyrobených automobilů v jednotlivých letech (od roku 2003 do roku 2007). V roce 2008 došlo k poklesu o 2,7 % v porovnání s rokem 2007. Tento pokles byl způsoben snížením poptávky v posledním čtvrtletí roku 2008, který byl ovlivněn finanční krizí. Tento negativní trend poklesu poptávky se očekává i pro rok 2009. Také se předpokládá snížení celkového domácího trhu nových automobilů.

Pro zajištění zvyšující se produkci je důležitá již počáteční fáze - výběr pracovníků. Při získávání nových zaměstnanců je kladen důraz na zajištění personálu ve správné struktuře, kvalifikaci a kvalitě s maximálním využitím vlastních zdrojů. Pro překlenutí stávajících rizik, společnost výrazně podporuje spolupráci se školstvím s cílem identifikovat kvalifikované budoucí zaměstnance již během jejich přípravy. Mimořádnou pozornost věnuje Škoda Auto také bezpečnosti práce, péči o zdraví svých zaměstnanců, jejich kvalifikačnímu rozvoji. Zvyšování výrobních prostředků, zavádění nových modernějších technologií, nových IT systémů, kvalitní personální politika a organizační optimalizace přímo na pracovišti, jsou pilíře na zvyšování produktivity ve Škoda Auto.

Zvyšování pracovního výkonu může napomoci i zavedení týmové práce, kterou společnost využívá v oblasti technického vývoje i v oblasti výroby. Nadále vytvoření příjemného pracovního prostředí, které podporuje motivaci, výkonnost a vysokou kreativitu zaměstnanců.

4.2.2 Technický vývoj

Technická zručnost a um jsou atributy, které se již léta pojí s technickým vývojem společnosti Škoda Auto. Před příchodem Volkswagenu do automobilky byl vývoj zejména podřízen výrobnímu vedení na úrovni přidělených liniových manažerů. V dnešní době je vývojový tým samostatným celkem v rámci společnosti.

Pro téměř 1600 zaměstnanců, rozdělených do vývojových týmů, je hlavním úkolem vývoj nových a atraktivních vozů na vysoké technické a kvalitativní úrovni, dále neustálé zlepšování stávajících produktů. Hlavními kompetencemi jsou především vlastní design, konstrukce interiéru a exteriéru, výroba prototypů, realizace zkoušek vozů a jejich komponentů. Při vývoji se používá všech výhod, které nabízí koncernová strategie. Kromě vlastních vývojových aktivit probíhá další spolupráce s vývojovými centry koncernu VW - přejímání a výměna pracovních zakázek na jiných projektech. Tím je posilován mezinárodní charakter činnosti, zvyšována odborná úroveň pracovníků, a tedy i celková technická a technologická úroveň a konkurenceschopnost technického vývoje Škoda Auto.

I v roce 2008 byla většina prací zaměřena na vývoj nových produktů a péči o stávající modely ve všech modelových řadách. Došlo k vývoji zejména tří modelových řad Fabia, Octavia a Superb. Velkou výzvou pro oddělení technického vývoje byla zejména další optimalizace materiálových nákladů. Již tradiční mezinárodní spolupráce s ostatními vývojovými centry přispěla k růstu technické a odborné úrovně pracovníků, a tím tedy i technického vývoje firmy Škoda Auto, třetího největšího vývojového centra v rámci koncernu VW. Na aktivity technického vývoje bylo v uplynulém roce vydáno celkem 5,7 mld. Kč, což představuje 3,0 % z celkového obrátu společnosti (v roce 2007: 5,5 mld. Kč, resp. 2,6 %).

Technický vývoj Škoda Auto využívá nové moderní a uznávané vývojové metody. Jednou z nejsilnějších stránek je kompletní vývoj pomocí metod CAD/CAE (Computer Aided Design/Computer Aided Engineering) vycházející z analýzy FEM (Finite-Element-Method). Zapojením těchto moderních metod, virtuálních zkoušek a simulací umožňuje již v raných vývojových fázích snížit náklady na náročné fyzické zkoušky a dosahovat úspory času od vývoje až po sériovou výrobu. Významnou událostí z pohledu technického vývoje v uplynulém roce bylo pro automobilku představení a poté uvedení do sériové výroby nové Škody Superb druhé generace. Nová Škoda Superb byla úspěšně představena na březnovém mezinárodním autosalonu v Ženevě. S nástupem druhé generace modelu posílila Škoda Auto dále svoji image a opětovně potvrdila svoji kompetenci v oblasti vozů vyšší střední třídy.

Stále vyšší požadavky na vysokou odbornou úroveň zaměstnanců oddělení technického vývoje společnosti Škoda Auto vyžadují mimo jiné i značné investice do rozšíření prostor a nákupu nejmodernějších zařízení. V prosinci byla po dvou letech od položení základního kamene slavnostně otevřena a předána do zkušebního provozu nová budova technického vývoje – Technologické centrum. Jedna z největších investic poslední doby v koncernu Volkswagen jen dokazuje kompetence technického vývoje Škoda Auto.

Rok 2009 nebude výjimkou a Škoda Auto v něm opět představí další nové produkty. Chystá se představit úplně nový vůz kategorie A-SUV, model Škoda Yeti. Tímto modelem automobilka dále rozšíří své produktové portfolio o v pořadí již pátou modelovou řadu. V roce 2009 budou dále probíhat závěrečné vývojové práce na verzi Combi modelu

Škoda Superb, rovněž dokončení vnitřních technologií nově postaveného Technologického centra a přesun vybraných útvarů technického vývoje do těchto prostor.

4.2.3 Kvalita výrobků a audit

Kvalita zasahuje ve společnosti Škoda Auto do všech procesů. Společnost hledí na kvalitu svých výrobků a snaží se hledat cestu k zákazníkům právě přes kvalitu svých vozů. Systém řízení kvality tvoří klíčovou součást integrovaného systému řízení, jehož prostřednictvím jsou ve všech oblastech jasně definovány pravomoci a odpovědnosti vedoucí ke splnění potřeb zákazníků a k neustálému zlepšování výrobků, služeb a procesů. Systém prostupuje veškeré procesy – od vývoje produktu až po jeho prodej a následný servis. Požadavky zákazníků na kvalitu vozů, na jejich dílenské zpracování a bezchybnou funkčnost jsou zohledňovány při testech, zkouškách a auditech ve všech fázích výroby. Veškeré součásti vozů značky Škoda jsou prověřovány v extrémních podmínkách zátěže, jak ve výrobních závodech skupiny, tak i u jejích dodavatelů.

