

**UNIVERZITA PARDUBICE**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2012**

**Jan Zita**

**UNIVERZITA PARDUBICE**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Možnosti řešení akutní fáze krize podniku**

**Jan Zita**

**Bakalářská práce**

**2012**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan Zita**  
Osobní číslo: **E08121**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Možnosti řešení akutní fáze krize podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

- Studium literatury ke krizovému vývoji a krizovému řízení podniku
- Formulace cílů
- Vypracování teoretických možností řešení aktuální fáze krize podniku
- Výzkum na vybraném pracovišti
- Vyhodnocení výzkumu
- Zpracování, doporučení a závěr

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

Roman Zuzák, Martina Königová. Krizové řízení podniku GRADA 2009 253s., ISBN 978-80-247-3156-8

Milan Keřkovský. Ekonomie pro strategické řízení PRAHA 2004 184s., ISBN 80-7179-885-1

Vladimír Smejkal, Karel Rais. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozšířené a aktualizované vydání. GRADA 2010 353s., ISBN 978-80-247-3051-6


S. Zdeněk Bláha, Irena Jindřichovská. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 1. vydání PRAHA: Management Press, 1994 124s., ISBN 80-85603-62-4

J. Buchtová. Jak porozumět účetním výkazům MIRAGO 2003 143s., ISB 80-86617-10-6


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Janošec, CSc.**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **28. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2012**

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

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 28. února 2012

## **Prohlašuji:**

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20. 2. 2012

Jan Zita

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěl poděkovat všem, kteří přispěli k vytvoření této bakalářské práce, zejména pak vedoucímu práce doc. Ing. Josefu Janošecovi, CSc., za odborné vedení a cenné rady při zpracování.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá problematikou možností řešení akutní fáze krize podniku. V samotném úvodu práce jsou vymezeny definice základních pojmů. V další kapitole jsou popsány základní účetní výkazy, které slouží jako hlavní zdroj pro posouzení finančního zdraví podniku. Dále jsou vymezeny jedny ze základních možností řešení akutní fáze krize podniku. V praktické části jsou tyto postupy aplikovány na společnosti Mikroelektronika, spol. s r. o. V druhé části jsou zmíněny některé příklady řešení akutní fáze krize ze současnosti. V samotném závěru práce jsou uvedena doporučení včetně případných dalších opatření vedoucí k zajištění budoucí prosperity podniku.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Krize, riziko, krize podniku, procesní krize, krizový manažer, finanční analýza, insolvenční řízení, bankrotní model

## **TITLE**

Options of solving actual company crises

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis is dealing with options of solving actual company crises. In the introduction chapter are defined key terms. In the following chapter are described basic financial statements which are having purposes of main source for financial company assessment. Further more are described one of the main options for solving actual company crises. In the practical part are applied such techniques on private company Mikroelektronika, Ltd. In the second part are mentioned some actual examples of solving actual company crises. In conclusion are given some recommendations including some measures leading to further company prosperity.

## **KEYWORDS**

Crisis, risk, company crisis, process of crisis, crisis manager, financial analysis, insolvency proceedings, bankruptcy models

## Obsah

Úvod .....	7
1. Základní pojmy.....	9
1.1 Význam slova krize.....	9
1.2 Definice podniku.....	10
1.3 Krize podniku.....	11
1.4 Krizový manažer .....	15
1.5 Současný trend vývoje .....	15
1.5.1 Platební neschopnost státu .....	16
1.5.2 Bankrot nadnárodních společností .....	17
2. Základní účetní výkazy.....	19
2.1 Rozvaha.....	19
2.2 Výkaz zisků a ztrát .....	20
2.3 Výkaz cash flow .....	20
2.4 Příloha k účetní závěrce .....	22
3. Kontrolní systémy podniku .....	23
3.1 Systém včasného varování .....	23
4. Možnosti řešení akutní krize podniku .....	25
4.1 Likvidace.....	25
4.2 Úpadek a jeho řešení .....	26
4.2.1 Prohlášení konkursu.....	28
4.2.2 Reorganizace společnosti.....	28
4.2.3 Oddlužení.....	28
4.3 Zvláštní způsoby řešení úpadku .....	29
4.4 Konsolidace podniku.....	29
4.5 Fúze.....	29
4.6 Akvizice podniku .....	29
4.7 Sanace podniku .....	30
4.8 Strategie turnaround .....	31
5. Finanční analýza podniku .....	32
5.1 Procentuální rozbor .....	33
5.2 Analýza poměrových ukazatelů .....	33



5.2.1 Ukazatele likvidity .....	34
5.2.2 Ukazatele rentability .....	35
5.2.3 Ukazatele zadluženosti.....	36
5.2.4 Ukazatele aktivity.....	37
5.2.5 Pyramidové soustavy ukazatelů .....	38
6. Bonitní a bankrotní modely .....	40
6.1 Kralickův Quit test (rychlý test).....	40
6.2 Altmanův model.....	41
6.3 Model „IN“ Index důvěryhodnosti .....	42
6.4 Index bonity .....	42
6.5 Tafflerův bankrotní model .....	43
7. Analýza společnosti Mikroelektronika, spol. s r.o. ....	45
7.1 Představení společnosti .....	45
7.1.1 Předmět činnosti.....	46
7.1.2 Systém řízení.....	47
7.2 Finanční analýza podniku .....	48
7.3 Doporučení pro další vývoj společnosti .....	52
8. Závěr.....	53
9. Použitá literatura.....	54
10. Seznamy obrázků, tabulek a grafů.....	55
11. Seznam příloh.....	56

## Úvod

Dnešní spotřebitelé v naprosté většině vyžadují poskytování služeb nebo nákup výrobků za co nejnižší možné ceny, v co nejlepší kvalitě a provedení. Zároveň upřednostňují ty výrobky nebo služby, které jim jsou poskytnuty s přidanou hodnotou, mezi které patří doplňkové služby, jako je prodloužení záruky, možnost vrácení výrobku v rámci spokojenosti zákazníka a mnoho dalších výhod. Tyto služby tak nepřímo navyšují náklady prodávajícího a stávají se nedílnou součástí kalkulace výrobku. Na straně druhé žene výrobce kupředu trend v oblasti vývoje a inovací. Nutí je, aby inovovali své výrobní řady a zaváděli nové funkční prvky do svých produktových řad. Drtivá většina spotřebního zboží je nahrazována vyšší řadou výrobku, přičemž prodejní cena je v drtivé většině případů nižší než cena výrobku předchozí řady. Výrobek je tak nahrazen výrobkem s vyšší funkcionalitou, aniž by dosáhl fáze zralosti výrobku, natož fáze úpadku. Všechny tyto okolnosti mají podstatný význam na finanční stabilitu, skladové zásoby a budoucí vývoj daného podniku resp. jeho tržby. Význam investice tak postrádá na svém pravém významu.

Dnešní společnosti je spíše vnímána jako nutnost, bez které se nelze obejít. Nemluvě o její návratnosti, která se pohybuje v řádech jednotek (v některých případech až desítky) let. V případě nesprávného rozhodnutí má nesprávně načasovaná investice nedozírné následky na další vývoj společnosti.

21. století je také stoletím přeměny, v němž většina nadnárodních společností prochází změnou vlastníka, rozsáhlých restrukturalizací, změnou výrobního programu a dalších významných změn. Tento trend je dán rovněž skutečností, že rentabilita tržeb neodpovídá představám vlastníků na straně jedné a na straně druhé jsou tlačeny tvrdým konkurenčním bojem k neustálému snižování cen. Umět stoprocentně (úplně) vyčíslit své přímé náklady, resp. jejich neustálý vývoj a odhadnout trend blízké budoucnosti je nutností. Jinak nemohou společnosti obstát v tvrdém konkurenčním boji. Celkový vývoj podniku, tj. vývoj podniku po stránce ekonomické, produktové, výrobní se promítá do vytváření budoucího vývoje. V této vývojové tendenci nemá žádný podnik jistotu, že dříve nebo později nebude procházet krizovým vývojem

a proto je uvědomění si racionálního postupu při výskytu nepříznivé situace součástí nezbytné manažerské přípravy.

Cílem bakalářské práce je popsat možnosti řešení akutní fáze krize podniku v teoretické rovině a následně ji dokumentovat na vybraném podniku.

V úvodu práce je teoretická část, která pojednává o různých formách analýz a ekonomických postupů použitelných v akutní fázi krize podniku. Pozornost je věnována vrcholovému řízení podniku, které rozhoduje a nese hlavní zodpovědnost za budoucí vývoj podniku a současně se zodpovídá majitelům společnosti.

V praktické části jsou teoretické poznatky aplikovány na vybranou společnost Mikroelektronika, spol. s r.o.

# 1. Základní pojmy

## 1.1 Význam slova krize

Význam krize má původ ve starořeckém slově **krino**, které znamená v češtině vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými byly úspěch-neúspěch, právo-bezprávi, život-smrt. Z něho později vzniklo slovo **krisis**, kterým se vyjadřovala rozhodná chvíle nebo doba, rozhodnutí samo nebo nesnáze. Z *krisis* se stala česká **krize**.<sup>1</sup>

Současné pojetí významu krize je zejména pro označení těžké, rozhodující chvíle, nastalou obtížnou situací, tíseň nebo zmatek. Jelikož význam krize může být v různých oborech vnímán odlišným způsobem (např. v medicíně označuje krize náhlou změnu průběhu, obrat v nemoci pacienta, který směřuje k jeho uzdravení nebo ke smrti) omezíme jeho další pojetí na ryze **krize podniku**, která má bezprostřední dopad na jeho další fungování.

Riziko je možné vyjádřit pomocí rovnice rizika následujícím vztahem:

$$\text{Riziko} = \text{pravděpodobnost výskytu} \times \text{závažnost důsledků}$$

**Další druhy krizí:**

### a) Krize sociální a společenská

V tomto pojetí je chápána jako ohrožení stávajících sociálních a společenských forem, která může vzniknout na území jednoho státu a vlivem rozsáhlé celosvětové globalizace ovlivnit ostatní země. Patří mezi ně např. politické změny, jako je vládní krize, politická krize, společenská krize.

### b) Krize v důsledku živelních pohrom a havárií

Je vnímána jako mimořádná událost a havárie přičemž mimořádnou událostí je škodlivé působení sil a jevů, které je vyvoláno činností člověka, přírodními

---

<sup>1</sup> ZUZÁK Roman, KÖNIGOVÁ Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

vlivy a haváriemi, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují zásah ve formě záchranných a likvidačních prací.<sup>2</sup> Mezi tyto krize např. patří povodně (v poslední době je to také vlna Tsunami), zemětřesení, sopečné erupce, aj.

### c) **Krize ekonomického charakteru**

Zde je nutné rozlišovat, zda se jedná o krizi makroekonomického charakteru nebo mikroekonomického. Mezi makroekonomické krize můžeme zařadit krize Eurozóny, hospodářská krize, ropná krize.

## **1.2 Definice podniku**

Obchodní zákoník definuje podnik jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.<sup>3</sup>

Evropské právo, konkrétně Nařízení komise 800/2008 definuje Podnikem každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.

---

<sup>2</sup> ZUZÁK Roman, KÖNIGOVÁ Martina. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

<sup>3</sup> Obchodní zákoník, Díl II: Podnik a obchodní jmění, §5

### 1.3 Krize podniku

Roman Zuzák krizi podniku popisuje 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. Je to určitý stav nerovnováhy mezi podnikem a jeho okolím, nebo dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku ohrožující dosahování podnikových cílů, nebo další existenci podniku.*

Naskýtá se tak otázka, v jakém okamžiku dochází ke krizi podniku? Jak ji snadno a rychle odhalit? Jak ji předcházet a omezit její dopady na podnik? To jsou jedny ze základních otázek, které si management klade většinou v době, kdy se podnik již nachází v určité fázi krize podniku.

Mezi hlavní zdroje krize podniku patří:

- nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím,
- dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku.

#### Procesní krize

Procesní krize mají pozvolnější a pomalejší průběh. Jejich průběh bývá zpravidla skrytý, a proto jsou považovány za nebezpečnější, než jsou krize náhlé, které mají prudký průběh. Procesní krize je obecně vnímána jako finanční krize, která se projevuje například špatnou platební morálkou podniku, nedostatkem likvidních prostředků, zvýšenou fluktuací zaměstnanců, apod. Bývá zpravidla zachycena na základě účetních výkazů s několika týdenním zpožděním a odráží tak minulý stav podniku.

Procesní krize v podniku prochází čtyřmi základními fázemi. V extrémních případech může rovnou nastat třetí nebo dokonce poslední fáze procesní krize. Na samém začátku každé krize je fáze **potenciální krize podniku**, která se projevuje jistou nerovnováhou mezi podnikem a jeho okolím a/nebo mezi jednotlivými systémy uvnitř podniku. Jistá míra nerovnováhy je permanentním jevem v každém podniku, nicméně při jejím zvětšování nastává skutečná krize podniku. Projevy nerovnováhy

ve fázi potenciální krize nemají podobu krizových projevů a jsou proto vnímány jako běžné problémy, které je možné řešit rutinní cestou. Ale permanentnost nerovnováhy vytváří permanentnost rozhodujících okamžiků projevující se v možné pomalé, nebo prudké změně dalšího vývoje podniku.

Druhá fáze procesní krize je nazývána **latentní (skrytou) fází** a nastává tehdy, pokud zvětšování nerovnováhy podniku nadále pokračuje negativním směrem. Nerovnováha podniku začíná napadat další podnikové oblasti a její síla akceleruje. V této fázi již lze identifikovat některé krizové symptomy, které se ještě neprojevují ve finanční oblasti. Právě z těchto důvodů bývá opomíjena a uniká krizovému řízení. Latentní fáze může v podniku trvat i několik měsíců nebo let, než se nerovnováha zvýší natolik, že krize postoupí do třetí vývojové fáze. Krize se může projevovat například poklesem výkonnosti podniku, problémy v komunikaci, zvýšenou fluktuací, zvyšováním zmetkovitosti, počtem reklamací. Latentní fázi lze identifikovat pomocí trendu ukazatelů a tzv. „měkkých“ signálů.

