

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba krizových scénářů v podnikatelském subjektu

The Creation of Crisis Scenarios in the Business Entity

Student: Bc. Kateřina Sochorová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2017

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Sochorová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Tvorba krizových scénářů v podnikatelském subjektu
The Creation of Crisis Scenarios in the Business Entity

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretický základ krizového managementu
3. Představení podnikatelského subjektu
4. Analýza podnikatelského subjektu s cílem identifikovat ohniska potenciálních krizí
5. Tvorba krizových scénářů vývoje potenciálních krizí
6. Doporučení pro minimalizaci dopadů potenciální krize podnikatelského subjektu
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CRANDALL, William R., PARNELL, John A. a John E. SPILLAN. *Crisis management. Leading in the new strategy landscape*. 2nd ed. London: SAGE, 2014. ISBN 978-1-4129-9168-1.

MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2014. ISBN 978-80-8168-106-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedených zdrojů.

V Ostravě dne 19. 4. 2017

Bc. Kateřina Sochorová

Bc. Kateřina Sochorová

Ráda bych tímto chtěla poděkovat vedoucí mé práce doc. Ing. Marii Mikušové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a hodnotné připomínky při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat jednateři firmy za poskytnutí interních dokumentů.

Obsah

1 Úvod.....	7
2 Teoretický základ krizového managementu.....	8
2.1 Krizový management	12
2.2 Analýza podniku	21
2.3 PESTLE analýza	21
2.4 Porterova analýza pěti sil	23
2.5 Finanční analýza.....	25
2.5.1 Ukazatelé rentability	26
2.5.2 Ukazatelé likvidity	27
2.5.3 Ukazatelé aktivity.....	28
2.6 SWOT analýza	30
2.7 Metodika a metody zpracování diplomové práce	32
3 Představení podnikatelského subjektu	33
3.1 Historie firmy X	33
3.2 Základní údaje firmy	33
3.3 Organizační struktura firmy	35
3.4 Krizové řízení ve firmě X	36
4 Analýza podnikatelského subjektu s cílem identifikovat ohniska potenciálních krizí ...	37
4.1 Analýza PESTLE	37
4.2 Porterova analýza pěti sil	41
4.3 Finanční analýza.....	43
4.3.1 Ukazatelé rentability	43
4.3.2 Ukazatel likvidity	46
4.3.3 Ukazatel aktivity	48
4.4 SWOT analýza	52
5 Tvorba krizových scénářů vývoj potenciální krizí.....	55
6 Doporučení pro minimalizaci dopadů potenciální krize podnikatelského subjektu	62
7 Závěr	67
Seznam použité literatury	69
Seznam zkratk	73
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	74
Seznam příloh	75

1 Úvod

Krizový management a krizové řízení neodmyslitelně patří k efektivnímu způsobu vedení firmy bez ohledu na její velikost. Vnímání krizového managementu a krizového řízení společnosti se v průběhu historie často změnila. V minulosti byla krize spojována především s ekonomickou krizí v USA v třicátých letech minulého století. V současnosti za krizi označujeme určitou nerovnováhu ve společnosti většinou znamenající nástup krize. Krizové řízení a krizový management je spíše využíván ve velkých společnostech z důvodu náročnosti na efektivní zvládnutí tohoto procesu. Malé a střední společnosti se obávají obtížnosti vytvoření krizového řízení a často nemají ani správný nezaujatý pohled nebo dostatečné znalosti, takže jim problematika krizového řízení přijde zbytečná. Pochopení všech důsledků a důsledná příprava preventivních opatření proti rizikům a následně krizovým situacím napomáhají rychlému řešení vzniklých krizí a minimalizaci jejich dopadů na společnost. K tomu jsou zapotřebí správně zvolené a provedené analýzy a příprava plánů na vypořádání se s krizí. V případě nepřipravenosti a vzniku negativních událostí ústících v krizi je pak nutná improvizace. Tyto mimořádné události mohou pak mít nedozírné následky na celou společnost. Radikální rozhodování v krátkém časovém úseku může vést k častým chybným interpretacím vzniklé situace a náprava bez příčinných souvislostí může znamenat ohrožení postavení společnosti na trhu nebo ohrožení její existence.

Cílem práce je na základě specializovaných analýz zhodnotit současnou situaci podnikatelského subjektu z pohledu potenciálních ohnisek krize a navrhnout doporučení pro minimalizaci následků na společnost.

Práce je rozdělena do šesti kapitol vyjma úvodu a závěru. Druhá kapitola je zaměřena na teoretický základ k danému tématu, kde je více specifikován správný postup krizového řízení za využití odborné literatury a zpracovaná metodika práce. Třetí kapitola obsahuje profil vybraného podnikatelského subjektu, na který jsou ve čtvrté kapitole aplikované specializované analýzy pro identifikaci ohnisek potenciálních krizí. V páté kapitole jsou na základě zhodnocených analýz vybraná potenciální ohniska a následně vytvoření zkrácených forem krizových scénářů. Poslední kapitola se zabývá doporučením pro nejvíce ohrožující ohnisko krize se zacílením na minimalizaci dopadů na podnikatelský subjekt.

2 Teoretický základ krizového managementu

Pojem krize

Pojem krize je v současné době často používaným termínem, ačkoliv laická veřejnost nezná jeho přesnou definici. Krize je definovaná jako složitá situace, díky níž je narušena rovnováha systému. Obecně lze říci, že krize je vše, co má určitý potenciál narušit či ohrožit integritu podniku. Podniková krize často významně ovlivňuje charakter i následný vývoj společnosti a je často přisuzována špatnému řízení a vedení firmy, což nemusí být vždy pravda. Celá krizová situace je obvykle nepředvídatelná či těžko předvídatelná a narušuje tím rovnovážné stavy přírodních, ekologických, technických a ekonomických systémů. V důsledku těchto situací pak může být narušena jak integrita podniku, tak ohroženo zdraví a bezpečnost zaměstnanců.

Pojetí krize

Definice slova krize je v různých publikacích vysvětlována zcela odlišně. Historicky význam krize pochází z řeckého slova *krise* (rozhodnout se), které bylo často využíváno v řeckých typech divadelních her (Mikušová, 2014). Krize v tomto případě představovala konkrétní moment, nebo bod zvratu.

Autoři Crandall, Parnell a Spillan (2014) tvrdí, že slovo krize je spojeno s mnoha rozličnými termíny, např. živelnou pohromou, katastrofou nebo podnikovou pohromou. Je tedy nutné dbát na přesném definování významu krize.

Krize je zcela odlišně chápána v oblasti medicíny (Hálek, 2007). Pro lékaře představuje krize aktuální stav pacienta. Pokud se pacient ocitá ve špatné zdravotní situaci, je třeba změnit strategii léčby pro jeho uzdravení.

Bývalý viceguvernér České národní banky Miroslav Singer v návaznosti na ekonomickou krizi České republiky uvedl: „Krize je více či méně drastickou korekcí nerovnováh vzniklých v předchozím období“ (ČNB, 2008, str. 3).

Ze společných charakteristických znaků krize lze vyvodit (Zapletalová, 2012), že krize je rozkladná, pokud není řešena, komplikuje a brzdí činnost společnosti, vytváří v podniku napjaté prostředí, čímž negativně ovlivňuje důvěryhodnost podniku. Rozděluje organizaci, čímž vyvíjí nátlak na zaměstnance přiklonit se k nějaké straně. Dále vyvolává zkreslené a nesprávné dojmy a často překvapí i v případě, kdy je management firmy na krizi připraven.

Příčiny a zdroje krize

Podnik je neustále ovlivňován svým vnějším i vnitřním prostředím a tím je narušována jeho stabilita. Podnikovou rovnováhu může narušit tzv. spouštěč neboli vygradování určité události uvnitř nebo vně společnosti. Dochází ke zhoršení situace a podnikový management je nucen zavádět krizový režim. Příčiny vzniku krize nelze jednoznačně určit s platností pro všechny firmy. Dle autorů Mikušová a Papalová (2014) lze nalézt u podniku v počáteční fázi krize shodné znaky. Z velké části je krize způsobena absencí strategického řízení a plánování, neadekvátním využíváním informačních či finančních zdrojů, stylem vedení s absencí delegování, špatnou komunikací a informovaností, orientací pouze na operativní řízení či globální vlivy.

Typologie krizí

Pro identifikace krize je důležité zhodnotit, o jaký typ krize se jedná. Prostřednictvím typologií krizí lze krize rozdělit do jednotlivých segmentů, které ovlivňují. Jedná se o krizi přírodní, ekologickou, technologickou, konfrontační, ilegální, psychologickou, ekonomickou, finanční, podnikovou aj. (Hnilica a Fotr, 2009). Ekonomická krize se dále dělí na makroekonomickou a mikroekonomickou a ovlivňuje celou řadu faktorů, jako jsou například, z pohledu makroekonomie, hospodářský vývoj, HDP a ekonomický růst. Z mikroekonomického pohledu můžeme pozorovat zaměření na jednotlivé subjekty, vztahy mezi odběrateli a dodavateli, splatností pohledávek a závazků (Mikušová, 2014). Finanční krize je v posledních letech často diskutovaným tématem především v souvislosti s dluhovou krizí v Řecku a dřívější hypoteční krizí v USA.

Vedle členění krizí dle segmentu, které ovlivňují, lze krize dělit i dle faktorů, jako jsou velikost dopadu krize (lokální, globální), výčet subjektů, které může krize ohrozit nebo příčiny vzniku. Důležitým identifikátorem je také předvídatelnost krize, kdy je těžké odhadnout příčiny, jakou jsou přírodní katastrofy či selhání lidského faktoru. Předvídatelnost krize pak spojujeme převážně s ekonomickým cyklem nebo s životní fází podniku.

Vývoj krize v organizaci

Krize podniku mohou vznikat díky jasně definovaným příčinám, jako jsou havárie a katastrofy, ale i díky drobným, většinou kumulujícím se faktorům, které mají za následek zcela odlišný charakter průběhu a následné dopady krize.

Příklady špatného řízení krize dle autora Burnett (2002)

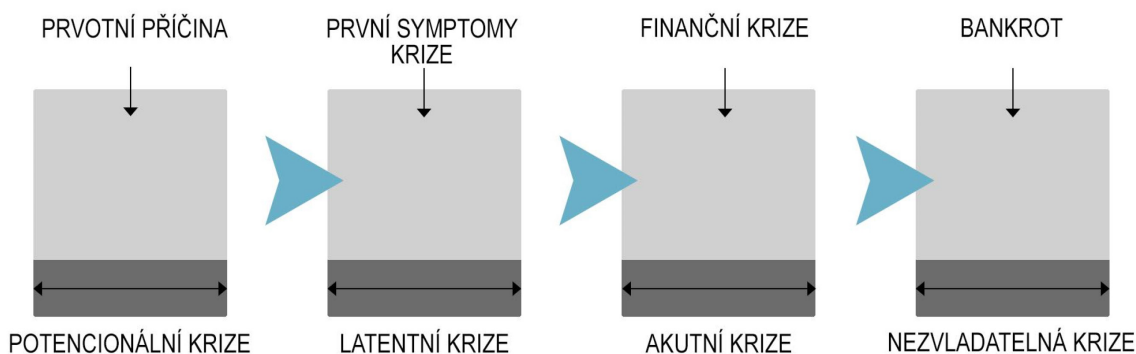
- Ignorování ohnisek krize,
- rozšíření krize do celého podniku,
- pomalé rozhodování při řešení krize,
- špatná pověst u odběratelů,
- negativní vnímání ze strany stakeholderů,
- neponaučení se z minulé krize.

Veškeré případy mohou ohrozit fungování podniku a s tím i její existenci na trhu.

Nejčastější typem podnikových krizí, které mohou mít fatální následky vedoucí k ukončení podnikových aktivit, jsou krize procesní. Procesní krize vznikají zvětšováním nerovnováhy a zasahují další subsystémy podniku a projevují se i ve finanční sféře. Důsledkem je neschopnost podniku dostát svých finančních závazků vůči všem zainteresovaným stranám (Zuzák a Königová, 2009). Poslední fází je pak neřídká bankrot podniku.

Procesní krize má čtyři základní fáze: potenciální, latentní, akutní a nezvladatelnou krizi.

Obr. 1 Fáze procesní krize

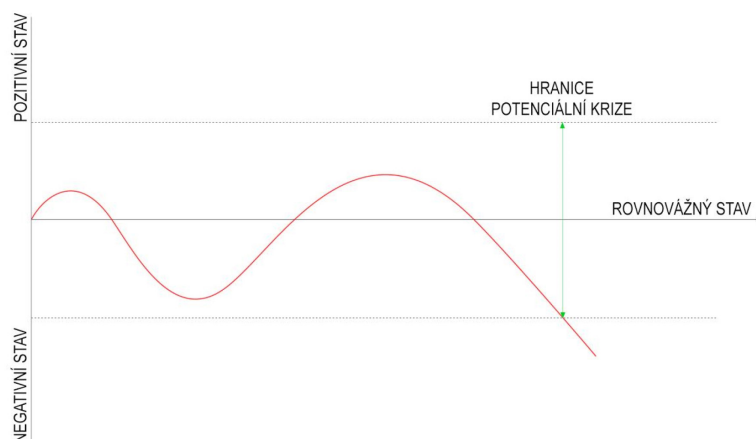


Zdroj: Zuzák a Königová (2009), vlastní zpracování.

a) Potenciální krize

Jakákoliv nerovnováha v podniku vůči svému okolí a v subsystémech uvnitř podniku je potenciální krizí. Pokud se nerovnováha stane permanentním stavem a je stabilní, projevuje se především v rámci rutinních problémů. Při jejím výkyvu a prohloubení však dochází ke vzniku skutečné krize. Zvětšování nerovnováhy může být způsobeno více nerovnováhami, které poté působí jedním směrem či synergickým efektem (viz Obrázek č. 2).

Obr. 2 Průběh nerovnováhy v potenciální krizi



Zdroj: Zuzák a Königová (2009), vlastní zpracování.

b) Latentní fáze krize

Prohlubováním nerovnováh a zásahy do podnikových systémů jsou symptomy fáze krize latentní neboli skryté. Z pohledu vnějších ukazatelů se latentní krize nechová jako krize a může tak prorůst i do oblasti finanční. Podnikový management tak snadno nabyde dojmu, že se jedná o běžné problémy a nevěnuje jim přílišnou pozornost. Proto tato fáze může probíhat velmi dlouhou dobu, v rámci měsíců či dokonce let. Častým projevem skryté krize jsou problémy v oblasti výkonnosti podniku, komunikace se zákazníky a spolupracovníky, zvýšený počet reklamací či ztráta iniciativy pracovníků (Zuzák a Königová, 2009).

c) Akutní fáze krize

Z důvodu neřešení problémů v latentní fázi se krize vyvíjí do fáze akutní, která je specifická hlavně z důvodu dopadu řady problémů do finanční oblasti. Objevují se problémy s platební neschopností a společnost nedostává svým závazkům. Příznaky krize lze s odstupem času identifikovat v účetnictví a ve finančních ukazatelích. Pomocí včasnému užití adekvátních nástrojů a krizovému řízení lze však tomuto předejít a zažehnat potenciální zárodky této krize. Jakékoliv opožděné reakce či rozhodování může znamenat fatální následky a zvyšují tak pravděpodobnost přechodu do poslední fáze krizového vývoje. (Zuzák a Königová, 2009).

d) Nezvladatelná fáze krize

Poslední fáze krize, která značí neúspěch krizového řízení podniku. Krize nebyla včas detekována v předchozích fázích a dochází k plnému rozvinutí do všech oblastí. V rámci této fáze již není podnikový management schopný napravit škody způsobené krizí. Dochází tak k ukončení podnikové činnosti a vyhlášení bankrotu.

2.1 Krizový management

V návaznosti na podnikatelské krize, které ohrožují stabilitu podniku a podnikových cílů, je nutné krizový stav eliminovat nebo odstranit. Řešením této krizové situace se zabývá krizový management.

Pojem krizového managementu je z historického hlediska spjat s krizovou, politickou situací, jež vznikla v roce 1962. Jednalo se o válečný konflikt mezi Spojenými státy americkými a Sovětským svazem označovaný jako tzv. Karibská krize. Americký prezident J. F. Kennedy vytvořil tým s názvem Crisis management s úkolem vyřešit situaci pomocí konfrontace a omezit působení krize (Zuzák a Königová, 2009).

Termín management neboli řízení je často spojován s problematikou organizace, pomáhá k určení činností a přiřazení odpovídajících pracovníků. Hálek (2007, str. 54) tvrdí, že: „Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity“. Krizový management je využíván ve třech významech, a to jako skupina manažerů se zaměřením na krizi, praktická činnost a jako vědní disciplína. Skupina manažerů je myšlena skupinou pracovníků, kteří využívají specifických postupů s cílem úspěšně realizovat krizový management a jeho hlavní činnosti. Praktická činnost je procesem, který se snaží eliminovat negativní dopady krize na podnik s cílem včasné identifikovat problém a následně napadený objekt z krize vyvést. Krizový management lze také řadit do oblasti vědní disciplíny zabývající se poznatky o krizích, principech, důsledcích, metodách a postupech (Antušák a Vilášek, 2016).

Přístupy ke krizovému managementu podniku

Hlavním cílem krizového managementu je udržení podniku v rovnováze a odvrácení negativního působení krize, například bankrotu podniku. V důsledku změny rovnováhy dochází k přesunu podniku ze stabilního stavu do nestabilního a celá situace může vyústit až k rozhodnutí, zda krizi lze zvládnout či nikoliv. V případech, kdy se vedení podniku rozhodne danou situaci řešit až v situaci, kdy se jedná o finální fázi krize, bývá příliš pozdě. Krize je prorostlá až hloubky podniku a je velmi obtížné situaci úspěšně vyřešit bez vedlejších dopadů.

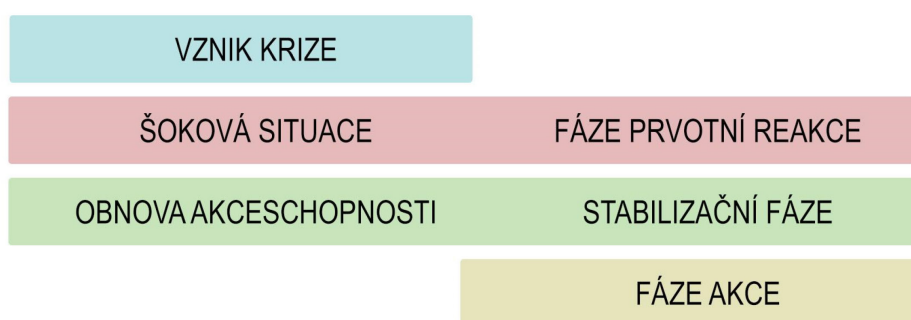
Užší přístup krizového managementu dle autora Zuzák (2014) nastává v situaci, kdy podnik není schopen čelit svým závazkům a dostává se do insolvence či bankrotu. Dle zákona 182/2006 Sb. o insolventci je podnik nucen tuto situace vyřešit (MVČR, 2017).

V širším přístupu krizového managementu je důraz kladen na dílčí oblasti. Dílčími oblastmi krizového managementu je myšlen proces, který se skládá z jednotlivých kroků, kterými se za využití adekvátních metod a postupů snaží zabránit krizi v podniku. Prvním krokem je příprava na potencionální krizi, ze které může následně vzniknout krize akutní. Pro včasné zjištění a eliminace krize je potřeba využít určených postupů. Dalším krokem je vytvoření systému včasného varování na prevenci vzniku různých typů krize, které mohou ovlivnit existenci podniku. Dále je potřeba být připraven na potencionální krizi a mít konkrétní metody a scénáře, které napomohou podniku se z krize vymanit. Finální částí je se z problému poučit a při vzniku další krize minimalizovat škody.

Reakce při identifikaci krize

Nejdůležitější reakcí při identifikaci krize je její včasné odhalení a aplikace příslušných metod a postupů k minimalizaci vzniklého rizika. Fáze jednání po identifikování krize podle autorů Zuzák a Königová (2009) jsou procesy znázorněné na obrázku č. 3.

Obr. 3 Fáze jednání po identifikaci krize



Zdroj: Zuzák, Königová (2009), vlastní zpracování.

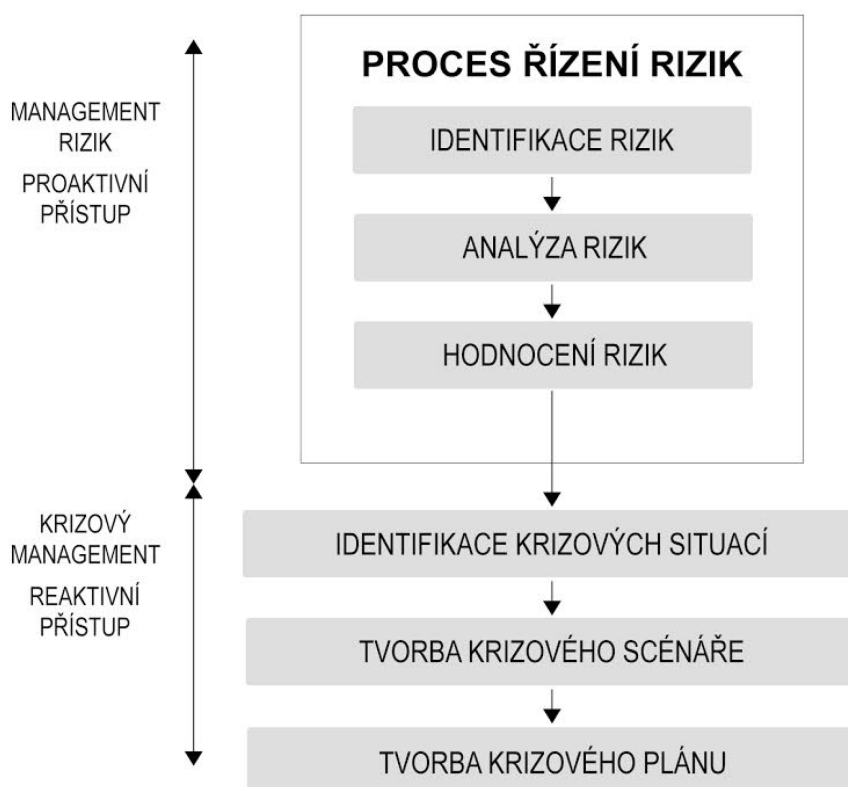
Šoková situace je často nečekaná a pro eliminaci dopadů na podnik je třeba v krátkém časovém úseku je třeba využít již vytvořených krizových scénářů, plánů a svolat krizový tým. Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů č. 240/2000 Sb., „Stanovuje působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků a práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace, které nesouvisí se zajišťováním obrany České republiky před vnějším napadením, a při jejich řešení a při ochranně kritické infrastruktury a odpovědnost za porušení těchto povinností“ (MVČR (2017), Sbírka zákonů 240/2000, str. 3475, §1).

Zpracovávání krizových plánů a scénářů je především preventivní akcí. Na základě zpracování těchto materiálů lze předejít nechtěným situacím, které mohou podnik negativně

ovlivnit i ze strategického hlediska (Souček, 2003). V případě zpracování těchto materiálů se prolíná krizový management a management rizik.

Management rizik předchází situacím vzniku krize a je proaktivním přístupem zacíleným na prevenci. Na něj navazuje krizový management, který konkrétně reaguje na danou situaci. Rizikový management je zacílený na proces řízení rizik, tzn., že rizika roztřídí do skupin podle četnosti výskytu a dopadů. Procesní provázanost rizikového a krizového managementu je znázorněna na obrázku č. 4.

Obr. 4 Proces řízení rizik a zapojení managementu rizik a krizový management



Zdroj: Zuzák a Königová (2009), vlastní zpracování.

Krizový tým

Vytvoření krizového týmu by mělo předcházet situaci ve společnosti, kdy dojde k identifikaci prvních signálů o potenciálním vzniku krize. Následně by tým měl analyzovat krizový vývoj a provést účinná opatření. Předpokladem pro takto účinnou reakci jsou dle autorů Mikušová a Papalová (2014) obecná pravidla, které by měl krizový tým včas stanovit. Prvním krokem je získání veškerých informací a fakt, shodnout se na jednotné strategii, řídit krizi a také udržovat kontakt s médii i se zaměstnanci. Analýza by měla zahrnovat také pohled k vývoji vnějšího prostředí podniku, dále zhodnotit rizika, které na podnik působí, analyzovat silné a slabé stránky a provést finanční analýzu.

Souběžně by měl krizový tým neustále komunikovat s jednatelem a postupně se připravovat na další vývoj krize. Tyto kroky krizového týmu poskytnou dostatek informací o aktuální situaci podniku a krizový tým je pak schopen i v rámci komunikaci s top managementem vypracovat krizový plán.

Pokud firma i přes počáteční problémy disponuje dostatečnou kapacitou finančních prostředků, je možné si najmout specializovanou externí firmu. Externí krizový tým představuje určitou výhodu pro podnik především z důvodu nezainteresovaného pohledu na fungování společnosti.

Výsledkem analýzy podniku krizovým týmem by měl být stručný přehled pro určení zdrojů a příčin krizového vývoje. Na základě této analýzy pak obvykle vrcholový management hodnotí situaci a rozhoduje o dalších krocích. Mezi nejdůležitější kroky patří právě zvolení vhodné metody, časový úsek aplikace dané metody a přijetí opatření k nápravě porušeného systému podniku.

Krizový plán

Krizový plán je více zacílen na přímé řešení očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny jako rizikové na základě provedení rizikové analýzy (Smejkal a Rais, 2013). Krizový plán má za cíl efektivně snížit rizika a důkladně připravit podnik na možnou krizovou situaci.

Nejvýstižnější definicí krizového plánu podle autorů Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, str. 232): “Krizový plán tedy vymezuje automatické řešení předvídatelných situací (formulace představ o věcném, časovém a finančním řešení odhadnutelných variant a odpovídajícím postupu zásahů), zmapování prostředků ke zvládnutí krize (kde hledat prostředky, jak zabezpečit dosažitelnost, jak je aktivovat), definice rolí aktérů zvládnutí krize a vztahu mezi nimi (zmapování klíčových aktérů řízení krize, vrcholové vedení, krizoví analytici, tiskoví mluvčí atd.) a personální obsazení krizového týmu a jeho spolupracovníků.“

Význam krizového plánu spočívá zejména v připravenosti na potenciální krizové situace, nastavení modelových postupů, rychlé reakci na krizi a zvýšit schopnost podniku se z krize vymanit a zároveň obnovit klíčové podnikové činnosti.