Integrovaný systém řízení zaručuje, že každý vůz značky Škoda odpovídá schválenému typu a že splňuje veškeré bezpečnostní i ostatní předpisy a zákony platné v České republice i na zahraničních trzích. Tím získávají zákazníci společnosti Škoda Auto záruku, že její výrobky a služby splňují v maximální míře přání a nároky konečných uživatelů a že se při vývoji a výrobě nezapomíná ani na důležitou oblast ochrany životního prostředí.

Na podzim roku 2008 společnost úspěšně absolvovala I. kontrolní audit systému řízení kvality dle normy ISO 9001:2000. Výsledkem bylo potvrzení platnosti certifikátu uděleného v roce 2007 certifikační společností TÜV NORD Praha, kterým se dokládá, že společnost zavedla a používá systém řízení kvality v oblastech vývoje, výroby, prodeje a servisu v souladu s výše uvedenou ISO normou.

KVALITA VÝVOJE VOZU

V současné době jsou již ve fázi prvních návrhů vzniku nového vozu zakládány týmy (tzv. SET), ve kterých zástupci všech oblastí pomocí preventivních metod zohledňují aktuální trendy a požadavky zákazníků a připravují optimální technická řešení. Tato

koncepční řešení jsou dále upravována s cílem minimalizace budoucího počtu závad a dosažení plánované spokojenosti zákazníků s novým vozem. V rámci podniku Škoda Auto je kvalita vyráběných vozů kontrolována prostřednictvím auditu vozu. Audit provádějí vyškolení auditori, kteří hodnotí kvalitu vozu. V případě, že audit jednoho vozu provede několik auditorů, neměla by se výsledná známka lišit o více než dvě desetiny.

I v roce 2008 pokračoval měsíční sběr aktuálních informací ze servisní sítě, zaměřený především na vývoj závad a jejich nákladů. Znalost těchto informací umožnila speciálnímu týmu složenému ze zástupců řízení kvality, technického vývoje, výroby a servisních služeb rychlou reakci v podobě nápravných a preventivních opatření pro všechny vyráběné modely. Konečná spolehlivost vozu je nejen otázkou vlastní výroby a dílenského zpracování, ale především otázkou správně zvolené koncepce vozu a použitých technických řešení.

4.2.4 Informační systémy

Tvorba pracovních procesů a nepřetržitý vývoj organizace firmy jsou ve Škoda Auto chápány komplexně. IT se vyvinuly v základní kompetenci podniku. Většina dnešních pracovních procesů není bez systémové podpory myslitelná. Navíc IT dodávají podněty pro nová, zákaznický orientovaná řešení. Moderní technologie se cíleně využívají k optimalizaci procesů a přispívají k tvorbě hodnot pro firmu.

Cílem zaváděné digitalizace je zvýšení produktivity ve všech oblastech firemních aktivit a zajištění dalších možností růstu společnosti. V rámci koncernu Volkswagen si má přes 250 000 lidí denně vyměňovat informace a rychle a efektivně spolupracovat.

Škoda Auto se zapojila do projektu „Digital factory“. První éra toho projektu spočívá ve virtuálním plánování výroby. Moderní 3D technologie umožní zvýšení efektivity a zkrácení procesů vývoje a přípravy výroby. Proces reorganizace pokračuje postupným prohlubováním implementace IT procesů dle modelu ITIL (IL – infrastructure library).

WEB TECHNOLOGIE

Těžištěm úsilí je flexibilní přístup k systémům výrobce. To je umožněno důsledným využíváním webových technologií, které poskytují také odpovídající bezpečnostní standard. Partneři (obchodníci a importéři) mají přes portál jednotný a přehledný přístup k aktuálním informacím, které jsou uvolňovány systémově podporovaným workflow. Jako předpoklad pro nové řešení Customer Relationship Management byla vyvinuta centrální databáze, která představuje komunikační nástroj mezi systémy prodejců a výrobcem.

Škoda Auto Internet Team realizoval projekty zaměřené na další růst mezinárodního image firmy a podporu prodeje automobilů Škoda v tuzemsku i v zahraničí. Dále byly realizovány projekty zaměřené na zintenzivnění interaktivní komunikace mezi Škoda Auto a zákazníky. K nejdůležitějším aktivitám patřilo zpracování nové podoby firemních internetových stránek www.skoda-auto.com a www.skoda-auto.cz.

INTERNÍ KOMUNIKACE

V roce 2007 byly vytvořeny nové informační kanály, díky nimž došlo ke zlepšení interní komunikace. Následně v roce 2008 byl oficiálně zahájen provoz Zaměstnaneckého portálu, jehož přehledný a sofistikovaný systém postupně nahradí stávající intranet.

Společnost také umožnila díky instalaci počítačově informačních ostrovů v jednotlivých provozech přístup k informacím všem zaměstnancům. Za účelem posílení vzájemné komunikace mezi vedením a zaměstnanci se uskutečnily chaty s jednotlivými členy představenstva. V roce 2008 byl rovněž rozšířen počet neformálních setkání členů představenstva s dalšími členy managementu se zaměřením na osobní a přímou komunikaci.

DATOVÁ KOMUNIKACE

Datová komunikace s partnery Škoda Auto v oblastech vzniku a výroby produktu na bázi standardů EDI byla dále rozšířena. V oblasti výroby a logistiky došlo k prohloubení využití a funkcionality procesů „klasického“ EDI a tzv. webEDI pro veškerý tok informací o potřebě materiálu (předběžné odvolávky, avíza, JIT-odvolávky a jemné odvolávky).

BEZPEČNOST IT

Ústředním tématem při využívání IT je zajištění bezpečnosti. V těsné koordinaci s koncernovými grémii byla zrealizována další organizační a technická opatření, aby se účinně chránily IT systémy firmy Škoda Auto před útoky zvenčí a zneužíváním dat.

