

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**IDENTIFIKACE NEGATIVNÍHO**  
**VÝVOJE PODNIKU**

**Václav Červenka**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

2013

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Václav Červenka**  
Osobní číslo: **E08089**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Identifikace negativního vývoje podniku.**  
Zadávací katedra: **Ústav regionálních a bezpečnostních věd**

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

Ekonomický vývoj podniku je ovlivněn řadou faktorů a pro jeho existenci v tržním konkurenčním prostředí je nutná analýza rizik a identifikace negativního (krizového) vývoje. Významnou roli v identifikaci a prevenci krizí podniku hraje finanční analýza, která bude v této práci aplikovaná za účelem prevence krize.

Rešerše odborné literatury a dalších pramenů.  
Stanovení cílů práce, hypotézy, volba metod.  
Identifikace krizového vývoje podniku.  
Analýza konkrétního podniku za účelem identifikace krize.  
Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**Kotler P., Marketing management. 7. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992**

**Růčková, P., Finanční analýza, metody ukazatele, využití v praxi. 2. aktualizované vydání. Praha : Grada 2008**

**Smejkal V., Rais V., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3.rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada, 2010**

**Zuzák R., Königová M., Krizové řízení podniků. Praha : Grada, 2009**


Vedoucí bakalářské práce:

  
**doc. Ing. Ivana Kraftová, CSc.**

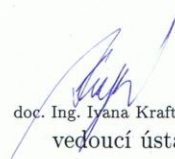
Ústav regionálních a bezpečnostních věd

Datum zadání bakalářské práce: **30. září 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**

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

L.S.

  
doc. Ing. Ivana Kraftová, CSc.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. října 2012

## **Prohlášení**

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

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

V Pardubicích dne 15.4.2013

Václav Červenka

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval doc. Ing. Josefu Janošcovi, CSc., vedoucímu bakalářské práce za cenné rady a pomoc při orientaci v zadaném tématu a hledání zdrojů.

Vzhledem k jeho tragické události se patronem mé bakalářské práce stala doc. Ing. Ivana Kraftová, CSc. Díky její ochotě byla bakalářská práce upravena do současné podoby.

## **Anotace**

Identifikace negativního vývoje v podniku je mezníkem pro jeho řízení, které má podnik z krize vést. Bakalářská práce na téma Identifikace negativního vývoje je strukturována do třech samostatných částí. První je věnována obecným definicím týkajících se zvoleného tématu. V druhé části je podrobně rozebírána problematika jednotlivých fází a druhů podnikových krizí s důrazem na jejich možná řešení. V poslední části práce jsou poznatky aplikovány do praxe na případu konkrétního podniku. Cílem bakalářské práce je popsat rysy negativního vývoje podniku, na základě finančních ukazatelů identifikovat negativní vývoj podniku. Výstupem je pak návrh strategického řízení pro konkrétní podnik.

## **Title**

Identification of negative enterprise development

## **Anotation**

Identification of negative developments in the company is a landmark for the management of a company in crisis lead. Bachelor thesis Identification downside is structured into three distinct parts. The first is devoted to general definitions relating to the selected topic. The second part is a detailed examination of the issue of the different stages and types of business management with an emphasis on their possible solutions. The last part is knowledge applied in practice in the case of a particular company. The aim of this work is to describe the features of the negative development of the company, on the basis of financial indicators to identify the negative development of the company. The output is then draft the strategic management for the company.

## **Klíčová slova**

Krize, krize podniku, krizové řízení, analýza rizik, předcházení krizím, riziko

## **Keywords**

Crisis, crisis business, srisis management, risk analysis, preventiv, risk

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod .....  | 12 |
| 1. Základní pojmy negativního a krizového vývoje podniku..... | 13 |
| 1.1 Příčiny krize podniku.....                                | 14 |
| 1.1.1 Určení krize podle účetních výkazů.....                 | 14 |
| 1.2 Rizika a jejich analýza .....                             | 15 |
| 1.2.1 Analýza rizik .....                                     | 17 |
| 1.2.2 Nástroje analýzy rizik.....                             | 19 |
| 1.3 Oblasti a ukazatele finanční analýzy.....                 | 24 |
| 1.3.1 Bankrotní modely .....                                  | 35 |
| 2. Negativní rysy vývoje podniku a krize .....                | 37 |
| 2.1 Konkrétní postupy po identifikaci krize.....              | 38 |
| <i>Vyhlášení krizového stavu.....</i>                         | 39 |
| <i>Zastavení pádu a získání hotovosti.....</i>                | 39 |
| <i>Obnovení rentability .....</i>                             | 40 |
| <i>Způsoby řešení negativního vývoje podniku .....</i>        | 41 |
| <i>Revitalizace .....</i>                                     | 42 |
| <i>Restrukturalizace .....</i>                                | 42 |
| <i>Sanace.....</i>  | 43 |
| <i>Akvizice .....</i>   | 43 |
| <i>Fúze.....</i>  | 44 |
| <i>Převod jmění na společníka .....</i>                       | 45 |
| 2.2 Hlavní rozdíly oproti standardnímu řízení podniku .....   | 45 |
| 3. Analýza a hodnocení vývoje firmy PENT, a.s.....            | 46 |
| 3.1 Analýza současného stavu.....                             | 47 |
| <i>Příležitosti pro firmu PENT, a.s. ....</i>                 | 47 |
| <i>Ohrožení pro firmu PENT, a.s.....</i>                      | 48 |
| <i>Geografické vlivy.....</i>                                 | 48 |
| <i>Makroekonomické vlivy .....</i>                            | 48 |
| <i>Politicko-právní soustava.....</i>                         | 49 |
| <i>Přírodní prostředí.....</i>                                | 49 |
| <i>Technologické prostředí.....</i>                           | 50 |
| 3.2 Finanční analýza .....                                    | 51 |

|  |    |
|--|----|
| 3.3 Návrh strategické řízení pro firmu PENT, a.s.....                    | 55 |
| Je třeba v první řadě eliminovat výskyt krizových situací, zejména:..... | 55 |
| Strategický plán společnosti .....                                       | 56 |
| Strategie vůdcovství v nákladech .....                                   | 56 |
| Závěr .....  | 58 |
| Literatura .....   | 59 |



## Úvod

Tématem bakalářské práce je identifikace negativního vývoje podniku. Identifikování negativního vývoje v podniku je mezníkem pro jeho krizové řízení, to je takové řízení, které má podnik z krize vyvést. Rozsah tématu je určen poměrně široce a bylo nezbytné jej zúžit. Na krizové řízení podniku je možné nahlížet z několika pohledů. Předně se jedná o pohled ekonomický, tedy jak můžeme pomocí ekonomických nástrojů poznat, že je podnik v krizi a jakými ekonomickými opatřeními můžeme krizi řešit. Další pohled je manažerský. Různé styly řízení, manažerské postupy i osobní kvality krizového manažera mohou výsledek ovlivnit.

Bakalářská práce se zabývá ekonomickými aspekty identifikace negativního vývoje podniku, které doplňuje o některá hlediska managementu, například ve vztahu ke krizové komunikaci. Bližší studium tématu umožnila kniha Romana Zuzáka a Martiny Königové „Krizové řízení podniku“ (2008). Obsahuje mnoho inspirativních myšlenek, otázek a zajímavých pohledů na krizi podniku.

První část bakalářské práce se věnuje definici krizí, předcházení krizím a jejich monitorování. Větší část je věnována managementu (ve smyslu vedení podniku), který je vnímán jako jedna z nejdůležitějších částí pro identifikaci a řízení krizí. Většina krizí při vhodném postoji managementu ani nemusí nastat. Práce se věnuje vytipování nejčastějších příčin vzniku krize a důvodům, které vedly až k jejich vyvrcholení.

Druhá část práce je věnována fázím krizí a postupům při vzniku krize. Pozornost se soustřeďuje na možné procesy vedoucí k zachování provozu podniku. Právě zachování provozu podniku je hlavním cílem při řešení krizí. Aby nešlo o pouhé teoretické konstatování, je vysvětlení doplněno o praktické pohledy a statistické průzkumy.

Poslední část práce se věnuje příkladu konkrétního podniku, na němž jsou aplikovány teoretické poznatky identifikace jeho negativního vývoje, analýzy a návrhy konkrétního řešení.

Cílem bakalářské práce je popsat rysy negativního vývoje podniku, na základě finančních ukazatelů identifikovat negativní vývoj podniku. Výstupem je pak návrh strategického řízení pro konkrétní podnik.

## 1. Základní pojmy negativního a krizového vývoje podniku

Normální činnost podniku je možné popisovat jako takovou činnost, která bez problémů naplňuje jeho plánovanou činnost. Každý podnik nebo organizaci je nezbytné v této činnosti měřit. Je nezbytné sledovat výkonnost jeho jednotlivých organizačních prvků a celku. Teprve na základě měřitelných hodnot je možné indikovat vznik negativního vývoje a následně krizového chování podniku.

Pojem **krize** má původ „ve starořeckém slově „*krino*“, které znamená vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými byly: úspěch – neúspěch, právo – bezprávi, život – smrt.“<sup>1</sup> Každá krize má svoji příčinu a podle původu jsou krize rozdělovány na vnější a vnitřní. Podle charakteru je můžeme členit na osobní, sociální a společenské, dále na ty, které vznikly v důsledku živelných pohrom a havárií a na krize ekonomického charakteru.

Předmětem bakalářské práce je o krizi na úrovni podniku, to ale neznamená omezení pouze na mikroekonomické příčiny. Podnik není izolován od okolního prostředí. Makroekonomické vlivy hrají významnou roli ve vzniku krizí. Příkladem může být současná světová finanční krize. Na počátku řetězce jejich příčin byly finanční instituce a automobilový průmysl, ale důsledky postupně působí na ostatní ekonomická odvětví. V roce 2011 se krize promítá už i do potravinářského průmyslu, protože je menší odběr potravin např. v podnikových kuchyních, ať už vzhledem ke kratšímu pracovnímu týdnu, nebo k menšímu počtu strážníků (propouštění).

Krizové řízení, které je spojováno s nepříznivým vývojem podniku, má odlišné cíle při prevenci nebo při řešení krizí. V případě probíhající krize je vhodné zjistit, že již je, identifikovat její příčiny, rozhodnout o způsobu jejího řešení a pak rozhodnutí realizovat.

**Krize podniku** můžeme vnímat jako „*situaci různé časové délky, v níž se rozhoduje o tom, zda se podnik navrátí do situace, v které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence*“<sup>2</sup>. Podle V. Háalky lze krizi definovat jako „*narušení rovnováhy v některém z jeho subsystémů, které může ohrozit dosahování cíle podniku nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence*“<sup>3</sup>.

Praktický problém v současných podnicích je spojen s pasivitou vedoucích pracovníků, kteří jsou natolik zahlceni operativou, že ani nepostřehnou nebezpečnou změnu situace na trhu. Primární ochranou před krizí podniku je vyhrazení času na vypracování strategie podniku. Většina podniků si uvědomí problém až po zhoršení výkonnosti a jejím

<sup>1</sup> ZUZÁK, R. Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi) 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 9

<sup>2</sup> ZUZÁK, R. Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi) 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 19

<sup>3</sup> HÁLEK, V. Krizový management: aplikace při řízení podniku 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 102

promítnutí do výsledovky. Údajně jedna čtvrtina podniků začne přijímat opatření, až začnou scházet peníze na účtu a jejich likvidita je ohrožena. Z toho vyplývá, že by měla být věnována velká pozornost zejména managementu a kontrolním mechanismům podniku.

## 1.1 Příčiny krize podniku

Krize můžeme rozdělit podle jejich příčin na vnitřní a vnější. Příčiny vnější se týkají situace na trhu, která se neustále mění a trh se tak stává nepředvídatelným. „Změny jsou v něm diskontinuální a rychlejší než jsou reakce podniků na ně.“<sup>4</sup> Důvodem je především právě nepředvídatelnost těchto změn a přehlédnutelnost signálů. Při spojení těchto faktorů a pozdním zásahu podniku pak z problému může rychle vzniknout krize, která může vést nejen ke snížení konkurenceschopnosti, ale může následovat i ohrožení životaschopnosti podniku.

**Vnitřní příčiny** krize jsou zpravidla následkem neřešení problémů uvnitř podniku. Důsledky takové krize mohou být stejné, jako v případě **vnějších příčin krize**. Jednou z nejčastějších příčin bývají finanční problémy. Mohou vycházet jak z „přeúvěrování“, tak z „nedostupnosti úvěrových zdrojů“, z vysokých bankovních úroků nebo z nedostatku vlastních finančních zdrojů. Příčiny strategického charakteru spočívají v tom, že chybí strategie nebo se projeví neznalosti strategického řízení.

Některé průzkumy uvádí, že personální příčiny jsou velmi častým důvodem krize podniku. Především je zmiňována kvalita managementu, který může buď povinnosti zanedbávat, nebo příliš riskuje. Špatný strategický plán vede kromě ztráty pozice na trhu také k problémům, které souvisejí s neúměrnými investicemi. Buď jsou vkládány do špatného sektoru, nebo jsou v závěru akce daleko vyšší, než se původně předpokládalo.

Dalším velkým problémem může být špatné vykazování firmy, kdy si management, vlastníci i třetí strany budou myslet, že je na tom podnik lépe, než tomu ve skutečnosti je.

### 1.1.1 Určení krize podle účetních výkazů

Ukazatelem krize v případě krizí vznikajících uvnitř podniku může být především

---

<sup>4</sup> RAIS, R. Specifikace krizového management 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007, s. 26

účetnictví podniku. Může se jednat o krizi z rozvahy, krizi z cash flow a krizi z výsledovky.

Ukazatelem krize, který lze posoudit na základě údajů z rozvahy je nevhodná struktura aktiv a pasiv firemní bilance. Nejčastěji se jedná o velké množství majetku nebo naopak jeho nedostatečné množství na straně aktiv, kdy ani jedna varianta není vhodná ve vztahu k charakteru produkce. Na straně pasiv je typickým příkladem nízká hodnota vlastního kapitálu, kdy je nutné financovat běh podniku úvěrem, kdy „náklady na obsluhu cizích zdrojů (úroky) negativně ovlivňují celkový hospodářský výsledek.“<sup>5</sup> Problém může být i ve složení těchto cizích zdrojů, kdy jsou instrumenty k financování vzhledem k jejich charakteru nesprávně využívány (dlouhodobé projekty financovány krátkodobými úvěry).

Při krizi, kterou lze identifikovat z výkazu z cash flow „dochází k časovému nesouladu mezi tvorbou zdrojů a jejich potřebou“<sup>6</sup>. Podle účetnictví je podnik ziskový, ale není schopen včas hradit své potřeby. Nastává tak krize likvidity, kdy podnik nemá v daném čase dostatek hotovosti.

Krizi můžeme identifikovat z výsledovky jak části provozního, tak finančního hospodářského výsledku. Podnik se tak dostává do ztráty vlastní výrobou nebo jsou ztrátové finanční operace.

## 1.2 Rizika a jejich analýza

Příčiny krizí se odvozují od rizik, které se vyskytují při provozu podniku. Rizika můžeme chápat jako „situace, kdy určitý jev nastává s jistou pravděpodobností, resp. kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobností“.<sup>7</sup> Je to situace, „v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme, nebo ho očekáváme“<sup>8</sup>.

Velkou část krizového řízení nebo alespoň jeho usnadnění představuje prevence. Podle praktických zkušeností je právě prevence stěžejní aktivitou pro rozpoznání rizik a jejich následnou minimalizaci. Aby byla prevence účinná, zpravidla její první kroky by měly směřovat k identifikaci a analýze oblastí s možným vznikem krizové situace.

Rizikový management představuje soubor činností pro zvládání možných nepříznivých situací. To ve svém důsledku znamená, že minimalizuje potřebu krizového

<sup>5</sup> RAIS, R. Specifika krizového management 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007, s. 30

<sup>6</sup> RAIS, R. Specifika krizového management 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007, s. 30

<sup>7</sup> RAIS, R. Specifika krizového management 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007, s. 30

<sup>8</sup> FUŇKOVÁ, A.; FOTR, J. Průzkum stavu řízení rizika v českých firmách. Moderní řízení, 2005, roč., č. 12, s. 22-25

řízení. Po identifikaci rizikových oblastí podniku se věnuje jejich podrobnější analýze. Hodnotí pravděpodobnosti vzniku krizových situací a míru jejich závažnosti. Součástí rizikového managementu je rovněž proaktivní přístup, který vedle sledování vytipovaných oblastí připravuje nezbytná opatření na omezení nežádoucího vývoje a jeho řešení. Vytváří způsob monitorování identifikátorů, podle nichž jsme schopni rozeznat vznikající krizovou situaci (systémech sledování rizik).