Struktura krizového plánu by měl být ve formě rozsahově menšího písemného či elektronického dokumentu. Plán musí být jednoznačný, stručný a přehledný. Na druhou stranu musí být dokument natolik výstižný, aby poskytl managementu veškeré potřebné

informace o tom, co má včas udělat a jaký postup se má použít. Krizový plán je zpracován pro modelové situace a neustále se musí aktualizovat. Na zpracování krizových plánů navazují krizové scénáře.

Krizový scénář

Obecně lze říci, že scénář by měl obsahovat informace a prognózy se zacílením na budoucí vývoj. Krizový scénář by se pak měl zaměřit na variantnost situací, které mohou nastat a naznačit vedení firmy, jak by se mohla potenciální krizová situace dále vyvíjet. I v případě zpracování různých variant není zaručeno, že všechny potenciální situace jsou ve scénáři obsaženy, a to hlavně z důvodu neočekávaných a rychlých změn. Dalším ovlivňujícím faktorem scénáře je nejistota v podnikatelském prostředí.

Vytvářením krizových scénářů se podnik určitým způsobem chrání symptomům krize a vytváří prevenci před vznikem krize. Umožňuje také vedení společnosti vnímat vliv rizik ze širšího hlediska a nahlížet na situaci z jiného úhlu pohledu, než byli doposud zvyklí. Pro střední management jsou krizové scénáře důležité zejména jako příprava na krizovou situaci. Krizový scénář by měl být strukturován tak, aby obsahoval informace o jasné formulaci krizové situace, informaci o adekvátním postupu a časovém harmonogramu v rámci krize (Zuzák a Königová, 2009). Dalším důležitým faktem je zpracování důležitých kontaktů, institucí a seznamu pracovníků, kterým musí být krizová situace včas nahlášena. Současně je potřeba mít vytvořené protokoly o vzniku krize.

Pro zpracování krizových scénářů je důležité dodržet určitou posloupnost kroků pro jejich správné vyhotovení (Kruliš, 2011).

a) Identifikace faktorů

Důležité je odhalení veškerých faktorů, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat podnik a s tím spojenou míru rizika.

b) Zhodnocení jejich významu

Rozčlenění faktorů působících na podnik do skupin podle jejich četnosti výskytu a celkového dopadu. Význam jednotlivých faktorů může významně ovlivnit správné zpracování krizového scénáře

c) Předpokládaný vývoj

Po rozčlenění faktorů do skupin je potřeba předvídat vývoj, kdy se faktory objeví a s jakou silou. Management musí být připravený na pravděpodobný vývoj jednotlivých faktorů a připravit se na ně.

d) Důsledek působení faktorů

Po definování vývoje faktorů je důležitá eliminace jejich důsledků, které mohou způsobit. Důsledky krizových faktorů mohou ovlivnit jak jednotlivá odvětví podniku, tak i celý podnik.

e) Zpracování scénářů

Na základě zjištěných informací se zpracuje krátká písemná zpráva pro jednotlivé faktory, které jsou natolik důležité, aby ovlivnily chod podniku. Pro každý krizový faktor je zpracován písemný materiál hodnotící význam, vývoj a důsledky působení.

f) Identifikace problému

Poslední fází při zpracování krizového scénáře je identifikace problému, který je spojen s vývojem rizika dle určitého scénáře.

System včasného varování (indikátory krize)

Úspěšné řešení krize je závislé na včasné odhalení a vhodném jednání. Důležitá je tedy rychlá identifikace a odstranění příčin krize. Proto, aby podnik včas rozpoznal počínající symptomy narušující rovnováhu podniku, slouží systém souhrnně nazývaný jako systém včasného varování. Autor Zuzák (2014, str. 63) specifikuje „System včasného varování je systémem, který na základě symptomů včasné identifikuje změny v podnikovém okolí a uvnitř podniku, z nichž hrozí podniku nebezpečí nebo obdobná situace nastane jejich nevyužitím“. System upozorňuje vedení podniku, že se něco děje a mělo by se tím začít intenzivně zabývat. Mezi hlavní cíle pro vytvoření systému včasného varování je dostupnost aktuálních informací o změnách ve vnějším a vnitřním okolí podniku a rychlý přenos informací k odpovědným osobám. Dále se vytvářejí analýzy a identifikují změny ve vývoji podniku i s ohledem na budoucnost. Následně se analýzy a identifikované symptomy vyhodnocují, zda jsou pro podnik ohrožující.

Výsledkem je ideálně odhalení indikátorů krize, které působí na podnik. Ve většině případů se nejedná o drobný problém, kterým se není třeba nadále zabývat, ale o odhalení souvislejších a dlouhodobějších komplikací, někdy označovaných jako tzv. tikající bomby.

V těchto situacích je důležité se danému problému dále věnovat a přijmout okamžité opatření k eliminaci hrozeb. Existují dvě skupiny symptomů, které jsou rozlišovány na kvantifikované a nekvantifikované, tzv. měkké signály z vnějšího a vnitřního podnikového prostředí (Zuzák a Königová 2009). Kvantifikované indikátory se určují na základě jejich měřitelnosti, například se jedná o finanční ukazatele z vnitřního okolí. Na druhou stranu nekvantifikované indikátory nejsou měřitelné a jsou založeny převážně na subjektivním hodnocení.

Krizové řízení

Krize nejsou často jednorázové a působí na podnik neustále, proto je nutné se aktivně bránit, připravovat se a řídit potenciální krize tak, aby se podařilo minimalizovat veškeré nežádoucí účinky. Vlivů ovlivňují krizové řízení, je mnoho a patří mezi ně velikost podniku, ekonomická síla, organizační struktura a styl vedení. Správný styl vedení a organizační struktura napomáhají k efektivnosti řízení podniku.

Jsou definovány tři základní přístupy ke krizovému řízení (Kruliš, 2011):

a) První přístup

Krize v tomto případě již propukla a napadla podnikový systém. Vedení podniku aktivovalo nástroje a metody potřebné k minimalizaci krize a nápravě systému podniku do standardního stavu.

b) Druhý přístup

Krize začala působit na podnik ještě dříve, než ji podnik byl schopen identifikovat. V tomto případě se jedná o permanentní proces, kterému předchází preventivní opatření, tvorba systému včasného varování a až následně se řeší zmírnění dopadů na podnik.

c) Třetí přístup

Tento přístup je kombinací dvou předešlých přístupů a krizové řízení se pak stává komplexním procesem, kdy je řešena příprava na potenciální vznik krizí, probíhá průběžná aktualizace těchto plánů a probíhají i nápravná opatření s cílem uvést systém do původního stavu.

Řešení pro akutní fázi krize

Na vypuknutí krize reaguje podnik pokaždé jinak, a to nejen z pohledu příčin vzniku krize, ale také z pohledu typu podniku a jeho ekonomické síly. V případě již probíhající akutní fázi krize, jsou k dispozici určené postupy založené na různé míře krizového vývoje a míře poškození podniku.

a) Konsolidace

Nejjednodušší postupem pro podnik v případě krize je konsolidace. Podnik je nadále ekonomicky silný a dosud nevyčerpal veškeré podnikové zdroje a společnost je relativně stabilní. Cílem tohoto postupu je upevnění stávající pozice s cílem nezhoršit tento stav.

b) Revitalizace

V odborné literatuře se častěji uvádí jako sanace podniku. Podnik je ve stádiu, kdy stagnuje a možný vznik krize je velmi pravděpodobný. Cílem postupu je znovunastartování podnikového růstu a posílení kritických oblastí.

c) Fúze

Fúze se využívá v případě, kdy podnik prochází krizí a již není sám schopen jí čelit. Podnik tak není schopen dostát svým závazkům a dostává se do insolvence. Fúze znamená spojení a v tomto případě se jedná o spojení dvou subjektů. Sjednocení firem napomáhá postižené firmě přečkat krizi tím, že závazky převezme druhá společnost. Výhodou je především vznik silnějšího subjektu se širším záběrem a lepší tržní příležitostí.

d) Restrukturalizace

Fáze, kdy se firma musí rozhodnout, jak bude reagovat na krizovou situaci. Důležité je udělat zásadní změnu a nenechat se ovlivňovat postiženou částí firmy, která je zasažena krizí. Realizovaná změna může být v různých částech podniku a strukturách. Jedná se o změnu ve výrobním programu, organizační struktuře, finanční oblasti aj. Řešení musí být provázané se všemi oblastmi, nebo nebude restrukturalizace účinná.

e) Likvidace

Podnik je v situaci, kdy nelze žádným způsobem krizi ovlivnit či eliminovat její účinky. Stav je natolik vážný, že podnik nemá dostatečnou zásobu finančních zdrojů ani potenciál pro znovunastartování. Nastává řešení krize likvidací společnosti, která pomůže splatit závazky svým věřitelům a všem zainteresovaným skupinám.

Riziko a rizikový management

Riziko představuje určitou kombinací pravděpodobnosti událostí a jejích následků. Slovo riziko pochází z arabského slova risk dle autorů Šenkovský, Oravec a Šenkovský (2012) a dříve tento pojem označoval typ události, která měla jak pozitivní, tak negativní důsledek na člověka. V současné době je riziko bráno spíše v negativním slova smyslu, i když najdeme i pozitivní rizika. V 60 a 70. letech minulého století bylo riziko spjato spíše se soukromým životem než jako riziko s potenciálem ohrožit společnosti, kdy se prevence proti riziku brala spíše jako pojištění majetku. V devadesátých letech minulého století se pak přístup k riziku značně změnil a problematika podnikatelského rizika se prudce rozvíjela (Šenovský, Oravec a Šenovský, 2012).

Rizika lze rozdělit do různých tříd podle toho, kde vznikají a kterou oblast mohou ovlivnit. Existuje například finanční, obchodní, ekonomické, technické, provozní aj. riziko (Smejkal a Rais, 2013). Riziko také můžeme dělit na ovlivnitelné a neovlivnitelné. Ovlivnitelné riziko je bráno především z vnitřního prostředí podniku a neovlivnitelné je spjato například s přírodními katastrofami. Dále lze riziko dělit na statické a dynamické, které je způsobeno četností vzniku a možností odhalit riziko včas (Smejkal a Rais, 2013). Hillson (2004) uvádí, že cílem organizace v rámci rizikového managementu je schopnost reagovat a měnit přístup k potenciálním rizikům na základě změn prostředí, ve kterém se společnost pohybuje. To vyžaduje komplexní systém analýz a hodnocení rizik.

Analýza rizika

Analýza rizika se skládá především z identifikace a hodnocení významu rizikových faktorů a následné stanovení rizika aktivit organizace. První fázi analýzy hodnotí identifikované rizika, jestli mohou ovlivnit podnik z pohledu hospodářského výsledků. Druhá fáze analýzy zkoumá odolnost a finanční stabilitu podniku v případě negativního vývoje krize (Mikušová a Papalová, 2014).

V současné době existuje mnoho metod a způsobů, jak tyto rizika analyzovat a hodnotit, je proto třeba dát velký důraz na zvolení té správné metody, která bude ve shodě s účelem hodnocení, finančních prostředcích a charakteru dat. Pro zhodnocení významu rizika se využívá maticový diagram rizika, který kombinuje pravděpodobnost výskytu krize s možnou intenzitou negativního vlivu na podnik.

Překážkou hodnocení rizik je obvykle nedostatek informací, které jsou nezbytné pro adekvátní zhodnocení. Základem analýzy rizika jsou pak kroky, které jsou pro všechny metody stejné a dále se rozvíjejí dle potřeby či účelnosti metody.

2.2 Analýza podniku

Pro zjištění faktorů, které ovlivňují podnik, slouží komplexní analýza podniku. Jelikož na podnik působí mnoho faktorů, je třeba rozdělit faktory na vnější a vnitřní. Důraz je kladen především na proměnlivost a přizpůsobivost podniku na změny. Z pohledu vnějšího prostředí neboli makrookolí se jedná převážně o vlivy ekonomické, politické, sociální, které mohou narušit politickou stabilitu, míru inflace, míru nezaměstnanosti aj. Vnější prostředí podniku pak zahrnuje vlivy, které vznikají mimo prostředí podniku, a to bez ohledu na to, jak se podnik chová. Z pohledu mikrookolí podniku se analýza zaměřuje na podnik a jeho procesy v něm. Jedná se o množinu prvků, které jsou vzájemně propojené a ovlivňují tak vztahy uvnitř podniku. Vnitřní prostředí je ovlivněno bezprostředním chováním podniku, jenž může eliminovat tyto faktory.

Vnější prostředí

V rámci tohoto prostředí není podnik schopen výrazně ovlivnit působení rizik, je třeba ale na ně správně reagovat a určit směr vývoje podniku do budoucna. Pro analýzu vnějšího prostředí jsou stanovené adekvátní metody, které napomáhají podniku k zjištění ovlivňujících faktorů. Metody pro zkoumání vnějšího prostředí patří analýza PESTLE a oborově zaměřena Porterova analýza pěti sil (Mikušová, 2014).

2.3 PESTLE analýza

V rámci zkoumání makrookolí, se nejčastěji využívá analýza PESTLE. Tato analýza zkoumá vliv politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekonomických faktorů, které působí na společnost. Analýza PESTLE má mnoho variant, lišících se podle potřeb podniku, jejich odvětví a situace (Bělohlávek, Košťan a Šulěr, 2001).

Politické a legislativní faktory

Mezi tyto faktory lze zařadit členství státu v mezinárodních paktech, jako jsou například Evropská unie, NATO, a celková politická stabilita. Všechny tyto faktory mohou být pro podnik jak příležitostí, tak potenciální hrozbou. Z pohledu politického omezení lze říci, že se jedná o zákony, které regulují chování firem. Jedná se například o zákon ochrany hospodářské soutěže, o daních, ekologii a různá protimonopolní opatření. Těmito zákroky

do fungování trhu chrání stát podnik, spotřebitele a zájmy celé společnosti. Důležitým faktorem z hlediska vlivu na fungování podniku je také zahraniční politika státu.

Ekonomické faktory

Veškeré ekonomické faktory, které ovlivňují vnější okolí podniku, jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Mezi základní indikátory patří hrubý domácí produkt (dále jen HDP), míra inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, daňová politika aj. HDP je důležitý ekonomický indikátor hlavně z pohledu růstu či poklesu ekonomiky, což má logicky vliv na chod podnik. V případě ekonomického růstu je například vyvolán tlak na zvýšení spotřeby a růst tržních příležitostí na trhu. Dalším stěžejním ukazatelem je míra inflace, který v případě vysoké úrovně inflace snižuje poptávku vedoucí ke snížení celkového odbytu. Ovlivňujícím faktorem z hlediska státu jsou pak úrokové sazby, kterými stát ovlivňuje rozvoj podniku a investiční aktivity z důvodu určování cen kapitálu.

Sociální faktory

V rámci sociálních faktorů se nejčastěji posuzuje demografická stránka země. Faktory jsou zaměřeny na život obyvatelstva, hustotu osídlení, úroveň života jednotlivých skupin, vzdělání apod. Podnik se musí přizpůsobovat změnám demografického vývoje a zvyšujícím se nárokům na kvalitu života. Současné změny v sociálních trendech mají často dopad na poptávku po produktech podniku, které pak mohou vést ke snížení poptávky a tím i snížení výkonnosti podniku.

Technologické faktory

V dnešní době technického pokroku je důležité předvídat změny technologického vývoje. Změny jsou často náhlé a mohou negativně ovlivnit působení podniku na trhu a ovlivnit tak jeho výkonnost. Pro připravenost podniku je nejvhodnější aktivně sledovat okolí technologického vývoje a stále inovovat. Správný odhad vývoje technologií se může pro podnik stát velkou konkurenční výhodou oproti stagnující konkurenci.

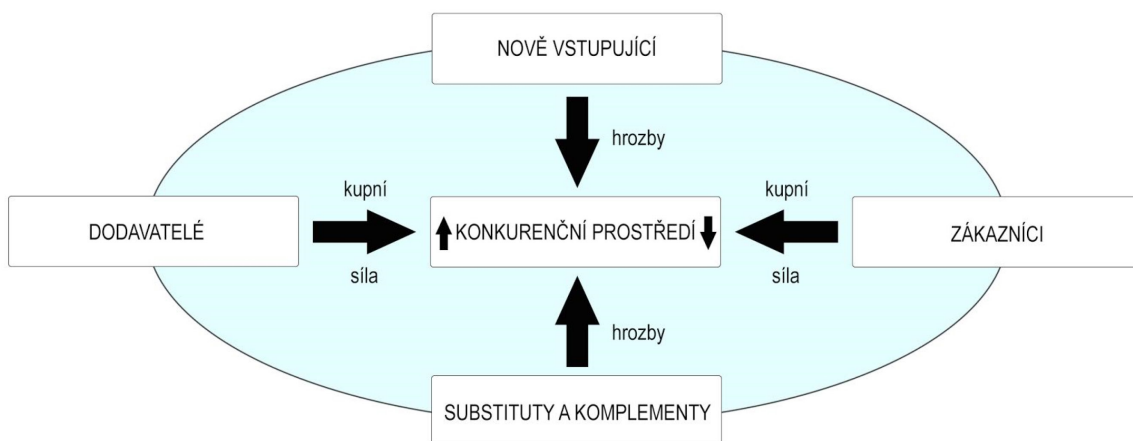
Ekologické faktory

Ekologie obecně je často diskutovaným tématem a to zejména z hlediska výrobních podniků. Zhoršování stavu životního prostředí může mít na podnik negativní účinky a podnik tím oslabit. V zájmu společnosti pak je přistoupení na ekologickou strategii a dodržování zásad ekologické výroby a recyklace.

2.4 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza zkoumá oborové okolí podniku, takže se přímo nejedná o makrookolí, ale spíše meziokolí podniku. Cílem této analýzy je identifikovat tlaky, které v daném prostředí působí na podnik. Porterova analýza je součástí strategického řízení změny a strategie firmy. Význam této analýzy spočívá především v položení základních stavebních kamenů k formulaci nové podnikové strategie a v otestování a zhodnocení nově navržené strategie.

Obr. 5 Porterova analýza pěti sil



Zdroj: Porter (1994), vlastní zpracování.

Porterova analýza pěti sil zahrnuje síly působící ze strany nově vstupujících firem, hrozby substitučních výrobků či komplementů, vliv zákazníků a dodavatelů a stávající konkurenční prostředí. Cílem analýzy je určit, které z těchto sil dokáží ovlivnit působení firmy na trhu (Porter, 1994).

Rivalita v konkurenčním prostředí

Cílem analýzy této síly je odhalení konkurenčních tlaků a jejich intenzita v rámci soupeření. Konkurenti mohou využít efektivnější cenovou politiku, reklamu, zákaznický servis aj., čímž vylepšují své postavení na trhu a tím poškozují ostatní podniky. Na základě tohoto soupeření jsou jednotlivé podniky na sobě závislé a vzájemně se ovlivňují. Největší rivalita je na trhu s velkým počtem firem nabízející homogenní výrobky.

Hrozba substitutů

Možnost vzniku substitučních výrobků na trhu je další silou, která může ovlivnit ostatní podniky. Pokud má podnik výrobek, který je jedinečný, celková síla výrobce stoupá a může si na trhu vytvořit svoji vlastní cenovou politiku. Zákazníci nemají možnost cenového srovnání s dalšími výrobky, a proto se riziko úbytku klientů k jinému výrobku snižuje. V rámci dlouhodobější strategie je pro podnik výhodné o diferenciaci produktů uvažovat nejen z pohledu cenové strategie, ale navrhnout něco navíc, například zajistit lepší servis, doplňkové služby nebo zvýšit kvality výrobku.

Vliv dodavatelů

Další významnou silou ovlivňující podnik je vliv dodavatelů. Dodavatelé získávají převahu nad partnery, zvýší-li cenu vstupů nebo sníží úroveň kvality. Dodavatelé nemusí dodávat jen suroviny, polotovary, součástky, ale také se může jednat o kvalifikovanou práci, která může být rozhodující pro dané odvětví. Síla dodavatelů je pak vyšší, čím více jsou na nich podniky závislé. Dodavatelé získávají převahu především v podmínkách, kdy je malá koncentrace společností v odvětví, nebo kdy mají silnou pozici na trhu a neexistuje konkurence v substitučních výrobcích (Porter, 1994).

Vliv zákazníků

Preference zákazníků a jejich vliv určuje objem a velikost jejich nákupu. Management podniku by měl rozdělit zákazníky do cílových skupin podle jejich potřeb a uspokojit je. Vliv zákazníků může mít dopad na výkonnost a ziskovost firmy, příkladem může být situace, kdy je výrobek společnosti dostatečně standardizován a zákazník si jej může nakoupit u jiného dodavatele s nižší cenou, což v případě hromadného jednání vyvolá dopad na podnik (Porter, 1996).

Vstup nových konkurentů

Odvětví, ve kterém se podnik nachází, může být natolik atraktivní, že připoutá pozornost nových hráčů na trhu. Nově vstupující firmy prahnou po určitém podílu na trhu a zdroji různého rozsahu. Příliv nových společností do odvětví vždy znamená riziko pro stávající podniky nejen díky narušení dosahovaných výnosů. Pro nováčky na trh ale existují bariéry vstupu nových firem do odvětví, příkladem mohou být vysoké vstupní náklady, úspory z rozsahu, kapitálová náročnost aj.

Vnitřní prostředí podniku

Pro podnik je důležité zkoumání jak vnějšího prostředí, tak i vnitřního. Hodnocení spočívá v analýze samotného podniku, poznání jednotlivých vstupů. Dalším nutným zjištěním je identifikace, zda tyto zdroje představují konkurenční výhodu či hrozbu. Zdroje podniku lze členit do čtyř skupin na hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje.

2.5 Finanční analýza

Finanční analýza je tvořena souborem finančních ukazatelů, které jsou pak stěžejním zdrojem pro sestavení finančních plánů a strategií, které vedou k ekonomické stabilitě podniku. Analýza má zásadní význam pro všechny zainteresované skupiny v podniku, jako jsou věřitelé, akcionáři, manažeři aj. I přesto, že je mnoho uživatelů finanční analýzy a mají různé zájmy, vždy existuje společný cíl získání dostateku informací pro správné a efektivní řízení podniku.

Autor Kuběnka (2015, str. 34) tvrdí, že „Finanční analýza musí čerpat vstupní data z různých zdrojů, které mapují hospodaření podniku i vnější prostředí, které finanční stabilitu a prosperitu podniku ovlivňuje“.

Z hlediska účelu a výstupu finanční analýzy rozlišujeme dvě oblasti finanční analýzy, externí a interní.

Externí finanční analýza

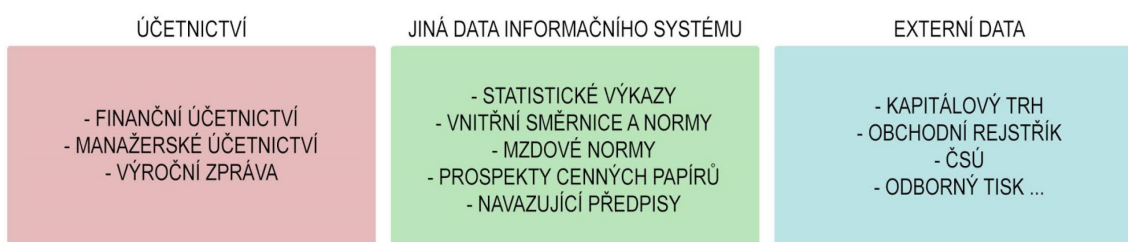
Tato analýza poskytuje externím uživatelům dostatek informací o finanční důvěryhodnosti podniku. Jedná se o soubor zveřejněných finančních a účetních informací, rozvahy společnosti, výkazu zisků a ztrát atd. Na základě dostupných informací lze posoudit současnou úroveň finančního zdraví podniku. Jedná se tedy o důležitou a stěžejní informaci pro okolí, které pak může odhadnout budoucí vývoj a rozvoj podniku. Externími uživateli finanční analýzy obecně rozumíme banky, investory, obchodní partnery, konkurenty a státní orgány.

Interní finanční analýza

Vnitřní analýza je prováděna interními útvary v podniku, ale i outsourcovanými auditory či agenturami. Důležité je, aby všichni zainteresovaní měli k dispozici dostatek informací. Pro vyhotovení této analýzy je potřeba mít veškeré podklady z účetnictví, kalkulace, statistiky a plány. Uživatelé interní analýzy jsou manažeři, majitelé společnosti a zaměstnanci.

Aby finanční analýza měla dostatečnou vypovídací schopnost, je zásadní mít dostatek kvalitních zdrojových dat a informací. Na základě analýzy dat lze přejít ke tvorbě finanční analýzy a jejím postupným krokům. Tyto kroky zahrnuje zvolení vhodné metody analýzy, tvorba analýzy, interpretace výsledků, formulace cílů a zhodnocení závěru. Jednotlivé data lze rozdělit dle původu do následujících skupin.

Obr. 6 Kategorizace dat



Zdroj: Růčková (2015), vlastní zpracování.

Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy dělíme na elementární a vyšší. Elementární metody zahrnují analýzu absolutních ukazatelů, analýzu tokových ukazatelů a analýzu poměrových ukazatelů. Vyšší metody finanční analýzy jsou matematicko-statistické a nestatistické metody. Absolutní ukazatele se využívají v analýze pro odhad vývojových trendů a procentuální rozdělení jednotlivých položek. Rozdílové ukazatele se často využívají pro zhodnocení finanční situace podniku a zaměření na podnikovou likviditu. Na druhou stranu poměrové ukazatele zkoumají zadluženost, rentabilitu aj.

Analýza poměrových ukazatelů

Analýza těchto ukazatelů je nejčastěji využívaným postupem pro tvorbu finanční analýzy hlavně z důvodu její využitelnosti. Pro vyhotovení této analýzy se využívají účetní výkazy, jakými jsou rozvaha, cash flow či výkaz zisků a ztrát (Růčková, 2015). Pro finanční přehled o podniku se využívají ukazatele rentability, likvidity a aktivity.

