

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



KRIZOVÝ MANAGEMENT A JEHO POUŽITÍ V PRAXI

Crisis management and its implementatiton
in the company

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Viliam Záthurecký, MBA, Ph.D.

Autor:

Pavla TÁBORSKÁ

Brno, 2012

Katedra podnikového hospodářství

Akademický rok 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pro: TÁBORSKÁ Pavla

Obor: Podniková ekonomika a management

Název tématu: KRIZOVÝ MANAGEMENT A JEHO POUŽITÍ V PRAXI

Crisis management and its implementation in the company

Zásady pro vypracování

Problémová oblast:

V diplomové práci vycházet z teorie a základních pojmů v oblasti definice krizového managementu pro úspěšné vyvedení podniku z krize s důrazem na komplexní řízení podniku, vycházet z definice a analýzy pojmů efektivita podniku, jeho finanční výkonnost a vztah mezi pojmy, definice potřeby finančních zdrojů podniku, alokace zdrojů, saturace potřeb zákazníka, optimalizace komerční úspěšnosti finančního řízení podniku, metody krizového managementu v podniku.

Cíl práce:

Vytvoření metodiky a návrhu hodnocení krizových aktivit podniku, vše v rámci hierarchie interních podnikových faktorů, metodiku aplikovat na konkrétním podniku v oblasti krizového řízení podniku s cílem definovat konkurenční schopnost podniku po úspěšné sanaci podniku.

Postup práce a použité metody:

V teoretické části se zaměřit na to, co obnáší činnost subjektu pro danou problematiku a jaký vliv krizového managementu na finančně - ekonomické aktivity a poslání podniku, vliv finanční analýzy na efektivní chod podniku a zákazníka samotného. Dále popsat ekonomické prostředí v ČR pro danou oblast, pro subjekty nacházející se v krizovém režimu. V praktické části vypracovat finančně - ekonomickou analýzu podniku s důrazem na efektivitu podniku v době podnikové krize.

Rozsah grafických prací: Předpoklad cca 10 tabulek a grafů

Rozsah práce bez příloh: 60 – 70 stran

Seznam odborné literatury:

- Valach, Josef. *Finanční řízení podniku: zakládání podniku, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský výsledek, oceňování podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- Vlček, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- Fotr, Jiří - Dědina, Jiří. *Manažerské rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997. 207 s. ISBN 80-901991-7-8.
- *Řízení v době velkých změn*. Edited by Peter F. Drucker - Pavel Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 285 s. ISBN 80-85943-78-6.
- Keřkovský, Miloslav - Vykypěl, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- Sedláček, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. doplněné vyd. Brno: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Viliam Záthurecký, MBA, Ph. D

Datum zadání diplomové práce: 5. 3. 2010

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

.....
vedoucí katedry

.....
děkan

V Brně dne 5. 3. 2010

Jméno a příjmení autora: Pavla Tábořská
Název diplomové práce: Krizový management a jeho použití v praxi
Název práce v angličtině: Crisis management and its implementation in the company
Katedra: Katedra podnikové hospodářství
Vedoucí diplomové práce: Ing. Viliam Záthurecký, MBA, Ph.D.
Rok obhajoby: 2012

Anotace

Předmětem diplomové práce „Krizový management a jeho použití v praxi“ je zhodnocení krize v podniku FOR G, s.r.o. První část je zaměřena na výklad teoretických východisek týkajících se podniku, podnikové krize, krizového managementu a finanční analýzy. Druhá část se zabývá charakteristikou krize a krizového managementu daného podniku. V další části je pomocí ukazatelů finanční analýzy zhodnocena současná finanční situace v podniku.

Annotation

Theme of diploma thesis „Crisis management and its implementation in company” is evolution of FOR G’s crisis. First part is focused on theoretical basis of company, company's crisis, crisis management and financial analysis. Second part is targeted on characteristic of FOR G’s crisis and crisis management. In the next part there are evaluations of current financial situation in the company by indexes of finance analysis.

Klíčová slova

Krize, identifikace krize, krizový management, krizový manažer, sanace, životní cyklus podniku, finanční analýza

Keywords

Crisis, identification of crisis, crisis management, crisis manager, rescue, life cycle of enterprise, financial analysis

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Krizový management a jeho použití v praxi* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Viliama Záthureckého, MBA, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 20. dubna 2012

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Viliamu Záthureckému, MBA, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji jednatelům podniku FOR G, s.r.o. PhDr. Miroslavu Vrátnému a Mgr. Janu Vrátnému za poskytnuté informace a za čas strávený konzultacemi.

OBSAH

ÚVOD	9
1 PODNIK	10
1.1 Pojem podnik, podnikání	10
1.2 Typologie podniků	11
1.3 Vymezení malých a středních podniků	12
1.3.1 Přednosti a nevýhody malých a středních podniků	13
1.4 Životní cyklus podniku	14
2 KRIZE	15
2.1 Podniková krize.....	15
2.1.1 Stádia podnikové krize	17
2.1.2 Typy krizí	20
2.1.3 Analýza příčin podnikové krize.....	21
2.2 Sanace podniku	22
3 KRIZOVÝ MANAGEMENT	24
3.1 Pojem krizový management.....	24
3.2 Prvky krizového managementu.....	26
3.3 Hrozby a rizika.....	29
3.4 Krizový manažer	30
4 FINANČNÍ ANALÝZA.....	32
4.1 Podklady pro finanční analýzu.....	32
4.2 Elementární metody finanční analýzy.....	33
4.2.1 Analýza absolutních ukazatelů	33
4.2.2 Analýza poměrových ukazatelů	34
4.3 Porter model pěti konkurenčních sil	38
4.3.1 Vyjednávací síla zákazníků	39
4.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů.....	39
4.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	39

4.3.4	Hrozba substitutů.....	39
4.3.5	Rivalita firem působících na daném trhu.....	39
4.4	SWOT analýza	40
5	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	42
5.1	Cíle podniku a vize podniku	43
5.2	Produkty	43
5.3	Charakteristika sklářského odvětví	45
5.3.1	Vývoj sklářského průmyslu v ČR	46
6	KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU FOR G, S.R.O.	49
6.1	Diagnostika krize podniku FOR G, s.r.o.....	49
6.2	Průběh podnikové krize	50
6.3	Příčiny podnikové krize	51
6.4	Dopady podnikové krize	51
6.5	Provedená opatření.....	52
7	FINANČNÍ ANALÝZA.....	55
7.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	55
7.2	Analýza poměrových ukazatelů	60
7.3	Bonitní a bankrotní modely.....	63
7.4	Porter model pěti konkurenčních sil	64
7.5	SWOT analýza	67
8	DOPORUČENÍ PODNIKU	69
	ZÁVĚR.....	70
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	71
	SEZNAM TABULEK	74
	SEZNAM GRAFŮ.....	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	75
	SEZNAM PŘÍLOH	75
	SEZNAM ZKRATEK.....	75

ÚVOD

Každý z nás se ve svém životě jistě setkal s krizí. Ať už šlo o krizi osobní, v partnerském životě či krizi v zaměstnání nebo v podnikání, nikdy není lehké se s jakoukoliv krizí vypořádat. Člověk prochází ve svém životě různými vývojovými fázemi a ať už jsou tyto fáze veselé či nikoliv, do života člověka patří a stejně jako má člověk své životní fáze, tak i v podnikové oblasti je krize přirozenou částí životního cyklu.