Pro zaměstnance platí podnikové směrnice pro zacházení s informacemi a interní předpisy upravující bezpečné používání informačních systémů. K technickým opatřením patří standardní aktivity, jako je např. použití nástroje firewall (tj. síťové zařízení, které slouží k řízení a zabezpečování síťového provozu), kontroly přístupu do jednotlivých koncernových systémů a aplikací. Antivirová ochrana, řízená správa aplikací, jakož i omezené oprávnění přístupu představují další stupeň ochrany před zneužitím citlivých informací.

4.2.5 Lidské zdroje

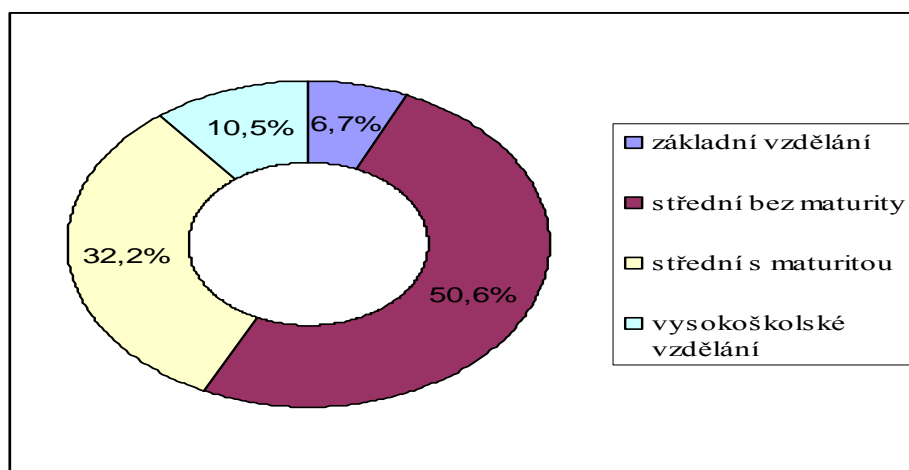
Škoda Auto je hrdá na schopnosti svých zaměstnanců, kteří auta vyvíjejí, vyrábějí a prodávají. Neustále se zvyšující požadavky a nároky na lidský potenciál je třeba zajistit a postarat se o perspektivy zaměstnanosti. Cílem personální politiky Škoda Auto je zajistit konkurenceschopnost, růst podniku a dlouhodobě i pracovní místa. Vývoj zaměstnanosti v této české automobilce koresponduje s personálními požadavky v průběhu restrukturalizačních a reorganizačních přeměn. V druhé polovině 90. let byl zaznamenán nárůst počtu pracovníků, který byl zapříčiněn rozšiřující se výrobní kapacitou. Počet zaměstnanců po roce 2000 se ustálil a v současné době dochází k poklesu pracovních míst.

PERSONÁLNÍ ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ

V globální konkurenci, s níž se společnost na automobilovém trhu setkává, uspějí jen firmy s kvalifikovanými zaměstnanci. Být vyučen v profesi dnes již neznamena pouze být schopen vykonávat své zaměstnání, nýbrž poskytuje možnost přístupu k dalším oblastem vzdělávání a kompetencí v celém pracovním procesu. Škoda Auto hledá nové nástroje s cílem představit podnik jako atraktivního a perspektivního zaměstnavatele a získat nositele „high potential“ na školách, vysokých školách i univerzitách.

Škoda Auto si je dobře vědoma potřeby kvalifikovaných odborníků a věnuje na jejich další rozvoj nemalé finanční prostředky. Společnost připravuje pro své potřeby odborníky ve vlastních vzdělávacích zařízeních: Odborném strojírenském učilišti a Škoda Auto Vysoké škole, která byla založena v roce 2000. Střední odborné učiliště ve čtyřletých studijních oborech a tříletých učebních oborech je zaměřeno především na strojírenství a elektrotechniku. Nejvýznamnější personální událostí v roce 2007 bylo otevření a zahájení provozu Vzdělávacího centra Na Karmeli v Mladé Boleslavi. Škoda Auto tímto projektem potvrdila dlouhodobý záměr neustále zkvalitňovat a prohlubovat vzdělání svých zaměstnanců – a to jak současných, tak budoucích – prostřednictvím vlastní vysoké školy.

Střední odborné učiliště, vysoká škola, coaching Škoda Auto i Business School IPFM tvoří jádro budoucího centra vzdělání a kompetencí v regionu Mladá Boleslav. Škoda Auto dále nabízí celou řadu programů personálního rozvoje včetně koncernových programů. Kvalifikační strukturu zaměstnanců společnosti vyjadřuje obr. 3.



Obrázek 4 - Kvalifikační struktura kmenových zaměstnanců společnosti (v %)
Zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto, a. s. 2008

PODPORA RŮSTU ZAMĚSTNANCŮ

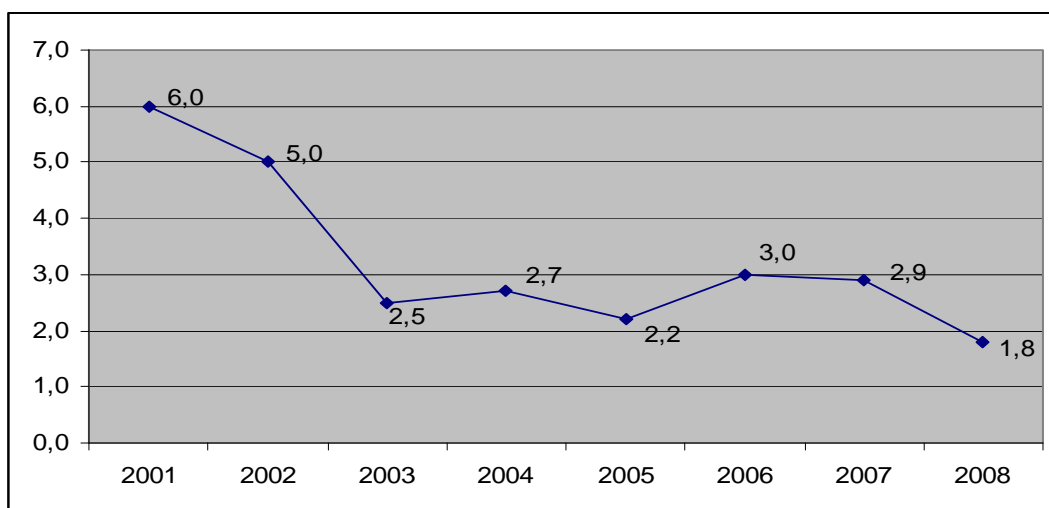
Společnost vnímá potenciál růstu – inteligence, emocí a přístupu – u svých zaměstnanců a pomáhá jim jej plně rozvinout. Vzdělávání v odborné i nadodborné oblasti přikládá společnost coby přední český zaměstnavatel zásadní roli. Plánování a realizace vzdělávacích aktivit probíhají v souladu s aktuálními potřebami interních klientů. Kromě toho firma významně podporuje sebedůvěru, týmovost, samostatnost, kreativitu zaměstnanců, jakož i jejich postoj ke změnám. Bohatá vzdělávací nabídka a rozvojové

