

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Krizový management ve vybraném podniku
Diplomová práce

Autor: Bc. Markéta Štěpánková
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

vlastnoruční podpis

V Hradci Králové dne 28.4.2020

Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Haně Mohelské, Ph.D. za metodické vedení práce a odborné rady.

Anotace

Předmětem diplomové práce “Krizový management ve vybraném podniku” je zhodnocení situace v tuzemské společnosti ORTEX spol. s r.o. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Úvodní část vymezuje teoretický základ. Základní termíny týkající se podniku, krize, krizového managementu a finanční analýzy jsou definovány pomocí řešerše odborné literatury. V úvodu praktické části je představena společnost a portfolio služeb, které nabízí. Následně v praktické části jsou aplikovány poznatky z teoretické části a zhodnocení finanční situace společnosti pomocí finanční analýzy a bankrotních testů. Na konci diplomové práce je zhodnocení výsledků a vhodná doporučení.

Annotation

Title: Crisis management in chosen company

The goal of the master thesis „Crisis management in chosen company” is to evaluate current situation in domestic company ORTEX spol. s r. o. The master thesis is divided into theoretical and practical part. The introductory part defines the theoretical basis. Basic terms related to the company, crisis, crisis management and financial analysis are defined using the literature research. The practical part introduces the company and portfolio of its services. In the practical part there are applied knowledge from theoretical part and there is an evaluation of the company's financial situation through financial analysis and bankruptcy tests. At the end of the thesis there is an evaluation of results and suitable recommendations for the top management.

Obsah

1	ÚVOD	1
2	CÍL A METODIKA PRÁCE	2
3	TEORETICKÁ ČÁST	3
3.1	Podnik.....	3
3.1.1	Pojem podnik a podnikání	3
3.1.2	Typologie podniků	4
3.1.3	Malé a střední podniky	7
3.1.4	Výhody malého a středního podniku.....	8
3.1.5	Příčiny neúspěchu malých a středních podniků.....	9
3.1.6	Charakter okolí podniku	10
3.2	Krize.....	11
3.2.1	Pojem krize	11
3.2.2	Pojem hrozba a riziko	12
3.2.3	Pojem krizová situace X krizový stav.....	15
3.2.4	Podnikatelská krize	16
3.2.5	Fáze krize	18
3.2.6	Zdroje krize a jejich příčiny	21
3.2.7	Vývoj po krizi.....	24
3.3	Krizový management.....	26
3.3.1	Fáze a rysy charakteristické pro krizový management.....	27
3.3.2	Zásadní činnosti krizového managementu.....	28
3.3.3	Historie krizového managementu.....	29
3.3.4	Krizový manažer	31
3.3.5	Krizový tým.....	32
3.3.6	Krizová komunikace	33

3.4	Finanční analýza	36
3.4.1	Zdroje pro finanční analýzu.....	37
3.4.2	Metody finanční analýzy	38
3.4.3	Analýza absolutních (stavových) ukazatelů.....	38
3.4.4	Analýza poměrových ukazatelů	39
4	PRAKTICKÁ ČÁST.....	46
4.1	ORTEX, spol. s r. o.....	46
4.1.1	Výpis z obchodního rejstříku	47
4.1.2	Historie společnosti.....	49
4.1.3	Vize, mise a cíle společnosti.....	50
4.1.4	Produkty.....	51
4.1.5	Podpora pro zákazníky.....	54
4.1.6	Služby	55
4.1.7	Reference	56
4.1.8	Organizační struktura	57
4.2	Finanční analýza ORTEX spol. s r.o.....	58
4.2.1	Horizontální analýza	58
4.2.2	Vertikální analýza.....	60
4.2.3	Rentabilita	64
4.2.4	Likvidita.....	65
4.2.5	Aktiva	67
4.2.6	Zadluženost.....	69
4.2.7	Altmanův index finančního zdraví.....	70
4.2.8	Kralickův rychlý test.....	71
4.2.9	Index INO5.....	73
5	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	76

6	ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	78
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
8	SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....	84

1 ÚVOD

S pojmem krize se v dnešním světě setkáváme každý den. Krize může zastihnout jakýkoliv subjekt nehledě na jeho renomé, velikosti či historii. Tento pojem je nejčastěji negativního charakteru. Krizi nebo recesi může prožít jedinec potýkající se s problémy rodinnými nebo partnerskými, podnik různé velikosti, národní ekonomika, která oslabuje, nebo celosvětový trh, jehož krizi pocítí téměř většina subjektů. Každá začínající nebo již probíhající krize má jedinečný průběh. V jakémkoliv systému je krize obdobím, kdy přicházejí potíže, rozhoduje se o překonání životní situace nebo o budoucí existenci. Nelze proto přesně určit směr, kterým se bude řídit. Proto je pro jakýkoliv subjekt důležité stanovit si více možností, řešení a snažit se krizím předejít.

V minulých letech nastaly významné krize, které ovlivnily celý svět. Za zmínění stojí Velká hospodářská krize, která se odehrála na konci 20. let. Další významnou byla energetická krize v 70. letech minulého století. V neposlední řadě krize poměrně nedávná, která se začala projevovat od roku 2008, a to krize finanční. Bohužel poslední krize, která zasáhla celý svět, stále v dnešních hodinách přetrvává. Nemoc pojmenovaná COVID-19 byla vyhlášena jako celosvětová pandemie. Česká republika musela vyhlásit krizový stav a stanovila pravidla pro všechny obyvatele, které tato země nepamatuje.

Všechny zmíněné a další krize napomohly k poznání krizového řízení a zařazení tohoto myšlení do každodenního provozu. Pro mnohé podniky tato období byla fatální, když musely ukončit své působení na trhu, pro jiné to vedlo naopak k ponaučení a k příležitosti pro zlepšení.

U malých a středních podniků je tato problematika nejvíce náročná. Pro takové podniky není jednoduché na trhu přežít a prosperovat. Krizové situace jsou často nenápadné, dokud nepropuknou na plno. Zavedení krizového řízení je pro podniky náročné z finančního hlediska i z časového. Pro každý podnik různé velikosti je ovšem důležité, aby znal své hrozby, které by mohly mít negativní vliv na podnikání.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem diplomové práce je analyzovat finanční zdraví podniku za pomoci bankrotních testů a finanční analýzy.

Teoretická část poskytuje srozumitelný a ucelený pohled na základní pojmy vymezující podnik, krizi v podniku, krizový management a finanční analýzu. Zdrojem pro zpracování této části diplomové práce je odborná literatura zabývající se touto problematikou. Získané informace obsažené v knihách poskytl Studijní a vědecká knihovna v Hradci Králové. Dalšími informačními zdroji jsou odborné databáze, které poskytuje univerzita. Pro odborné články a časopisy autorka vybrala Scopus, ScienceDirect a Springer.

V úvodu praktické části je představena tuzemská společnost, která byla zvolena pro diplomovou práci. Autorkou je přiložen výpis z obchodního rejstříku společnosti zabývající se vývojem informačního systému ORTEX spol. s r.o. Úvodní část obsahuje i historii společnosti a základní portfolio služeb a produktů. Podkladem pro finanční analýzu je rozvaha a výkaz zisků a ztrát v období 2015-2018. Autorka využila analýzu, syntézu poznatků a párové metody. Pro analýzu byly zvoleny bankrotní testy a finanční testy, které zhodnotí komplexnost celé společnosti.

Zhodnocením stávající situace společnosti a zhodnocením výsledků autorka sestavila určité možnosti pro zlepšení v daném oboru. Práce může být inspirativní pro danou společnost.

3 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část je rozdělena do čtyř hlavních skupin. První z nich představuje podnik a pojmy týkající se samotného podnikání. Druhá část představuje pojem krize a riziko, krizová situace, vývoj a další důležité poznatky, které by každý podnikatel měl znát. Třetí část popisuje krizový management. V poslední části je rozebrána finanční analýza a s ní spojené ekonomické pojmy pro praktickou část.

3.1 Podnik

3.1.1 Pojem podnik a podnikání

Hlavní problémovou oblastí diplomové práce je podnik a s ním spojené pojmy. Pod tímto pojmem si lze představit organizaci, která vznikla a byla založena za účelem dosažení zisku. Pojem úzce spjatým s podnikáním je firma. Toto označení je obchodní název určitého podniku, obvyklou formou je obchodní společnost. Každý podnik musí být zapsán do obchodního rejstříku. Celkově se tedy dá pojem podnik shrnout do organizace ekonomické či obchodní, která spojila lidi za účelem produkce zboží či služeb [5].

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v § 5, interpretuje podnik – „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží:*

- *věci,*
- *práva,*
- *jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“*

K podniku patří i pojem podnikání. Existuje mnoho interpretací, z nichž není univerzální. Obchodní zákoník ČR upravuje i tento pojem. V § 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů je definováno slovo podnikání jako „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“*

Podnikání dle Synka a Kislingerové se vyznačuje několika významnými rysy:

- Hlavním motivem je snaha o dosažení uspokojivého zisku. Ten se vypočítá jako přebytek výnosů nad náklady.
- Zisku podnik dosáhne uspokojováním potřeb zákazníka. Podnikatel soustředí své podnikání na jejich potřeby, preference, zájmy a potřeby. Snaží se přitáhnout nové zákazníka a udržet stávající, aby našli potřebnou hodnotu u něj.
- Uspokojování potřeb zákazníků zprostředkovává trh. Ten s sebou nese mnoho rizik, kterým podnikatel musí čelit. Podnikatel volí takovou strategii a politiku, aby riziku předešel nebo snížil na úroveň, kterou dokáže akceptovat. Posouzení rizika záleží na okolnostech podnikání, dynamice okolního světa, na předmětu podnikání, ale také na zkušenostech a schopnostech samotného podnikatele.
- Na počátku podnikání musí podnikatel vložit takzvaný kapitál. Kapitál lze dělit na vlastní nebo cizí a jeho výši stanovuje druh obchodní činnosti [17].

3.1.2 Typologie podniků

V této podkapitole jsou představeny druhy a typy podniků. Podniky lze členit podle mnoha kritérií a hledisek. Autoři Synek a Kislingerová ve své knize uvádějí: *„Zachycením společných znaků lze vytvořit skupiny – typy. Podniky určitého typu mají stejné základní charakteristiky, jimiž se liší od podniků jiného typu. Toto třídění na typy nazýváme typologie“* [17].

Synek a Kislingerová dále uvádějí nejrozšířenější dělení podniků:

1) Podle právní formy:

- a) Podnik ve vlastnictví jednotlivce, založen fyzickou osobou, která má obvykle podobu živnosti. Výhodou je menší kapitál pro začátek podnikání. Další výhodou jsou minimální regulace ze strany státu. Nevýhodou je naopak ručení za závazky celým majetkem podnikatele a také omezená životnost.
- b) Osobní společnosti, mezi jejich hlavní představitele patří veřejná obchodní společnost nebo komanditní společnost. Je vytvořena dvěma a více osobami. Tyto osoby se dělí o zisk ale také o ztrátu podniku.
- c) Kapitálové společnosti, které jsou nejčastější, jsou zastoupené společnostmi s ručeným omezeným nebo akciovou společností. Charakteristickým rysem je takzvaná kapitálová účast.
- d) Družstvo. Organizace, pro kterou je charakteristické sdružení členů za účelem užitku nikoliv zisku. Může být založena nebo vlastněna skupinou lidí.
- e) Veřejné nebo státní podniky a neziskové organizace [17].

2) Podle sektorů a hospodářských odvětví:

Autoři Synek a Kislingerová uvádějí pouze tři hlavní sektory, které jsou představeny níže. Podle Českého statistického úřadu je dělení mnohem širší a podrobnější. Toto dělení je nazýváno Klasifikace ekonomických činností, které je uváděno zkratkou CZ-NACE.

- a) Sektor zemědělství – obsahuje rybolov, lesní hospodářství a v poslední řadě samotné zemědělství.
- b) Sektor průmyslu – patří sem těžební a zpracovatelský průmysl, stavebnictví ale také výroba a distribuce elektrické energie, plynu a vody.

c) Sektor služeb – zahrnuje nejpočetnější část, tou je obchod, doprava, skladování, zdravotnictví, veterinární činnost, peněžnictví a bankovníctví a ostatní služby [17].

3) Podle druhu výkonů:

a) Produkující hmotné výkony – zastoupeny především průmyslovými a řemeslnými podniky.

b) Poskytující služby – charakteristické pro tento druh je pojišťovnictví, bankovníctví ale například také doprava [22].

4) Podle velikosti:

Pro posouzení velikosti jsou důležité charakteristiky níže. Tyto charakteristiky jsou stanoveny Evropskou unií pro podporu v rámci programu, který se týká malých a středních podniků. Tyto údaje se musí vztahovat k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období.

a) Počet zaměstnanců.

b) Velikost ročního obrátu.

c) Bilanční suma roční rozvahy.

d) Podnikatel drobného, malého a středního podniku [32].

Internetový portál Czechinvest uvádí, že *„Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR“* [32].

Výše zmíněný portál zveřejňuje na svých stránkách také následující dělení podniků:

- *„V rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR“ [32].*
- *„V rámci kategorie malých a středních podniků jsou drobní podnikatelé vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR“ [32].*

3.1.3 Malé a střední podniky

Pro malé a střední podniky je charakteristické rodinné prostředí. Nejčastěji je vlastník i vrcholovým vedoucím a zaměstnává další rodinné příslušníky. Vlastník má tu nevýhodu, že jeho schopnosti a znalosti musí být takzvané univerzální a široké. Jedním z těchto důvodů je také finanční stránka podniku, kdy jen hrstka si může dovolit finanční či účetní poradce a odborníky. Autor knihy Zuzák a Königová popisují výzkum, který se konal v Německu a Rakousku. Výzkumy *„ukazují, že většina ze založených malých podniků končí se svou činností do pěti let. Období první 4-7 let se považuje za nejkritičtější, a pokud ho podnikatel překoná, pravděpodobnost jeho setrvání v podnikání stoupá a další podnikatelské aktivity jsou v podstatě stabilizované. K hlavním příčinám neúspěchu malých a středních podniků patří nedostatek kapitálu a zkušeností“ [24].*

Příklad z 90. let v České republice hovoří o situaci, kdy lidé viděli v podnikání příležitost zbohatnout nebo seberealizaci. Bohužel jim chyběly zkušenosti nebo potřebný kapitál. Naivita nebyla ovšem jen na straně lidí, ale také bank. Pro toto období je specifické, že banky byly benevolentní a poskytovaly úvěry, které se splácí dodnes [25].

3.1.4 Výhody malého a středního podniku

Každý podnik by měl znát své přednosti a z nich také vycházet. U malých a středních podniků toto pravidlo platí dvojnásob. Jen tak mohou dlouhodobě přežít, existovat i odolávat krizím.

Významnou předností těchto podniků je pružnost ve vztahu k potřebám zákazníka. Bližší vztah se zákazníkem a jeho potřebou jim umožňuje reagovat na změny, které přicházejí. Příkladem může být termín dodání, kvalita nebo vyhotovení na míru.

Oproti velkým podnikům je další výhodou vytváření sítí. Menší podnikatelé v rámci sítí spolu dokáží komunikovat a propojit své síly a úsilí. Tato spojení vedou k získávání větších zakázek ale také ke snižování nákladů spojených s pracemi. Takovéto spojení je typické pro stavební průmysl.

Další z výhodných schopností je inovační. Podniky snáze dokáží inovovat prodej, design výrobků nebo jejich doplňkový sortiment.

Malé a střední podniky mohou snáz reagovat na změny dějící se na trhu. Dokáží se pohotově přizpůsobovat měnící se ekonomice a jejím podmínkám.

Pro podniky tohoto typu je lehčí dosáhnout konkurenčních cen v případě, že se jedná o výrobu malých sérií, kdy neexistuje možnost využití rozsáhlé výroby.

Rychlejší reakce na rozhodnutí vedení a flexibilita. Oproti velkým podnikům mají mnohem kratší informační kanály. Tato výhoda má dopad na snížení nákladů na řízení podniku.

Odolnost proti hospodářské krizi může být další z podstatných výhod. Zde závisí úspěch na schopnosti majitele podniku a již zmiňované flexibilitě.

Vliv na úspěch má také osoba zainteresovaná v podnikání. Větší úspěchy mají podnikatelé, kteří jsou motivovaní, mají tendenci vymýšlet něco nového, mají v sobě impuls a jsou pro svoji roli zapálení. Naopak lidé, kteří šli podnikat pouze za účelem rozšíření svého osobního majetku, se nesečkávají často s úspěchem. Mimo výhody zmiňované výše mají tyto podniky ocenitelnou výhodu pro okolí. Za společenské přínosy je brána svoboda, možnost seberealizace lidí, demokracie ve smyslu zamezení monopolní síly [24], [4].

Vliv, který působí na malé a střední podniky, je také definován jako mikro a makro sociální prostředí [8].

U typu firmy a velikosti firmy autoři Hansen a Blok zjistili, že pozitivní vliv na výkon má rodina. Vliv rodiny je ve veřejných firmách poměrně rozšířený ve srovnání se soukromými firmami a velkými firmami ve srovnání s malými firmami. Nižší konflikty, dlouhodobý závazek a znalost firemní rodiny tak může vést k vynikajícím výkonovým výsledkům [33].

3.1.5 Příčiny neúspěchu malých a středních podniků

Hlavní důvody lze rozdělit do dvou základních skupin podle Synka a Kislíngerové:

1) Externí příčiny

- neuspokojivý ekonomický vývoj,
- cenová hladina je nestabilní,
- nesnadný přístup k úvěru nebo kapitálu,
- striktní předpisy,
- živelné pohromy aj. [17].

2) Interní příčiny

- nedostatečné vzdělání v oboru, zkušenosti v praxi,
- chybně zvolený předmět podnikání,
- slabá marketingová strategie,
- nedostatečná připravenost pro začátek podnikání,
- nevhodné umístění podniku,
- špatná volba zaměstnanců,
- podcenění konkurence [17].

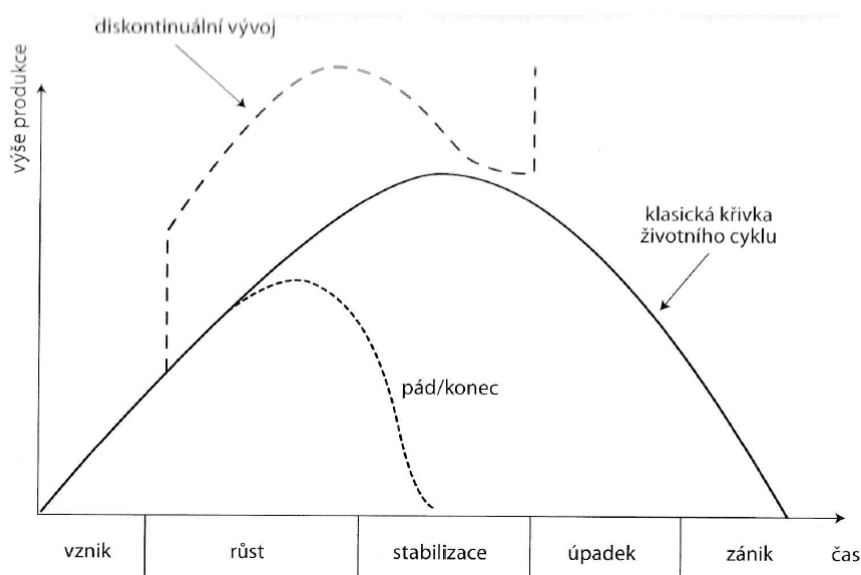
Larkin ve své studii zdůrazňuje význam silné značky podniku. Výsledky studie ukazují, že rating firmy v potencionálně rizikovém prostředí se zlepšuje s kladným vnímáním produktu. Silná značka je výhodná při snižování výchozí

pravděpodobnosti méně stabilní firmy. Dalším zjištěním bylo, že příznivé vnímání značky má souvislost s nižší volatilitou peněžních toků a nižším rizikem bankrotu. Firmy se silnou značkou také budou moci využívat výhod vyšší stability a nižší výchozí pravděpodobnosti dluhu. Stabilní úroveň peněžních toků s sebou přináší zlepšení likvidity, snížení úrovně hotovostních rezerv, které podniky dodržují z preventivních důvodů [35].