Téma práce „Krizový management a jeho použití v praxi“ jsem si vybrala z několika důvodů. Zásadním důvodem je skutečnost, že otázka krizového řízení je od přelomu roku 2008/2009 až po současnost vlivem globální ekonomické krize více než aktuální pro velkou část podniků nejenom v České republice, ale i na celém světě. Jak dopady globální ekonomická krize postupně ustupovaly, ukazovalo se, které podniky svojí krizi díky dobrému sanačnímu vývoji přežily a které nikoliv.

Cílem této práce je identifikace krize v podniku FOR G s.r.o., jejího vývoje a nalezení příčin této krize. Dalším cílem je analýza finančního zdraví podniku po prodělané krizi a tím potvrdit či vyvrátit úspěšnost opatření, které podnik v rámci krizového managementu provedl. V souvislosti se stanovenými cíli jsem si zvolila následující hypotézy:

1. Podnik prošel krizí a tuto krizi překonal.
2. Opatření, která podnik provedl v rámci krizového managementu, byla zvolena správně a jejich stanovení vedlo k vyvedení podniku z krize.
3. Zkoumaný podnik je po prodělané krizi v příznivé finanční situaci.

Struktura diplomové práce je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou pomocí odborné literatury popsána východiska a poznatky z oblasti podnikové ekonomie, krizového managementu a finanční analýzy podniku. V praktické části této práce je nejprve charakterizován zkoumaný podnik a poté je představen krizový management podniku a je zpracována diagnostika krize tohoto podniku, jejích příčin a vývoje. Na základě východisek z teoretické části je provedena finanční analýza zkoumaného podniku, která hodnotí finanční zdraví podniku po prodělané krizi. Poté je provedena SWOT analýza a Porter analýza odvětví, které vyhodnocují vnitřní a vnější prostředí podniku. Na základě shrnutí výsledků všech analýz jsou v závěru praktické části podniku dána doporučení.

1 PODNIK

1.1 Pojem podnik, podnikání

V úvodu je nutné definovat pojem podnik, který se bude v této práci poměrně často vyskytovat. Wöhe [27] charakterizuje podnik jako samostatně hospodařící jednotku nebo samostatné hospodářství zhotovující výrobky, popř. poskytující služby, tedy jen jako produktivní jednotky, jejichž charakteristickým rysem je ziskový motiv.

Podle zákona č. 513/1991 Obchodního zákoníku se podnikem rozumí: *„soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží:*

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

Podnikání je v ČR upraveno Obchodním zákoníkem (zákonem č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Ten definuje podnikání jako *„soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“*.

Podniky můžeme dělit podle různých hledisek. Wöhe [27] je rozděluje například tímto způsobem:

- podle hospodářských odvětví,
- podle druhu výkonů,
- podle způsobu zhotovování výkonů,
- podle převládajícího výrobního faktoru,
- podle právní formy,
- podle závislosti na stanovišti,
- podle velikosti.

Podnikání je charakteristické těmito základními znaky:

- základním hnacím motorem pro podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, což ve většině případů znamená dosažení zisku a jeho maximalizace,

- zisku se dosahuje pomocí uspokojování potřeb zákazníka. Podnikatel se soustředí na zájmy zákazníka, požadavky zákazníka, jeho preference atd.,
- potřeby zákazníka podnikatel uspokojuje svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Podnikatel se snaží uplatňovat takovou strategii, aby toto riziko snížil na minimum. Zda je riziko přijatelné, záleží na mnoha faktorech a to například na předmětu podnikání, dynamice okolního světa a také na osobním založení daného podnikatele. Obecnou tendencí je tedy minimalizace rizik,
- pro podnikání jakéhokoli typu je typické, že na jeho začátku podnikatel do svého podniku vloží kapitál, ať už jde o kapitál vlastní nebo cizí (vypůjčený). Velikost kapitálu se liší podle předmětu podnikání a také podle rozsahu podnikání.[22]

1.2 Typologie podniků

Podniky určitého typu mají stejné základní charakteristiky, kterými se liší od podniků jiného typu. Toto třídění na typy se nazývá typologie. Tímto způsobem lze najít společné charakteristiky například podniků průmyslových, společné znaky podniků zemědělských, stejně jako společné znaky velkých podniků a společné znaky podniků malých. Podniky můžeme třídit podle velkého množství hledisek, dle Synka [22] například na podniky:

- podle právní formy,
- podniky podle sektorů a hospodářských odvětví,
- podniky podle velikosti,
- podniky podle typu výroby a sdružení podniků.

Do třídění podniků podle právní formy řadíme podniky jednotlivce, osobní společnosti, kapitálové společnosti, družstva, Evropské společenství a sdružení nebo veřejné (státní) podniky a neziskové organizace.

Podniky jednotlivce mají většinou formu živnosti. Živností se rozumí pravidelná výdělečná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastní riziko za účelem dosažení zisku. Živnostenský zákon rozděluje živnosti na ohlašovací (živnosti řemeslné, vázané a volné) a živnosti koncesované. Podle předmětu podnikání se živnosti rozdělují na obchodní živnosti, výrobní živnosti a živnosti poskytující služby.

Osobní společnosti jsou obecně charakteristické tím, že jsou vytvořeny a vlastněny dvěma a více osobami, které se dělí o zisk a společně jsou odpovědné za všechny ztráty. V České

republiky existují dvě formy osobních společností - veřejná obchodní společnost a komanditní společnost.

Kapitálové společnosti se v České republice dělí na společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. Společnost s ručením omezeným je zakládána fyzickými či právnickými osobami, výše základního kapitálu musí být nejméně 200 tis. Kč a každý ze společníků musí vložit nejméně 20 tis. Kč. Společnost odpovídá za své závazky veškerým svým majetkem, společník odpovídá jen do výše svého vkladu. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem je jednatel (jednatele). Akciová společnost je kapitálovou společností, ve které je základní jmění rozvrženo na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě. Akciová společnost odpovídá za své závazky celým svým jměním, akcionář za závazky společnosti neručí.[22]

Veřejnými (státními) podniky jsou podniky založené státem nebo jeho organizačními složkami, zpravidla to jsou organizace zajišťující služby jako železniční a vodní doprava, správa silnic, pošta, rozhlas, televize a radiokomunikace. Do neziskových organizací patří rozpočtové organizace, příspěvkové organizace, občanská sdružení a nadace. Do třídění podniků podle sektorů a hospodářských odvětví zařazujeme rozdělení na tři hlavní sektory, kterými jsou sektor zemědělství, sektor průmyslu a sektor služeb.

Pro tuto diplomovou práci je podstatné třídění podniků dle velikosti a to na velké, střední a malé. Hlediskem pro toto třídění je velikost kapitálu nebo zisku, počet zaměstnanců a velikost obrátu. Nejčastějším hlediskem je počet zaměstnanců.

1.3 Vymezení malých a středních podniků

Při rozlišování, zda podnik patří do skupiny malých či středních podniků jsou v současnosti využívána tři kritéria, která vycházejí z nařízení Evropské komise č. 800/2008 [33]. Těmito kritérii jsou:

1. Počet zaměstnanců
2. Finanční kritéria
 - a) výše obrátu (resp. příjmů)
 - b) hodnota aktiv (resp. majetku)
3. Závislost

Tabulka č. 1 Kritéria pro vymezení malých a středních podniků

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Roční obrát	Aktiva celkem
Střední	<250	≤€ 50 milionů	≤€ 43 milionů
Malé	<50	≤€ 10 milionů	≤€ 10 milionů
Mikro	<10	≤€ 2 miliony	≤€ 2 miliony

Pramen: SYNEK, M. KISLINGOVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika. 2010.