2.5.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability mají za cíl zhodnotit ziskovost podniku neboli schopnost vytvářet nové zdroje a přitom dosahovat kladného hospodářského výsledku. Pro dlouhodobou finanční stabilitu podniku je důležité udržovat optimální poměr mezi vlastními a cizími zdroji. Ukazatelé rentability jsou dle autora Růčková (2015) následující. Využité zkratky ve vzorcích jsou uvedeny v seznamu zkratk.

Rentabilita aktiv (ROA)

Základní metoda pro zjištění efektivní tvorby zisku

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} \quad (1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel efektivnosti při využívání kapitálu vlastníků.

$$ROE = \frac{EAT}{VK} * 100 (\%) \quad (2)$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel určuje podíl čistého zisku připadajícího na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{Tržby}} * 100 (\%) \quad (3)$$

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)

Ukazatel výnosnosti dlouhodobých zdrojů.

$$ROCE = \frac{EAT}{\text{Dlouhodobé závazky} + \text{dlouhodobý bankovní úvěr} + VK} * 100 (\%) \quad (4)$$

Rentabilita nákladů

Ukazatel vyjadřuje kolik Kč nákladů, musí firma vynaložit, aby dosáhla 1 Kč zisku.

$$ROC = \frac{EBIT}{\text{Celkové náklady}} * 100 (\%) \quad (5)$$

2.5.2 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity zjišťují schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Likvidita vyjadřuje míru obtížnosti přeměny majetku do hotovostní formy. Ukazatele likvidity lze členit do tří stupňů, podle toho, čím jsou kryty krátkodobé závazky (Růčková, 2015).

Běžná likvidita

Ukazatel třetího stupně likvidity (běžná likvidita) vyjadřuje, kolika Kč z oběžných aktiv je kryta 1 Kč krátkodobých závazků.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Pohotová likvidita

Ukazatel druhého stupně likvidity (pohotová likvidita) vyjadřuje, kolika Kč z pohledávek a hotovosti je kryta 1 Kč krátkodobých závazků.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý fin. majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (7)$$

Okamžitá likvidita

Ukazatel likvidity prvního stupně likvidity (okamžitá likvidita) vyjadřuje poměr mezi peněžními prostředky a krátkodobými závazky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (8)$$

2.5.3 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity porovnávají tokové a stavové veličiny s výslednou informací o tom, jak podnik aktiva efektivně využívá (Kuběnka, 2015). Ukazatele aktivity dále členíme na ukazatele aktivity obratu a na ukazatele aktivity doby obratu. Ukazatelé obratu porovnávají objem tržeb podniku a celkových aktiv, dlouhodobého majetku a zásob. Ukazatelé doby obratu pak porovnávají podíl objemu tržeb k 360 pracovním dnům a také ostatní složkám, stejně jako u ukazatelů obratu.

Obrat aktiv

Obrat aktiv vyjadřuje, kolikrát se za jeden rok celková aktiva obrátí.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (9)$$

Obrat dlouhodobého majetku

Obrat dlouhodobého majetku vyjadřuje efektivní využívání majetku.

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (10)$$

Obrat zásob

Obrat zásob znázorňuje, kolikrát jsou v určeném časovém horizontu (jeden rok) položky zásob prodány a následně znovu nakoupeny.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (11)$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje počet průměrných dnů, kdy jsou zásoby vázány na podnik až do doby jejich spotřeby.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{(\text{Tržby} / 360)} \quad (12)$$

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek neboli splatnost pohledávek vyjadřuje, kolik dní je potřeba k tomu, aby se pohledávky převedly na peníze.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{(\text{Tržby} / 360)} \quad (13)$$

Doba obratu krátkodobých závazků

Doba obratu krátkodobých závazků neboli splatnost krátkodobých závazků vyjadřuje dobu, kdy nejsou krátkodobé závazky zaplacený.

$$\text{Splatnost krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{(\text{Tržby} / 360)} \quad (14)$$

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza patří k základním a klíčovým metodám pro zjištění aktuálního stavu podniku. Analýza je založena na čtyřech úhlech pohledu na firmu. Jde se o určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Zpracování této analýzy pomáhá společnosti v odhadnutí budoucích příležitostí a hrozeb, které se mohou do budoucna stát konkurenční výhodou či hrozbou.

Obr. 7 SWOT analýza



Zdroj: Businessvize (2017), vlastní zpracování.

Pomocí metody SWOT analýzy lze identifikovat a charakterizovat faktory, které jsou pro podnik důležité a mohou jej do velké míry ovlivnit. Pro zefektivnění této metody se často využívá váhové ohodnocení jednotlivých faktorů. SWOT analýza se často využívá ve strategickém managementu, ale není výjimkou využití v rámci taktického a operativního řízení. Časté se také využívá pro jednotlivé hodnocení zaměstnanců či vedoucích pracovníků. Pro tuto analýzu je vhodné využití dílčích analýz, jako jsou srovnání s konkurencí, více známé jako benchmarking, skupinového brainstormingu a např. metody dotazníků nebo interview (Businessvize, 2017).

Vnitřní analýza

Hodnocení silných a slabých stránek podniku spadá do vnitřního okolí, což znamená zkoumání společnosti zevnitř. Vnitřní analýza má dva účely, a to stanovení potenciálu podniku a identifikace vnitřních slabých a silných míst.

Silné stránky

Silné stránky společnosti jsou důležité z pohledu dalšího rozvoje a z pohledu klíčových předností. Faktory ovlivňující podnik ve vnitřním prostředí jsou například výsledky hospodaření nebo specializace některých činností podniku. V této části analýzy je vhodné zmínit i tradice společnosti, kvalitu výrobků, efektivnost servisu, vzdělání zaměstnanců nebo image značky.

Slabé stránky

Slabé stránky jsou hlavními nedostatky podniku, které jej mohou ohrozit či negativně ovlivnit. Slabé stránky se mohou projevit kdykoliv, a to v každé části společnosti s potenciálním rizikem vedoucím až k propuknutí krize podniku. Tyto faktory se nejčastěji objevují v oblasti řízení podniku, neefektivity zaměstnanců či ve slabé marketingové podpoře. Prvotním iniciátorem pak může být nedostatek informací, omezená kontrola, neschopnost splácet dluhy či zastaralé technologie.

Vnější analýza

Analýza zkoumá faktory působící v rámci externího okolí na podnik z pohledu příležitostí a hrozeb. Příležitosti mohou pro podnik znamenat velkou konkurenční výhodu a je důležité jich využít. Hrozby spadají do oblasti, kterým by se podnik měl vyhnout nebo se je snažit eliminovat. Vzhledem k tomu, že faktory hrozeb přicházejí z vnějšího okolí, je pro společnost obtížné je ovlivnit.

Příležitosti

Příležitosti mohou být prospěšné jak z hlediska neutralizace hrozeb, tak i jako příležitost budoucího rozvoje podniku. Příležitosti jsou pro podnik klíčové a mohou znamenat konkurenční výhodu. Mezi hlavní faktory příležitostí řadíme inovace a rozvoj oboru podnikání, technologické inovace, investiční pobídky.

Hrozby

Hrozby jsou často popisovány jako nežádoucí změna a ohrožení podniku. Mezi hlavní faktory hrozeb, které mohou ovlivnit fungování firmy, patří například demografický vývoj, vysoké daňové zatížení, vysoká rizikovost investic aj.

2.7 Metodika a metody zpracování diplomové práce

Pro zpracování diplomové práce je využito následujících postupů a metod:

1. zpracování teoretického základu diplomové práce dle odborné literatury metodou analýzy a syntézy,
2. popis podnikatelského subjektu, procesů v podnikatelském subjektu a návaznosti na krizové řízení,
3. analýzy podnikatelského subjektu se zacílením na identifikaci ohnisek pomocí specializovaných analýz s využitím interní dokumentace,
4. vyhodnocení zpracovaných analýz a následná tvorba krizových scénářů a vývoj potenciální krize,
5. zpracování doporučení a návrhů pro odstranění stěžejního ohniska krize podnikatelského subjektu a následné zpracování závěru diplomové práce.

Využité metody pro zpracování diplomové práce

Analyticko– syntetické poznávací postupy

Analýza patří k metodám rozkladným, které představují myšlenkový rozklad zkoumaného jevu, předmětu nebo situace na dílčí části. Dále jsou dílčí části podrobněji zkoumány

a stávají se předmětem dalšího zkoumání. Cílem analýz je rozbor, který postupuje od celku k jednotlivým částem zkoumaného předmětu a tím jsou odhaleny návaznosti, procesy a vzájemné vazby. Výsledkem provedených analýz je odhalení zákonitostí a procesů fungování daného systému.

Syntéza představuje myšlenkové sjednocení jednotlivých dílčích poznatků v celek. Předmětem sledování jsou vzájemné souvislosti a závislosti fungování předmětu jako celku.

Analýza a syntéza jsou využity souběžně v rámci zpracování teoretického základu diplomové práce. Využití specializovaných analýz je využito pro identifikaci ohnisek podnikatelského subjektu.

3 Představení podnikatelského subjektu

Firma X bude hodnocena anonymně z důvodu citlivých údajů, které si firma nepřeje zveřejňovat. I přes poměrně krátké působení na trhu dosáhla firma velmi dynamického vývoje a je držitelem certifikátu ISO 14001:2004 a ISO 9001:2008.

3.1 Historie firmy X

Firma X vznikla v březnu roku 2010 dvěma společníky s právní formou firmy s ručením omezeným. Počátkem podnikání této firmy bylo vyčlenění divize zaměřené na údržbu, čištění nákupních vozíků speciální technikou a kompletní dodávky obchodního vybavení, z původní firmy jednoho ze zakladatelů. Vznikla tak firma s jasně definovaným rámcem a činnostmi podnikání. I když firma X patří k mladším společnostem na trhu, tak se dynamicky rozvíjí a trvale rozšiřuje svůj záběr. Postupem času tak firma X vstoupila i na trh sportovního vybavení a venkovních workoutových hřišť. V roce 2015 pak rozšířila své prostory formou pronájmu o výrobní halu a lakovnu.

Aktuálně Firma X dokončuje vývoj vlastního ekonomického softwaru pro správu movitého majetku s cílem nabídnout jej současným zákazníkům. Software je tvořen na základě hloubkové analýzy potřeb zákazníků a partnerů a umožní komplexní evidenci skladového hospodářství s důrazem na efektivitu spojenou s finanční úsporou pro dané subjekty. V druhé polovině roku také bude dokončena výstavba vlastních prostor společnosti, která by měla přinést zefektivnění procesů a finanční úsporu.

Vize a cíle firmy X

Strategickým cílem Firmy X je stát se stabilní a významnou firmou na trhu a také spolehlivým partnerem v oblasti obchodního, sportovního a logistického zařízení. Firma X má také za cíl expandovat na evropské trhy s cílem vybudovat si udržitelné postavení.

Vizí firmy je neustálý rozvoj a snaha být spolehlivým partnerem pro zákazníky.

3.2 Základní údaje firmy

Firma X byla založena v březnu roku 2010, je zapsána v obchodním rejstříku, vedeném u Krajského soudu v Ostravě. Dle Rejstříku živnostenského podnikání (2017) a standardní klasifikace ekonomických činností CZ-NACE jsou firmy X následující činnosti.

- Instalace průmyslových strojů a zařízení (33200)
- Povrchová úprava a zušlechťování kovů, obrábění (256)
- Výroba ostatních elektrických zařízení (27900)
- Shromažďování, sběr a odstraňování odpadu, úprava odpadů k dalšímu využití (38)

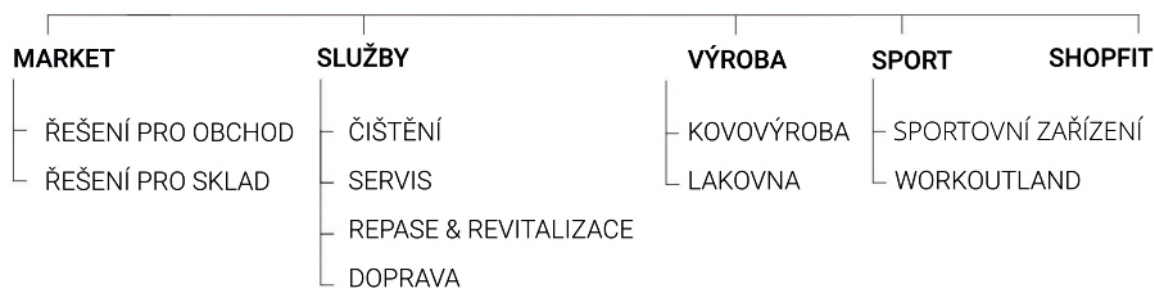
- Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení (461)
- Nеспециализovaný velkoobchod (46900)
- Maloobchod v nспециализovaných prodejních (471)
- Úklidové činnosti (812)

Firma X byla založena jako společnost s ručením omezením se základním kapitálem 200 000,-Kč (vklad každého společníka při založení byl 100 000,-Kč) dvěma společníky s rozdělením obchodního podílu 50% na každého. Každý společník tak při založení učinil stejně a nerozdílně, oba vklady byly 100% splaceny (Rejstříku živnostenského podnikání (2017)).

Členění firmy X

Na začátku podnikání firmy byla patrné zkoumání trhu a s tím spojené úzké zaměření převážně na čištění nákupních vozíků a košíků. S postupem času se předmět podnikání rozšířil i na jiné oblasti, jako jsou například montáže, repase obchodního zařízení, kompletní dodávky obchodního vybavení, výroba sportovního vybavení a další. Bylo proto nutné rozdělit jednotlivé činnosti firmy za účelem získání uceleného pohledu na chod firmy, jednotlivých středisek, jejich stav a vývoj hospodaření. Současná podoba členění firmy X je znázorněna na obrázku č. 8.

Obr. 8 Členění Firmy X



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů firmy X.

Market

Hlavní středisko, zajišťující největší podíl na obratu firmy, se zabývá kompletní dodávkou obchodního vybavení především pro supermarkety. Firma X poskytuje svým zákazníkům komplexní služby včetně 3D vizualizací a návrhu uspořádání interiéru.

Služby

Středisko služeb má na starosti převážně antibakteriální průmyslové čištění, záruční a pozáruční servis a repase starého vybavení. Čištění a údržba obchodního zařízení je prováděno speciálními technologiemi s důrazem na ekologii. Pro hygienické čištění především nákupních vozíků firma X vyvinula vlastní technologii integrovanou do nadstavby nákladního auta a je tak plně autonomní bez nutnosti využívat externích zdrojů vody nebo elektřiny. Firma také provádí antibakteriální a antivirové čištění podlah, zařízení a gastro provozů. Dále do tohoto střediska spadají montáže, servis, repase a revitalizace obchodního zařízení na prodejnách. Repasí stávajícího vybavení firma X nabízí svým zákazníkům značnou finanční úsporu, kdy je možné v rámci dodávky obchodního vybavení využít i renovované stávající zařízení.

Výroba

Od roku 2016 firma disponuje pronajatou výrobní halou a halou, ke je umístěna prášková lakovna. Firma tímto získala možnost vyrábět vlastní vybavení a stát se tak méně závislou na dodavatelích. Do portfolia výrobků spadají i speciální produkty pro průmyslovou logistiku skladů a provozů. Strojní výroba se během krátkého období stala pro firmu velkým přínosem a razantně zvýšila konkurenceschopnost celé firmy.

Sport

Středisko zabývající se především výrobou fotbalových branek a workoutových hřišť pod vlastní obchodní značkou. Díky vlastním výrobním prostorám má v této oblasti podnikání firma X velkou konkurenční výhodu.

Shopfit

Poměrně novým střediskem je pak divize vývoje ekonomického softwaru pro správu hmotného majetku s velkým budoucím potenciálem.

3.3 Organizační struktura firmy

Firma X zaměstnává 49 kmenových pracovníků a dalších 61 zaměstnanců najímá jako osoby samostatně výdělečně činné. Firma X využívá funkcionální organizační strukturu. Pro lepší přehlednost je organizační struktura firmy X přiložena v příloze č. 1.

Organizační struktura je rozdělena do tří úrovní, které jsou dále děleny na strategickou, taktickou a operativní úroveň. V oblasti strategické úrovně jsou oba jednatelé firmy X. Jednatelé mají rozdělenou svoji činnost na oblast obchodní a finanční. Taktická úroveň je

více rozčleněna do jednotlivých oblastí podnikání firmy s přidělenými specialisty a manažery. V oblasti operativní jsou pak u jednotlivých úseků určeni vedoucí pracovníci a jejich podřízení zaměstnanci. Lze tedy říci, že každé středisko či divize má vedoucího pracovníka nebo manažera a všechny oblasti jsou pak zastřešeny strategickou úrovní managementu, tedy jednatelem společnosti.

První jednatel se převážně věnuje strategické obchodní činnosti a formuje tak hlavní směřování firmy. Jeho záměrem bylo i vytvoření sportovní divize firmy. Strategickým plánem jednatele je budoucí expanze do Maďarska a Rumunska a tím rozšířit trh odběratelů. Druhý jednatel je zaměřen na finanční stránku firmy. V rámci této oblasti zkoumá jednotlivé oblasti rizik, které mohou nastat zejména při běžné činnosti, ale i při expanzi na nové trhy nebo strategii investic. Zkoumáním a vyhodnocováním výročních zpráv společně s analýzou okolí pak koriguje jednotlivé činnosti i strategické záměry firmy X. I přes rozdílné zaměření jednatelů je kooperace vysoce efektivní a firma z této spolupráce může těžit v konkurenčním boji.

V rámci taktické úrovně managementu působí u firmy X manažeři jednotlivých divizí. Dle předmětu činnosti Firmy X jsou jednotlivé střediska členěny na oblast market (obchod), servisu, výroby, sportu a softwaru Shopfit. Manažer obchodní oblasti (market, servis, sport, shopfit) se zaměřuje převážně na celkovou činnost provozu prodeje a montáží obchodního zařízení a sportovního vybavení. Cílem je držet stabilní pozici v oblasti obchodu a především budovat a rozšiřovat středisko sportovního vybavení a workoutových hřišť. V budoucnu pak dojde k oddělení sportovní divize do samostatně řízené sekce z důvodu odlišného zaměření produktů. V případě střediska softwaru Shopfit je situace podobná jako u sportovního vybavení. Po dokončení vývoje a stanovení plánů dojde k oddělení a následnému samostatnému řízení a plánování.

Pro manažera výroby je hlavním cílem stanovit standardy a procesy výroby v nové výrobní hale. Proces výroby ve firmě X využívá metody Just in time, která je poměrně náročná na správnou organizaci a načasování, je proto nezbytné stanovit a dodržovat pravidla a řád chodu celé výroby.

3.4 Krizové řízení ve firmě X

Především díky událostem posledního roku si vedení firmy uvědomuje důležitost rizik a včasného zjištění potencionální krize a jejich možných důsledků. V počátcích podnikání byla rizika poměrně malá díky nízkým nákladům a malému počtu zaměstnanců. S přibývajícím počtem zaměstnanců, rozšiřujícím se portfolií a nároky na prostory museli

jednatelé řešit jak správné financování, tak hledat nové provozovny. Do roku 2016 firma X vystřídala tři různá místa, vždy byla řešena formou pronájmu, a to jak kancelářských prostor, tak výrobních. Po vyhodnocení nákladů takového řešení padlo rozhodnutí výstavby vlastních prostor, kde by mělo dojít ke sjednocení všech středisek pod jednu střechu a optimalizovat tak náklady na provoz. Financování stavby je za jasných pravidel jištěné bankovním úvěrem.

Nastavení krizového řízení ve firmě X stále chybí, jednatelé prozatím řešili pouze standardní problémy. Jednatelé po celou dobu vyhodnocovali potenciální rizika pouze na základě finanční analýzy a analýzy vnějšího okolí. Bližší zkoumání jednotlivých výsledků pak v průběhu roku 2015 ukázalo na nedostatečnou ziskovost některých středisek (sport, market), která byla kryta ziskem jiných (servis, výroba). V důsledku neefektivnosti vedení těchto divizí a špatných finančních výsledků došlo ke změně odpovědného obchodního manažer. Jednatelé firmy X se rozhodli pro změnu stylu řízení střediska market a vytvořili pobočku společnosti v Praze, kde sídlí i nový obchodní manažer. Cílem je být blíže zákazníkům a snadněji získávat nové kontakty. Úkolem je oživit a znovu nastartovat především středisko marketu.

Zkvalitnění a nastavení krizového řízení ve firmě X pro rychlejší identifikaci rizik a potenciálních krizí je nutností, především je potřeba zavést vytvoření specializovaných analýz (interní audity, controlling). Prozatím se krizové řízení ocitá v rukou jednatelů na základě získaných informací od manažerů a v případě problémů či vzniklých potíží se rozhoduje o nápravě mezi top managementem a středním managementem. Výsledná rozhodnutí a nápravy jsou poté implementována na konkrétní oblast. Pro zefektivnění procesu krizového řízení je třeba zajistit počáteční kapitál pro revitalizaci, zrušit stávající historické struktury a řídicí vazby, zavést interní směrnice, protokoly a neustále kontrolovat stávající výsledky firmy (Hálek, 2007).

4 Analýza podnikatelského subjektu s cílem identifikovat ohniska potenciálních krizí

Pro detailnější popis chodu firmy X, zhodnocení vnějšího prostředí a podmínek pro krizové řízení firmy X bude využito specializovaných analýz PESTLE a pěti konkurenčních sil. Vnitřní prostředí firmy X bude zkoumáno na základě finanční analýzy a SWOT analýzy.

4.1 Analýza PESTLE

Účelem této analýzy je zjištění zásadních faktorů, které ovlivňují firmu a slouží jako podklad pro vypracování prognóz pro další vývoj.

Politické a legislativní faktory

Všechny firmy podnikající na území ČR musí podléhat určitým zákonům a nařízením vlády. Tyto nařízení, obecné vyhlášky a zákony, mohou ovlivňovat podnikání jednotlivých subjektů jak pozitivně, tak negativně. Do chodu firem určitým způsobem zasahuje také členství ČR v mezinárodních paktech, jako jsou Evropská unie nebo NATO.

Velké změny v české legislativě nastaly v roce 2014, kdy došlo ke zrušení obchodního zákoníku (zákonem č. 89/2012) a jeho nahrazení novým občanským zákoníkem (dále jen NOZ) s platností od 1. 1. 2014. Změny, které upravuje NOZ, jsou převážně v oblasti práva a ochrany spotřebitelů, vzniku a úpravy vztahů a vnitřních záležitostí obchodních korporací a dalších (MVČR, 2017). Pro firmu X tyto změny neznamenal zásadní nákladový problém, pouze byla nucena jednorázově upravit procesy dle nových nařízeních.

Na začátku roku 2016 došlo k zavedení zákona č. 112/2016 Sb., o elektronické evidenci tržeb, dále jen EET (MVČR, 2017). Hlavním je lepší a zjednodušený přehled o výběru daní, nastavení rovnocenných podmínek na trhu a efektivnější daňová kontrola. V rámci zavedení tohoto zákona vznikla i podmínka pro maloobchodníky zainvestovat do speciálních pokladen a pro některé obchodníky může být toto nařízení likvidační. Účetní oddělení firmy X se muselo této problematice více věnovat, aby zjistilo, kterých oblastí v rámci firmy se tahle povinnost bude týkat. Jelikož firma obchoduje standardním způsobem a vede podvojný účetnictví metodou A, nařízení se týká pouze hotovostního prodeje koncovým zákazníkům, který se děje ojediněle. Díky využívání komplexního účetního softwaru nebylo potřeba investovat zvlášť do nového systému, rozšíření o EET proběhlo formou aktualizace. Rovněž hardware pro zajištění tisku účtenek byl zajištěn z interních zdrojů firmy.

Dalším důležitým zákonem mající vliv na firmu X je Zákon č. 17/1992 Sb., o ochraně životního prostředí (MVČR, 2017). Hlavním principem tohoto zákona je stanovení zásad ochrany životního prostředí a povinnosti fyzických či právnických osob je dodržovat. Firma X se na podmínky v něm uvedené včas připravila a díky každoročně úspěšně zvládaném auditu je od roku 2012 certifikace ISO 9001 a 14001. První certifikace se týká nastavení interních procesů ve firmě, nastavení řízení oběhu dokumentů, principů fungování lidských zdrojů, zavádění procesů komunikace se zákazníky a měření výkonnosti celé společnosti. Druhá ze směrnic je zaměřena na životní prostředí a veškeré environmentální aspekty, kterými firma ovlivňuje životní prostředí. Veškeré firemní procesy ve výroba a samotná

produkce je monitorována a vyhodnocována tak, aby firma i nadále splňovala přísné ekologické podmínky a vyvarovala se možným rizikům z toho plynoucím.

Ekonomické faktory

Ekonomická situace před vstupem firmy X na trh nebyla optimální především z důvodu dobíhající světové finanční a hospodářské krize. Propad objemu důchodu neboli HDP z roku 2008 na 2009 byl značný, o 7,5 % objemového indexu. Firma X vstoupila na trh v roce 2010, kdy došlo k opětovnému ekonomickému růstu a HDP vzrostlo na 102,3 % objemového indexu. Ekonomický růst přímo vyvolává zvýšení autonomní spotřeby a investic, čímž roste i agregátní poptávka. Vliv ekonomického růstu tak pozitivně ovlivňuje jednotlivé podniky na trhu, což v důsledku znamená i růst tržeb podniku. V dalších letech až do roku 2013 byl evidován mírný pokles HDP. Tempo růstu od roku 2013 má stále stoupající tendenci s pozitivním vlivem na firmu X. Vývoji HDP v letech 2005–2015 je uveden v příloze č. 2, graf č. 1. Data poskytl ČSÚ (2017).

Stejné faktory, které působily na HDP z důvodu finanční krize, také ovlivňovaly vývoj inflace. Inflace z roku 2007 na rok 2008 vzrostla na 6,3 % a poté se v roce 2009 snížila na 1%. V roce 2010, kdy firma X vstoupila na trh, se inflace pohybovala okolo 1,5% a do roku 2011 mírně vzrůstala. V roce 2012 inflace dosáhla až na 3,3 % především kvůli revalvaci měnového kurzu z 24,6 na 25,1 Kč za euro a zvýšením snížené sazby daně z přidané hodnoty z 10% na 14%. Vývoj kurzu Kč/euro v letech 2005–2016 je znázorněn v grafu č. 2, v příloze č. 2. Čím vyšší inflace, tím je dražší cena peněz a tím pádem spotřebitelé snižují svoji potřebu. Od roku 2014 je inflace na svém minimu, což je pro spotřebitele i pro firmy výhodné. Dle aktualizovaných dat ČNB za leden 2017 inflace překročila svoji předpokládanou hodnotu a je na 2,2 %, místo předpokládaných 1,9 %. Vývoj průměrné roční inflace v letech 2005–2016 je znázorněn v grafu č. 3, v příloze č. 2. Vzrůst inflace a nízké úrokové sazby z důvodu intervencí ČNB může vést k rychlejšímu znehodnocení úspor spotřebitele, což může mít negativní důsledek na profitabilitu podniku. Data poskytnuly Kurzycz (2017).