Třetí fáze je označována **akutní fází krize**. Nerovnováha podniku již proniká do finanční oblasti, protože podnik má vyšší výdaje, než jsou jeho příjmy. Teprve s určitým zpožděním zasahuje jednotlivé finanční ukazatele a účetní výstupy podniku. V této fázi se podnik potýká s vážnou platební neschopností, což má přímý dopad na úhrady dodavatelských faktur, zpožďují se nebo dokonce neplatí odvody pojišťovněm, zkracuje se pracovní doba, zaměstnancům se vyplácejí pouze zálohy na mzdy, pozdržují se splátky úvěrů a podobně. V této fázi lze také spatřit nárůst zásob hotových výrobků, materiálových zásob a rozpracované výroby, které vážou potřebný finanční kapitál.

Poslední fáze je označována za **krizi nezvladatelnou** a nastává tehdy, pokud se předchozí fáze krize nepodaří úspěšně zvládnout. Krizové řízení podniku není schopné zvládnout nastalou situaci, přičemž časový prostor vytváří depresivní nátlak. Obvyklým řešením bývá rychlé ukončení činnosti podniku, protože podnik je beznadějně ztrátový a další setrvání je na úkor majetku podniku, který by mohl být použit pro částečnou úhradu závazků věřitelům.

## Krizové řízení

V dnešním podnikatelském prostředí je podnik vystaven nemalému podnikatelskému riziku spočívající v tvrdém konkurenčním prostředí, nemalé legislativní zátěži, neustálému inovačnímu pokroku a do jisté míry také nestabilnímu ekonomickému prostředí. A právě nejen z těchto důvodů by jistá forma krizového řízení měla existovat ve všech větších podnicích jako jistá forma prevence podniku před případnými riziky. Je velice obtížné jasně a co nejpřesněji definovat, kterým rizikům je podnik při své každodenní činnosti vystaven a jaké mohou mít na podnik dopady. Nicméně jisté povědomí a připravenost by v podniku měla existovat.

**Obrázek č. 1:** Fáze po vzniku krize v důsledku havárie a katastrofy



Zdroj: Krizové řízení podniku, Roman Zuzák, Martina Königová

## Krizový scénář

Krizový scénář popisuje budoucí situaci nebo sled událostí, které mohou v budoucnu nastat. Součástí scénáře mohou být plánované postupy nebo způsob jednání jak na nastalé situace reagovat. V žádném případě nepředstavuje predikci budoucnosti, ale spíše popisuje možný vývoj krizové situace a má sloužit jako podklad pro zpracování krizového plánu. Jedná se o písemný dokument, který

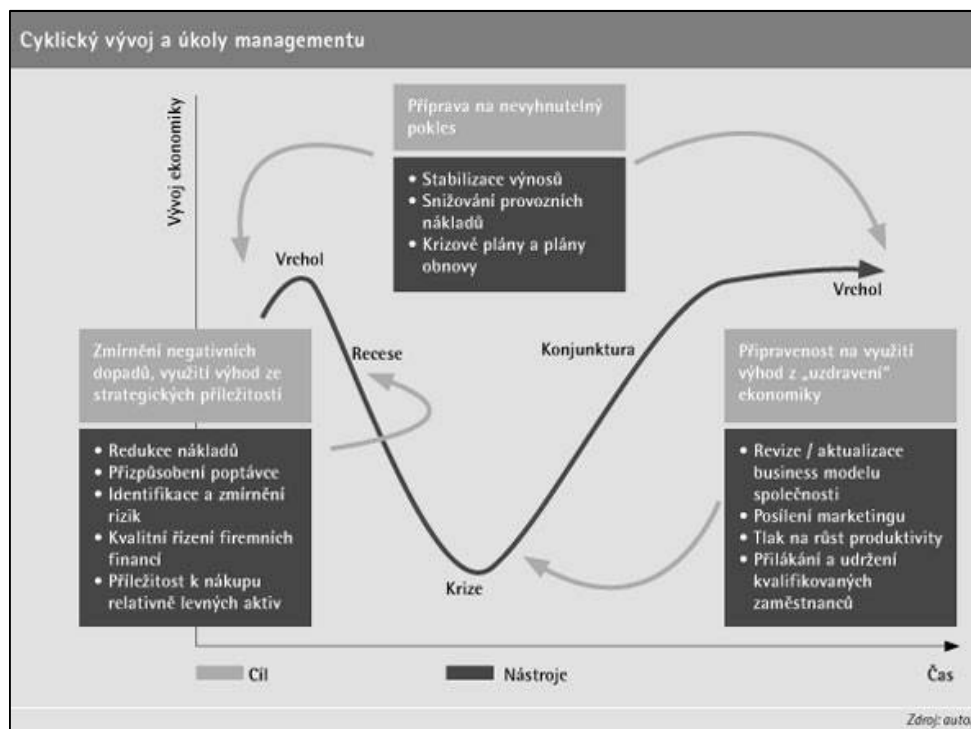


popisuje možné podnikové krizové situace a na který navazuje podnikový krizový plán popisující jejich řešení.

## Krizový plán

Krizový plán představuje řešení předvídatelných situací, které mohou nastat, analýzu prostředků, definice rolí aktérů a vztahů mezi nimi a také personální obsazení krizového týmu a jeho spolupracovníků. Jedná se o soubor postupů vedoucí k úspěšnému řešení jednotlivých událostí. Krizový plán by měl být ve své podstatě co nejvíce stručný, měl by obsahovat jen nejnnutnější informace, které pomohou krizovému týmu správně vyhodnotit nastalou situaci a přijmout patřičná rozhodnutí. Česká legislativa také stanovuje některým institucím povinnost vypracovávat krizové plány. Mezi tyto instituce patří například ministerstva a jiné správní úřady, Česká národní banka, orgány kraje, hasičský záchranný sbor kraje, Kancelář Poslanecké sněmovny, Kancelář Senátu, Úřad vlády, Nejvyšší kontrolní úřad a další.

**Graf č. 1 :** Cyklický vývoj krize a úkoly managementu



Zdroj: Autor senior manager Deloitte v oddělení Consulting

## 1.4 Krizový manažer

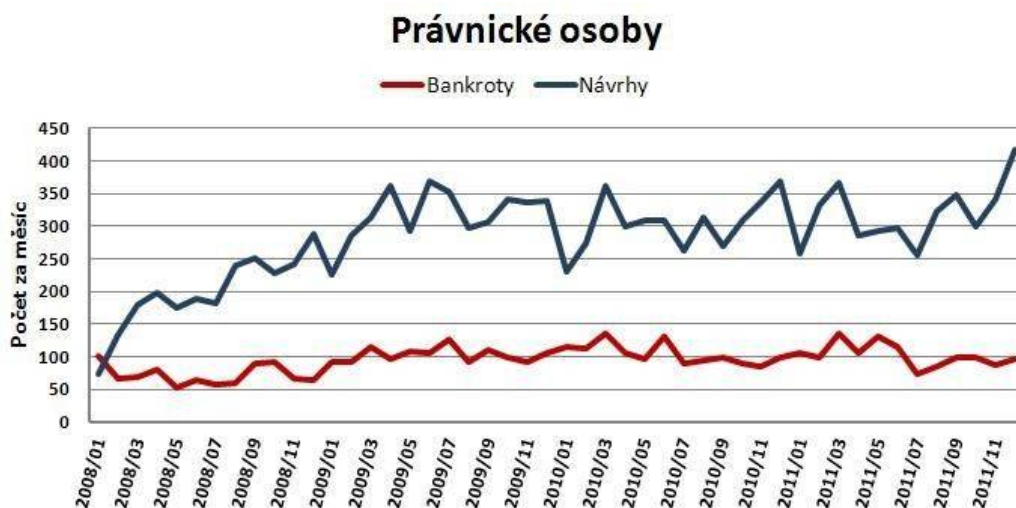
Úloha krizového manažera je úspěšné zvládnutí dané fáze krize podniku a jeho vyvedení z něj. Krizový manažer je přímo zodpovědný za nalezení co nejvhodnějšího způsobu vyvedení podniku z krize jak po stránce ekonomické, tak po stránce technické.

Po profesní stránce by se mělo jednat o kandidáta, který splňuje alespoň tyto základní předpoklady: rozsáhlé zkušenosti a znalosti v oboru, rozhodovací schopnosti, neformální autorita (silná vůdčí osobnost), komunikační dovednosti, kreativní myšlení, schopnost týmové práce a vedení lidí, logické uvažování, asertivita.

## 1.5 Současný trend vývoje

V roce 2011 bylo zaznamenáno 2 413 firemních bankrotů, z toho 1 232 se týkalo právnických osob a 1 181 fyzických osob podnikatelů.<sup>4</sup> V následující tabulce je uveden historický přehled firemních bankrotů. Z uvedeného grafu vyplývá, že v dlouhodobém měřítku roste počet podaných návrhů na zahájení konkursního řízení.

**Graf č. 2 :** Přehled firemních bankrotů (a.s., s.r.o., v.o.s., k.s., družstvo)



Zdroj: Insolvenční rejstřík, vlastní výpočty CCB - Czech Credit Bureau, a. s.

<sup>4</sup> Analýza CCB – Czech Credit Bureau

### 1.5.1 Platební neschopnost států

Jednou z nejhorších situací, která může zásadním způsobem ovlivnit další vývoj národní ekonomiky, je platební neschopnost států neboli bankrot. Ve své podstatě znamená, že stát není schopen nebo v blízké době nebude schopen a to zcela nebo částečně splácet své závazky. V dnešní době je intenzivně diskutovaný hrozící bankrot Řecka, který je členem Evropské Unie a také členem Eurozóny od roku 1981, tj. v platebním styku používá euromince a eurobankovky, které se staly oficiálním platidlem v 17. zemích Eurozóny a v 6. dalších zemí mimo EU. Spousta dalších států má své ekonomiky spjaty právě s eurem a jakýkoliv kolaps této měny by i v těchto zemích měl výrazný negativní dopad na národní hospodářství. V následující tabulce je uveden počet států včetně uvedeného odhadu o počtu obyvatel využívající euro v platebním styku.

**Tabulka č. 1:** Přehled států používajících euro a států navázanými na euro

Skupina zemí	Počet obyvatel	Stát, území
Členské státy eurozóny	326 mil.	Belgie, Estonsko, Finsko, Francie, Irsko, Itálie, Kypr, Lucembursko, Malta, Německo, Nizozemsko, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko
Evropské státy a území mimo eurozónu používající euro	3,0 mil.	Akrotíri a Dekéleia, Andorra, Černá Hora, Kosovo, Monako, San Marino, Vatikán
Mimoevropské území členů eurozóny, které nejsou součástí EU, používající euro	0,2 mil.	Clipperton ostrov, Francouzská jižní a antarktická území, Mayotte, Saint-Pierre a Miquelon
Státy EU se jmény navázanými na euro (pevně nebo s fluktučním pásmem)	19 mil.	Bulharsko, Dánsko, Litva, Lotyšsko
Evropské státy mimo EU s měnou pevně navázanou na	3,9 mil.	Bosna a Hercegovina

euro		
Africké země používající CFA frank	129,6 mil.	Benin, Burkina Faso, Čad, Gabon, Guinea-Bissau, Kamerun, Mali, Niger, Pobřeží slonoviny, Konžská republika, Rovnicková Guinea, Senegal, Středoafriická republika, Togo
Území v Tichém oceánu používající CFP frank	0,5 mil.	Francouzská Polynésie, Nová Kaledonie, Wallis a Futuna
Ostatní země se jmény pevně navázanými na euro	1,2 mil.	Kapverdy, Komory
<b>Celkem</b>	<b>484,8 mil.</b>	<b>44 států a 8 území</b>

Zdroj: <http://www.i15.cz>

Kromě zásadního dopadu na zemi samotnou, má hrozící bankrot také přímý dopad na budoucí vývoj měny, národní ekonomiky jednotlivých států a další vývoj světové ekonomiky jako takové. Odvrácení hrozícího bankrotu včetně přijetí odpovídajících nezbytných opatření je řešeno na nejvyšších úrovních, počínaje samotnou řeckou vládou, jednotlivými evropskými institucemi a konče zasedáním vlád jednotlivých států. Řecká vláda je postavena před rozhodnutí o přijetí zásadních rozhodnutí vedoucí k ekonomickým reformám, jako jsou daňové, sociální a důchodové reformy, aby vyvedli svou zemi ze současné ekonomické situace a zároveň byli schopni splatit ve sjednané době půjčku Mezinárodnímu měnovému fondu.

### 1.5.2 Bankrot nadnárodních společností

Konkursy nadnárodních společností nejsou v dnešní době tolik rozšířené a zpravidla se s nimi moc nestýkáme, jelikož v převážné většině u takových společností funguje vnitřní controllingový systém, který sleduje a vyhodnocuje aktuální situaci podniku. V případě, že konkrétní divize podniku vykazuje dlouhodobě špatné výsledky, přijme management společnosti opatření, které buďto vedou k uzavření této divize s přeměnou na jiný předmět podnikání nebo je tato

ztrátová divize zavčas prodána jiné společnosti. Výhodou velkých nadnárodních koncernů je bezesporu poskytování služeb nebo výrobků napříč jednotlivých kontinentů. Podnik je více imunní vůči aktuální ekonomické situaci v jednotlivých zemích nebo regionech, jelikož je schopen uspokojit potřeby širšího okruhu zákazníků na trzích, které nemusí být např. ovlivněny hospodářskou recesí nebo tvrdým konkurenčním bojem. Zároveň tyto společnosti v převážné většině kótují své akcie na akciových trzích.