1.3.1 Přednosti a nevýhody malých a středních podniků

Malé a střední podniky mají bezesporu velké množství výhod, stejně tak ale disponují i značným počtem nevýhod. Za přednosti považuje Veber a Srpová [24] např. tyto faktory:

- Flexibilita – pružnost, která je zajištěna krátkými informačními cestami, je nejvýznamnější předností středních a malých podniků, schopnost pružně reagovat na potřeby zákazníků a jejich změny je nástrojem, který mohou malé a střední podniky uplatňovat vůči nadnárodním společnostem a velkým korporacím.
- Inovace – malé a střední podniky se aktivně podílí na inovačním procesu a na procesu vylepšování.
- Jednoduchost organizační struktury – malé a střední podniky jsou charakteristické svojí jednoduchou organizační strukturou s centrální rozhodovací pravomocí, kterou zpravidla vykonávají vlastníci podniku. Přímé vedení a kontrola podřízených pracovníků snižuje náklady na vedení společnosti.
- Citlivost na požadavky trhu – malé a střední podniky mohou snadněji nacházet mezery na trhu a tím plně uspokojit potřeby zákazníka a vyplňovat okrajové oblasti trhu, které nejsou pro větší podniky natolik zajímavé.

Mezi nevýhody malých a středních podniků řadí Veber a Srpová [24] například tyto:

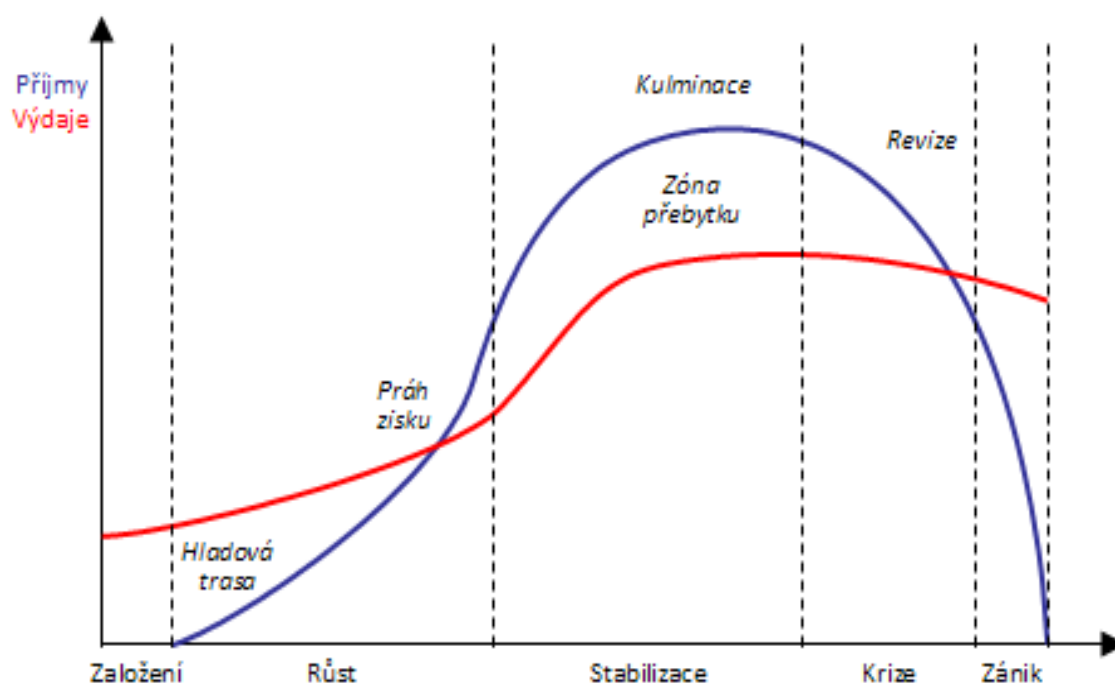
- Nízký tržní podíl a s tím spojená nízká rentabilita.
- Nedostatek kapitálového vybavení - omezený přístup k finančním zdrojům, který je způsoben tím, že bankovní sféra považuje malé a střední podniky za rizikové, zhoršuje malým a středním podnikům přístup ke kapitálu.
- Špatná orientace ve správních, legislativních a daňových předpisech.
- Slabá vyjednávací nebo konkurenční pozice – projevuje se např. při ucházení se o veřejné zakázky, malé a střední podniky disponují slabší vyjednávací či konkurenční pozicí a z toho důvodu je velice těžké uspět. Malé a střední podniky většinou

nedosahují úspor z rozsahu, proto jsou ohrožovány velkými nadnárodními podniky a korporacemi, které si mohou dovolit používat nízké ceny.

1.4 Životní cyklus podniku

Podnik prochází během své existence různými vývojovými fázemi. První fází životního cyklu je založení podniku, následuje růst podniku, stabilizační etapa podniku, krize a poslední fází podniku je zánik. Krizi a zániku čelí ty podniky, které nejsou schopny dostatečně rychle reagovat na změny dějící se na trhu a tím pádem se na trhu udržet. Tyto životní fáze podniku jsou odrazem vývoje makroekonomického prostředí, ve kterém se podniky pohybují.

Graf č. 1 Životní cyklus podniku



Pramen: SYNEK, M. KISLINGOVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika. 2010.

2 KRIZE

Původ pojmu krize pochází z řečtiny a znamená „rozhodnutí“, „bod obratu“. Pojem krize se ve 20. století začal často používat v souvislosti s osobním životem člověka. Krize je taková situace, ve které člověk musí čelit podstatným překážkám v životě a které nelze jednoduše překonat obvyklým způsobem, jakým se běžné problémy řeší. Jazyky, které vycházejí z latiny, mají jediný pojem disaster, ale v českém jazyce je pojmů několik. I když to není zcela přesné, lze všechny pojmy související s hmotným (fyzickým) systémem sjednotit do jednoho pracovního pojmu – pohroma. Toto označení říká, že událost je nad rámec každodenních nepříznivých a nebezpečných situací a stavů. Obecně lze tedy působení všech nebezpečných a škodlivých jevů na společnost shrnout do dvou typů a to na pohromy a krize.[13]

Krizovou situaci definuje Hálek (2008, str. 32) jako „*nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technologických a společenských systémů ohrožujících životy lidí, životní prostředí, ekonomiku a hmotné statky státu a jeho obyvatelstva.*“ Nebo také jako „*mimořádnou situaci, v níž jsou bezprostředně ohroženy demokratické základy, svrchovanost a územní celistvost státu, chod hospodářství, systém státní správy a soudnictví, zdraví a život velkého počtu osob, majetek ve velkém rozsahu, životní prostředí nebo plnění mezinárodních závazků, přičemž hrozící nebezpečí nelze odvrátit nebo způsobené následky odstranit běžnou řádnou činností orgánů krizového řízení a složek integrovaného záchranného systému.*“[13]