3.1.6 Charakter okolí podniku

Podnikatelské prostředí je označováno již desítky let jako chaotické, diskontinuální nebo turbulentní. Pod chaotickým prostředím si člověk nemůže představit nepořádek ale spíše nemožnost takzvané predikce budoucího vývoje. Celý systém je dynamický, nedá se předvídat, protože na něj působí bezpočet různých faktorů. Tyto faktory jsou samy označovány jako nestabilní. Pro charakteristiky podniku a jeho vývoje se používají křivky životního cyklu. Příkladem je životní cyklus výrobků, podniku, který předvídá růst, stagnaci či pokles, který často končí zánikem podniku. V kterékoliv fázi zmíněné v předešlé větě může dojít k prudké změně. Prudké změny jsou nejčastěji zapříčiněny technologickým pokrokem nebo v dnešní době oblíbeným módním trendem. V moderním světě technologií, především světě internetu, jsou velká kvanta informací. Ovšem jejich efekt je spíše negativní než pozitivní, protože znemožňuje rychlou orientaci. Jsou případy, kdy si informace protiřečí nebo nejsou udávány v celé podobě. V dnešní době se dá předpokládat, že podnikatelé, kteří nestačí tempu doby a neprovádějí úspěšné změny kontinuálně, brzy své podnikání ukončují. Hledat nové cesty, nejednat stereotypně a vytvářet nové možnosti může být cesta k úspěchu.

Deformaci životní křivky výrobků, podniku a odvětví vydali autoři knihy Zuzák a Königová, kteří pro lepší zobrazení uvádějí graf [24].



Graf 1 – Deformace životní křivky výrobků, podniků, zdroj: Zuzák, Königová, 2009

3.2 Krize

3.2.1 Pojem krize

Kořeny pojmu krize mají původ ve starořečtině. Slovo *krino* znamená v překladu vybírat, posuzovat, rozhodovat nebo měřit mezi dvěma směry opačného charakteru. V dřívější době tyto opaky byly zastoupeny úspěchem-neúspěchem, životem-smrtí nebo právem-bezprávím. S postupem času vzniklo slovo *krisis*, které vyjadřuje dobu nebo chvíli na rozhodnutí, nebo nesnázi. Se slovem krize se může člověk setkat téměř denně a jeho použití je velmi frekventováno. Krize může zasáhnout jakýkoliv objekt, a proto je předmětem zájmu odborníků z oblastí psychologie, sociologie, ekonomie, politologie, odborníků na různá řízení a podobně [26].

Pojem krize nelze přesně definovat. Jde pouze o hraní se slovy a nalezení vhodné odpovědi na otázky. Obecně lze říci, že zdrojem každé krize je nerovnováha nebo pokud se jedná o společenskou krizi, tak člověk samotný.

Zuzák a Königová uvádějí v knize definici: „*Krize podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně)*“

do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence“ [24].

Zapletalová popsala krizi následovně: *„Krise je složitá situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé. Krize je vyjádření rozporů, které vznikají mezi fungováním a rozvojem, jako např. rozpory mezi používanou novou technologií a vzděláním zaměstnanců“ [23].*

Podle autorů Antušáka a Viláška pokud jde o *„krizi, ta vznikne, když člověk (organizace, firma) na cestě za důležitými životními cíli setká s takovou překážkou, kterou v obvyklém čase není schopen překonat obvyklými metodami a prostředky řešení problémů“ [3].*

3.2.2 Pojem hrozba a riziko

Pojem hrozba je definován v Bezpečnostní strategii České republiky, která byla vydána poprvé v roce 1999. Od té doby byla několikrát novelizována. Pod pojmem hrozba si lze představit fenomén, který disponuje potenciálem poškodit zájmy nejen naší republiky. Hrozba může mít charakter přírodní, kdy lidský faktor není viníkem. Druhou možností je lidská činnost, která je zastoupená jedincem, organizací, skupinou nebo celým státem, s úmyslem a vůlí poškodit. Míra hrozby pak představuje velikost možné škody a časovou vzdálenost. Časová vzdálenost je v tomto smyslu představena dobou možného uplatnění hrozby [3].

V manažerské praxi pojem riziko poukazuje na složitost podnikatelského světa. Poukazuje na problémy spojené s chodem podniku, prosperitou podniku nebo dlouhodobé přežití podniku v konkurenčním prostředí. Riziko ovlivňuje chod podniku samotného, ale také výkonnost pracovníků, kteří realizují podnikatelská rozhodnutí. Tento pojem sahá do 17. století. Začal se používat v Itálii ve spojitosti s lodní plavbou. Slovo již dříve označovalo úskalí.

Současná doba zná řadu definic pojmu riziko. Všechny obsahují časový rámeček, pravděpodobnost vzniku a výskytu událostí a míru závažnosti důsledků. Obecně je riziko spojeno s nebezpečím, kdy hrozí škoda, poškození, ztráta nebo úplné zničení. Z druhé strany z rizika může vzniknout i klad pro podnikatele. Příkladem

může být nečekaný zisk, úspěch nebo přínos pro podnikání. Výhodou se i v této situaci bere příznivá situace nebo bod pro další aktivity. Zapletalová uvádí charakteristiku: „Obecně lze konstatovat, že se nemusí jednat pouze o ekonomická rizika. Existují například i rizika politická, bezpečností, právní (spojená zvláště s odpovědností za škody), specifická (např. pojišťovací, manažerská, odbytová aj.), předvídatelná a nepředvídatelná apod“ [23].

Riziko je souhrnem rizikových faktorů. Tyto faktory se nejčastěji dělí na vnitřní a vnější, které ovlivňují rizikové události nebo zvyšují intenzitu. V odborných literaturách jsou dále uváděny kategorie podle místa výskytu. Zmíněné kategorie se navzájem prolínají a jsou na sobě závislé. Rizika přicházejí ve velkém množství a s odlišnou silou působení. Existuje nepřehledné množství rizik, které lze v současné době identifikovat anebo kterých se hypoteticky ví, že existují.

Vnitřní a vnější ekonomická rizika

Zpravidla jsou spjata s faktory z jiných oblastí. Podnik dokáže určitou míru rizika sám ovlivnit nebo jí předejít. Každý podnikatel by měl předvídat určitá rizika a snažit se proti nim pojistit. Příklady těchto rizik uvádí ve své knize pan Zuzák společně s Königovou.

Příklady vnitřních a vnějších ekonomických rizik:

- *„vývoj nákladů a nákladovosti,*
- *přístup k finančním zdrojům a jejich cena,*
- *platební podmínky a platební morálka,*
- *solventnost obchodních partnerů,*
- *daňová a subvenční politika,*
- *makroekonomická stabilita,*
- *vývoj směnných kurzů a inflace,*
- *skutečné náklady na investice a jejich efektivnost,*
- *nižší výkonnost finančních investic,*
- *vývoj marketingových nákladů a efektivnost vynaložených prostředků,*
- *míra konkurence a její vliv na výši poptávky a ceny“ [24].*

Výrobní, technická a technologická rizika

Spojená jsou především s nabídkou výrobků. Riziko u nich nastává v případech technických parametrů, technologií výroby nebo technického vývoje a výzkumu. Jsou to tedy rizika, která plynou z jejich výroby a provozu. Jejich příklady uvádí Zapletalová a kolektiv.

Příklady technických a technologických rizik

- *„vývoj nového výrobku, na který byly vynaložené velké finanční prostředky, ale ten neuspěl na trhu,*
- *investice do výrobku, který byl během krátké doby nahrazen novým výrobkem založeným na jiném principu,*
- *změny v legislativě,*
- *pokles výdajů na zavádění nových technologií a výrobků a zaměření se pouze na jejich vylepšování,*
- *nedostatky v řízení údržby a následná havárie výrobního zařízení, případně spojená s únikem nebezpečných látek,*
- *nevybavení organizace zařízením, které je nebo se brzo stane nadstandardním,*
- *vývoj a výroba výrobků, který neodpovídá současným trendům“ [23].*

Dodavatelská a odběratelská rizika

Poslední z dělení, které autorka práce vybrala jako za významné, je dělení podle dodavatelů a odběratelů. Tato rizika vyplývají z vazeb na další podnikatelské subjekty. Zuzák a Königová uvádějí příklady z praxe, se kterými se podnikatel může nejčastěji setkat.

Příklady dodavatelských a odběratelských rizik:

- *„požár na výrobní lince dodavatele komponentů pro výrobu a následné zastavení dodávek,*
- *nedostatečná výrobní kapacita dodavatele neumožňující plně uspokojit potřebu,*
- *neschopnost dodavatele udržet kvalitu nebo dodat výrobky včas,*

- *monopolní postavení dodavatele, které vede k diktování dodacích a platebních podmínek,*
- *změna distribučních kanálů,*
- *změna vlastníka nebo vrcholového managementu u dodavatele a odběratele,*
- *nedodržování smluv a závazků,*
- *stávka dopravců v zemi dodavatele a tím opoždění důležité dodávky,*
- *ztroskotání lodě vezoucí suroviny,*
- *změna politického režimu v zemi dodavatele a přerušování obchodních vztahů,*
- *legislativní opatření v zemi vývozce, např. omezení vývozu suroviny,*
- *bankrot u dodavatele nebo odběratele“ [24].*

Dále existují dělení typu rizika ze změny vlastníků a fúzí, informační rizika, tržní rizika, živelná rizika, politická a legislativní rizika a sociálně-pracovní rizika. Pro každého podnikatele představují skupinu zastoupení rizik, která působí na podnikatele každý den.

3.2.3 Pojem krizová situace X krizový stav

Existuje mnoho rozdílů mezi těmito pojmy. Zásadní rozdíl je v eskalaci. Krizová situace vzniká eskalací mimořádné události. Událost přeroste z malé na velkou, až dosáhne svého maxima. Poté se stává neřešitelnou krizovou situací. V tento moment nastupuje vhodný institut, který vyhlásí krizový stav. Krizový stav se musí řádně ohlásit právním aktem. Krizová situace tedy vzniká eskalací hrozeb. Tyto hrozby mají charakter přírodní, antropogenní, bezpečnostní nebo vojenský. Jak již bylo zmíněno, krizový stav se musí vyhlásit. Právo na vyhlášení mají orgány krizového řízení v podmínkách, které jsou stanoveny zákonem. Právnícké osoby, podnik nebo organizace nemají právo vyhlášovat krizový stav ani právo používat pro své účely [3].

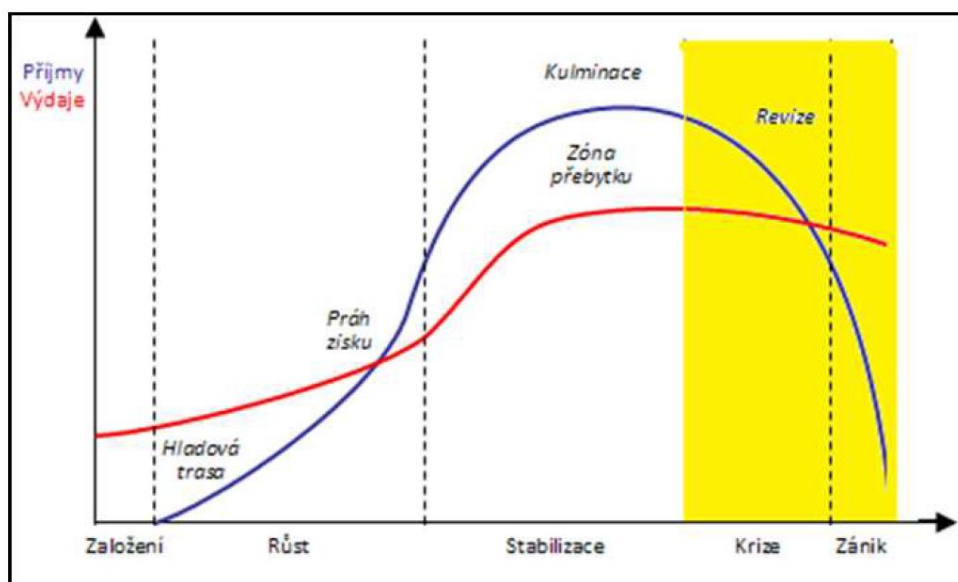
3.2.4 Podnikatelská krize

Obecná definice pro podnikatelskou krizi neexistuje. Každý podnik je jiný a má jinou míru odolnosti nebo sensitivity vůči hrozbám. Pro některé přicházející hrozba je stav tragédie, pro jiné přechodná fáze a pro některé dokonce příležitost. Obecně tedy lze říct, že jsou to situace, které obsahují odchylku od normálního běžného stavu. Dochází k narušení rovnováhy podniku.

Zuzák a Königová popisují krizi podniku jako „situaci různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence“ [24].

Novotný do své definice zahrnul i její projevy: „krize podniku označuje stádium jeho života, v němž po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji výkonnostního potenciálu, čistého obchodního majetku a likvidity“ [12].

Podobnou definici uvádějí Synek s Kislingerovou, kteří navíc přidali radikální snížení objemu tržeb a celkově uvádějí, že tyto projevy ohrožují bezprostředně další existenci podniku, pokud tento vývoj bude nadále pokračovat [17].



Graf 2 – Podniková krize v životním cyklu podniku, zdroj: Synek, Klíngerová, 2002

Ve výše uvedeném grafu lze sledovat vazby, které mohou být příčinou krize v podniku a mohou být spjaté s fází, ve které se podnik nachází.

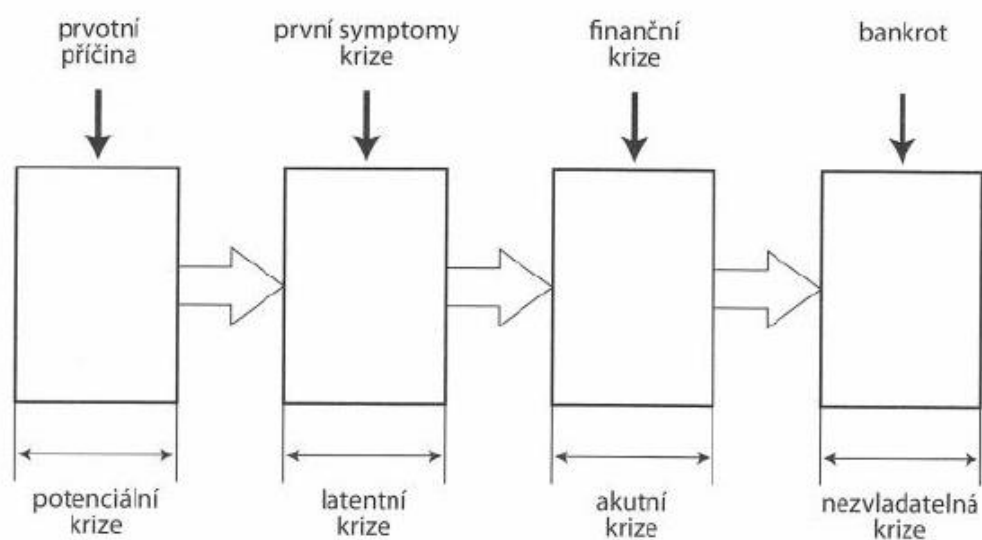
- Založení – hlavní roli zde hraje osoba vlastníka nebo podnikatele, který svým jednáním ovlivňuje chod podniku. Například špatná počáteční rozhodnutí, špatné znalosti a dovednosti podnikatele, nízké sebevědomí, nereálný podnikatelský plán.
- Růst – zapříčiněn vysokou poptávkou po výrobku či službě. Neřízený růst, který podnikatel nezvládá i přes to, že podřizuje všechnu svou práci podniku. Nabízená kapacita přestává stačit.
- Stabilizace – jméno podniku je již známo a je stabilizovaný jeho postoj na trhu. Ustálen je již i počet zaměstnanců. V tomto stádiu se začínají plánovat další aktivity. Ovšem tyto aktivity nemusí být tak úspěšné, jako byl podnik doposud. Další problém může nastat, pokud se podnikatel rozhodne o specializaci podniku.
- Krize – největší úmrtnost a eskalace krize přichází mezi 2.-3. rokem podnikání a později okolo 7. roka. Podnikatel by se měl snažit o zamezení škodám, popřípadě řešení reorganizací a splynutím s jiným podnikem. Cílem v této fázi je zamezení zániku podniku.
- Zánik – podnikatel nedokázal zachránit úpadku podnikání. Možnost záchrany zde už nepřichází v úvahu [23].

Česká národní banka na svých internetových stránkách popisuje krizi a její řešení následovně: *„Řešení krize představuje restrukturalizaci instituce orgánem pro řešení krize tak, aby bylo zajištěno pokračování jejích zásadních činností, minimalizovaly se dopady selhání instituce na hospodářství a finanční systém a aby byla obnovena životaschopnost celé nebo části instituce v selhání, přičemž zbylá část instituce by byla řešena likvidací nebo insolvenčí ve smyslu příslušných zákonů. Řešení krize je tedy proces, který má zajistit, aby případné selhání instituce proběhlo řádně a v souladu s cíli řešení krize“* [30].

3.2.5 Fáze krize

Krize, které jsou popsány výše, vznikají z velké části náhle a mají prudký průběh. Avšak jen malá část z nich má takový charakter, že vede k zániku podnikání. Některé krize jsou nebezpečnější v tom, že jejich průběh je pomalý a pozvolný. Pokud je hlavní příčina narušení rovnováhy, která dosahuje kritického stavu, pak je pomalá krize výsledkem, kdy se podnik dostane do takzvaného kritického nestabilního prostoru.

Krize, která je nazývána také krizí finanční, má procesní charakter. Jejím projevem je platební neschopnost. Platební neschopností podnikatelů se rozumí projev, ve kterém nemohou dostát svým závazkům vůči zaměstnancům, dodavatelům, bankám, pojišťovnám nebo také státu. V takových případech se podniky často zadlužují. Platební neschopnost, zadlužení a následně vyhlášení bankrotu jsou až vrcholem krizového procesu. Procesní krize prochází od svého vzniku čtyřmi fázemi. Jejich časový průběh se odlišuje a v některých případech je počáteční fáze tak rychlá, že ji nelze rozlišit. Extrémem je potom případ, kdy v krátkém časovém pásmu nastane rovnou třetí fáze, nebo dokonce poslední ze všech [24].

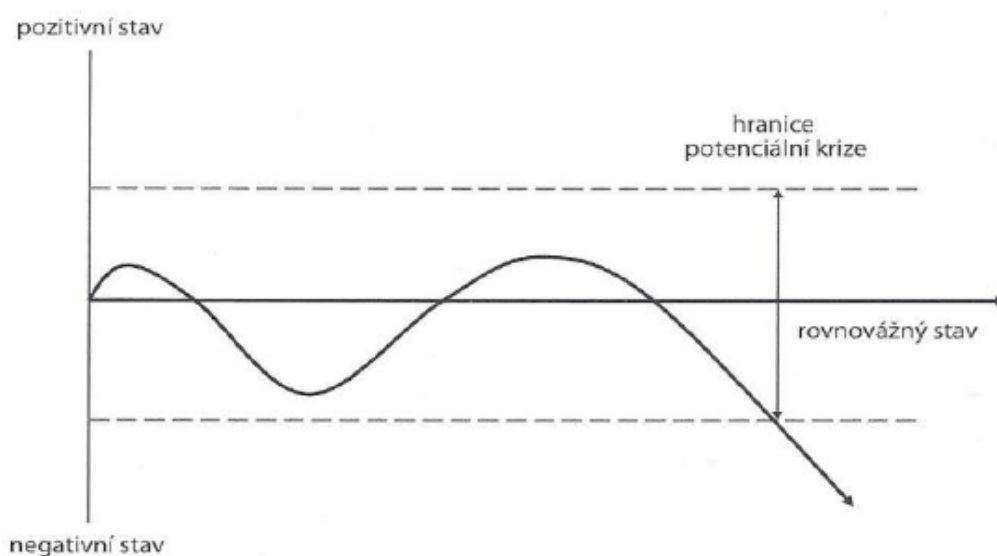


Graf 3 – Fáze krizového procesu, zdroj: Zuzák, Königová, 2009

Graf 3 zobrazuje postupné fáze. Důležité je, že jejich časová délka bývá zpravidla odlišná. Permanentní krize je představena krizí potenciální. Ta je zastoupena v každém podniku každý den. Latentní fáze, má charakter nepředvídatosti. V podniku to vyvolává dojem, že se nic zvláštního a mimořádné neděje. Nastaly problémy běžné, kterým není třeba věnovat až takovou pozornost. Stačí provádět opatření. Jsou příklady, ve kterých se podniky v této fázi pohybovaly i několik let. Přesun do akutní fáze je v některých případech náhlý a razantní. Často se v praxi lze setkat s tím, že podnik balancuje na hranici mezi latentní a akutní fází. Bohužel stačí malý impulz, který způsobí nárůst nerovnováhy. Závěrečná fáze má v podstatně kratší časový průběh [24].