programy jsou významným motivačním a stabilizačním prvkem v personálním portfoliu. Hlavní vzdělávací a rozvojové programy jsou zaměřeny na podporu klíčových skupin – specialistů z vývoje, marketingu, controllingu a IT, mistrů, údržbářů i předních dělníků z výroby, manažerů i kandidátů na tyto pozice.

BEZPEČNOST PRÁCE

Soustavná péče o vysokou úroveň bezpečnosti a zdraví zaměstnanců je v popředí zájmu společnosti Škoda Auto. Jedná se především o cílenou preventivní činnost v oblasti vyhodnocování rizik ohrožení zdraví, zvyšování povědomí zaměstnanců o ochraně svého zdraví. Byl vypracován program soustavné a cílené informovanosti řídicích zaměstnanců o stavu a vývoji pracovní úrazovosti, a to především prostřednictvím ustanoveného systému komisí bezpečnosti práce na podnikové, závodové a útvarové úrovni a za účasti odpovědných vedoucích, zástupců oblastí, odborných útvarů a odborů.

Již několik let po sobě vykazuje společnost jednu z nejnižších měr úrazovosti mezi evropskými i světovými automobilkami, a to v dělnických profesích s hodnotou úrazového indexu 1,8 na milion odpracovaných hodin. Vývoj úrazovosti v letech 2001 – 2008 je znázorněn na grafu, z něhož je patrné, že index úrazovosti od roku 2001 klesal. V letech 2003 – 2007 se ustálil na hranici mezi 2,0 až 3,0. Rok 2008 přinesl pokles až na hodnotu 1,8.



Obrázek 5 - Vývoj úrazovosti (počet úrazů na milion pracovních hodin) v letech 2001 – 2008

Zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto, a. s. 2003 - 2008

4.2.6 Sponzoring a společenská angažovanost

Sponzoring je důležitou součástí strategie firemní komunikace a společenské odpovědnosti firmy. Při plánování strategie v oblasti sponzoringu vychází Škoda Auto z několika základních principů. Pomáhá firmě posilovat image, povědomí o značce a o produktech a oslovit cílové skupiny zákazníků. Hojně je přitom využívána spolupráce s importéry po celém světě. Škoda Auto se významně etabluje ve sportu, kultuře a dalších společenských aktivitách.

Podpora významných mezinárodních sportovních událostí patří mezi základní aktivity sponzoringu značky. Mezi její strategické pilíře se řadí podpora cyklistiky a ledního hokeje. Od roku 2004 je Škoda Auto hlavním partnerem legendární Tour de France a od roku 2006 hlavním partnerem dalšího špičkového závodu Giro d'Italia. Nezapomíná ani na domácí reprezentaci, podporuje například národní cyklokrosový tým. Škoda Auto podporuje mistrovství světa v ledním hokeji, a to nepřetržitě od roku 1992. Mimo světový šampionát podporuje i českou hokejovou extraligu, jejímž je oficiálním partnerem, a dlouhodobě rovněž českou hokejovou reprezentaci. Lední hokej je dlouhodobě vytipovaným nejefektivnějším sportem pro modelové řady Fabia a Octavia. Proto podpora směřuje i do národního týmu či extraligy ledního hokeje. Od roku 1992 je Škoda Auto generálním partnerem českého olympijského týmu.

V oblasti kultury podporuje společnost špičkové umělecké výkony, které reprezentují českou kulturu. Mezi její tradiční partnery patří Česká filharmonie, Národní divadlo, Národní technické muzeum a Národní muzeum. V roce 2008 přibylo partnerství s Divadlem F. X. Šaldy v Liberci.

V roce 2008 se vozy Superb objevily na řadě významných kulturních akcích. Společnost pokračovala jako hlavní partner a poskytovatel oficiálního vozu Mezinárodního filmového festivalu pro děti a mládež ve Zlíně. Tato tradiční a úspěšná spolupráce se datuje již od roku 2002. Zároveň již pošesté podpořila Festival evropských filmových úsměvů v Mladé Boleslavi. Dále podporuje řadu projektů v sociální a charitativní oblasti. Už po léta pomáhá Centru Paraple a dále se angažuje v dlouhodobém projektu „Zdravotní klaun“. Jedná se o neziskovou organizaci, která uskutečňuje návštěvy profesionálních klaunů u těžce nemocných dětí po celé ČR pod heslem „Smích – nejlepší lékař“.

V roce 2002 byly nově uspořádány strategické aktivity motosportu jednotlivých značek koncernu VW. Motosport má v historii značky unikátní, více než stoletou tradici a navazuje na ni vývojem vozu Škoda Fabia Superb 2000. Rok 2008 byl rokem testování vozu s cílem jeho úspěšné homologace a následného nasazení v kategorii Superb 2000 na národní a mezinárodní úrovni.

4.2.7 Ochrana životního prostředí

Ochrana životního prostředí není levná záležitost, ale je nezbytná pro zajištění budoucnosti Škoda Auto. Je to nejen nákladná záležitost, ale je jednou z nejdůležitějších strategií společnosti. Společnost Škoda Auto, a. s. se dlouhodobě a programově snaží minimalizovat dopady své činnosti na životní prostředí. Spolupracuje se všemi úřady a skupinami, aby došlo k nalezení komplexního řešení na ochranu životního prostředí pro celý region.