Sociální faktory

Výkyvy či změny v sociálních trendech mohou negativně ovlivnit poptávku a dokonce ochotu produktivního obyvatelstva pracovat. Sociální faktory se stále vyvíjí a jsou přímo závislé na uspokojení potřeb zákazníka, resp. obyvatelstva. Mezi stěžejní demografické faktory spadá vývoj věkové struktury obyvatelstva. Vývoj věkové struktury obyvatelstva v letech 2004–2015 je uveden v příloze č. 2, graf č. 4. Pro firmu X je důležitá

produktivní a ekonomický aktivní skupina obyvatelstva v rozmezí věku 15–65 let. Od roku 2004 lze vidět mírný pokles ekonomicky aktivního obyvatelstva a v období 2012–2013 jeho největší propad o 0,8 % procentuálního podílu. V současné chvíli je evidován neustálý mírný pokles ekonomicky aktivního obyvatelstva, což může pro firmy znamenat problémy s odbytem produktů i sháněním kvalifikované pracovní síly. Data poskytl ČSÚ (2017).

Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje obyvatelstvo a firmy je stanovená výše minimální mzdy. Od roku 2005 výše minimální mzdy neustále roste především z důvodu změny kupní síly. Pro leden roku 2017 byla stanovena minimální mzda na 11.000 Kč. Graf se znázorněním výše minimálních mezd v letech 2005 – 2017 je uveden v příloze č. 2, graf č. 5. I když navýšení znamená zvětšení nákladů na zaměstnance, ve firmě X není tento problém zcela klíčový. Převážná většina zaměstnanců má platové ohodnocení převyšující úroveň základní mzdy.

Současným trendem je také problém sehnat kvalifikované pracovníky. Většina studentů chce studovat na vysokých školách, což má dopad na nízký počet a kvalitu vyučených studentů v profesních oborech. Firma X tento problém pociťuje, kdy je velkým problémem obsadit místo specializovaných profesí jakou jsou elektrikáři či obráběči. Graf, který znázorňuje úroveň vzdělání obyvatelstva v letech 1991, 2001 a 2011 je uveden v příloze č. 2, graf č. 6. Data poskytl MPSV a ČSÚ (2017).

Technologické faktory

Součástí PESTLE analýzy jsou také technologické faktory, jež jsou ze všech nejvíce ovlivněny vědou a výzkumem. Podpora vědy a výzkumu je důležitá jak z pohledu ekonomického růstu, míry nezaměstnanosti, tak i z pohledu celkového zvýšení produktivity. Od roku 2010 lze sledovat nárůst výdajů a také i procentuální podíl HDP investovaný na podporu vědy a výzkumu. Nejnovější data ukazují, že v roce 2015 byly celkové výdaje na vědu a výzkum 88,7 mld. Kč, což odpovídá 1,95% podílu HDP. Vývojový graf procentuálního podílu HDP na vědu a výzkum č. 7 a graf znázorňující výdaje na vědu v mld. Kč č. 8 je uveden v příloze č. 2. Vývoj výdajů na vědu a výzkum má stále vzrůstající tendenci, což pozitivně ovlivňuje růst ekonomiky a také firmy na trhu. Data poskytl ČSÚ (2017).

Z pohledu Firmy X jsou technologické faktory převážně obsaženy v inovaci. Firma X díky úspěšně zvládnutým dotačním programům získala prostředky na nákup nových a technologicky vyspělejších strojů pro oblast výroby a na nákup ekologické provozní linky lakovny.

Ekologické faktory

Ekologické faktory jsou zejména limitující pro výrobní podniky. Otázka ekologie je pro firmu X stěžejní již od počátku působení, kdy vyvinula speciální technologii antibakteriálního čištění obchodního vybavení a gastro provozů zabudovanou do nadstavby nákladního auta, která umožňuje sběr veškerých odpadních a nežádoucích látek a jejich odborné zlikvidování. Firma X se také snaží díky spolupráci se společností EKO-KOM recyklovat a využívat obalový odpad.

Před výstavbou nové provozovny výroby a lakovny musela stavba projít hodnocením rizik negativního vlivu na životní prostředí, tzv. EIA. V rámci tohoto posouzení a přípravy na certifikaci ISO 14001 byly vytvořeny environmentální aspekty výroby a lakovny a jejich dopad na životní prostředí, viz tabulka č. 9. Díky vhodně zvolené strategii důrazu na ekologické aspekty tak firma X upevnila své postavení na trhu.

Tabulka č. 1 – Environmentální aspekty výroby a lakovny Firmy X

Environmentální aspekty výroby a lakovny Firmy X								
Činnost	Proces	Environmentální aspekty	Environmentální dopad	Soulad s legislativou	Pravděpod. Výskytu	Vliv na ŽP, zdraví, image	Vzniklé náklady	Hodnocení
Lakování	Proces výroby	Vznik odpadu kategorie ostatní a nebezpečné	Možnost kontaminace spodních vod	2	2	1	1	6
Lakovna	Proces výroby	Emise	Znečištění ovzduší	2	1	1	1	5
Výroba	Proces výroby	Prašnost pracovního a venkovního ovzduší	Znečištění ovzduší	2	1	1	1	5
Průměrné hodnocená složek EA				2	1	1	1	1,25
Kriteriální výsledné hodnocení:		Míra zatížení						
5,6	nevýznamný	0-2	mírné zatížení					
7	málo významný	2 a více	střední zatížení					
8	významný	3 - 3,75	vysoké zatížení					
více	velmi významný							

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů firmy X.

4.2 Porterova analýza pěti sil

Účelem této analýzy je identifikace tlaků konkurenčních sil, které jsou velmi silné a mohou zásadně ovlivnit tvorbu nových podnikových strategií. I když firma X působí ve více odvětvích, není možné Porterovu analýzu použít pro každé středisko zvlášť. Důvodem je absence nastavení střediskového účetnictví pro jednotlivé odvětví a tím znemožnění získání podkladů pro zhodnocení jednotlivých středisek. Předmětem zkoumání bude hlavní předmět podnikání firmy X, obchodní činnost v oblasti obchodního vybavení a vlastní kovovýroba.

Rivalita v konkurenčním prostředí

V době začátků podnikání firmy X byla na trhu v oblasti dodávek obchodního zařízení a regálových systémů (dále jen retail) velká konkurence. Většinou se jednalo o společnosti s bohatou historií a pevně ukotvenou pozicí na trhu, kterou si převážně drží dodnes. Firmě X se především díky kvalitním a novým službám i přes počáteční obtíže podařilo do tohoto odvětví proniknout. Mezi největší konkurenty firmy X se řadí firmy Wanzl a MBG, které disponují zahraničním kapitálem. Tito konkurenti mají více než dvacetiletou tradici a pobočky po celé Evropě. Díky již zmíněnému zahraničnímu kapitálu si mohou dovolit sebevědomou cenovou politiku, což ovlivňuje také chod firmy X. Postupným vývojem jak firmy v oblasti vlastních provozů, tak i trhu se situace ustálila a firma je rovnocenným konkurentem v celém spektru jejich činností.

Hrozba substitutů

Konkurenční tlaky z pohledu nahraditelnosti výrobků čili substitutů jsou v oblasti retailu poměrně vzácné. V současné chvíli neexistuje blízký substitut k regálovému systému, možná diference produktu je pouze ve výrobním řešení. Každá firma na trhu se vyvíjí a snaží se poskytnout zákazníkům nové výrobky nebo staré výrobky v novém „obalu“. Na trhu s regálovými systémy a obchodním zařízením se jedná o velmi častý jev. Firma X je díky úzké spolupráci s hlavním zahraničním dodavatelem, společností Metalsistem, schopna přicházet na trh s aktuálními novinkami jako jsou pro zákazníky designově atraktivní regálové systémy nebo prodejní stojany nebo samoobslužné pokladní systémy. Do budoucnosti také firma X plánuje vývoj vlastní řady regálových systémů.

Vliv dodavatelů

Dodavatelské firmy mohou záměrně snižovat svoji kvalitu zboží či uměle navyšovat cenu, čímž se celé odvětví na trhu stává neatraktivní. Mezi dodavatelské společnosti firmy X patří mimo hlavní dodavatele obchodního vybavení, se kterými má firma X uzavřené rámcové smlouvy, i menší podniky například zajišťující přepravu k zákazníkům. Firma X se snaží udržovat si povědomí o potenciálních dodavatelích v celém spektru svých činností tak, aby byla připravena řešit případné problémy ať už nahrazením dodavatele jiným nebo finančními postihy.

Vliv zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků může na trhu znamenat velkou hrozbu. Jelikož se firma X pohybuje na trhu ve více odvětvích, lze pozorovat takřka trvalý tlak ze strany zákazníků

především na rychlost a cenu produktů a realizací. V odvětví retailu jsou zákazníci či zadavatelé zakázek velké společnosti s jasně danými pravidly, ohrožení pak vznikají u menších společností hlavně v důsledku neuhrazených faktur či jejich nečasného splácení.

Vstup nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je dána především nastavenými bariérami vstupu. Mezi nejzásadnější bariéry vstupu patří úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, vládní regulace a zásahy státu. V oblasti retailu je trh natolik přesycen velkými společnostmi, že se vstup dalších konkurentů jeví jako nemožný nebo přinejmenším velice obtížný.

4.3 Finanční analýza

Pro zmapování situace Firmy X ve vnitřním prostředí je třeba provést finanční analýzu, která může managementu sdělit konkrétní informace o stavu podniku a usnadnit tak plánování dalších kroků. Proto, aby finanční analýza měla dostatečnou vypovídací schopnost, je nutné vycházet z výkazů finančního účetnictví. Informace o majetkové struktuře uvádí rozvaha daného podniku, která je členěná na aktiva neboli majetek a pasiva neboli kapitálovou strukturu. Dalším důležitým účetním výkazem je výkaz zisků a ztrát, ve kterém jsou obsaženy informace o výnosové a nákladové struktuře. Pro zjištění vnitřní situace Firmy X je využita analýza poměrových ukazatelů, pro kterou je potřeba hlavních účetních dokumentů, jako jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Pro úplnost informací jsou analýzy jednotlivých ukazatelů vypočteny od počátku, kdy firma X vstoupila na trh. Získané informace pro výpočty finanční analýzy bylo využito z portálu Justice.cz (2016), kde jsou uvedeny výkazy zisků a ztrát, rozvahy. Jak uvádí Synek (2011), je třeba některé ukazatele srovnávat na základě odvětvového průměru, z důvodu působení firmy X v několika odvětví a absence střediskového účetnictví nelze toto srovnání provést.

4.3.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé výnosnosti neboli rentability pracují převážně se ziskem podniku a objemem finančních prostředků. Tyto ukazatele a jejich výpočty jsou formulovány s různými typy zisků, které jsou například čistý zisk, hrubý zisk před zdaněním a úroky (viz obrázek č. 2). Následné výpočty ukazatelů rentability jsou znázorněny v tabulce č. 3.

Tabulka č. 2 – Hospodářské výsledky

HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY		
Rok	EBIT	EAT
2016	-88	-88
2015	33037	26563
2014	20996	16990
2013	10469	8466
2012	6794	5485
2011	1823	1464
2010	2244	1808

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování.

Tabulka č. 3 – Výpočty ukazatelů rentability

UKAZATELE RENTABILITY					
Rok	ROE	ROA	ROS	ROCE	ROC
2016	-0,21%	-0,09%	-0,12%	-0,13%	0,12%
2015	61,64%	52,76%	15,26%	63,66%	22,13%
2014	52,23%	40,60%	21,66%	60,88%	34,10%
2013	48,59%	35,90%	14,05%	55,32%	20,15%
2012	61,25%	34,80%	10,25%	72,40%	14,12%
2011	42,19%	14,52%	3,88%	41,88%	5,01%
2010	90,03%	27,20%	10,45%	77,33%	14,49%

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování.

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (dále jen ROE) je poměrový ukazatel čistého zisku a vlastního kapitálu. ROE patří ke klíčovým ukazatelům, který hodnotí úspěšnost podnikání firmy. Cílem ROE je maximalizování čistého zisku s minimálním vloženým vlastním kapitálem. Vysoké hodnoty ukazatele nemusí být vždy dobrým signálem. V případě, když firma vykazuje vysoké procento ROE, může se jednat o zavádějící skutečnost. Vysoká hodnota spolu s vysokým rizikem, může znázorňovat situaci, kdy hodnota VK se může odchýlovat od tržní hodnoty (Businessvize, 2017).

Při vstupu firmy X na trh v roce 2010 byla hodnota poměrového ukazatele ROE maximální a to 90%. Firma X tedy generovala maximální čistý zisk s minimem vlastního kapitálu. Tuto situaci mohlo ovlivnit počáteční vysoké riziko při vstupu firmy X na trh. Z roku 2011 na 2012 se hodnota ROE opět navýšila a bylo to hlavně z důvodu navýšení čistého zisku z 1 464 tis. Kč na 5 485 tis. Kč. Grafické znázornění hodnot ukazatele za roky

2010 až 2016 jsou uvedeny v příloze č. 3, graf č. 1. EAT patří k jedním z faktorů, který ovlivňuje ROE, když se navýší EAT, tak se navýší i ROE.

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv je poměrový ukazatel, který zkoumá poměr mezi hrubým ziskem před zdaněním a celkovými aktivy firmy X (Businesscenter, 2017). V případě ROA nelze stanovit doporučenou hodnotu v procentech, v tomto případě je požadovaná a preferována nejvyšší hodnota.

Na základě výsledků ROA firma X v letech 2010 až 2016 lze sledovat měnící se výkonnost. V roce 2010 byl poměr EBIT a aktiv na úrovni 30 %, což na výchozí pozici není špatný začátek. Od roku 2012 byl plynulý nárůst toho poměru z 34,8 % až na 52,76 %. Vysoké hodnoty docílila firma v roce 2015 díky velké zakázce na kompletní přestavbu prodejen mezinárodní potravinářské firmy, kdy se rapidně zvýšily tržby a také majetek firmy X. V roce 2016 následoval dramatický pokles ROA na zápornou hodnotu -0,09%. Firma od roku 2011 plynule zvyšovala své tržby s rostoucím počtem zakázek a také aktiv majetku. Grafické znázornění a výpočet ukazatele je uveden v příloze č. 3, graf č. 2. V roce 2016 nastal útlum velkých zakázek při zachovaném počtu zaměstnanců, což vyústilo v negativní výnosnost celkových aktiv.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (dále jen ROS) je další poměrový ukazatel, který zkoumá procentuální podíl zisku a celkových tržeb. V případě využití EAT při výpočtu se značí jako průměrná čistá zisková marže. ROS by se měl pohybovat od 2-50 %, kdy je důležité být nad 10 %. V případě nízkého ROS se může jednat o kombinaci faktorů jako je rychlý obrat zásob a současně vysoký objem tržeb (Kuběnka, 2015).

V případě let 2010 a 2012–2015 byla rentabilita tržeb na úrovni větší než 10%, což značí stanovenou výhodnou úroveň hodnoty ROS. V případě roku 2011, 2014 a 2016 se hodnoty nestandardně vychýlili. V roce 2011 lze tuto změnu přisuzovat pomalému obratu zásob viz graf č. 3 v příloze č. 5 a téměř dvojnásobnému nárůstu tržeb při menším čistém zisku než v roce 2010. V roce 2014 se hodnota ROS navýšila na 21,66 %, především z důsledku rapidního poklesu doby obratu zásob při zvýšení čistého zisku až na dvojnásobnou hodnotu proti roku 2013. Rok 2016 neodpovídal stanoveným hodnotám tohoto poměrového ukazatele a byl velmi ztrátový, tedy -0,12 %. Z důvodu negativní hodnoty čistého zisku, hodnota ROS se musela také procentuálně ponížít. Celková situace značí, že firma X neměla

tolik zakázek a musela si udržet stávající najaté zaměstnance, které nabrala v důsledku velké zakázky v roce 2015. Grafické zpracování a výpočet ukazatele ROS je uvedeno v příloze č. 3, graf č. 3.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu

Poměrový ukazatel rentability dlouhodobého kapitálu (dále jen ROCE) uvádí poměr mezi EBIT a dlouhodobě vloženým a investovaným kapitálem. Dlouhodobě vložený kapitál, ať z cizích či vlastních zdrojů, představuje dlouhodobé závazky, dlouhodobé bankovní úvěry, dlouhodobé obchodní závazky a vlastní kapitál (Kuběnka, 2015).

Ukazatel ROCE vyjadřuje stav efektivnost investice do tohoto byznysu z dlouhodobého hlediska. Největší výnosnost dlouhodobých zdrojů lze pozorovat v letech 2010, 2012 a 2015. V roce 2010 byla největší hodnota ROCE 77,3 %. V roce 2016 se opět rentabilita v tomto případě dlouhodobého kapitálu dostala do negativních hodnot, což je způsobeno zápornou hodnotou zisku před zdaněním a úroky. Grafické znázornění výpočet ukazatele ROCE je uveden v příloze č. 3, graf č. 4.

Rentabilita nákladů

Rentabilita nákladů (dále jen ROC) vyjadřuje relativní úroveň nákladů ve firmě a patří mezi doplňující ukazatel k rentabilitě tržeb. ROC vyjadřuje poměr mezi EBIT a celkovými náklady firmy. Velikost procentuální hodnoty ROC je závislá na mnoho faktorech, například na změně nákladů, změně prodejní marže, změně ceny výrobků a na celkové výši tržeb. Mezi hlavní faktory, které snižují rentabilitu nákladů je zvýšení marže za prodané výrobky a služby a snižování nákladů (Růčková, 2015).

Poměrový ukazatel ROC vyjadřuje, kolik Kč nákladů je třeba vynaložit, aby firma X dostáhla 1 Kč zisku. Snižováním nákladů, jak se dělo ve firmě X v letech 2010 až 2011 a 2014 až do roku 2016, může podnik vykazovat vyšší absolutní hodnotu zisku a tím ovlivnit i jiné ukazatele než ROS. V roce v 2016 byla opět zaznamenána nejnižší hodnota rentability nákladů a to 0,12%, což znázorňuje i situaci, kdy je EBIT v záporné hodnotě. Grafické znázornění a výpočet ukazatele ROC je uveden v příloze č. 3, graf č. 5.

4.3.2 Ukazatel likvidity

Ukazatele likvidity jsou pro podnik velmi důležité z hlediska schopnosti daného podniku dostát svým závazkům a to především těm krátkodobým. Podnik je solventní v případě, kdy se likvidita pohybuje kolem určeného intervalu. Ukazatel likvidity lze dělit do tří částí podle toho, co má daný podnik uhradit a z jaké oblasti bude tyto závazky hradit.

Jednotlivé stupně likvidity se odlišují různou likvidností oběžného majetku, které se do výpočtu zahrnují. Výpočty ukazatelů likvidity jsou znázorněny v tabulce č. 3.

Tabulka č. 4 – Výpočty ukazatelů likvidity

UKAZATELE LIKVIDITY			
Rok	Bežná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita
2016	1,65	0,93	0,2
2015	3,46	2,82	1,68
2014	2,07	1,44	0,32
2013	1,74	1,52	1,15
2012	1,17	1,15	0,7
2011	0,91	0,89	0,58
2010	1,07	1,05	0,77

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování.

Běžná likvidita

Běžná likvidita neboli likvidita třetího stupně udává poměr mezi oběžným majetkem a krátkodobým cizím kapitálem. Likvidita znázorňuje situaci, jak bude podnik do budoucna solventní, tedy jak jsou krátkodobé závazky kryty krátkodobými aktivy. Z pohledu věřitele je výhodnější varianta, čím větší je poměr běžné likvidity. Mezi všeobecně doporučený interval pro tuto likviditu je hodnota mezi 1,5 – 2,5 (Synek, 2011).

Běžná likvidita ve firmě X od roku 2010 do roku 2012 nespadá do stanového intervalu. Avšak od roku 2013 do současnosti se likvidita nachází v intervalu od 1,65 až do rekordních 3,46 v roce 2015. Vysoká likvidita v roce 2015 je pro firmu negativním signálem. Firma X disponovala velkým množstvím neproduktivních prostředků v hotovostní podobě a mohlo se jednat o narušení provozního fungování firmy. V roce 2016 se situace běžné likvidity vrátila do stanového intervalu. Grafické znázornění a výpočet pro běžnou likviditu je uveden v příloze č. 4, graf č. 1.

Pohotová likvidita

Druhý stupeň likvidity, jinak označovaný jako pohotový, poměřuje objem pohledávek a krátkodobého finančního majetku ke krátkodobému cizímu kapitálu. Autor Synek (2011) uvádí doporučenou hodnotu pohotové likvidity v intervalu od 1 do 1,5. V případě, když je pohotová likvidita v určitém roce vyšší, znamená to pro management firmy malou výnosnost. Firma by měla na základě výsledků optimalizovat strukturu oběžných aktiv.

V případě firmy X je hodnota pohotovosti likvidity doposud nejnižší pouze v roce 2011, kdy hodnota činila 0,89. Naopak v roce 2015 hodnota pohotovosti likvidity vzrostla na hodnotu 2,82, kdy firma X měla potíže s výnosností. Převážná část oběžných aktiv byla vázána v podobě pohotovostních prostředků, které nesou malý nebo žádný úrok. Ani v roce 2016 se firma do doporučeného intervalu nevešla, kdy pohotovostní likvidita klesla pod hodnotu 1. Výsledek likvidity značí situaci, kdy krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek nepokryjí krátkodobé závazky. Grafické znázornění a výpočet pro pohotovostní likviditu je uveden v příloze č. 4, graf č. 2.

Okamžitá likvidita

Likvidita prvního stupně neboli okamžitá, měří poměr mezi krátkodobým finančním majetkem a krátkodobým cizím kapitálem. Tato likvidita měří schopnost podniku uhradit dluhy nejlíkemnějším majetkem, což jsou peníze na běžném účtu, šeky a cenné papíry.

Finančně zdravá firma by měla dosahovat hodnot nad 0,2 (Businessvize, 2017), čemuž odpovídají výsledky firmy X v letech 2010 až 2015, rok 2016 pak vykázal hodnotu okamžité likvidity přesně 0,2. Grafické znázornění a výpočet pro pohotovostní likviditu je uveden v příloze č. 4, graf č. 3.

4.3.3 Ukazatel aktivity

Poměrové ukazatele aktivity zkoumají efektivnost podniku využít svůj majetek. Ukazatele poměřují velikost tržeb v návaznosti na hodnotu celkového majetku a jeho složek. Ukazatele aktivity lze dělit do dvou tříd, a to na ukazatele obrátu a ukazatelé doby obrátu. Obrátová část je tvořena obrátem celkových aktiv, obrátem dlouhodobého majetku a obrátem zásob. Část doby obrátu zahrnuje dobu obrátu celkových aktiv, dobu obrátu pohledávek, dobu obrátu závazků a dobu obrátu zásob (Kuběnka, 2015). Výpočty ukazatelů aktivity jsou znázorněny v tabulce č. 4.

Tabulka č. 5 – Výpočty ukazatelů aktivity

UKAZATELÉ AKTIVITY			
Rok	Obrat celkových aktiv	Obrat dlouhodobého majetku	Obrat zásob
2016	0,82	1,41	8,46
2015	2,78	6,8	26,12
2014	1,52	5,03	7,28
2013	2,07	5,26	27,49
2012	2,74	6,88	243,35
2011	3	7,41	275,08
2010	2,1	7,22	155,81
Rok	Doba obratu zásob	Doba obratu pohledávek	Doba obratu krát. závazků
2016	42,57	90,65	108,52
2015	13,78	21,41	21,47
2014	49,46	87,43	78,06
2013	13,1	19,03	59,89
2012	1,48	27,81	66,5
2011	1,31	20,49	77,28
2010	2,31	26,16	108,76

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování.

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv měří podíl mezi tržbami a celkovými aktivy podniku. Ukazatel dává informaci podniku o tom, kolikrát je schopná celková aktiva obrátit za rok. Grafické znázornění a výpočet obratu celkových aktiv je uveden v příloze č. 5, graf č. 1.

Obecné pravidlo pro hodnoty obratu celkových aktiv je minimální hodnota 1 (Kuběnka, 2015). Firma X odpovídá takto stanovenému pravidlu, vyjma roku 2016, kdy hodnota obratu činila 0,82. Situace je způsobena nižšími tržbami a navýšením celkových aktiv než v roce 2015. Tržby v roce 2015 byly 173 959 tis. Kč a v roce 2016 76 687 tis. Kč. Na druhou stranu celková aktiva v roce 2015 byly 62 618 tis. Kč a v následujícím roce už 93 666 tis. Kč.

Obrat dlouhodobého majetku

Obrat dlouhodobého majetku poměruje tržby a dlouhodobý majetek podniku. Jedná se tedy o zjišťování efektivnosti využívání dlouhodobého kapitálu, což jsou stroje, dopravní prostředky a budovy. Grafické znázornění a výpočet obratu dlouhodobého majetku je uveden v příloze č. 5, graf č. 2.

K doporučeným hodnotám se firma X přiblížila v letech 2010 až 2013 a v roce 2015. Doporučená hodnota obratu 5,1, v roce 2014 se hodnota ponížila na 5,03, což znamená, že firma měla začít jednat za účelem zvýšit tržby. V roce 2016 je situace odlišná, i když jsou tržby nízké, tak dlouhodobý majetek vzrostl až dvojnásobně. V roce 2015 činila hodnota

majetku 25 579 tis. Kč a následující rok již 54 345 tis. Kč. Proto by bylo vhodné, aby firma X začala odprodávat své aktiva a snížila tak dobu obratu.