1. Potencionální krize

Na počátku krize je podnik a jeho okolí v nerovnováze. Nerovnováha může být i mezi jednotlivými systémy, které se nacházejí uvnitř podniku. Podnik je v nerovnováze permanentně, avšak pokud se nerovnováha zvětšuje, nastává takzvaná skutečná krize. Vnější projevy podnik ze začátku nechápe jako krizové jevy, ale pouze jako běžné problémy, které řeší rutinně. Pokud je podnik v permanentní nerovnováze musí se držet ve střehu. Stačí malý okamžik projevující se pomalou či prudkou změnou a všechno může být jinak. V ten moment řeší podnikatel, zda se nerovnováha daným faktorem bude zmenšovat, zvětšovat nebo stabilizovat. Obava, že se krize posune do další fáze, se zvětšuje a prohlubuje. Na tyto otázky bohužel neexistuje přesná a jednoznačná odpověď. Na grafu 4 je zobrazen průběh nerovnováhy, který zveřejnili Zuzák a Königová ve své knize. Krize ze začátku osciluje v rovnovážném stavu. Maximální možné pásmo je označeno jako hranice potenciální krize, kdy při jeho překročení se podnik dostává do negativního stavu [24].



Graf 4 – Průběh nerovnováhy, zdroj: Zuzák, Königová, 2009

2. Latentní fáze krize

Podnik se dostává do druhé fáze, pokud nerovnováha pokračuje. Druhá fáze se nazývá latentní a už její název vypovídá o jejím průběhu. Nerovnováha se rozšiřuje i do dalších oblastí podniku a je pro ni typická akcelerace. V této fázi podnikatel může pozorovat některé krizové symptomy. Problémem je pro podnikatele, že tyto symptomy se neprojevují ve finanční oblasti, a proto jim zpravidla nevěnují větší pozornost. Charakteristické pro toto prostředí je nepořádek, pokles výkonnosti, problém v komunikaci, špatná spolupráce, nekázeň nebo zvýšený počet reklamací od zákazníků. Nesmí dojít k přehlížení těchto negativních signálů nebo přehlížení špatných zpráv či odkládání řešení. Jak již bylo zmíněno, v latentní fázi podnik může setrvat několik měsíců i let, než se nerovnováha opět posune na vyšší stupeň a tím na další úroveň krize [24].

3. Akutní fáze krize

V akutním stádiu krize proniká do finanční oblasti, kdy výdaje převyšují příjmy. Bohužel identifikace probíhá až se zpožděním na základě výstupů z účetnictví nebo prostřednictvím finančních ukazatelů. Podnik se potýká s platební neschopností, která se zvyšuje. Projevují se destruktivní účinky krize, kdy podnik nemá finanční prostředky, aby zaplatil faktury, úvěry apod. Zaměstnancům se vyplácí pouze zálohy na mzdy. V účetnictví lze pozorovat nárůst hotových výrobků, materiálů nebo rozpracované výroby. Tím podnik drží zbytečné zásoby peněz, které by mohl využít jinde a lépe. Podnik v další fázi začíná být likvidní, kdy banky takovému neposkytnou další hotovost. Všechno výše zmíněné je scénář vyvrcholení krize. V neposlední řadě, pokud se jedná o podnik veřejně známý, se informace o jeho stavu dostávají na veřejnost. To vyvolá pozornost nejen veřejnosti, ale obezřetnost potencionálních zákazníků, dodavatelů nebo bank. Proces se tím stává rychlejší [24].

4. Nezvladatelná krize

Poslední možné stádium, které nastane, pokud podnik nezvládne ustát ani jednu z předchozích. Problém se nepodařilo zvládnout a nastává nezvladatelná krize. Destruktivní krizové účinky vedou ke konci podnikání. Řízení podniku upadá, na podnikatele je vyvinut neúnosný tlak. V takové to situaci podnikatel ukončuje činnost. Podnik je ztrátový a další setrvání by bylo na úkor majetku podnikatele [24].

3.2.6 Zdroje krize a jejich příčiny

Každá krize je jedinečná svým nástupem, eskalací, průběhem a každá má svůj jedinečný důsledek na podnik. Postup řešení se tak mění s druhem krize. Stejně je to u příčin krize. Příčiny krize Veber a kolektiv dělí na dvě základní skupiny. Ty, které vznikají uvnitř podniku, a ty mimo něj.

Vnějšími příčinami jsou především ty situace, kdy krizová situace vzniká vně podniku, ale dopadá i na samostatný podnik. Charakteristickými rysy vnější příčiny jsou:

- Nepříznivé přírodní jevy – požár, povodeň, epidemie, zemětřesení, tornádo, sesuv půdy.
- Nepříznivé ekonomické podmínky – světová hospodářská krize, inflace, kurzové změny, kolaps národní ekonomiky.
- Jiné – výpadek u dodavatelů surovin, energií, útok hackerů, úplatky [18].

Vnitřní příčiny odrážejí krizi uvnitř podniku. Vnitřní kolaps lze rozlišit do několika skupin příčin:

- Technické – takzvaná únava materiálu, zkrat elektrického vedení.
- Nedostatečná kvalita – ztráta odběratelů, častější reklamace, stažení výrobku z trhu.
- Finanční stránka podniku – minimální zisk, ztrátová výroba, klesající prodej, klesající výkon.
- Lidský faktor
 - neúmyslné selhání – únava, jednotvárnost,
 - úmyslné selhání – sabotáž, krádež, zpronevěra,
 - neschopnost – chybný úsudek, neznalost praktik, chybně zvolený strategický záměr,
 - podceňování rizika – úmyslné přehlížení, špatný systém včasného varování,
 - nedisciplinovanost – nedodržení předpisů a standardů, zanedbání kontrol, pravidelných kontrol,
 - nebezpečná hospodárnost – levnější materiál na úkor kvality výrobku [17].

Z časového hlediska autoři knihy rozlišují postupné nebo náhlé krize. První zmíněná krize vzniká pozvolna. Příznaky signalizující neobvyklý stav jsou viditelné a dobře postřehnutelné. Naopak náhlá krize vzniká okamžitě v krátkém časovém

úseku. Typickým příkladem je výbuch, požár, ekologická havárie nebo pracovní úraz zaměstnance [18].

K nalezení viníka je důležité provést důslednou analýzu krizového řetězce. Bohužel tento úkol není vždy jednoduchý. Hlavním problémem je, že krize vzniká kombinací více příčin. Příčiny se navzájem podporují, kříží a s největší pravděpodobností i posilují.

Rais ve své knize uvádí jako nejvýznamnější příčiny tyto faktory:

- nedostatečná znalost strategického řízení a s ním spojená strategie, metody a operativní činnosti vrcholového managementu,
- neschopnost vedení, nadměrná sebedůvěra a optimismus managementu, přehlížení rizika nebo naopak přehnané obavy, neschopnost provádět zásadní změny,
- nedostatek finančních zdrojů, zadluženost pomocí úvěrů, vysoké bankovní úroky,
- platební neschopnost ze strany odběratelů,
- mezery ve finančním řízení, cash-flow,
- nerovnoměrné rozdělení investic nebo nespravedlivé rozdělení,
- neznalost portfolia vlastních výrobků na trhu, neznalost fází životního cyklu výrobků,
- nadměrné vnitropodnikové náklady režie, slabá produktivita, nadbytečný počet pracovníků/zaměstnanců,
- chybně sestavená cenová kalkulace, nevhodnost výrobního portfolia
- přehlížení signálů krize, chybné reakce na ně, špatný odhad při rozpoznávání [13].

Porozumění řešení krizí a použití CRLP (matice vedení odezvy) umožňuje organizacím úspěšně implementovat optimální krizovou reakci tváří v tvář krizi. Účinně na ně reagovat mohou organizace, které předem provedly následující kroky, jak uvádí studie autorů Bower, Hall a Srinivasan:

1. uznání a pochopení současné kultury organizace,
2. průběžné hodnocení stylů vedení a členů vedoucích týmu,
3. pomocí nástroje CRLM vybrat nejlepšího vedoucího, který dokáže reagovat na konkrétní krizi a úspěšně vést organizaci [28].

3.2.7 Vývoj po krizi

Ideálním výsledkem po krizi by měla být budoucí dynamická strategie, která by měla podnik lépe připravit na ohrožení. Strategie by měla obsahovat kvalitnější rozdělení nejen sociálního kapitálu, inovaci procesu a také reorganizaci podniku. Podniky po krizi často mění celkový sortiment nabízeného zboží. Bohužel v reálném prostředí převládají negativní prvky, kdy podnikatel se setkává s vážnými finančními problémy. V takové situaci je vhodným krokem rázný ozdravný proces. Razantní změny a novinky mohou být provedeny v následujících odvětvích:

- Personální – získání důvěry zaměstnanců vůči vedoucím pracovníkům.
- Finanční – zmapování ekonomické stránky firmy je klíčové. Proces nazvaný audit provádějí i nezávislé firmy, které odhalí stav na počátku krize, během ní a na jejím konci. Doporučí kroky pro získání kontroly nad finančními toky. Podnik si také v této fázi musí ujasnit, kterým zaměstnancům může nadále důvěřovat a spoléhat na ně. Pokud podnik má své věřitele, měl by si podnikatel připravit přesvědčivé argumenty, proč do podnikání nadále financovat. Snažit se najít životaschopnou část, která bude východiskem z krizové situace.

Úspěšné řešení v krizové situaci musí být vidět. Proces posunu s sebou může také přinést konkurenční výhodu. V podniku došlo k takzvanému ozdravení, které vedlo k vybudování nových vhodných vazeb. Hlavním činitelem změn je vlastník tedy podnikatel. Část této zodpovědnosti může přenést na poradní štáb, ten je

tvořen skupinou lidí, kteří dokáží řešit a vypracovat vhodná opatření. Vzájemné vztahy mezi zaměstnanci se utužily, jednotná komunikace pomohla nastolit kvalitnější informační zdroje a zdůraznila jejich význam.

Transformace podniku

Transformaci podniku provádí podnikatel, pokud podnik nelze v současné situaci zachránit. Avšak podnik se nenachází v takové finanční situaci, aby musela být ukončena jeho působnost. Pokud se podnikatel rozhodne pro tento krok, musí vycházet z platné legislativy a řídit se jí. Celý proces odstartuje tedy vlastník podniku nebo valná hromada. Je proveden krok rozhodnutí, ve kterém se musí vybrat vhodná forma transformace – konsolidace, sanace nebo fúze.

1. Konsolidace – patří k té nejjednodušší formě. Celý průběh je mimosoudní a probíhá pouze uvnitř daného podniku. Podnik provede kritickou analýzu. Konsolidaci provádí sám na vlastní režii nebo pomocí expertních specialistů. Ve vlastní režii zprvu dochází k výměně dosavadního managementu nebo změně stylu manažerských prací. Změny provedené ve vlastní režii podnik může provést sám bez expertních specialistů, což dává výhodu podniku před veřejností, která se o krizi nemusí vůbec dozvědět. Konsolidace pomocí expertů se provede podle předem stanovených postupů. Hlavním krokem je racionalizace hospodářské činnosti podniku [23].

2. Sanace – jiným názvem restrukturalizace. Hlavním cílem je ozdravení podniku, která se dotýká dle Zapletalové:

- *„vlastnických poměrů – získání jiných či dokonce nových strategických partnerů a majetku – odprodej, pronájem nepotřebného majetku, zpětný leasing, dočasné zmrazení některých výdajů,*
- *získání dodatečných financí (finanční injekce od nových vlastníků),*
- *zvýšení úsilí při vymáhání pohledávek, odprodej pohledávek,*
- *přijetí racionalizačních opatření v provozních a dalších činnostech s cílem snížit provozní, distribuční, propagační náklady,*

- *změna struktury bankovních úvěrů či projednání nových podmínek pro splácení úvěrů,*
- *úprav a změn produkčního portfolia – záměrem je posoudit předpoklady odbytu, možnosti výroby,*
- *u relevantních produktů se musí zjistit a vyhodnotit dopad částečného nebo úplného výpadku dodávek, ale i distribučních kanálů, obchodníků“ [23].*

3. Fúze – dochází k ní sloučením dvou a více podniků (splynutím), nebo rozdělením. Tato změna je platná až po zápisu do obchodního rejstříku. Návrh podávají všechny osoby zanikajícího či nástupnického podniku. Fúze může být provedena, pokud se podnik nenachází v konkurzu nebo jej sám nepodal [23].

3.3 Krizový management

V této kapitole je charakterizován krizový management, který je v dnešní době zcela nezbytnou součástí moderního řízení organizace. Turbulentní podnikatelské prostředí se častěji stává rutinou pro manažerské práce. V podkapitole je představena osoba krizového manažera a s ním spojený krizový tým. V neposlední řadě je čtenář seznámen s krizovou komunikací v podniku.

„Krizový management je ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jeho cílem je minimalizovat (zamezit) možnost vzniku krize nebo (v případě, že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků působení negativních krizových faktorů, obnova systému a jeho návrat do nového (vylepšeného) běžného stavu“ [3].

„V době výskytu krize, která postihla jakékoliv organizační seskupení, existuje řada zásad, postupů a jejich modifikací, které pokud jsou aplikovány včas a správně, mají vysokou pravděpodobnost zabránit fatálním následkům. Krize tak vytváří nutnost tvorby nových způsobů řízení, které označujeme pojmem krizový management (krizové řízení). Tento krizový management musí zvládnout v poměrně

krátkém čase procesně náročné procesy, které mají často překvapivý a nečekaný průběh i dopady“ [23].

„Jedná se o velmi specifický druh řízení, který přichází v době, kdy firma bojuje o holé přežití, tedy v okamžiku, kdy krize propukla. Nejde tedy už ani o zisk, ani o růst. Jediným, velmi konkrétním a krátkodobým cílem je boj o holou existenci, byť ve zmenšené podobě, byť za cenu ztrát bonitních aktiv a pozic“ [13].

Existuje nespočet definic krizového managementu. Autorka vybrala podle svého uvážení nejkompexnější. Krizové řízení, jak je jiným nazýván, se řadí do skupiny „prediktivního projektového managementu“. Původně americký výraz je možné přeložit několika způsoby. Pojem, který označuje nejen funkci, ale také lidi, disciplínu nebo obor studia. Z dnešního pohledu lze přiřadit trojí rozměr či význam:

- Specifická – například profese.
- Kategorie řídicích pracovníků – zosobnění pojmu.
- Vědní disciplína – obor, který se zabývá problematikou řízení organizace.

Autoři Sahina, Ulubeyliho a Kazazi uvádějí cíle krizového managementu následovně:

- informovanost o stavu krize,
- dopřát čas managementu, aby definoval a klasifikoval krizi,
- poskytnutí alternativních metod pro zlepšení strategií,
- sestavení schopného krizového týmu,
- připravenost před vypuknutím možné krize [38].

3.3.1 Fáze a rysy charakteristické pro krizový management

Krizový manažeři využívají promyšlené procesy a kroky, nejen při krizové situaci, ale i napříč fázemi, které charakterizovali Vodáček a Vodáčková:

- fáze prevence – snižuje příčiny vzniku krizové situace,
- fáze korekce – připravenost na činnosti v krizové situaci,

- fáze protikrizové intervence – zabránění vzniku a stupňování krizové situace,
- fáze redukce – identifikace a redukce zdrojů a negativní působení při krizové situaci,
- fáze obnovy – odstraňování následků po krizové situaci [20].

Charakteristické rysy, se kterými se krizový management potýká, jsou:

- slabá možnost predikce – nevýrazné změny od normálního stavu, malá pravděpodobnost výskytu, bezvýznamná šance opakovatelnosti podmínek apod.,
- značná rychlost průběhu a účinek změn,
- kritický dopad negativního rázu na fungování organizace a její členy,
- vysoký tlak na psychiku v organizaci,
- zvýšená pozornost konkurence, společnosti a obchodních partnerů [20].

3.3.2 Zásadní činnosti krizového managementu

Autor Hálek na svých internetových stránkách ve zveřejněné přednášce specifikuje zásadní činnosti krizového řízení podniku. Patří mezi ně:

1. identifikace skutečných příčin krize (příkladem jsou chybná rozhodnutí managementu),
2. jmenování krizového managementu (zvolen vlastní krizový tým nebo soudem přidělený insolvenční správce),
3. krátkodobá centralizace rozhodovacích pravomocí (krizový tým převezme pravomoc od nižšího managementu),
4. realizace souboru ozdravných opatření (například ukončení neefektivní výroby nebo prodej nepotřebného majetku),
5. zabezpečení malého počátečního kapitál pro obnovu činností a jeho chytré rozdělení,
6. destrukce chybujícího řídicího systému a chybujících manažerů,

7. důraz na prognózu cash-flow a jeho očištění od rizika (například zamezení dlouhé splatnosti pohledávek),
8. zrušení tradičních nákladů (příkladem jsou náklady nezvyšujících hodnotu produkce, nejčastěji v administrativě),
9. radikální odhalení vnitřních rezerv,
10. hodnocení výsledků za pomoci čísel (příkladem je omezení subjektivních informací a hodnocení),
11. během přechodné doby důrazná personální politika (lze přihlížet výjimečně ke složitějším sociálním případům),
12. nastolení nebo inovování interních standardů (cílem je zefektivnění práce) [34].

3.3.3 Historie krizového managementu

Historie krizového managementu je bohatá a úzce souvisí s podstatnými událostmi, které se udály v minulosti a ovlivnily celý svět. Pojem prošel od svého začátku bohatým vývoje. Moderní management, jak je v odborné literatuře nazýván, lze rozdělit do několika období.

1. Období 1900 – 1930

Zavedení sociologie a pracovní psychologie mělo dopad na uzavírání systému vůči okolnímu světu. Odbourává se myšlenka lidí jako mechanického prvku ve výrobním procesu. V roce 1925 údajně byla poprvé použita terminologie krizového managementu v General Motors. Avšak jiné záznamy dokládají pozdější datum.

Termín, který byl „poprvé“ použit v roce 1962 v době karibské krize. Tehdejší krize byla spojena s rozmístěným taktických raket bývalým Sovětským svazem v Karibiku na ostrově Kuba. Konflikt nastal mezi dvěma velmocemi – USA s SSSR, kde byla hrozba jaderné války. Bývalý prezident J. F. Kennedy měl za hlavní cíl omezení rizika, která by vedla ke vzájemné konfrontaci. Pracovní název této operace byl Crisis Management. Pro další účely tuto terminologii převzala organizace NATO, která ji používala jako hlavní nástroj pro řešení či urovnání

krizových situací s vojenským charakterem. Příkladem užití byly napjaté vztahy mezi Severoatlantickou aliancí a Varšavskou smlouvou, studená válka atd [3].

2. Období 1930 – 1950

Druhé období je ovlivněné školou lidských vztahů a vznikem behaviorismu. Behaviorismus měří adaptaci člověka na prostředí. Období charakteristické válečnými a poválečnými změnami. Toto prudké období s sebou nese velký počet obětí. Významným dílem je kniha s názvem The Executives Function od spisovatele Chestera Barnarda, který ve svém díle popisuje formální a neformální vztah na pracovišti a systém řízení [8].

3. Období 1950 – 1970

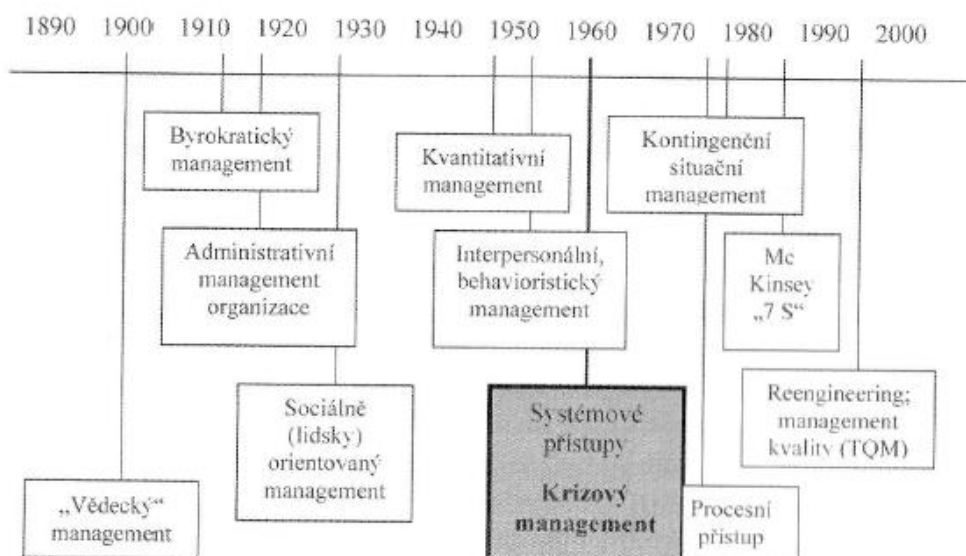
V západní civilizaci roste fenomén výpočetní techniky. Bouřlivý vývoj byl krokem vpřed ale zároveň zpět. Znovu akceptována myšlenka, že člověk je mechanická součást zde již počítačem řízeného výrobního celku. Kombinuje se otevřený systém s racionálním faktorem.