V posledních letech roste význam rizik především strategické povahy. Tato rizika se týkají vývoje v odvětví, technologického pokroku, obchodní značky, konkurence, zákazníka, projektu a stagnace trhu. Největší nebezpečí krizové situace ve vývoji odvětví spočívá v tom, že *„se zisková rozpětí v odvětví postupně zmenšují pro všechny firmy v odvětví a v krajním případě se tak celé odvětví stává neziskovou zónou.“*<sup>9</sup> Rizika technologického pokroku spočívají v zastarávání technologie, inovacích v technologii a použitím materiálu, bezpečnosti a ekologii čistoty výroby. Obchodní značka nás pak může skvěle prodávat, ale také zničit.

Pokud se stane, že je poškozeno jméno naší firmy, může to vést k poklesu podílu na trhu. Obranou proti tomuto druhu rizika může být investice do značky a marketingu, aby firma své dobré jméno za každou cenu udržela. V případě konkurence je rizikem náhlé objevení nového konkurenta, který zaujme velkou část trhu. Protiopatřením je pouze neustálé pečlivé sledování konkurence, abychom mohli včas reagovat. V případě zákazníků se preference mění s pokrokem, módou nebo právě lepší nabídkou od konkurence. V rámci řízení rizik je tak nezbytné aktuálně sledovat trendy a okamžité zájmy zákazníků. V této oblasti je velice důležitá komunikace uvnitř firmy, aby bylo vedení obeznámeno s každým výkyvem v odbytu výrobků nebo služeb.

Riziko projektu představuje riziko neúspěchu nového projektu, které je značné při každém novém produktu. Nejlepší ochranou je tak podrobný předběžný průzkum vyhodnocení šancí ještě před realizací produktu. Krize trhu se může projevit ve stagnaci v objemech prodeje na vyzrálém trhu nebo růstem objemů prodeje se současným poklesem cen na trhu a tím pádem i poklesem zisků společnosti.

V této souvislosti je možné uvést příklad situace se světoznámým výrobcem počítačové a audiovizuální techniky společností Apple. Jejich produkt, přenosný audio přehrávač iPod. Tento výrobek je jedničkou svého druhu. Společnost Apple každý rok nabízí novou a vylepšenou verzi přehrávače a objemy prodeje každým rokem rostly. Nyní se však tento trend zpomaluje. Příčinou je, že většina těch, kteří by toto zařízení využili, už ho mají.

---

<sup>9</sup> SMEJKAL, V.; RAIS, K. Řízení rizik 1. Vyd. Praha: Grada, 2003, s. 69

Při dotazování uživatelů bylo zjištěno, že výrobek je podle jejich názoru natolik kvalitní a dostačující, že naprostá většina uživatelů nemá potřebu investovat do nového výrobku. Nové generace jsou tedy spíše nadstavbou starších modelů a velká část trhu je tak již nasycena.

Kromě strategických rizik rozlišujeme další důležité oblasti rizik, která třídíme podle různých kritérií. **Dodavatelským rizikem** může být nedostatečná výrobní kapacita dodavatele, nedodržení požadované kvality, zpoždování dodávek. Neopomenutelným rizikem jsou **legislativní změny**, kdy může dojít ke změně norem znečištění, zavedení vývozních a dovozních kvót, případně změna sazby DPH. Dále jsou to **operační rizika**, která vznikají při běžné obchodní činnosti, **finanční rizika**, která se vztahují na finanční cíle se zaměřením na likviditu a rentabilitu a rizika řízení, která vznikají při selhání systému řízení.

### 1.2.1 Analýza rizik

*„Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.“<sup>10</sup>*

Jako taková zahrnuje identifikaci aktiv (vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní), stanovení hodnoty aktiv (určení hodnoty aktiva a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu), identifikaci hrozeb a slabin (určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb) a stanovení závažnosti hrozeb, míry a zranitelnosti (určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě).

Taková analýza je použitelná stejně dobře i v situaci, kdy už podnik v krizi je. Například v případě úpadku a přípravě reorganizačního plánu, by se na základě této analýzy rizik mohlo dojít k závěru, které části podniku mají zůstat zachovány, které jsou nejméně ohroženy rizikem a dávají větší záruku výnosnosti. Případně by se na základě rozboru aktiv, kterým hrozí největší riziko, mohlo rozhodnout, které části podniku budou z dalšího provozu vypuštěny a může tak dojít k efektivnějšímu uspokojení pohledávek prodejem těchto aktiv.

---

<sup>10</sup> SMEJKAL, V.; RAIS, K. Řízení rizik 1. Vyd. Praha: Grada, 2003, s. 69

Aby byla analýza opravdu efektivně použitelná, je dán zvýšený důraz na určení pravděpodobnosti zkoumaného jevu. „Čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledku, v němž doufáme, a tím větší je tedy riziko.“<sup>11</sup> Je tak důležité určit, zda je jev náhodný nebo není, jaká je pravděpodobnost a frekvence opakování. Příkladem může být zpoždění dodávek, kdy můžeme předpokládat, že nastane, ale nevíme, kdy a ani jak často. Abychom toto riziko snížili, můžeme v kontraktech nastavit pozitivní motivaci ve formě definovaných bonusů za včasné dodávky nebo naopak negativní ve formě pokut za zpoždění. Stejně tak se můžeme pojistit tím, že budeme mít na skladě vždy určitou zásobu navíc pro takové případy.

Dalším příkladem může být výroba hardware pro informační technologie. Jelikož víme, že technologie jde neustále kupředu a tak bude třeba pravidelně modernizovat výrobu, budeme si na modernizaci tvořit rezervu, abychom se nedostali do fáze, kdy výroba je zastaralá a my nemáme prostředky k modernizaci a dalšímu provozu.

Pro vyhodnocení identifikovaných hrozeb a stanovení jejich rizika, může dobře posloužit matice pro vyhodnocení rizika podle tab 1.

| Závažnost     | Frekvence   |       |               |       |        | Legenda               |
|---------------|-------------|-------|---------------|-------|--------|-----------------------|
|               | Velmi častá | Častá | Příležitostná | Řídká | Vzácná |                       |
| Katastrofální | E           | E     | V             | V     | M      | E – extrémní riziko   |
| Kritická      | E           | V     | V             | M     | N      | V – velké riziko      |
| Mezní         | V           | M     | M             | M     | N      | M – malé riziko       |
| Malá          | M           | N     | N             | N     | N      | N - nevýznamné riziko |

**Tab 1: Matice pro vyhodnocení rizika**

Zdroj: ZUZÁK, R. Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi) 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, s 34

Při doplnění vytipovaných nebezpečí, s ohledem na frekvenci a závažnost, můžeme efektivně zaměřit protiopatření tam, kde je to nejvíce potřeba. Tato analýza je vysoce efektivní pro případy, kdy nemáme prostředky a možnosti k eliminaci všech rizik. V takovém případě se po provedené analýze můžeme zaměřit pouze na rizika s nejhroššími důsledky. Dalším bodem pro řízení rizik je zavedení kontrolního systému, jehož cílem je identifikace změn rizika a sledování jeho vývoje spolu s vyhodnocením změn.

<sup>11</sup> SMEJKAL, V.; RAIS, K. Řízení rizik 1. Vyd. Praha: Grada, 2003, s. 79

## 1.2.2 Nástroje analýzy rizik

Účinnými nástroji pro prevenci, rozpoznání rizika a jeho sledování, může být interní audit, controlling a vnitřní kontrola, krizové scénáře, finanční a manžerské účetnictví.

### *Interní audit*

*„Interní audit je poradním orgánem vedení podniku, které hledá způsob, jak dosáhnout vyšší efektivnosti prostřednictvím neustálého zdokonalování uplatňování strategie, používaných metod a postupů v podniku.“<sup>12</sup>* Interní audit provádí především permanentní analýzu podniku, zaměřenou na jeho řízení, kontroluje plnění podnikových norem a rozhodnutí, sleduje a reviduje kontroly na všech podnikových úrovních, informuje vedení podniku o svých zjištěních a navrhuje způsoby odstranění, vyhodnocuje využívání disponibilních zdrojů (i lidských) při dosahování cílů podniku.

Interní audit tak pokrývá především **operační rizika**. Nejdůležitějším článkem této kontroly je interní auditor a tak jsou na tuto osobou kladeny vysoké nároky. Tato osoba by se měla umět *„orientovat ve všech procesech dané organizace minimálně na úrovni managementu, identifikovat rizika ohrožující dosahování cílů, analyzovat řídicí a kontrolní systémy, přicházet s doporučeními na změnu a to vše vhodně popsat a především komunikovat s vrcholovým vedením a se správnými orgány“<sup>13</sup>*. Návodem v této práci mu jsou **„Standardy pro profesionální praxi interního auditu“**, vydávané Českým institutem interních auditorů. Podle studie poradenské společnosti Ernst & Young se v posledních letech změnilo vnímání interního auditora. Společnosti ho berou jako kontrolora, ale 73 % dotázaných manažerů jej považuje za poradce a konzultanta a považují ho tak za součást nejvyššího vedení společnosti.<sup>14</sup>

### **Controlling**

Controlling bývá často ztotožňován s interním auditem, ale jsou to dva odlišné systémy. *„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje nečekaným negativním jevům a včas varuje, objeví-li se nebezpečí vyžadující určitá*

---

<sup>12</sup> HÁLEK, V. Krizový management: aplikace při řízení podniku 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 105

<sup>13</sup> SVOBODA, R. Interním auditem na rizika. Moderní řízení, 2005, roč. č. 11, s. 42-44

<sup>14</sup> b.a. Interní audit v ČR. Moderní řízení, 2007, roč. 42, č. 5, s. 53-55



*příslušná opatření.*<sup>15</sup> Na rozdíl od interního auditu tedy neprovádí samotnou kontrolu podnikových činností. Zabývá se jejich plánováním, koordinací jednotlivých dílčích plánů, organizováním a kontrolou informačních toků. Můžeme tak rozdělit controlling na strategický, podílející se na zpracování strategie podniku a na operativní, zaměřený na zjišťování odchylek při dosahování podnikových cílů a jejich realizaci.

Současným trendem v controllingu je nejen zachycení odchylek od stanovených cílů, podnikových plánů a upozornění na efektivní využívání zdrojů. Primárním cílem controllingu je těmto skutečnostem předcházet.

Moderní controlling je tak vnímán jako „*system moderního řízení podniku orientovaný na budoucnost, s důrazem na správnou tvorbu a kvantifikaci podnikových cílů a na zajištění dlouhodobé existence firmy*“<sup>16</sup> Vedoucí pracovníci controlling by tak měli mít znalosti, které zaručují funkčnost firmy ve stávajícím tržním prostředí a měli by tyto znalosti umět implementovat do provozního cyklu podniku.

Podle Petra Wurma ze společnosti GIST, s.r.o., by měl vedoucí pracovník pro takovou práci mít představu jaká data, v jaké struktuře a kdy je požaduje, a na získání těchto dat přizpůsobit nebo zavést informační systém. Jako nezbytné nástroje pro funkčnost systému uvádí Bauer týdenní reporting, týdenní reporting cash flow, včetně přehledu problematických pohledávek a závazků, měsíční koncepty prodejců, měsíční statistiky prodeje a nákupu a roční rozpočet včetně budoucí strategie. K úspěšnému zvládnutí této práce musí mít kontrolor odhodlání pro navrhování neobvyklých a razantních řešení, k čemuž potřebuje i důvěru vedení.<sup>17</sup>

Velké pozornosti se dostává i personálnímu controllingu, který sleduje a analyzuje vybrané personální ukazatele a může tak v podniku pomoci najít slabá místa v řízení lidských zdrojů. V roce 2004 provedla společnost PricewaterhouseCoopers analýzu strategie řízení lidských zdrojů úspěšných společností v ČR, ve které mimo jiné seřadila společnosti podle nárůstu přidané hodnoty a zisku na jednoho zaměstnance. Z prvních míst v žebříčku bylo zjištěno, že tyto společnosti oproti ostatním „*vynakládají více peněz na mzdy i zaměstnanecké výhody, k obsazení pracovních pozic využívají častěji interní zdroje, sledují pravidelně spokojenost zaměstnanců a více využívají mzdová pásma i u vrcholového managementu*“<sup>18</sup>

<sup>15</sup> HÁLEK, V. Krizový management: aplikace při řízení podniku 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 106

<sup>16</sup> ŠREIT, V. Moderní controlling. Moderní řízení. iHNed.cz [online]. 14.12. 2007, [cit. 2009-03-04], Dostupný na [www:<http://managerweb.ihned.cz/c3-22611300-T00000\\_d-moderni-controlling>](http://managerweb.ihned.cz/c3-22611300-T00000_d-moderni-controlling)

<sup>17</sup> b.a. Redakce, Controllingem ke zjednodušení řízení. Moderní řízení, 2004, roč., č.10, s. 59-61

<sup>18</sup> b.a. Redakce, Personální controlling. Moderní řízení, 2004, roč., č.8, s. 54

Ze zveřejněných výzkumů vychází, že 65 % krizí vzniká následkem pomalu rostoucího problému. Právě controlling by mohl napomoci odhalení takových problémů. Měla by mu být věnována odpovídající pozornost v praktickém řízení.

### **Vnitřní kontrola**

Cílem vnitřní kontroly je dodržování interních norem a obecně závazných právních předpisů. Zabývá se kontrolou využívání zdrojů a dbá o ochranu majetku. Systém vnitřní kontroly je „*souborem metod a postupů, které jsou aplikovány v rámci kontroly řízení podniku.*“<sup>19</sup> Úkolem je především působit preventivně.

V praxi tento kontrolní mechanismus, kromě ekonomické kontroly, zahrnuje i kontrolu dodržování bezpečnostních a požárních předpisů, přípravu evakuačních plánů, školení řidičů apod. Úspěšnost této vnitřní kontroly je pak závislá i na kvalitě školení poskytované před nástupem do zaměstnání, nebo ihned poté. Sleduje se jimi především ochrana majetku a osob. Obecně je seznámení s těmito předpisy povinné ze zákona.<sup>20</sup>

### **Krizové scénáře**

I v případě, že budeme mít nastaveny přísné kontrolní mechanismy a analyzovaná možná rizika, nemáme zaručeno, že se problémům vyhneme. Tím, že si vytipujeme rizikové oblasti a určíme například výše ukázanou tabulkou velikost takové hrozby, si v podstatě připravujeme podklady pro rychlou a adekvátní reakci, pokud se nějaká hrozba stane skutečností. Krizové scénáře vznikají jako reakce na výstupy Rizikový managementu. Vytipování možných rizik je tak prvním krokem k přípravě krizových scénářů, které „*ve formě krátkého, stručného a výstižného písemného materiálu formulují postup při vzniku konkrétní krizové situace s cílem rychlého zvládnutí zvláště počáteční fáze po vzniku krize a vytvoření akceschopnosti podniku*“. Právě počáteční fáze je nejdůležitější, jelikož nejdříve nastává šoková reakce, která prodlužuje dobu protiakce a znesnadňuje tak zastavení negativního průběhu a zabránění jeho důsledkům.

---

<sup>19</sup> HÁLEK, V. Krizový management: aplikace při řízení podniku 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 106

<sup>20</sup> §103 odst. 2 Zákona č. 262/2006 Sb. „Zaměstnavatel je povinn zajišťovat zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může zaměstnanec přijít do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána, soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování.“

Prvními kroky při tvorbě krizového scénáře je tedy zmapování potenciálních krizí a jejich posouzení z hlediska pravděpodobnosti a možných následků. Při posuzování závažnosti následků se nelze omezovat jen na ekonomickou složku hrozby. Je nezbytné vzít v úvahu i potencionální škody na životě, zdraví a ekologické škody, tyto hrozby však v bakalářské práci řešeny nebudou. Způsobů mapování možných příčin krize je velkým množstvím, ale většina z nich pracuje na podobném principu, který bývá doplněn vizualizací.

Následné kroky vedou k analýze připravenosti podniku na hrozící škody a jeho schopností dosáhnout zvýšení bezpečnosti. V této fázi by si podnik měl vytipovat nejdůležitější rizikové oblasti a provádět jejich kontrolu podle určeného pořadí. Málomocný podnik si totiž může dovolit zaměřit se stoprocentně na všechna rizika. Podle tohoto žebříčku pak v některých oblastech nastaví stálou kontrolu, zpravidla v těch, které mohou způsobit rozsáhlejší následky, v ostatních oblastech volí pouze kontrolu namátkovou. Cílem je odstranit nejzranitelnější místa a zvyšovat schopnosti absorbovat krizové situace.