Pokud však taková situace nastane, znamená to velký zásah do místního regionu, jelikož společnost dosahuje vysokého počtu zaměstnanců (zpravidla vyšší jak 1 000 zaměstnanců na podnik) nehledě na vysoký počet místních dodavatelů, kteří jsou přímo navázáni na tyto výrobní podniky. Nejen z těchto důvodů se snaží místní političtí lídři (v některých případech je to také Ministerstvo pro místní rozvoj) řešit nastalé situace a umožnit podniku výhodnější podmínky než je tomu u malých a středních podniků. Zvýhodnění může být například v daňových prázdvinách, výhodnější podmínky při odkupu nemovitostí, legislativní podpora nebo větší shovívavosti v oblasti pracovního práva a podobně.

## 2. Základní účetní výkazy

Základní účetní výkazy poskytují přehled o finanční aktivitě podniku, výši a členění jeho majetku, hospodářského výsledku a dalších důležitých ekonomických ukazatelů. Na jejich základě můžeme sestavovat různé finanční analýzy a vyhodnocovat popř. uskutečňovat srovnávání s ostatními podniky v oboru finanční situace a zdraví podniku.

### 2.1 Rozvaha

Rozvaha je jedním ze základních výkazů účetní uzávěrky. Bilanční princip rozvahy nám poskytuje přehled o majetku podniku, tedy aktivech a zdrojích jakými byly nabity, tedy pasivech. Rozvaha je sestavena k určitému datu, tzv. rozvahovému dni a umožňuje posoudit aktuální finanční pozici podniku.

Základní druhy rozvahy:

- řádná,
- mimořádná,
- mezitímní,
- počáteční,
- konečná,
- zahajovací (při vzniku podniku),
- srovnávací (při finanční analýze).

Rozvaha nám poskytuje základní informace o:

- **majetkové situaci podniku**, tj. v jakých formách je majetek vázán, jeho hodnota, opotřebení, jeho složení, rychlost obrátky, apod.
- **druhy zdrojů, ze kterých byl majetek pořízen**, tj. poskytuje nám přehled, zda byl majetek financován vlastními nebo cizími zdroji a jejich struktuře, majetkové likviditě, solventnosti, zadlužení, jak podnik nakládá se svými prostředky, apod.
- **stav finanční výkonnosti a aktuální situace podniku**, tj. míra dosaženého zisku a jeho rozdělení,

- **stav peněžních toků**, tj. schopnost podniku vytvářet finanční prostředky a účelně je alokovat.

## **2.2 Výkaz zisků a ztrát**

Výkaz zisků a ztrát je nedílnou součástí Rozvahy. Poskytuje nám všeobecný přehled o všech aktivitách podniku, které přímo ovlivňují finanční situaci podniku. Ve výkazu jsou stupňovitě uspořádány náklady a výnosy podniku za určité období. Z Výkazu zisků a ztrát vysledujeme stav hospodářského výsledku, který je uveden ve vlastních zdrojích jako samostatná položka.

## **2.3 Výkaz cash flow**

Výkazem cash flow neboli výkazem peněžních toků se rozumí toková veličina, která poskytuje přehled o přírůstcích nebo úbytku peněžních prostředků při běžné činnosti podniku. Představuje tvorbu nebo užití finančních prostředků, resp. jejich rozdíl za určité období. Obdobím, po které je výkaz cash flow sestavován je roční, čtvrtletní nebo měsíční perioda.

Hlavním účelem sestavení výkazu je poskytnout detailní údaje o výsledcích finančního řízení podniku. Odráží podrobné výsledky provozní, finanční a investiční činnosti organizace. Uvádí přímo údaje, které bychom jinak museli získávat podrobnou analýzou rozvahy, výsledovky a přílohy k účetním výkazům.

Uplatnění výkazu cash-flow je zejména v následujících oblastech:

- při hodnocení a analýze hospodaření účetní jednotky,
- při rozpočtování peněžních příjmů a výdajů,
- při krátkodobém hodnocení budoucí platební schopnosti organizace,
- při finančním plánování činnosti organizace v dlouhodobém horizontu,

- při hodnocení a výběru vhodnější investiční varianty,
- při zjišťování tržních cen aktiv.

Hlavní informace, které lze z uvedeného výkazu zjistit jsou:

- stav peněžních prostředků účetní jednotky na počátku účetního období,
- stav peněžních prostředků účetní jednotky na konci období,
- hlavní zdroje, z nichž byly finanční prostředky během období získány, a podíl těchto jednotlivých zdrojů, tj. vztah mezi interními peněžními zdroji a externími peněžními zdroji,
- kolik peněžních prostředků účetní jednotka vytvořila a kolik užila v průběhu účetního období,
- kde se tyto prostředky vytvořily, kdo je vytvořil a jak byly užity,
- informace o změnách finanční pozice a především o změnách likvidity,
- hlavní postupy řídicích pracovníků a hlavní zásady podnikových politik v oblasti financování,
- celkový trend ve finanční situaci účetní jednotky – tendence k jejímu upevnování nebo naopak zeslabování.

Na základě těchto údajů výkaz cash-flow poskytuje informace o:

- schopnosti vytvářet peněžní přebytky,
- schopnosti organizace splácet závazky,
- účinnosti např. investiční činnosti, schopnosti financovat investiční činnost vlastními zdroji společnosti.



## **2.4 Příloha k účetní závěrce**

Cílem je poskytnout informace o finanční situaci, výkonnosti a změnách ve finanční pozici daného podniku, které nejsou uvedeny v Rozvaze. Sestavení je upraveno odpovídající legislativou a plní prezentační formu před akcionáři a investory společnosti. Účetní závěrka tak doplňuje výše uvedené účetní výkazy.

Obsah, rozsah a forma účetní závěrky je určena účetními standardy, podle kterých se účetní závěrka sestavuje. Účetní závěrka se sestavuje na základě údajů z podnikového účetnictví. Před sestavením účetní závěrky je zpravidla potřeba účetnictví upravit; například doučtovat účetní případy, které se během roku běžně neúčtují. Provádění těchto úprav se nazývá účetní uzávěrka.

### 3. Kontrolní systémy podniku

#### 3.1 Systém včasného varování

Systém včasného varování je systém, který na základě symptomů včas identifikuje změny v podnikovém okolí a uvnitř podniku, z nichž hrozí podniku nebezpečí.<sup>5</sup> Jeho správné zavedení a pravidelná aktualizace má pro podnik význam prevence a včasného odhalení před potenciální krizí a dává nám možnost zahájit krizové řízení včas a s co největší efektivitou.

Hlavní cíle systému včasného varování jsou:

- včasná registrace změn v okolí podniku a uvnitř podniku,
- rychlý přenos informací o vzniklé změně k místu podniku,
- identifikace, analýza a vyhodnocení změn,
- přijmutí rozhodnutí.

Výsledkem výše uvedeného procesu je posouzení dané situace a přijmutí rozhodnutí, které může nabývat třech rozměrů:

- nebyl zaznamenán negativní dopad a změnou není třeba se dále zabývat,
- změna může mít negativní dopad a proto je zapotřebí monitorovat další vývoj změny a na základě budoucího vývoje přijmout další opatření,
- změna má negativní dopad a je nutné se jí zabývat a přijmout odpovídající opatření.

Největší slabinou systému včasného varování jsou jeho symptomy samotné. V praxi je velice obtížné najít prvotní příčinu krize a vymezit všechna možná rizika daného podniku. Např. pokles v tržbách podniku nemusí být způsoben aktuálně probíhající ekonomickou recesí, ale samotnými vlastnostmi výrobku. Podnikový management se tak mylně domnívá, že pokles v tržbách je způsoben nízkým odbytem spotřebitelů, nicméně pravým důvodem je nekvalitní výrobek. Spotřebitelé tak upřednostňují výrobky konkurence. Přijmutí rozhodnutí ke snížení ceny a docílit tak

---

<sup>5</sup> ZUZÁK Roman, KÖNIGOVÁ Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

vyššího prodeje výrobků by v tomto případě bylo špatným rozhodnutím. Podnik by dosahoval pravděpodobně nižších tržeb a rozhodnutí by vedlo ke zhoršení situace podniku.

System včasného varování lze v samotném základu postavit na kvantifikovatelných ukazatelích, které jasným způsobem zachycují aktuální vývoj podniku. Součástí systému by však také měli být ukazatele, které nelze jednoznačně kvantifikovat, ale v obecné rovině existují a víme, že mohou nastat. Mezi tyto ukazatele můžeme například zařadit nervozita podnikového managementu, autoritativní vystupování, špatná komunikace, dlouhodobě špatná kvalita nebo jméno společnosti.

Právě tyto ukazatele dávají jasný důkaz o tom, že by systém včasného varování neměl fungovat jako statický systém, ale měl by neustále reagovat na vývoj společnosti, trhu, ekonomiky, odběratelů, měl by mít vlastnosti dynamicky vyvíjejícího se systému.

## **4. Možnosti řešení akutní krize podniku**

Podniku se naskýtá několik možností jak vyřešit nastalou situaci. Volba daného scénáře je ovlivněna mírou a charakterem dané krize, záměry vlastníků nebo manažerů na straně jedné a na straně druhé věřiteli a dalšími subjekty. Pokud se podnik potýká s existenčními problémy, měl by v dané situaci, mezi které lze zařadit akutní krizi podniku, zvolit systém centralizace rozhodování, při kterém je aplikován autokratický styl vedení s důrazem na dodržování disciplíny a plnění uložených úkolů ve stanovených termínech a odpovídající kvalitě.

### **4.1 Likvidace**

Likvidací jsou chápány takové aktivity společnosti, které následují po rozhodnutí o ukončení podnikatelské činnosti podniku. Rozhodnutí o zrušení firmy může být dobrovolné, nebo vynucené. Likvidace je zákonem řízený postup, při němž dochází k mimosoudnímu vyrovnání majetkových vztahů zanikající právnické osoby, podniku. Proces likvidace je upraven v §68 Obchodního zákoníku, který připouští dva možné způsoby zrušení společnosti:

- zrušení bez likvidace,
- zrušení s likvidací.

Rozdíl mezi uvedenými způsoby zrušení podniku spočívá v tom, že v případě zrušení podniku bez likvidace přechází jmění společnosti na právního zástupce. Tímto procesem obvykle prochází podnik v případě sloučení, splynutí nebo rozdělení. V druhém případě se v rámci úkonů vedoucích k zániku společnosti majetek rozdělí mezi věřitele, pokud uplatňují své pohledávky, a zbytek mezi vlastníky. Proces zrušení firmy s likvidací je obvykle nedobrovolnou formou a zrušení společnosti je na základě rozhodnutí soudu. Pokud o zrušení společnosti rozhoduje soud, pak ustanovuje likvidátora. V ostatních případech určuje likvidátora statutární orgán společnosti, není-li společenskou smlouvou nebo stanovami určeno jinak. Soud rozhoduje zejména v následujících případech:

- v uplynulých dvou letech se nekonala valná hromada nebo nebyly v uplynulém roce zvoleny orgány společnosti,
- společnost pozbývá oprávnění k provozování podnikatelské činnosti,
- společnost porušuje povinnost vytvářet rezervní fond,
- společnost neplní povinnost O ochraně hospodářské soutěže.

Těmito případy se zabývá obchodní zákoník, přičemž je důležité dbát na vliv likvidace na věřitele, zaměstnance a společníky, protože jejich práva jsou obchodním zákoníkem chráněna a v jejich zájmu soud rozhoduje.

#### **Etapy likvidace:**

- rozhodnutí o vstupu podniku do likvidace,
- předložení návrhu na rozdělení likvidačních zůstatků, dochází k sestavení likvidačního plánu,
- realizace plánu likvidátorem,

V této fázi dochází k rozdělení likvidačního zůstatku a skončení procesu likvidace

- zánik společnosti.

Vymazání společnosti z obchodního rejstříku. Společnost zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku.

## **4.2 Úpadek a jeho řešení**

Úpadek a jeho řešení je upraven insolvenčním zákonem. Insolvenční zákon upravuje řešení úpadku a hrozícího úpadku dlužníka soudní cestou, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů a k co nejvyššímu a zásadně poměrnému uspokojení dlužníkových věřitelů a v poslední fázi také řeší oddlužení dlužníka.

Dlužník je v úpadku, jestliže má více věřitelů a peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti a tyto závazky není schopen plnit. Dále se má za to, že dlužník není schopen plnit své peněžité závazky, jestliže zastavil platby podstatné části svých peněžitých závazků, nebo je neplní po dobu delší 3 měsíců po lhůtě

splatnosti, nebo není možné dosáhnout uspokojení některé ze splatných peněžitých pohledávek vůči dlužníku. Dlužník, který je právnickou nebo fyzickou osobou, je v úpadku i tehdy, je-li předlužen. Předlužení znamená, má-li dlužník více věřitelů a souhrn jeho závazků převyšuje hodnotu jeho majetku.

O hrozící úpadek jde tehdy, lze-li se zřetelem ke všem okolnostem důvodně předpokládat, že dlužník nebude schopen řádně a včas splnit podstatnou část svých peněžitých závazků.

Insolvenční řízení lze zahájit pouze na návrh a je zahájeno dnem doručení věcně příslušnému soudu. Insolvenční návrh musí být podepsán a zároveň úředně ověřen jinak je neplatný. Insolvenční návrh může podat dlužník nebo věřitel. Pokud se jedná o hrozící úpadek, může být podepsán pouze dlužníkem. Měl by být podán bez zbytečného odkladu poté, co se dozvěděl nebo při náležité pečlivosti měl dovědět o svém úpadku.