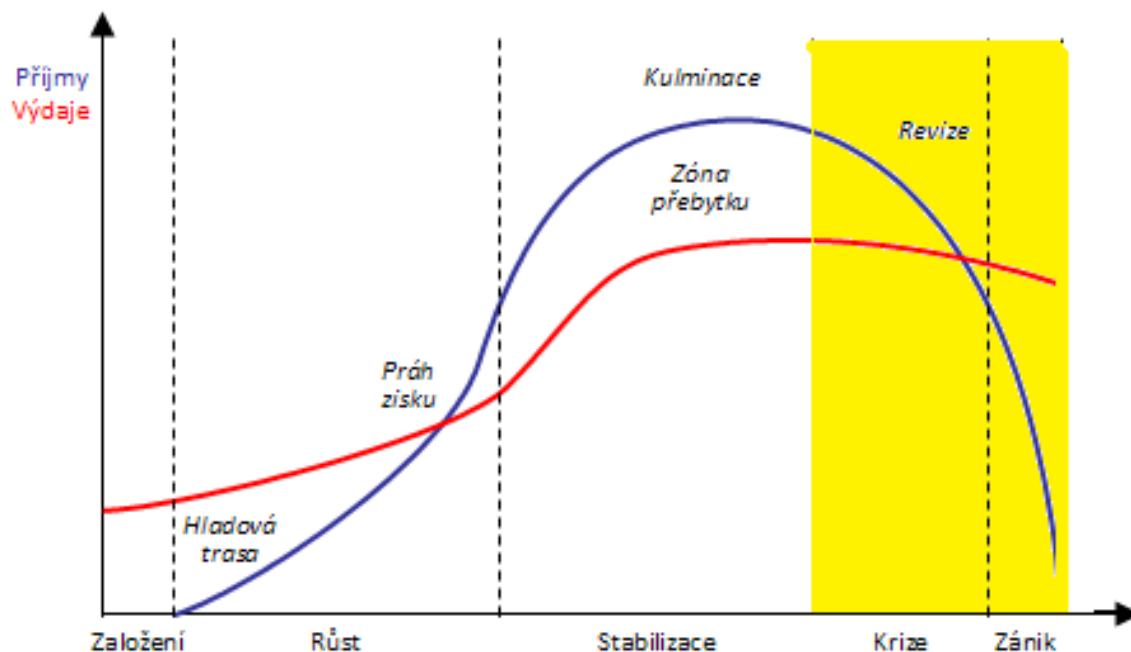
2.1 Podniková krize

Podniková krize má v literatuře několik odlišných charakteristik a vymezení a není snadné ji jednoznačně definovat. Pod pojmem krize podniku lze podle Synka (2010, str. 109) označit „*takové stadium jeho života, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat.*“[22]

Rais (2007, str. 15) definuje krizi podniku jako „*takové stadium života podniku, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výrobního potenciálu, poklesu tržeb.*“ [19]

Zuzák (2004, str. 19) chápe krizi jako „situaci různé časové délky, v níž se rozhoduje o tom, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.“ [31]

Graf č. 2 Podniková krize



Pramen: SYNEK, M. KISLINGOVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika. 2010.

Krize může svým charakterem souviset s životním cyklem podniku, ve kterém se podnik v danou chvíli nachází. Podnik, který je právě ve svých začátcích, se může potýkat s krizí růstu podniku, která je spojená s financováním. Čerství zakladatelé podniku také ze začátku (z důvodu nezkušenosti) nemusí bravurně zvládat řízení většího počtu svým zaměstnanců.

Krize může také souviset s velikostí podniku. Ve velkých podnicích je komunikace a tok informací od vedoucích pracovníků k podřízeným pomalejší a z toho důvodu jsou i reakce na probíhající změny pomalejší. Pokud u podniku přetrvávají tyto efekty delší dobu, je potřeba podniknout kroky k jejich odstranění, aby mohl podnik zase fungovat správným způsobem a bez větších problémů.

2.1.1 Stádia podnikové krize

Obrázek č. 1 Vývojová řada podnikové krize



Pramen: vlastní zpracování, vychází z [4]

Krize podniku prochází určitými fázemi, jejichž časový průběh může být podstatně odlišný. Dle Raise [19] prochází krize v podniku těmito fázemi:

- Krize strategie (krize potenciální)
- Krize výsledku (krize latentní)
- Krize likvidity (krize akutní)
- Stádium symptomů krize
- Akutní stádium krize
- Chronické stádium krize
- Stádium vyřešení krize

Krize strategie (krize potenciální)

Podnik je v tomto období ohrožen jen potenciálně. Chybné strategické rozhodnutí již bylo učiněno a realizováno, ale jeho důsledky se ještě výrazně negativně neprojevují. V tomto období lze krizi velmi těžko rozeznat. V případě včasné identifikace problému lze jeho příčiny odstranit, podnik má ještě dostatek zdrojů na řešení. Ve stavu potenciální krize se nachází převážná část podniků, možnost krize v podniku je permanentní záležitostí. Slabým místem popisu potenciálních krizových situací je nemožnost předvídání budoucího vývoje

okolí podniku, zvláště pak v delším časovém horizontu a tím i potenciálních krizí včetně pravděpodobnosti jejich výskytu.[19]

Krise výsledku (krize latentní)

V této fázi se již i navenek projevují krizové symptomy, ale ještě ne dramaticky. Při dobrém pozorování lze postihnout změny v chování podniku. Uvnitř podniku dochází ke zhoršení podnikového klimatu, vážné spolupráce a komunikace, snižují se výdaje na vzdělávání, výzkum, propagaci, marketing. Zanedbává se údržba a obnova podnikových zdrojů, roste počet operativních porad, přestává se budovat podniková image, zkracuje se horizont řízení, vedení je nejednotné a konfliktní, roste fluktuace atd. V této fázi již problém existuje, ale neprojevuje se plnou silou navenek. Ve většině případů ještě stále může postižený subjekt překonat situaci vlastními silami. Základní ekonomické ukazatele podnikové úspěšnosti začínají získávat negativní trend, rozsah a zdroj potíží lze rozpoznat metodami bilanční analýzy a dle empirických signálů. [19]

Krise likvidity (krize akutní)

Problém je nepřehlédnutelný a snahy jej bagatelizovat už se definitivně mýjejí účinkem. Již není třeba analytických nástrojů, pokles tržeb a růst nákladů vede k nedostatku hotových prostředků, ztrátě likvidity. Podnik není schopen hradit svoje nutné výdaje. Platí se zpožděním, často jen částečně, některých dodavatelům vůbec. Spouštěčem akutní krize, je téměř vždy nedostatek hotovosti. Do okamžiku ztráty likvidity se dají problémy zakrývat, ale neschopnost hradit své nutné potřeby znamená, že firma už není schopna dále fungovat, plnit své funkce. Tato fáze krize má silně destruktivní vliv na celkovou činnost podniku a často vyústí do zániku podniku. [19]

Stádium symptomů krize.

V tomto stadiu se více či méně zřetelně projevují signály, že chod systému se stává nestabilním, objevují se drobné trhliny, lze zaregistrovat zřetelné třecí plochy. Pro toto stádium platí několik charakteristik:

- Signály slabé – zlomkovité, špatně strukturované a nejednoznačné zprávy, jež jsou jako informace o blížící se krizi rozlišitelné pouze odborníky se speciálními předběžnými znalostmi.
- Signály silné – úplnější, lépe strukturovanější a jednoznačnější zprávy, jež jsou jako informace o možné blížící se krizi a jejích důsledcích rozlišitelné i bez speciálních

znalostí. Krizový potenciál narůstá poměrně rychle, možnost vyvolat vůči němu odezvu je spojena s nutností vyvolat ji bezodkladně.