4. Období 1970 –

Po velkém rozmachu výpočetní techniky se opět člověk dostává ke svému postavení ve výrobě. Otevřený systém spolupracuje se sociálním faktorem. Sociálním faktorem se vyvíjí čím dál tím složitější organizační struktura s charakterem formální a neformální vazby.

Mezi nejvýznamnější vlivy podle autora Hálek patří:

- *„mechanizace – automatizace – robotizace – přesun pracovních sil do nevýrobních činností,*
- *individualizace výrobních (pracovních) vztahů – individualizace života, nižší kooperativnost, což se stává problémem i pro krizový management,*
- *sounáležitost a solidarita,*
- *nárůst potenciálů rizika,*
- *další neznáme problémy“ [8].*



Graf 5 – Historie vývoje managementu, zdroj: Antušák, 2009

3.3.4 Krizový manažer

Obecně platí, že vedení je nosným pilířem celého podniku. Jeho schopnost se odráží v kvalitě a perspektivě podniku. V krizi tato tvrzení platí dvojnásob. Osoba manažera je bezpochyby klíčová pro úspěch [6]. Vlastnosti manažera autor Rais zachytil do několika nejzákladnějších bodů. Avšak jedno základní převyšuje ostatní a tím je takzvaný selský rozum.

Vlastnosti manažera:

- silná osobnost – schopnost zvládnout úkol, překonat konflikt,
- tzv. nadstandartní sebevědomí – manažer nesmí pochybovat o svém postupu, názoru, umí zvládnout konfrontaci,
- předvídatelnost, intuice – připravenost na různé varianty, předvídat kroky, než nastanou, poradit si s nedostatkem informací,
- umět analyticky zhodnotit situaci,
- komunikativnost – vlídný přístup k zákazníkovi, partnerům, zaměstnancům a spolupracovníkům,

- ovládat organizační stránku podniku – vytvořit schopný tým, který bude spolupracovat a bude motivován,
- charisma,
- fyzická zdatnost – psychická a fyzická připravenost, jelikož proces řízení je velice náročný,
- tolerovat omyl – pracovat pod tlakem a s omezenými informacemi nese riziko omylu, trestat každou chybu povede k útlumu kreativity a odvahy,
- adaptabilita – přizpůsobování rychle se měnícím podmínkám a neočekávaným zvrátům,
- ocenit úspěch – pochválit, radovat se, oslavovat,
- umět rozpoznat objektivní možnosti – delegovat danou problematiku na někoho zkušenějšího, než je manažer sám,
- přijímat rizika,
- mít znalost mezilidských vztahů a základů psychologie [13].

„Krizový manažer by měl být silnou osobností, která umí vyjednávat, citlivě prosadit změny a najít uvnitř podniku zdroje pro vyšší efektivnost procesů. K jeho charakteristickým vlastnostem by rozhodně měla patřit pracovitost, soustředěnost a důslednost. Veškerá jeho rozhodnutí a jednání musí být v kontextu s dlouhodobou strategií podniku a musí podporovat budoucí dlouhodobou prosperitu. Krizový manažer postupuje plánovitě, systematicky a uvažuje o variantách řešení a je odhodlán čelit všem nenadálým překážkám. Jeho jednání musí být promyšlené a vzhledem k časové tísní radikální. Krizový manažer je zodpovědný za splnění stanovených cílů“ [23].

3.3.5 Krizový tým

Krizový tým představuje seskupení odborníků ideálně ze všech funkcionálních oblastí. Velikost a jeho aktivace závisí na podniku a její krizi. V případě, že se jedná o velký podnik, je možné, aby každý odborník týmu reprezentoval jednu konkrétní oblast. U malých podniků jeden člen zastává zpravidla více funkcionálních oblastí. Jednotlivé odpovědnosti a role musí být předem jasně vymezeny. Je důležité, aby každý člen měl stanovenou vlastní pravomoc a participaci. Stanovuje se také

vhodný zastupující, pokud se konkrétní člen nemůže dostavit. Je výhodné jmenovat také krizového mluvčího, který bude předávat informace veřejnosti vhodnou formou.

Dle Zuzáka a Königové „krizový tým je výkonný a koordinační orgán, jehož základní charakteristikou je centralizace pravomocí v průběhu krize a práce za ztížených podmínek (nedostatek času, chybějící informace, stres, nejistota apod.)“ [24].

Rozhodnutí, která provádí během krize krizový tým, jsou odlišná od rozhodnutí v běžném provozu. Charakteristickým rysem je čas, čím závažnější problém, tím méně času má tým pro rozhodnutí. Výhodou je interakce mezi členy, zvýšení rozsahu znalostí, podstatně více informací, kombinace různých řešení, kvalitnější kontrola a zpětná vazba mezi jednotlivci.

Mezi hlavní činnosti, které krizový tým vykonává:

1. pružná reakce a řešení krize,
2. vyhodnocení krize a jejího průběhu,
3. provést zahájení obnovovacích činností,
4. tvorba krizového plánu a její aktualizace, novelizace,
5. zabezpečení školení a nácviku zaměstnanců [24].

3.3.6 Krizová komunikace

Krize je brána jako událost, jejíž důsledky dopadají na existenci subjektu a přitahují zájem sdělovacích prostředků, které představuje veřejnost, zainteresované strany, ale také lovce skandálů. Na krizi musí být subjekt připraven a počítat s ní. Příprava spočívá nejen v sestavení krizového plánu, připravenosti managementu, ale také v krizové komunikaci. Negativní publicita podniku může vést k zániku podniku stejně rychle jako špatný management.

„Krizová komunikace je specifická forma sociální komunikace a současně je nástrojem krizového řízení. Může mít formu verbální i neverbální. Svým charakterem jde především o interpersonální, jedno i dvousměrnou, veřejnou, meziosobní, skupinovou a masovou komunikaci“ [2].

Předmětem krizové komunikace je předávání informací uvnitř a vně podniku.

- Vnitřní – ve většině případů je hlavním viníkem vrcholový management, který ztratil důvěru svých zaměstnanců. Krize vyvolá v podniku nejistotu, začínají se šířit fámy, spekulace. Pomluvy se velmi rychle šíří a mají tendenci se zveličovat a zkreslovat. Obavy a panika vedou ke snížení produktivity, zaměstnanci se obávají o existenci podniku. Zaměstnanci by měli být informováni vrcholovým managementem nejdéle do 24 hodin od vypuknutí vážné krize. Krizový manažer musí předstoupit před zaměstnance a srozumitelně jim sdělit informace, byť jsou nepříjemného charakteru. Tím zabrání šíření fám, pomluv a ostatních. Sdělit, co krize znamená pro další vývoj podniku, co se od zaměstnanců očekává, a vysvětlit další postupy a kroky při krizové situaci [23].
- Vnější – fámy a pomluvy se šíří rychle nejen uvnitř podniku, ale také vně. Proto je výhodné, aby podnik co nejrychleji reagoval na krizovou situaci a podal adekvátní a kvalifikované prohlášení. Vnější komunikace je prováděna nejčastěji skrze média a veřejnost. Rychlé vyjádření také zamezí poškozování dobrého jména v médiích. Mezi příjemce řadíme zákazníky, investory, právníky, pojišťovací společnosti a také vládní či regionální činitele [24].

Autor knihy pan Chalupa rozděluje komunikaci na předkrizové období, když krize propukne, a období po krizi. Předkrizové období je charakteristické plánováním a tvořením scénářů. Utváří soubor pravidel krizové komunikace, na co by si měl podnik dávat pozor, komunikačně řídicí centrum, scénáře krizové komunikace. Zaměření na rozvoj dovedností komunikačního týmu při simulacích krizové události. V této fázi je také vhodné stanovit mluvčího a další následující role pro vztah s médii a veřejností. V druhé fázi, kdy krize propukla, se prověřuje připravenost celého krizového týmu včetně krizového mluvčího. Ten by měl převzít iniciativu, hovořit jasně a čistě a všechno řešit s určitým nadhledem. Musí počítat s realitou, být připraven na veřejnost, zprávy ale také internet. Dokáže bránit pověst účinně a také čestně, vycházet z podložených fakt a nepodléhat

nátlaku veřejnosti. Období po krizi s sebou může přinést i nepříjemné propouštění, kdy je apelace na lidskost a empatii. Dochází ke zhodnocení krize, k mediální analýze a nalezení bodů zvrátů a jejich příčin. Podnik se snaží opět získat publicitu a důvěru nejen od veřejnosti. Uvnitř podniku však dochází k přípravám a návrhům na zlepšení pro případ, že by nastala další krize [9].

Desatero krizové komunikace dle Raise:

1. *„Korporace mluví navenek zásadně „jedním jazykem,*
2. *Mluvčí musí být schopen přesvědčit o své kompetenci,*
3. *Nečekat, až se příjemné věci zmocní média z jiných zdrojů,*
4. *Všechny informace musí být dostupné v reálném čase,*
5. *Pokud nelze informace uvolnit, musí být řečeno proč,*
6. *Vedení a mluvčí korporace musí zachovat chladnou hlavu,*
7. *Důležité je nejen postupovat podle plánu (s drobnými odchylkami), ale i zaznamenávat průběh krize a odpovídající reakce okolí,*
8. *Rozhodně je vhodnější na začátku připustit horší variantu a situaci nikdy nezlehčovat,*
9. *Nikdy nesvalujte vinu na druhé,*
10. *Nečekejte projevy sympatií, nezlobte se, pokud média píší proti vám,*
11. *Dělejte vše, aby došlo ke zvratu“ [13].*

Příklad pro komunikaci vnější uvádějí autoři Cooms a Laufer, kteří zkoumali reakci spotřebitelů v Německu a USA na společnost Volkswagen. Tato společnost procházela krizí, která se týkala emisí vozidel jejich výroby. Sledovali reakce spotřebitelů v národní a mimo národní ekonomiku. Obyvatelé domovské ekonomiky jsou lépe informováni o celé situaci, a proto jejich chování neovlivňuje výrazně tuto společnost. Naopak lidé mimo domovskou ekonomiku jsou informováni především prostřednictvím médií a jejich reakce typu vyhýbání se produktu ovlivňuje společnost výrazně [39].

3.4 Finanční analýza

Tato kapitola se věnuje finanční analýze podniku, která je součástí nástroje pro řízení podniku. Vysoká proměnlivost ekonomických dat, jejich zpracování a také neexistence obecných hodnot ukazatelů pro prosperující podnik byly základními prvky pro vytvoření a uplatnění finanční analýzy. Charakteristickým rysem podniku je takzvaná ekvifinalita. Tento pojem znamená, že konečného stavu lze dosáhnout různými cestami za odlišných podmínek a při různém počátku. Druhým rysem je inverzibilita. To jest nemožnost a nevratnost do původního stavu ekonomických procesů [11].

Sedláček ve své knize popsal finanční analýzu podniku, která je vnímána jako *„metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou a navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj“* [15].

Autoři Smejkal a Rais finanční analýzu popsaly jako *„oblast, která představuje významnou součást podnikového řízení (pak hovoříme o interní finanční analýze), je ale i zdrojem pro rozhodování subjektů mimo podnik (financujících bank, akcionářů, konkurence apod., pak hovoříme o externí finanční analýze). Vypočítává ukazatele, které dávají obraz o ekonomickém stavu podniku“* [16].

Finanční analýza dle Hála je *„vhodným prostředkem pro komplexní hodnocení ekonomické situace jsou pak komplexní ukazatele finančního zdraví podniku. Na základě jejich výsledku lze určovat situaci, kdy se podnik blíží bankrotu či dokonce již splňuje podmínky pro podání návrhu na konkurz“* [7].

„Finanční stabilita a její analýza se v posledních letech stala jedním z klíčových úkolů nejen ČNB, ale řady národních i mezinárodních institucí. Odhalení zranitelných míst ve finančním sektoru a jejich vazeb k vývoji na finančních trzích i ekonomickému vývoji obecně může přispět k omezení z nich vyplývajících rizik a v konečném důsledku k větší odolnosti finančního systému vůči šokům“ [29].

3.4.1 Zdroje pro finanční analýzu

Z pohledu ekonomicko-účetního lze charakterizovat tři základní výkazy.

- Rozvaha – jinými slovy také bilance mezi aktivy a pasivy podniku. Aktiva jsou zastoupena dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem, pasiva pak představují jejich zdroje financování. Krize může nastat například při neadekvátním objemu majetku nebo nevhodné struktuře aktiv (větší podíl dlouhodobých aktiv než provozních). Na straně pasiv při nevhodné struktuře zdrojů, nedostačujícím vlastním kapitálu nebo například vysokých úrocích [21].
- Výkaz zisku a ztrát – neboli výsledovka, která porovnává strany výnosů s náklady hospodaření v daném období. Pokud nastane krize, spočívá ve fungování firmy. Firma generuje ztrátu, pokud jsou náklady vyšší než výnosy. Zdrojem ztráty může být také samotný provoz [21].
- Cash flow – porovnává mezi sebou příjmy a výdaje. Podnik může být ziskový i mít vhodnou strukturu majetku, avšak krize může být v nesouladu mezi tvorbou zdrojů a jejich potřebou. Podnik nemusí disponovat dostatkem hotovosti a tím se stává likvidní [13], [14].

Řeční autoři Pavlastos a Kostakis se v odborném článku zabývají využíváním MAI. Tato zkratka v překladu znamená inovace managementu v účetním oboru. Potvrdili, že pokud se podnik potýká s krizí, výrazně využívá MAI. Závislost použití MAI je sledovatelná také k velikosti společnosti. MAI obsahuje nové metody, manažerské postupy, které vedou ke zlepšení chodu organizace. Výsledky inovace jsou sledovatelné v rozvaze či výkazech podniku [37].

3.4.2 Metody finanční analýzy

Metody, které se používají nejčastěji jako nástroj pro finanční analýzu, lze rozdělit na metody, které využívají elementární matematiku, nebo na metody složitějších matematických postupů [15]. Pro praktickou část diplomové práce autorka práce zvolila tyto následující elementární metody a jejich dělení dle Smejkal a Raise:

- 1) analýza absolutních (stavových) ukazatelů:
 - a) horizontální analýza (trendů)
 - b) vertikální analýza (procentní rozbor)
- 2) analýza poměrových ukazatelů:
 - a) ukazatele likvidity
 - b) ukazatele rentability
 - c) ukazatele aktivity
 - d) ukazatele zadluženosti
- 3) bankrotní a bonitní modely [16].

3.4.3 Analýza absolutních (stavových) ukazatelů

K hodnocení podniku dochází z účetních výkazů v tomto případě nejčastěji rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Horizontální analýza

„Nejsnazší analýzou tohoto druhu je horizontální analýza, protože jsou v ní srovnány peněžní částky položek ve dvou obdobích – běžném a minulém (může být zpracována i za několik období)“ [7].

Podnik sleduje změny absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase a také zjišťuje procesní neboli relativní změny. Změny položek jsou sledovány v řádcích tabulky, a proto se tato metoda nazývá horizontální [15].

$$\text{změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100$$

absolutní změna = běžné období – předchozí období

Vertikální analýza

Oproti horizontální analýze vertikální umožňuje porovnat výsledky z různých časových období nebo se srovnatelnými podniky či konkurencí. Vertikální analýza posuzuje jednotlivé komponenty majetku a kapitálu. Struktura aktiv a pasiv vykazuje složení hospodářských prostředků, které jsou potřeba pro výrobní a obchodní aktivity a také jejich zdroje. Její název vypovídá o jejím použití a to tak, že se při výpočtu komponent postupuje ve sloupcích odshora dolů.

„Jako základ pro procentní vyjádření se beze ve výkazu Z/Z obvykle velikost tržeb (=100 %) a v rozvaze hodnota celkových aktiv podniku“ [15].

3.4.4 Analýza poměrových ukazatelů

Standartně využívají základní údaje z finančních výkazů, jako například údaje o výnosech a nákladech, pohledávkách a závazcích, o pohybu peněz, údaje o majetku a jeho krytí atd.

„Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Jsou ovšem jen pomocníkem analýzy a interpretace jevů, jejich výpočtem však analýza nekončí, naopak spíše začíná. Můžeme je chápat jako určité síto, jež zachytí oblasti vyžadující hlubší analýzu“ [15].

1) Ukazatele likvidity

Informují o platební schopnosti podniku dostát svým závazkům. Likvidita je nejsledovanější stránkou jak ze strany vedení podniku, tak ze strany externích subjektů.

a) Běžná likvidita

Udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy. Lze tedy říct, že vypovídají o schopnosti podniku uspokojit své věřitele v daném okamžiku, kdyby se proměnila veškerá oběžná aktiva na peněžní prostředky [14].

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

b) Pohotová likvidita

Výpočet vylučuje nejméně likvidní část oběžných aktiv a tím jsou zásoby. Vyjadřuje schopnost vyrovnat závazky, aniž by podnik prodal zásoby [7].

$$= \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

c) Hotovostní likvidita

Měří schopnost uhradit splatné dluhy za pomoci peněžních prostředků podniku, které jsou zastoupeny prostředky v pokladně, na účtech, obchodovatelnými cennými papíry nebo šeky [15].

$$= \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

2) Ukazatele rentability

V praxi představují nejčastější způsob hodnocení činnosti. Porovnáním výsledku hospodaření s výší zdrojů podniku hodnotí efektivnost hospodaření podniku [6].

K výpočtu jsou použity různé kategorie zisků, které jsou dle anglosaské praxe definovány v tabulce číslo 1.

Tabulka 1 – Kategorie zisku

Tržby
- náklady bez daní, úroků a odpisů
= EBDIT (zisk před odpisy, úroky a daněmi)
- odpisy
= EBIT (zisk před úroky a daněmi)
- nákladové úroky
= EBT (zisk před zdaněním)
- daň z příjmů
= EAT (zisk pro zdanění)

Zdroj: vlastní zpracování na základě Růčkové, 2007

a) ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu

Ukazatel výnosnosti vloženého kapitálu vlastníky nebo akcionáři. Tedy zda se kapitál reprodukoval a s jakou intenzitou odpovídající riziku investice [10].

$$= \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

b) ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv

Ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy. Vhodný pro měření celkové efektivity, jelikož nehledí na zdroje financování (dlouhodobý/krátkodobý, vlastní/cizí) [14].

$$= \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

c) ROS – ukazatel rentability tržeb

Vyjadřuje ziskovou marži na 1 Kč tržeb. Neboli zisk vztažený k tržbám [10].

$$= \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}} \times 100$$

3) Ukazatel aktivity

Tento ukazatel podniku vypovídá o stavu a vynaložení s aktivy. Pokud podnik disponuje zbytečnými a bezúčelnými aktivy, přináší to podniku nižší zisk a vyšší náklady. Pokud jí má naopak málo, přichází o výnosy a potencionální výhody. Autorka vybrala pouze nejvhodnější, které se dají aplikovat na problematiku diplomové práce [15].

a) Doba inkasa pohledávek

Výpočet udává průměrný počet dnů, po kterých je zadrženo inkaso plateb [14].

$$= \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} / \text{počet dní v roce}}$$

b) Doba úhrady krátkodobých závazků

Výpočet doby, kdy zůstávají krátkodobé závazky nesplaceny [10].

$$= \frac{\text{závazky}}{\text{tržby} / \text{počet dní v roce}}$$

c) Doba obratu aktiv

Výsledná hodnota udává počet dní, kdy se hodnota aktiv podniku navrátí v podobě tržeb [11].

$$= \frac{\text{aktiva}}{\text{tržby} / \text{počet dní v roce}}$$

d) Obrat aktiv

V daném období nejčastěji rok, se vypočítá počet obrátů aktiv [15].

$$= \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

4) Ukazatel zadluženosti

Nástroj pro sledování vztahů mezi cizím a vlastním kapitálem [10].

a) celková zadluženost

Jiným názvem také ukazatel věřitelského rizika. Hodnotí, jak dobře jsou věřitelé chráněni, pokud se dostane podnik do platební neschopnosti [15].

$$= \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

b) kvóta vlastního kapitálu

Vyjadřuje poměr aktiv, který je financován vlastními zdroji například akcionáři [11].

$$= \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

c) koeficient zadluženosti

Vykazuje podobnost koeficientu s celkovou zadlužeností, jelikož obě hodnoty ukazatelů narůstají s přibývajícím dluhy ve finanční struktuře podniku [10].

$$= \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

Index IN05

Souhrnný index, který uvedli manželé Inka a Ivan Neumaierovi, kteří sestavili čtyři různé varianty, které umí posoudit finanční výkonnost a důvěryhodnost podniku. „Index IN05 byl vytvořen jako poslední v řadě a je aktualizací indexu IN01 podle testů na datech průmyslových podniků z roku 2004“ [15]. Výhodou je, že spojuje pohled věřitele s pohledem vlastníka. Řeší také otázku brzkého zkrachování nebo také, zda podnik vytváří hodnotu pro své vlastníky.

$$IN = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

A = aktiva / cizí kapitál

B = EBIT / nákladové úroky

C = EBIT / celková aktiva

D = celkové výnosy / celková aktiva

E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky a úvěry

Altmanův index finančního zdraví

„Tento model pracuje s výsledky statistické analýzy, pomocí níž bylo možné předpovídat finanční krach firmy. Při výpočtu je využíváno pěti poměrových ukazatelů“ [7]. Tento model byl sestaven profesorem Altmanem, který provedl šetření tisíce amerických podniků. Nevýhodou tohoto modelu je právě toto šetření pro český trh, který je charakteristický turbulentním prostředím, proto není natolik přesný.