Moratorium (v tomto případě ochrana před věřiteli) poskytuje dlužníkovi možnost vyrovnání s věřiteli ještě před samotným insolvenčním řízením. Po dobu trvání moratoria nelze vydat rozhodnutí o úpadku, přičemž s návrhem na moratorium musí souhlasit většina dlužníkových věřitelů.

Rozhodnutí o úpadku vydá insolvenční soud v momentě kdy bylo zjištěno, že se dlužník nachází v úpadku nebo mu úpadek hrozí. Možné způsoby řešení úpadku nebo hrozícího úpadku v insolvenčním řízení jsou:

- konkurs,
- reorganizace,
- oddlužení,
- zvláštní způsoby řešení úpadku, které stanoví insolvenční zákon pro určité subjekty nebo pro určité druhy případů.

### **4.2.1 Prohlášení konkursu**

Konkurs je způsob řešení úpadku spočívající v tom, že na základě rozhodnutí o prohlášení konkursu jsou zjištěné pohledávky věřitelů zásadně poměrně uspokojeny z výnosu zpeněžení majetkové podstaty s tím, že neuspokojené pohledávky nebo jejich části nezanikají, pokud zákon nestanoví jinak.

Prohlášením konkursu přechází na insolventního správce pravomoc nakládat s dlužníkovým majetkem, jakož i výkon práv a plnění povinností.

### **4.2.2 Reorganizace společnosti**

Reorganizací se rozumí postupné uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provozu podniku, zajištěné opatřeními k ozdravení hospodaření podniku podle insolvenčním soudem schváleného reorganizačního plánu s průběžnou kontrolou jeho plnění ze strany věřitelů. Reorganizace podniku je možná pouze u firem převyšující obrat vyšší jak 100 mil. Kč nebo zaměstnávající nejméně 100 zaměstnanců s pracovním poměrem. Zároveň reorganizace je přípustná pokud dlužník nejpozději do 15 dnů po rozhodnutí o úpadku předložil insolventnímu soudu reorganizační plán přijatý alespoň polovinou všech zajištěných věřitelů počítanou podle výše jejich pohledávek. Na toto ustanovení se nevztahuje omezení o minimální výši obratu a počtu zaměstnanců.

### **4.2.3 Oddlužení**

Návrh na oddlužení může podat pouze dlužník, který není podnikatelem. Dlužník může insolvenčnímu soudu navrhnout, aby jeho úpadek nebo jeho hrozící úpadek řešil oddlužením.

### **4.3 Zvláštní způsoby řešení úpadku**

Do této skupiny patří zahraniční banky nebo instituce elektronických peněz, pojišťovny, zajišťovny a další finanční instituce provozující svoji činnost na území České republiky.

### **4.4 Konsolidace podniku**

Jak již sám název napovídá, jedná se o upevnění, ustálení nebo přeměnu podniku. Cílem konsolidace je nalezení a odstranění ohniska potíží podniku, např. rozhodnutím o zrušení té konkrétní divize podniku, nebo prodej této divize jiné společnosti popř. její transformace. Konsolidací podniku se také rozumí splynutí podniku, kdy veškerá aktiva a pasiva přechází na zcela nově vytvořenou společnost. Konsolidace podniku je považována za jeden z nejjednodušších způsobů řešení akutní fáze krize podniku, ve kterém je management společnosti postaven před rozhodnutí, jinak se situace podniku může zhoršovat a mohl by se dostat do další fáze krize, která by se mohla stát pro podnik již nezvladatelnou.

### **4.5 Fúze**

Fúze, neboli sloučení dvou popř. více podniků, bývá realizována v situacích, kdy management dospěl k názoru, že pro dosažení významnější pozice na trhu je zapotřebí spojení s další společností. Fúze z těchto důvodů není přímo spojována s krizí podniku jako takovou. V drtivé většině dochází k fúzím u podniků, které jsou ekonomicky prospěšné a ve spojení podnikatelských aktivit s jinou firmou spatřují zejména z důvodu dalšího vývoje společnosti.

### **4.6 Akvizice podniku**

Jedna z pouček definuje akvizici jako *převzetí podniku na základě koupě. Akvizice označuje procesy, při nichž dochází k právnímu, organizačnímu a ekonomickému spojování organizací či podniků, nebo samotný výsledek těchto procesů. Akvizice má vždy několik rovin, ve kterých musí proběhnout. Jedná se*



*zejména o rovinu finanční, majetkovou, právní, organizační, procesní či kulturní. Přebíraný podnik se integruje do přebírající společnosti (akvizitora) a po ukončení akvizičních procesů vzniká jeden právní subjekt.<sup>6</sup>*

V praxi se setkáváme s přátelským nebo nepřátelským převzetím podniku. Za přátelskou akvizici (tzv. friendly takeover) lze považovat akvizici, u které existuje absolutní shoda obou stran. U nepřátelské akvizice (hostile takeover) dochází k dohodě stran vlastníků (například akcionářů), ale management převzatého podniku s převzetím nesouhlasí.

Akvizice mohou být jednou z metod růstu podniků. Na rozdíl od organického růstu umožňují mnohem rychlejší růst a rozšiřování podniku. Pomocí akvizic rostou především velké nadnárodní koncerny, které tím rychle získávají nové trhy, získávají nové technologie, patenty, optimalizují své daňové zatížení nebo alokují volný kapitál.

#### **4.7 Sanace podniku**

Sanací podniku jsou chápána opatření přijímaná ze strany vedení podniku za účelem zásadního ozdravení a docílit obnovení finanční výkonnosti a prosperity firmy. Podstata sanace spočívá v nalezení ziskových aktivit podniku a zrušení těch, která daná kritéria nesplňují. Procesu se musí účastnit všechny zainteresované strany, od vlastníků, management a zaměstnanců počínaje, přes banky, dodavatele až po zákazníky. Zpravidla by se ho měli účastnit všichni, kteří mají zájem na další existenci podniku a jeho prosperitě.

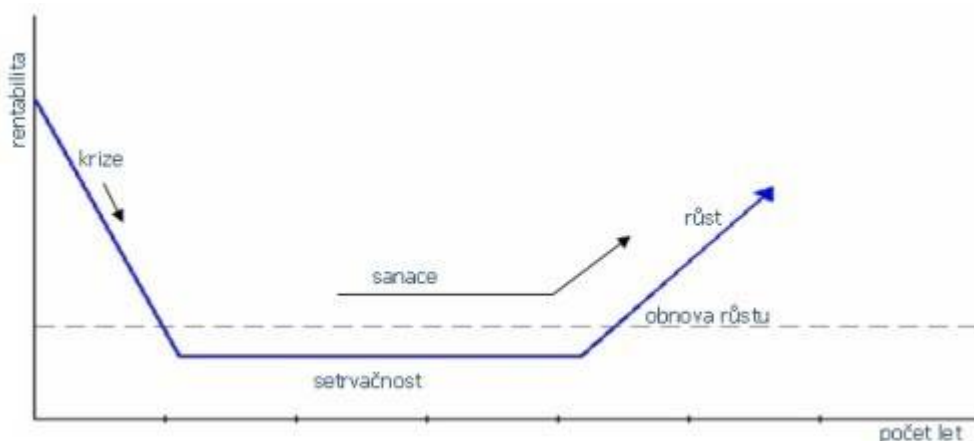
Sanace představuje řešení „střední“ akutní krize, která se nachází mezi konsolidací a likvidací podniku.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> <http://managementmania.com/akvizice-prevzeti>

<sup>7</sup> ZUZÁK Roman, KÖNIGOVÁ Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

**Graf č. 3:** Průběh krize podniku



Zdroj: [http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=sanace\\_a\\_zanik\\_podniku](http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=sanace_a_zanik_podniku)

Největší zodpovědnost za úspěšnost sanace bude spočívat na krizovém manažerovi, který bude pověřen krizovým řízením. Jak již bylo uvedeno, cílem sanace, je zásadní zvrát ve vývoji společnosti, který by měl být dosažen v co nejkratší možné době. Právě z těchto důvodů bývají přijata razantní opatření, která by měla podnik vyvést ze současné situace v co nejkratší době. Jedním z přístupů je americká filozofie turnaround.

#### 4.8 Strategie turnaround

*Největší tíha a zodpovědnost za úspěšnost sanace bude ležet na krizovém manažerovi, který bude pověřen krizovým řízením. Snahou sanace je docílit zásadní obrat (zvrát) ve vývoji. Úspěšnost závisí především na rychlosti, kterou se obrat provede a jakým způsobem se provede. Proto je razantnost provedení sanace spojena s použitím drastických opatření.<sup>8</sup>*

Strategie turnaround je postavena na třech základních pilířích:

- co nejrychlejší získání hotových peněz,
- zásadní změna strategie podniku,
- postavení silné vůdčí osobnosti do čela procesu krizového řízení.

<sup>8</sup> ZUZÁK Roman, KÖNIGOVÁ Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

## 5. Finanční analýza podniku

Mezi základní formy analýzy podniku patří Finanční analýza (někdy se také můžeme setkat s pojmem bilanční analýza), která poskytuje přehled o současném ekonomickém vývoji. Finanční analýza se zabývá analýzou zdrojů nebo činností v nichž zásadní úlohu mají finance, peníze nebo čas. Hlavním cílem finanční analýzy je identifikace silných a slabých stránek společnosti, zjistit její výkonnost a získané informace vyhodnotit tak, aby se z provedené finanční analýzy stal jeden z nástrojů pro řízení podniku.

Finanční analýzu lze rozdělit do dvou základních skupin na externí a interní. Externí finanční analýza je analýza, která je provedena pouze na základě veřejně známých informací, mezi které lze zařadit zveřejňované účetní a finanční informace mezi které ze zákona patří Rozvaha v plném rozsahu, Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu, Příloha k účetní uzávěrce. Zpráva může dále obsahovat přehled o peněžních tocích nebo přehled o změnách vlastního kapitálu. Dále Výroční zprávu společnosti za hospodářské období, která informuje akcionáře o dění ve společnosti.

Interní finanční analýza je naproti tomu tvořena firmou samotnou. Pracovníkům společnosti jsou dostupné všechny účetní, ekonomické a jiné výkazy. Zároveň jsou známy veškeré plánované investice, budoucí výdaje a příjmy. Výsledky finanční analýzy jsou prezentovány vrcholovému vedení společnosti, které na jeho základě přijímá patřičná rozhodnutí.

Můžeme tedy říci, že hlavním cílem je zhodnotit aktuální finanční situaci podniku v současné době a blízké budoucnosti, najít a využít její silné stránky na straně jedné a na straně druhé předejít nepříznivému budoucímu vývoji přijmutím patřičných opatření.

Je tedy nutné výsledky finanční analýzy nejen zpracovat, ale také vyhodnotit výsledky a porovnat s výsledky z minulých období, srovnání s přímou konkurencí a také s podniky působící ve stejném oboru. Pro tyto účely se využívají procentuální rozborů nebo poměrové analýzy.

## 5.1 Procentuální rozbory

Základním zdrojem dat pro procentuální rozbory jsou rozvahy a výkazy zisků a ztrát za sledované období alespoň posledních čtyř let. Metoda rozborů spočívá ve výpočtu podílu jednotlivých položek rozvahy nebo výsledovky k předem zvolenému ukazateli. Výsledek je vyjádřen v procentech. Základní členění rozborů se dělí na vertikální analýzu, horizontální analýzu popřípadě bilanční pravidla.

- **Vertikální analýza**

Vertikální analýza ukazuje podíl jednotlivých položek na jejich agregovaných hodnotách. Vertikální analýzou můžeme zachytit změny ve struktuře jednotlivých položek finančních výkazů v čase.

- **Horizontální analýza**

U horizontální analýzy dochází k porovnání jednotlivých ukazatelů v čase, například o kolik procent se nám změnil hospodářský výsledek oproti minulému roku. Máme-li dostatek podkladů, lze z těchto výsledků vysledovat budoucí trend vývoje.

## 5.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové analýzy jsou vypočítávány pomocí poměrových ukazatelů, které nám poskytují informaci o současném a budoucím vývoji společnosti. Poměrové ukazatele nám umožňují jednak srovnání na úrovni podniků, ale také s odvětvovým průměrem. Údaje vychází výhradně ze základních účetních výkazů a její postupy se nejčastěji shrnují do několika skupin ukazatelů.

### 5.2.1 Ukazatele likvidity

Informují o schopnosti podniku dostát svým finančním závazkům. Míra likvidity musí být vyrovnaná. V případě příliš vysoké míry jsou finanční prostředky vázány v aktivech a nepracují ve prospěch zhodnocení. Důsledkem je snížení rentability podniku. Ve výpočtu jsou porovnávány dvě majetkové skupiny, kterými je možné platit (čítatel podílu) s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel podílu). Uvádím nejčastěji používané ukazatele:

- **Okamžitá (peněžní) likvidita** (*Cash Liquidity*), „CL“

*Výpočet: CL = finanční majetek / krátkodobé závazky*

Ukazatel poměruje finanční majetek a krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 až 1.

- **Pohotová likvidita** (*Available Liquidity*), „AL“

*Výpočet: AL = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky (5)*

Výpočtem tohoto ukazatele se vylučuje nejméně likvidní část z oběžných aktiv a to zásoby. Za optimální hodnotu je považována hodnota mezi 1 až 1,50.

- **Běžná (celková) likvidita** (*Total Liquidity*), „TL“

*TL = oběžná aktiva / krátkodobé závazky*

Vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Doporučená hodnota je 1,5 až 2,50.

Mezi ukazatele likvidity je také zařazen rozdílový **ukazatel čistého pracovního kapitálu** (Net Working Capital, „NWC“), který se počítá jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Na druhé straně se používá **ukazatel pracovního kapitálu** (Working Capital, „WC“), který poskytuje informaci, kolik oběžných aktiv je financováno dlouhodobými zdroji (tj. vlastním jměním nebo dlouhodobými závazky).