V rámci ochrany životního prostředí jsou při vývoji a výrobě vozů realizována opatření především v těchto oblastech: minimalizace emisí a hluku, zamezení zatěžování půdy a vod, použití ekologických materiálů, recyklace a využití odpadů, výrobní postupy šetrné k životnímu prostředí a přírodním zdrojům, výrobky orientované na úsporu neobnovitelných přírodních zdrojů. Společnost postupně vytlačuje a nahrazuje starou technologii, technologií novou, která je šetrnější k životnímu prostředí.

Společnost v roce 1995 vypracovala svou vlastní strategii ochrany životního prostředí – veškeré zákonné povinnosti jsou formulovány v Politice společnosti Škoda Auto. Tato politika je závazná pro všechny, tzn. jak pro členy vedení, tak pro zaměstnance ve výrobě. Společnost přispívá k naplňování principů trvale udržitelného rozvoje a prokazuje ohleduplný přístup k životu a přírodě. Tento výsledek potvrdil kontrolní audit enviromentálního řízení podle celosvětově platné normy ISO 14001:2004. V roce 2001 začal být využíván ekologický informační systém ke shromažďování, uchovávání, třídění a prezentaci ekologických dat, a to pro vlastní potřebu i pro informování orgánů státní správy.

Zavedený systém ochrany životního prostředí ovlivnilo v roce 2008 především zvyšování výrobních kapacit, legislativní změny a uplatňování zásad koncernu Volkswagen pro ochranu životního prostředí. Podle zákona o posuzování vlivů na životní prostředí získala společnost souhlasná vyjádření úřadů pro rozšíření svařovny, montáže, logistických ploch a zvýšení kapacity lakovny v závodě Kvasiny pro připravovanou výrobu nového vozu Škoda Yeti a dále odstavných ploch pro hotové vozy v závodě Mladá Boleslav. Podstoupila také úřední přezkoumání integrovaných povolení pro zařízení lakoven a sléváren v závodě Mladá Boleslav. K ochraně klimatu realizovala nová zákonná opatření k omezení emisí fluorovaných skleníkových plynů u všech provozovaných chladicích a klimatizačních zařízení s jejich náplní.

Společnost každoročně přispívá na preventivní ekologická opatření a modernizaci nemalou finanční částku. Od roku 1991 dosáhla celková výše investic na ochranu životního prostředí 9,93 mld. Kč, viz tab. 1.

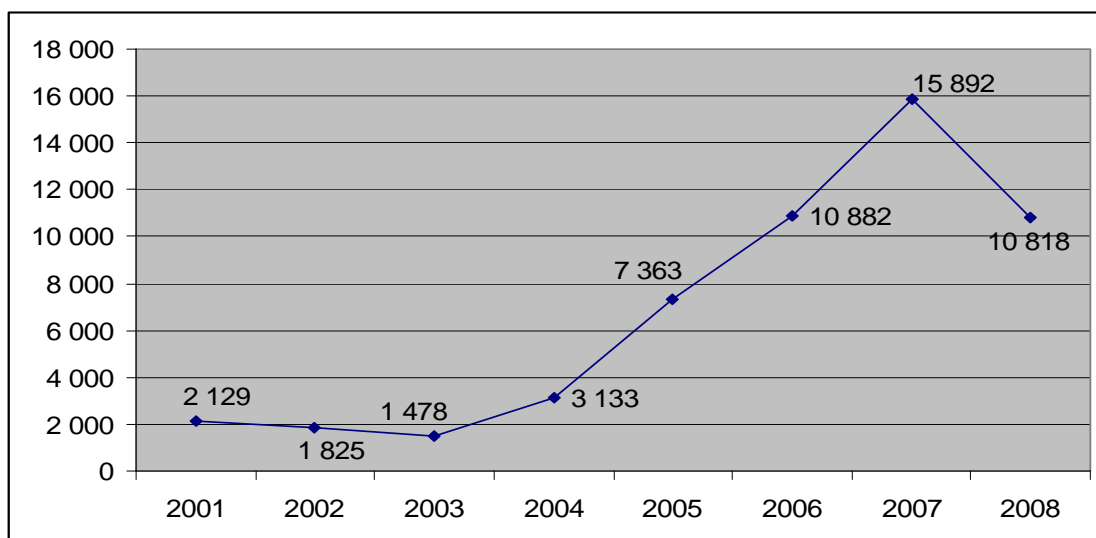
Tabulka 1 - Vynaložené investice na ochranu životního prostředí v letech 1991 až 2008

Čištění odpadních vod	892 mil Kč
Opatření v lakovnách a nové lakovny	1 637 mil Kč
Ochrana ovzduší, energetika	5 644 mil Kč
Zateplení objektů	337 mil Kč
Ochrana půdy a podzemních vod	646 mil Kč
Ochrana pracovního prostředí	357 mil Kč
Modernizace	426 mil Kč
Celkem	9 939 mil Kč

Zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto, a. s. 2008

4.3 Hospodaření společnosti

Finanční analýza je mnohdy označována jako rozbor. Je prováděna proto, aby došlo k získání představ o současném stavu podniku. Zjišťujeme jí „finanční zdraví podniku“. Za jednoho ukazatele, jak zhodnotit restrukturalizační úsilí, může být považován výkaz zisků a ztrát. Obr. 6 zaznamenává vývoj hospodářského výsledku v letech 2001 – 2008. Dalším takovýmto ukazatelem může být objem vyrobených výrobků – viz kapitola 4.2.1 a následný graf vývoje vyrobených automobilů.



Obrázek 6 - Vývoj hospodářského výsledku po zdanění (v mil. Kč) v letech 2001 – 2008

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto, a. s. 2003 – 2008

Zisk je důležitým finančním zdrojem podniku, může se použít k investování do výrobních činitelů, technického či technologického rozvoje, pro rozšíření podnikové činnosti. Dále k výplatě dividend nebo odměn zaměstnancům a podnikateli. Výrazný nárůst hospodářského výsledku je zaznamenán od roku 2003 – viz graf. Zavádění nových výrobních programů, vývoj nových výrobků, rozvoj technické vybavenosti, to vše vede k nárůstu produktivity a následně ke zvyšování tržeb. Tržby dále společnost zvyšuje každoročně narůstajícím počtem vyrobených vozů, zvyšujícím se vývozem na zahraniční trhy. V letech 2006 a 2007 společnost na financování svých aktivit využívala téměř výlučně vlastních zdrojů, a nečerpala tak žádné nasmlouvané úvěrové linky. Rok 2008 ovšem přinesl pokles hospodářského výsledku, to vše bylo způsobeno klesající poptávkou v posledním čtvrtletí tohoto roku. I přes působící finanční krizi společnost neočekává v dalších letech významný propad a věří, že udrží svou pozici na domácím i zahraničním trhu.