- Signály velmi silné – úplné, dobře strukturovatelné a jednoznačné zprávy, které jako informace o blížící se krizi je schopen rozlišit i laik. Krizový potenciál je v kritickém bodě, v němž se může začít uvolňovat. Možnosti odezvy jsou již velmi malé, často prakticky žádné.[19]

Akutní stádium krize

Akutní stádium nastupuje ve chvíli, kdy se nesoulad mezi zájmy daného subjektu a jejího vnějšího okolí prohloubí natolik, že je již zcela zřejmé a v jeho důsledku dochází k jasnému poškozování zájmu subjektu a ohrožení jeho další existence. Pro akutní stádium krize platí:

- Následky takového narušení již nelze odvrátit.
- Zmíněné následky porušení rovnováhy mají charakter prudkého vyostření hrozeb.
- Potřebná rozhodnutí je nutno přijímat i za situace, kdy řídicí management je pod tlakem času.
- Je nutno jednat.

Chronické stádium krize

Nastává v případě, že první pokus zvládnutí krize nebyl dostatečně účinný. Došlo sice k utlumení, snížení napětí, ale příčina krize, konfliktu nebyla správně lokalizována a dostatečně paralyzována.

Stádium vyřešení krize

Znamená nabytí a stabilizování rovnováhy systému, realizaci v praxi fáze obnovy. Základní filosofie zvládání krizí tak spočívá v tom, že se sice těmto jevům nelze zcela vyhnout, lze však připravit většinu zdrojů k tomu, aby bylo možné minimalizovat nepříznivé dopady krizových situací pro společnost.[19]

Zuzák [30] vymezuje tyto čtyři fáze krize, jejich projevy a možnosti řešení jsou znázorněny pomocí následující tabulky:

Tabulka č. 2 Fáze krize, projevy nerovnováh a možné řešení

Fáze krize	Potenciální	Latentní	Akutní	Nezvládnutelná
Projev	Běžné problémy	Měkké symptomy	Problémy s likviditou	Platební neschopnost
Řešení	Řešení dobře a částečně špatně strukturovaných problémů	Reakce na symptomy a trendy a odstranění příčin	Sanace	Bankrot

Pramen: Zuzák, R: Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitostí. 2008.

2.1.2 Typy krizí

Synek [22] člení krize podle povahy:

- strategická krize – mezi příčiny strategické krize patří chybné rozhodování při zakládání podniku, např. nesprávné umístění podniku a s ním spojený nedostatek pracovních sil, nesprávné zvolení rozsahu sortimentu výroby, nadměrné kapacity nebo velká závislost pouze na jednom dodavateli nebo zákazníkovi aj.
- krize vyvolaná hospodářskými výsledky – je způsobena např. nízkou konkurenceschopností výrobků vyplývající z jejich technické nedokonalosti, vysoké ceny s ohledem na absorpční možnosti trhu, špatné nasměrování investičních aktivit, vysoké personální náklady, vysoké režijní náklady, chybování ve financování podniku aj.
- krize likvidity – je vyvolávána např. dlouhodobým porušováním základní finanční rovnováhy, nedostatečnou prací s rezervami, špatná úroveň péče o řízení pohledávek a zásob, příliš rychlý růst podniku a s ním spojené významné investice, které jsou financovány převážně z cizích zdrojů podniku aj.

Dalším členěním krizí je z hlediska polohy zdroje krize.

- Vnitřní - zdroj krize je uvnitř podniku.
- Vnější – zdroj krize pochází z vnějšího okolí podniku.[29]

2.1.3 Analýza příčin podnikové krize

Vznik podnikové krize může být zapříčiněn vnitřními nebo vnějšími vlivy. Vnější příčiny jsou způsobeny změnami vnějšího prostředí podniku nebo vlivem vnějších nepříznivých událostí. Tyto změny jsou pro podnik zpravidla velmi těžko rozpoznatelné, není snadné je předvídat a podnik na ně nereaguje buď vůbec anebo nedokáže reagovat dostatečně rychle. I když mají tyto změny zásadní dopad na situaci v podniku, podnik sám je nemůže nijak ovlivnit. Vnitřní příčiny krize způsobují problémy, které probíhají uvnitř podniku. Jedná se například o problémy v kvalitě výrobků, organizační problémy v podniku, problémy zaviněné managementem nebo vlastníky podniků atd.

Vnější příčiny:

- Změna situace na trhu – změny úrokových měr, vývoj měnových kurzů
- Změna poptávky
- Změna v chování konkurence
- Inovace a nové technologie
- Vývoj legislativy

Vnitřní příčiny:

- Nedostatečná míra výrobkové inovace
- Nedostatečná distribuční síť
- Špatná cenová politika
- Struktura výroby
- Klesající objem prodeje
- Velké úrokové zatížení
- Vysoké náklady
- Vysoké náklady
- Spoléhání na dřívější úspěchy
- Nízká míra likvidity
- Špatné finanční řízení

Rais [19] uvádí nejvýznamnější příčiny podnikových krizí, kterými jsou:

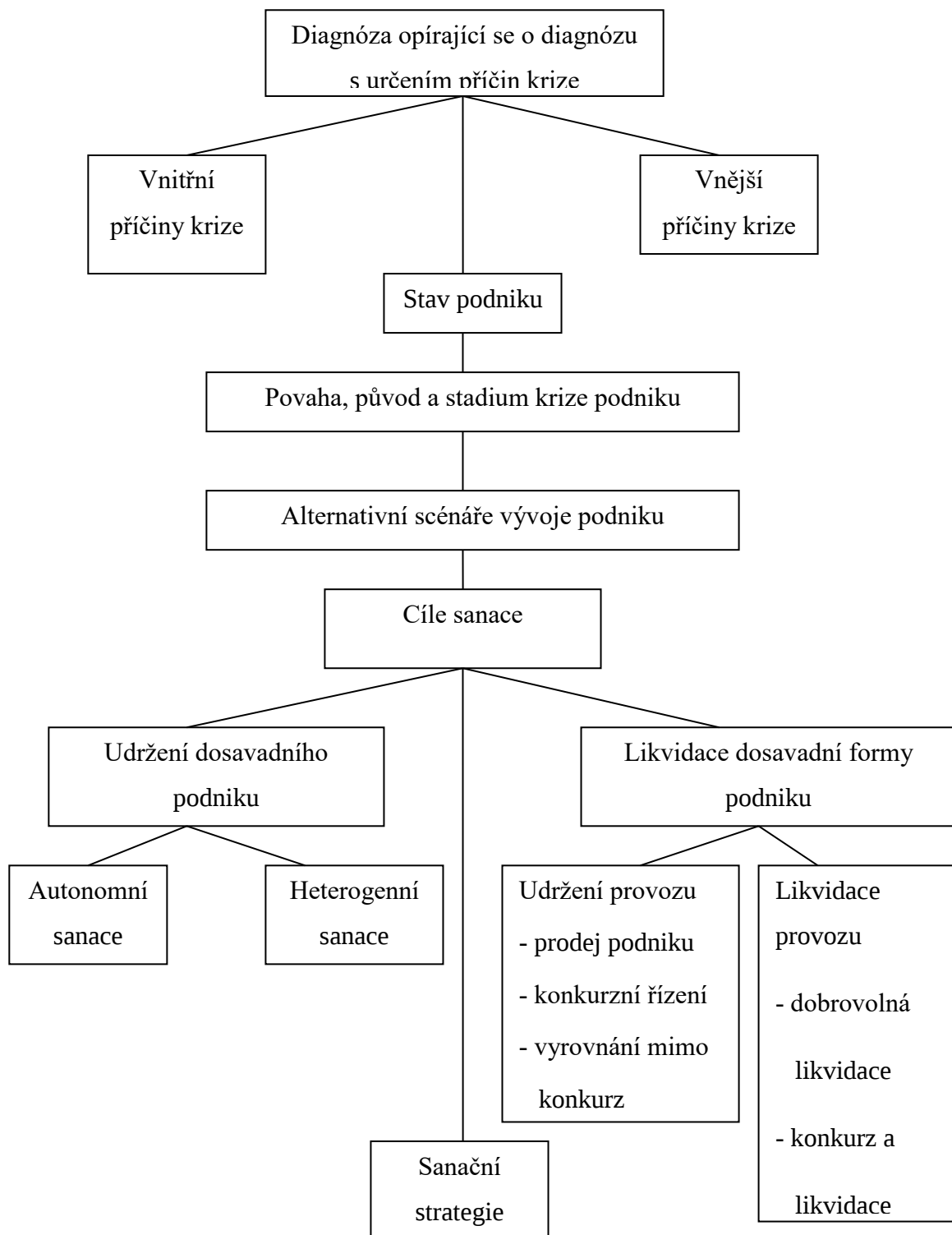
- přeúvěrování, nedostatečné vlastní finanční zdroje, nedostupnost úvěrových zdrojů a vysoké bankovní úroky,