V případě kladného výsledku lze usoudit, že firmě poskytuje určitě finanční zajištění pro případ, že by se vyskytl problém s dostupností krátkodobých zdrojů (krátkodobé bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, apod.).

V případě, že jsou krátkodobé závazky vyšší než oběžná aktiva a pracovní kapitál vyjde záporně, lze tento stav považovat za potencionální krizový faktor, který poukazuje na nedostačující finanční zdroje podniku pro úhradu běžného chodu společnosti.

### 5.2.2 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele poměří zisk s výší vynaložených zdrojů, které byly vynaloženy na vytvoření zisku. Ukazatele rentability patří v praxi mezi nejčastěji využívané, jelikož poskytují jednoduchým způsobem posouzení míry zhodnocení a srovnání výsledků hospodaření s ostatními firmami z oboru.

Mezi nejčastěji využívané ukazatele patří následující ukazatele:

- **Ukazatel rentability celkových aktiv** (*Return On Assets*), „**ROA**“

**Výpočet:  $ROA = \text{výsledek hospodaření (EBIT)} / \text{aktiva}$**

kde EBIT (*Earnings Before Interest and Tax*) je hrubý zisk před platbou úroků a daní.

Ukazatel podává informaci o celkové výdělečnosti podniku. Hodnota udává informaci o tom, kolik finančních prostředků přinesl vložený kapitál bez ohledu na to, zda tato aktiva pochází z vlastních nebo cizích zdrojů.

- **Ukazatel rentability vlastního kapitálu** (*Return On Equity*), „**ROE**“

**Výpočet:  $ROE = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$**

kde EAT (*Earnings After Tax*) je čistý zisk po platbě úroků a zdanění.

Ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho majitelé. Poskytuje informaci o výnosnosti vloženého kapitálu.

- **Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu** (*Return On Capital Employed*), „**ROCE**“

**Výpočet:  $ROCE = EBIT / (\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlouhodobé závazky a bankovní úvěry})$**

Ukazatel vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv financovaných vlastním a cizím dlouhodobým kapitálem.

- **Ukazatel rentability tržeb** (*Return On Sales*), „**ROS**“

**Výpočet:  $ROS = EAT / \text{tržby}$**

Poskytuje informaci o tom, kolik korun zisku přinesla společnosti jedna koruna tržeb. Poměruje čistý zisk podniku s celkovými tržbami (T).

### 5.2.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poskytují informaci o míře financování podnikových aktiv z vlastních a z cizích zdrojů. Tento ukazatel bývá také nazýván ukazatelem věřitelského rizika či ukazatelem solventnosti. Čím je jeho hodnota vyšší, tím vyšší je riziko věřitelů.

- **Celková zadluženost** (*Debt Ratio*), „**DR**“

**Výpočet:  $DR = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$**

Ukazatel poskytuje informaci o tom, z jak velké části jsou celková aktiva financována cizím kapitálem. V případě vysoké hodnoty, lze očekávat silící tlak na výnosnost firmy způsobené finanční pákou a zvýšení rizika pro investory.

Poměr dlouhodobé (celkové) zadluženosti nemusí být vnímán vždy negativně. Vždy záleží na konkrétních okolnostech, zda je firma schopna dosáhnout takových tržeb, aby mohla pokrýt zvýšené náklady věřitelů a přitom dokázala vytvořit zisk.

- **Zadluženost vlastního kapitálu** (*Debt Equity Ratio*), „**DER**“

**Výpočet: DER = cizí kapitál / vlastní kapitál**

Informuje o poměru mezi vlastním a cizím kapitálem. V běžné praxi se také někdy používá pojem koeficient samofinancování. Ukazatel vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. Je velice důležitý pro hodnocení celkové finanční situace v návaznosti na ukazatele rentability.

- **Ukazatel úrokového krytí** (*Times Interest Earned Ratio*), „**TIE**“

**Výpočet: TIE = EBIT / celkové nákladové úroky**

Poskytuje informaci o aktuálním dluhovém zatížení podniku. Resp. kolikrát je zisk vyšší než úroky. Z ukazatele lze vyvodit závěr, zda je dluhové zatížení pro podnik přijatelné.

#### 5.2.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatelé nás informují, jak efektivně hospodaří podnik se svými aktivy a zároveň měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky. Mezi hlavní ukazatele patří:

- **Obrat celkových aktiv** (*Total Asset Turnover Ratio*), „**TATR**“

**Výpočet: TATR = tržby / aktiva celkem**

Měřítko celkového využití majetku podniku bývá také označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Tento ukazatel je součástí **klasického pyramidového rozkladu ukazatele ROE**. Vyjadřuje, kolikrát se obrátí aktiva za rok.



- **Doba obratu zásob** (*Inventory Turnover*) **IT**

$$\text{Výpočet: IT} = \text{průměrné zásoby} / (\text{tržby} / 360)$$

Udává informaci o tom, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platné pravidlo je, že čím vyšší je obrátka zásob a kratší doba obratu zásob, tím je lepší situace podniku. Dochází tak k efektivnímu využití podnikových zdrojů a možnost jejich další alokace za účelem dosažení zisku.

- **Doba splatnosti závazků** (*Payables Turnover*), „**PT**“

$$\text{Výpočet: PT} = \text{závazky} / (\text{tržby} / 360)$$

Nebo-li doba odkladu plateb. Udává dobu, která uplyne mezi nákupem zásob a platbou za tento nákup.

- **Doba inkasa pohledávek** (*Average Collection Period*), „**ACP**“

$$\text{Výpočet: ACP} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360)$$

Poskytuje informaci, za jakou dobu jsou pohledávky v průměru splaceny.

### 5.2.5 Pyramidové soustavy ukazatelů

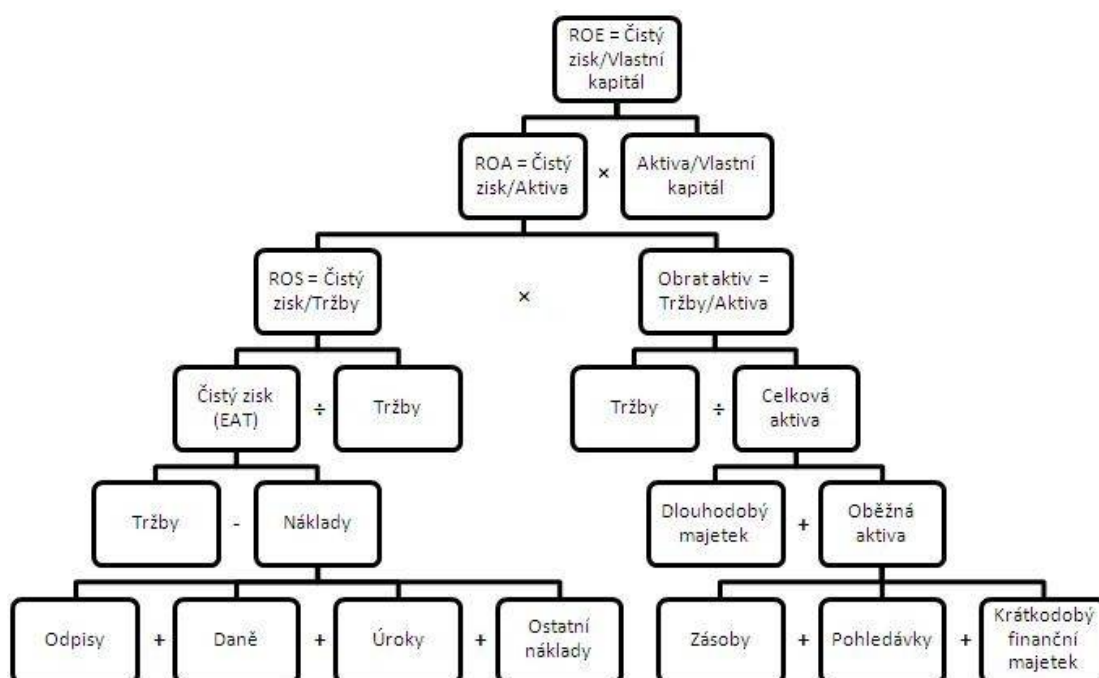
Patří mezi nejčastěji používanou soustavu ukazatelů. Výsledkem je souhrnný přehled na jediném grafu nebo schématu znázorněno několik klíčových charakteristik finančního zdraví podniku, které vychází z výše zmíněných poměrových ukazatelů. Analýza poskytuje také informaci o vzájemné souvislosti mezi souhrnnou veličinou a jednotlivými charakteristikami, ale také mezi charakteristikami navzájem.

Principem konstrukce pyramidové soustavy je postupný rozklad souhrnného (vrcholového) ukazatele na ukazatele dílčí, které jsou výsledkem rozkladu. Při vlastní konstrukci jsou používány elementární matematické postupy, které vedou k definici určitých poměrových ukazatelů, které ve své pozici představují dílčí příčiny působící

na vrcholový ukazatel. Tyto dílčí ukazatele identifikují a zastupují věcné činitele, které rozklad „odhaluje“ a umožňuje posuzovat jednotlivě a samostatně.

Mezi nejčastěji používané pyramidové rozklady patří tzv. **Du Pontův rozklad rentability**, který vyvinula nadnárodní chemická společnost Du Pont de Nemours, a kde ho manažeři začali používat pro analýzu výkonnosti společnosti. Du Pontův rozklad poskytuje informaci, jaký je výnos na vlastní kapitál akcionářů (ROE) určen ziskovou marží, obratem aktiv a poměrem celkových aktiv k vlastnímu kapitálu.

**Obrázek č. 2:** Du Pontův rozklad rentability



Zdroj: [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com)

## 6. Bonitní a bankrotní modely

Principem těchto modelů je ohodnocení bonity podniku s možností předvídat hrozící bankrot společnosti. Modely jsou významné především pro bankovní instituce, kde slouží jako nástroj pro posouzení finančního zdraví podniku (např. v otázkách výše spotřebitelského úvěru). Dále jsou modely hojně využívány ratingovými agenturami pro ratingové ohodnocení podniku. Ratingové hodnocení má například přímý dopad na další vývoj akcií podniku. Další využití lze nalézt v rozhodování investorů, kteří se snaží minimalizovat výši investičního rizika.

### 6.1 Kralickův Quit test (rychlý test)

Testovací analýza byla sestavena v roce 1991 profesorem Kralickem a je především využíván v německy mluvících zemích. Quick test neboli rychlý test je jednorozměrný známkovací test. V samém úvodu jsou z dat výročních zpráv vypočteny poměrové ukazatele. Finanční analýza podniku a dle jejich výše je jim přidělena známka. Znamka udává hodnocení podniku v různých sektorech jako je kapitálová síla, míra zadlužení, výnos nebo finanční výkonnost. Z jednotlivých ohodnocení je vypočtena jedna výsledná známka, která podává informaci o hodnocení firmy jako celku. Každý ukazatel pochází z jedné ze čtyř oblastí finanční analýzy, kterými jsou finanční, likvidní, rentabilní a výnosová část. Finanční a likvidní část hodnotí finanční stabilitu podniku, rentabilní a výnosová část hodnotí výnosy podniku.

R1(finanční) = vlastní kapitál / aktiva celkem

R2 (likvidní) = (cizí zdroj – peníze – účty u bank) / provozní cash flow

R3 (rentabilní) = EBIT / aktiva celkem

R4 (výnosová) = provozní cash flow / výkony

**Tabulka č. 2:** Bodování výsledků Kralickova Quick testu

	<b>0 bodů</b>	<b>1 bod</b>	<b>2 body</b>	<b>3 body</b>	<b>4 body</b>
<b>R1</b>	< 0	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	>3
<b>R2</b>	< 3	3 – 5	5 - 12	12 – 30	>30
<b>R3</b>	< 0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
<b>R4</b>	< 0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	>0,1

Zdroj: RŮČKOVÁ Petra. Finanční analýza. 2., vydání. PRAHA: GRADA. 2008

Hodnoty pohybující se nad hranicí 3 znamenají bonitu podniku, hodnoty mezi 1-3 prezentují tzv. šedou zónu a hodnoty pod hranicí 1 mohou znamenat závažné finanční potíže podniku.

## 6.2 Altmanův model

Altmanův model neboli Altmanova analýza, Altmanovo Z-score, identifikátor bankrotu je tzv. bankrotní model, jehož základ výpočtu spočívá v poměrových ukazatelích. Hlavním cílem modelu je vyjádřit finanční stav podniku pomocí jediné hodnoty, která hodnotí, s jakou pravděpodobností se ve střednědobém horizontu dostane firma do bankrotního stavu. Využití Altmanova modelu je zejména při sestavování finanční analýzy podniku.

Výpočet se provádí pomocí obecného zápisu diskriminační funkce:

$$Z = a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6$$

Pokud je výsledek nad 2,9 lze hovořit o prosperující a finančně zdravé společnosti. Hodnota pod hranicí 1,2 je nežádoucí a zpravidla se jedná o společnost pohybující se mezi existencí a úpadkem.

### 6.3 Model „IN“ Index důvěryhodnosti

Tento model byl vypracován manžely Neumaierovými a jeho cílem je vyhodnocení finančního zdraví českých podniků v českém prostředí. Index je výsledkem 24 matematicko-statistických modelů podnikového hodnocení a praktické zkušenosti z finančních analýz. Model je vyjádřen rovnicí, ve které jsou zařazeny poměrové ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. Každému ukazateli je přiřazena váha, která je váženým průměrem hodnot tohoto ukazatele.