Krizový scénář by měl být stručný, přehledný a výstižný. Lépe si jej řídící pracovníci zapamatují a existuje předpoklad k efektivnějšímu využití. Pro řadové pracovníky bude scénář obsahovat formulaci krizové situace, koho a jakým způsobem je třeba o situaci informovat, úkony, které mají být provedeny, a umístění prostředků ke zvládnutí situace.

Podrobnější scénář bude potřebný pro členy krizového týmu, který bude složen především z vedoucích pracovníků a odborníků podniku, případně o další specialisty (např. odborníka na komunikaci s médii). Plán bude navíc obsahovat složení krizového týmu, rozsah mimořádných pravomocí, postupy a jejich časový harmonogram, důležitá telefonní čísla, formuláře protokolů o vzniku krizové situace, zásady přípravy na vznik krizové situace a seznam pracovníků, kteří musí být s konkrétním krizovým scénářem seznámeni.

Důležitou součástí krizového scénáře je i krizová komunikace. Může směřovat jak dovnitř podniku k jeho zaměstnancům, tak ven k veřejnosti (například v případě ekologické havárie). U komunikace směrem dovnitř je nejdůležitější informovat *„vedoucí pracovníky o vzniku krizové situace, následně členy krizového týmu pro určitou krizovou situaci a pracovníky podniku včetně pokynů, jak se mají v situaci zachovat“*<sup>21</sup>.

Jako příklad takového scénáře by mohla být situace, kdy podniku dodavatel nedodá materiál nezbytný pro výrobu zboží. Důvod může být jak na straně dodavatele, který

---

<sup>21</sup> ZUZÁK, R. Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi) 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 61

nesplní objednávku, nebo na straně neúmyslných příčin (dopravní havárie). V každém případě na sklad nepříjde objednaná dodávka. Scénář by tak mohl obsahovat pokyny pro pracovníky skladu, kteří oznámí tento problém řídicímu pracovníku. Ten zjistí, zda došlo pouze ke zpoždění, nebo zda dodávka nepříjede vůbec. V druhém případě informuje logistiku a řídicí pracovníky o problému s materiálem. Součástí krizového scénáře budou například kontakty na náhradní dodavatele, které musí logistika kontaktovat a zboží dodatečně objednat. Pokud tím budou zdrženy i dodávky našim zákazníkům, bude součástí plánu kontaktování i jich, aby se mohli podle vzniklé situace zařídit a aby sankce za naše pozdní dodání byly co nejmenší. Jak i z takového příkladu vyplývá, bude nejdůležitější rychlost a komunikace.

### **Finanční a manažerské účetnictví**

Nejdůležitější v krizovém řízení je prevence. K prevenci je využíván management rizik a systémy předcházení krizím. Další důležitou oblastí, která může pomoci včasnému identifikování krize a jejímu zdárnému vyřešení, je účetnictví. Problém můžeme odhalit ještě v době, kdy opatření k odvrácení krize nebudou tak bolestivá a je velká pravděpodobnost, že krizi včas vyřešíme. Účetnictví podle účelu můžeme klasifikovat na účetnictví finanční a manažerské.

Finanční účetnictví získává a poskytuje ekonomické informace požadované vnějšími uživateli za účelem jejich snazšího rozhodování. Základními výkazy finančního účetnictví jsou: rozvaha, výsledovka, přehled o peněžních tocích (cash flow) a přehled o změnách vlastního kapitálu. Tyto výkazy obsahují hlavně informace o jevech vznikajících ve vztahu k vnějšímu okolí, např. k odběratelům, dodavatelům, bankám a dalším institucím.

Oproti finančnímu účetnictví, které slouží především třetím stranám, jsou primárními uživateli manažerského účetnictví akcionáři, vedení společnosti a ostatní investoři. Zabývá se tak zpracováním informací, „*kteřé potřebují různé subjekty pro vedení či kontrolu vedení a stavu podniku při svém rozhodování o podniku*“<sup>22</sup>. Tyto informace slouží k odhadu budoucího vývoje a k hodnocení již provedených kroků. Oproti finančnímu účetnictví je zde menší systematičnost a navíc informace kromě dané skutečnosti obsahují i upravenou realitu, aby na jejich základě mohlo být rozhodováno o budoucích krocích.

---

<sup>22</sup> RAIS, R. Specifika krizového management. Ostrava: Key Publishing, 2007, s. 38

Informace z manažerského účetnictví slouží jak k investičním tak ke kontrolním účelům. Rozhodování o budoucích investicích se odvíjí především od míry rizika a podle výnosnosti kapitálu vloženého investory. Akcionáři se tak rozhodují, do kterého typu cenných papírů investovat. Kontrolní účel slouží ke kontrole manažerů akcionáři, kteří se zajímají o likviditu, stabilitu podniku, disponibilní zisk a rozvojem společnosti do budoucna na základě plánů managementu. Manažeři jsou stále jen zaměstnanci, i když s velkými dispozičními oprávněními a tak si akcionáři formou pravidelných účetních zpráv hlídají svůj majetek a zakládají na těchto informacích řízení firmy, vybírají vhodný způsob financování, zjišťují optimální majetkovou strukturu a rozdělují disponibilní zisk.

Dalšími uživateli těchto informací jsou obchodní partneři, kteří si tak ověřují, že je podnik schopen plnit finanční závazky, že je solventní a stabilní. V případě problému tak mají možnost včas reagovat, nebo uzavírat kontrakty na kratší období.

Neméně častým uživatelem jsou finanční instituce, které mají podniku poskytnout úvěr. Na základě těchto informací se rozhodují z jakých podmínek a zda vůbec společnosti úvěr poskytnou. Při tomto procesu banky často zahrnují do úvěrových smluv klauzule, kterými klienty zavazují ke stabilitě podle hodnot vybraných finančních ukazatelů.

### 1.3 Oblasti a ukazatele finanční analýzy

Jednou z častých metod, jak stanovit zdraví podniku z výše uvedených účetních výkazů jsou metody finanční analýzy. Pomocí poměrových ukazatelů dokáže z výkazů vypočítat likviditu, efektivitu a další. Cílem je i sledování časového vývoje těchto hodnot. Bilanční analýza je poměrně přesnou zprávou o stavu finančního zdraví analyzované společnosti. V první řadě stanovuje poměrové ukazatele, u nichž ale není možné stanovit optimální hodnoty. Porovnání výsledku s doporučenou hodnotou by bylo velmi zavádějící v souvislosti s tím, že pro každé odvětví jsou ideální hodnoty různé. Při praktické analýze se proto vypočtené poměrové ukazatele porovnávají s průměry v odvětví.

Základním nástrojem finanční analýzy jsou finanční ukazatele, které se dále člení. Nejpoužívanější členění finančních ukazatelů zahrnuje jejich rozdělení na ukazatele **absolutní, rozdílové a poměrové**.

Ukazatele absolutní vycházejí z účetních výkazů podniku. Jedná se přímo o

posuzování těchto hodnot. Posuzování základních ukazatelů je však v praxi velmi omezené, protože nepracuje s žádnou výpočetní matematickou hodnotou.

Ukazatele rozdílové se používají pro zachycení rozdílu určitých položek rozvahy, tedy rozdílu absolutních ukazatelů.

**Ukazatele poměrové a poměrová analýza** jsou nejpoužívanější metodou finanční analýzy podniku. Pracují s poměrovými ukazateli, které jsou vypočítány z ukazatelů absolutních. Jedná se o ukazatele poměrové, tedy relativní, je možné je tedy použít pro různé typy a velikosti podniků, případně i jejich seskupení. Poměrových ukazatelů existuje v současnosti značné množství, v některých případech se používá několik různých ukazatelů pro hodnocení stejné charakteristiky.

Poměrové ukazatele se počítají jako podíl dvou položek z účetních výkazů a „*hodnota ukazatele pak vyjadřuje velikost ukazatele v čitateli na jednotku ukazatele ve jmenovateli.*“<sup>23</sup>.

Horizontální a vertikální analýza jsou v praxi označovány jako elementární, soustřeďují se na položky základních účetních výkazů (rozvahy).

V případě **horizontální analýzy** se vyjadřuje skutečnost, jak se absolutní ukazatele mění v čase. Tyto změny je možno vyjádřit absolutní změnou položek, případně změnou relativní, tedy procentním nárůstem či poklesem. Pro přesnější analýzu jsou vytvářeny dostatečně dlouhé časové řady, které mohou prokazovat buď dynamiku vývoje, nebo stabilitu. Je to důležité z hlediska potřeb interpretace.

absolutní změna = ukazatel (t) – ukazatel (t-1)

relativní změna = [absolutní změna / ukazatel (t-1)] kde

(t) je analyzované období a (t-1) období výchozí.

Pro **vertikální analýzu** pak platí, že jejím výstup tvoří procentní zastoupení jednotlivých položek, tedy absolutních ukazatelů. Jedná se o „*porovnání jednotlivých položek základních účetních výkazů k celkové sumě aktiv či pasiv.*“<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120s. ISBN 978-80-247-2481-2, s.41-42

<sup>24</sup> RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120s. ISBN 978-80-247-2481-2, s.43

Nejběžnějším způsobem **členění poměrových ukazatelů** je jejich rozdělení na:

ukazatele **rentability**,  
ukazatele **likvidity**,  
ukazatele **zadluženosti**,  
ukazatele **aktivity**,  
ukazatele **tržní hodnoty**,  
ukazatele **cash flow**.

Pro potřeby bakalářské práce budou nadále uvažovány první čtyři jmenované a doplněny jsou o *ukazatele na bázi cash flow*. Při výkladu jednotlivých ukazatelů a výpočetních vzorců je čerpáno ze Suchánka<sup>25</sup> (nebude-li uvedeno jinak).

### **Ukazatele rentability**

Rentabilita je označení pro výnosnost, proto i ukazatel rentability lze charakterizovat jako schopnost podniku realizovat zisk za použití kapitálu. Výpočetní vzorec pak udává poměr vytvořeného zisku (jedná se o položku v účetním výkazu, která odpovídá hospodářskému výsledku) k použitému kapitálu. Nejsou uváděny doporučené hodnoty ukazatelů, nicméně pozornost by se měla věnovat především jejich vývoji v čase.

- ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE = return on equity)**

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

EAT – čistý zisk

VK – vlastní kapitál

Ukazatel je dán poměrem zisku a vlastního kapitálu. Jak je zřejmé, rentabilita vlastního kapitálu udává výnosnost vloženého kapitálu, což je především relevantní údaj pro akcionáře a vlastníky podniku. Zároveň platí, že tato hodnota by měla být větší než výnosnost cenných papírů garantovaných státem. Pakliže by totiž rentabilita vlastního

---

<sup>25</sup> SUCHÁNEK, P. Finanční management, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 128s. ISBN 978-80-210-4277-3. s. 40-55

kapitálu byla nižší, nebylo by pro akcionáře a vlastníky výhodné investovat do daného podniku.

- **ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA = return on assets nebo též ROI = return on investments)**

Tento ukazatel poměří zisk a celková aktiva podniku bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního či cizího kapitálu. Je možné jej interpretovat ve dvou variantách, tj. před a po zdanění.

$$ROA \text{ před zdaněním} = \frac{EBIT}{CA}$$

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

CA– celková aktiva

Takto zkonstruovaný ukazatel má své opodstatnění, pokud uvažujeme podniky, jež mají různé úrokové sazby z úvěru. Tento případ je v praxi zcela běžný, úroková sazba se stanovuje na základě bonity a ta je v případě různých podniků rovněž diferencována.

$$ROA \text{ po zdanění} = \frac{EAT}{CA}$$

EAT – čistý zisk

CA– celková aktiva

Rentabilita celkového kapitálu po zdanění (kde ve vzorci vystupuje čistý zisk = EAT) je ukazatel, který je nezávislý na povaze zdrojů financování. Zahrnuje kromě samotného čistého zisku i zdaněné úroky - je zcela relevantní, že podnik by měl nejen vytvořit zisk (jako cíl podniku), ale měl by vydělat rovněž na úroky, které musí platit z cizího kapitálu.



- **ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE = return on capital employed)**

$$ROCE = \frac{EBIT}{VK + DZ}$$

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

VK– vlastní capital

DZ – dlouhodobé závazky

Ukazatel ROCE, který je konstruovaný na základě ROA, vyjadřuje míru zhodnocení veškerých aktiv podniku, které jsou financovány jak vlastním, tak i cizím kapitálem. Poměří zisk se součtem vlastního kapitálu a dlouhodobými dluhy. Tento součet lze nazvat jako celkový investovaný kapitál a představuje sumu dlouhodobých prostředků od akcionářů, resp. věřitelů.

- **rentabilita tržeb (ROS = return on sales)**

$$ROS = \frac{EAT}{T}$$

EAT – zisk před úroky a zdaněním

T– celkové tržby

Rentabilita tržeb dává do vztahu výsledek hospodaření v různých podobách (lze uvažovat provozní výsledek hospodaření nebo i čistý zisk) a tržby (do tržeb je možné zahrnout tržby tvořící provozní hospodářský výsledek, ale i veškeré tržby). Rentabilita tržeb pak vyjadřuje „*schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb.*“<sup>26</sup>

## Ukazatele likvidity

Likvidita podniku vyjadřuje schopnost podniku splácet krátkodobé závazky, ukazatele likvidity pak zkoumají platební schopnost podniku. V závislosti na požadované míře jistoty jsou do čitatele dosazovány složky majetku podniku s různou schopností přeměnit se na hotové peníze. Tyto ukazatele jsou v praxi velmi důležité, jen dostatečně likvidní podnik je

---

<sup>26</sup> RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120s. ISBN 978-80-247-2481-2, s.56

totiž schopen dostát svým závazkům. Na druhou stranu pokud by byla likvidita nadměru vysoká, znamenalo by to, že příliš mnoho prostředků podniku je vázáno a aktivech. To by mělo za důsledek snižování rentability podniku (aktiva vystupují ve jmenovateli ukazatelů rentability<sup>27</sup>). Je třeba tedy hledat „správnou“ míru likvidity, tj. takovou, aby podnik byl schopen dostát svým závazkům a aby bylo zároveň zaručeno dostatečné zhodnocení prostředků. Výpočetní vzorce jsou převzaty z publikace Růčkové.<sup>28</sup>

□ **okamžitá likvidita (= "cash ratio" nebo též likvidita 1. stupně)**

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\text{ř}edky}}{\text{kr\text{a}tkodob\acute{e} dluhy}}$$

V takto konstruovaném ukazateli vystupují ty nejlikvidnější položky. V čitateli se konkrétně jedná o sumu peněz v pokladně a na běžném účtu a jmenovatel pak tvoří krátkodobé dluhy, včetně běžných bankovních úvěrů a krátkodobých finančních výpomocí. Interval, ve kterém by se měl tento ukazatel pohybovat, je pro podmínky České republiky omezen shora číslem 1,1, zdola pak (dle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu) hodnotou 0,2.

□ **pohotová likvidita (= "acid test", případně likvidita 2. stupně)**

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{ob\text{ě}žná aktiva - zásoby}}{\text{kr\text{a}tkodob\acute{e} dluhy}}$$

Pro pohotovou likviditu je uváděn ideální poměr mezi čitatelem a jmenovatelem 1:1. V takovém případě je zřejmé, že podnik nemusí prodat zásoby, aby se mohl vypořádat se svými závazky. Krajní doporučenou hodnotou je pak poměr 1,5:1. V takovém případě by bylo příliš mnoho prostředků uloženo v aktivech podniku, to by negativně ovlivňovalo výnosnost prostředků vložených akcionáři.

---

<sup>27</sup> viz. kapitola 1.3 Oblasti a ukazatelé finanční analýzy

<sup>28</sup> RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120s. ISBN 978-80-247-2481-2, s.49

### **běžná likvidita (označovaná též jako "current ratio" nebo likvidita 3. stupně)**

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Jak vyplývá z výpočetního vzorce, likvidita 3. stupně udává, jak pokrývají oběžná aktiva krátkodobé dluhy, čili jak by podnik mohl uspokojit své věřitele, pokud by oběžná aktiva proměnil na hotovost. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat od 1,5 do 2,5.

### **Ukazatele zadluženosti**

Zadlužeností obecně rozumíme situaci, kdy podnik využívá cizích zdrojů k financování svého majetku. V praxi však není efektivní, aby podnik využíval jen vlastních nebo jen cizích zdrojů. Právě optimální vztah mezi vlastním a cizím kapitálem, to je úkol a podstata analýzy zadluženosti podniku.

- ukazatel míry celkové zadluženosti (= debt ratio nebo též ukazatel věřitelského rizika)**

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

Jedná se o základní ukazatel a poměruje cizí zdroje podniku s celkovými aktivy. Čím vyšší je potom hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Nicméně vyšší hodnota celkové zadluženosti může dočasný růst podniku stimulovat.