Škoda Auto je jednou z nejstabilnějších společností, které působí na českém trhu. Vyznaný podíl má na v automobilovém průmyslu, jedná se o silnou firmu. Firmu, která se dokáže pohybovat v dnešní konkurenceschopné společnosti. Pro znázornění silných a slabých stránek, byla použita SWOT analýza, viz tab. 2.

Tabulka 2 – SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- tradice- kvalifikovaná pracovní síla- týmová práce- vysoké nasazení směrem k zákazníkovi- vhodná geografická poloha v centru Evropy	<ul style="list-style-type: none">- spolehlivost strojů- malá angažovanost na neúspěšných trzích
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- rozvoj technologií, nové výrobní programy- možnost expandovat na nové trhy- oslovení nových zákaznických segmentů- získání investičních prostředků	<ul style="list-style-type: none">- finanční krize- konkurence na trhu- růst mezd

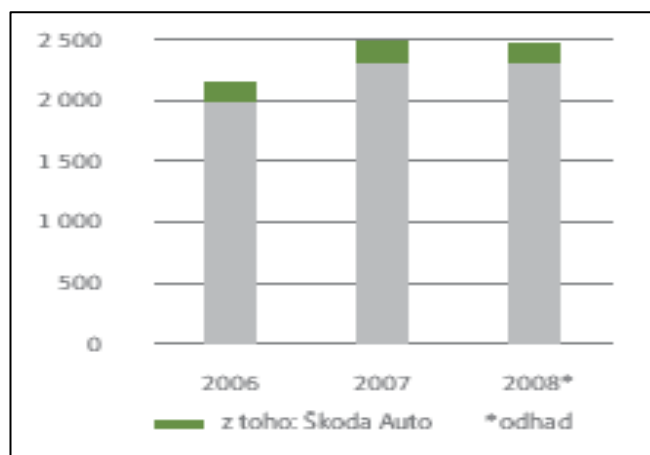
4.4 Význam Škoda Auto, a. s. v celostátním a regionálním měřítku

Mladá Boleslav je v rámci Středočeského kraje populačně druhým největším městem. Klíčovým faktorem je v tomto směru přítomnost průmyslového podniku Škoda Auto, a.s. jako subjektu celostátního až nadnárodního významu.

4.4.1 Celostátní působnost

Tato společnost patří mezi nejvýznamnější firmy v České republice. V posledních letech, za období 2000 – 2007, zaměstnanci Škoda Auto a společnost samotná odvedli do státního rozpočtu a veřejných fondů na daních z příjmů a na sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění téměř **44 mld. Kč**⁵⁷. V přepočtu je na jednotlivé roky to znamená, že průměrně společnost každý rok odvádí téměř 5,5 mld. Kč. Společnost se v roce 2007 stala 4. největším plátcem daně z příjmů právnických osob v ČR.

Dalším významným prvkem pro tuto společnost je export. Škoda Auto je právě největším tahounem českého exportu. Každoročně vyváží za hranice republiky své produkty. Společnost v roce 2007 vytvořila přibližně 7,5 % exportu ČR⁵⁸. Vývoj exportu v ČR je zaznamenán v obr. 7.



Obrázek 7 - Vývoj exportu v ČR (v mld. Kč)

Zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto, a. s. 2008

Z grafu je zřejmé, že rok 2008 přinesl nepatrný propad exportu. Tento propad byl způsoben až v samotném závěru roku vlivem světové finanční krize. Světová ekonomika v roce 2008 významně zpomalila svůj růst. Přesto si společnost jednoznačně obhájila svým podílem vedoucí pozici na domácím trhu, a to jak v segmentu osobních, tak v segmentu lehkých užitkových vozů. Celkově bylo zaregistrováno 58 908 vozů, což znamená 8,4 % pokles oproti předchozímu roku, kdy v roce 2007 bylo zaregistrováno 64 306 vozů.

⁵⁷ www.komora.cz/Files/Připomínkování%20zákonů/Materialy/48_materiál.doc [cit. 2009-03-30]

⁵⁸ www.komora.cz/Files/Připomínkování%20zákonů/Materialy/48_materiál.doc [cit. 2009-03-30]

Jak již bylo uvedeno společnost Škoda Auto expanduje své produkty do zahraničí, jedná se o trhy střední Evropy, západní a východní Evropy a nadále o trhy v Asijských státech. Více uvádí tab. 3 – Dodávky zákazníkům podle regionů.

Tabulka 3 - Dodávky zákazníkům podle regionů

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008/2007 (v%)
Střední Evropa	163 996	151 815	139 021	140 797	142 438	131 081	-8,1
Východní Evropa	26 652	31 564	46 692	70 986	95 032	123 630	30,1
Západní Evropa	235 861	240 672	276 216	301 343	327 222	315 571	-3,6
Zámoří/Asie	22 249	27 624	30 182	36 541	65 295	104 245	59,7
Celkem značka Škoda	449 758	451 675	492 111	549 667	630 032	674 530	7,1

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto, a. s. 2003 - 2008

Česká ekonomika v roce 2008 zpomalila své tempo růstu hrubého domácího produktu na 3,5 % (2007: 6,0 %). Hlavním důvodem snížení dynamiky bylo výrazné zpomalení růstu poptávky domácností a v závěru roku i zahraniční poptávky. Celkově však byl rok 2008 pro české exportéry negativně poznamenán poklesem poptávky spojeným s finanční krizí a stagnací na mnoha významných světových trzích. Dalším negativním faktorem byla pro české exportéry jednoznačně silná domácí měna. Silný kurz domácí měny měl velmi negativní dopad jak na malé a střední podniky, tak i na velké, stabilní společnosti, které kvůli němu zaznamenaly výrazné zhoršení hospodářských výsledků.