Model je definován následujícím vztahem:

$$IN = V1 \cdot A/CZ + V2 \cdot EBIT/U + V3 \cdot EBIT/A + V4 \cdot (T/A) + V5 \cdot OA(KZ+KBU) + V6 \cdot ZPL/T$$

V1-V6 = váhy vyjadřující podíl významnosti

A = aktiva, CZ = cizí zdroje, U = nákladové úroky, T= tržby, OA = oběžná aktiva, KZ = krátkodobé závazky, KBU = krátkodobé bankovní úvěry, ZPL = závazky po lhůtě splatnosti

Pokud je výsledná hodnota vyšší jak 2 můžeme podnik považovat za finančně zdraví. Pakliže je výsledná hodnota mezi 1-2 můžeme u podniku očekávat potenciální finanční problémy. Hodnota pod hranicí 1 nás informuje o tom, že se podnik pravděpodobně potýká s finančními problémy.

### 6.4 Index bonity

Index bonity, též nazývaný indikátor bonity, vznikl na základě multivariační diskriminační analýzy podle zjednodušené metody. Index bonity pracuje s 6 ukazateli a je dán vztahem:

$$B = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$$

kde:

$X_1$  = cash flow / cizí zdroje

$X_2$  = celková aktiva / cizí zdroje

$X_3$  = zisk před zdaněním / celková aktiva

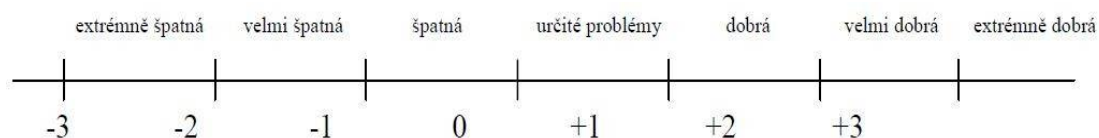
$X_4$  = zisk před zdaněním / celkové výkony

$X_5$  = zásoby / celkové výkony

$X_6$  = celkové výkony / celková aktiva

Čím větší hodnotu výsledku dostaneme, tím je finanční situace hodnoceného podniku příznivější.

**Graf č. 4:** Stupnice indexu bonity



Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 1., vydání. Brno: Computer Press, 2007.

## 6.5 Tafflerův bankrotní model

Tafflerův bankrotní model je založen na ukazatelích, které odrážejí klíčové charakteristiky platební schopnosti podniku, mezi které patří ziskovost, přiměřenost pracovního kapitálu, finanční riziko a likvidita. Model pracuje se čtyřmi poměrovými ukazateli. Model byl publikován v roce 1977. Pro britské společnosti kótované na burze cenných papírů je dán vztahem:<sup>9</sup>

$$Z = 0,53R1 + 0,13R2 + 0,18R3 + 0,16R4$$

kde:

$R1$  = zisk před zdaněním / krátkodobé závazky

$R2$  = oběžná aktiva / cizí kapitál

<sup>9</sup> KOLÁŘ, P., MRKVIČKA, J. *Finanční analýza*. 2. vydání. Praha : ASPI, 2006.

$R3 = \text{krátkodobé závazky} / \text{celková aktiva}$

$R4 = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$

Podnik s hodnotou vyšší než 0,3 má malou pravděpodobnost bankrotu. Podniky, které dosahují hodnoty menší, než 0,2 lze s vyšší pravděpodobností předpokládat bankrot.

## **7. Analýza společnosti Mikroelektronika, spol. s r.o.**

Cílem této kapitoly je aplikace uvedených finančních analýz a bonitních a bankrotních modelů na společnosti Mikroelektronika, spol. s r.o. včetně posouzení finančního zdraví podniku a míry rizika. V závěru této kapitoly jsou stanovena doporučení pro další vývoj společnosti včetně přijmutí případných opatření.

### **7.1 Představení společnosti**

Společnost byla založena v roce 1991, kde prvotním a hlavním zaměřením byl vývoj a výroba řídicí a měřicí auto-elektroniky včetně taxametrů. Postupem času se společnost začala zaměřovat na vývoj prvních zařízení pro výdej jízdenek, které odstartovaly dnešní výrobní program odbavovacích zařízení pro veřejnou dopravu. Portfolio výrobků se rozšiřovalo a společnost tak byla schopna pokrýt potřeby městských, příměstských a meziměstských přepravních společností. Mikroelektronika měla možnost stát u zrodu prvních sofistikovaných odbavovacích systémů založených na bezkontaktní čipové technologii v České republice i v zahraničí. Vývoj těchto systémů byl započat v roce 1997 a v dnešní době nabývá na svém významu zejména díky technickým přednostem.

V roce 1999 byly zrealizovány první významné projekty do zahraničí, na jejichž základě společnost získala ocenění Exportér roku 1999. Společnost se začala přeměňovat z dodavatele jednotlivých zařízení na dodavatele komplexních sofistikovaných odbavovacích systémů. Současným hnacím motorem je integrace jednotlivých odbavovacích systémů do vyšších celků včetně implementace doplňkových služeb, jako je státní samospráva, nemocnice, kulturní nebo sportovní instituce.

Kromě udávání směru vývoje v oblasti odbavovacích systémů, je společnost také členem významných asociací, mezi které například patří asociace UIP, SDT nebo SDP.

V roce 2007 byla postavena nová administrativní budova s výrobní halou. Vývojové a výrobní prostory jsou vybaveny nejmodernějšími technologiemi pro vývoj, testování a výrobu elektroniky. V dnešní době poskytuje pracovní uplatnění



přibližně 200 vysoce kvalifikovaným zaměstnancům zejména z oboru elektrotechniky. Roční obrat společnosti se dlouhodobě pohybuje kolem 400 mil. Kč.

### **7.1.1 Předmět činnosti**

Činnost podniku je zaměřena na dva nosné programy:

- vývoj a výroba odbavovacích systémů,
- výroba zakázkové elektroniky pro externí firmy.

### **Vývoj a výroba odbavovacích systémů**

V této divizi dochází k vývoji a výrobě platebních a identifikačních systémů pro veřejný sektor, z nichž hlavní část tvoří zmiňované odbavovací systémy pro veřejnou dopravu. Sofistikované odbavovací systémy pokrývají ucelenou řadu produktů. Mezi stěžejní produkty patří jízdenkové označovače, palubní počítače, validátory, automaty na výdej jízdních dokladů, řídicí software a vybavení předprodejních, dispečerských a revizorských pracovišť. Systém může být dále doplněn o další příslušenství, jako jsou turnikety, elektronické informační panely, počítačidla a mnoho dalších elektronických zařízení, které jsou implementovány do uceleného dopravního systému.

Moderní odbavovací systémy, a zejména systémy založené na čipových bezkontaktních kartách, se již nesoustředí pouze na oblast veřejné dopravy, ale stávají se z nich městské systémy, které umožňují využívat možnosti provádění plateb v městských institucích, stravovacích zařízeních, nemocnicích apod. Uživatelé těchto systémů tak mohou využívat všech poskytovaných služeb v rámci jedné skupiny služeb.

### **Výroba zakázkové elektroniky pro externí firmy**

Zkušenosti s vývojem a výrobou elektronických odbavovacích zařízení, silné technické a technologické zázemí a kontinuální růst společnosti dal podnět k pořízení

automatizovaných technologií. Zprvopočátku byly tyto výrobní činnosti zaměřeny zejména pro Mikroelektroniku samotnou. Postupem času se začaly volné kapacity prodávat také externím společností. Výroba zakázkové elektroniky činí dnes 29% z celkového obrátu společnosti, přičemž 80% výrobních kapacit je alokováno pro externí společnosti. Další doplňkovou službou, která je s touto divizí úzce spojena, je poskytování vývojových služeb externím společností. Služby jsou poskytovány od samotného návrhu elektrického schématu, přes návrh desek plošných spojů až po návrh konstrukčních dílů vč. návrhu a výroby testovacích přípravků popř. návrh řešení ucelených výrobků na základě technických specifikací.

Při výrobních procesech jsou využívány hitech automatizované technologie, které umožňují vyrábět složité elektronická zařízení, jejichž upotřebení je například ve zdravotnictví, vojenském průmyslu, průmyslových aplikacích a podobně. Současná výrobní kapacita povrchové montáže dosahuje úctyhodných 100 000 osazených komponent za hodinu, dále zde můžeme spatřit automatizovanou linku selektivního pájení vývodových součástek, on-line řešení automatické optické kontroly. Společnost také disponuje vlastní laboratoří, která umožňuje provádět různá testovací a kontrolní měření jako jsou cyklovací a zahořovací pece, vibrační zkoušky popř. další specifické funkční a klimatické testy. Vývojové oddělení je schopno provádět základní měření ve vlastní EMC komoře, která šetří společnosti zejména čas a také nemalé peníze.

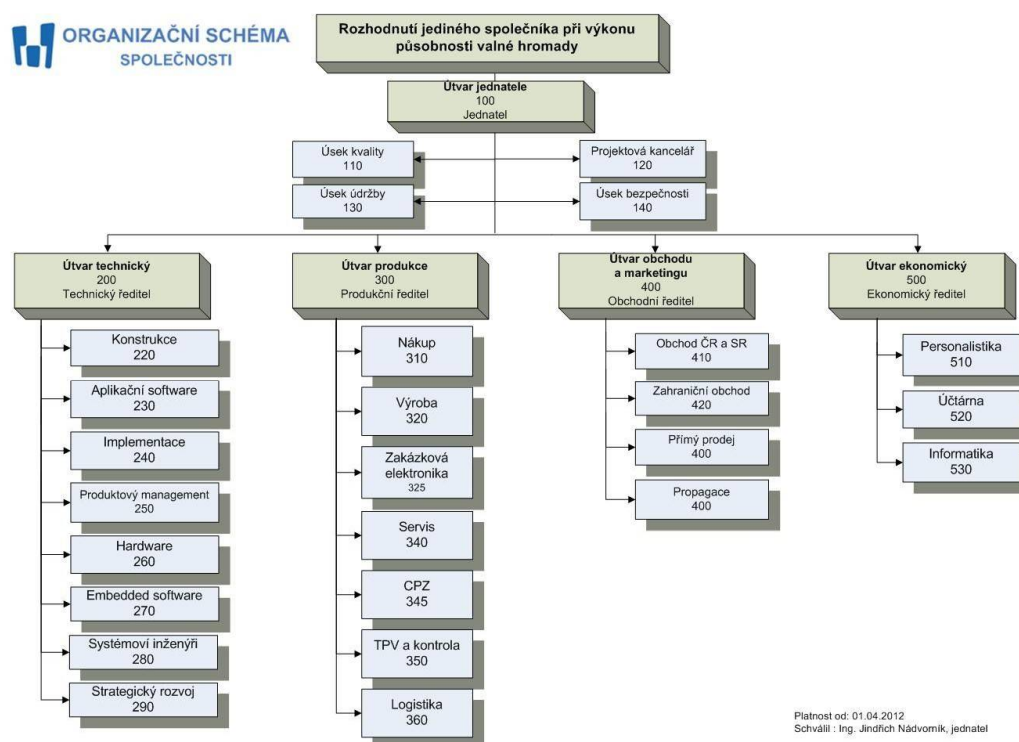
Mezi klíčové partnery patří společnosti vyrábějící různé průmyslové aplikace zejména pohybující se v odvětví komunikačních technologií, energetiky, zdravotnictví, vzduchotechniky, řídicích systémů, vojenského průmyslu a průmyslové elektroniky vůbec.

### **7.1.2 Systém řízení**

Management společnosti je tvořen jedním jednatelem a čtyřmi výkonnými řediteli, z nichž každý má na starost jednu konkrétní oblast. Pro další představu o organizačním uspořádání je přiloženo organizační schéma společnosti.

Společnost vlastní certifikáty systému řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2001 pro procesy vývoj, výroba, prodej a servis odbavovacích a parkovacích systémů a od roku 2004 také pro proces zakázkový vývoj a výroba elektroniky. Systém environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2005 a certifikát bezpečnosti ochrany zdraví při práci OHSAS 18001 byl ve společnosti úspěšně zaveden v roce 2008. V roce 2011 získala společnost certifikát systému bezpečnosti informací podle ČSN EN 27001 a dále osvědčení od Národního bezpečnostního úřadu na stupeň utajení „Důvěrné“.