- chybějící strategie, vysoký podíl operativní činnosti vrcholového managementu, neznalost nebo malá znalost a využívání strategického řízení a metod řízení vůbec,
- osobní neschopnost managementu na jedné straně a přílišný optimismus a přehnaná sebedůvěra na straně druhé, vyhýbání se riziku nebo naopak přijímání velkého rizika (neznalost míry rizika), obavy ze zásadních změn,
- platební neschopnost odběratelů a špatná platební morálka,
- nedostatky ve finančním řízení, především cash-flow,
- neuplatňování marketingového řízení spojené s nedostatečnou konkurenceschopností výrobků a služeb a neznalostí postavení výrobního portfolia na trhu a fáze životního cyklu vlastních výrobků a odvětví,
- neúměrné investice, často dražší než plánované nebo směřované do nesprávných podnikových aktivit,
- vysoká vnitropodniková režie a nízká produktivita práce včetně nadbytečného počtu zaměstnanců,
- nedostatky ve výkaznictví a evidenci promítající se do neznalosti vlastních nákladů a tím chybné cenové kalkulace vyúsťující do špatného výrobního portfolia,
- pozdní rozpoznávání krizových jevů a nerespektování signálů krize a pozdní, neadekvátní nebo žádné reakce na ně.

2.2 Sanace podniku

Procesu, kdy se podnik ozdravuje a snaží se dostat do stejného stavu jako před krizí, říkáme sanace nebo také restrukturalizace. Sanace je soubor opatření, které přijímá vedení podniku, aby zásadním způsobem ozdravilo podnik a obnovilo jeho finanční výkonnost. Přípravě a realizaci opatření, které budou směřovat k ozdravení (sanaci) podniku, musí však předcházet konkrétní diagnóza, tj. identifikace příčin, povahy a vývojového stadia krize. Proces ozdravení podniku lze znázornit pomocí obrázku č. 2. [22]

Obrázek č. 2 Zjednodušené schéma sanace



Pramen: SYNEK, M. KISLINGOVÁ, E. a kol.: Podniková ekonomika. 2010.

3 KRIZOVÝ MANAGEMENT

V této kapitole jsem charakterizovala krizový management a jeho prvky. Poté jsem nastínila, jaké hrozby a rizika mohou předcházet podnikové krizi a jaké jsou ideální vlastnosti krizového manažera.

3.1 Pojem krizový management

Existuje mnoho různých definic pojmu krizový management, pro přiblížení uvádím několik z nich. Krizový management je:

- Proces tzv. zvládání krize, který je založen na třech vzájemně se posilujících prvcích, kterými jsou dialog, spolupráce a udržování schopnosti čelit jakékoliv krizi (definice NATO).
- Souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností, které jsou prováděny v souvislosti s řešením případné krizové situace (Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení – širší definice).
- Souhrn vědeckých poznatků, odborných postupů a aplikačních nástrojů preventivních, rozhodovacích a technologických opatření, které umožňují řídicím pracovníkům řešit případné krizové situace. Tento souhrn zahrnuje přípravu zajištění krizových a havarijních plánů ochrany a záchrany života a zdraví obyvatelstva, ochrany životního prostředí, duchovních hodnot a ekonomiky, jako základních hodnot státu (užší definice).
- Prostředek pro řešení krizových situací, které vznikly v důsledku narušení podnikatelských záměrů, problémů s dodávkami materiálů, energií a služeb, problémů ve vývoji nových výrobků, ve výrobě a odbytu, finančních nebo personálních problémů a také problémů spojených s možnostmi vzniku technologických havárií, živelných pohrom apod. (podnikohospodářské hledisko).
- Komplex vazeb, vztahů a činností složek Integrovaného záchranného systému při řešení případných krizových situací v obvodu jejich působnosti (regionální hledisko na úrovni krajů).
- Prostředek pro řešení mezinárodních krizí za pomoci organizací, technik, sil a prostředků mezinárodního krizového managementu. Je to řízení (ovlivňování,

kontrola, plánování) určitého rozporu ať už ozbrojeného či neozbrojeného konfliktu uvnitř států, mezi dvěma státy nebo skupinou států v mezinárodním společenství v čele s některou významnou mezinárodně politickou institucí – OSN, NATO, EU apod. (mezinárodní hledisko).[1]

Tabulka č. 3 Pojetí krizového managementu

Hledisko definice	Činnost/Proces	Zahrnuje
Definice NATO	Zvládnutí krize	Dialog, spolupráci, udržování schopnosti čelit jakékoliv krizi
Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení – širší definice	Řídící činnosti věcně příslušných orgánů	Analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace
Užší definice	Vědecké poznatky, odborné postupy a aplikační nástroje preventivních, rozhodovacích a technologických opatření	Přípravu a zajištění krizových a havarijních plánů ochrany a záchrany života a zdraví obyvatelstva, ochrany životního prostředí, duchovních hodnot a ekonomiky
Podnikohospodářské hledisko	Řešení krizových situací vzniklých v důsledku narušení podnikatelských záměrů	Analýza a vyhodnocení rizik ve sféře finanční, výrobní, personální, podnikohospodářské, komunikační, organizační aj.
Mezinárodní hledisko	Řešení mezinárodních krizí za pomoci organizací, technik, sil a prostředků mezinárodního krizového managementu	Řízení určitého rozporu nebo ozbrojeného či neozbrojeného konfliktu uvnitř států, mezi dvěma státy nebo skupinou států

Pramen: vlastní zpracování, vychází z [1]

Dle Hála (2008, str. 54) je „z funkčního hlediska management definován jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností – manažerských funkcí, jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace. Krizový management je univerzálním termínem pro

pojmenování procesů spojených se zvládáním krizových situací přírodního, antropogenního, sociálně společenského, ekonomického či podnikohospodářského charakteru. “[13]

Krizový management jako součást podnikového řízení mohou podniky uplatňovat nejen v případě krizové situace, ale i v běžném chodu podniku. Při běžném chodu podniku se jedná zejména o preventivní opatření, které by měli zabránit příchodu krize. V případě již existující krize se jedná o specifický přístup managementu, který je zaměřen na minimalizaci příčin krize a na redukci negativních důsledků krize.