Kralický rychlý test

Navržen v roce 1990 panem P. Kralickem. Jeho využití a rychlost umožňuje v krátkém čase oklasifikovat a analyzovat firmu. „Při jeho konstrukci bylo použito ukazatelů, které nesmějí podléhat rušivým vlivům, a navíc musí vyčerpávajícím způsobem reprezentovat celý informační potenciál rozvahy a výkazu zisků a ztrát“ [15]. Princip testu je na bázi známkování. Z výročních zpráv podnik vybere data ze čtyř základních částí – likvidní, finanční, rentabilní a výnosové části. Z každého se

vypočítá poměrový ukazatel, který se označuje hodnotou. Výsledná známka je aritmetický průměr všech známek.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části je představen podnik, který byl autorkou vybrán pro zpracování diplomové práce. Na úvod je čtenář seznámen s činností a portfoliem služeb daného podniku. V druhé části jsou aplikované výpočty z výkazu zisků a ztrát a rozvahy za jednotlivá období. Výpočty jsou zpracovány do přehledných tabulek a okomentovány. V závěru práce jsou vyhodnoceny výsledky práce a doporučení autorky.

4.1 ORTEX, spol. s r. o.

Společnost ORTEX spol. s r. o. je ryze česká společnost, která působí na trhu stabilně od roku 1990. Sídlo společnosti je v Hradci Králové v ulici Resslerova 935/3. Druhou pobočku, kterou firma má po České republice, je ve městě Varnsdorf. ORTEX spol. s r. o. je nezávislá IT společnost, která se zaměřuje na vývoj a poskytování vlastního softwaru a služeb s ním souvisejících. Zhruba 50 zaměstnanců se stará přibližně o 250 firem. Společnost se může pyšnit rozsáhlou sítí zákazníků a z toho důvodu patří mezi technologické lídry tohoto kraje.

Největší podíl tržeb společnost získává za poskytování služeb, pro již získané zákazníky, kteří disponují naším produktem. Základní portfolio tvoří řešení problémů v oblasti ERP, CRM a BI. Dalším významným okruhem činností je podpora a implementace podnikových řešení Microsoft. S hlavními Microsoft produkty, se kterými podnik pracuje je Dynamics CRM a BI. Noví zákazníci se rekrutují především z menších a středních výrobních či obchodních sektorů. Pro všechny informační systémy poskytuje společnost consulting, podporu nebo hotline.

4.1.1 Výpis z obchodního rejstříku

Datum vzniku a zápisu:

20. září 1990

Obchodní firma:

ORTEX spol. s r.o.

Sídlo:

Resslova 935/3, 500 02 Hradec Králové

Právní forma:

Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán:

Jednatel:

Ing. JIŘÍ HOLCMAN, dat. nar. 6. října 1949
Nerudova 835/21, Pražské Předměstí, 500 02 Hradec Králové
Den vzniku funkce: 20. září 1990

Jednatel:

Ing. JAN VANĚK, dat. nar. 27. března 1964
K Zastávce 56/12, Věkoše, 503 41 Hradec Králové
Den vzniku funkce: 11. června 2013

Prokura:

Ing. TOMÁŠ MYSLIVEC, dat. nar. 15. září 1970
K Polabinám 105/9, Roudnička, 500 02 Hradec Králové

Společníci:

Společník:

Ing. JIŘÍ HOLCMAN, dat. nar. 6. října 1949
Nerudova 835/21, Pražské Předměstí, 500 02 Hradec Králové

Podíl:

Vklad: 2 961 000,- Kč

Splaceno: 100%
Obchodní podíl: 2961/4200
Druh podílu: základní
Kmenový list: nebyl vydán

Společník:

Ing. JAN VANĚK, dat. nar. 27. března 1964
K Zastávce 56/12, Věkoše, 503 41 Hradec Králové

Podíl:

Vklad: 744 000,- Kč
Splaceno: 100%
Obchodní podíl: 744/4200
Druh podílu: základní
Kmenový list: nebyl vydán

Společník:

Ing. VLADISLAVA DEJMKOVÁ, dat. nar. 17. ledna 1953
Horova 1348/35, Pražské Předměstí, 500 02 Hradec Králové

Podíl:

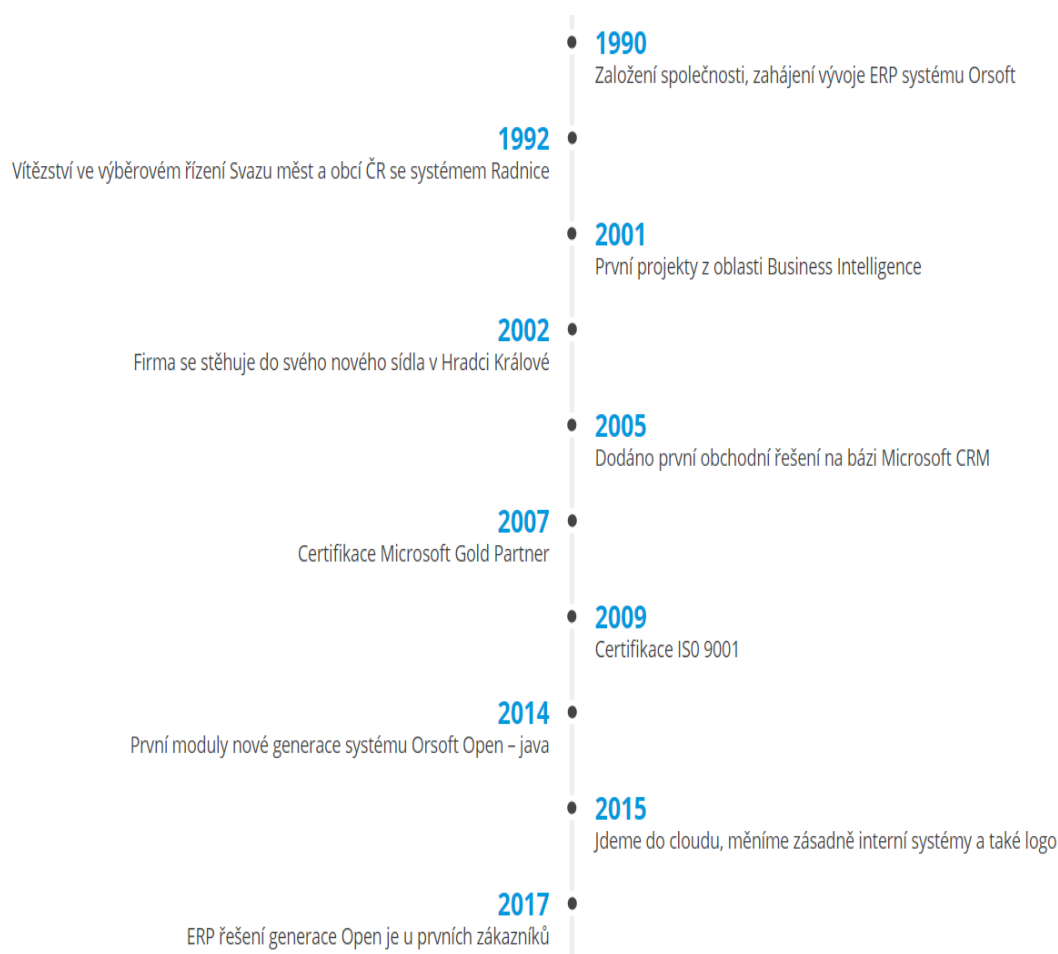
Vklad: 495 000,- Kč
Splaceno: 100%
Obchodní podíl: 495/4200
Druh podílu: základní
Kmenový list: nebyl vydán

Základní kapitál:

4 200 000,- Kč
[40]

4.1.2 Historie společnosti

Základní historické momenty jsou zachyceny v obrázku níže, který je z oficiálních stránek firmy. Společnost si vybudovala prestiž a postavení díky péli a úsilí zaměstnanců a vedení. Po rozsáhlých změnách ve vedení a personalistice, které proběhly již v minulosti, se podnik stabilizoval.



Graf 6 – Časová osa, zdroj: ortex.cz/o-nas/

4.1.3 Vize, mise a cíle společnosti

Vize společnosti je zveřejněna na internetových stránkách podniku a zní: *„ORTEX je preferovaným a dlouhodobým dodavatelem podnikových informačních systémů a souvisejících služeb. Dodává vlastní moderní informační systém a produkty a služby strategických partnerů s orientací na komplexní řešení, synergické efekty, vysokou přidanou hodnotu a návratnost investice. Opírá se o tým zkušených, spolehlivých, ochotných a vysoce motivovaných pracovníků. Srozsáhlou sítí zákazníků po celé ČR patří mezi technologické lídry v kraji“* [36].

Společnost má celkovou vizi upravenou i ve svých směrnících pro jednotlivé zájmové skupiny. Svým zákazníkům se snaží poskytnout kvalitní produkty a služby za přiměřenou cenu. Poskytováním služeb usiluje o pokrytí všech požadovaných potřeb. Apeluje na stabilitu a jistotu. Stabilitu a jistotu vzbuzuje i pro své zaměstnance, kterým společnost poskytuje odpovídající platové ohodnocení. Svým zaměstnancům zprostředkovává možnost dalšího vzdělávání (např. kurzy angličtiny), rozvoje a osobního růstu. ORTEX se řadí mezi malé a střední podniky a díky tomu se chlubí přátelským prostředím, smysluplností, oceněním za dobře odvedenou práci a prestiží. Mezi zájmové skupiny patří i její společníci, jejichž vize spočívá v zisku, prosperitě podniku, zachování pracovních pozic a dobrého jména či pověsti. Vizi společnost má i pro své obchodní partnery, se kterými má stabilní spolupráci, podporu, ale také generování obchodních případů. Odměnou za splnění těchto vizí je rostoucí počet zákazníků, projektů, sjednaných smluv, subjektivní spokojenost, naplnění win-win modelu, žádné penále, výtky či stížnosti.

Mise společnosti je opět zveřejněna na webových stránkách. *„ORTEX poskytuje všem typům společností a organizací široké spektrum softwarových produktů a služeb z oblasti podnikového IT s důrazem na uživatelský přínos, efektivitu a výkonnost. Tomu odpovídá i náš slogan „Pomáháme řídit““* [36].

Cíle společnosti jsou nastíněny již ve vizi celého podniku. Cíle společnost propojuje s měřitelnými ukazateli, které si sama stanovuje pro dané období. Jejich splnění má vést ke zvyšování efektivnosti procesů a k růstu výkonnosti společnosti. Tyto cíle a ukazatele jsou přístupné všem pracovníkům a jsou přerozdělovány odpovědnou osobou na dílčí úkoly a akce, aby zaměstnanci mohli

příspěvat k jejich naplnění. Stanovené cíle jsou průběžně sledovány a kontrolovány vedením.

4.1.4 Produkty

1) Open DMS WEDA – web Easy Document Archiv

Řeší hlavní procesy spojené se správou dokumentů. Umožňuje rychlé vyhledávání, schvalování nebo editaci. Uživatele upozorní na expiraci dokumentu nebo si uživatel může vyhledat poslední změny, které byly provedeny. Jedná se o velmi intuitivní software, který má stromové členění do složek. Tím se dokumenty stávají přehlednými jak pro administrátory, tak pro uživatele. Umožňuje evidenci metadat. Výhodou je přístup odkudkoliv za pomoci webového prohlížeče. Zároveň díky šifrování a logování změn uživateli zaručuje bezpečnost. O každé změně, která nastane v dokumentech, může být informována odpovědná osoba, tím se zaručuje detailní přehled, co se v organizaci děje. Jelikož je ORTEX přímý výrobce tohoto softwaru, lze na přání zákazníka rozšířit či provázat řešení s dalším libovolným programem. Nyní existuje několik rozšíření jako například schvalování, správa naskenovaných dokumentů nebo propojení s Windows a MS Office.

2) Orsoft Open

Podnikový informační systém „all-in-one“, neboli všechno v jednom. Tento systém je na bázi ERP. Pyšní se širokou škálou modulů, které představují různé firemní procesy. Zákazník si zvolí pouze ty části, které při jeho podnikání využije. Pro uživatele je zajištěna trvalá podpora, která je prováděna buď formou hotline, konzultací nebo vzdálenou plochou. Výhodou je pokrytí běžných ekonomických a řídicích procesů s nejrůznějším zaměřením. Pracovat naráz v něm může optimálně až 50 zaměstnanců. Díky vlastnímu technologickému jádru ORCore na platformě Java poskytuje desítky aplikačních modulů pro různá oborová řešení. Obsahuje vícevrstvý podnikový IS, integrované workflow, řízení schvalovacích procesů, otevřená rozhraní – EDI, XML i webová rozhraní a mnoho dalších.

Orsoft Open řeší hlavní následující procesy:

- Účetnictví
- Finance
- Controlling
- Lidské zdroje
- CRM – péče o zákazníky
- Prodej
- Skladování
- Nakupování
- Doprava
- Výroba
- Administrace IS
- Správa dokumentů

3) Orsoft RADNICE Open

Modulární ekonomický informační systém, který je určený především pro města nebo větší obce. Díky jeho zaměření obsahuje specifické moduly, které zprostředkovávají automatizaci procesů samosprávy a státní správy. Orsoft Radnice Open pracuje na tříúrovňové architektuře, což znamená klient – server v prostředí Microsoft Windows. Obsahuje technologické jádro ORCore na platformě Java. Spravuje uživatelům nejčastěji účetnictví, závazky, pohledávky, investice, správu majetku, rozpočty, platební styky nebo například výkaznictví. Možné další moduly jsou personální agenda, mzdy, nabídky, poptávky a s nimi související smlouvy nebo faktury, skladová evidence, nákupy a mnoho dalších. Pro účely měst je systém synchronizován s datovou schránkou nebo také s registry smluv. Hlavním přínosem je podpora všech běžných jak ekonomických, tak řídicích procesů. Uplatnění díky bohaté funkcionalitě nalezte u středně velkých rozpočtových nebo příspěvkových organizací. Rozšíření systému nabízí ORTEX ve spolupráci se společností Geovap. Společně nabízejí integrované komplexní řešení CityWare. Vyhledávaným rozšířením je také takzvaný klikací rozpočet, ten vizualizuje plnění rozpočtu za pomoci webu.

4) Sociální agendy

Agenda využívaná především pro oblasti sociálně-právní ochrany dětí. Podporuje procesy OSPOD. Výhodou této moderní webové aplikace je její dostupnost pro pracovníky v terénu. Tím zaručuje uživatelům mít potřebná data stále u sebe. Pokrývá moduly jako je oblast péče a ochrany dětí, kurátor pro dospělé, evidence průkazů ZTP nebo evidence tiskopisu s tzv. modrým pruhem.

5) OR-SYSTEM Open

Systém, který vyvíjí partnerská firma, je nástrojem pro plánování, optimalizaci, řízení, logistiku, výrobu pro široké spektrum oborů. Společnost ORTEX poskytuje podporu a je zároveň autorem ekonomických modulů, které tento systém obsahuje. Těmito ekonomickými moduly jsou výroba, logistika a obchod. Přínosem jsou moderní metody využívání SW. Obsahuje nejnovější metody logistiky, které jsou například pull tok nebo just in time. Ambice systému jsou podpora firmy a získávání konkurenčních výhod.

6) Business Intelligence

Produktem ORTEXu je Open BI, který využívá platformy Microsoft. Hlavním účelem je souhrn postupů a nástrojů, které uživateli pomáhají zpracovat a vyhodnotit velký objem dat a získat z nich důležité výstupy. Tento nástroj je důležitý a nyní i zcela nezastupitelná součást každého úspěšného podniku.

7) Microsoft Dynamics 365

Univerzální sada podnikových aplikací je ideální pro zaměstnance, kteří jsou v neustálém kontaktu se zákazníky. Vhodná je pro oblasti obchodu, marketingu, servisní podpory nebo poskytování služeb. Intuitivní prostředí uživatelé mohou využívat i ve svých mobilních telefonech. Výhodou jsou sdílené informace, které se snadno dohledají, zpracování velkého množství textů, e-mailů, záznamů ze schůzek nebo telefonátů na jednom místě.

8) Microsoft Office 365

Vznikl spojením nejrozšířenějších kancelářských aplikací, které Microsoft nabízí, se spojením s cloudovými službami. Obsahuje aplikace pro komunikaci, práci s dokumenty nebo informacemi. Těmi jsou zejména elektronická pošta Exchange Online, SharePoint Online nebo firemní Skype. Značnou výhodou je jeho příznivá cena.

9) ECON

Na webových stránkách ORTEX uvádí, že ECON: *„je aplikace umožňující uživateli provádět profesionální analýzy finančního stavu podniku, vytvářet kvalitní plány a hodnotit celkový stav a vývoj firmy pomocí rozsáhlé sady finančních ukazatelů. Řešení je vhodné jak pro vrcholový management, ekonomy, daňové poradce, tak pro školy a každého zájemce o problematiku analýzy financí a ekonomického zdraví firem. Možnosti pro sestavení výhledu hospodaření a stavu společnosti na několik let dopředu využívají zejména společnosti žádající o dotace z EU nebo o bankovní úvěry“* [36].

4.1.5 Podpora pro zákazníky

Kromě vývoje vlastního informačního systému společnost se zaměřuje i na oblasti řízení a fungování firem. ORTEX rozdělil základní business problémy do čtyř oblastí, se kterými většina podniků zápolí.

- *„Tržní vztahy,*
- *Řízení zdrojů a projektů,*
- *Řízení firemního obsahu a informací,*
- *Firemní výkonnost a podpora rozhodování“* [36].

S těmito problémy nebo podobnými se potýkají menší, ale i větší podniky. Je pro ně nutné, aby je strategicky a cílevědomě řešily. Proto ORTEX nabízí dlouhodobé partnerství, ve kterém jim zajistí oporu a podporu.

4.1.6 Služby

Služby, které ORTEX nabízí a poskytuje, odpovídají celé vizi podniku. Služby pokrývají celý životní cyklus informačního systému nebo IT projektů. ORTEX zákazníkovi pomůže nejen s implementací, ale také s návrhem, realizací či řešením vhodného HW. Doporučí zákazníkovi operační systém, cloudové služby, licence, správu databází s veškerými instalacemi. Cílem těchto služeb je, aby zákazník využil optimálně informační technologie. Důraz zaměstnanci společnosti kladou na dlouhodobou údržbu a podporu. Se změnou zákona o ochraně osobních údajů firma poskytla nespočet rad s přípravou a požadavky GDPR.

Mimo jiné také ORTEX pořádá školení. Bezplatná školení jsou pro nové zákazníky, které si zakoupili jeden z produktů. Tento bonus proškoluje nové uživatele nebo oprašuje znalosti. V těchto školeních jsou vysvětleny nové vlastnosti poslední aktuální verze. Pokročilá školení jsou pro uživatele, kteří si chtějí vědomosti těchto systémů prohloubit. Nejčastěji jsou to správci nebo klíčoví uživatelé. O novinkách společnost své zákazníky informuje také prostřednictvím webinářů. Tyto webináře mají formát ukázek v maximální délce jedné hodiny. Vhodná forma, která pro ně byla zvolena, je firemní Skype a poté jsou k dispozici na firemním kanálu Youtube.