- ukazatel míry samofinancování (= equity ratio)**

$$\text{míra samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Tento ukazatel je doplňkovým k ukazateli věřitelského rizika a poměruje vlastní zdroje s celkovými aktivy podniku. Součet obou ukazatelů by měl dát hodnotu 1, případný rozdíl však může být způsoben tím, že v jednom z ukazatelů nemusí být započítána ostatní pasiva. I v tomto případě platí provázanost na ukazatele rentability podniku. Míra

samofinancování pak vyjadřuje (jak název napovídá), jak jsou aktiva podniku financována prostředky akcionářů.

□ **ukazatel úrokového krytí**

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{nákladové úroky}}$$

Ukazatel úrokového krytí dává do vztahu zisk před zdaněním (EBIT) a nákladové úroky a udává tak, kolikrát je zisk podniku vyšší než úroky, neboli zda a do jaké míry je podnik schopen pokrýt svým ziskem nákladové úroky.

Doporučovaná hodnota je ve výši tří- a více-násobku. To je dáno faktem, že po zaplacení nákladových úroků by měl zůstat ještě dostatečný efekt pro akcionáře podniku.

## **Ukazatele aktivity**

Tyto ukazatele měří, jak podnik využívá vložené prostředky tím, že měří jejich obratovost a dobu obratu nebo tytéž ukazatele pro jednotlivé složky. Výpočetní vzorce tedy udávají poměr tržeb podniku k analyzovanému údaji z rozvahy.

Obrat celkových aktiv poměřuje tržby s celkovými aktivy podniku. Jak je z výpočetního vzorce zřejmé, dosahování vysokých tržeb při nízkých aktivech hovoří o vysokém využití podnikového kapitálu.

□ **doba obratu aktiv**

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

Obrat celkových aktiv poměřuje tržby s celkovými aktivy podniku. Jak je z výpočetního vzorce zřejmé, dosahování vysokých tržeb při nízkých aktivech hovoří o vysokém využití podnikového kapitálu.

□ **doba obratu zásob**

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

Ukazatel doby obratu zásob podle výše uvedeného vzorce vyjadřuje, jak dlouho (kolik dní) jsou v podniku vázány zásoby. Alternativně je možné jej vyjádřit i za pomoci obratovosti zásob, jak jej uvádí Růčková<sup>29</sup>.

$$\begin{array}{ccc} \text{obratovost zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}} & & \\ \downarrow & & \downarrow \\ \text{doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obratovost zásob}} & & \end{array}$$

Vzhledem k faktu, že zásoby uchované v podniku nevytvářejí výkon, je lepší udržovat je v takovém množství v čase, aby obratovost byla vyšší a doba obratu zásob kratší. Ideální hodnoty v podmínkách české ekonomiky se pohybují v rozmezí 50 – 100 dní. Nicméně důležité je rovněž sledovat vývoj ukazatele v čase.

□ **ukazatel obratu pohledávek**

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

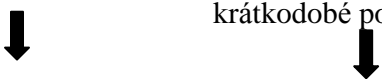
Doba obratu pohledávek udává, jak dlouho (kolik dní) zůstávají odběratelé dlužní

---

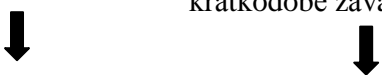
<sup>29</sup> RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120s. ISBN 978-80-247-2481-2, s.60

podniku. Dle Suchánka<sup>30</sup> se v zahraničí tato doba pohybuje kolem 40 dní, v České republice je to díky zavedené praxi méně. V praxi je pak optimální, pokud se doba obratu pohledávek pohybuje pod úrovní 30 dní, nežádoucí je pak hodnota vyšší než 90 dní. Je-li hodnota nižší než již zmíněných 30 dní, znamená to, že podnik může lépe splácet své závazky ze splacených pohledávek.

Růčková<sup>31</sup> pak uvádí opět alternativní odvození pomocí ukazatele obratovosti pohledávek a rovněž uvádí i doplňkový ukazatel obratovosti závazků, resp. doby obratu závazků: Obratovost pak obecně vyjadřuje, kolikrát do roka je položka využita.

$$\text{obratovost pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé pohledávky}}$$


$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obratovost pohledávek}}$$

$$\text{obratovost závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$


$$\text{doba obratu závazků} = \frac{365}{\text{obratovost závazků}}$$

Dobu obratu závazků lze charakterizovat analogicky k předchozímu ukazateli – jedná se tedy o dobu (vyjádřenou počtem dní), za kterou jsou spláceny závazky podniku. Je zřejmé, že „doba obratu závazků by měla být kratší než doba obratu pohledávek, nedojde tak k

<sup>30</sup> SUCHÁNEK, P. Finanční management, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 128s. ISBN 978-80-210-4277-3. s. 44

<sup>31</sup> RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120s. ISBN 978-80-247-2481-2, s.60, 61

*narušení finanční rovnováhy.*<sup>32</sup>

## Ukazatele na bázi cash flow

Následující ukazatele s využitím cash flow jsou vysvětlovány za pomoci Růčkové (citace pak pocházejí z téhož literárního zdroje).

Vybrané ukazatele využívají cash flow z provozní činnosti a některé složky rozvahy a výsledovky a vypovídají o finančním potenciálu podniku.

### □ **obratová rentabilita**

$$\text{obratová rentabilita} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{obrat}}$$

Výše tohoto ukazatele a jeho vývoj v čase prezentuje „*schopnost podniku vytvářet z obrátového procesu finanční přebytky nutné pro další posilování pozice podniku, k udržení či opětovnému získání finanční nezávislosti a k obsluze kapitálu.*“ Je patrné, že je poměřován čistý peněžní tok (cash flow) z provozní činnosti a obrát. Ten je vyjádřen ve výkazu zisku a ztrát a tvoří její tržby podniku (tedy tržby za prodej zboží, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu).

### □ **stupeň oddlužení**

$$\text{stupeň oddlužení} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{cizí kapitál}}$$

Z výpočetního vzorce je vidět, že tento ukazatel poměřuje opět cash flow z provozní činnosti a cizí kapitál podniku, vyjadřuje tak schopnost podniku vyrovnávat závazky za pomoci vlastní finanční síly. Ideální hodnota ukazatele se pohybuje „*mezi 20 a 30%.* Větší

---

<sup>32</sup> RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120s. ISBN 978-80-247-2481-2, s. 61

vypovídací schopnost má však vývoj tohoto ukazatele v čase."<sup>33</sup>

□ **finanční využití vlastního kapitálu**

$$\text{finanční využití vlastního kapitálu} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Výše uvedený výpočet finančního využití vlastního kapitálu využívá pro výpočet poměr čistého peněžního toku z provozní činnosti a vlastního kapitálu, udává tak „*vnitřní finanční potenciál vlastního kapitálu podniku.*“<sup>34</sup>

### 1.3.1 Bankrotní modely

Bankrotní modely řadíme do kategorie souhrnných indexů a jejich cílem je tedy jednočíselná ilustrace celkové situace podniku. V případě bankrotních modelů je pak zřejmé, že jejich vypovídací schopnost se týká otázky zbankrotování podniku do určité doby. U každého podniku, který je ohrožen bankrotem, je totiž možno sledovat projevující se příznaky, mezi které patří „*problémy s běžnou likviditou, výší čistého pracovního kapitálu, problémy s rentabilitou celkového vloženého kapitálu.*“<sup>35</sup>

Pro ilustraci jsou vybrány dva modely – Altmanovo Z-score a český index IN.

□ **Altmanovo Z-skóre** (použitý přehodnocený model z roku 1983 určené pro firmy neobchodovatelné na burze)

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5$$

---

<sup>33</sup> RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120s. ISBN 978-80-247-2481-2, s.63

<sup>34</sup> RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120s. ISBN 978-80-247-2481-2, s.64

<sup>35</sup> RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120s. ISBN 978-80-247-2481-2, s.72



kde:

$X_1$  = čistý pracovní kapitál/celková aktiva

$X_2$  = kumulovaný zisk/celková aktiva

$X_3$  = EBIT/celková aktiva

$X_4$  = vlastní kapitál/dluhy

$X_5$  = celkové tržby/celková aktiva

Tento ukazatel, který uvádí Suchánek<sup>36</sup>, je v praxi nejběžnější z důvodu jednoduchosti výpočtu a jak je vidět, je stanoven jako součet hodnot poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena určitá váha. Na základě výsledku je potom možné interpretovat případné problémy podniku. Je-li hodnota v intervalu zdola omezeném číslem 2,99, lze prohlásit, že se jedná o podnik v uspokojivé situaci. Opositum pak tvoří interval omezený shora hodnotou 1,81. Podnik, nacházející se v tomto intervalu, vykazuje závažné potíže. Oblast hodnot mezi těmito krajními hodnotami se pak označuje termínem *šedá zóna*, což znamená, že nelze jednoznačně rozhodnout, jedná-li se o podnik úspěšný nebo podnik, který se potýká se závažnými problémy.

#### □ Index IN

Tento index byl sestaven pro hodnocení českých podniků na českém trhu. Je konstruován podobně jako předchozí index a je dán následujícím vztahem<sup>37</sup>:

$$IN01 = 0,13 \times A/CZ + 0,04 \times EBIT/U + 3,92 \times EBIT/A + 0,21 \times V/A + 0,09 \times OA/(KZ + KBU)$$

kde:

$A/CZ$  = aktiva/cizí zdroje

$EBIT/U$  = zisk/nákladové úroky

$EBIT/A$  = zisk/aktiva

$V/A$  = výnosy/aktiva

$OA/(KZ + KBU)$  = oběžná aktiva/Krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry

---

<sup>36</sup> SUCHÁNEK, P. Finanční management, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 128s. ISBN 978-80-210-4277-3. s. 102

<sup>37</sup> NEUMAIEROVÁ, I. ; NEUMAIER, I. Zkuste spočítat svůj index IN. Terno, sv. 5, 1995, citováno v knize SUCHÁNEK, P. Finanční management, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 128s. ISBN 978-80-210-4277-3. s. 104

Pro tento model jsou oproti Altmanovu Z-skóre upraveny intervaly pro hodnocení podniku. Nachází-li se podnik v intervalu zdola omezeném 1,77, je podnik v uspokojivé situaci.

Naopak je-li hodnota indexu menší než 0,75, je podnik bezprostředně ohrožen bankrotem. Interval mezi hodnotami 0,75 a 1,77 je pak opět nazýván *šedou zónou*.

## 2. Negativní rysy vývoje podniku a krize

Při identifikování negativního a krizového vývoje podniku je nezbytné vnímat, že každá krize má vývojová stádia.

**V první etapě** management podniku registruje klesající příjmy a rostoucí náklady. Pokud má být krizový vývoj podnikuefektivně a rychle vyřešen, je nezbytné ji zachytit již právě v tomto počátečním stádiu. K odhalení mohou prospět jak kontrolní systémy, tak především diagnostika krize z účetních výkazů, využívaných k pravidelnému provádění finanční analýzy.

**V druhé etapě** se začíná zvyšovat objem úvěrů a narůstají tak splátky a úroky. Podnikatelský subjekt v této fázi může ztrácet již svou pozici na trhu. Tato fáze by měla být podchycena managementem rizik, konkrétně sledováním strategických rizik. Příprava na strategická rizika a jejich sledování by měla poskytnout dostatek podkladů pro identifikaci krize alespoň v této fázi.

**Ve třetí etapě** již přestávají poskytovat banky úvěry a u úvěrů stávajících se mohou začít zvedat úrokové sazby. V této fázi už je krize zřejmá, jelikož byla rozpoznána kromě podniku i subjekty, které stojí mimo podnik. Podnik tak začíná pociťovat nedostatek zisku nutný pro financování rozvoje nebo dokonce udržení subjektu v provozu. Logicky následují potíže s platební schopností. V této fázi už by mělo plně fungovat krizové řízení a podnik by se měl snažit rychle získat finanční hotovost.

**Čtvrtá etapa** je charakteristická spory uvnitř podniku, které se projevují i navenek. Platební schopnost se sníží na minimum a subjekt nemá prostředky na pokrytí fixních nákladů. To je stadium, kdy kulminace krize a pro další život podniku je nezbytné úplné fungování krizového řízení, pokud nebylo aktivováno již dříve.

Etapy a postupy, které následují po vzniku krize, nejsou exaktně vymezenými fázemi. Liší se případ od případu, ale posloupnost etap je zpravidla zachována. V dalším

textu bude popisována „léčba“ krizového vývoje, je však vhodné upozornit, že v závislosti na předvídavosti vedení podniku bývají krizové postupy uplatňovány ještě dříve, než se podnik dostane do poslední krize etapy. Proto se jednotlivé kroky a jejich intenzita budou v praxi prolínat podle konkrétní situace podniku a podle aktuální potřeby.

## 2.1 Konkrétní postupy po identifikaci krize

Zkušenosti i literatura uvádějí, že zřejmě neexistuje nějaký univerzální návod, jak v případě vzniku krizové situace v podniku postupovat. Každá krize má jinou příčinu a podle toho je nezbytné přizpůsobit řešení. Různá řešení budou jistě mít jiné cíle. Například podle toho, jak rozsáhlá krize podnik zasáhla a co bylo její příčinou, může být cílem přežití podniku, zrušení části podniku, nebo celková likvidace až po výmaz z obchodního rejstříku. Následující řádky budou věnovány situaci, kdy cílem krizového řízení je udržet organizaci v chodu. Práce je zaměřená na krizi ekonomického charakteru a tak postupy řízení i možná řešení se soustředí tímto směrem. Krize s jiným než ekonomickým dopadem a jejich řešení byly tedy vynechány záměrně.

K obecným zásadám řešení krize v podniku patří „*identifikace skutečných příčin krize, jmenování krizového managementu, krátkodobá centralizace pravomocí v jeho rukou a realizace komplexu ozdravných opatření*“<sup>38</sup>. Různí autoři popisují fáze a postupy odlišně.

Do bakalářské práce byla z každého přístupu zařazena část a proces řízení po vzniku krize je rozdělen do čtyř fází:

- 1. fáze:** vyhlášení krizového stavu a ustanovení krizového managementu.
- 2. fáze:** zastavení pádu podniku a primární opatřeními pro rychlé získání hotovosti.
- 3. fáze:** obnovení rentability podniku a vypracování plánu obnovy.
- 4. fáze:** podnik začíná fungovat podle dlouhodobějšího plánu řešení krize a navrací se ke standardnímu řízení.

---

<sup>38</sup> HÁLEK, V. Krizový management: aplikace při řízení podniku 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 102

## **Vyhlášení krizového stavu**

V případě vzniku krize je v první fázi nutné vyhlásit krizový stav a zajistit pořádek. V předchozích částech bakalářské práce bylo uvedeno, že velké množství krizí je způsobeno právě pracovníky managementu, proto součástí krizového řízení bude rovněž restrukturalizace řídicích vazeb a případné vyhledání manažerů, kteří se dokáží rychle rozhodovat na základě nedostatečných podkladů a budou schopni vzít na sebe odpovědnost za řešení krize podniku. To nemusí znamenat, že bude nutně vyměněn celý management, ale bude muset být změněn dosavadní přístup k řízení, který evidentně selhal. V prvních dnech tak půjde zejména o uchopení moci a centralizování pravomocí v ruce krizového managementu. Tato centralizace je nutná k tomu, aby rozhodnutí mohla být přijímána rychle a efektivně. Krizový management pak bude zastávat pozici generálního i finančního ředitele. *„Zadavatel by měl zůstat mimo exekutivu, v pozici kontrolní a dohledové, tedy povětšinou obsazuje dozorčí radu.“*<sup>39</sup>

## **Zastavení pádu a získání hotovosti**

V další fázi, čili zastavení pádu, bude hned v první řadě nutné zajistit počáteční kapitál, který bude sloužit k revitalizaci podniku a jeho činnosti. S ohledem na základní cíl, tedy získání hotovosti, pak půjde o přijetí *„opatření, která upřednostňují likviditu před rentabilitou, rychlost před předností, lidi před technikou a technologií“*<sup>40</sup>.