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob poměřuje tržby vůči objemu zásob podniku. Tento poměrový ukazatel sděluje podniku, kolikrát se zásoby přemění na hotovost za rok a jsou znovu uskladněny. K pozitivnímu obratu zásob dochází v případě, kdy je meziroční nárůst hodnot (Kuběnka, 2015). Grafické znázornění a výpočet obratu zásob je uveden v příloze č. 5, graf č. 3.

V případě firmy X jsou znát patrné meziroční nárůsty v roce 2010, 2011, 2014 a 2015. Toto zvýšení značí zvyšující se efektivnost využívání zásob. V ostatních letech mohly firmu X ovlivnit faktory jako jsou výše tržeb, chyby ve skladovém hospodářství, nebo navyšování počtu zásob.

Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob poměřuje objem zásob a podíl tržeb za 360 dní. Obecně lze říci, že doba obratu zásob by se měla držet na co nejnižší úrovni (Businessvize, 2017). V případě firmy X byla doba obratu od roku 2010 do roku 2012 optimální. V případě dalších let lze vidět obrovský nárůst například v roce 2013, kdy byla hodnota 13,10, v roce 2014 pak byla hodnota už na 49,46. Grafické znázornění a výpočet doby obratu zásob je uveden v příloze č. 5, graf č. 4.

Doba obratu pohledávek

Ukazatel splatnosti pohledávek neboli doba obratu pohledávek udává firmě informaci o tom, za jak dlouho zákazník uhradí své závazky vůči podniku. Jedná se o průměrnou hodnotu, ale ideálně by se měly hodnoty pohybovat okolo 48 dnů (Synek, 2011). Větší výkazové hodnoty nejsou optimální pro podnik a způsobují, že podnik má dlouhodobě vázané finance. U firmy X se jedná především o výkyvy v letech 2014 a 2016. V roce 2014 byla průměrná splatnost pohledávek na 87,43 dnech a nejhorší situace byla v roce 2016, kdy splatnost pohledávek činila 90,65 dnů. Jedná se tedy o nejhorší stav firmy X z pohledu splatnosti pohledávek. Grafické znázornění a výpočet doby obratu pohledávek je uveden v příloze č. 5, graf č. 5.

Doba obratu krátkodobých závazků

Doba obratu krátkodobých závazků neboli splatnost těchto závazků je určena na základě podílu krátkodobých závazků a průměrných tržeb (tržby/360 dní). U závazků je přijímána teorie o maximalizaci doby obratu závazků, z důvodu výhodného financování z bezplatných obchodních úvěrů (Businessvize, 2017). Vše má za cíl minimalizovat kapitálové náklady a potřeby oběžného majetku. Grafické znázornění a výpočet doby obratu krátkodobých závazků je uveden v příloze č. 5, graf č. 6. V tomto ohledu byla firma X vždy v optimální intervalu hodnot kromě roku 2015, kdy doba obratu klesla na hodnotu 21,47. Tato situace mohlo nastat vyjma ostatních faktorů především kvůli většímu bankovnímu úvěru, který mohl překročit oběžné závazky.

Zhodnocení finanční analýzy

Pro komplexní zhodnocení finanční analýzy je třeba jednotlivé ukazatele rentability, likvidity a aktivity hodnotit odděleně. Ukazatele rentability vykazují velmi pozitivní hodnoty převážně v letech 2010 a 2015, ojediněle pak v roce 2014. Rok 2010 znamenal vstup firmy na trh bez možných závazků z minulých let, naopak v roce 2015 firma vykazovala velké zisky z důvodu dosažení mnoha významných zakázek. Negativní hodnoty u ukazatele rentability byly v roce 2016 a zřídka v roce 2011. Například ROS v roce 2011 vykazoval druhou nejnižší hodnotu z důvodu poklesu zisku oproti předchozímu roku. Rok 2016 je negativní v rámci všech uskutečněných analýz z důvodu záporného výsledku hospodaření firmy X.

Ukazatelé likvidity znázorňují více různorodou skupinu výsledků. Z pohledu běžné likvidity jsou negativní roky 2010, 2011 a 2012. Důvodem jsou poměrně stejné hodnoty oběžných aktiv a krátkodobých závazků. V roce 2015 byla hodnota likvidity maximální, což znamená, že firma X měla velké množství neproduktivních prostředků a mohlo dojít i k narušení provozního procesu. Výpočet pohotové likvidity zdůrazňuje opět rok 2015, kdy se firma X potýkala se špatnou výnosností. V rámci okamžité likvidity je firma schopna okamžitě uhradit své dluhy.

Ukazatelé aktivity poskytují informace, jak firma X hospodaří se svými aktivy. Negativní hodnoty ukazatelů jsou nejvíce zřetelné v roce 2016, což je způsobeno záporným hospodářským výsledkem. Z dlouhodobého hlediska výsledky finanční analýzy nejsou krizové, záporné hodnoty v roce 2016 mohou znamenat pouze krátkodobou ztrátu firmy X. Top management by se ale měl začít věnovat určitým symptomům, které byly odhaleny.

Jde o vázanost finančního zdraví podniku na jednoho mezinárodního zákazníka, snížit množství zásob a obecně se soustředit na zvýšení tržeb.

4.4 SWOT analýza

Pro detailní zhodnocení analýzy bude využito bodového systému, kterým se dle síly působení ohodnotí jednotlivé faktory. Bodová škála je stanovena od 1 až do 5, kdy 1 znamená sílu nejmenší a 5 sílu největší. Následně bude toto hodnocení využito k sestavení SWOT grafu.

Klíčovou rolí vnitřní analýzy je identifikace silných a slabých stránek firmy X.

Silné stránky

- Vlastní výrobní hala a lakovna (5),
- využívání vlastní ekologické technologie na antivirové a antibakteriální čištění (4),
- nové obchodní zázemí (výstavba budovy pro celou firmu) a pobočka v Praze (4),
- kladné reference zákazníků (4),
- vlastní certifikáty ISO norem 9001 a 14001 (3),
- vysoká schopnost okamžité úhrady (3),

Součet bodů se rovná 23 v rámci silných stránek SWOT analýzy.

Slabé stránky

- Orientace pouze na český trh (-5),
- absence účetnictví jednotlivých středisek (-5),
- nedokončené standardy pro halu (-5),
- dlouhá doba vázanosti zásob ve firmě (-4),
- orientace na jednoho odběratele (-5),
- malý podíl sportovní divize na trhu (-3),
- negativní výsledek ukazatelů rentability ROC, ROS, ROCE (-3),
- špatná platební morálka odběratelů (-3).

Součet bodů se rovná -33 v oblasti slabých stránek SWOT analýzy.

Vnější analýza má za cíl identifikovat potenciální příležitosti a hrozby.

Příležitosti

- Oslovení nového segmentu zákazníků – retail a sportovní vybavení a workoutové hřiště (5),
- nové dotační programy EU pro podporu rozvoje výroby (5),
- expandování firmy X do zahraničí (4),
- Zlepšení povědomí o značce mezi zákazníky (4),
- rozšíření stávající výroby o vlastní produkty (4).

Součet bodů je 22, z pohledu příležitostí.

Hrozby

- Zvětšující se tlak současné konkurence na trhu v oblasti retailu (-4),
- pokles ekonomicky aktivního obyvatelstva (-1),
- rostoucí vliv zákazníků (-4),
- nezachycení trendu vývoje technologických inovací v oblasti obchodního zařízení - samoobslužné systémy, automatické scannery (-5),
- ztráta odběratelů z důvodu levnějších výrobků ze zahraničí (-4).

Součet bodů je -18, v rámci hrozeb.

Z hodnocení vnitřní analýzy je patrná síla výčtu slabých stránek, které převyšují stránky silné. Vlivy z pohledů příležitostí a hrozeb v rámci vnější analýzy mají odlišnou tendenci. Hrozby nemají takovou velkou váhu jako příležitosti, ale i tak by se jim měla firma X věnovat a nepodceňovat je.

Pro zlepšení jednotlivých faktorů, tedy silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, je třeba využití vah na bodové stupnici. Váhy jako doplnění SWOT analýzy vyjadřují důležitost jednotlivých faktorů. Pro správné hodnocení musí být součet vah jednotlivých faktorů v každé oblasti roven 1. Každá přidělená váha, která má větší číslo je i více důležitá. Zpracovaná analýza SWOT, viz tabulka č. 6, znázorňuje situaci firmy X. Součet celkového výpočtu pro silné stránky a slabé stránky je roven -0,255, což znamená, že slabé stránky svojí hodnotou převyšují silné stránky. V interní analýze SWOT je výsledek záporný. Následně součet příležitostí a hrozeb v externí analýze má příznivější hodnoty. Externí analýza vykazuje kladnou hodnotu 0,5. Souhrnným součtem interní a externí analýzy je hodnota analýzy SWOT 0,245. Výsledek není příliš dobrý, je třeba se zaměřit na nápravu, resp. navýšení hodnot silných stránek, pracovat s příležitostmi, a naopak eliminovat oblasti slabých stránek a hrozeb. Pro zlepšení situace firmy X na základě analýzy SWOT lze

konstatovat, že by se management firmy X měl zaměřit na body s nejvyšší vahou v oblasti slabých stránek, a tedy body orientace firmy na český trh, vázanost na jednoho odběratele a zavést střediskové účetnictví.

Tabulka č. 6 SWOT analýza

Silné stránky	Váha	Hodnocení	
Vlastní výrobní hala a lakovna	0,3	5	1,5
Vlastní ekologická technologie na antivirové a antibakteriální čištění	0,3	4	1,2
Nové obchodní zázemí a pobočka v Praze	0,2	4	0,8
Vlastník certifikátu ISO norem 9001 a 14001	0,08	3	0,24
Kladné reference zákazníků	0,06	4	0,24
Vysoká schopnost okamžité úhrady	0,06	3	0,18
Součet			4,16
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	
Orientace pouze na český trh	0,2	-5	-1
Absence účetnictví jednotlivých středisek	0,3	-5	-1,5
Nedokončené standardy pro halu	0,08	-4	-0,32
Dlouhá doba vázanosti zásob ve firmě	0,135	-4	-0,54
Orientace na jednoho odběratele	0,1	-5	-0,5
Malý podíl na trhu v oblasti sportovního vybavení a workoutových hřišť	0,05	-3	-0,15
Negativní výsledek ukazatelů rentability ROC, ROCE, ROIC	0,135	-3	-0,405
Součet			-4,415
Příležitosti	Váha	Hodnocení	
Oslovení nového segmentu zákazníků – retail a sportovní vybavení a workoutové hřiště	0,3	5	1,5
Nové dotační programy EU pro další podporu rozvoje	0,3	5	1,5
Expandování firmy do zahraničí	0,2	4	0,8
Zlepšení povědomí o značce mezi zákazníky	0,1	4	0,4
Rozšířená stávající výroby o vlastní produkty	0,1	4	0,4
Součet			4,6
Hrozby	Váha	Hodnocení	
Zvětšující se tlak současné konkurence na trhu v oblasti retailu	0,2	-5	-1
Pokles ekonomicky aktivního obyvatelstva	0,2	-2	-0,4
Rostoucí vliv zákazníků	0,1	-4	-0,4
Nezachycení trendu vývoje technologických inovací v oblasti obchodního zařízení	0,3	-5	-1,5
Ztráta odběratelů z důvodu levnějších výrobků ze zahraničí	0,2	-4	-0,8
Součet			-4,1

Interní analýza	-0,255
Externí analýza	0,5
Celkem	0,245

Zdroj: Vlastní zpracování.

5 Tvorba krizových scénářů vývoj potenciální krizí

Na základě vypracovaných analýz lze vytvořit krizový profil firmy X s cílem předcházet potenciálním krizím. Pro vytvoření krizového profilu je nutné identifikovat ohniska krize, vytvořit analýzy ohrožení a nastavit nové strategie firmy.

Určení ohnisek krize

K identifikaci ohnisek krize byly využity vypracované analýzy, pro identifikaci ohnisek z vnějšího prostředí bylo využito PESTLE analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Pro identifikace ohnisek z vnitřního prostředí bylo využito finanční analýzy a analýzy SWOT.

Na základě zjištěných ohnisek a po konzultaci s majiteli firmy X jsou podrobněji rozpracovány následující ohniska krize.

Vybraná ohniska krize

- Orientace na jednoho odběratele,
- střediskového účetnictví,
- nedostatek odborně vyučených pracovníků na trhu práce,
- nedostatečně zpracované standardy kvality pro výrobu,
- zesilující tlaky konkurenčních firem.

Pro znázornění dopadů a pravděpodobnosti vzniku krize je vytvořena krizová matice. Stanovení účinků potenciální krize spolu s pravděpodobností, popisem a spouštěčem krize je znázorněny a vyhodnoceny ve zjednodušeném krizovém scénáři pro malé a střední firmy. Krizový scénář obsahuje informace o délce období nástupu krize, odůvodnění stanovené míry pravděpodobnosti a stanovení účinku krize v bodové škále od 1 do 10 (Mikušová, 2014). Ohniska jsou hodnoceny z pohledu pravděpodobnosti vzniku a velikosti jejich účinků na firmu. Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize lze pak členit do tří intervalů (Mikušová, 2014). První interval pravděpodobnosti má hodnoty od 0–33 % a značí malou pravděpodobnost, druhý interval je od 33–67 % a jedná se o střední pravděpodobnost. Třetí interval má hodnotu pravděpodobnosti vzniku nejvyšší a hodnota se pohybuje nad 67 %.

Dopady krize podniku lze členit do tří částí (Winterling, 1992). První část označuje krize negativní, které podnik neohrožují a jedná se o bodový interval ve škále 0–3,3. Druhá část označuje situaci, kdy krize ohrožuje podnik a interval se pohybuje od 3,4–6,7. Třetí část, krize zničující, má hodnotu 6,7. Následné průměrné bodové hodnocení ohniska krize

a celkový účinek krize na firmu bude vypočten aritmetickým průměrem hodnocených účinků krize.

Tabulka č. 7 – Orientace na jednoho odběratele

OHNISKO Č. 1										
Ohnisko krize:	orientace na jednoho odběratele									
Spouštěč krize:	odběratel se rozhodne oslovit konkurenční firmu									
Popis krize:	<ul style="list-style-type: none"> • Ztráta strategického odběratele způsobí finanční problémy. Výpadek celoročních objednávek ovlivní jednotlivé střediska jako jsou výroba, obchodní oddělení, servisy aj. • Ohnisko krize by mohlo mít dopad i na novou provozovnu firmy díky neschopnosti splácet sjednaný úvěr. • Firma nebude schopna vyplácet mzdy svým zaměstnancům a bude muset snížit počty pracovníků. Bude muset snížit i počet najímaných pracovníků OSVČ, kteří mohou ztratit zájem s firmou spolupracovat. • Bude ohrožena solventnost firmy i její pověst na trhu. 									
Délka období nástupu potenciální krize:	1 rok									
Pravděpodobnost vzniku krize:	70%									
Odůvodnění míry pravděpodobnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • neustálé změny organizační struktury a případná ztráta navázaných kontaktů u odběratele • odběratel má specifické požadavky a žádá i snížení nastavených smluvních cen 									
Stanovení účinku:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Náklady				x						
Tržby							x			
Produkce						x				
Pověst firmy				x						
Solventnost						x				
Existence firmy					x					
Odběratelé				x						
Průměrné bodové hodnocení:	5,1									

Zdroj: Mikušová, 2014, vlastní zpracování.

Z průměrného bodové hodnocení vyplývá, že se jedná o krizi ohrožující existenci firmy. Přidělená pravděpodobnost vzniku naznačuje, že se této krizi patrně nelze vyhnout.

V případě, kdy firma X ztratí svého hlavního odběratele, bude mít krize dopad do mnoha oblastí. Jelikož hlavní odběratel zaručuje celoroční zakázky, propad tržeb a objem produkce rapidně klesne. Náklady bude muset firma X snížit na minimum tak, aby zajistila solventnost a celkovou existenci firmy na trhu.

Tabulka č. 8 – Střediskové účetnictví

OHNISKO Č. 2										
Ohnisko krize:	střediskové účetnictví									
Spouštěč krize:	ztrátový hospodářský výsledek									
Popis krize:	<ul style="list-style-type: none"> Firma X je rozdělena do středisek, z důvodu působení v různých odvětví. Jednotlivé činnosti firmy jsou rozděleny na středisko markety, výroba a sport. Režijní náklady celé firmy i za všechny střediska jsou poměrově rozděleny. Krize může nastat v případě, kdy jsou náklady rozděleny na střediska, které negenerují výnosy a stávají se pak ztrátovými. Firma X má klamné informace o jednotlivých střediscích a může podniknout určité kroky, kterými zvýší své náklady na revitalizaci ztrátového střediska. Po špatném hodnocení a rozdělení nákladů na střediska je možné, že by firma X ukončila podnikání v daném odvětví. 									
Délka období nástupu potenciální krize:	1 rok									
Pravděpodobnost vzniku krize:	50%									
Odůvodnění míry pravděpodobnosti:	<ul style="list-style-type: none"> špatné odhady a plány zisků na jednotlivé střediska neschopnost vyhodnotit hospodářský výsledek jednotlivých středisek – absence střediskového účetnictví 									
Stanovení účinku:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Náklady					x					
Tržby			x							
Produkce						x				
Existence firmy		x								
Provázanost výroby				x						
Průměrné bodové hodnocení:	4									

Zdroj: Mikušová, 2014, vlastní zpracování.

Bodové hodnocení opět naznačuje, že krize má symptomy ohrožující firmu X s pravděpodobností vzniku 50 %.

Nemožnost zjištění hospodářského výsledku u jednotlivých středisek také představuje určitou hrozbu. Firma X může na základě špatného vyhodnocení a přidělených poměrných režijních nákladů ukončit fungování některý středisek, existence celého podniku by ohrožena být neměla. Pro nápravu zjištěného záporného hospodářského výsledku může firma vynaložit zbytečné náklady na obnovu daného střediska.

Tabulka č. 9 – Nedostatek odborně vyučených pracovníků na trhu práce

OHNISKO Č. 3										
Ohnisko krize:	nedostatek odborně vyučených pracovníků na trhu práce									
Spouštěč krize:	ztráta zájmu studentů o výuční obory									
Popis krize:	<ul style="list-style-type: none"> • Pro firmu X to může znamenat, že nebude mít dostatek zaměstnanců klíčových pro výrobu. • Požadované profese firmy X jsou elektrikáři či svářeči s kvalifikací a minimální praxí. • Zaškolení zmíněných zaměstnanců zvyšuje náklady firmy. Firma může zaměstnat absolventa odborné školy, ale ti si kladou velké finanční nároky. I přesto, že by firma souhlasila s podmínkami, není jistota kvalitně odvedené práce. V případě špatně odvedené práce může zaměstnanec poškodit i pověst firmy. • Náklady na školení a zaučení jednoho pracovníka jsou poměrně vysoké a případná nespokojenost se zaměstnancem nebo jeho odchodem ke konkurenci stojí firmu 50 000 Kč v rámci investice do vzdělání. 									
Délka období nástupu potenciální krize:	3 rok									
Pravděpodobnost vzniku krize:	20%									
Odůvodnění míry pravděpodobnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • nároky potenciálních vyučených žadatelů o práci • pokles vyučených a kvalitních zaměstnanců + investování do inzerce pro nábor pracovníků 									
Stanovení účinku:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Náklady						x				
Tržby			x							
Produkce		x								
Existence firmy		x								
Pověst firmy	x									
Průměrné bodové hodnocení:	2,8									

Zdroj: Mikušová, 2014, vlastní zpracování.

Průměrné bodové hodnocení u ohniska č. 3 je nejnižší a krize má negativní účinek. Negativní účinek ve spojitosti s nízkou pravděpodobností nepředstavuje pro firmu X hrozbu.

Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců vlivem ztráty zájmu o výuční obory může ovlivnit hlavně náklady firmy X. Zaškolení a zaučení nekvalitních zaměstnanců znamená vynaložení dostatku finančních prostředků i přesto, že zaměstnanec může vypovědět smlouvu a odejít ke konkurenci. Existenci firmy tato krize nijak neohrozí, jedná se spíše o nalezení a udržení si kvalitních zaměstnanců s profesním zaměřením.

Tabulka č. 10 – Firma nemá nastaveny standardy kvality pro výrobu

OHNISKO Č. 4										
Ohnisko krize:	firma nemá nastaveny standardy kvality pro výrobu									
Spouštěč krize:	znepokojující kvalita výrobků a časté reklamace									
Popis krize:	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření a zavedení managementu kvality patří k strategickému rozhodnutí nejen pro výrobní podnik. Firma X disponuje certifikátem ISO 9001, ale detailně zpracovaná dokumentace pro optimalizaci procesů ve výrobě a lakovně chybí. • Firma by se mohla dostat do problému v případě, kdyby generovala velké procento neshodných výrobků. V návaznosti na to by se zvětšovaly náklady na opravu či reklamaci vyrobených výrobků. • Ovlivnění může spočívat také v poškození pověsti firmy u nových zákazníků či úplná ztráta zakázky. • Krize se může projevit i v dalších střediscích, jelikož výroba vyrábí komponenty pro středisko sport – workoutové hřiště. 									
Délka období nástupu potenciální krize:	1 rok									
Pravděpodobnost vzniku krize:	40%									
Odůvodnění míry pravděpodobnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • chybí optimalizace procesů • větší produkce nekvalitních výrobků 									
Stanovení účinku:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Náklady					x					
Tržby			x							
Odběratelé			x							
Produkce			x							
Existence firmy	x									
Pověst firmy			x							
Průměrné bodové hodnocení:	3									

Zdroj: Mikušová, 2014, vlastní zpracování.

Z průměrného hodnocení ohniska č. 4 vyplývá, že se jedná o krizi s negativními účinky na firmu X. Pravděpodobnost vzniku krize se pak nachází na střední úrovni.

Standardy kvality jsou velmi důležité pro vhodné nastavení optimalizace procesů a jejich neustálé zlepšování. V případě vyššího procenta neshod výrobků se jedná o navýšení nákladů na materiály, pracovní sílu a reklamační řízení. Časté reklamace výrobků od zákazníka mohou znamenat vyšší pravděpodobnost ztráty a postavení na trhu. V návaznosti na propojení střediska výroby a sportu je krize ohrožující.

Tabulka č. 11 – Zesilující tlaky konkurenčních firem

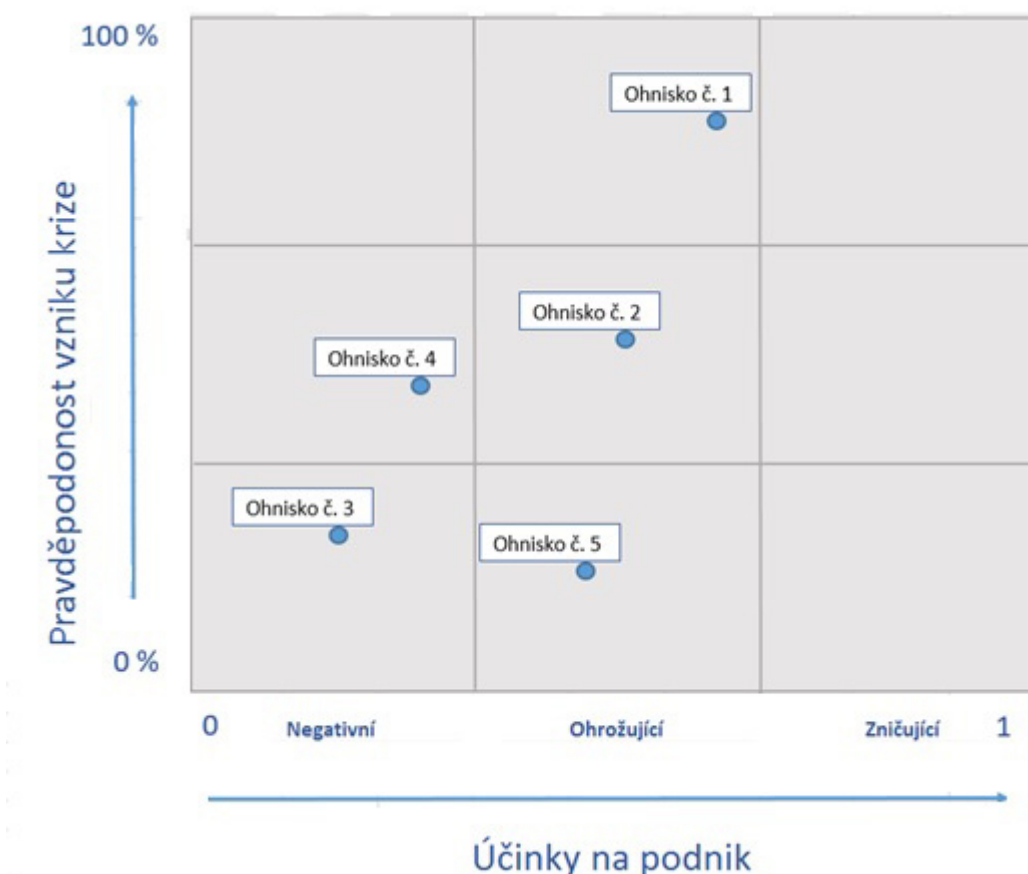
OHNISKO Č. 5										
Ohnisko krize:	zesilující tlaky konkurenčních firem									
Spouštěč krize:	cenová politika konkurenčních firem									
Popis krize:	<ul style="list-style-type: none"> • Neschopnost firmy reagovat na ceny konkurenčních firem ve výběrových řízeních, může pro firmu znamenat ztrátu. • Firma by musela nastavit ceny svých výrobků na nejnižší úroveň, což může ovlivnit firmu hlavně z pohledu nákladů a poskytované kvality výrobků s následkem negativního ovlivnění objemu produkce. Negativní dopad může mít i na pověst firmy a ztrátu dlouhodobých zákazníků. 									
Délka období nástupu potenciální krize:	1 rok									
Pravděpodobnost vzniku krize:	30%									
Odůvodnění míry pravděpodobnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • tlak ze strany velké konkurenční firmy na snižování cen • dlouholetá tradice konkurentů a velikost firem + využití vlastní lakovny a výroby pro zhotovení výrobků + příležitost rozšíření portfolia výroby o vlastní produkty 									
Stanovení účinku:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Náklady						x				
Tržby					x					
Odběratelé				x						
Produkce				x						
Existence firmy			x							
Pověst firmy	x									
Průměrné bodové hodnocení:	3,8									

Zdroj: Mikušová, 2014, vlastní zpracování.