Krizový management dle Antušáka a Kopeckého (2003, str. 19) představuje „*ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod, opatření a vazeb uplatňovaný v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému věcně příslušných orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnosti vzniku krize (formou prevence a korekce krizových situací ve spojitosti s účinnou protikrizovou intervencí) nebo (v případě, že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize.*“ [1]

3.2 Prvky krizového managementu

Podniková krize může mít různý průběh u různých podniků, existují však základní kroky, které krizový management uplatňuje v případě každé krize. Jedná se o následující prvky, které definoval Bělohávek, Košťan a Šuleř [4]:

- 1. Analýza ohrožení podniku**
- 2. Stanovení krizové strategie**
- 3. Realizace krizové strategie**

Analýzou ohrožení podniku se rozumí charakteristika příčin krize a jejich následné odstranění. Je nutno nalézt potencionální zdroje krize, tedy provést analýzu všech rizik, které mohou na podnik působit. U jednotlivých potenciálních krizí je nutná charakteristika současných příznaků krize (symptomy krize). Mezi signály patří silný konkurenční tlak, špatný odbyt produktů, snižující se úroveň inovací, stížnosti zákazníků atd. Po charakteristice symptomů je nutné si odpovědět na otázku, v jakém časovém horizontu se krize nachází, zda jde o krizi potenciální či akutní.

Ve fázi stanovení krizové strategie je nutné určit, jakým směrem se bude strategie ubírat. Může jít o strategii zvládnutí krizové situace, omezení celkového ohrožení podniku či odstranění rizik potenciálních krizí.

Realizace krizové strategie se liší podle toho, jaká strategie byla zvolena. U strategie zvládnutí krizové situace je důležitá dobrá pověst podniku před propuknutím krize. Lepší pověst znamená lepší zvládnutí krize. Při strategii omezení celkového ohrožení je nutné nalézt způsob, jak ohrožení snížit (včasné rozeznání krizového vývoje, vytvoření krizových plánů, krizová komunikace).

Dle Raise [19] můžeme postup kroků vymezit následujícím způsobem:

- 1. Fáze analytická**
- 2. Diagnóza, stanovení krizové strategie**
- 3. Realizace plánovaných opatření**

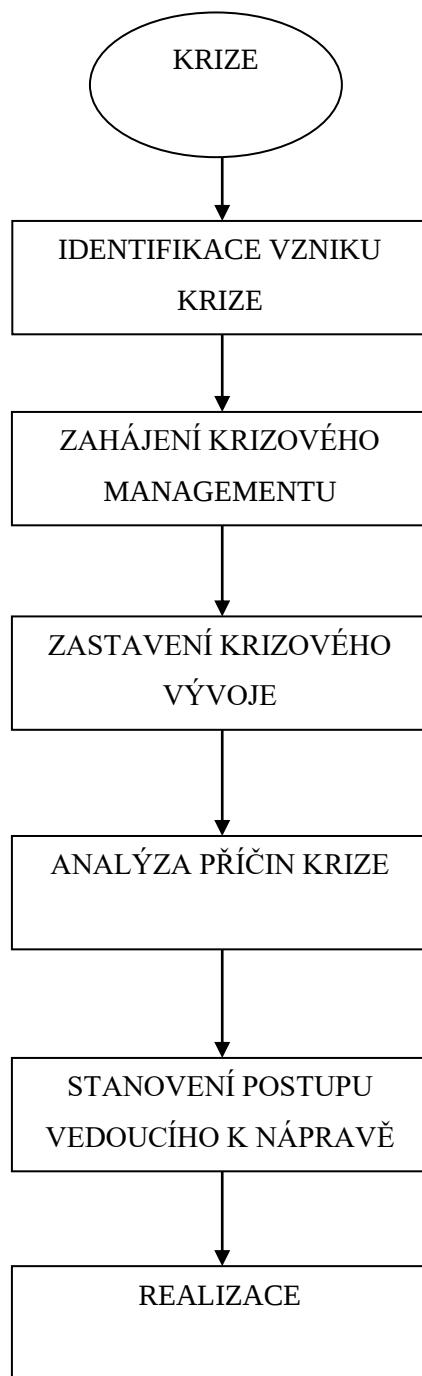
V první fázi získáváme základní informace o podniku, právní formě, struktuře, značce, předmětu podnikání, majitelích a největších věřitelích. Na základě těchto základních informací si začínáme vytvářet představu o firemním trhu, zákaznících, konkurenci atd. Poté následuje poznání řídicího týmu, zaměstnanců, podnikové kultury, podnikové komunikace atd. Nezbytným krokem je také analýza výroby a finanční analýza podniku. Prvním výstupem analytické fáze je analýza silných a slabých stránek podniku.

Na základě analytických závěrů dochází ke zpracování krizového plánu, který je základním dokumentem procesu ozdravení podniku a na jehož základě probíhá realizace jednotlivých fází. Tento projekt by měl obsahovat činnosti krizového managementu, stanovení odpovědností krizového managementu, postup ozdravení podniku, časový harmonogram a cíle sanace aj.

Poslední krokem je realizace plánovaných opatření. Konkrétní opatření můžeme rozdělit z časového hlediska na krátkodobá, střednědobá a dlouhodobá opatření. Krátkodobá opatření jsou operativního charakteru, jde o opatření, která jsou provedena v prvních dnech (zavedení krizového managementu). Střednědobá opatření probíhají v prvních týdnech a jde o taktická opatření (získání hotovosti, závazky podniku atd.). Dlouhodobá opatření jsou strategického charakteru (cíle podnikání - zisk, růst, konkurenceschopnost atd., optimalizace stavu oběžného majetku, redukce nákladů aj.).

Dle Zuzáka [31] lze kroky krizového řízení definovat pomocí následujícího schématu.

Obrázek č. 3 Obecné schéma krizového řízení



Pramen: vlastní zpracování, vychází z [31]

3.3 Hrozby a rizika

Hrozba je primární, objektivně existující kvalitativní subjekt či jev, zatímco riziko je odvozenou kvantitativní veličinou náhodné povahy, vyjadřující pravděpodobnost, že daná hrozba způsobí v předem stanové míře poškození určité chráněné hodnoty nebo zájmu.[13]

Rizika můžeme dělit na několik skupin. Jedná se například o rizika průmyslová a obchodní. Do těchto rizik zařadíme výrobní riziko, sociální problémy, nákup surovin, riziko v oblasti informatiky, distribuční riziko a jiné. Dalším typem rizika je riziko finanční a ekonomické, do této skupiny spadá riziko rentability, solventnosti, likvidity a také rizika mikroekonomická a makroekonomická (inflace, úvěrování atd.). Dále existuje riziko mezinárodní, kam můžeme zařadit riziko při realizaci vývozu, riziko politické, riziko teritoriální, riziko vytváření velkých zásob v zahraničí a jiné. Existuje také mnoho velmi specifických typů rizik, mezi ně patří například inovační riziko, pojišťovací riziko, manažerské riziko atd.