Takovými opatřeními může být snížení oběžného majetku, tedy především včasné omezení výroby a prodání všech nepotřebných zásob. *„Nejlikvidnějším aktivem podniku jsou pohledávky“*<sup>41</sup> a tak efektivním krokem na rychlé získání prostředků může být jejich důraznější vymáhání a přeměna na hotovost. Účinné může být, pokud si podnik zaplacení ověří ještě těsně před splatností pohledávky, aby kontroloval, že byla dodána faktura i zboží a že tak nic zaplacení faktury nebrání. Pokud není faktura zaplacena ani po datu splatnosti, můžeme znovu ověřit telefonicky a připomenout se. Po dvou týdnech už je vhodnější upomenout písemnou formou. Maximálně měsíc po nezaplacení se přeruší dodávky na fakturu a odběratel nakupuje pouze za hotové. Pokud ani do dvou měsíců po datu splatnosti není pohledávka zaplacena, je vhodné ji předat k soudnímu vymáhání. Tento poslední nástroj

---

<sup>39</sup> RAIS, R. Specifika krizového management 1. Vyd. Ostrava : Key Publishing, 2007, s.82

<sup>40</sup> HÁLEK, V. Krizový management: aplikace při řízení podniku 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 103

<sup>41</sup> RAIS, R. Specifika krizového management 1. Vyd. Ostrava : Key Publishing, 2007, s.83

je asi nejučinnější, ovšem je potřebné si takový krok dobře rozmyslet, jelikož s největší pravděpodobností o zákazníka přijdeme. S ohledem na uplatnění likvidity před rentabilitou mohou být tyto kroky provedeny i se ztrátou. Účinným nástrojem je také poskytování slev při rychlých úhradách zákazníků.

Kromě oběžných aktiv je rovněž nutné snížit stálá aktiva. Dočasně je tak třeba snížit investice na minimum. Pro tento krok jsou dva důvody. Prvním je úspora hotovosti a druhým je důvod, že před plánem restrukturalizace ještě nevíme, kam budeme investice směřovat. Můžeme také prodat veškeré nepotřebné stroje, pozemky a budovy.

### ***Obnova rentability***

V této fázi jde o plánování ve střednědobém až dlouhodobém výhledu, aby byla obnovena rentabilita podniku. Toho dosáhneme především snížením fixních nákladů. Především jde o snížení mzdových nákladů. Podnik tak zastaví přijímání nových pracovníků, omezí pracovní dobu, případně zkrátí pracovní týden a prakticky vždy se ruší většina zaměstnaneckých výhod. V praxi se často můžeme setkat se zvýšením počtu dnů neplaceného volna. Taková úprava pracovní smlouvy je možná po podepsání nových podmínek, tedy zaměstnavatel zaměstnanci nemůže libovolně přidat např. dva měsíce neplaceného volna. Takové situace se v praxi řeší tak, že jsou zaměstnanci postaveni před volbu podepsat tyto podmínky, nebo podnik bude muset snížit náklady jinak a tak dojde k propouštění.

Snížení fixních výdajů může být provedeno i úpravou smluv s dodavateli. I když jsou podmínky většinou definovány smluvně na dlouhé období dopředu, může podnik opět postavit dodavatele před volbu snížení ceny, či vypovězení pro nás v současné situaci nevýhodné smlouvy, nebo bude dodavateli hrozit, že nebudeme platit závazky včas apod. Agresivnější praktiky jak v případě zaměstnanců, tak v případě dodavatelů se mohou zdát jako prosté vydírání, ovšem je třeba si uvědomit, že primárním cílem je udržení podniku v chodu a že takové jednání může být upřímným konstatováním nevyhnutelných faktů.

Klasicky se také vyčleňují činnosti či procesy, o kterých se podnik domnívá, že je možné je zvládnout levněji a efektivněji. Outsourcing, jak se tento proces nazývá, je dnes hojně používaným způsobem pro odlehčení procesů, které netvoří hlavní činnost podniku. Nejčastěji se jedná o outsourcing mzdové agendy a účetnictví. Běžnými outsourcovanými činnostmi může být také překladatelství, přeprava, úklidové služby, ochrana objektů, stravování apod. Vyčleňování těchto činností externím společností je efektivní tam, kdy by je podnik nedokázal sám plně vytížit.

Při omezování počtu dodavatelů můžeme docílit úspor tím, že díky velké koncentraci odběru u jednoho dodavatele ho můžeme nutit ke snižování ceny. Vybereme si proto dodavatele, který nám může poskytnout co nejširší sortiment, a nabídneme mu možnost pravidelných odběrů širokého sortimentu, pokud nám zaručí stálou a nižší cenu, než je na trhu. Přesto, že budeme dbát při výběru na jeho spolehlivost, musíme si zajistit i náhradu. „*K zamezení rizika výpadku se obvykle pro každou komoditu zboží počítá se dvěma dodavateli.*“<sup>42</sup>

Pokud chceme zaručit trvalý odbyt našeho produktu, musíme také dbát na bezvadnost, užité vlastnosti a stabilitu jakosti. Představme si situaci, kdy se podnik dostal do krize z důvodu špatného strategického plánu, neodhadnutí trhu či zastarání výroby. Pokud jsme však do té doby prosperovali, můžeme vsadit na kvalitu naší značky a při modernizaci výroby, bychom mohli zachovat převážnou část podniku a po patřičné rekvalifikaci i pracovní místa.

V případě, že jsme zastavili pád podniku, získali finanční hotovost a snížili náklady, přišel čas na vypracování restrukturalizačního plánu. Jde o finanční a provozní restrukturalizaci. Mohou nastat „*změny ve výrobní struktuře, inovace výrobků a technologie, změny trhu a jeho segmentů, dále snížení vlastního kapitálu*, mohou nastat „*změny ve výrobní struktuře, inovace výrobků a technologie, změny trhu a jeho segmentů, dále snížení vlastního kapitálu, kapitalizace dluhů jejich přeměnou na akcie, fúze a akvizice*“<sup>43</sup>. Součástí plánu jsou tak i právě uvedené možnosti ke znovuobnovení rentability.

### **Způsoby řešení negativního vývoje podniku**

Pokud je vypracován plán restrukturalizace, dochází k navrácení běhu podniku do původních kolejí včetně rozdělení řídicích funkcí a podnik se tak vrací ke standardnímu stylu řízení. Plán řešení krize nemusí podle mého názoru znamenat jen znovuobnovení standardního běhu podniku, ale krize se mohou řešit i fúzemi nebo akvizicemi. Předložený postup v případě vypuknutí krize může být ovšem stejný až po tuto poslední část, kdy se vlastníci rozhodnou, co s podnikem dál. Určitě se lépe bude převádět fungující podnik a také zisk z tohoto prodeje bude jiný, než kdyby se vlastníci rozhodli pro převod podniku okamžitě, kdy podnik nebude vykazovat žádnou rentabilitu. Takové rozhodnutí může být

---

<sup>42</sup> VEBER, J. a kol. Management: Základy – prosperita – globalizace. Praha: Management Press, 2001, s.561

<sup>43</sup> SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika 4. Vyd. Praha: Grada, 2007, s. 363

přijato v případě, že předešlé kroky nebyly dostatečně efektivní a podnik je tak nadále v krizi. Řešením může být právě převzetí podniku ekonomicky silnějším subjektem.

Po zastavení pádu je nezbytné přemýšlet o dalších krocích, které podnik uskuteční. Naprostá většina společníků i pracovníků managementu bude usilovat o udržení činnosti podniku. Kromě možnosti řešení krize podle úpadkového zákona existuje možnost řešit ekonomickou krizi i mimosoudně.

Tradičními postupy jsou **revitalizace, restrukturalizace, fúze, akvizice a převod jmění na společníka**. V následujícím textu budou vymezeny jejich základní charakteristiky.

### **Revitalizace**

Revitalizace představuje méně agresivní metodu znovuoobnovení prosperity podniku. *„Při revitalizaci nedochází ke kvalitativním posunům. Pracovní tým odborníků zpracuje scénář, který předá managementu podniku a dozoruje, jak ti tento scénář plní.“<sup>44</sup>* Představuje aktivity *„směřující k obnovení a posílení všech faktorů ovlivňujících zdravý vývoj, prosperitu organizace“<sup>45</sup>*. Tento způsob řešení je efektivní v počátcích krize, pokud jsou symptomy odhaleny včas. Například pomocí cotrollingu uvidíme v čase pokles v určité oblasti, která bude pomocí revitalizačního plánu dostatečně ošetřena a vrátí se ke standardním výsledkům.

### **Restrukturalizace**

Oproti restrukturalizaci dochází při tomto způsobu i ke kvalitativním změnám. Mění se tak základní struktura podniku. Dochází ke změně *„výrobní náplně, zdrojů organizace, jejich provázanosti a využití, může být doprovázena změnami organizační architektury“<sup>46</sup>*. Dochází k omezování počtu zaměstnanců a činností. Dosavadní vedení je odvoláno a řízení přebírá krizový štáb. *„Nehledají se místa, která je třeba léčit, ale naopak zdravé části, které jsou schopny přežít“<sup>47</sup>* Vstupem do restrukturalizace je současný stav a cílový stav je určen krizovým managementem jako požadovaný a zpravidla možný výstupem. Rozhoduje se na základě neúplných informací. Pokud například máme informace o

---

<sup>44</sup> HÁLEK, V. Krizový management: aplikace při řízení podniku 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 110

<sup>45</sup> VEBER, J. a kol. Management: Základy – prosperita – globalizace. Praha: Management Press, 2001, s.533

<sup>46</sup> VEBER, J. a kol. Management: Základy – prosperita – globalizace. Praha: Management Press, 2001, s.533

<sup>47</sup> HÁLEK, V. Krizový management: aplikace při řízení podniku 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 110

ztrátovosti nějakého produktu, je nezbytné jeho výrobu co nejrychleji zastavit. To ovšem může mít za následek úbytek pracovních míst, nepoužitelné polotovary na skladě apod. Je tak nutné každý krok restrukturalizace promyslet dopředu a mít v plánu i řešení negativních následků. Restrukturalizační plán je schvalován nejvyšším vedením. Plnění plánu je nutné neustále sledovat, pokud by vznikla nová rizika nebo něco nešlo podle plánu. Restrukturalizace je někdy označována jako sanace, či reorganizace. Lze přijmout názor, že stejný postup bude potřebný v přípravě reorganizačního plánu podle zákona o úpadku, s tím rozdílem, že v takovém případě bude především na věřitelích, zda bude tento plán schválen. O různých způsobech jak dosáhnout, aby byl podnik znovu rentabilní, je blíže pojednáno v kapitole „Obnovení rentability“. Pokud je podnik v krizi delší dobu a není schopen plnit své závazky, může se ocitnout i v úpadku a pak další postup upravuje zákon. O způsobech řešení krize mimosoudní cestou k udržení podniku v chodu a o soudních způsobech řešení úpadku.

### ***Sanace***

V mnoha zdrojích se pojmy restrukturalizace, sanace a revitalizace prolínají. Hlavní rozlišení mezi restrukturalizací a revitalizací jsem uvedl výše. I v případě sanace jde o zachování běhu podniku, ovšem pouze těch částí, které vykazují zisk. Smyslem tedy je vyhledání provozuschopných částí podniku, které zůstanou zachovány, a zbytek podniku je rozprodán. V tomto případě se tedy prolíná restrukturalizační i likvidační forma řešení krize.

### ***Akvizice***

Akvizicí představuje procesy, při kterých dochází k právnímu, nebo ekonomickému spojování podniků. Při právním spojování mluvíme o fúzích, kterým se věnuji v následující kapitole. Díky akvizicím dochází ke spojování podniků v nadnárodní koncerny s množstvím dceřiných společností v různých státech a s mateřskou společností se sídlem v jednom z daňových rájů. Metoda koupě je rozlišována na akvizici majetku nebo akvizici kapitálu. Rozdíl oproti akvizicím spočívá v tom, že *„obě zůstávají na sobě nezávislé. V praxi to znamená, že se s akciemi pohlcené společnosti se dál obchoduje na burze“*<sup>48</sup>. Hnacím motorem, který vede k fúzím a akvizicím je očekávání, že hodnota sloučených společností

---

<sup>48</sup> NOVOTNÝ, P. Fúze a akvizice: Zvýší zisk akcionářů? Měšec.cz [online]. 25.5. 2007 [cit. 2009-03-22]. Dostupný na [www: <http://www.mesec.cz/clanky/fuze-a-akvizice-zvysi-zisk-akcionaru/>](http://www.mesec.cz/clanky/fuze-a-akvizice-zvysi-zisk-akcionaru/)



převýší hodnotu společností fungujících samostatně. Dalším důvodem ke koupi podniků může být zvýšení podílu na trhu, možnost přístupu k novějším technologiím, investice volného kapitálu apod. Naopak důvodem k prodeji může být právě nutnost sanace části podniku, na kterou sám nestačí, nebo chce vlastník skončit aktivní činnost.<sup>49</sup>

Tradiční postup akvizice by měl probíhat tak, že nejdříve jsou stanoveny kritéria pro výběr kupovaného podniku. Následuje výběr vhodného odvětví a hodnocení podniků tohoto odvětví na základě námi připravených kritérií. Po výběru podniku probíhá jednání a následně proběhne vlastní akvizice.<sup>50</sup>

## **Fúze**

Jedná se o způsob, kdy dochází k zániku společnosti, kterému předchází zrušení společnosti bez likvidace. Může se jednat buď o sloučení, kdy zaniká jedna nebo více společností a „*jmění zanikající společnosti včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na jinou společnost*“<sup>51</sup>. Pokud není zákonem stanoveno jinak, tak se společníci zanikající společnosti stanou společníky nástupnické společnosti. Druhou možností je splynutí (označované jako konsolidace), kdy zanikají dvě nebo více společností, potom přechází jmění včetně práv a povinností na nově zakládanou nástupnickou společnost. Základním rozdílem tedy je, že v případě splynutí ještě nová nástupnická společnost neexistovala. Důvody ke zvolení tohoto způsobu řešení krize mohou různé. Kupříkladu se tak může stát v případě, že je v krizi více společností a tak je pro nás výhodné pomocí splynutí spojit své síly s jinou společností. Můžeme tak jako jeden celek nabízet komplexnější služby a zvýšit tak svoji prosperitu a konkurenceschopnost na trhu. O dalším důvodu se dnes často hovoří v souvislosti se světovou finanční krizí. Jak jsem psal již v úvodních kapitolách, větší společnosti začínají přemýšlet, jak současnou krizi využít ve svůj prospěch. V médiích se tak často hovoří o ideální příležitosti, jak se zbavit konkurence. Pokud tedy zjistíme, že má konkurence problémy, můžeme jí nabídnout sloučení. Z toho plynou pozitiva pro obě strany. My se zbavíme konkurence a naše společnost se rozroste, bývalý konkurent udrží svou část v chodu a zachová pracovní místa. Samozřejmě za předpokladu, že je podnik konkurenta provozuschopný. Opět se dostáváme k tomu, že se všechny fáze a různé způsoby prolínají. Podnik se tak například může dostat do krize, vypracuje restrukturalizační plán, součástí plánu budou procesy vedoucí k obnovení rentability a

<sup>49</sup> MAŘÍK, M. Koupěpodniku jako součást podnikové strategie. Praha: vysoká škola ekonomická, 1997, s. 14

<sup>50</sup> DĚDIČ, J. MAŘÍK, M. Akvizice oceňování podniků. Praha: vysoká škola ekonomická, 1992, s. 19

<sup>51</sup> HÁLEK, V. Krizový management: aplikace při řízení podniku 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 113

následná fúze se společností se stejným předmětem podnikání.

### ***Převod jmění na společníka***

Jedná se o další způsob zrušení společnosti bez likvidace. Smyslem je, že jmění společnosti a veškerá práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů převezme jeden společník. Obsah projektu převzetí opět stanoví zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev. Jednou z podmínek je, že přejímající společník musí být ke dni podání návrhu na zápis převodu jmění do obchodního rejstříku podnikatelem. O převodu rozhoduje usnesením valná hromada přejímajícího společníka, přičemž součástí tohoto usnesení je rozhodnutí o převzetí jmění zanikající společnosti, schválení projektu převzetí jmění, schválení konečné účetní závěrky a zahajovací rozvahy. Stejně jako v případě fúzí platí pro převod jmění na společníka § 11, tedy že lhůta pro přípravu činí 12 měsíců.

Stejně tak při převodu jmění na společníka auditor ověřuje konečnou účetní závěrku zanikající obchodní společnosti, pokud přejímající společník nebo zanikající obchodní společnost má povinnost ověřit konečnou nebo mezitímní účetní závěrku auditorem. V tomto případě tedy dochází ke změně vlastnické struktury, kdy veškeré jmění přechází na jednoho společníka, který vyplatí ostatní společníky. Vyplacení vypořádacího podílu musí být provedeno před zápisem převodu jmění do obchodního rejstříku.