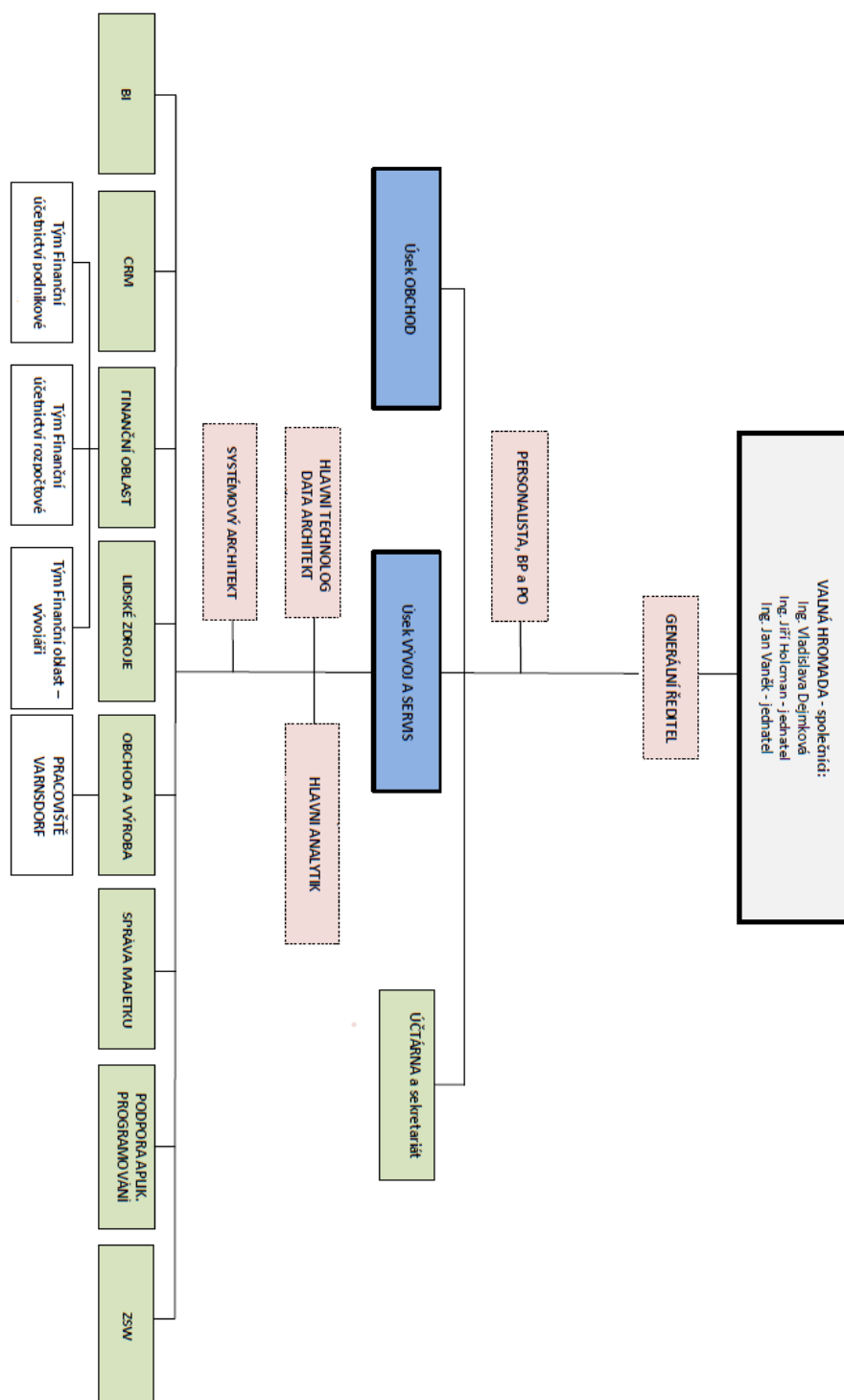
4.1.7 Reference

Společnost ORTEX spol. s r.o. má mnoho spokojených klientů, se kterými dlouhodobě spolupracuje. Tito zákazníci se rádi vracejí pro služby či rady. ORTEX má v dnešní době kolem 250 firem, kterým spravuje moduly z různých oblastí. Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti patří:

- Agrostroj Pelhřimov
- ZVVZ
- Veba Broumov
- ŠPVS
- SULKO
- LUX
- Litomyšl moderní historické město
- Havlík
- Město Vsetín
- Sapeli
- Excaliburarmy

4.1.8 Organizační struktura

Graf 7 – Organizační struktura



Zdroj: Práce autorky

4.2 Finanční analýza ORTEX spol. s r.o.

„Provedením zvolených metod finanční analýza nekončí. Významná je vhodná prezentace výsledků. Ten, pro koho jsou výsledky analýzy určeny, jim musí dobře porozumět. Zadáváte-li tedy provedení analýzy, dbejte na to, aby její výsledky byly dodány ve srozumitelné formě“ [31].

Finanční analýza byla vytvořena z podkladů výročních zpráv zveřejněných na internetových stránkách Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Vybraná data pro analýzu jsou z účetních závěrek a z výkazů zisků a ztrát v letech 2015-2018. Na konci dokumentu je autorkou vytvořený ucelený přehled aktiv, pasiv a výkaz zisků a ztrát za daná období. Doplňující informace byly čerpány z vnitropodnikové směrnice a z výročních zpráv.

Společnost byla autorkou zvolena, protože dříve poměrně úspěšný podnik trvale v zisku, se propadl do hluboké ztráty. Rok 2013 tuto negativní vlnu odstartoval. Od roku 2014 se nastartovali několikeré organizační změny a dlouhodobý zápas o přežití a opětovnou stabilitu. Finanční analýza posloužila k rozebrání a popsání vývoje krize mezi roky 2015-2018.

4.2.1 Horizontální analýza

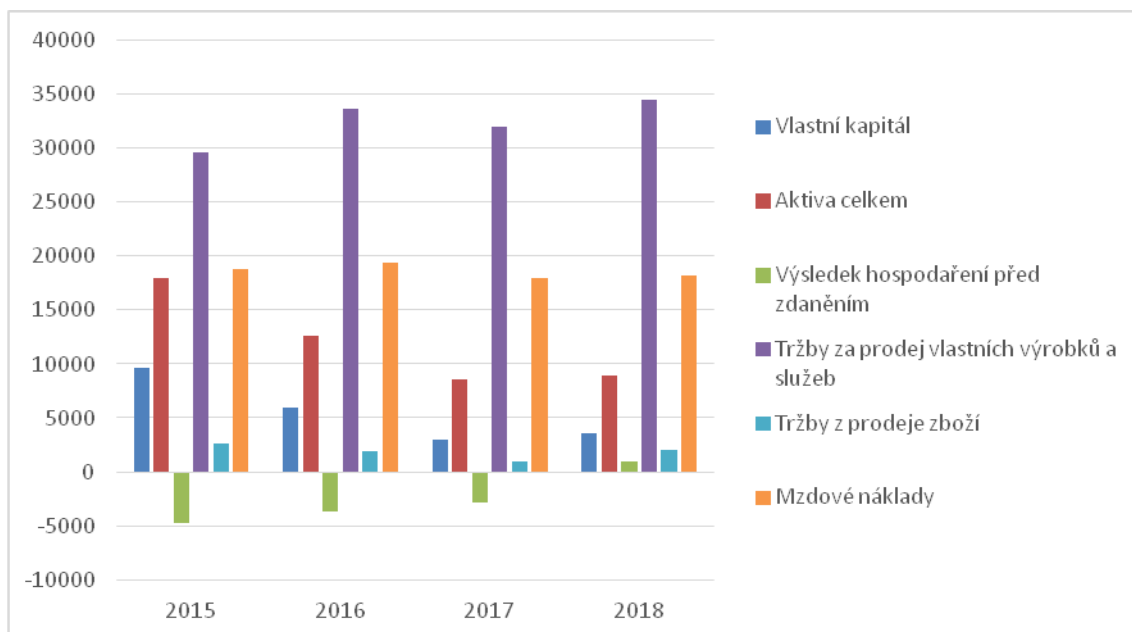
V následující tabulce jsou provedeny výpočty horizontální analýzy. Porovnáním údajů lze sledovat meziroční změny v procentech. Rok 2015 je zaznamenán bez procentuálních změn a slouží pouze pro představu a srovnání s dalšími roky. Pro analýzu byla vybrána nejvýznamnější data, která jsou obsažena v rozvaze či ve výkazu zisku a ztrát. Vzorec pro výpočet čtenář nalezne v teoretické části.

Tabulka 2 – Horizontální analýza ORTEX spol. s r.o.

Rok	2015	2016	2017	2018
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	29622	13,60%	-4,74%	7,49%
Tržby z prodeje zboží	2562	-24,20%	-51,24%	116,37%
Výkonová spotřeba	11662	-10,89%	-7,98%	12,95%
Přidaná hodnota	-1186	-130,35%	174,72%	121,13%
Osobní náklady	25332	2,83%	-7,75%	1,09%
Mzdové náklady	18778	3,28%	-7,09%	1,07%
Odpisy	3196	-19,99%	-7,78%	-11,07%
Provozní hospodářský výsledek	-5428	-75,26%	113,10%	124,95%
Hospodářský výsl. z fin. operací	610	-490,66%	-98,41%	694,74%
Hospodářský výsledek z běžné činnosti	-4818	-22,67%	-22,17%	132,41%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-4818	-22,67%	-22,17%	132,41%
Aktiva celkem	17955	-30,03%	-31,71%	3,65%
Stálá aktiva	11413	-72,86%	-19,14%	-7,31%
Oběžná aktiva	6336	28,47%	-31,93%	15,50%
Přechodné účty aktiv	206	543,20%	-59,77%	-68,11%
Vlastní kapitál	9600	-37,54%	-50,62%	22,19%
Cizí kapitál	8274	-21,44%	-15,17%	-5,39%
Přechodné účty pasiv	81	-17,28%	55,22%	-45,19%

Zdroj: Práce autorky

Graf 8 – Graf horizontální analýzy



Zdroj: práce autorky

Ve zpracované tabulce lze sledovat vývoj v časovém horizontu. Tento vývoj se dá hodnotit jako kladný, a to z důvodu, že procentuální zastoupení změn v roce 2018 se dostává u většiny ukazatelů do kladných čísel oproti ostatním rokům.

V letech 2015-2017 byl vedením společnosti ustanoven krizový režim. Jeho hlavním cílem bylo stabilizování společnosti a zlepšení nejen finanční bilance. Z grafu je patrné, že tržby za prodej vlastních výrobků a služeb od roku 2015 vzrostly. Výsledek krizového režimu je sledovatelný v grafu také na výsledku hospodaření před zdaněním. Tento ukazatel prošel významnými změnami díky reorganizaci společnosti. V letech 2015-2017 společnost snížila počet zaměstnanců a stabilizovala lidské zdroje uvnitř společnosti. Reorganizací vedení také docílilo zeštíhlení všech nákladů.

4.2.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza vytvořená pro tuto práci vyjadřuje procentuální složení vzhledem k celkové veličině. Ty jsou v tabulce představeny celkovými aktivy, pasivy a výkony v podobě tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

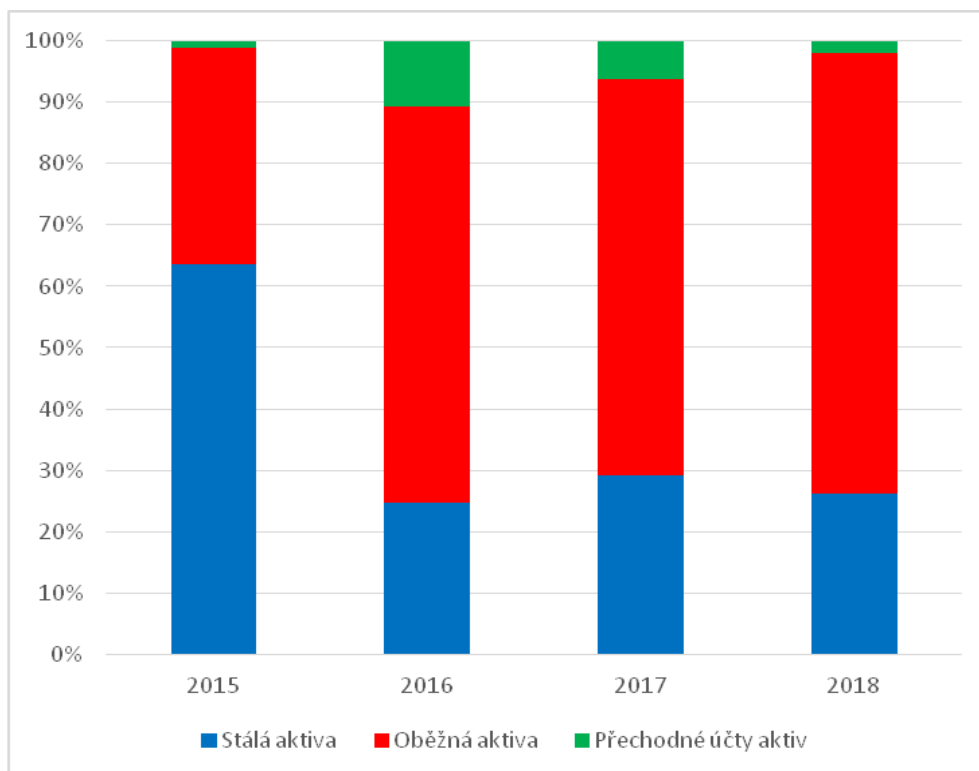
Výhodou vertikální analýzy je procentuální vyjádření, které společnosti umožňuje výsledky porovnat jednak za daná období, ale také s konkurenční firmou. Analýzy poskytuje vedení kvalitní pohled na složení majetku společnosti.

Tabulka 3 – Vertikální analýza ORTEX spol. s r.o.

Rok	2015	2016	2017	2018
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	29622	33652	32057	34458
Tržby z prodeje zboží	8,65%	5,77%	2,95%	5,95%
Náklady na prodané zboží	7,71%	5,49%	2,56%	5,19%
výkony	100%	100%	100%	100%
Výkonová spotřeba	39,37%	30,88%	29,83%	31,35%
Přidaná hodnota	-4,00%	1,07%	3,09%	-0,61%
Osobní náklady	85,52%	77,41%	74,97%	70,50%
Odpisy	10,79%	7,60%	7,36%	6,09%
Provozní hospodářský výsledek	-18,32%	-3,99%	-8,93%	2,07%
Hospodářský výsl. z fin. operací	2,06%	-7,08%	-0,12%	0,66%
Hospodářský výsledek z běžné činnosti	-16,26%	-11,07%	-9,05%	2,73%
	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	17955	12563	8579	8892
Stálá aktiva	63,56%	24,66%	29,20%	26,11%
Oběžná aktiva	35,29%	64,79%	64,59%	71,97%
Přechodné účty aktiv	1,15%	10,55%	6,21%	1,91%
	2015	2016	2017	2018
Pasiva celkem	17955	12563	8579	8892
Vlastní kapitál	53,47%	47,73%	34,51%	40,69%
Cizí kapitál	46,08%	51,74%	64,27%	58,67%
Přechodné účty pasiv	0,45%	0,53%	1,21%	0,64%

Zdroj: Práce autorky

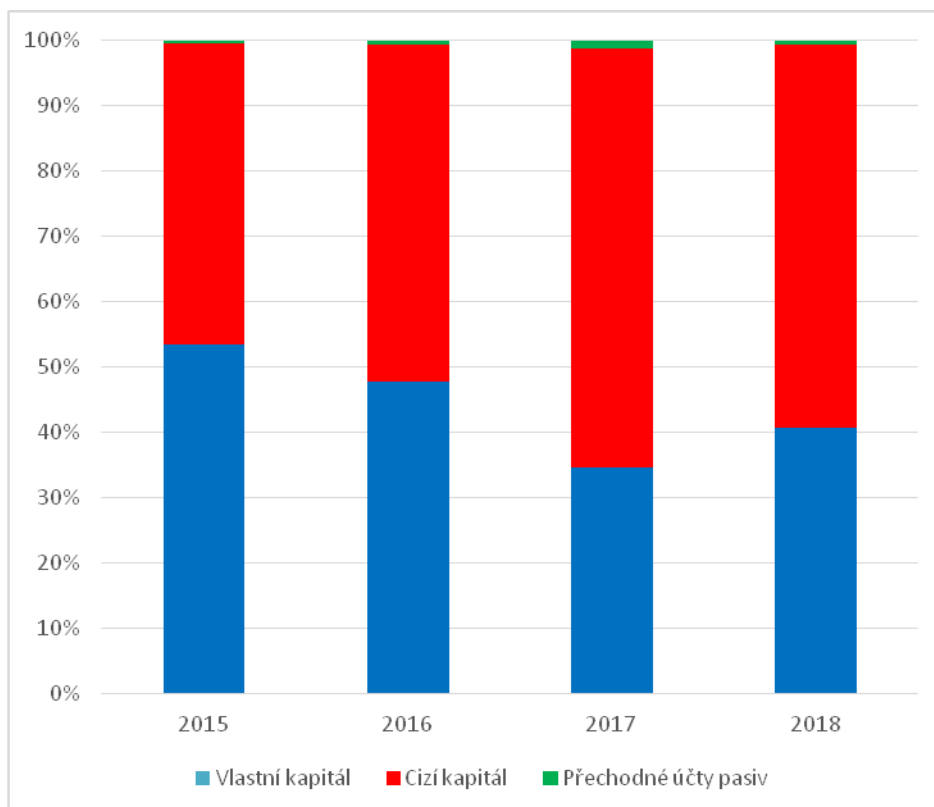
Graf 9 – Složení aktiv společnosti



Zdroj: Práce autorky

Výrazná změna sledovatelná v grafu 9 nastala u stálých aktiv mezi lety 2015 a 2016. V roce 2016 stálá aktiva zřetelně klesla oproti roku 2015. Hlavním důvodem této změny je prodej podílů společnosti V-tel s. r. o. V roce 2016 nastal nárůst přechodného účtu aktiv. Důvodem procentuální změny vypočtené ve vertikální analýze je předplatné nájemného na rok a půl. Zároveň dochází ke zvýšení oběžných aktiv. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v pohledávkách v roce 2017. Zvýšil se počet neuhrazených krátkodobých závazků téměř o 50%. I v této analýze lze sledovat kladný vývoj hospodářského výsledku z běžné činnosti, který se v roce 2018 dostal do kladných čísel.

Graf 10 – Složení pasiv společnosti



Zdroj: Práce autorky

V roce 2017 vlastní kapitál prošel změnou a tím došlo ke snížení tohoto ukazatele. Základní kapitál a rezervní fond, který vlastní kapitál obsahuje, neprošly změnou. Z důvodu vyčlenění společnosti V-tel s.r.o. byly zdroje rozděleny na jiné analytické účty. Důvodem poklesu je i vypořádání ztráty v minulých letech. V roce 2017 přechodné účty pasivní zobrazují nevyfakturované dodávky elektřiny a drobnější položky subdodávek. Z vertikální analýzy je patrné, že procentuální podíl na pasivech roste s každým rokem u cizího kapitálu.

4.2.3 Rentabilita

Pro výpočet byly zvoleny z rozvahy a výkazu zisků a ztrát tyto ukazatelé:

Tabulka 4 – Vybraní ukazatelé pro výpočet rentability

Ukazatel	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	17955	12563	8579	8892
Vlastní kapitál	9600	5996	2961	3618
Tržby	32184	35594	33004	36507

Zdroj: Práce autorky

Z ukazatelů rentability byly zvoleni tyto:

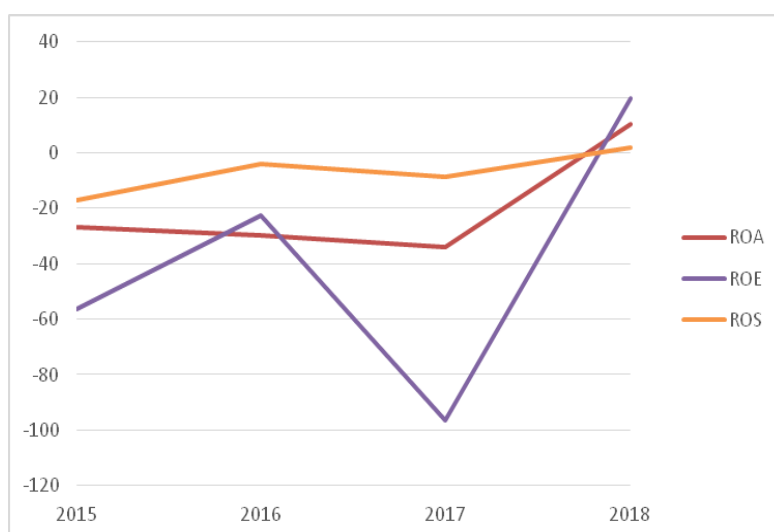
- ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv
- ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu
- ROS – ukazatel rentability tržeb

Tabulka 5 – Vybraní ukazatelé rentability

Ukazatel	Rok			
	2015	2016	2017	2018
ROA	-26,83375104	-29,6585	-33,8035	10,5713
ROE	-56,54166667	-22,3983	-96,6565	19,73466
ROS	-16,86552324	-3,77311	-8,67168	1,955789

Zdroj: Práce autorky

Graf 11 – Ukazatelé rentability



Zdroj: Práce autorky

Ukazatel ROE je nejvíce ovlivněn úhradami ztrát z minulých let z vlastního kapitálu společnosti. Rok 2016 byl zlomový pro všechny ukazatele, protože proběhly ve společnosti značné události, které ovlivnily finance. Avšak u všech ukazatelů je sledovatelné zvyšování, které je docílené reorganizací společnosti a krizovým režimem. Z grafu číslo 11 je patrné, že společnost se dostává z těžké krize a lze předpokládat, že v roce 2019 ukazatelé opět porostou.