Obrázek č. 3: Organizační schéma společnosti



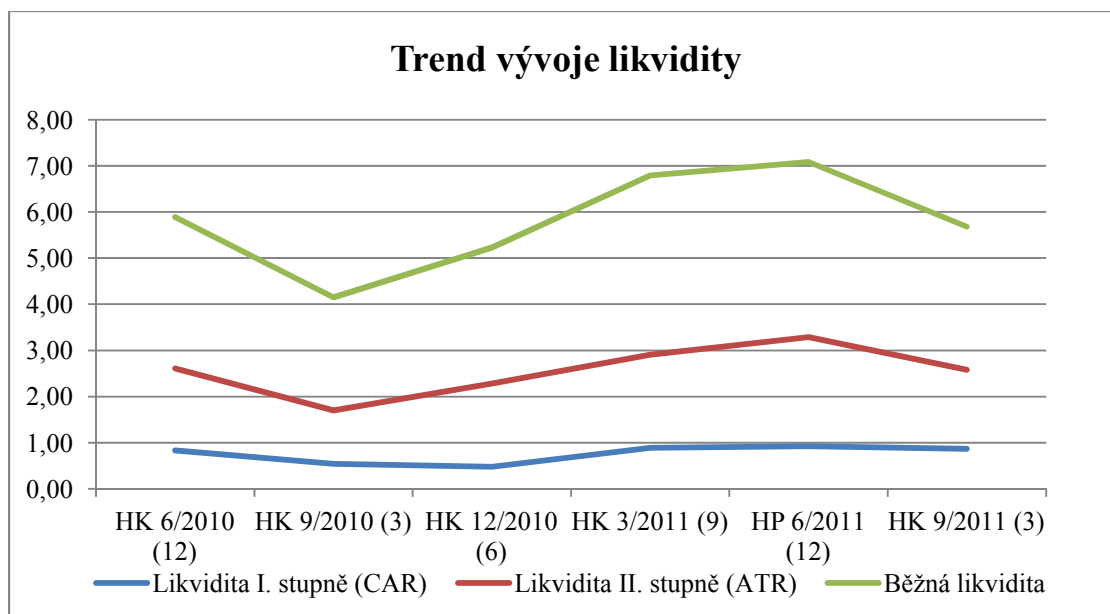
Zdroj: Příručka jakosti

## 7.2 Finanční analýza podniku

V této části práce budu aplikovat jednotlivé analýzy na konkrétním podniku za účelem posouzení aktuální finanční situace podniku. Na základě zjištěných skutečností doporučím vhodná opatření pro zajištění dalšího bezpečného chodu

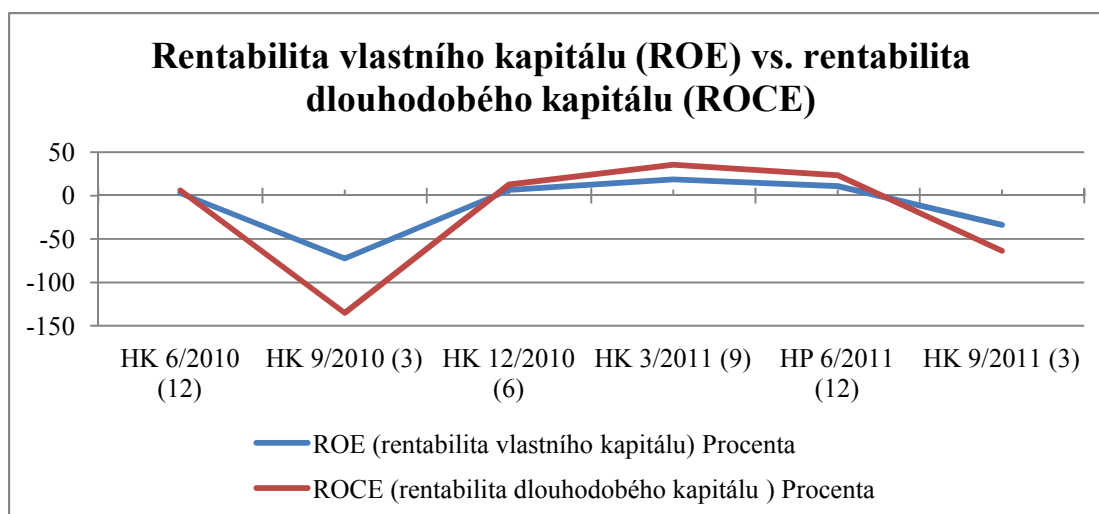
společnosti. Veškeré údaje byly převzaty z účetních výkazů společnosti a rovněž jsou nedílnou součástí této práce.

**Graf č. 5:** Trend vývoje likvidity



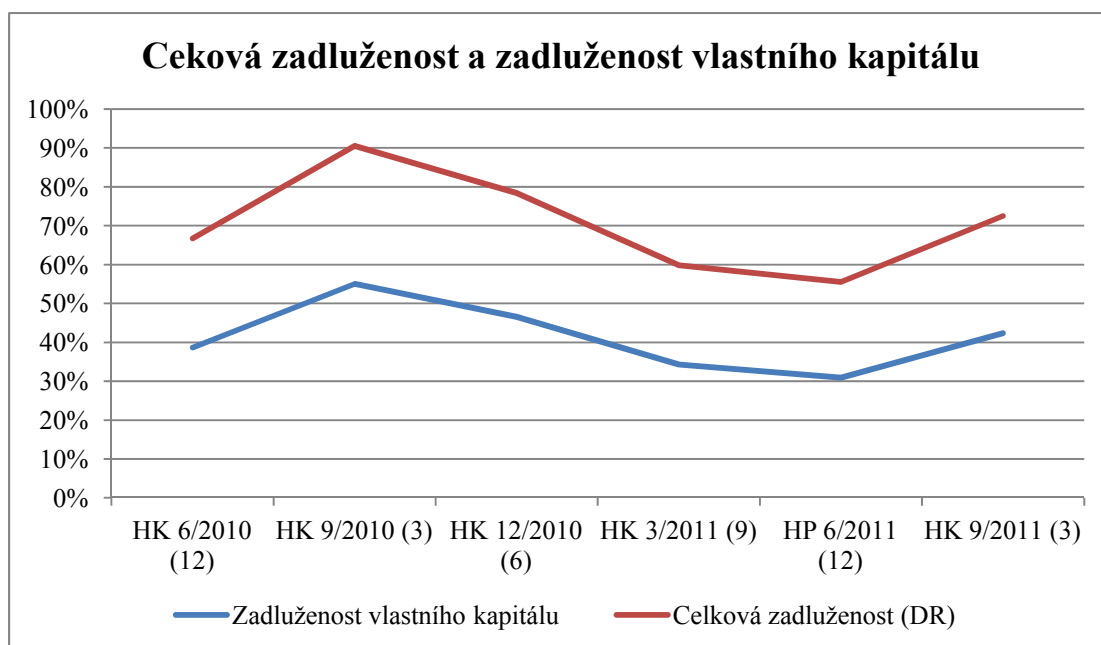
Výsledné hodnoty vykazují alokaci likvidních zdrojů v dostatečné výši. Trend vývoje se zdá být ustálený a korigovaný. Trendu napomáhá pravidelné vyhodnocování zdrojů společnosti.

**Graf č. 6:** Trend vývoje rentability vlastního kapitálu (ROE) vs. rentability dlouhodobého kapitálu (ROCE)



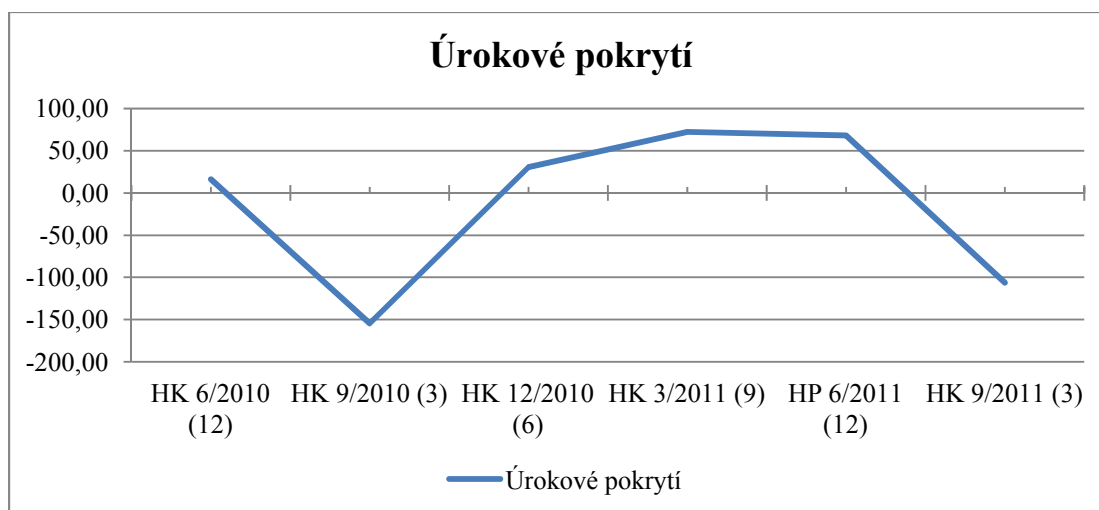
Aktuální propad v tržbách společnosti je způsoben zejména současnou ekonomickou recesí, která má přímý dopad na nižší tržby. Vedení společnosti na počátku hospodářského roku přijalo rozhodnutí k dočasnému pozastavení veškerých plánovaných investic do doby, než dojde k oživení trhu a zvýšení tržeb společnosti.

**Graf č. 7:** Trend vývoje ukazatele celkové zadluženosti a vlastního kapitálu



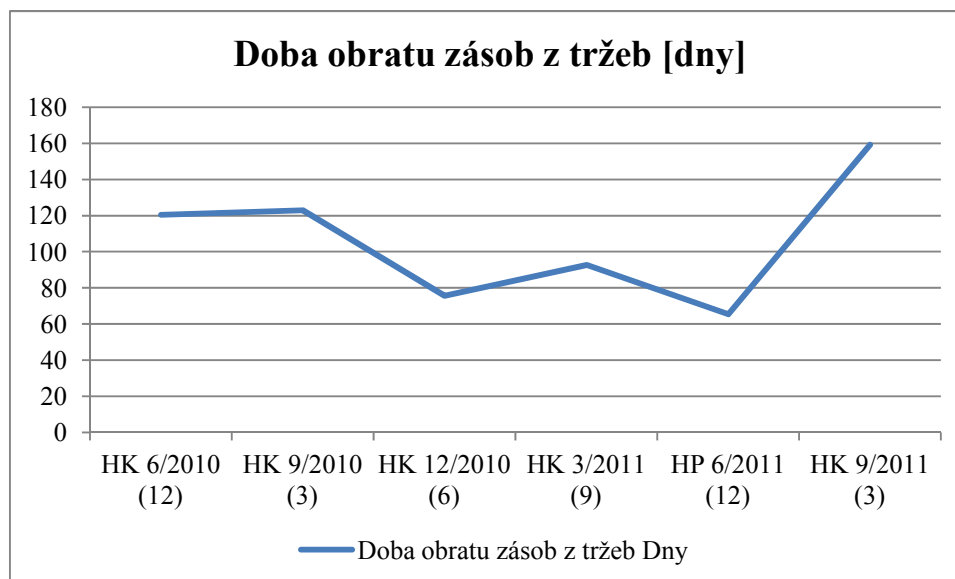
Celková zadluženost se dlouhodobě pohybuje kolem hranice 30%. Výši přímo ovlivňují jednak zrealizované investice, popřípadě vynaložené peníze na materiálové zabezpečení konkrétního projektu. Tomu odpovídá poměr krátkodobé zadluženosti vůči celkové, která se pohybuje kolem 75%. Z uvedeného grafu je patrné, že zadluženost vlastního kapitálu kopíruje křivku vývoje celkové zadluženosti.

**Graf č. 8:** Trend vývoje úrokového krytí (TIE)



Předchozí rok byla společnost prosperující, čemuž také odpovídají výsledky. Poslední období nabývá tendence zhoršujícího se trendu. Příčinou je opět zmiňovaná ekonomická recese a pokles tržeb podniku.

**Graf č. 9:** Doba obratu zásob (IT)



Trend vývoje má za posledních 12. měsíců zhoršující se tendenci. Tento vývoj je způsoben zejména posunem realizace velkých nadnárodních projektů, snižujícím se počtem výroby, která je zapříčiněna zejména dopadem ekonomické recese.

### 7.3 Doporučení pro další vývoj společnosti

Přestože společnost využívá moderních přístupů v řízení a vedení společnosti, chybí zde některé základní principy, mezi které patří například pravidelné sledování a vyhodnocování a analýza přímých výrobních nákladů, vytížení výrobních kapacit (strojní a lidská práce), sledování a vyhodnocování skladových zásob včetně objemu rozpracované výroby. Dále není zaveden pravidelný reporting obchodních příležitostí včetně směřování dalšího strategického rozvoje v oblasti vývoje odbavovacích systémů. Společnost neinovuje své produkty z vlastní podstaty, ale většina výrobků je vyvinuta až podle zadávací dokumentace, která je součástí výběrových řízení. Do jisté míry je tato „liknavost“ dána poměrně úspěšnými roky, které má společnost za posledních 5 let za sebou. Tato skutečnost nenutila vedení společnosti k rázným úsporným opatřením, ke kterým dochází v posledních 10 měsících v důsledku výrazného poklesu tržeb a zároveň v dohledné době nelze očekávat razantní oživení tržeb společnosti. Tento vývoj přiměl vedení společnosti ke zmrazení a odložení plánovaných (již schválených) investic na dobu nezbytně nutnou.

Ve společnosti je také implementován modul manažerského účetnictví. Jelikož se jedná o nadstavbu informačního systému (nelze jej považovat za manažerský nástroj v pravém slova smyslu), neposkytuje potřebné informace v přehledné a srozumitelné formě včetně dalšího vývoje. Zpracování těchto podkladů je poměrně složitý a zdoluhavý proces (pomocí nastavení filtrů a parametrů). Modul postrádá funkce vypočítání základních klíčových ukazatelů, mezi které například patří výše skladových zásob, velikost rozpracované výroby, výše pohledávek a závazků, a jiné klíčové ukazatele. Tyto informace jsou exportovány z SQL databáze, kde za pomoci dotazů je vytvořen skript, který generuje patřičné údaje.

S ohledem na stávající situaci, ve které se společnost nachází, bych vedení společnosti doporučil výraznou restrukturalizaci jednotlivých oddělení včetně snížení stavu počtu zaměstnanců. Za posledních 5 let přibylo do společnosti více jak 50 odborných zaměstnanců, což obnáší nemalé mzdové náklady. Ve společnosti existuje několik oddělení, které dlouhodobě vykazují ztrátu.

## 8. Závěr

V tvrdém konkurenčním a neustále se měnícím podnikatelském prostředí by každá společnost, která má za cíl dosáhnout významného postavení na trhu, měla mít zavedený dobře fungující systém sledování budoucího vývoje společnosti. Za tímto účelem je nezbytné, aby bylo zavedené oddělení controllingu, které je schopno v pravidelné periodě vyhodnocovat nákladovost a ziskovost jednotlivých realizovaných zakázek, poskytovat informace o nákladovosti a ziskovosti jednotlivých oddělení nebo divizí, vyhodnocovat aktuální výši skladových zásob a další klíčové ukazatele.