4.4.2 Regionální působnost

Škoda Auto výrazně přispívá k rozvoji v regionu. Automobilový průmysl je klíčovým odvětvím ve městě Mladá Boleslav, a to díky společnosti Škoda Auto, a.s., která má význam nejen v místním a regionálním měřítku, ale i v měřítku celostátním. Škoda Auto, a.s. je výrazně největším zaměstnavatelem v regionu a představuje hlavní příčinu skutečnosti, že Mladá Boleslav patří podle ekonomických ukazatelů k nejbohatším městům v Česku.

Nejen v Mladé Boleslavi, ale i v přilehlém regionu se nachází řada firem, které se specializují na výrobu komponentů pro Škoda Auto, což v regionu posiluje dodavatelsko-odběratelské vztahy. Škoda Auto tak dodavatelům zajišťuje výraznou část obrátu.⁵⁹

⁵⁹ <http://www.mb-net.cz/?page=cz,integrovaný-plan-rozvoje-mesta-iop> [cit. 2009-03-30]

Existence této společnosti přináší městu zásadní rozvojové impulzy a má dopad na rozvoj místní ekonomiky. Působnost této prosperující firmy má vzhledem k vysoké kupní síle obyvatel pozitivní dopad na rozvoj služeb a obchodu ve městě. Zaměstnancům se i přes krizi letos bude zvyšovat plat. Předpokládané zvýšení je naplánováno na 1. dubna, kdy se zvýší tarifní složka mzdy o 3 % a další zvýšení se předpokládá na říjen, kdy plat vzroste o 1,8 %. Přičemž průměrná mzda včetně mezd managementu činila 34 tis. Kč, dělnické profese přitom vydělávaly v průměru 25 tis. Kč hrubého měsíčně.⁶⁰ Na automobilku se váže řada dalších aktivit, např. vznik vzdělávacích zařízení – což přispívá k souladu mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce. Dále spolu Škoda Auto a město Mladá Boleslav úzce spolupracují v různých oblastech, zejména ve výstavbě, kultuře, sportu i zdravotnictví. Představitelé firmy se také aktivně účastní práce výborů města zřízených k řešení jednotlivých problémů (doprava, bytová problematika, atd.)⁶¹.

Okres Mladá Boleslav dlouhodobě patří mezi okresy s nízkou mírou nezaměstnanosti. Nejnižší podíl nezaměstnaných je v okresech Praha-východ s 2,2 %, Praha-západ a Praha s 2,4 %, další v pořadí je Mladá Boleslav s 3,7 %, tento údaj je platný k únoru roku 2009. Od roku 2008 došlo ke zvýšení míry nezaměstnanosti, v loňském roce činila 2,3 %.⁶²

Působení automobilky je pro ekonomiku města pozitivní, ovšem vyplývají z něj i některá negativa. Potenciální hrozbou je závislost města na jednom odvětví, ba i dokonce na jedné společnosti. To představuje riziko v případě poklesu zájmu nebo krize v automobilovém průmyslu.⁶³

⁶⁰ <http://www.novinky.cz/ekonomika/161619-zamestnanci-skoda-auto-dostanou-pridano.html> [cit. 2009-03-30]

⁶¹ <http://www.mb-net.cz/?page=cz,integrovaný-plan-rozvoje-mesta-iop> [cit. 2009-03-30]

⁶² <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi-v-cr/mpsv-nezaměstnanost-unor09-7-4-procenta/1000604/52460/> [cit. 2009-03-25]

⁶³ <http://www.mb-net.cz/?page=cz,integrovaný-plan-rozvoje-mesta-iop> [cit. 2009-03-30]

5 Závěr

Záměrem této diplomové práce bylo zpracovat problematiku restrukturalizace podniku se zaměřením na českou automobilku Škoda Auto, a. s., Mladá Boleslav.

V teoretické části práce je věnována pozornost vysvětlení pojmů. Objasněny jsou pojmy restrukturalizace, revitalizace, reengineering a reorganizace. První vysvětlený pojem je restrukturalizace, k jehož vymezení existuje celá řada pojetí i definic. Nejčastěji je uváděna definice „změna struktury“. Charakterizován je i další pojem - revitalizace čili oživení. Revitalizace představuje radikální strategii obnovy akceschopnosti podniku, přechod na zdravou základnu prosperity podniku, obnovení konkurenční pozice podniku, přestavbu, tedy změny dosavadních parametrů podniku. Uváděn je také pojem reengineering podnikových procesů. Znamená objevovat nové postupy a přístupy k procesní struktuře, která se jen málo podobá strukturám minulých období nebo je od nich dokonce naprosto odlišná. Reengineering začíná s čistým listem papíru. Posledním popisovaným pojmem je reorganizace. Jsou vymezeny důvody, které k ní vedou, jaké jsou cíle reorganizace a omezující podmínky. Druhá část tohoto teoretického bloku je věnována podnikové krizi. Třetí kapitola je věnována oblastem restrukturalizačních přeměn. Existuje několik úhlů pohledu na tyto oblasti. Podniková restrukturalizace je založena na změnách, které se mohou dotýkat jakéhokoli aspektu nebo faktoru organizace.

Poslední část práce je zaměřena na průmyslový podnik Škoda Auto, a. s. Mladá Boleslav. Tento podnik je znám svou více než staletou historií, byl založen již v letech 1895. Významným mezníkem v tomto dlouhodobém vývoji byl rok 1991, kdy do společnosti vstupuje strategický partner, společnost Volkswagen. Tento rok znamená pro automobilku rok změn. Nastává éra přeměn, inovací, transformace v dynamickou prosperující společnost. Společnost, která s vlastním výrobním programem, od vstupu do koncernu, dokázala ztrojnásobit produkci, posílit image a vytvořit vlastní výrobní strategii.

Společnost Škoda Auto si je vědoma svého výsadního postavení v rámci českého podnikatelského prostředí a rovněž stále rostoucí kredibility v rámci koncernu Volkswagen i mezi ostatními konkurenčními automobilovými výrobci. Příkladá proto zásadní význam

tomu, aby byla ze strany zaměstnanců, obchodních partnerů, všech svých zákazníků a veřejnosti vnímána jako úspěšná a přitom transparentní a informačně otevřená společnost.