4.2.4 Likvidita

Jeden z nejsledovanějších ukazatelů vypočítává schopnost společnosti dostát svým závazkům. Pro jejich výpočet jsou data zobrazena v tabulce číslo 6.

Tabulka 6 – Vybraní ukazatelé pro výpočet likvidity

Ukazatel	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	6336	8140	5541	6400
Krátkodobé závazky	8274	6500	5514	5217
Zásoby	2613	2059	1004	1176
Peněžní prostředky	389	57	252	1002
Aktiva celkem	17955	12563	8579	8892
Vlastní kapitál	9600	5996	2961	3618

Zdroj: Práce autorky

Tabulka 7 – Vybraní ukazatelé likvidity

Ukazatel	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	0,766	1,252	1,005	1,227
Pohotová likvidita	0,450	0,936	0,823	1,001
Hotovostní likvidita	0,047	0,009	0,046	0,192
Finanční nezávislost podniku	0,535	0,477	0,345	0,407

Zdroj: Práce autorky

Pro každý z těchto ukazatelů existuje optimální hodnota. Tato hodnota není přesně stanovena, a proto různí autoři udávají odlišné údaje. Nelze ale říci, že by se tyto údaje razantně lišily.

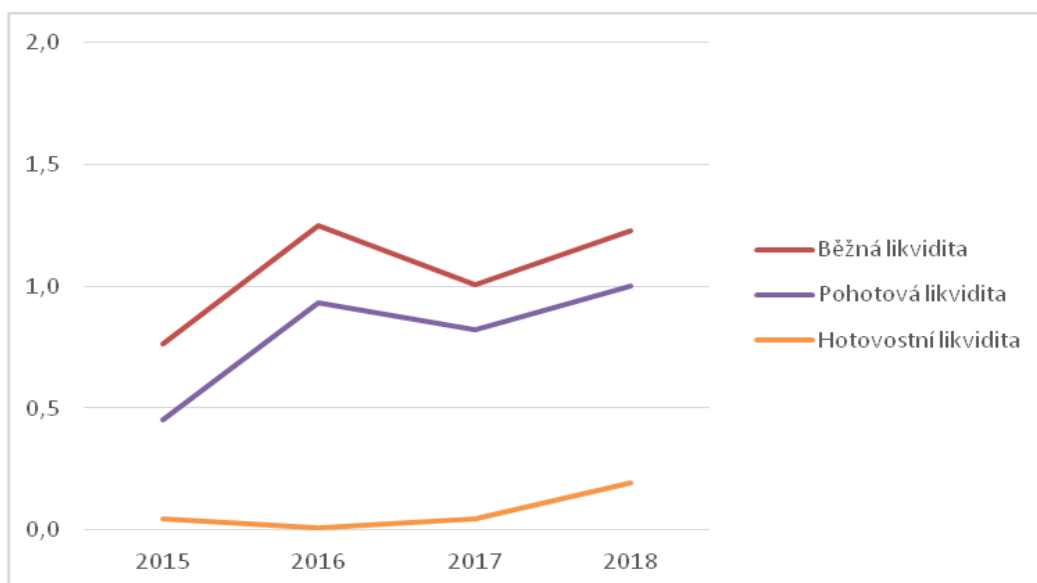
Běžná likvidita – spodní hranici Martin Zikmund stanovil na 1,5 až 1,8. Přičemž doporučuje, aby neklesla pod hodnotu 1, což by znamenalo, že společnost by nebyla schopná hradit své závazky z krátkodobých zdrojů. Pan Hálek doporučil ve své knize rozmezí hodnot mezi 1,6-2,5 [7], [43].

Pohotová likvidita – více vyhovující hranici stanovil Hálek, a to rozmezí hodnot od 0,4 až po 1,5. Zikmund naopak uvádí, že optimální hranice se pohybuje kolem 1-1,5 [7], [43].

Hotovostní likvidita – oba jmenovaní autoři se u hotovostní likvidity shodli na ideální hodnotě 0,2. Do hodnoty 0,5 Zikmund uvedl, že se stále jedná o ideální hranici [7], [43].

Poslední vypočtená hodnota z tabulky číslo 7 zobrazuje finanční nezávislost podniku v procentech. Tou autorka sděluje, jakou měrou se podílí vlastní kapitál společnosti na celkových aktivech.

Graf 12 – Ukazatelé likvidity



Zdroj: Práce autorky

U běžné likvidity Martin Zikmund doporučil, aby ukazatel neklesl pod hranici 1. V roce 2015 bohužel společnost klesla pod tuto hranici a následky splácela do roku 2017. V roce 2017 byla tato ztráta splacena, tento výkyv je viditelný i na grafu číslo 12. Pohotová likvidita i přes zmíněné výkyvy lze dle nastavených hranic podle

Hálka považovat za uspokojující. Hotovostní likvidita nesplňuje žádnou ze spodních hranic, které autoři Hálek a Zikmund uvádějí. Příčinou takto nízké likvidity je, že není vytvořena žádná hotovostní rezerva. Jedním z cílů krizového režimu je utvořit tuto rezervu. Jak je patrné na grafu číslo 12, tento cíl se postupně vyplňuje. V roce 2019 ukazatel opět poroste, avšak s nynější krizí lze předpokládat, že v 2020 opět poklesne pod ideální hranici.

4.2.5 Aktiva

Tento ukazatel vypovídá o schopnosti společnosti hospodařit s aktivy. Existují dvě podoby ukazatelů. Jedním z nich je obrat, ukazující kolikrát se aktivum obrátí za určité období. Druhý obrat vypočítává, kolik dní trvá jedna obrátka. Pro výpočet byl stanoven celkový počet dní v roce 365. Ovšem pro rok 2016 366, jedná se o přestupný rok.

Tabulka 8 – Absolutní ukazatelé aktiv

Ukazatel	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	17955	12563	8579	8892
Stálá aktiva	11413	3098	2505	2322
Tržby	32184	35594	33004	36507

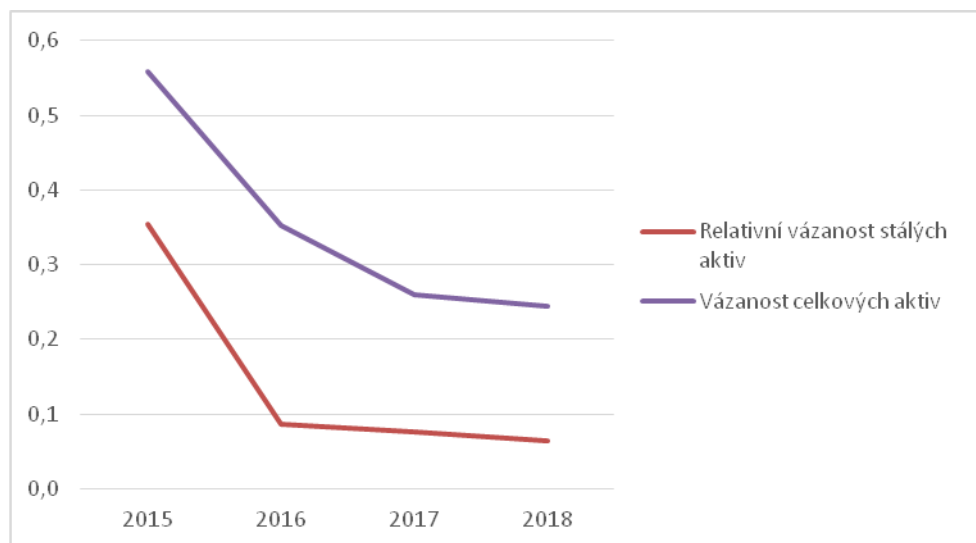
Zdroj: Práce autorky

Tabulka 9 – Vybraní ukazatelé aktivity

Ukazatel	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Relativní vázanost stálých aktiv	0,355	0,087	0,076	0,064
Vázanost celkových aktiv	0,558	0,353	0,260	0,244

Zdroj: Práce autorky

Graf 13 – Ukazatelé aktivity



Zdroj: Práce autorky

I na tento ukazatel měly dopad již několikrát zmíněné nepříznivé události. První, která ovlivnila nejvýznamněji rok 2016, byl prodej podílu. Složení celkových aktiv je ovlivněno nemovitým majetkem. Společnost má sídlo pouze v pronajaté budově od spoluprovojené společnosti ORTEX-HOLDING spol. s r.o. Na finanční majetek měl dopad prodej podílu V-telu. Významným tak zůstává vlastní vytvořený nehmotný majetek.

Pro vybrané ukazatele aktivity z grafu číslo 13 je patrné, že krize a krizový režim od roku 2015 zapůsobil. Výrazný propad je viditelný mezi roky 2015 a 2016. Další roky tento propad klesá, ale již pozvolna. V roce 2019 se dá předpokládat jeho stabilizace.

Tabulka 10 – Vybraní ukazatelé aktivity

Ukazatel	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Doba inkasa pohledávek	37,811	61,943	47,389	42,212
Doba úhrady krátkodobých závazků	93,836	66,837	60,981	52,160
Doba obratu aktiv	203,628	129,181	94,877	88,903
Obrat aktiv	1,792	2,833	3,847	4,106

Zdroj: Práce autorky

4.2.6 Zadluženost

Ukazatel, který prověří zadluženost podniku. Vedení společnosti umožňuje věrný obraz složení vlastních a cizích zdrojů.

Tabulka 11 – Vybraní ukazatelé pro výpočet zadluženosti

Ukazatel	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Cizí kapitál	8274	6500	5514	5217
Vlastní kapitál	9600	5996	2961	3618
Aktiva celkem	17955	12563	8579	8892

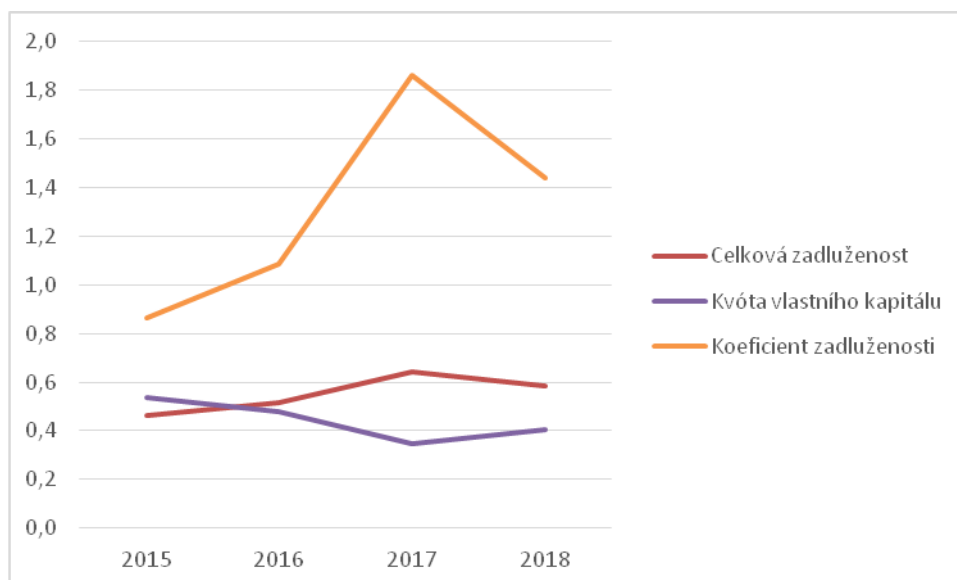
Zdroj: Práce autorky

Tabulka 12 – Vybraní ukazatelé zadluženosti

Ukazatel	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	0,461	0,517	0,643	0,587
Kvóta vlastního kapitálu	0,535	0,477	0,345	0,407
Koeficient zadluženosti	86,19%	108,41%	186,22%	144,20%

Zdroj: Práce autorky

Graf 14 – Ukazatelé zadluženost



Zdroj: Práce autorky

Pro ukazatele zadluženosti byl klíčový proces vypořádání mezi odešlými společníky se stávajícími. Vypořádání proběhlo v letech 2016 až 2017, kdy

koeficient zadluženosti zřetelně vzrostl. Pro vypořádání a dorovnání těchto závazků byly poskytnuty na základě smlouvy půjčky od jednatelů a od spolupropojené společnosti ORTEX-HOLDING spol. s r. o. Vlastní kapitál, jak již bylo zmíněno, byl ovlivněn především vypořádáním ztrát hospodaření z minulých let. Dalším cílem společnosti a jejích jednatelů je splacení zbývajících dluhů. Bohužel krize, která ovlivnila celý svět, bude mít dopad i na tuto společnost.

4.2.7 Altmanův index finančního zdraví

„Tento vzorec čistě na základě analýzy vybraných finančních ukazatelů dá dohromady určité číslo zvané v angličtině Altman Z-Score, které má napovědět, jestli firma v následujících dvou letech zkrachuje či nikoliv. Zarážející je přitom zejména úspěšnost Altmanova indexu. V době svého vzniku vykazoval 72 % úspěšnost a 6 % chybovost. Během následujících 31 let, kdy byl v období 1968 až 1999 testován, se jeho úspěšnost dostala na hranici 80 až 90 % při chybovosti 15 až 20. V ČR s poněkud charakteristickou vlastnickou strukturou společností, kde řadu firem řídí přímo majitelé, byl proto zkonstruován odvozený index důvěryhodnosti českého podniku IN05“ [41].

O variabilitě Altmanova Z-testu se přesvědčili autoři článku Almamy, Aston a Ngwar, kteří ho využili k výpočtu studie ve Velké Británii. Ve své práci autoři uvedli, že z uvedené analýzy mohou být proměnné z-skóre vylepšeny přidáním nových proměnných pro testování schopnosti poměrů předpovídat finanční zdraví britských společností. Přidáním šestého komponentu výsledky ukazují, že poměry ovlivňují původní výpočet Altmana a činí jej významnější o 10% na úrovni spolehlivosti [27].

Pro český trh Altmanova rovnice byla upravena, aby lépe odpovídala podmínkám a její výsledek byl co nejpřesnější.

$$Z = 6,56 \times \frac{\text{Čistý pracovní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} + 3,26 \times \frac{\text{Zadržené zisky}}{\text{Aktiva celkem}} + 6,72 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva celkem}} + 1,05 \times \frac{\text{Účetní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{Účetní hodnota závazků}}$$

$Z > 2,6$ – bezpečná zóna – finančně silná společnost

$1,1 < Z < 2,6$ – šedá zóna – drobné finanční potíže společnosti

$Z < 1,1$ – krizová zóna – značné finanční potíže společnosti

Tabulka 13 – Vybraní ukazatelé pro výpočet Z-scóre

Ukazatel	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	17955	12563	8579	8892
Oběžná aktiva	6336	8140	5541	6400
Vlastní kapitál	9600	5996	2961	3618
Závazky z obchodních vztahů	8247	6500	5514	5217
Cizí zdroje	8274	6500	5514	5217
Nerozdělený zisk minulých let	7466	3046	-680	-5180
EBIT	-4818	-3726	-2900	940
EAT	-5428	-1343	-2862	714

Zdroj: Práce autorky

Tabulka 14 – Altmanův index

Ukazatel	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Altmanovo Z-scóre	-0,91312	0,273803	-3,03305	0,673985

Zdroj: Práce autorky

Podle stanovené hodnotící škály společnosti vychází Z pod 1,1. Tento výsledek vypovídá, že společnost se potýká s finančními potížemi. Kladnou stránkou tohoto testu je výsledná hodnota v roce 2018. Ta se výrazně zvýšila oproti minulému roku, kde došlo ke splacení ztrát z minulých let. Tento výsledek se nejvíce přiblížil takzvané šedé zóně.

4.2.8 Kralickův rychlý test

Test založený na bázi známkování, přidělí dle výsledku výslednou hodnotu. Konečnou hodnotu lze získat aritmetickým průměrem získaných známek. V tabulce 14 níže jsou uvedeny krajní hranice pro hodnocení. Stejně jako ve školství 1 představuje nejlepší výsledek a naopak 5 nejhorší.

Tabulka 15 – Stupnice hodnocení

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30%	> 20%	> 10%	>0%	negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v tržbách	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	negativní
ROA	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	negativní

Zdroj: Práce autorky

Tabulka 16 – Vybraní ukazatelé pro výpočet Kralicka

Ukazatel	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	17955	12563	8579	8892
Vlastní kapitál	9600	5996	2961	3618
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	8274	6500	5514	5217
EBIT	-4818	-3726	-2900	940
EAT	-5428	-1343	-2862	714
Tržby	32184	35594	33004	36507

Zdroj: Práce autorky

Z výše uvedené tabulky byly autorkou provedeny výpočty, které jsou následně oznámkovány dle zmíněné škály. Pro zjištění konečné hodnoty jsou vypočteny čtyři poměroví ukazatelé.

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \times 100$$

$$\text{Doba splácení dluhu z CF} = \frac{\text{Krátkodobé} + \text{Dlouhodobé závazky}}{\text{EAT}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celkové tržby}} \times 100$$

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva celkem}} \times 100$$

Tabulka 17 – Výsledky výpočtů

Ukazatel	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Kvóta vlastního kapitálu	53,467	47,727	34,515	40,688
Doba splácení dluhu z CF	-1,524	-4,840	-1,927	7,307
Cash flow v tržbách	-14,970	-10,468	-8,787	2,575
ROA	-26,834	-29,659	-33,803	10,571

Zdroj: Práce autorky

Tabulka 18 – Známky dle hodnotící škály

Ukazatel	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1
Doba splácení dluhu z CF	1	1	1	3
Cash flow v tržbách	5	5	5	3
ROA	5	5	5	3
Výsledná průměrná hodnota	3	3	3	2,5

Zdroj: Práce autorky

Kralickův rychlý test podle své hodnotící škály vyšel uspokojivě. Podle známkování průměrná hodnota byla v letech 2015-2017 slovy dobře. Rok 2018 stejně tak jako ve všech předešlých testech vycházel nejlépe, kdy se projevila reorganizace společnosti kladně. Z pohledu cash flow je nepříznivým faktem skutečnost, že ztráta převyšuje odpisy. Na zlepšení výsledku se podílel pokles odpisů a zisk z prodeje obchodních podílů. Vize a cíl společnosti je dostat se alespoň minimálně na hodnotu 2 dle hodnotící škály.

4.2.9 Index IN05

„Index IN05 je souhrnný index pro hodnocení finančního zdraví společnosti prostřednictvím jediného čísla. Kromě hodnocení faktu, zda společnost v blízké době zkrachuje či nikoliv, se však index IN05 zabývá i tím, jestli vytváří pro své vlastníky také nějakou hodnotu. Klíčem k celkovému hodnocení firmy je pak vhodné nastavení vah těchto koeficientů. V identifikaci hrozby bankrotu je index IN05 celkově úspěšný ze 77 %, přičemž nejvyšší úspěšnost 78 % vykazuje u středních podniků a nejmenší 74 % u malých podniků“ [42].

Klasifikace výsledků je následující:

$IN > 1,6$ – předpověď uspokojivé finanční situace

$0,9 < IN \leq 1,6$ – tzv. šedá zóna pro nevyhraněné výsledky

$IN \leq 0,9$ – podnik se potýká nebo bude potýkat s vážnými finančními problémy

Pro hodnotný výpočet byla rovnice IN05 upravena. Z původní rovnice byla odebrána veličina B, která představuje EBIT/nákladové úroky. U společnosti ORTEX výpočet EBIT vychází výrazně záporný a nákladové úroky jsou k jejich poměru bezvýznamné. Jejich výsledek ovlivňoval negativně celý výpočet tak významně, že konečná hodnota by neodpovídala reálné situaci.