Na základě průměrného hodnocení posledního ohniska lze konstatovat, že krize je ohrožující. Pravděpodobnost vzniku krize je na střední úrovni, což naznačuje možnost jejího vzniku.

Cenová politika konkurenčních firem, které působí i na zahraničních trzích, je cílenou strategií. Firma X spadá do oblasti malých a středních podniků, čímž je vyjednávací pozice v této oblasti na nízké úrovni. Snižováním cen výrobků firmě X vzrostou náklady a negativně tím ovlivní velikost tržeb. Dalším dopadem krize může být snížení počtu zákazníků a tím následně způsobit i ukončení existence firmy X.

Obrázek č. 9 Krizová matice



Zdroj: Mikušová, 2014, vlastní zpracování.

Vyhodnocení krizové matice

Na základě vytipovaných ohnisek krize a jejich zanesením do krizové matice bylo odhaleno, že dvě ohniska, č. 3 a č. 4, nepředstavují pro firmu X závažný problém. I přesto, že ohnisko č. 4 má větší pravděpodobnost vzniku, stále spadá do oblasti s negativními účinky na podnik. Z důvodu nízké až střední úrovně rizika je doporučená strategie vyřešení způsobem hašení krize (Mikušová, 2014). Hašení krize znamená vyčkat na dobu, kdy krize propukne a poté ihned začít jednat. Nedílnou součástí strategie je stálá kontrola ohnisek, zda se nezměnily na účinky ohrožující podnik. Zbývá tři ohniska představují vyšší stupeň ohrožení firmy. Ohnisko č. 5 je vyhodnoceno s malou pravděpodobností vzniku, na druhou stranu ohnisko č. 2 má stanovenou pravděpodobnost vyšší. Oběma ohniskům je doporučena strategie tvorby krizového plánu.

I přesto, že se firma X nenachází v krizové situaci, ohnisko č. 1 představuje velké ohrožení. Aby se firma X připravila a nepodcenila toto ohnisko, je doporučená strategie vyřešení odstraněním ohniska (Mikušová, 2014). Z důvodu velkého ohrožení bude ohnisko č. 1 dále zkoumáno a navrženo řešení.

6 Doporučení pro minimalizaci dopadů potenciální krize podnikatelského subjektu

Hodnocení ohniska

Nejzávažnějším ohniskem krize firmy X je orientace na jednoho odběratele v oblasti retailu se zaměřením na obchodní zařízení a regálové systémy. Ohnisko se vyznačuje vysokou pravděpodobností vzniku a účinky na firmu.

V situaci, kdy si odběratel zvolí jiného dodavatele obchodního zařízení, se firma X s určitostí dostane do finančních problémů. Odběratel má významnou pozici na trhu a firmě X zaručuje celoroční zakázky montáží, vybavení nových prodejen a servisů stávajícího vybavení. Ztráta odběratele způsobí firmě značné škody v oblasti výroby, retailu a servisů. Při nedostatku ostatních zakázek firma X nebude schopna splácet své závazky v podobě sjednaného úvěru na výstavbu nové provozovny, která by měla být dokončena během letních měsíců roku 2017. Dopady se projeví i ve sníženém objemu tržeb, produkce a celkové solventnosti firmy X. Při nedostatečném objemu tržeb firma X nebude schopna udržet si stávající počet 49 zaměstnanců a bude nucena přistoupit k nepopulárnímu propouštění. Hromadné propouštění zaměstnanců může ovlivnit i pověst firmy na trhu a dále poškodit je image. V případě nevyřešení současné situace by se tak firma X mohla dostat do existenční krize.

Na základě kvantifikovaného odhadu je pravděpodobnost vzniku krize stanovena na úroveň 70 %. Přestože má firma X se zmíněným odběratelem dlouholetý dobrý obchodní vztah, náhodná změna organizační struktury či osob ve vedení tohoto odběratele, případně nepředvídatelná krize na jeho straně, může způsobit zastavení či omezení spolupráce. Pravděpodobnosti vzniku krize přispívá i neustálé změny požadavků a standardů. Odběratel klade větší nároky na jednotlivé zakázky s více specifickými požadavky, které firma X nemusí v budoucnu zvládnout. Velkému tlaku čelí firma X ze strany odběratele i v oblasti snížení cen a zkrácení doby dodávek. Délka doby nástupu potenciální krize je stanovena na 1 rok především z důvodů častých neshod s odběratelem.

Odstranění ohniska krize

Na základě odborné literatury a výsledků hodnocení ohniska krize by firma X měla zvolit strategii odstranění rizika. Při závažné situaci, kterou ohnisko představuje, si firma musí zvolit způsob odstranění. Jedním ze způsobů je investice do navýšení jistoty firmy. Druhým způsobem odstranění ohniska krize je opuštění oblasti podnikání.

Firma X spadá do oblasti malých a středních podniků, takže případný první přístup k odstranění ohniska krize může znamenat velkou finanční zátěž v případě financování z vlastních zdrojů, zvláště poté, co se firma v roce 2016 poprvé ocitla ve ztrátě. Situace byla způsobena špatně nastaveným strategickým plánem na rok 2016. Plán zahrnoval i obrat nové výrobní haly a lakovny.

Na konci roku 2014 firma X zažádala o dotace na nákup strojů pro malé podniky se zacílením na zvýšení konkurenceschopnosti v Olomouckém kraji. Dotace z evropských fondů byla získána na vybavení výrobní haly a lakovny (viz obrázek č. 12).

Tabulka č. 12 - Dotace na strojní vybavení 2015

Dotace na strojní vybavení 2015	
Hodnota dotace	7 000 000 Kč
Úrok	1,66%
PRIBOR	0,20%
Měsíční splátka - jistina	212 121 Kč/ měsíc
Splaceno	31.8.2015

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů firmy X.

Firma si na začátku roku 2015 pronajala prostory pro výrobu a lakovnu, kam umístila nově nakoupené stroje. Středisko výroby ještě v březnu 2015 nemělo dostatek kvalifikovaných zaměstnanců na pozicích operativního i taktického managementu, proto na konci první poloviny roku 2015 začal nábor zaměstnanců na pozice do výroby a lakovny. Ve stejném roce firma X získala zakázku na přestavbu všech prodejen nadnárodního obchodního řetězce. Pro zajištění rozsáhlé zakázky si firma najala osoby samostatně výdělečně činné. I přesto, že firma byla vytížena celorepublikovými zakázkami, v říjnu stejného roku generovala ztrátu 17 mil. Kč. Ztráta byla způsobena pozdější splatností pohledávek za přestavbu prodejen a měsíčním úrokem a jistinou, kterou měla z důvodu probíhající čerpané dotace. Po splacení pohledávek u odběratele firma X za rok 2015 generovala čistý zisk 26 563 000 Kč. Na základě získané zakázky a konečném zisku si firma X stanovila plán na další rok, který kopíroval v rámci obrátů rok 2015 (viz tabulka č. 13).

Tabulka č. 13 - Plánovaný obrat firmy X na rok 2015 a 2016

Plánovaný obrat na rok 2015 a 2016		
Rok	Plánovaný obrat	Skutečný obrat
2015	135 mil. Kč	175 mil. Kč
2016	134 mil. Kč	78 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů firmy X.

Nahodnocený plán si vedení firmy začalo uvědomovat již v lednu roku 2016, kdy byla potřeba přijmout zaměstnance na vedoucí pozice výroby a lakovny. Tím došlo ke zvýšení nákladů na provoz střediska výroby a retailu. Do původního plánu obratu nebyly zahrnuty ani náklady na počáteční rozjezd výrobní haly, lakovny. Vedení firmy také počítalo s nereálným počtem zakázek ve výrobě.

Ve stejném roce firma X rozhodla o výstavbě vlastní budovy, čímž chtěla snížit své náklady na pronajímané prostory administrativy a výrobní haly. Banka poskytla firmě X úvěr v hodnotě 60 mil Kč (viz tabulka č. 14)

Tabulka č. 14 - Detail úvěru od banky na výstavbu nového sídla

Úvěr od banky na výstavbu budovy	
Hodnota úvěru	60 000 000 Kč
Úrok	1,50%
Měsíční splátka	706 000 Kč/ měsíc
pojistka	22 000 Kč/měsíc
Doba splátky	7 let
Začátek splácení	1.8.2017

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů firmy X.

Firma v roce 2016 negenerovala žádný zisk z důvodů vyčerpání v podobě provozních nákladů na rozjezd střediska výroby a tím se dostala do ztráty.

Pro odstranění ohniska, tedy vázanosti na jednoho odběratele, si firma X nesmí dovolit negenerovat zisk a nesplácet tak poskytnutý úvěr. V současné době také nejsou možné další investice do rozvoje výroba a to především z důvodu špatného hospodářského výsledku za minulého roku. Firmě X by pro napravení situace napomohl pouze potenciální investor, který by vložil do firmy kapitál. V případě, že by firma potenciálnímu investorovi sdělila strategický plán svého podnikání a plán firmy na expanzi do zahraničí, jevila by se tato investice jako opodstatněná. Vložení kapitálu investorem by se samozřejmě promítlo i v zakládací smlouvě se změnou podílu daného investora ve firmě X. I v tomto případě se jedná o jedinou možnost, jak může firma X odstranit ohrožující riziko a dostat svým závazkům. V případě, kdyby investor vložil do firmy X 10 mil. Kč, jednalo by se o revitalizaci firmy. Vývoj výše vlastního kapitálu i včetně potenciální investice od investora je uvedena v tabulce č. 5. Vložení 10 mil. Kč do firmy by zvýšilo hodnotu vlastního kapitálu na 53 mil. Kč (viz tabulka č. 15). Firma X by pak mohla začít investovat do rozšíření vlastní výroby dílčích komponent a do oblasti marketingu pro zvýšení povědomí o firmě a navázání kontaktů s novými odběrateli.

Tabulka č. 15 – Výše vlastního kapitálu v letech 2010 – 2016 s přihlédnutím na potenciální investici v roce 2017

Vlastní kapitál	
Rok	VK v tis. Kč
2017	53004
2016	43004
2015	43091
2014	32528
2013	17422
2012	8955
2011	3470
2010	2008

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů firmy X.

Rozšířením vlastní výroby dílčích komponent bude firma moci minimalizovat riziko spjaté s potenciálními problémy s dodavateli a díky výrobní nezávislosti bude moci zkrátit doby dodávek a snížit náklady na výrobu. Do budoucna bude mít také možnost rozšířit stávající portfolio o vlastní produkty.

Současná marketingová politika firmy X má omezenou schopnost, kdy není schopna sehnat přímé zakázky. Marketingová aktivita firmy X se začala zvyšovat v roce 2016 se zacílením převážně na sociální sítě a na přeměnu stávajících webových stránek. I když se firma X snažila o oslovení většího počtu odběratelů, přímé zakázky nevidovala. Na základě současného počtu obchodních zástupců bude potřeba rozšíření minimálně o jednoho dalšího obchodního zástupce s orientací na všechna odvětví firmy X pro aktivní vyhledávání zákazníků. Cílem by mělo být navýšení obrátů firmy v řádu desítek miliónů Kč.

Tabulka č. 16 – Náklady na obchodního zástupce

Náklady na obchodního zástupce 1. měsíc	
Nábor zaměstnance	2 500 Kč/měsíc
Fixní plat	25 000 Kč/měsíc
Provize	2%
Osobní automobil	350 000 Kč
Celkové náklady	377 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů firmy X.

Na základě investice od investora bude firma X schopna zainvestovat i do nábory dalšího obchodní zástupce. I přesto, že investice do dalšího zaměstnance skýtá vysokou počáteční investici (viz tabulka č. 16), příležitost oslovit odběratele je velmi vysoká.

V návaznosti na budoucí rozvoj společnosti má firma X velkou příležitost v expandování na zahraniční trhy.

V případě využití investic od potenciálního investora by tato investice zajistila firmě X potřebný kapitál pro rozvoj v oblasti výroby, lakovny a celkové zvýšení povědomí o firmě. Zajištění peněžních prostředků firmě X napomůže pro odstranění zmíněného ohniska v důsledku vázanosti na jednoho odběratele. Vložená investice do firmy X pomůže k znovu nastartování firmy a ke stabilizaci pozice firmy na trhu.

Pokud by firma X neměla dostatek finančních prostředků na investice a nenašla by ani externí zdroje financování ve formě potenciálního investora, byla by nucena ukončit podnikání v této oblasti. Jde však o poslední možnost vyhnoutí se zmíněnému ohnisku s dopadem na celou činnost firmy, kdyby se hlavní tíže tvoření obratu soustředila na středisko sportu, výroby a lakovny.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit současnou situaci podnikatelského subjektu z pohledu potenciálních ohnisek krize, vytvořit krizové scénáře a navrhnout doporučení pro minimalizaci následků na společnost.

Diplomová práce se dělí na část teoretickou a praktickou. Na základě odborné literatury byl zpracován teoretický základ krizového managementu a pojmů s ním souvisejících. V praktické části je nejdříve popsán konkrétní podnikatelský subjekt a jeho krizové řízení s následným detailním popisem procesů. Pro zhodnocení podnikatelského subjektu bylo využito následujících analýz. Vnější prostředí podnikatelského subjektu bylo zkoumáno na základě analýzy PESTLE a Porterovy analýzy pěti sil. Vnitřní prostředí bylo zhodnoceno na základě dostupných interních dokladů finanční analýzou a komplexně zhodnoceno pomocí analýzy SWOT. Získané informace byly následně využity k tvorbě krizového profilu podnikatelského subjektu.

SWOT analýza poskytla komplexní informace o stavu podniku a na základě zjištěných slabých stránek a hrozeb byly vytvořeny potenciální krizové ohniska. Po konzultaci zjištěných výsledků s jednatelem firmy X bylo vybráno pět stěžejních ohnisek krize. Prvním ohniskem krize je orientace na jednoho odběratele, dalším absence střediskového účetnictví, nedostatek odborně vyučených pracovníků na trhu práce, nedostatečně zpracované standardy kvality pro výrobu a ohnisko krize zesilujících tlaků konkurenčních firem. Veškerá stanovená ohniska byla zpracována do zkráceného typu krizového scénáře pro malé a střední podniky. Zanesením výsledků do krizové matice byly zjištěny tři ohniska, která mají ohrožující účinky a dvě ohniska, která mají negativní účinky na firmu X. I přesto, že se firma X nenachází v krizi, je nutné stanovit preventivní plán pro případ zvýšené pravděpodobnosti vzniku krize či zvýšení účinků na podnik. Pro ohniska s negativními účinky na firmu je vhodné využít metodu hašení krize. Pro ohniska s ohrožujícími účinky s malou a střední pravděpodobností je doporučená metoda tvorby krizových plánů.

Největším ohrožením pro firmu X je ohnisko orientace firmy na jednoho odběratele, které bylo dále zkoumáno z důvodu velké pravděpodobnosti vzniku. Pro vyřešení ohniska je stanovena strategie odstranění.

Zmíněné ohnisko představuje pro firmu X velkou hrozbu, kdy v případě vzniku krize může dojít u firmy X ke značným ztrátám nebo k ovlivnění existence podniku v tomto odvětví. Nejeftivnějším způsobem odstranění ohniska a neukončení podnikání firmy X

v dané oblasti investice do výroby a vytvoření prostoru a času na minimalizaci následků dané krize. Vyhodnocením finanční analýzy bylo zjištěno, že se firma X v předešlém roce nacházela ve ztrátě a získala úvěr na výstavbu nového sídla společnosti. Investice z vlastních zdrojů do výroby není tedy možná.

Doporučené řešení skýtá možnost oslovení potenciálního investora a nabídnout mu strategický podíl ve firmě. Vložený kapitál by firma X mohla využít na rozšíření stávající výroby a navýšit obrat především v oblasti marketů díky aktivního vyhledávání nových zákazníků. Po stabilizaci firmy X by mohlo dojít k rozšíření výroby o vlastní produkty řady regálových systémů a tím využít příležitosti na trhu. Z hlediska marketingové politiky je potřeba investovat do zvýšení povědomí o firmě.

Navrhnutá doporučení pro daný podnikatelský subjekt nejsou jedinou možností, jak odstranit ohnisko krize. Po zhodnocení finanční situace a předmětu podnikání jsou ale nejschůdnější. Smyslem diplomové práce bylo odhalit potenciální ohniska krize či krize samotné a upozornit na nedostatky v oblasti krizového managementu a krizového firmy X.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

ANTUŠÁK, Emil a VILÁŠEK, Josef. *Základy teorie krizového managementu*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. 130 stran. ISBN 978-80-246-3443-2.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BURNETT, John. *Managing business crises from Antipation to Implementation*. 1. vyd. USA: Greenwood Publishing Group, Inc., 2002. 209 s. ISBN 1-56720-404-X.

CRANDALL, William R., PARNELL, John A. and SPILLAN, E. John. *Crisis management. Leading in the new stratedy landscape*. 2nd ed. London: SAGE, 2014. ISBN 978-1-4129-9168-1.

HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: praktické příklady*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-117-9.

HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management – teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008. ISBN 978-80-89364-33-6.

HILLSON, David. *Effective Opportunity Management for Projects: Exploiting Positive Risk*. New York: Marcel Dekker, 2004. ISBN 0-8247-4808-5.

HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 262 s. Expert. ISBN 978-80-247-2560-4.

KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

KUBĚNKA, Michal. *Finanční stabilita podniku a její indikátory*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2015. 88 s. Monografie. ISBN 978-80-7395-890-9.

MIKUŠOVÁ, Marie a PAPALOVÁ, Marcela. *Krizový management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. xii, 246 s. Series of economics textbooks; 2014, vol. 14. ISBN 978-80-248-3604-1.

MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-8168-106-6.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 152 stran. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠENOVSKÝ, Michail, ORAVEC, Milan a ŠENOVSKÝ, Pavel. *Teorie krizového managementu*. 1. vyd. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2012. 115 s. SPBI Spektrum. Červená řada; 79. ISBN 978-80-7385-108-8.

WINTERLING, Klaus. *Jak se provádí (preventivně) krizový management: Návod k včasnému rozeznání a zvládnutí podnikové krize*. Praha: Babtext, [1992]. 38 s. Management 2000. ISBN 80-900178-5-1.

ZAPLETALOVÁ, Šárka a kol. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012. 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

ZUZÁK, Roman. *Krizový management*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2014. 147 s. ISBN 978-80-87839-25-6.

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

Internetové zdroje

RZP. *Živnostenský rejstřík firmy X*. [online]. 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: https://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cache.

ČSÚ, 2016. *HDP Výrobní metoda*. [online]. Český statistický úřad. [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>.

Kurzycz, 2016. *EUR průměrné kurzy 2015*. [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2015/>.

ČSÚ, 2016. *Inflace – druhy, definice, tabulky*. [online]. Český statistický úřad. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.

MPSV, 2017. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy*. [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>.

ČSÚ, 2017. *Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu*. [online]. Český statistický úřad. [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214.pdf/7545a15a-8565-458b-b4e3-e8bf43255b12?version=1.1>.

ČSÚ, 2016. *Věda a výzkum*. [online]. Český statistický úřad. [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje.

Justice. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin firmy X*. [online]. 2017 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument>.

Elektronické dokumenty

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Finanční krize: příčiny a možné dopady na českou ekonomiku ze dne 29. října 2008* [online]. ČNB [20. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/Singer_20081029_Appia.pdf.

Businessvize . *SWOT analýza*. [online]. 2010 [cit. 2017-01-16]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>.

Businessvize . *Ukazatele aktivity*. [online]. 2010 [cit. 2017-03-16]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity/>.

Businessvize . *Ukazatele likvidity*. [online]. 2010 [cit. 2017-03-16]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity/>.

Businessvize . *Ukazatele rentability*. [online]. 2010 [cit. 2017-03-16]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability/>.

Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník In: Sbírka zákonů České republiky. 2012, částka 33, s. 1026 – 1365. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2012/sbirka2012/type=z&id=24084.pdf>.

Zákon č. 17 ze dne 16. ledna 1992 o životním prostředí In: Sbírka zákonů České republiky. 1992, částka 4, s. 81 – 89. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2527.pdf>.

Zákon č. 240 ze dne 9. srpna 2000 o krizovém řízení a změně některých zákonů (krizový zákon). In: Sbírka zákonů České republiky. 2000, částka 73, s. 3475 – 3487. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2000/sbirka2000/type=c&id=3461.pdf>.

Zákon č. 182 ze dne 9. května 2006 o úpadku a způsobech řešení (insolvenční zákon). In: Sbírka zákonů České republiky. 2006, částka 62, s. 2130 – 2224. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2006/2006/type=c&id=4908.pdf>.

Zákon č. 112 ze dne 16. března 2016 o evidenci tržeb. In: Sbírka zákonů České republiky. 2016, částka 43, s. 1978 – 1986. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2016/2016/type=z&id=49750.pdf>.

Vědecké články

PORTER, Michael. HBR's Must-Reads on Strategy. *Harvard Business Review: What Is Strategy?*. Harvard Business School Publishing Corporation, 2006, 1. roč., 143 s.

Seznam zkratek

HDP	hrubý domácí produkt
EBIT	hrubý zisk před odečtením nákladových úroků
EAT	čistý zisk
VK	vlastní kapitál
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
ROCE	rentabilita dlouhodobého kapitálu
ROC	rentabilita nákladů
NOZ	nový občanský zákoník
EET	elektronická evidence tržeb
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 19. 4. 2017

Bc. Kateřina Sochorová

Bc. Kateřina Sochorová

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Organizační struktura firmy X

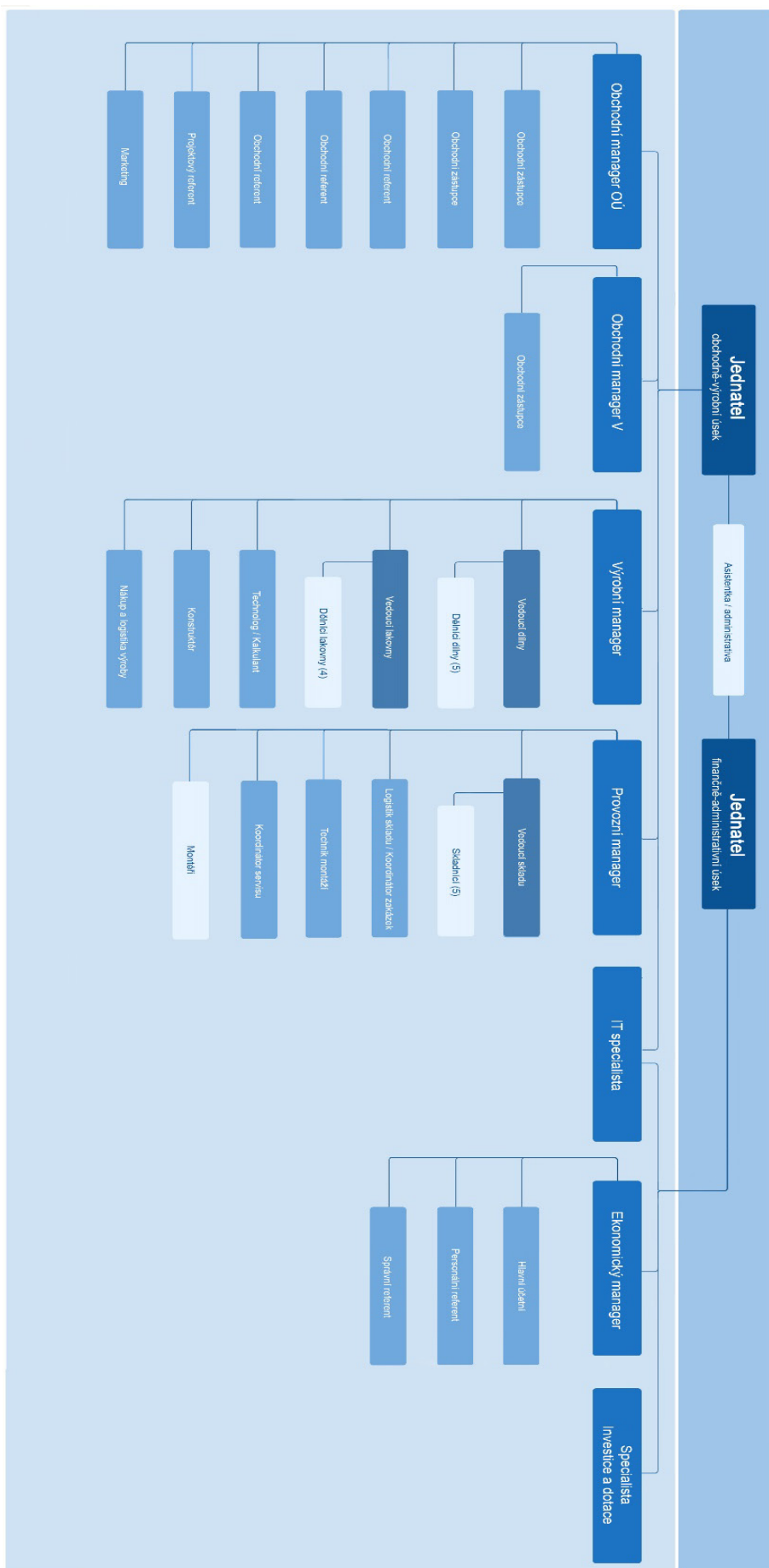
Příloha č. 2 - Podklady pro zpracování PESTLE analýzy

Příloha č. 3 - Podklady pro zpracování Finanční analýzy - ukazatelé rentability

Příloha č. 4 - Podklady pro zpracování Finanční analýzy – ukazatelé likvidity

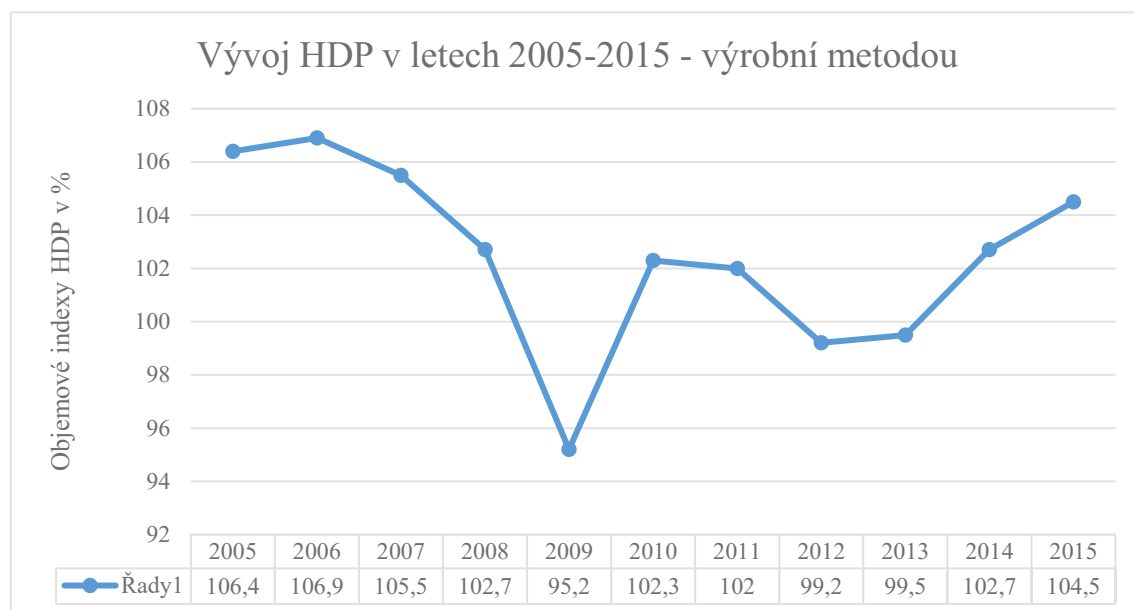
Příloha č. 5 - Podklady pro zpracování Finanční analýzy – ukazatelé aktivity

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní dokumentace firmy X.