## **2.2 Hlavní rozdíly oproti standardnímu řízení podniku**

Závěrem k nabízeným možnostem je nutné upozornit na to, že uvedené varianty nejsou jen možnostmi řešení krize. Mohou to být rovněž důvody pro řešení jiných postupů, než těch, která jsou spojena s krizovou situací podniku. Pro naznačená řešení mohou být různé důvody. Především fúze a akvizice patří mezi běžná rozhodnutí i prosperujících podniků, které nezaznamenávají žádné symptomy krize, ale chtějí pouze zvýšit nebo zabezpečit svoji pozici na trhu a možnost jak toho dosáhnout vidí ve spojení s jiným subjektem.

Pro krizové řízení je, jak vyplývá z výše uvedeného, charakteristické neprodlené řešení spousty problémů. V případě včasného zásahu nemusí vést krize až k zániku podniku. Krizový management lze chápat jako „*systém zásad a nástrojů aktivně aplikovaných vedením podniku pro zvládnutí krizového stavu postiženého podniku a jeho vyvedení na dráhu dalšího*“

rozvoje<sup>52</sup>. Rozdíly oproti klasickému řízení vyplývají především z přetrhání klasických vazeb v podniku. Strukturované rozdělení funkcí, povinností a postupů se při krizovém řízení odkládá bokem a veškerá činnost se směřuje k řešení krize. Hierarchie v podniku se mění a do procesu jsou vtaženi všichni schopní lidé bez rozdílu jejich pozice. Rovněž v komunikaci se nepředávají informace přes jednotlivé stupně, ale jdou rovnou k řízení, aby byly co nejaktuálnější a krizové řízení mohlo komunikovat další kroky přímo s odpovědnými pracovníky. Kontrola se provádí v krátkých intervalech a manažeři by měli být nápomocní v řešení každého problému bez ohledu na hierarchické úrovně. Veškerá činnost směřuje k odstranění příčin problému a tomu je podřízeno všechno ostatní.

### 3. Analýza a hodnocení vývoje firmy PENT, a.s.

V další části jsou aplikovány výše uvedené poznatky ve vybrané společnosti. Autor bakalářské práce je v podniku zaměstnán a má přístup k informacím o firemní situaci, včetně jejího hospodaření. Nejprve uskutečnil stručnou strategickou analýzu. Dále prezentuje základní informace o firmě **PENT, a.s.**, její strategické cíle a hodnotí hospodářskou činnost.

Společnost se postupně transformovala z privatizovaného výrobního areálu v Hořicích, který byl součástí podniku Strojbal Hradec Králové v roce 1991. Majitelé se rozhodli pro zachování této lokality z důvodu blízkosti důležitých trhů a blízkost napojení na hlavní dopravní tepny. Klíčovým kritériem byla tradice a úspěšná výroba nerezových strojů a zařízení pro potravinářský, chemický a farmaceutický průmysl v ČR i zahraničí s dostatkem kvalifikované pracovní síly.

Firma **PENT, a.s.** je samostatným a úspěšným dodavatelem a výrobcem moderních strojů a technologických zařízení pro nejružnější odvětví potravinářského průmyslu, závody na zpracování masa, pivovary, lihovary, sýrárny, čokoládovny a jiné potravinářské provozy. Firma **PENT, a.s.** se dále specializuje se na dodávky aparátů pro chemický a farmaceutický průmysl, pro který vyrábí stabilní i mobilní, nerezové i ocelové, tlakové i netlakové, skladovací a míchací aparáty s dvojitým pláštěm i izolací umožňující ohřev nebo chlazení zpracovávané látky.

---

<sup>52</sup> HÁLEK, V. Krizový management: aplikace při řízení podniku 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 103

### 3.1 Analýza současného stavu

Pro analýzu současného stavu je použita OT analýza, která je zaměřená na hodnocení prostředí firmy z pohledu příležitostí a hrozeb. Analýza prostředí je přizpůsobena příležitostem a hrozbám, protože tyto části mohou ovlivnit vznik a vývoj krizové situace v podniku. Zpravidla je takový postup označován jako „OT analýza“.

#### ***Příležitosti pro firmu PENT, a.s.***

Příležitosti patří k vlivům, které podnikové vedení může ovlivnit jen v malé míře, proto je musí neustále pozorně sledovat a vyhodnocovat. Mělo by rovněž brát ohled na celkovou situaci podniku a jeho postavení na trhu a možnosti pronikání na nové trhy. Příznivé stránky mohou obsahovat změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost podniku, zavedení nových technologií, vývoj nových výrobků, strojů. V případě společnosti PENT, a.s. jde o tyto příležitosti:

- většina výrobců nerezových produktů ustupuje od složité výroby zaměřené na preciznost, proto je pro společnost dobrou příležitostí zaplnit tento volný prostor na trhu,
- díky bohaté průmyslové historii ČR spojené s nerezovým průmyslem, který vytváří předpoklady pro dostatek kvalifikované pracovní síly, má PENT, a.s. značnou výhodu v umístění závodu,
- firma PENT, a.s. využívá osvědčené technologie, proto můžeme očekávat vysokou kvalitu produktů,
- stále levnější a dostatečně kvalifikovaná pracovní síla vzhledem k ostatním zemím EU,
- výhodná geografická poloha v centru Evropy vzhledem k tomu, že PENT, a.s. bude působit pouze na evropském trhu.

### ***Ohrožení pro firmu PENT, a.s.***

Ohrožením jsou vlivy, které mnohdy představují pro podnik nebezpečí či nějaké riziko. Může ho představovat pokles počtu zákazníků, zvýšení prodeje konkurenčních výrobků, změny v kvalitě a konkurenceschopnosti vlastních výrobků, uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají, změna legislativních nařízení, které sníží organizační schopnost konkurovat nebo problémy s nalezením spolehlivých dodavatelů.

V případě společnosti PENT, a.s. může jít o tato ohrožení:

- nedůvěra zákazníků kupovat neznámou značku,
- naplnění trhu může způsobit menší koupěschopnost nových výrobků,
- jiný vývoj výdajů a poptávky v budoucích letech,
- zhoršení ekonomické situace v rámci celé EU a následné omezení výroby,
- zhoršení dodavatelско – odběratelských vztahů nebo krach dodavatelско – odběratelských firem.

### ***Geografické vlivy***

Podnik se z geografického hlediska zaměřuje na obsluhu menších či větších územních celků (obcí, regionů, zemí atd.). Základními charakteristikami geografického rozdělení v ČR je počet firem a jejich zaměření na určitý sortiment v menších či větších územních celcích. Pro výrobce strojírenských zařízení jsou cílovou skupinou strategičtí partneři všech územních celků – obcí, regionů, zemí atd., neboť právě tato úzká specializace na strojírenskou výrobu může být určena všem firmám. Všichni tedy mohou být potenciálními zákazníky.

### ***Makroekonomické vlivy***

Ekonomické tendence mají velký vliv na prodejnost výrobků ve všech odvětvích. Položka za nerezový výrobek není právě nízká, proto důležitým ukazatelem pro trh je úroková míra úvěrů, která čím je nižší, tím více posiluje koupěschopnost zákazníků. Co se týče domácí výroby, velkou roli hraje kurz Kč k Euru. Vývoj inflace je v posledních 2 letech příznivý pro všechny výrobní obory, včetně výroby nerezových výrobků.

Růst hrubého domácího produktu (HDP) v české ekonomice se již tři čtvrtletí dostal ze

záporných hodnot a nyní se opět blíží k tříprocentní hranici. Po hluboké recesi vykazala eurozóna v posledním čtvrtletí 2009 již druhé čtvrtletí po sobě kladný růst reálného HDP. Dostupné údaje naznačují, že toto oživení bylo po posílení světového obchodu taženo vývozem. Toto oživení posílily také přechodné faktory jako soubory fiskálních stimulů a cyklus vývoje zásob. Vzhledem k tomu, že vlivy těchto faktorů časem pominou, očekává se, že růst HDP v roce 2010 zůstane mírný, i když hospodářskou aktivitu by stále výrazněji měl podporovat vývoz a pomalu oživující se domácí poptávka a odrážet tak zpožděné vlivy opatření měnové politiky a výrazné snahy směřující k obnovení funkcí finančního systému. Podle očekávání by oživení mělo být konsolidované v roce 2011.

Trend růstu by měl zůstat slabší než před recesí, a to v důsledku potřeby korigovat rozvahy v řadě sektorů a dále skutečnosti, že spotřebu tlumí slabá perspektiva na trhu práce a že opatrnostní úspory zůstávají vysoké. Oživení soukromých investic během sledovaného období by podle projekcí mělo být tlumeno vysokou mírou nevyužitých kapacit a rovněž perspektivou nízké poptávky. Reálný HDP, který v roce 2009 meziročně oslabil o 4,0 %, by měl v roce 2010 růst mezi 0,4 a 1,2 % a v roce 2011 mezi 0,5 a 2,5 %.

I když jsou odhady ročního potenciálního růstu rovněž nižší než před recesí, mezera výstupu by se měla ve sledovaném období zúžit.

### ***Politicko-právní soustava***

Fungování ekonomiky je usměrňováno řadou zákonů, předpisů a vyhlášek. Mezi nejdůležitější patří normy, týkající se vytváření a fungování tržního prostředí. Jedná se například o: Obchodní zákoník č. 513/1991Sb., Zákon o DPH č. 235/2004 Sb., Zákon o spotřebních daních č. 587/1992 Sb., Zákoník práce 65/1965 Sb., Zákon o ochraně hospodářské soutěže č. 328/1991 Sb., Občanský zákoník č. 40/1958 Sb.

### ***Přírodní prostředí***

V současné době se nejen v průmyslu stále více dostává do popředí otázka ochrany životního prostředí. Ta je zabezpečována legislativními normami a limity ze strany státních institucí, ale i mezinárodních organizací. Při výrobě se jedná například o nepoužívání materiálů podléhajících zákazu či omezenému použití jako např. kadmium, rtuť, azbest či freony. Při výrobě se nesmí zapomínat ani na recyklaci starých výrobků. Neméně důležitou

roli při výrobě, zejména ovlivňování nákladů, hraje i dostupnost a dostatečnost přírodních zdrojů a surovin.

### ***Technologické prostředí***

Požadavky zákazníků na kvalitu, design, spolehlivost, bezpečnost a jiné parametry výrobků se neustále zvyšují. Výjimkou není ani strojírenský průmysl. Zákaznická poptávka vyžaduje, aby výrobci uváděli na trh stále složitější výrobky v relativně velmi krátkých cyklech, které odpovídají aktuálnímu vkusu potenciálních kupujících a technologickým tendencím. Pro udržení konkurenceschopnosti je proto nutné neustálé sledování změn a inovací i ve zdánlivě nesouvisejících oborech. Při konstrukci výrobků jsou zohledňovány nejnovější poznatky používaných materiálů.

### ***Sociálně – kulturní prostředí***

Prvky sociálního a kulturního prostředí mají velký vliv na obyvatele, což se promítá do spotřebního a kupního chování zákazníků.

**Na straně zákazníků: Kdo je zákazník?** Jsou to především koneční spotřebitelé – malé a střední firmy nebo firmy zajišťující montážní celky. **Co zákazník požaduje?** Při pořízení výrobku zákazník požaduje spolehlivost, přijatelnou cenu, bezpečnost, kvalitní servisní služby a široký výběr.

**Na straně konkurence:** Konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat. S otevíráním českého trhu světu značně stoupá význam výzkumu konkurence. **Konkurenci rozpočtovou** představují všechny firmy, které soupeří s výrobcem o zákaznickovy peníze. Mohou to být tedy montážní firmy, stavební firmy a různí výrobci spotřebního zboží.

**Konkurenci značkovou** tvoří výrobci, kteří nabízejí zákazníkům podobné výrobky za podobné ceny.

### 3.2 Finanční analýza

Z manažerského pohledu je důležité porovnání určitého podniku s charakteristicky podobným podnikem (tzv. mezipodnikovým srovnáním), případně s odvětvovým průměrem. Mezi základní poměrové ukazatele řadíme ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti, ukazatele výnosnosti a ukazatele tržní hodnoty podniku. Veškeré podklady jsou doloženy z rozvahy a výkazu zisku a ztrát firmy za roky 2005 - 2008. Údaje k výpočtu jsou uspořádány včetně výpočtů do excelovské tabulky (tab.2).

Tyto finanční a rozpočtové faktory byly vybrány záměrně z roku 2008 a pro porovnání byly použity předcházející roky 2007-2005. Firma byla před krachem a jediné možné řešení představoval vstup nového investora, případně prodej firmy a změna vlastníka. V současné době má firma nového vlastníka (finančně silného). Byl zahájen nový proces a firma je stabilizovaná.

Tab.2: Podklady z rozvahy a výkazu zisku a ztrát firmy PENT, a.s.za roky 2008 - 2005.

| rok / hodnotové ukazatele (v tis.)          | 2008    | 2007    | 2006    | 2005    |
|---|---------|---------|---------|---------|
| celková aktiva                              | 43 245  | 46 349  | 43 994  | 44 192  |
| krátkodobé závazky                          | 22 953  | 21 363  | 24 540  | 29 390  |
| zásoby                                      | 7 760   | 12 344  | 24 082  | 25 676  |
| hotovost                                    | 73      | 54      | 48      | 57      |
| krátk. cenné papíry                         | 0       | 0       | 0       | 0       |
| celkové tržby                               | 117 534 | 136 316 | 127 125 | 105 669 |
| průměrná zásoba                             | 7 760   | 12 344  | 24 082  | 25 676  |
| pohledávky                                  | 34 694  | 35 760  | 23 124  | 21 452  |
| Dlouhodobý hmotný majetek (DHM)             | -2 247  | -4 761  | -7 038  | -5 509  |
| celkový dluh                                | 23 786  | 22 195  | 25 322  | 853     |
| zisk před ú. a zd.                          | -4 076  | 3 283   | 3 427   | 853     |
| daň z příjmů za běžnou činnost              | 0       | 717     | 600     | 57      |
| nákladové úroky                             | 949     | 454     | 268     | 206     |
| čistý zisk                                  | -5 025  | 2 112   | 2 559   | 590     |
| vlastní kapitál                             | 7 227   | 12 255  | 10 148  | 7 592   |
| Oběžná aktiva                               | 45 302  | 50 559  | 50 283  | 52 646  |
| Rezervní fondy                              | 600     | 300     | 300     | 300     |
| Výsledek hospodaření m.l.                   | 8 655   | 6 845   | 4 289   | 3 700   |
| Výsledek hospodaření za běžné účetní období | -5 028  | 2 109   | 2 559   | 590     |

Pozn.:

Záporná hodnota součtové položky DHM je způsobena existencí oceňovacího rozdílu k nabytému majetku.



Pro firmu PENT, a.s. jsou vypočteny tyto dílčí ukazatele finanční analýzy (tab. 3).  
V příloze této bakalářské práce jsou doloženy rozvaha a výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu za rok 2008.

Tab.3: Výpočty ukazatelů likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability firmy PENT, a.s. za roky 2008 - 2005.

| rok / výpočet ukazatele              | 2008     | 2007   | 2006     | 2005   |
|--------------------------------------|----------|--------|----------|--------|
| běžná likvidita                      | 1,88     | 2,17   | 1,79     | 1,50   |
| Rychlá likvidita                     | 1,64     | 1,59   | 0,81     | 0,63   |
| Hotovostní likvidita                 | 0,003    | 0,003  | 0,002    | 0,002  |
| Obrat zásob                          | 15,15    | 11,04  | 5,28     | 4,12   |
| Doba obratu zásob                    | 23,77    | 32,60  | 68,20    | 87,47  |
| Doba obratu pohledávek               | 106,27   | 94,44  | 65,48    | 73,08  |
| Celková zadluženost (%)              | 55,00    | 47,89  | 57,56    | 1,93   |
| Ukazatel úrokového krytí (%)         | - 329,50 | 822,88 | 1 378,73 | 514,08 |
| Rentabilita tržeb (%)                | - 4,28   | 1,55   | 2,01     | 0,56   |
| Výdělečná síla podniku               | - 0,09   | 0,07   | 0,08     | 0,02   |
| Rentabilita aktiv (ROA)              | - 0,12   | 0,05   | 0,06     | 0,01   |
| Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) | - 0,70   | 0,17   | 0,25     | 0,08   |

### Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity měříme schopnost firmy vyrovnat (uspokojit) své splatné závazky.

**Běžná likvidita** = oběžný majetek (aktiva) / krátkodobé závazky

Doporučenou hodnotu 1,5 – 2,5 firma splnila za všechna sledovaná období. Tento ukazatel měří platební schopnost podniku za kratší období (měsíčně).

**Pohotovostní likvidita** = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Optimální hodnota 1 – 1,5 znamená, že firma má k dispozici dostatek finančních prostředků. Je zřejmé, že v roce 2007 a 2008 firma nedisponovala dostatkem finančních prostředků.