Tabulka 19 – Vybraní ukazatelé pro výpočet IN05

Ukazatel	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	17955	12563	8579	8892
Cizí kapitál	8274	6500	5514	5217
Celkové výnosy	32829	42176	33029	36809
Oběžná aktiva	6336	8140	5541	6400
Krátkodobé závazky	8274	6500	5514	5217
EBIT	-4818	-3726	-2900	940

Zdroj: Práce autorky

Tabulka 20 – Ukazatelé IN05

A	2,170	1,933	1,556	1,704
C	-0,268	-0,297	-0,338	0,106
D	1,828	3,357	3,850	4,140
E	0,766	1,252	1,005	1,227

Zdroj: Práce autorky

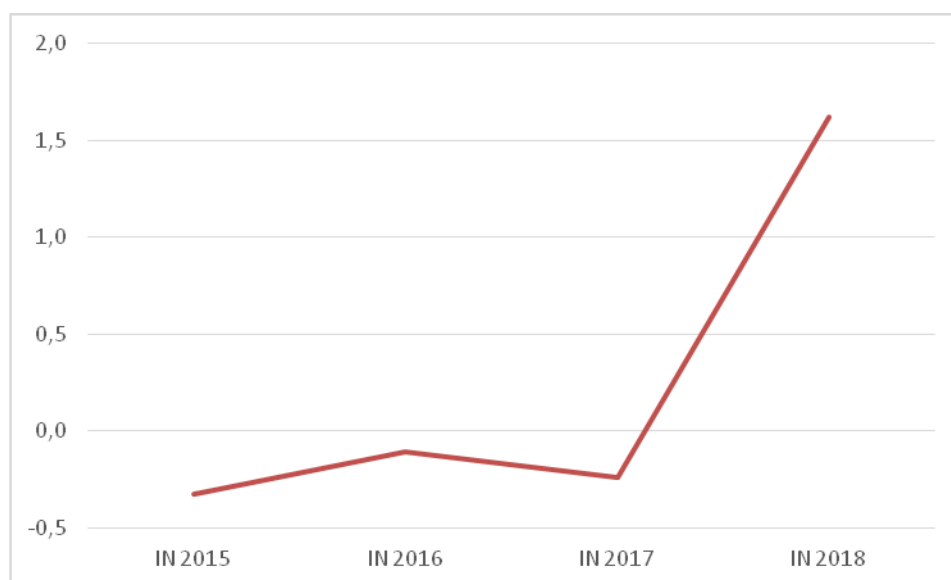
Tabulka 21 – Výsledné hodnoty indexu IN05

IN 2015	-0,329
IN 2016	-0,110
IN 2017	-0,241
IN 2018	1,622

Zdroj: Práce autorky

IN 2018 podle výsledků odpovídá uspokojivé finanční situaci. V roce 2018 hospodářský výsledek vyšel v kladných číslech a postupně se zvyšuje nadále. Došlo také k významnému splacení poskytnutých půjček. V roce 2018 získává společnost finanční stabilitu, ustálil se i počet zaměstnanců. Významný je rok 2018 i pro produkt Orsoft Open, který přilákal nové zákazníky.

Graf 15 – Index IN05



Zdroj: Práce autorky

5 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ

ORTEX spol. s r. o. je úspěšná společnost nacházející se v Hradci Králové, která podniká v oblasti softwarových produktů a služeb v oblasti IT. Společnost se může pyšnit rozsáhlou sítí zákazníků, zkušenými a spolehlivými pracovníky a především moderním informačním systémem a produkty s ním související.

Dle výsledků provedené finanční analýzy bylo zjištěno, že firma se potýkala s vážnými finančními problémy. Zavedla proto krizový režim a začala s reorganizací společnosti, která se projevila v roce 2018. Tento rok se pro společnost stal zlomový nejen z hlediska finanční stability.

Finanční analýza byla provedena za roky 2015-2018. Rok 2015 a 2016 byl zlomový prodejem podílu společnosti V-tel s. r. o. Tento krok ovlivnil společnost bohužel negativně. V roce 2016 přišla další významná změna, která ovlivnila především zadluženost podniku. Vypořádání stávajících společníků se společníky odešlými se neobešla bez půjčky od spolupropojené společnosti s názvem ORTEX-HOLDING spol. s r. o. Další výdej, který ovlivnil vybrané ukazatele v roce 2016, bylo předplatné nájemného na rok a půl dopředu. V roce 2017 se zvýšil počet pohledávek, a to se projevilo v rozvaze zvýšením neuhrazených krátkodobých závazků. V roce 2017 se podařilo společnosti vypořádat ztráty z minulých let z vlastního kapitálu. Také společnost vypořádala závazky s dodavateli elektřiny. Krizový režim pomohl společnosti zeštíhlit náklady a získat finanční stabilitu. Tyto změny se úspěšně projevily poprvé v roce 2018. Při reorganizaci došlo k ustálení lidských zdrojů i počtu zaměstnanců. V roce 2018 společnost přichází na trh s novým moderním informačním systémem Orsoft Open. Ten s sebou přinesl vlnu nových zákazníků a možností. V tomto roce došlo také ke splacení dluhu společníků vůči spolupropojené společnosti. Ve srovnání s předchozím rokem je patrné zlepšení hospodaření společnosti, které je dáno především zvýšením objemu tržeb z prodeje služeb a nárustem marže z prodaného zboží. Zvýšení souvisejících nákladů přitom nebylo významné. Na zlepšení výsledku hospodaření se dále podílel pokles odpisů a zisk z prodeje obchodních podílů.

O vhodnosti a efektivnosti řízení se společnost přesvědčuje vhodnými metodami analyzováním relevantních údajů. Při analýze využívá, pokud je to vhodné, statistické metody například četnosti, vývoj trendu atd. Společnost každoročně sestavuje strategii na daný rok. Ta obsahuje SWOT analýzu na základně modelu Balanced Scorecard. Jejím základem je výčet příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek podle oblastí, které si společnost sestavila. Jednotlivé oblasti jsou produkt, finance, procesy a efektivita. Na základě její formulace vedení organizace určuje strategické cíle, příležitosti, ale také hrozby a rizika. Vyhodnocení plnění management kontroluje minimálně jednou za pololetí. Zjištěné údaje jsou využívány jako podklad pro neustálé zlepšování efektivnosti podnikových činností a pro stanovení příležitostí nebo k přijetí preventivních opatření.

6 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Cílem diplomové práce bylo analyzovat finanční zdraví podniku za pomoci bankrotních testů a finanční analýzy. Cíl práce byl naplněn. Finanční analýza ukázala, že podnik se ocitl ve vážné finanční krizi, se kterou se snaží vypořádat. Lze tedy shrnout, že společnost zavedla aktivní opatření a každý rok analyzuje svá rozhodnutí a situaci za pomoci SWOT analýzy a statistických modelů. Díky nim se dokáže lépe bránit a předcházet krizím, které by ohrožovaly její působení. Z výsledků finanční analýzy lze posoudit, že krizový režim a s ním související reorganizace, které společnost vyhlásila pro období 2015-2017, byly úspěšné. Krizový management ORTEX spol. s r. o. denně využívá a jeho znalost mu napomohla k překonání vážné finanční krize.

Společnost ORTEX spol. s r.o. překonala nejvážnější krizi díky zavedení krizového režimu a reorganizaci. Tyto poznatky vyplývají z provedené finanční analýzy a z rozhovorů a zkušeností hlavní účetní společnosti. Ovšem o překonání celkové krize ještě nelze hovořit. Zlepšení finanční situace a nalezení stability společnosti je první krok k uzdravení podniku. Z výsledků lze předpokládat, že podnik v roce 2019 si povede opět o stupeň lépe. Ovšem na začátku roku 2020 zastihla celý svět již zmíněná krize. Přinesla s sebou nová opatření a nejistotu pro ekonomiku státu. Jak vážný dopad tato situace bude mít, zatím není známo. V této době je vhodné, aby společnost byla obezřetná a své kroky pečlivě zvažovala. Spolupráce a komunikace všech článků společnosti je základem pro úspěšná rozhodnutí. Autorka práce doporučuje pro zlepšení chodu společnosti navázání nových projektů se zákazníky. Inovativnost, jistota a přiměřená cena služeb jsou klíčové pro rostoucí počet zákazníků. Hledat a nabízet nový typ služeb a s ním spojit vlastní produkt by umožnilo podniku nový pohled a výhodu oproti konkurenci. Budova, ve které sídlí ORTEX, má volné kapacity, které se dají využít k pronájmu kanceláří a zasedacích místností. Cílem společnosti je zlepšení cash flow, kterého lze dosáhnout navýšením cen služeb u vybraných zákazníků nebo smluv s pravidelnými platbami. Tuto skutečnost odhalil Kralickův rychlý test v kapitole 4.2.8. Dalším cílem plynoucím z ukazatele likvidity je vytvoření hotovostní rezervy. Růst výnosů ze smluv, včasné placení daní a pojištění,

snižování energetické náročnosti nebo převzetí know how mohou být klíčové pro splnění nejen tohoto cíle.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANTUŠÁK E., *Krizový management: hrozby – krize – příležitosti*, vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, ISBN 978-80-7357-488-8.
- [2] ANTUŠÁK E., KOPECKÝ, Z., *Krizový management: krizová komunikace*, vyd. Praha, 2005, ISBN 80-245-0945-8.
- [3] ANTUŠÁK E., VILÁŠEK, J., *Základy teorie krizového managementu*, vyd. Praha: Karolinum, 2016, 134 s., ISBN 978-80-246-3443-2.
- [4] BLAŽEK L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- [5] FIALOVÁ H., FIALA J., *Malý ekonomický slovník s výkladem pojmů v češtině a v angličtině*. Vyd. 1. Praha: A plus, 2006, 294 s. ISBN 80-902-5148-X.
- [6] GRASSEOVÁ M., DUBEC R., ŘEHÁK D., *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [7] HÁLEK V., *Krizový management: Aplikace při řízení podniku*, 1. vyd. Gaudeamus, 2006, ISBN 80-7041-248-8.
- [8] HÁLEK V., *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008. ISBN 978-808-9364-008.
- [9] CHALUPA R., *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*, vyd. Grada Publishing, a.s., 2012, 176 s., ISBN 976-80-247-4234-2.
- [10] JÁČOVÁ H., ORTOVÁ M., *Finanční řízení podniku v příkladech*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 143 s. ISBN 978-80-7357-724-7.
- [11] KALOUDA F., *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.
- [12] NOVOTNÝ J., *Nauka o podniku: výstavba podniku*. Aleš Čeněk, 2007, 213 s., ISBN 978-807-3800-710.
- [13] RAIS R., *Specifika krizového managementu*, 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007, ISBN 978-80-87071-11-3.

- [14] RŮČKOVÁ P., *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- [15] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Computer Press, a. s., 2011, ISBN 978-80-251-3386-6.
- [16] SMEJKAL, V., RAIS. K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, 3. rozš. a aktu. vyd. Grada Publishing, a. s., 2010, 360 s., ISBN 978-80-247-3051-6.
- [17] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s., ISBN 80-717-9736-7.
- [18] VEBER, J., & a kol. *Management: Základy moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*, vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2009, ISBN 978-80-7261-200-0.
- [19] VEBER J., SRPOVÁ J., *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4520-6.
- [20] VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-197-3.
- [21] WEIL R. L., SCHIPPER K., FRANCIS J., *Financial accounting: an introduction to concepts, methods, and uses*. 14th ed. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2014. ISBN 978-111-1823-450.
- [22] WÖHE G., KISLINGEROVÁ E., *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
- [23] ZAPLETALOVÁ a kolektiv, *Krizový management podniku pro 21. století*, vyd. Praha: Ekopress, 2012, 166 s., ISBN 978-80-86929-85-9
- [24] ZUZÁK R., KÖNIGOVÁ M., *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s., ISBN 978-80-247-3156-8.
- [25] ZUZÁK R., *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-864-1974-6.
- [26] ZUZÁK R., *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitostí*. Praha: Alfa nakladatelství, 2008, 166 s. ISBN 978-808-7197-011.

Elektronické zdroje

- [27] ALMAMY J., ASTON J., NGWA L. N., *An evaluation of Altman's Z-score using cash flow ratio to predict corporate failure amid the recent financial crisis: Evidence from the UK*, 2016, [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119915001583>
- [28] BOWER M. R., HALL R. J., SRINIVASAN M. M., *Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management*, [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681317300563>
- [29] ČNB, *Finanční stabilita*, [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-stabilita/>
- [30] ČNB, *Řešení krize na finančním trhu*, [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/reseni-krize-na-ft/>
- [31] DASHÖFER V., *Finanční analýza – proč dělat finanční analýzu a jaké jsou základní finanční ukazatele*, [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.mediprofi.cz/33/financni-analyza-proc-delat-financni-analyzu-a-jake-jsou-zakladni-financni-ukazatele-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EhHvNoPnRMjIRwp6iXqZucOg0R-JMhbQUQ/>
- [32] Definice malého a středního podnikatele. *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- [33] HANSEN CH., BLOK J., *Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A replication and extension meta-analysis*, 2020, [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673420300147>
- [34] HÁLEK, V. Krizové řízení podniku. *Krizový management podniku* [online]. [cit. 2020-02-7]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/krizovy-management-prednasky5/kmpr5.php?l=05&projection&p=03>
- [35] LARKIN Y., *Brand perception, cash flow, stability, and financial policy*, 2013, [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z:

- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304405X13001608#!>
- [36] ORTEX, spol. s r.o., [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z:
<https://www.ortex.cz/>
- [37] PAVLASTOS O., KOSTAKIS H., *Management accounting innovations in a time of economic crisis*, [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1703494918300628#!>
- [38] SAHIN, S., ULUBEYLI, S., KAZAZA, A. *Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process*, [online]. [cit. 2020-02-05].
Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181>
- [39] TIMOTHY COOMS W., LAUFER D., *Current Research and Future Directions*, [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1075425317304763>
- [40] Veřejný rejstřík a Sběrka listin. [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [41] ZIKMUND M., *Altmanův index vám řekne, jestli zkrachujete*, 2010, [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/altmanuv-index-vam-rekne-jestli-zkrachujete>
- [42] ZIKMUND M., *IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy*, 2011, [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>
- [43] ZIKMUND. M., *Ukazatelé likvidity*, 2010, [online]. [cit. 2020-02-24].
Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>

8 SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Graf 1 – Deformace životní křivky výrobků, podniků.....	11
Graf 2 – Podniková krize v životním cyklu podniku.....	16
Graf 3 – Fáze krizového procesu.....	18
Graf 4 – Průběh nerovnováhy.....	20
Graf 5 – Historie vývoje managementu,.....	31
Graf 6 – Časová osa.....	49
Graf 7 – Organizační struktura.....	57
Graf 8 – Graf horizontální analýzy.....	60
Graf 9 – Složení aktiv společnosti.....	62
Graf 10 – Složení pasiv společnosti.....	63
Graf 12 – Ukazatelé likvidity.....	66
Graf 13 – Ukazatelé aktivity.....	68
Graf 14 – Ukazatelé zadluženost.....	69
Graf 15 – Index IN05.....	75
Tabulka 1 – Kategorie zisku.....	41
Tabulka 2 – Horizontální analýza ORTEX spol. s r.o.	59
Tabulka 3 – Vertikální analýza ORTEX spol. s r.o.....	61
Tabulka 4 – Vybraní ukazatelé pro výpočet rentability.....	64
Tabulka 5 – Vybraní ukazatelé rentability.....	64
Tabulka 6 – Vybraní ukazatelé pro výpočet likvidity.....	65
Tabulka 7 – Vybraní ukazatelé likvidity.....	65
Tabulka 8 – Absolutní ukazatelé aktiv.....	67
Tabulka 9 – Vybraní ukazatelé aktivity.....	67
Tabulka 10 – Vybraní ukazatelé aktivity.....	68
Tabulka 11 – Vybraní ukazatelé pro výpočet zadluženosti.....	69
Tabulka 13 – Vybraní ukazatelé pro výpočet Z-scóre.....	71
Tabulka 14 – Altmanův index.....	71
Tabulka 15 – Stupnice hodnocení.....	72
Tabulka 16 – Vybraní ukazatelé pro výpočet Kralicka.....	72

Tabulka 17 – Výsledky výpočtů.....	73
Tabulka 18 – Znamky dle hodnotící škály.....	73
Tabulka 19 – Vybraní ukazatelé pro výpočet IN05	74
Tabulka 20 – Ukazatelé IN05	74
Tabulka 21 – Výsledné hodnoty indexu IN05.....	74

PŘÍLOHY

Položka	Aktiva	Řád	2015	2016	2017	2018
	AKTIVA CELKEM	1	17955	12563	8579	8892
B.	Dlouhodobý majetek	2	11413	3098	2505	2322
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3	2199	2883	2290	2022
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	4	52			135
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	5	9162	215	215	165
C.	Oběžná aktiva	6	6336	8140	5541	6400
C.I.	Zásoby	7	2613	2059	1004	1176
C.II.	Pohledávky z obchodních vztahů	8	3334	6024	4285	4222
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	9	3334	6024	4285	4222
C.IV.	Peněžní prostředky	10	389	57	252	1002
D.I.	Časové rozlišení	11	206	1325	533	170

Položka	Pasiva	Řád	2015	2016	2017	2018
	PASIVA CELKEM	12	17955	12563	8579	8892
A.	Vlastní kapitál	13	9600	5996	2961	3618
A.I.	Základní kapitál	14	4200	4200	4200	4200
A.III.	Fondy ze zisku	15	2752	2476	2341	3658
A.IV.	Výsledek hospodaření min. let	16	7466	3046	-680	-5180
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	17	-4818	-3726	-2900	940
B.	Cizí zdroje	18	8274	6500	5514	5217
C.	Závazky	19	8247	6500	5514	5217
C.II.	Krátkodobé závazky	20	8274	6500	5514	5217
D.	Časové rozlišení	21	81	67	104	57

Zdroj: Práce autorky

Položka	Výkaz zisků a ztrát	Řád	2015	2016	2017	2018
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	29622	33652	32057	34458
II.	Tržby z prodeje zboží	2	2562	1942	947	2049
A.	Výkonová spotřeba	3	11662	10392	9563	10801
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	2285	1846	822	1790
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	807	465	513	747
A.3.	Služby	6	8570	8081	8228	8264
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	7	-1186	360	989	-209
C.	Aktivace	8	-1552	-2568	-1553	-1443
D.	Osobní náklady	9	25332	26050	24032	24294
D.1.	Mzdové náklady	10	18778	19394	18018	18211
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	6554	6656	6014	6083
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	6336	6487	5913	5897
D.2.2.	Ostatní náklady	13	218	169	101	186
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	3196	2557	2358	2097
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	3288	2484	2146	1778
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	3288	2484	2146	1778
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	17	-92	73	212	319
III.	Ostatní provozní výnosy	18	19	2	21	2
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	19		2	2	1
III.3.	Jiné provozní výnosy	20	19		19	1
F.	Ostatní provozní náklady	21	179	148	498	255
F.3.	Daně a poplatky	22	13	17	15	17
F.5.	Jiné provozní náklady	23	166	131	483	238
	Provozní výsledek hospodaření	24	-5428	-1343	-2862	714
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	25	617	6580		300
IV.1.	Výnosy z podílů-ovládaná nebo ovládající osoba	26	617	6580		300
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	27		8947		79
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	28	1	11	22	14
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	29	1	11	22	14
VII.	Ostatní finanční výnosy	30	9		4	
K.	Ostatní finanční náklady	31	15	5	20	62
	FINANČNÍ VÝSLEDEK HODPODAŘENÍ	32	610	-2383	-38	226
	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	33	-4818	-3726	-2900	940
	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	34	-4818	-3726	-2900	940
	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	35	-4818	-3726	-2900	940
	ČISTÝ OBRAT ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	36	32829	42176	33029	36821

Zdroj: Práce autorky



Zadání diplomové práce

Autor: Bc. Markéta Štěpánková

Studium: I1800747

Studijní program: N6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: Informační management

Název diplomové práce: **Krizový management ve vybrané firmě**
Název diplomové práce AJ: Crisis management in chosen company

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem práce je analyzovat finanční zdraví podniku za pomoci bankrotních testů a finanční analýzy.

Obsah:

1. Úvod
2. Vymezení stejných poznatků krizového managementu
3. Literární rešerše
4. Cíl práce, problematika podniku
5. Způsob řešení, výzkum
6. Shrnutí výsledků
7. Závěr a doporučení
8. Seznam použité literatury
9. Přílohy
10. Zadání práce (kopie)

1. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s., ISBN 80-717-9736-7. 2. ZUZÁK R., KÖNIGOVÁ M., Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s., ISBN 978-80-247-3156-8. 3. ANTUŠÁK E., VILÁŠEK, J., Základy teorie krizového managementu, vyd. Praha: Karolinum, 2016, 134 s., ISBN 978-80-246-3443-2.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 8.10.2018