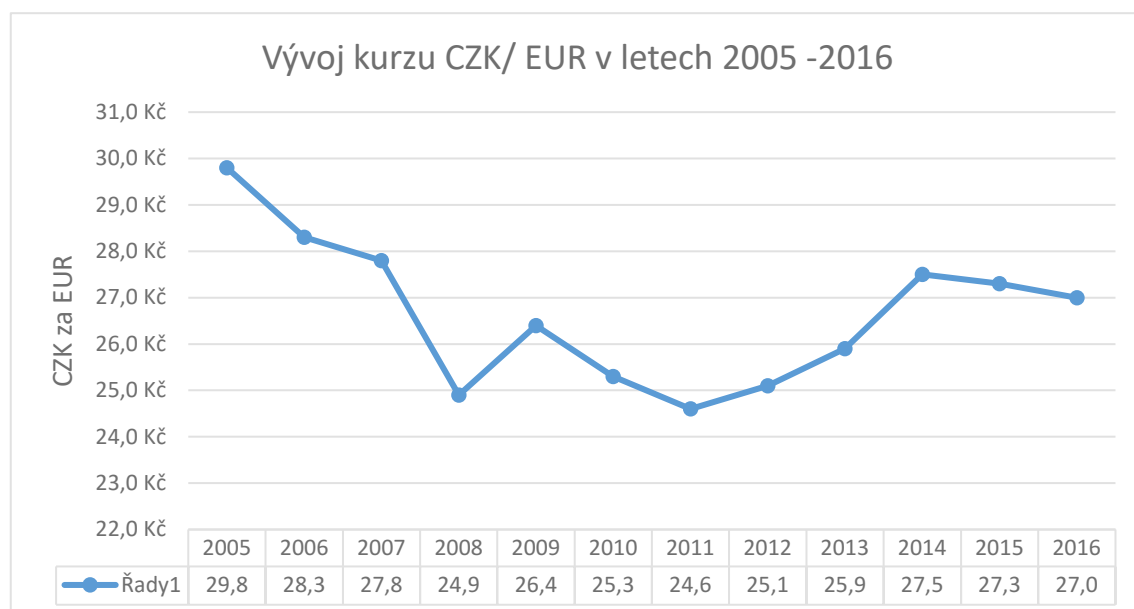
Příloha č. 2 - Podklady pro zpracování PESTLE analýzy



Graf č. 1 – Vývoj HDP v letech 2005-2015 – výrobní metodou

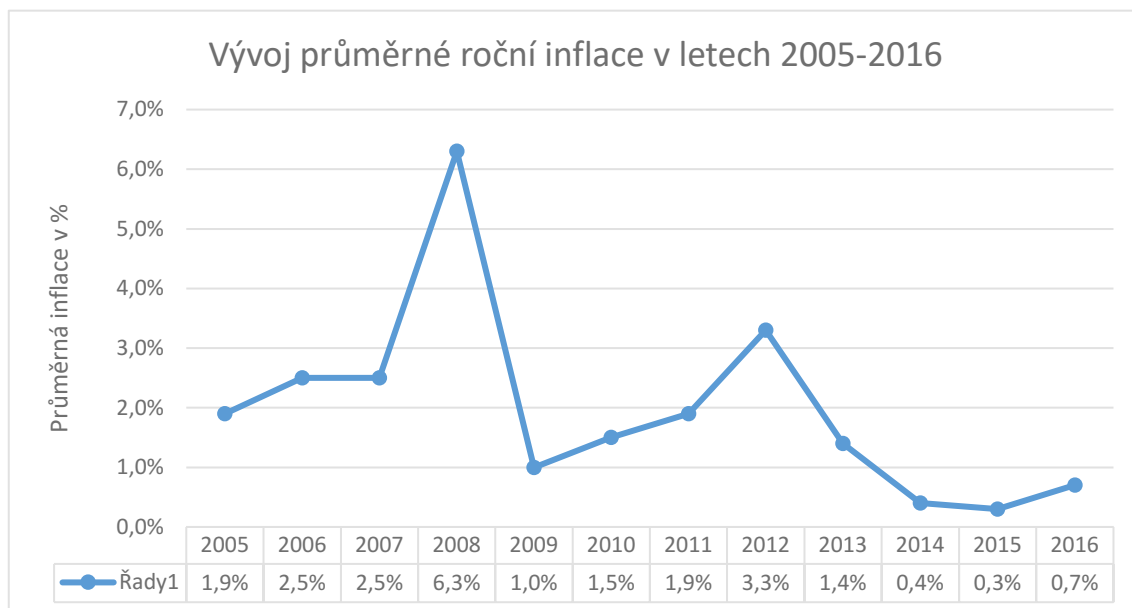
Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování.

Graf č. 2 – Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2005- 2016



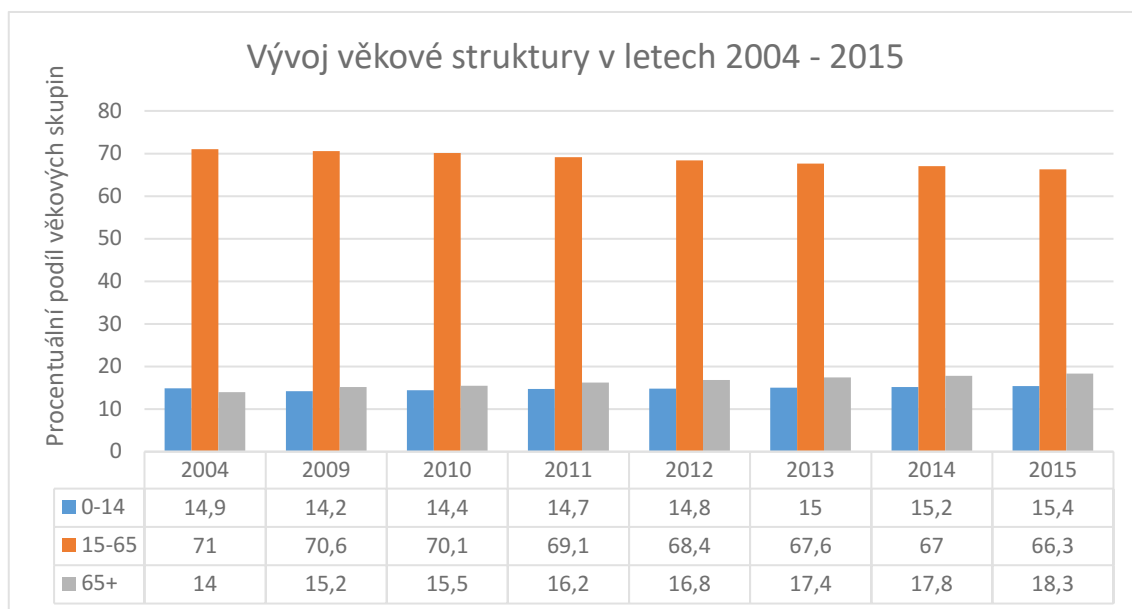
Zdroj: Kurzycz, vlastní zpracování.

Graf č. 3 - Vývoj průměrné roční inflace v letech 2005-2016



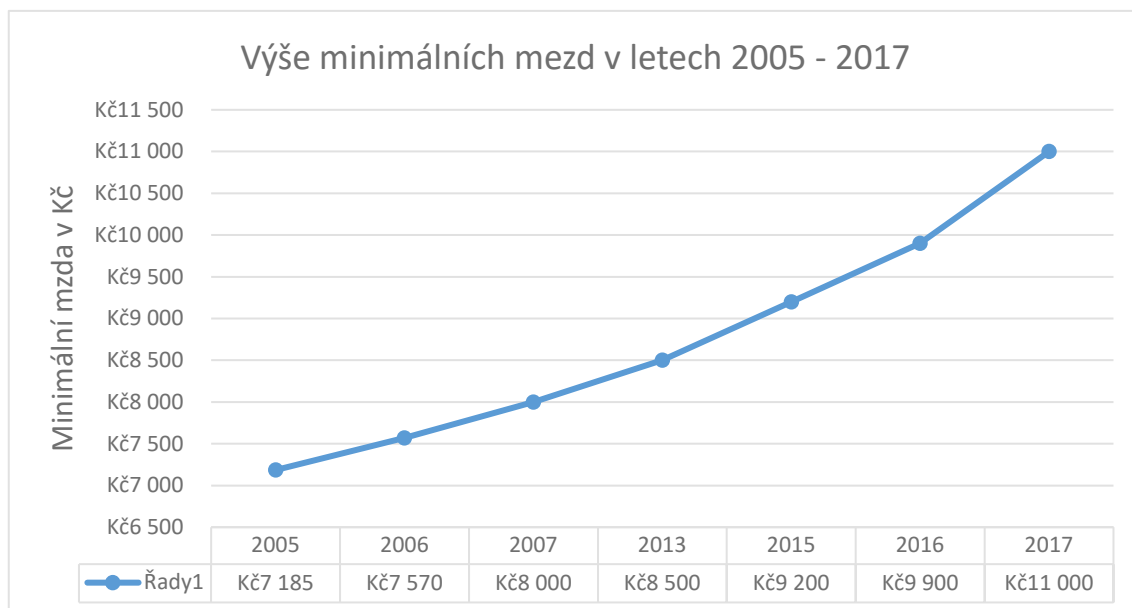
Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování.

Graf č. 4 – Vývoj věkové struktury v letech 2004-2015



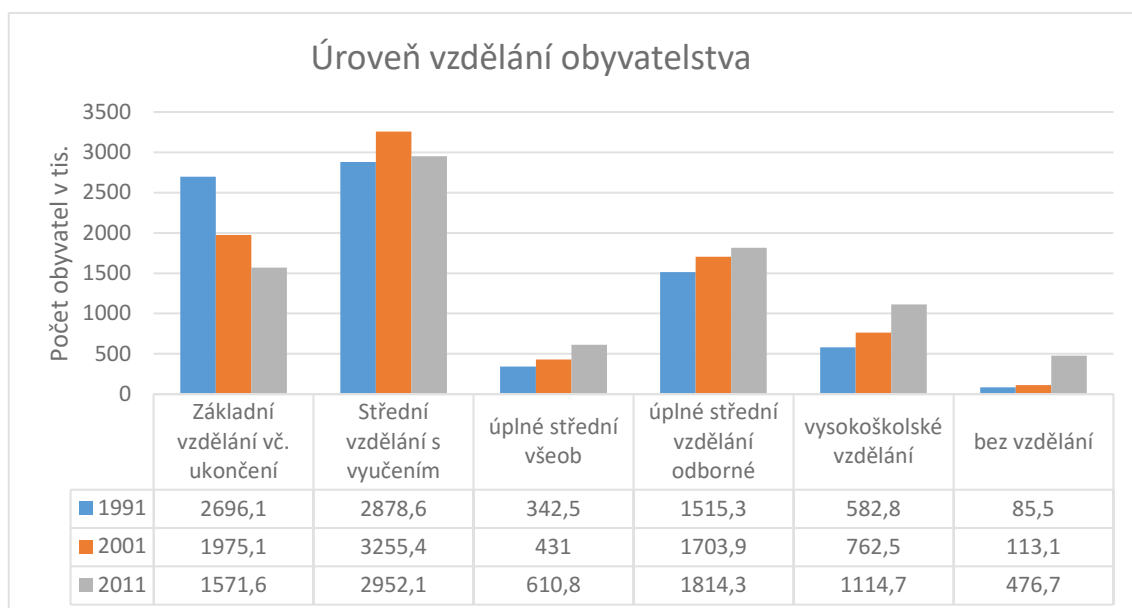
Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování.

Graf č. 5 – Výše minimálních mezd v letech 2005-2017



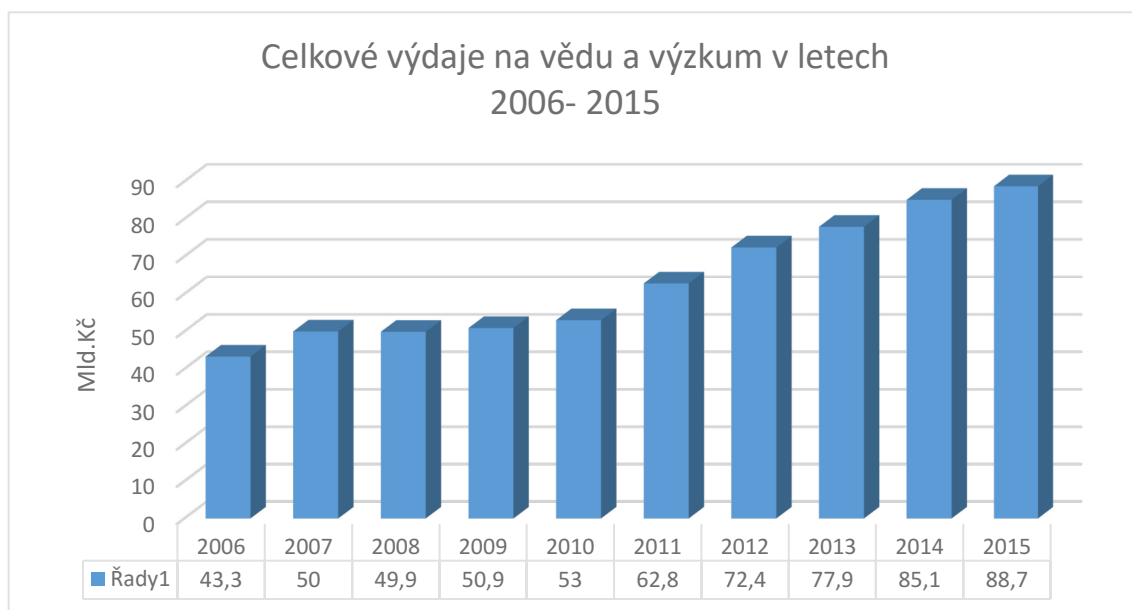
Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, vlastní zpracování.

Graf č. 6 – Úroveň vzdělání obyvatelstva



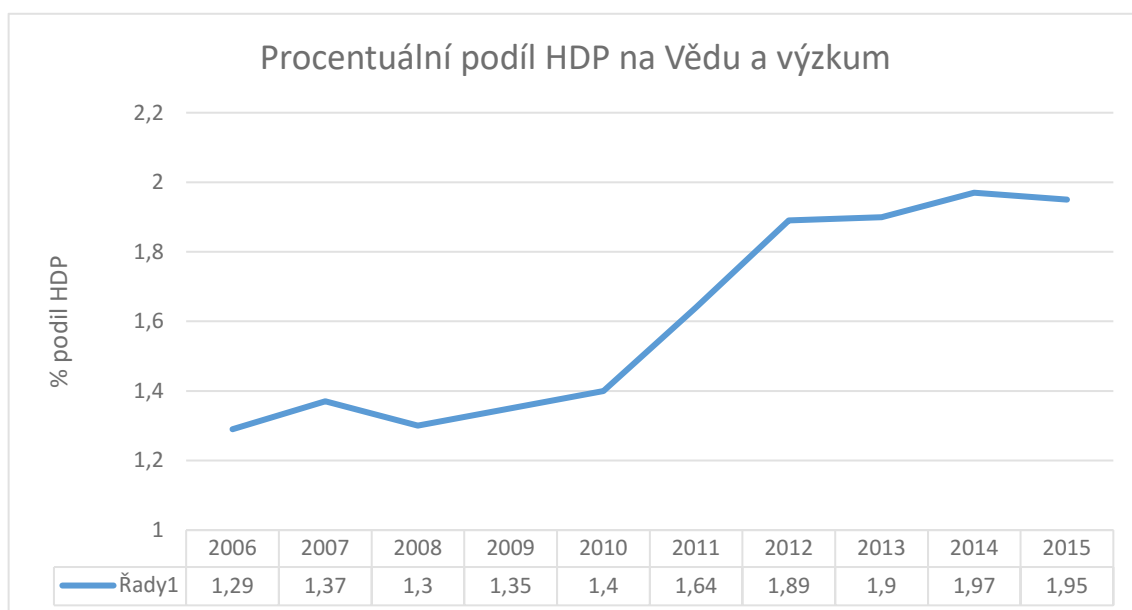
Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování.

Graf č. 7 – Výdaje na vědu a výzkum v letech 2006-2015



Zdroj: Český statistický úřad 2016, vlastní zpracování.

Graf č. 8 – Procentuální podíl HDP na vědu a výzkum v letech 2006-2015

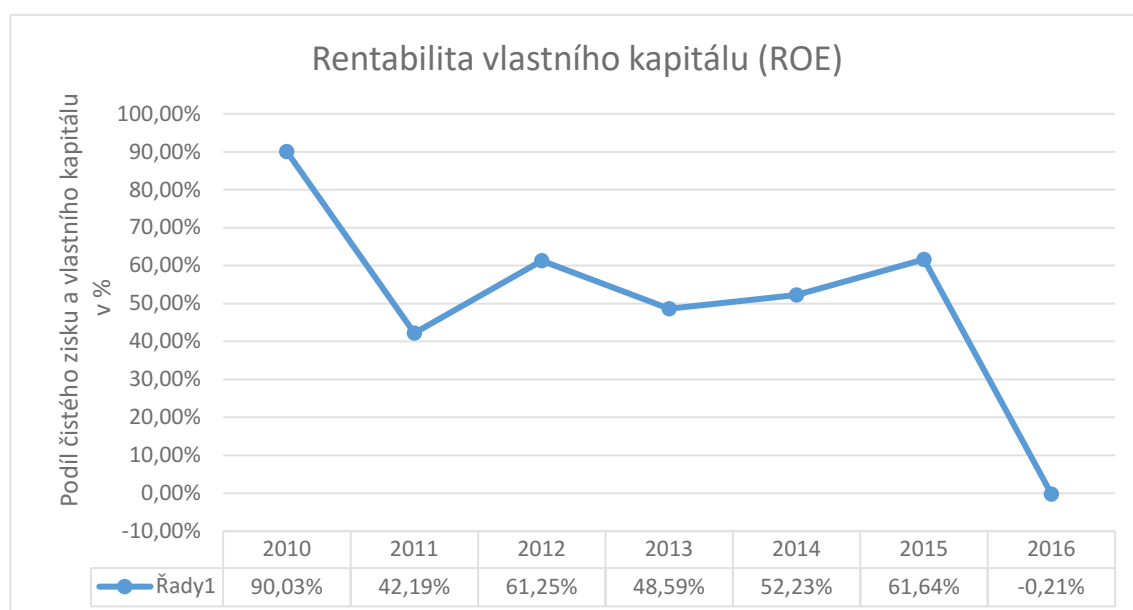


Zdroj: Český statistický úřad 2016, vlastní zpracování.

Příloha č. 3 – Podklady pro zpracování Finanční analýzy - ukazatelé rentability

Graf č. 1-Rentabilita vlastního kapitálu ROE

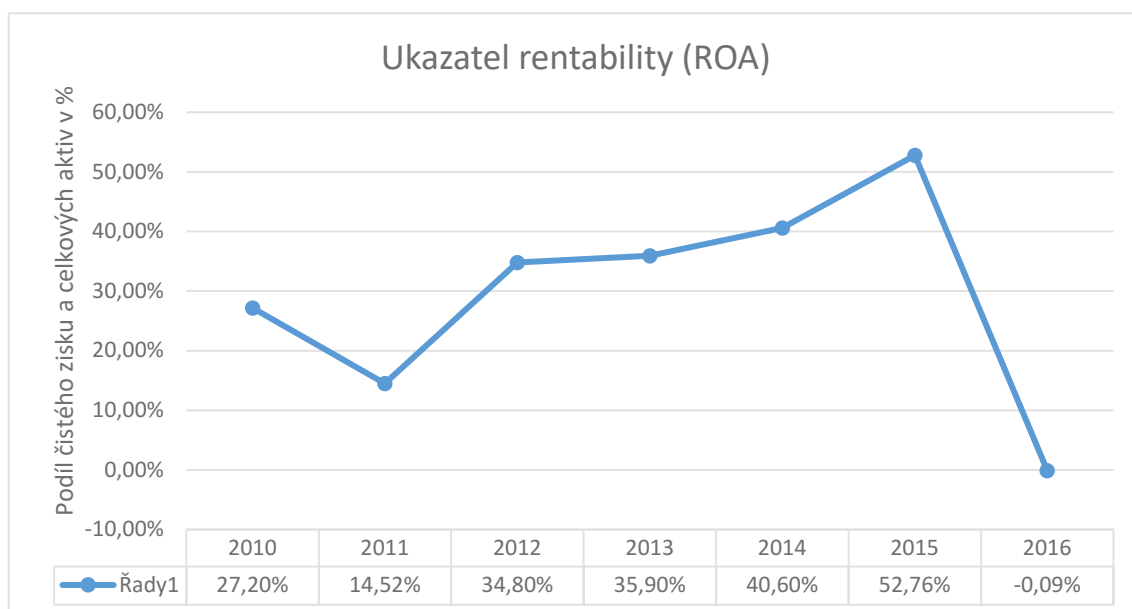
ROE	Rok	Čistý zisk	VK	ROE	%
Z/VK	2010	1808	2008	0,900398	90,03%
	2011	1464	3470	0,421902	42,19%
	2012	5485	8955	0,612507	61,25%
	2013	8466	17422	0,485937	48,59%
	2014	16990	32528	0,522319	52,23%
	2015	26563	43091	0,61644	61,64%
	2016	-88	43004	-0,00205	-0,21%



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování.

Graf č. 2 - Rentability aktiv (ROA)

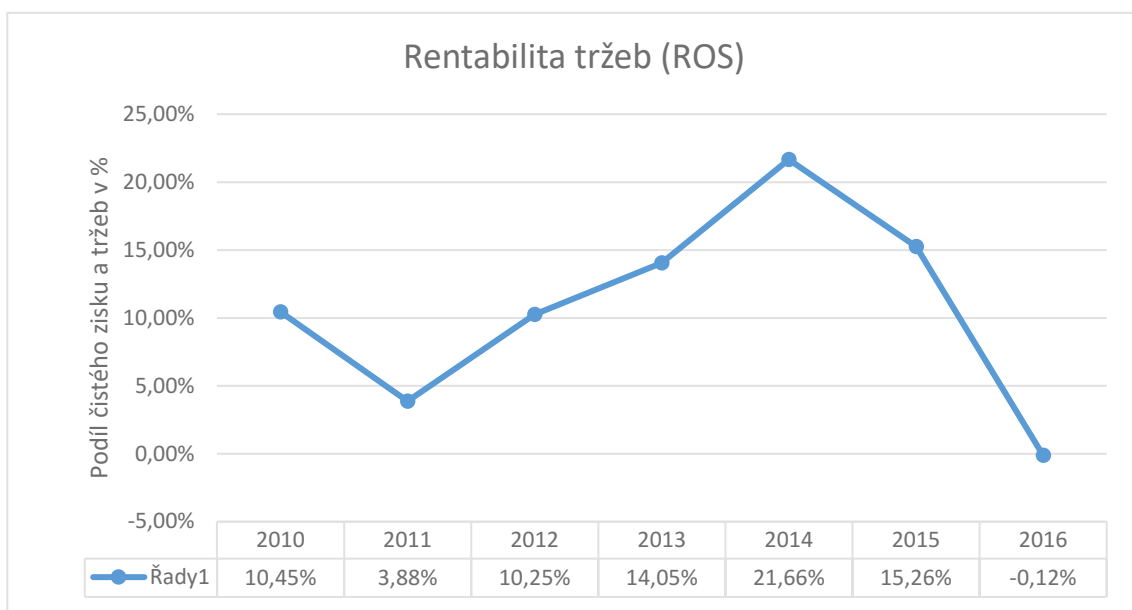
ROA	Rok	EBIT	A	ROA	%
EBIT/A	2010	2244	8251	0,271967	27,20%
	2011	1823	12554	0,145213	14,52%
	2012	6794	19522	0,348018	34,80%
	2013	10469	29161	0,359007	35,90%
	2014	20996	51714	0,406002	40,60%
	2015	33037	62618	0,527596	52,76%
	2016	-88	93666	-0,00094	-0,09%



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování.