**Okamžitá likvidita** = (hotovost + krátkodobé cenné papíry) / krátkodobé závazky

K optimální hodnotě 0,5 se firma z daleka nepřibližuje, nebyla schopna hradit své splatné závazky v žádném ze sledovaného období.

## Ukazatele aktivity

Ukazatel aktiv vypovídá o efektivitě podnikového hospodaření.

**Obrat zásob** = tržby / průměrná zásoba

Hodnota ročního ukazatele počtu obrátek zásob nám ukazuje na poměrně příznivou situaci.

**Doba obratu zásob** = průměrná zásoba / tržby / 360

Efektivita obracení zásob a proces hospodaření s oběžným majetkem značí poměrně dobrou dobu obratu.

**Doba obratu pohledávek** = pohledávky / tržby / 360

Pro podnikové hospodaření je časové období značně dlouhé. Podnik musel v roce 2008 čekat 107 dní na obdržení platby za prodané zboží. Z výpočtové tabulky je vidět, že od roku 2006 má doba obratu pohledávek stoupající tendenci.

## Ukazatele zadluženosti

Tímto ukazatelem je měřen rozsah, v jakém podnik využívá k financování dluh.

**Celková zadluženost** = celkový dluh / celková aktiva

Zadluženost za sledované období 2006 – 2008 je v intervalu doporučených hodnot. Doporučená hodnota je 40 – 60 %. Vychází z rozvahy. Rok 2005 vycházel mírně nad doporučenou hodnotu.

**Ukazatel úrokového krytí** = zisk před úroky a zdaněním / placené úroky

Záporná hodnota (ztráta) je velkým varováním pro banky. Hodnota poukazuje na neschopnost podniku platit za použití cizích zdrojů. Vychází z výsledovky.

## Ukazatele rentability

Ukazateli rentability porovnáme zisk podniku s tržbami, celkovým vloženým kapitálem nebo s kapitálem vlastním, přitom zisk může být chápán jako EBIT, EBT nebo EAT. Tyto ukazatele přinášejí obraz o efektivitě podnikání firmy PENT, a.s.

**Rentabilita tržeb** = čistý zisk / tržby

V roce 2008 na 1 Kč tržeb vychází 4% podíl zisku. V předcházejících letech se pohyboval podíl na zisku pod hranicí 2%.

**Výdělečná síla podniku** = zisk před zdaněním a zaplacením úroků / celková aktiva

**Rentabilita aktiv (ROA)** = čistý zisk / aktiva

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** = čistý zisk / vlastní kapitál

Záporné hodnoty v roce 2008 ukazují, jak neefektivně podnik využíval vlastní kapitál porovnáním s předcházejícími lety .

## Identifikátor bankrotu

Předpověď z hlediska finanční analýzy o případném finančním krachu firmy jsme se pokusili zjistit pomocí Altmanova modelu Z-score upravenou pro společnosti obchodované na veřejných trzích.

Tab.4: Výpočty Altmanova Z-score firmy PENT, a.s. za roky 2008 - 2005.

| rok / výpočet     | 2008        | 2007        | 2006       | 2005        |
|-------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Altmanovo Z-score | 2,932345219 | 3,977295935 | 3,83226436 | 3,005628663 |

## Altmanovo Z-skóre

= 0,717 (čistý pracovní kapitál/celková aktiva ) + 0,847 (kumulovaný zisk/celková aktiva) + 3,107 (EBIT/celková aktiva) + 0,42 (vlastní kapitál/dluhy) + 0,998 (celkové tržby/celková aktiva)

Výpočet modelu finančního zdraví nepotvrdil ani v jednom období, že by se firma nacházela ve finančních problémech. Naopak ukazoval na finančně silný podnik, protože výsledek výsledné hodnoty je  $Z > 2,99$ . Pouze v roce 2008 se podnik nachází v „šedé zóně“ nevyhraněných výsledků ( $1,88 > Z < 2,99$ ).

Lze konstatovat, že pro rychlou identifikaci negativního vývoje firmě PENT, a.s. dostačovalo trvalé sledování ukazatele likvidity I. stupně (likvidita okamžitá), kterou vypočítáme jako podíl finančního majetku a krátkodobých závazků.

### 3.3 Návrh strategické řízení pro firmu PENT, a.s.

Existuje mnoho pohledů na řízení a růst firmy. Některé pohledy vycházejí především z růstu počtu zaměstnanců, z objemu tržeb nebo podílu na trhu atd. Návrh strategie expanze vychází z prognózy firmy a vzhledem k tomu, že společnost PENT, a.s. zaměstnává větší počet zaměstnanců, je doporučeno rozdělit strategii řízení do 3 fází:

**1. fáze:** zrodu a stabilizace firmy,

**2. fáze:** výrobně produktivní řízení,

**3. fáze:** stabilizace pozic na trhu.

#### Je třeba v první řadě eliminovat výskyt krizových situací, zejména:

**Počáteční potíže:** vstup na trh mohou komplikovat legislativně právní problémy spojené s novým a neznámým prostředím, počáteční nezáměr o výrobky, nedostatek informací o produktech, atd.

**Dětské nemoci:** oblast vytváření obchodně odběratelských vztahů skrývá mnohá úskalí, o kterých doposud společnost neví, problémy mohou nastat jak při komunikaci se zákazníkem, tak i při dodavatelsko odběratelských vztazích nebo subjekty spolupracujícími přímo ve výrobě.

- **Organizační potíže:** jde o diverzifikaci výroby a služeb, synchronizaci činností a celkovou situaci uvnitř podniku.
- **Odbytové potíže:** PENT, a.s. se zaměří na eliminaci faktorů snižujících tržby, průchodnost distribučních kanálů, včasnou a jednoduchou komunikaci, včasné řešení problémů a předcházení krizí vedoucích k možnému úpadku a zániku firmy.

## **Strategický plán společnosti**

Celkovou strategii na řízení společnosti PENT, a.s. je možné shrnout do stručného vyjádření základních cílů, které budou prosazovány na taktické úrovni. Nejdříve se společnost PENT, a.s. pokusí „zakotvit“ na českém trhu a stabilizovat svou pozici. Vytvoří síť kvalitních, schopných a seriózních odběratelů na českém i zahraničním trhu (podle zkušeností konkurenčních firem). Průběžně s výrobou a vývojem nových produktů bude vhodným způsobem informovat potenciální zákazníky, aby vstoupila do jejich povědomí (kvalitní a nenásilnou reklamní kampaň pro dobrou image). Zaměří se na zajištění spolehlivosti vlastních výrobků i služeb. Musí reagovat na vývoj skutečné situace na trhu a odezvu na nové výrobky ze strany zákazníka.

## **Strategie vůdcovství v nákladech**

Tato strategie vychází z typologie strategií dle Portera. Je založena na předpokladu, že podnik může dosáhnout konkurenční výhody cestou nízkých nákladů. Cílem této strategie je nabízet výrobky standardní kvality, přičemž náklady jsou podstatně nižší, než je průměr v oboru.

### **Důsledky strategie u společnosti PENT, a.s.:**

Tato strategie by měla přinášet vyšší zisky, které bude možno reinvestovat za účelem zlepšení kvality výrobků a přitom mít cenu, která je shodná s průměrem v oboru, dalším důsledkem snížení nákladů bude zvýšení konkurenceschopnosti. Zvýší-li dodavatelé ceny PENT, a.s. to nezasáhne v takové míře jako konkurenty s vyššími náklady, nízké náklady umožní společnosti PENT, a.s. cenově soutěžit. PENT, a.s. jako výrobce s nízkými náklady tak může zabránit konkurentům, aby cenově soutěžili. V případě cenové války bude v lepší

pozici. Postavení firmy PENT, a.s. s nízkými náklady také může dobře zabraňovat vstupu nového konkurenta na trh, zvláště pokud by potenciální konkurent doufal, že může cenově soutěžit.

Protože strojírenská nerezová výroba využívá hlavně výrobní zakázkový proces, velkou nákladovou položku představuje práce. Podnik zaměstnává zhruba 120 pracovníků na různých pozicích. Pro dosažení cíle a správné naplánování strategie jsou potřebné dovednosti pracovníků v navrhování technologických postupů, v metodách odměňování podle výsledků, ve vedení a motivaci pracovníků, atd. Nízkých nákladů ve výrobě se dosahuje hlavně neustálým zvyšováním produktivity práce, dobrou organizací práce a zdůrazňováním kontroly a efektivnosti.

## Závěr

Strojírenský průmysl je nejdůležitějším průmyslovým odvětvím v České republice a díky společnosti PENT, a.s. jeho váha ještě vzrostla. Vedle přímého ekonomického přínosu samotného závodu PENT, a.s. který zaměstnává okolo 120 zaměstnanců, jde také o velmi široký sektor dodavatelských firem, jež díky firmě prosperují. Příchod společnosti PENT, a.s. nepřímo zajistil vznik dalších 50 pracovních míst ve všech oblastech: výrobou strojírenských komponentů počínaje a úklidovými službami konče.

Toho však firma může dosáhnout jen maximálně efektivní výrobou, každodenním snižováním nákladů, odstraňováním všech ztrát a prostojů ve výrobním procesu a štihlou výrobou. Na druhou stranu PENT, a.s. nehodlá přistoupit na jakékoli kompromisy v otázce kvality. Klíčem k dosažení těchto cílů je výrobní systém a jeho **základní principy**: Kaizen = neustálé zlepšování, řešení problémů přímo na místě jejich vzniku, zastavení výrobního procesu ihned po objevení problému, týmová spolupráce.

Ze statistických výzkumů, uvedených v prvních kapitolách, vyplývá, že je věnována nedostatečná pozornost předcházení krizím. Čísla ukázala, že dvě třetiny krizí jsou následkem pomalu se rozvíjejícího a sílícího problému. Nejedná se tedy jen o nedostatečné využití managementu rizik, ale výsledky nám ukazují, že ani kontrolní mechanismy, které mají sledovat krizové ukazatele a předcházet tak vzniku krizí, zřejmě nejsou efektivně využívány. Pokud se většina společností nevěnuje předcházení krizím z důvodu úspor a věnují veškeré úsilí do rozvíjení podniku, dojde k bodu, kdy se vyskytne problém, který překryje i doposud dosažené výsledky. Maximální pozornost by měla být věnována především controllingu. Zvýšená pozornost by měla rovněž být věnována pravidelným finančním analýzám z účetních výkazů.

V bakalářské práci byla provedena finanční analýza – vypočteny finanční ukazatele za rok 2005 – 2008 stejně jako Altmanova Z-score. Altmanova Z-score přitom neidentifikovalo blížící se krizi (v roce 2008 pouze firmu umísťuje na horní hranici šedé zóny. Lze konstatovat, že pro rychlou identifikaci negativního vývoje firmě PENT, a.s. dostačovalo trvalé sledování ukazatele likvidity I. stupně (likvidita okamžitá), kterou vypočítáme jako podíl finančního majetku a krátkodobých závazků.

Na základě pravidelného sledování stavu podniku může být rovněž dosaženo většího úspěchu při přípravách krizových scénářů. Právě počáteční fáze bývá často nejdůležitější a rychlá a adekvátní reakce může být klíčovou činností. Každá krize nemusí skončit insolvenčním řízením.

## Literatura

### Monografické publikace

- [1] DĚDIČ, J., MAŘÍK, M. Akvizice a oceňování podniků 1. vyd. Praha: Vysoká škola . ekonomická, 1992. 83 s. ISBN 80-7079-938-2
- [2] DOUCHA, R. Bilanční analýza 1. vyd. Praha: Grada, 1995. 83 s. ISBN 80-85623-89-7
- [3] DOUCHA, R. Finanční analýza podniku 1. vyd. Praha: VOX, 1996. 224 s. ISBN 80-902111-2-7
- [4] HÁLEK, V. Krizový management: aplikace při řízení podniku 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006. 317 s. ISBN 80-7041-248-8
- [5] HNILICA, J., KISLINGEROVÁ, E. Měření výkonnosti podniku 1.vyd. Praha : Eeconomica, 2004. 96 s. ISBN 80-245-0785-4
- [6] SMEJKAL, V.; RAIS, K. Řízení rizik 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7
- [7] RAIS, R. Specifika krizového managementu 1. vyd. Ostrava : Key Publishing, 2007. 92 s. 92,978-80-87071-11-3
- [8] VEBER, J. a kol. Management: Základy – prosperita - globalizace 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [9] ZUZÁK, R. Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi) 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 179 s. ISBN: 80-86419-74-6
- [10] RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi. 2. aktualiz. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [11] SUCHÁNEK, P. Finanční management. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2007. 128s, ISBN 978-80-210-4277-3.
- [12] MAŘÍK, M. Koupě podniku jako součást podnikové strategie 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X

### Články

- [13] FUŇKOVÁ, A.; FOTR, J. Průzkum stavu řízení rizika v českých firmách. Moderní řízení, 2005, roč. 40, č. 12, s. 22-25. ISSN 0026-8720
- [14] SVOBODA, R. Interním auditem na rizika. Moderní řízení, 2005, roč. č. 11, s. 42 – 44 ISSN 0026-8720



[15] RUDOLF, F. Krizový barometr Moderní řízení, 2005, roč. 40, č. 10, s. 34.

ISSN 0026-8720

[16] b.a. Controllingem ke zjednodušení řízení. Moderní řízení, 2004, roč. 39, č. 10, s. 59 - 61. ISSN 0026-8720

[17] b.a. Interní audit v ČR. Moderní řízení, 2007, roč. 42, č. 5, s. 53 – 55. ISSN: 0026-8720

### **Elektronické zdroje**

[18] SMUTNÝ, Petr. Čas na restrukturalizaci vaší firmy?. Ekonom.iHNed.cz [online]. 6. 1. 2009, [cit. 2009-03-04]. Dostupný na WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-32302580-cas-na-restrukturalizaci-vasi-firmy>> ISSN 1213-7693

[19] ŠREIT, Vladimír. Moderní controlling. Modernirizeni.iHNed.cz [online]. 14. 12. 2007, [cit. 2009-03-04]. Dostupný na WWW: <[http://managerweb.ihned.cz/c3-22611300-T00000\\_d-moderni-controlling](http://managerweb.ihned.cz/c3-22611300-T00000_d-moderni-controlling)> ISSN 1213-7693.