Mezi další klíčové nástroje lze zařadit také informační systém, který je schopen poskytovat přehled o aktuálním stavu společnosti například formou vývoje klíčových ukazatelů. Pravidelným sledováním a vyhodnocováním klíčových ukazatelů a stanovení dalšího trendu přispívá společnosti lépe reagovat na měnící se podmínky trhu.

Společnost by se také měla soustředit na zajištění dlouhodobého a stabilního fungování, pro které je potřeba jak dostatečná míra vlastního kapitálu ve formě bezhotovostních peněz na bankovních účtech nebo vytvořených rezervách, ale také dostatečné zajištění maximální efektivity v oblasti firemní komunikace a spolurozhodování, nastavení firemních směrnic a pravidel, které zajistí maximální efektivitu při výkonu každodenní administrativy.

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat problematiku možností řešení akutní fáze krize podniku včetně aplikace těchto poznatků na vybrané společnosti.

V úvodní části práce byly vyjmenovány různé druhy finančních analýz a ekonomických postupů, které se běžně používají pro sledování hospodaření podniku. V praktické části byly tyto poznatky aplikovány na vybrané společnosti a v závěru byly doporučeny opatření vedoucí k hlubší ekonomické stabilitě společnosti.



## 9. Použitá literatura

- [1] ZUZÁK R., M. KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [2] KERKOVSKÝ Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-717-9885-1.
- [3] BLÁHA Z. S., JINDŘICHOVSKÁ I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 2., vydání. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-80-2
- [4] RŮČKOVÁ Petra. *Finanční analýza*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 80-24724-812.
- [5] KOLÁŘ, P., MRKVIČKA, J. *Finanční analýza*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2006.
- [6] KALOUDA František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-174-8.
- [7] VALACH J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- [8] DLUHOŠOVÁ Dana, *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-869-2968-2.
- [9] SYNEK M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1992-4.
- [10] SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-2473-051-6.
- [11] Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon).
- [12] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

## **10. Seznamy obrázků, tabulek a grafů**

Obrázek č. 1 : Fáze po vzniku krize v důsledku havárie a katastrofy

Obrázek č. 2 : Du Pontův rozklad rentability

Obrázek č. 3 : Organizační schéma společnosti

Tabulka č. 1 : Přehled států používajících euro a států navázanými na euro

Tabulka č. 2 : Bodování výsledků Kralickova Quick testu

Graf č. 1 : Cyklický vývoj krize a úkoly managementu

Graf č. 2: Přehled firemních bankrotů (a.s., s.r.o., v.o.s., k.s., družstvo)

Graf č. 3 : Průběh krize podniku

Graf č. 4 : Stupnice indexu bonity

Graf č. 5 : Trend vývoje likvidity

Graf č. 6 : Trend vývoje rentability vlastního kapitálu a dlouhodobého kapitálu

Graf č. 7 : Trend vývoje ukazatele celkové zadluženosti a vlastního kapitálu

Graf č. 8 : Trend vývoje úrokového krytí

Graf č. 9 : Doba obratu zásob

## **11. Seznam příloh**

Příloha č. 1 : Rozvaha

## Příloha č. 1 - Rozvaha

Název položky	Jednotky	HK 6/2010 (12)	HK 9/2010 (3)	HK 12/2010 (6)	HK 3/2011 (9)	HP 6/2011 (12)	HK 9/2011 (3)
<b>Rozdíl aktiv a pasiv</b>	<b>Tisíce</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>Tisíce</b>	<b>257 299</b>	<b>242 793</b>	<b>280 463</b>	<b>288 631</b>	<b>275 445</b>	<b>274 188</b>
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>B. DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>Tisíce</b>	<b>78 608</b>	<b>80 614</b>	<b>80 074</b>	<b>80 500</b>	<b>78 468</b>	<b>78 801</b>
<b>B.I. DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK</b>	<b>Tisíce</b>	<b>10 320</b>	<b>10 452</b>	<b>10 946</b>	<b>11 417</b>	<b>10 202</b>	<b>9 222</b>
B.I. 1. Zřizovací výdaje	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 3. Software	Tisíce	4 457	4 515	4 246	3 309	8 554	7 413
B.I. 4. Ocenitelná práva	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 5. Goodwill	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	Tisíce	5 863	5 937	6 700	8 108	1 648	1 809
B.I. 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>B.II. DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK</b>	<b>Tisíce</b>	<b>68 216</b>	<b>69 990</b>	<b>68 956</b>	<b>68 911</b>	<b>68 104</b>	<b>69 417</b>
B.II. 1. Pozemky	Tisíce	4 285	4 285	4 285	4 285	4 285	4 285
B.II. 2. Stavby	Tisíce	53 209	52 931	52 604	52 290	52 324	52 012
B.II. 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	Tisíce	10 374	10 435	11 922	11 751	11 340	12 926
B.II. 4. Pěstitelské celky trvalých porostů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 5. Základní stádo a tažná zvířata	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	Tisíce	28	24	110	110	100	89
B.II. 7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	Tisíce	320	2 315	35	475	55	105
B.II. 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>B.III. DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK</b>	<b>Tisíce</b>	<b>72</b>	<b>172</b>	<b>172</b>	<b>172</b>	<b>162</b>	<b>162</b>
B.III. 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	Tisíce	66	66	66	66	62	62
B.III. 2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	Tisíce	0	0	0	0	100	100

B.III. 3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	Tisíce	6	106	106	106	0	0
B.III. 7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>C. OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>Tisíce</b>	<b>171 897</b>	<b>155 615</b>	<b>198 001</b>	<b>202 614</b>	<b>191 285</b>	<b>190 015</b>
<b>C.I. ZÁSoby</b>	<b>Tisíce</b>	<b>77 743</b>	<b>81 158</b>	<b>76 560</b>	<b>96 433</b>	<b>70 566</b>	<b>84 127</b>
C.I. 1. Materiál	Tisíce	27 635	52 644	48 150	51 935	43 053	50 013
C.I. 2. Nedokončená výroba a polotovary	Tisíce	43 057	21 287	19 088	32 856	22 025	28 436
C.I. 3. Výrobky	Tisíce	3 871	4 114	7 871	10 198	4 044	4 058
C.I. 4. Zvířata	Tisíce	0	0	1 451	0	0	0
C.I. 5. Zboží	Tisíce	3 180	0	0	0	0	0
C.I. 6. Poskytnuté zálohy na zásoby	Tisíce	0	3 113	0	1 444	1 444	1 620
<b>C.II. DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>1 680</b>	<b>1 689</b>	<b>1 680</b>	<b>1 680</b>	<b>2 828</b>	<b>2 829</b>
C.II. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.II. 2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.II. 3. Pohledávky - podstatný vliv	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.II. 4. Pohledávky za společníky, členy dr. a za úč. sdružení	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.II. 5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.II. 6. Dohadné účty aktivní	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.II. 7. Jiné pohledávky	Tisíce	0	0	0	0	6	7
C.II. 8. Odložená daňová pohledávka	Tisíce	1 680	1 689	1 680	1 680	2 822	2 822
<b>C.III. KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>49 207</b>	<b>38 851</b>	<b>88 162</b>	<b>58 148</b>	<b>72 049</b>	<b>50 768</b>
C.III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	Tisíce	48 431	36 020	82 896	54 324	67 868	46 374
C.III. 2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.III. 3. Pohledávky - podstatný vliv	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.III. 4. Pohl. za společníky, členy dr. a za úč. sdružení	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.III. 5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.III. 6. Stát - daňové pohledávky	Tisíce	0	2 000	2 462	2 840	0	0
C.III. 7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	Tisíce	279	246	2 343	350	403	382
C.III. 8. Dohadné účty aktivní	Tisíce	317	317	317	317	3 633	3 627

C.III. 9. Jiné pohledávky	Tisíce	180	268	144	317	145	385
<b>C.IV. KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK</b>	<b>Tisíce</b>	<b>43 267</b>	<b>33 917</b>	<b>31 599</b>	<b>46 353</b>	<b>45 842</b>	<b>52 291</b>
C.IV.1. Peníze	Tisíce	304	267	267	274	258	259
C.IV.2. Účty v bankách	Tisíce	42 521	33 145	28 540	45 536	45 048	52 032
C.IV.3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	Tisíce	442	505	513	543	536	0
C.IV.4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	Tisíce	0	0	2 279	0	0	0
<b>D.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>Tisíce</b>	<b>6 794</b>	<b>6 564</b>	<b>2 388</b>	<b>5 517</b>	<b>5 692</b>	<b>5 372</b>
D.I. 1. Náklady příštích období	Tisíce	4 407	4 178	0	3 130	3 149	2 829
D.I. 2. Komplexní náklady příštích období	Tisíce	2 387	2 386	2 388	2 387	2 543	2 543
D.I. 3. Příjmy příštích období	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>Tisíce</b>	<b>257 299</b>	<b>242 793</b>	<b>280 463</b>	<b>288 631</b>	<b>275 445</b>	<b>274 188</b>
<b>A. VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>Tisíce</b>	<b>185 085</b>	<b>156 617</b>	<b>191 341</b>	<b>214 933</b>	<b>207 686</b>	<b>191 565</b>
<b>A.I. ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>	<b>Tisíce</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
A.I. 1. Základní kapitál	Tisíce	500	500	500	500	500	500
A.I. 2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	Tisíce	0	0	0	0	0	0
A.I. 3. Změny základního kapitálu	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>A.II. KAPITÁLOVÉ FONDY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>-51</b>	<b>-51</b>	<b>-51</b>	<b>-51</b>	<b>-61</b>	<b>-61</b>
A.II. 1. Emisní ážio	Tisíce	0	0	0	0	0	0
A.II. 2. Ostatní kapitálové fondy	Tisíce	0	0	0	0	0	0
A.II. 3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	Tisíce	-51	-51	-51	-51	-61	-61
A.II. 4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>A.III. REZ. FOND, NEDĚL. FOND A OST. FONDY ZE ZISKU</b>	<b>Tisíce</b>	<b>374</b>	<b>374</b>	<b>374</b>	<b>374</b>	<b>374</b>	<b>374</b>
A.III. 1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	Tisíce	374	374	374	374	374	374
A.III. 2. Statutární a ostatní fondy	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>A.IV. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET</b>	<b>Tisíce</b>	<b>178 831</b>	<b>184 209</b>	<b>184 260</b>	<b>184 260</b>	<b>184 260</b>	<b>206 873</b>
A.IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	Tisíce	178 831	184 209	184 260	184 260	184 260	206 873
A.IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>A.V. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČ. OBDOBÍ</b>	<b>Tisíce</b>	<b>5 431</b>	<b>-28 415</b>	<b>6 258</b>	<b>29 850</b>	<b>22 613</b>	<b>-16 121</b>
<b>B. CIZÍ ZDROJE</b>	<b>Tisíce</b>	<b>71 511</b>	<b>86 176</b>	<b>89 122</b>	<b>73 698</b>	<b>64 273</b>	<b>81 173</b>
B.I. REZERVY	Tisíce	3 232	3 232	3 181	3 181	5 799	5 799

B.I. 1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 2. Rezerva na důchody a podobné závazky	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 3. Rezerva na daň z příjmů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 4. Ostatní rezervy	Tisíce	3 232	3 232	3 181	3 181	5 799	5 799
<b>B.II. DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.II. 1. Závazky z obchodních vztahů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 3. Závazky - podstatný vliv	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 4. Závazky ke společníkům, čl. dr. a k úč. sdružení	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 5. Dlouhodobé přijaté zálohy	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 6. Vydané dluhopisy	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 7. Dlouhodobé směnky k úhradě	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 8. Dohadné účty pasivní	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 9. Jiné závazky	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 10. Odložený daňový závazek	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>B.III. KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>47 040</b>	<b>62 955</b>	<b>66 461</b>	<b>51 826</b>	<b>41 727</b>	<b>60 294</b>
B.III. 1. Závazky z obchodních vztahů	Tisíce	16 611	30 190	22 431	29 787	9 337	19 774
B.III. 2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 3. Závazky - podstatný vliv	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 4. Závazky ke společníkům, čl. dr. a k úč. sdružení	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 5. Závazky k zaměstnancům	Tisíce	4 040	4 763	6 256	5 676	7 058	6 844
B.III. 6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdr. pojištění	Tisíce	2 332	2 670	2 420	3 111	4 330	2 612
B.III. 7. Stát - daňové závazky a dotace	Tisíce	3 815	809	6 952	314	7 633	4 446
B.III. 8. Krátkodobé přijaté zálohy	Tisíce	19 960	24 239	28 080	12 707	12 801	26 092
B.III. 9. Vydané dluhopisy	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III.10. Dohadné účty pasivní	Tisíce	80	61	61	0	271	246
B.III.11. Jiné závazky	Tisíce	202	223	261	231	297	280
<b>B.IV. BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI</b>	<b>Tisíce</b>	<b>21 239</b>	<b>19 989</b>	<b>19 480</b>	<b>18 691</b>	<b>16 747</b>	<b>15 080</b>
B.IV.1. Bankovní úvěry dlouhodobé	Tisíce	16 737	19 989	19 480	18 691	10 316	15 080
B.IV.2. Krátkodobé bankovní úvěry	Tisíce	4 502	0	0	0	6 431	0
B.IV.3. Krátkodobé finanční výpomoci	Tisíce	0	0	0	0	0	0

<b>C.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>Tisíce</b>	<b>703</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 486</b>	<b>1 450</b>
C.I. 1. Výdaje příštích období	Tisíce	275	0	0	0	1 608	0
C.I. 2. Výnosy příštích období	Tisíce	428	0	0	0	1 878	1 450

Zdroj: Finanční data podniku