Graf č. 3 – Rentabilita tržeb (ROS)

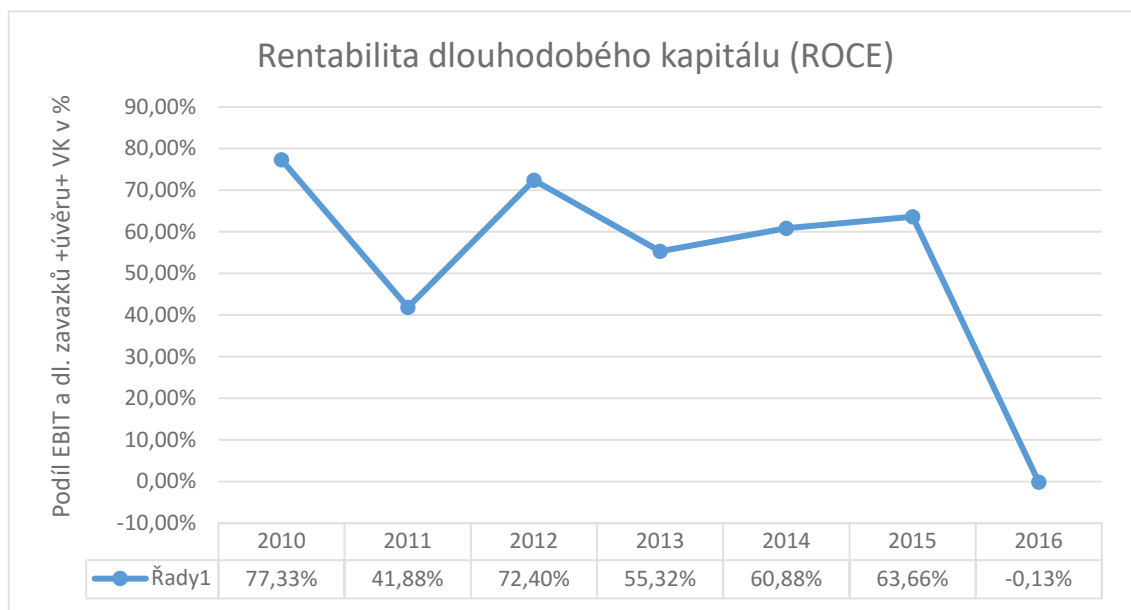
ROS	Rok	Čistý zisk	Tržby	Rozdíl	%
Z/Tržby *100	2010	1808	17295	0,104539	10,45%
	2011	1464	37686	0,038847	3,88%
	2012	5485	53537	0,102453	10,25%
	2013	8466	60277	0,140452	14,05%
	2014	16990	78425	0,21664	21,66%
	2015	26563	173959	0,152697	15,26%
	2016	-88	76687	-0,00115	-0,12%



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování.

Graf č. 4 – Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)

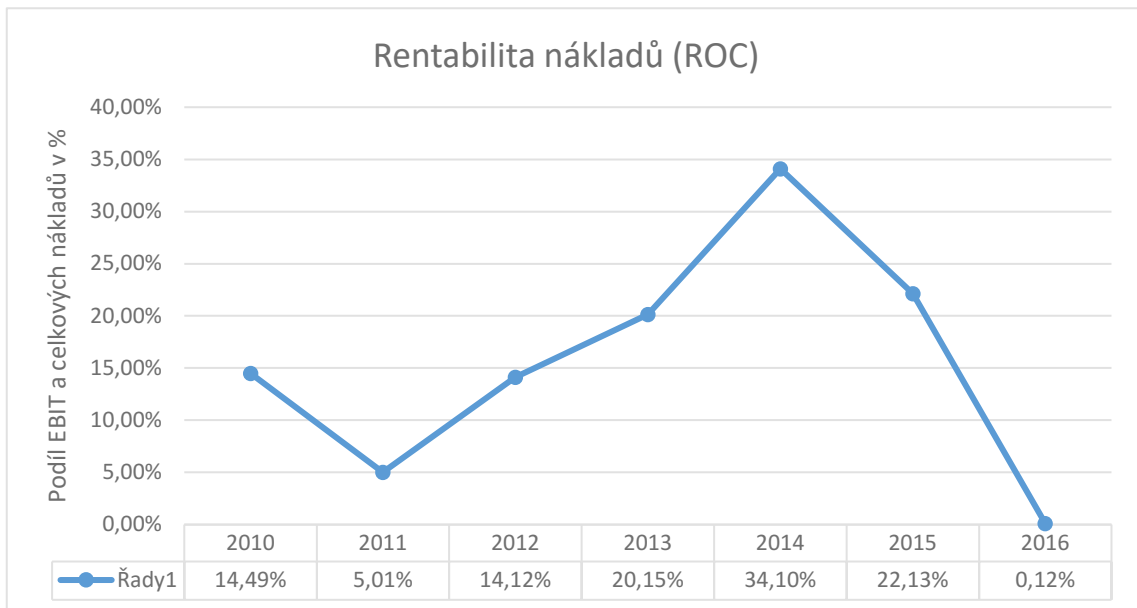
ROCE	Rok	EBIT	dl. Závazky + úvěry +VK	Rozdíl	%
	2010	2244	2902	0,77326	77,33%
	2011	1823	4353	0,418792	41,88%
	2012	6794	9384	0,723998	72,40%
	2013	10469	18926	0,553154	55,32%
	2014	20996	34485	0,608844	60,88%
	2015	33037	51898	0,636576	63,66%
	2016	-88	70221	-0,00125	-0,13%



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování.

Graf č. 5- Rentabilita nákladů (ROC)

ROC	Rok	EBIT	CN	Rozdíl	%
	2010	2244	15488	0,144886	14,49%
	2011	1823	36384	0,050104	5,01%
	2012	6794	48103	0,141239	14,12%
	2013	10469	51958	0,20149	20,15%
	2014	20996	61578	0,340966	34,10%
	2015	33037	149271	0,221322	22,13%
	2016	-88	75962	-0,00116	0,12%

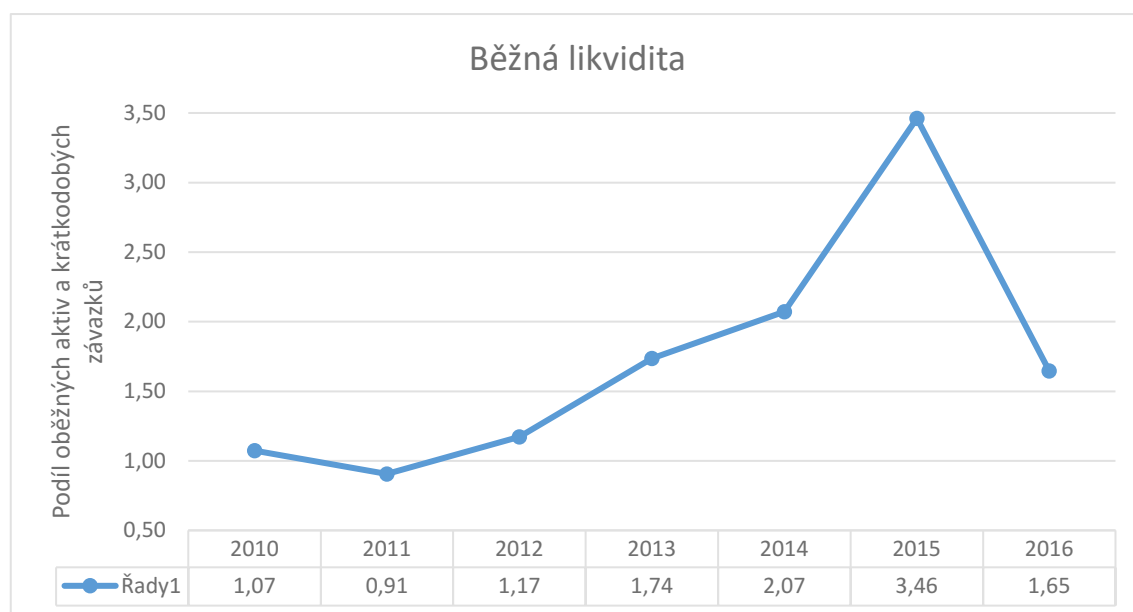


Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování

Příloha č. 4 – Podklady pro zpracování Finanční analýzy – ukazatelé likvidity

Graf č. 1 – Běžná likvidita

Běžná likvidita	Rok	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	Rozdíl
	2010	5606	5225	1,07
	2011	7327	8090	0,91
	2012	11581	9889	1,17
	2013	17411	10028	1,74
	2014	35217	17005	2,07
	2015	35917	10376	3,46
	2016	38062	23117	1,65



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování.

Graf č. 2 – Pohotová likvidita

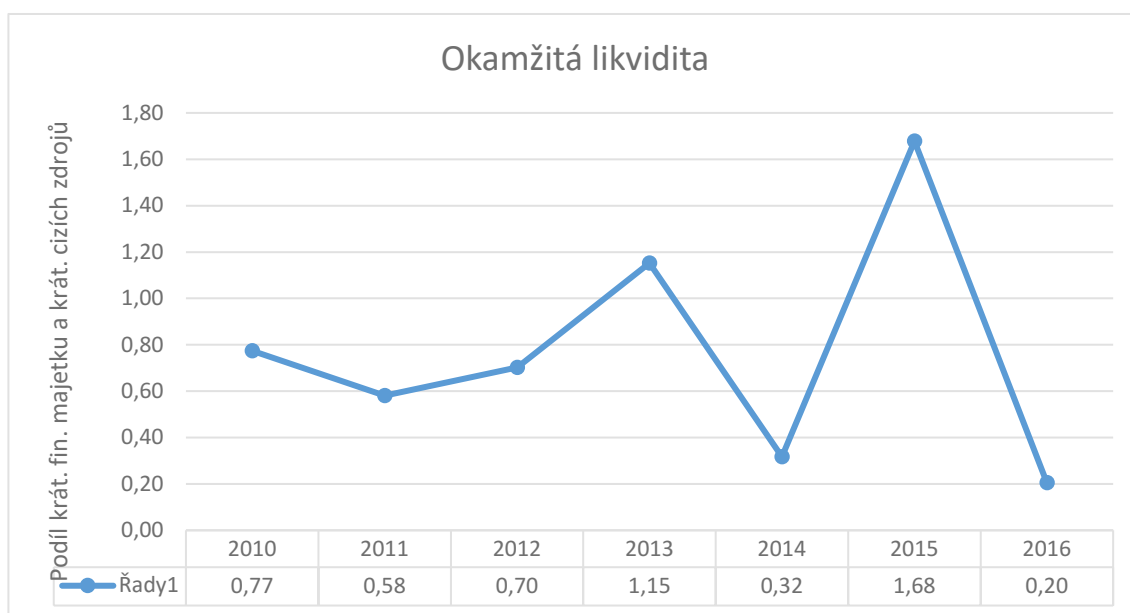
Pohotová likvidita	Rok	Krát. pohledávky +kr. fin. majetek	krát. cizí zdroje	Rozdíl
	2010	5495	5225	1,05
	2011	7190	8090	0,89
	2012	11361	9889	1,15
	2013	15218	10028	1,52
	2014	24443	17005	1,44
	2015	29258	10376	2,82
	2016	21395	23117	0,93



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování

Graf č. 3 – Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita	Rok	Krát fin. majetek	krát. cizí zdroje	Rozdíl
	2010	4045	5225	0,77
	2011	4697	8090	0,58
	2012	6940	9889	0,70
	2013	11553	10028	1,15
	2014	5397	17005	0,32
	2015	17412	10376	1,68
	2016	0	23117	0,00

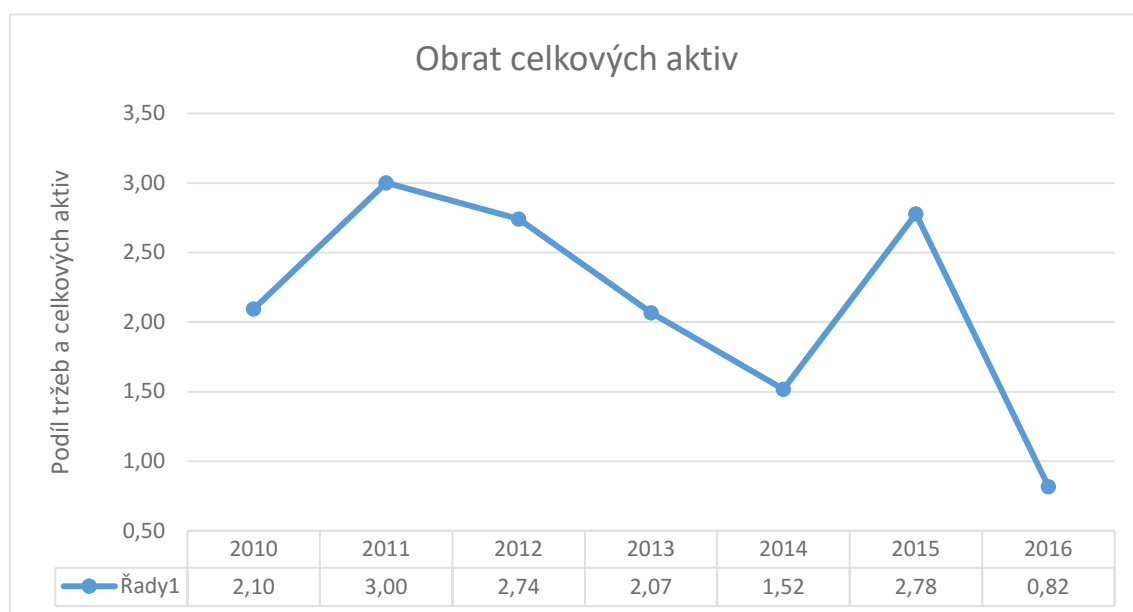


Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování.

Příloha č. 5 – Podklady pro zpracování Finanční analýzy – ukazatelé aktivity

Graf č. 1 – Obrat celkových aktiv

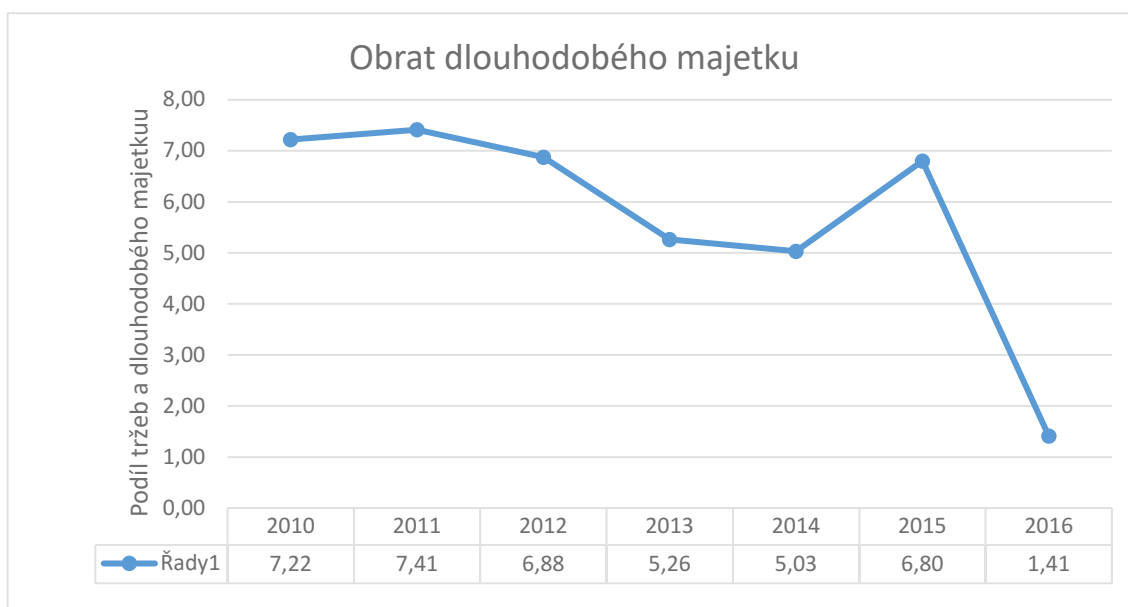
Obrat aktiv	Rok	Tržby	Celková aktiva	podíl
	2010	17295	8251	2,10
	2011	37686	12554	3,00
	2012	53537	19522	2,74
	2013	60277	29161	2,07
	2014	78425	51714	1,52
	2015	173959	62618	2,78
	2016	76687	93666	0,82



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování.

Graf č. 2 – Obrat dlouhodobého majetku

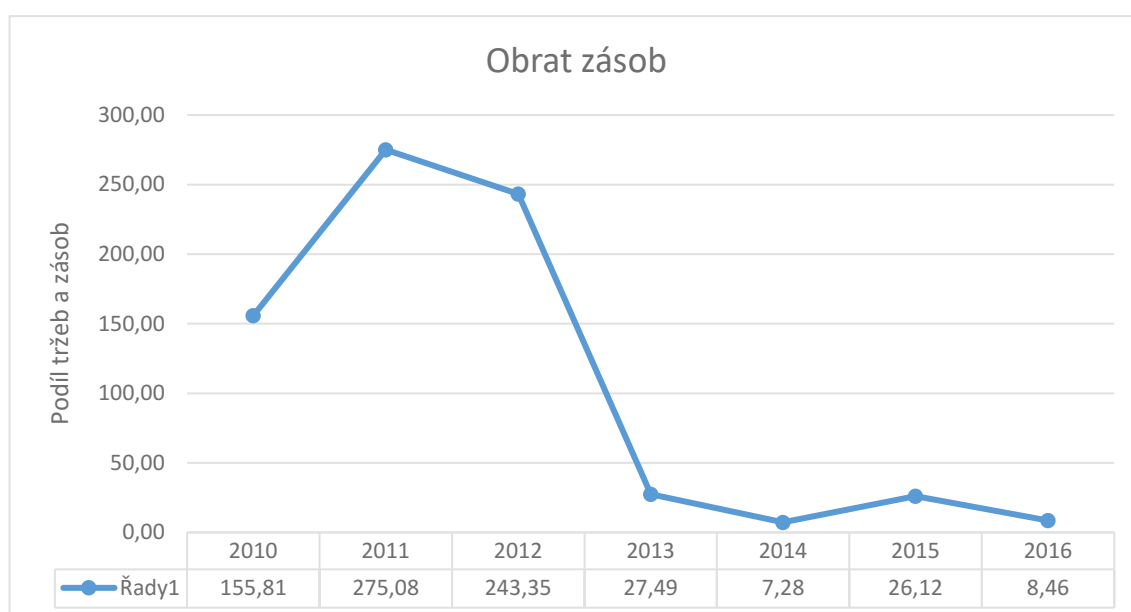
Obrat dlouhodobého majetku	Rok	Tržby	DI. Majetek	podíl
	2010	17295	2395	7,22
	2011	37686	5084	7,41
	2012	53537	7787	6,88
	2013	60277	11449	5,26
	2014	78425	15592	5,03
	2015	173959	25579	6,80
	2016	76687	54345	1,41



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování.

Graf č. 3 – Obrat zásob

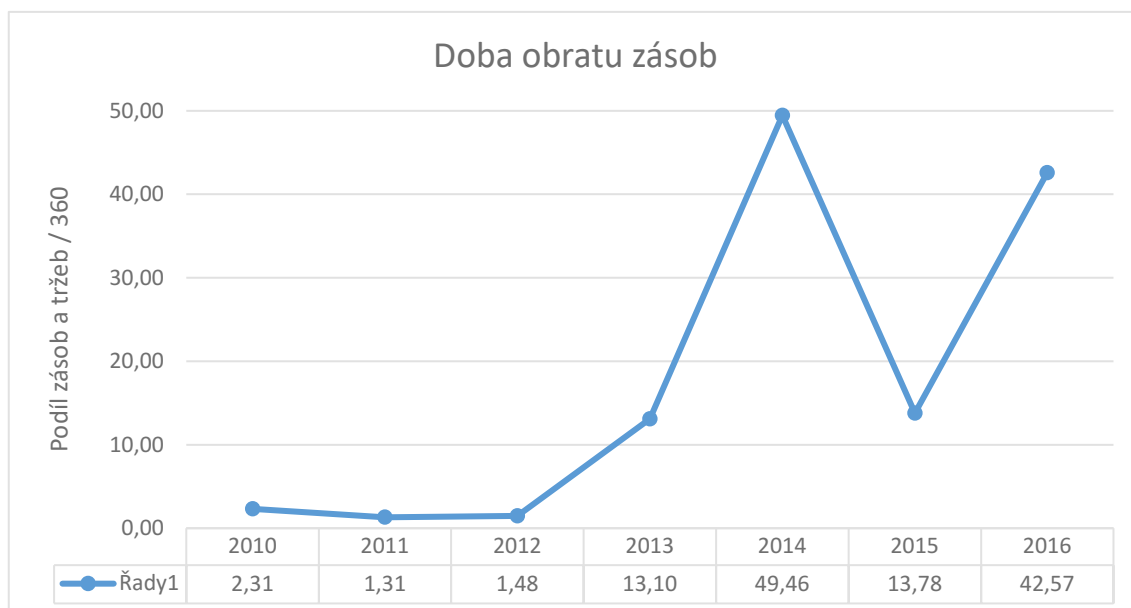
Obrat zásob	Rok	Tržby	Zásoby	Podíl
	2010	17295	111	155,81
	2011	37686	137	275,08
	2012	53537	220	243,35
	2013	60277	2193	27,49
	2014	78425	10774	7,28
	2015	173959	6659	26,12
	2016	76687	9069	8,46



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování.

Graf č. 4 – Doba obratu zásob

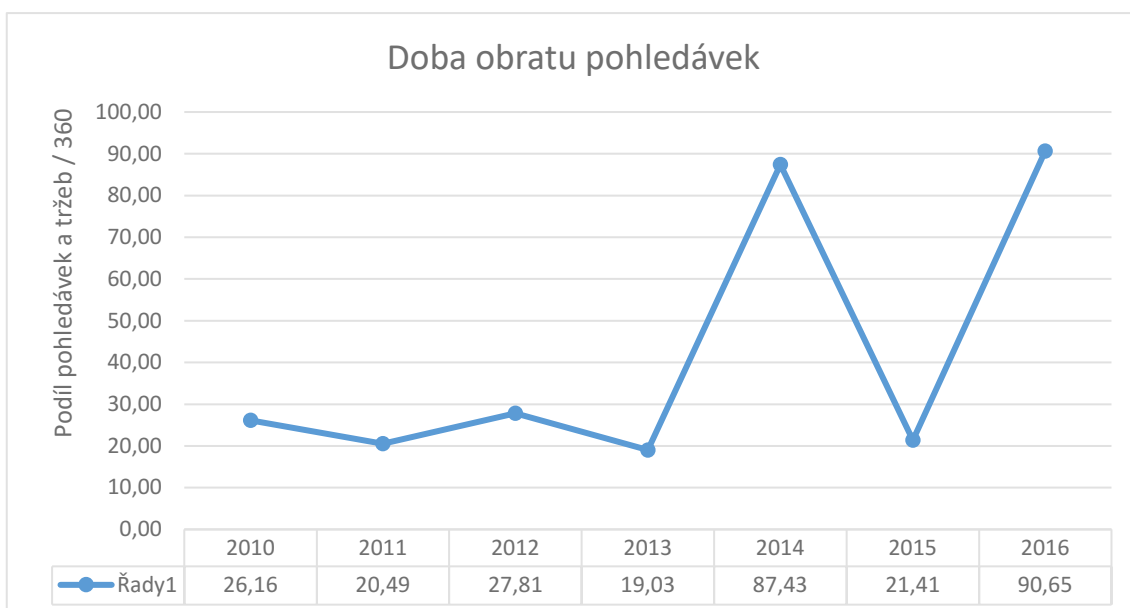
Doba obratu zásob	Rok	Zásoby	Tržby (T)	T/360	Podíl
	2010	111	17295	48,04167	2,31
	2011	137	37686	104,6833	1,31
	2012	220	53537	148,7139	1,48
	2013	2193	60277	167,4361	13,10
	2014	10774	78425	217,8472	49,46
	2015	6659	173959	483,2194	13,78
	2016	9069	76687	213,0194	42,57



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování.

Graf č. 5 – Doba obratu pohledávek

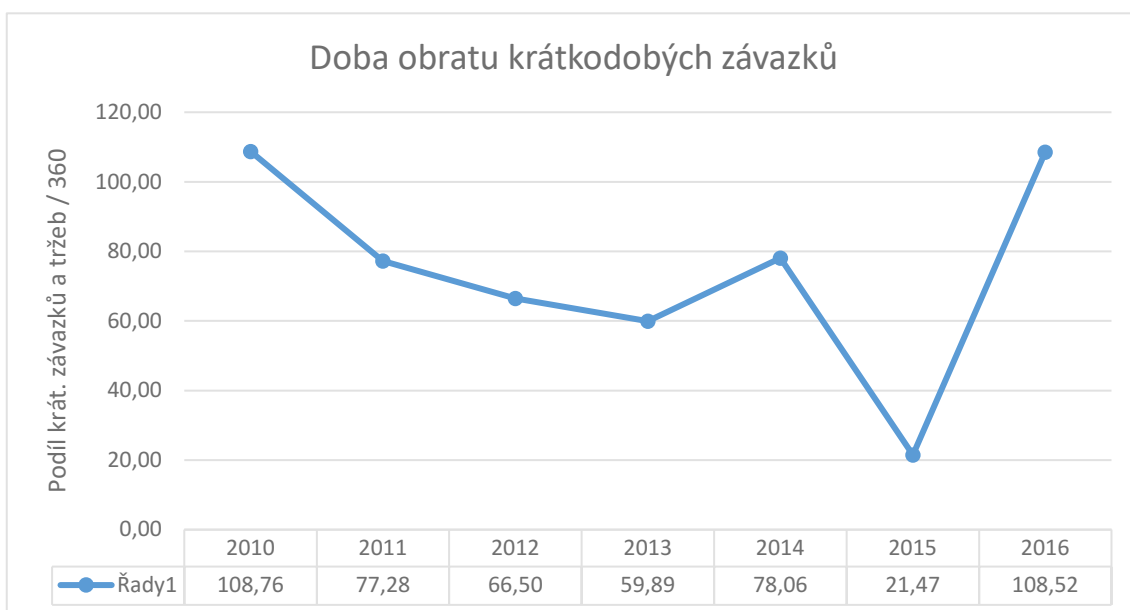
Splatnost pohledávek	Rok	Pohledávky	T/360	Podíl
	2010	1257	48,04166667	26,16
	2011	2145	104,68333333	20,49
	2012	4135	148,7138889	27,81
	2013	3186	167,4361111	19,03
	2014	19046	217,8472222	87,43
	2015	10344	483,2194444	21,41
	2016	19310	213,0194444	90,65



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování.

Graf č. 6 – Doba obratu krátkodobých závazků

Splatnost krát. Závazků	Rok	Krátkodobé závazky	T/360	Podíl
	2010	5225	48,04166667	108,76
	2011	8090	104,68333333	77,28
	2012	9889	148,7138889	66,50
	2013	10028	167,4361111	59,89
	2014	17005	217,8472222	78,06
	2015	10376	483,2194444	21,47
	2016	23117	213,0194444	108,52



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha firmy X, vlastní zpracování