Škoda Auto se v rámci svého výrobního portfolia bude nadále soustředit na výrobu vozů střední třídy. Pro příští rok chystá představit nový model - Škoda Yeti, který rozšířil výrobní portfolio a stane se již pátou modelovou řadou. Tím opět automobilka posílila svou pozici ve stále silnějším konkurenčním prostředí. Na vývoji tohoto vozu pracoval technický tým s nejmodernější technologií. Škoda Auto svými finančními prostředky značně podporuje technickou a výrobní vybavenost závodu, nezapomíná také na informační technologie, bez kterých se dnes již neobejde žádná moderní firma. Společnost také nezapomíná na personální politiku. Pečuje o zaměstnance a vytváří takové pracovního prostředí, které podporuje motivaci, výkonnost a vysokou kreativitu zaměstnanců.

Automobilka se stala úspěšným příkladem přeměn a velice silným konkurentem v oblasti automobilového průmyslu nejen na domácím trhu, ale také v zahraničí. Tato firma má význam nejen v místním a regionálním měřítku, ale i v měřítku celostátním.

Seznam použité literatury

- [1] Bělohávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- [2] Daigne, J. F., *Ozdravná opatření v podniku*. Přel. E. Vergeinerová. 1. vyd. Praha: HZ, 1996. 133 s. ISBN 80-901918-8-6
- [3] Dědina, J.; Čejka, J. *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. 1. vyd. Ústí nad Labem: Brabapress 93, 1999. 170 s. ISBN 80-9027160X
- [4] Fairchild, A. *Reengineering and Restructuring the Enterprise: A Management Guide for the 21st century*. 1st ed. Charleston: Computer Technology Research, 1998, 285 p. ISBN 1-56607-050-3
- [5] Hammer, M.; Champy, J. *Reengineering – radikální proměna firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7
- [6] Jirásek, J. *Návrat k prosperitě: turnaround*. 1. vyd. Praha: Grada, 1995, 114 s. ISBN 80-7169-114-3
- [7] Johansson, H. J., McHugh, P. Pendlebury, A. J. Wheeler, W. A. *Business process reengineering*. 1st ed. Chichester: John Wiley & Sons, 1993, 241 p. ISBN 0-471-93883-1
- [8] Integrovaný plán rozvoje města Mladá Boleslav [online]. Dostupný na [www: <http://www.mb-net.cz>](http://www.mb-net.cz).
- [9] Kraftová, I. *Rezervy na restrukturalizaci v českém účetnictví. Účetnictví v praxi*, 2002, roč. VI, č. 7, s. 8 - 11. ISSN 1211-7307
- [10] Kratochvílová, H. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 239 s. ISBN 80-7175-087-5

- [11] Mařík, M. *Koupě podniku jako součást podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 176 s. ISBN – 80-7079-558-1
- [12] Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Dostupný na [www: <http://www.businessinfo.cz>](http://www.businessinfo.cz).
- [13] Robson, M.; Ullah, P. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. Praha: Management Press, 1998, 178 s. ISBN 80-85493-64-9
- [14] Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 123 s. ISBN 80-7194-788-1
- [15] Tetřevová, L. *Výchozí pojetí restrukturalizace podniku*. In: Sci. Pap. Univ. Pardubice, Ser. D, 6, 1. vyd., 2001.
- [16] Tománek, J. Reengineering a management změn. In: *Sborník managementu změn a reengineeringu*, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1
- [17] Umlaufová, M.; Pfeifer, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 101 s. ISBN 80-85865-52-1
- [18] Veber, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [19] Veber, J. *Management II*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 168 s. ISBN 80-7079-406-2
- [20] Vodáček, L. *Úkoly restrukturalizace českých podniků*. Politické ekonomie, 1998, roč. XLVI, č. 5, s. 639 – 647. ISSN 0032-3233
- [21] Výroční zpráva Škoda Auto, a. s. 2003 [online]. Dostupný na [www: <http://www.skoda-auto.cz>](http://www.skoda-auto.cz).
- [22] Výroční zpráva Škoda Auto, a. s. 2004 [online]. Dostupný na [www: <http://www.skoda-auto.cz>](http://www.skoda-auto.cz).
- [23] Výroční zpráva Škoda Auto, a. s. 2005 [online]. Dostupný na [www: <http://www.skoda-auto.cz>](http://www.skoda-auto.cz).

- [24] Výroční zpráva Škoda Auto, a. s. 2006 [online]. Dostupný na [www: <http://www.skoda-auto.cz>](http://www.skoda-auto.cz).
- [25] Výroční zpráva Škoda Auto, a. s. 2007 [online]. Dostupný na [www: <http://www.skoda-auto.cz>](http://www.skoda-auto.cz).
- [26] Výroční zpráva Škoda Auto, a. s. 2008 [online]. Dostupný na [www: <http://www.skoda-auto.cz>](http://www.skoda-auto.cz).
- [27] Zpráva o trvale udržitelném rozvoji ve Škoda Auto 2007/2008 [online]. Dostupný na [www: < http://www.skoda-auto.cz>](http://www.skoda-auto.cz).
- [28] Žák, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. vyd. Praha: Linde, 2002, 887 s. ISBN 80-7201-381-5

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Základní strategie restrukturalizace podniku.....	13
Obrázek 2 - Oblasti restrukturalizačních opatření.....	34
Obrázek 3 - Vývoj vyrobených automobilů v letech 2003 – 2008.....	42
Obrázek 4 - Kvalifikační struktura kmenových zaměstnanců společnosti (v %).....	49
Obrázek 5 - Vývoj úrazovosti (počet úrazů na milion pracovních hodin) v letech 2001 – 2008	50
Obrázek 6 - Vývoj hospodářského výsledku po zdanění (v mil. Kč) v letech 2001 – 2008	54
Obrázek 7 - Vývoj exportu v ČR (v mld. Kč)	56

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vynaložené investice na ochranu životního prostředí v letech 1991 až 2008 ...	53
Tabulka 2 – SWOT analýza	55
Tabulka 3 - Dodávky zákazníkům podle regionů.....	57

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
IT	Informační technologie
VW	Volkswagen