[20] NOVOTNÝ, Petr. Fúze a akvizice: Zvýší zisk akcionářů? Měsíc.cz [online]. 25. 5. 2007 [cit. 2009-03-22]. Dostupný na WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/fuze-a-akvizice-zvysi-zisk-akcionaru/>> ISSN 1213-4414

### **Předpisy**

[21] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce a související předpisy, ve znění pozdějších předpisů

[22] Zákon č. 125/2003 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, ve znění pozdějších předpisů

[23] Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů

[24] Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

### **Seznam tabulek**

Tab. 1: Matice pro vyhodnocení rizika.....str . 15

Tab. 2 : Podklady z rozvahy a výkazu zisku a ztrát firmy za roky 2008 - 2005.....str. 51

Tab.3: Výpočty ukazatelů likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability firmy PENT, a.s. za roky 2008 - 2005.....str. 52

Tab.4: Výpočty ukazatelů likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability firmy PENT, a.s. za roky 2008 - 2005.....str. 54

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni ..... 31.03.2009 .....  
(v celých tisících Kč)

IČ  
25979493

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
PENT a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště  
Janákova 2170

Hořice

508 01

| Označení<br>a | AKTIVA<br>b  | Číslo<br>řádku<br>c | Běžné účetní období |              |            | Minulé úč. období |
|---------------|--|---------------------|---------------------|--------------|------------|-------------------|
|               |  |                     | Brutto<br>1         | Korekce<br>2 | Netto<br>3 | Netto<br>4        |
|               | AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+62) = ř.66                       | 001                 | 43811               | -563         | 43248      | 46350             |
| A.            | Pohledávky za upsaný základní kapitál                      | 002                 |                     |              |            |                   |
| B.            | Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)                            | 003                 | -11815              | 9568         | -2247      | -4761             |
| B. I.         | Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)                   | 004                 | 120                 | -120         |            |                   |
| B. I. 1.      | Zřizovací výdaje   | 005                 |                     |              |            |                   |
| 2.            | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje                         | 006                 |                     |              |            |                   |
| 3.            | Software   | 007                 | 120                 | -120         |            |                   |
| 4.            | Ocenitelná práva   | 008                 |                     |              |            |                   |
| 5.            | Goodwill (+/-)   | 009                 |                     |              |            |                   |
| 6.            | Jiný dlouhodobý nehmotný majetek                           | 010                 |                     |              |            |                   |
| 7.            | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek                    | 011                 |                     |              |            |                   |
| 8.            | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek           | 012                 |                     |              |            |                   |
| B. II.        | Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)                     | 013                 | -11936              | 9688         | -2248      | -4762             |
| B. II. 1.     | Pozemky  | 014                 | 893                 |              | 893        | 893               |
| 2.            | Stavby   | 015                 | 15998               | -2183        | 13815      | 14260             |
| 3.            | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí             | 016                 | 3275                | -1923        | 1352       | 1603              |
| 4.            | Pěstitelské celky trvalých porostů                         | 017                 |                     |              |            |                   |
| 5.            | Dospělá zvířata a jejich skupiny                           | 018                 |                     |              |            |                   |
| 6.            | Jiný dlouhodobý hmotný majetek                             | 019                 |                     |              |            |                   |
| 7.            | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek                      | 020                 | 1003                |              | 1003       | 552               |
| 8.            | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek             | 021                 |                     |              |            |                   |
| 9.            | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku                        | 022                 | -33105              | 13794        | -19311     | -22070            |
| B. III.       | Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)                   | 023                 | 1                   |              | 1          | 1                 |
| B. III. 1.    | Podíly v ovládaných a řízených osobách                     | 024                 |                     |              |            |                   |
| 2.            | Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem         | 025                 |                     |              |            |                   |
| 3.            | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly                   | 026                 |                     |              |            |                   |
| 4.            | Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv | 027                 |                     |              |            |                   |
| 5.            | Jiný dlouhodobý finanční majetek                           | 028                 | 1                   |              | 1          | 1                 |
| 6.            | Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek                     | 029                 |                     |              |            |                   |
| 7.            | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek           | 030                 |                     |              |            |                   |
| C.            | Oběžná aktiva (ř.32+39+47+57)                              | 031                 | 55433               | -10131       | 45302      | 50560             |
| C. I.         | Zásoby (ř.33 až 38)  | 032                 | 7760                |              | 7760       | 12345             |
| C. I. 1.      | Materiál   | 033                 | 3076                |              | 3076       | 4669              |
| 2.            | Nedokončená výroba a polotovary                            | 034                 | 3114                |              | 3114       | 3916              |
| 3.            | Výrobky  | 035                 | 509                 |              | 509        | 1810              |
| 4.            | Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny                   | 036                 |                     |              |            |                   |
| 5.            | Zboží  | 037                 | 1061                |              | 1061       | 1950              |
| 6.            | Poskytnuté zálohy na zásoby                                | 038                 |                     |              |            |                   |

| Označení<br>a | AKTIVA<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Běžné účetní období |              |            | Minulé úč. období |
|---------------|---|---------------------|---------------------|--------------|------------|-------------------|
|               |   |                     | Brutto<br>1         | Korekce<br>2 | Netto<br>3 | Netto<br>4        |
| C. II.        | Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)                               | 039                 |                     |              |            |                   |
| C. II. 1.     | Pohledávky z obchodních vztahů                                    | 040                 |                     |              |            |                   |
| 2.            | Pohledávky - ovládající a fiduci osoba                            | 041                 |                     |              |            |                   |
| 3.            | Pohledávky - podstatný vliv                                       | 042                 |                     |              |            |                   |
| 4.            | Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení | 043                 |                     |              |            |                   |
| 5.            | Dlouhodobé poskytnuté zálohy                                      | 044                 |                     |              |            |                   |
| 6.            | Dohadné účty aktivní  | 045                 |                     |              |            |                   |
| 7.            | Jiné pohledávky   | 046                 |                     |              |            |                   |
| 8.            | Odložená daňová pohledávka  | 047                 |                     |              |            |                   |
| C. III.       | Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)                               | 048                 | 44825               | -10131       | 34694      | 35760             |
| C. III. 1.    | Pohledávky z obchodních vztahů                                    | 049                 | 43818               | -10131       | 33687      | 35503             |
| 2.            | Pohledávky - ovládající a fiduci osoba                            | 050                 |                     |              |            |                   |
| 3.            | Pohledávky - podstatný vliv                                       | 051                 |                     |              |            |                   |
| 4.            | Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení | 052                 |                     |              |            |                   |
| 5.            | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění                        | 053                 |                     |              |            |                   |
| 6.            | Stát - daňové pohledávky  | 054                 | 800                 |              | 800        |                   |
| 7.            | Krátkodobé poskytnuté zálohy                                      | 055                 | 199                 |              | 199        | 248               |
| 8.            | Dohadné účty aktivní  | 056                 | 8                   |              | 8          | 9                 |
| 9.            | Jiné pohledávky   | 057                 |                     |              |            |                   |
| C. IV.        | Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)                         | 058                 | 2848                |              | 2848       | 2455              |
| C. IV. 1.     | Peníze  | 059                 | 73                  |              | 73         | 54                |
| 2.            | Účty v bankách  | 060                 | 2775                |              | 2775       | 2401              |
| 3.            | Krátkodobé cenné papíry a podíly                                  | 061                 |                     |              |            |                   |
| 4.            | Požizovaný krátkodobý finanční majetek                            | 062                 |                     |              |            |                   |
| D. I.         | Časové rozlišení (ř. 64 až 66)                                    | 063                 | 193                 |              | 193        | 551               |
| D. I. 1.      | Náklady příštích období   | 064                 | 193                 |              | 193        | 551               |
| 2.            | Komplexní náklady příštích období                                 | 065                 |                     |              |            |                   |
| 3.            | Příjmy příštích období  | 066                 |                     |              |            |                   |

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni ..... 31.03.2009 .....  
(v celých tis. Kč)

|          |
|----------|
| IČ       |
| 25979493 |

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
PENT a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště  
Janákova 2170

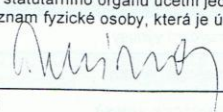
Hořice

508 01

| Označení<br>a | TEXT<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|---|---------------------|-----------------------------|--------------|
|               |   |                     | běžném<br>1                 | minulém<br>2 |
| I.            | Tržby za prodej zboží   | 01                  | 221                         | 164          |
| A.            | Náklady vynaložené na prodané zboží   | 02                  | 179                         | 131          |
| +             | Obchodní marže (f.01-02)  | 03                  | 42                          | 33           |
| II.           | Výkony (f.05+06+07)   | 04                  | 115877                      | 130006       |
| II. 1.        | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb  | 05                  | 117534                      | 136316       |
| 2.            | Změna stavu zásob vlastní činnosti  | 06                  | -1848                       | -8496        |
| 3.            | Aktivace  | 07                  | 191                         | 2186         |
| B.            | Výkonová spotřeba (f.09+10)   | 08                  | 68345                       | 68062        |
| B. 1.         | Spotřeba materiálu a energie  | 09                  | 43720                       | 60847        |
| 2.            | Služby  | 10                  | 24625                       | 7215         |
| +             | Přidaná hodnota (f.03+04-08)  | 11                  | 47574                       | 61977        |
| C.            | Osobní náklady (f.13 až 16)   | 12                  | 38600                       | 34650        |
| C. 1.         | Mzdové náklady  | 13                  | 28399                       | 25117        |
| 2.            | Odměny členům orgánů společnosti a družstva   | 14                  | 195                         | 642          |
| 3.            | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění   | 15                  | 9687                        | 8594         |
| 4.            | Sociální náklady  | 16                  | 319                         | 297          |
| D.            | Daně a poplatky   | 17                  | 136                         | 241          |
| E.            | Odpisy dlouhodobého majetku a materiálu   | 18                  | 741                         | 669          |
| III.          | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f.20+21)  | 19                  | 1704                        | 1879         |
| III. 1.       | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku  | 20                  | 11                          |              |
| 2.            | Tržby z prodeje materiálu   | 21                  | 1693                        | 1879         |
| F.            | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f.23+24)                                  | 22                  | 1646                        | 592          |
| F. 1.         | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku  | 23                  |                             |              |
| 2.            | Prodaný materiál  | 24                  | 1646                        | 592          |
| G.            | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-) | 25                  | 5481                        | -1068        |
| IV.           | Ostatní provozní výnosy   | 26                  | 397                         | 200          |
| H.            | Ostatní provozní náklady  | 27                  | 7645                        | 25884        |
| V.            | Převod provozních výnosů  | 28                  |                             |              |
| I.            | Převod provozních nákladů   | 29                  |                             |              |
| *             | Provozní výsledek hospodaření (f.11-12-17-18+19-22-/+/-25)+26-27+(-28)-(-29)]                         | 30                  | -4574                       | 3088         |

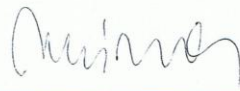
| Označení<br>a | TEXT<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|---|---------------------|-----------------------------|--------------|
|               |   |                     | běžném<br>1                 | minulém<br>2 |
| VI.           | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů   | 31                  |                             |              |
| J.            | Prodané cenné papíry a podíly   | 32                  |                             |              |
| VII.          | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34 až 36)                                       | 33                  |                             |              |
| VII. 1.       | Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 34                  |                             |              |
| 2.            | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů                                     | 35                  |                             |              |
| 3.            | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku  | 36                  |                             |              |
| VIII.         | Výnosy z krátkodobého finančního majetku  | 37                  |                             |              |
| K.            | Náklady z finančního majetku  | 38                  |                             |              |
| IX.           | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů  | 39                  |                             |              |
| L.            | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů   | 40                  |                             |              |
| M.            | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)                            | 41                  |                             |              |
| X.            | Výnosové úroky  | 42                  | 110                         | 9            |
| N.            | Nákladové úroky   | 43                  | 949                         | 454          |
| XI.           | Ostatní finanční výnosy   | 44                  | 2749                        | 849          |
| O.            | Ostatní finanční náklady  | 45                  | 2364                        | 2006         |
| XII.          | Převod finančních výnosů  | 46                  |                             |              |
| P.            | Převod finančních nákladů   | 47                  |                             |              |
| *             | Finanční výsledek hospodaření [(ř.31-32+33+37-38+39-40+(+/-41)+42-43+44-45+(-46)-(-47)]     | 48                  | -454                        | -1602        |
| Q.            | Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)  | 49                  |                             | 717          |
| Q. 1.         | - splatná   | 50                  |                             | 666          |
| 2.            | - odložená  | 51                  |                             | 51           |
| **            | Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)   | 52                  | -5028                       | 769          |
| XIII.         | Mimořádné výnosy  | 53                  |                             | 1343         |
| R.            | Mimořádné náklady   | 54                  |                             |              |
| S.            | Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)   | 55                  |                             |              |
| S. 1.         | - splatná   | 56                  |                             |              |
| 2.            | - odložená  | 57                  |                             |              |
| *             | Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)   | 58                  |                             | 1343         |
| T.            | Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)                                     | 59                  |                             |              |
| ***           | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)                                    | 60                  | -5028                       | 2112         |
| ****          | Výsledek hospodaření před zdaněním  | 61                  | -5028                       | 2829         |

Pozn.:

|                              |  |   |
|------------------------------|--|---|
| Sestaveno dne: 29.09.09      | <b>PENT</b> , a.s. <small>alešův podnik</small><br>Janáčkova 2170, 508 01 Holice<br>IČO 2597949; DIČ 230750740 | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky<br>Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou<br> |
| Právní forma účetní jednotky | Předmět podnikání<br>výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely  |   |

| Označení<br>a | PASIVA<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Stav v běžném<br>účetním období<br>5 | Stav v minulém<br>účetním období<br>6 |
|---------------|---|---------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| B. III.       | Krátkodobé závazky (č.103 až 113)                               | 102                 | 22953                                | 21363                                 |
| B. III. 1.    | Závazky z obchodních vztahů                                     | 103                 | 20624                                | 15559                                 |
| 2.            | Závazky - ovládající a řídicí osoba                             | 104                 |                                      |                                       |
| 3.            | Závazky - podstatný vliv  | 105                 |                                      |                                       |
| 4.            | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 106                 |                                      |                                       |
| 5.            | Závazky k zaměstnancům  | 107                 | 1389                                 | 1573                                  |
| 6.            | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění       | 108                 | 624                                  | 741                                   |
| 7.            | Stát - daňové závazky a dotace                                  | 109                 | 125                                  | 1285                                  |
| 8.            | Krátkodobé přijaté zálohy                                       | 110                 |                                      | 1948                                  |
| 9.            | Vydané dluhopisy  | 111                 |                                      |                                       |
| 10.           | Dohadné účty pasivní  | 112                 | 191                                  | 257                                   |
| 11.           | Jiné závazky  | 113                 |                                      |                                       |
| B. IV.        | Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115 až 117)                        | 114                 | 12235                                | 11898                                 |
| B. IV. 1.     | Bankovní úvěry dlouhodobé                                       | 115                 |                                      |                                       |
| 2.            | Krátkodobé bankovní úvěry                                       | 116                 | 12235                                | 11598                                 |
| 3.            | Krátkodobé finanční výpomoci                                    | 117                 |                                      | 300                                   |
| C. I.         | Časové rozlišení (ř.119+120)                                    | 118                 |                                      |                                       |
| C. I. 1.      | Výdaje příštích období  | 119                 |                                      |                                       |
| 2.            | Výnosy příštích období  | 120                 |                                      |                                       |

Pozn.:

|  |   |
|--|---|
| Sestaveno dne: 29.09.09  | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky<br>nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou<br>(4) |
| <b>PENT, a.s.</b><br>Janákova 2170 508 01 Hořice<br>IČO 25979498 |   |
| Právní forma účetní jednotky                                     | Předmět podnikání:<br>výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely  |

| Označení   | PASIVA  | Číslo řádku | Stav v běžném účetním období | Stav v minulém účetním období |
|------------|---|-------------|------------------------------|-------------------------------|
| a          | b   | c           | 5                            | 6                             |
|            | PASIVA CELKEM (f.68+85+118) = f.001   | 067         | 43248                        | 46350                         |
| A.         | Vlastní kapitál (f.69+73+78+81+84)  | 068         | 7227                         | 12256                         |
| A. I.      | Základní kapitál (f.70 až 72)   | 069         | 3000                         | 3000                          |
| A. I. 1.   | Základní kapitál  | 070         | 3000                         | 3000                          |
|            | 2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)  | 071         |                              |                               |
|            | 3. Změny základního kapitálu (+/-)  | 072         |                              |                               |
| A. II.     | Kapitálové fondy (f.74 až 77)   | 073         |                              |                               |
| A. II. 1.  | Emisní ážio   | 074         |                              |                               |
|            | 2. Ostatní kapitálové fondy   | 075         |                              |                               |
|            | 3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)  | 076         |                              |                               |
|            | 4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)  | 077         |                              |                               |
| A. III.    | Rozervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (f.79+80)   | 078         | 600                          | 300                           |
| A. III. 1. | Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond  | 079         | 600                          | 300                           |
|            | 2. Statutární a ostatní fondy   | 080         |                              |                               |
| A. IV.     | Výsledek hospodaření minulých let (f.82+83)   | 081         | 8655                         | 6846                          |
| A. IV. 1.  | Nerozdělený zisk minulých let   | 082         | 8655                         | 6846                          |
|            | 2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)   | 083         |                              |                               |
| A. V.      | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (f.01-68-72-77-80-84-117) = f.60 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu | 084         | -5028                        | 2110                          |
| B.         | Cizí zdroje (f.86+91+102+114)   | 085         | 36021                        | 34094                         |
| B. I.      | Rezervy (f.87 až 90)  | 086         |                              |                               |
| B. I. 1.   | Rezervy podle zvláštních právních předpisů  | 087         |                              |                               |
|            | 2. Rezerva na důchody a podobné závazky   | 088         |                              |                               |
|            | 3. Rezerva na daň z příjmů  | 089         |                              |                               |
|            | 4. Ostatní rezervy  | 090         |                              |                               |
| B. II.     | Dlouhodobé závazky (f.92 až 101)  | 091         | 833                          | 833                           |
| B. II. 1.  | Závazky z obchodních vztahů   | 092         |                              |                               |
|            | 2. Závazky - ovládací a řídicí osoba  | 093         |                              |                               |
|            | 3. Závazky - podstatný vliv   | 094         |                              |                               |
|            | 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení  | 095         |                              |                               |
|            | 5. Dlouhodobé přijaté zálohy  | 096         |                              |                               |
|            | 6. Vydané dluhopisy   | 097         |                              |                               |
|            | 7. Dlouhodobé směnky k úhradě   | 098         |                              |                               |
|            | 8. Dohadné účty pasivní   | 099         |                              |                               |
|            | 9. Jiné závazky   | 100         |                              |                               |
|            | 10. Odložený daňový závazek   | 101         | 833                          | 833                           |