V současné manažerské literatuře existuje řada metod a doporučení, jak rizika racionálně snižovat. Obvykle se jedná o postupy, které se zaměřují:

- na vyloučení příčin vzniku rizika,
- na snížení výskytu rizika (snížení frekvence v rámci uvažovaného časového období),
- na snížení (prevence a redukce) nepříznivých důsledků rizika (snížení ztrát či jiných negativních dopadů).[2]

Metody a doporučení, jak snižovat riziko:

- pojištění proti riziku, a to formou smluvního vztahu s podnikatelskými subjekty, které takové služby poskytují – pojišťovací společnosti,
- přenos rizika na další subjekty, jako jsou například dodavatelé či odběratelé obecně
- zlepšení informačního zajištění předpokládaných krizových operací (systémy včasného varování, vyšší kvalita informování)
- vytváření přiměřeně velkých a rozložených zásob a rezerv
- rozložení rizika na co nejširší základnu
- větší záměnnost zařízení a možnosti substituce zdrojů pro výrobní, obslužné a logistické procesy,
- dělení rizika mezi dva či více partnerů

- promyšlené zvyšování profesní a kvalifikační úrovně orgánů krizového řízení, přípravu a budování krizové infrastruktury a infrastruktury systému hospodářských opatření pro krizové stavy. [2]

3.4 Krizový manažer

V čele krizového řízení by měl stát krizový manažer, který by měl úspěšně zvládnout tyto tři fáze:

- Fáze záchranná – zastavení negativního trendu odstraněním či omezením působení příčin krize.
- Fáze strategická – formulace nové strategie, která je přijatelná a realizovatelná, poté naplánování její realizace.
- Fáze taktická – realizace strategie podle přijatého plánu. [30]

Ve chvíli, kdy propukne akutní krize, začnou vlastníci podniku řešit otázku, kdo povede proces ozdravení podniku, a začínají hledat krizového manažera. Základní otázkou je, zda tímto úkolem pověřit manažera z vnitřku podniku nebo pověřit někoho z vnějšku, tedy externistu. Každá z těchto variant má samozřejmě své pro a proti. Vlastnosti krizového manažera jsou zcela jistě klíčové pro úspěšnost procesu zvládnutí krize.

Rais [19] uvádí řadu vlastností, které by krizový manažer měl mít:

- Musí být silná osobnost, aby byl schopen zvládnout svůj úkol a překonat konflikty.
- Musí být vybaven vysokým sebevědomím, aby nepochyboval o svém postupu; často bude totiž prosazovat svůj názor přes nesouhlas svého okolí. Na začátku jeho působení v podniku při udělení konkrétního krizového úkolu může být rozsah informací o podniku omezený, stejně tak informace o chodu, fungování podniku a vazbách jednotlivých součástí podniku mohou být omezené, v tuto chvíli nesmí dát svou neznalost najevo svému okolí, musí být schopen tento počáteční nedostatek překlenout.
- Velmi důležitá je intuice, při nedostatku času a informací musí být schopen předvídat a tak být vždy o krok napřed před reálným průběhem situace a mít připraveny další a záložní varianty.

- Ve fázi, kdy již získal potřebný počet informací, musí být schopen analyticky získané poznatky zhodnotit.
- Samozřejmostí je schopnost komunikace, je důležité, aby krizový manažer byl schopen komunikovat s veřejností, dodavateli, zákazníky, se zaměstnanci a spolupracovníky na všech úrovních.
- Zcela nezbytné jsou výborné organizační schopnosti, aby z původně cizích lidí byl schopen vytvořit tým spolupracovníků, motivovat jeho členy a delegovat na ně určité pravomoci.
- Vítanou vlastností je charisma, určité nadání strhnout své okolí.
- Vhodnou a téměř nezbytnou vlastností manažera je fyzická zdatnost, trénovanost, neboť proces řízení, zvláště v této specifické situaci, je velmi psychicky i fyzicky náročný.
- Musí se vyznačovat i jistou tolerancí k omylům.
- Musí být přizpůsobivý, adaptabilní, měl by mít dobrou znalost mezilidských vztahů.
- Zcela nutně musí být schopen přijmout riziko, které jeho práce přináší.

4 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást soustavy podnikového řízení, je nezbytná pro kvalitní rozhodování managementu společnosti a vlastníků. Je úzce spojena s účetnictvím a finančním řízením podniku. Jejím cílem je poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabiny, které by mohly vést k problémům. Účelem finanční analýzy je především vyjádřit komplexně majetkovou a finanční situaci podniku, tzn. podchytit všechny její složky a také připravit podklady pro interní rozhodování managementu podniku. Základním požadavkem kladeným na analýzu je komplexnost. Cílem finanční analýzy je komplexní zhodnocení finanční situace podniku a získání představy o jejím finančním zdraví. [23]

4.1 Podklady pro finanční analýzu

Finanční analýza je velmi úzce spjata s finančním účetnictvím, z něhož čerpá vstupní data a informace a to v podobě tří základních výkazů:

- Rozvaha, což je základní výkaz každé společnosti, uvádí přehledně informace o společnosti k určitému okamžiku. V levé části jsou sledována aktiva společnosti = zachycuje konkrétní formy majetku, které podnik používá pro svou činnost. Majetek dlouhodobé povahy, majetek krátkodobé povahy. V pravé části jsou sledována pasiva společnosti = zdroje krytí aktiv. Ukazují, jakým způsobem jsou aktiva podniku financována.
- Výkaz zisku a ztráty, účetní výkaz, který podává přehled o nákladech a výnosech na provozní, finanční a mimořádné činnosti za sledované období. Výkaz zisků a ztrát obsahuje skutečnosti, které umožňují sledovat tvorbu hospodářského výsledku, podávají přehled o nákladech a výnosech na jednotlivé činnosti a slouží pro posouzení schopnosti podniku zhodnocovat vložený kapitál.
- Výkaz cash flow, což je přehled o peněžních tocích v podniku. Dokládá přírůstky a úbytky peněžních prostředků za sledované období. Udává, kolik peněžních prostředků podnik vytvořil a jak je použil. Cash flow je v podstatě záznamem roční historie pohybu peněžních prostředků. Umožňuje sledování peněžních příjmů, peněžních výdajů a konečný stav peněžních prostředků.

4.2 Elementární metody finanční analýzy

Základní dělení finanční analýzy je na elementární metody finanční analýzy a vyšší metody finanční analýzy. V této diplomové práci využívám elementární metody, které jsou k analýze finančního zdraví podniku po prodělané krizi vyhovující. V tomto výčtu neuvádím všechny ukazatele elementární metody, pouze ty analýzy a ukazatele, kterými se budu zabývat i v praktické části této práce.

1. analýza absolutních ukazatelů
 - horizontální analýza
 - vertikální analýza
2. analýza poměrových ukazatelů
 - ukazatel rentability
 - ukazatel aktivity
 - ukazatel zadluženosti
 - ukazatel likvidity
3. Bonitní a bankrotní modely
 - Kralickův rychlý test
 - Altmanův index důvěryhodnosti

4.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Horizontální analýza

Cílem horizontální analýzy je sledování vývoje zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. [16]

Výchozí data jsou obsažena v účetních výkazech podniku a ve výročních zprávách, které uvádí klíčové finanční položky za posledních 5 – 10 let. Při analýze bereme v úvahu změny absolutní hodnoty a procentní změny jednotlivých položek výkazů, po řádcích, horizontálně. [20]

absolutní změna = ukazatel_t – ukazatel_{t-1}

procentní změna = absolutní změna / hodnota_{t-1} * 100

Vertikální analýza

Vertikální analýza spočívá v tom, že se na jednotlivé položky finančních výkazů pohlíží v relaci k nějaké veličině. V případě rozvahy je volba sumy položek jednoznačná – celková bilanční suma. Jednotlivé položky rozvahy pak při tomto poměru odrážejí, z kolika procent se podílejí na celkové bilanční sumě. [16]

4.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability.

Rentabilitou rozumíme měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Ukazatele rentability patří mezi nejpoužívanější a nejsledovanější ukazatele v podniku.

V rámci ukazatelů rentability je vhodné nastínit, s jakými kategoriemi zisku se budeme setkávat. Anglosaské země zpravidla vykazují kategorie zisku uvedené v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4 Kategorie zisku a vzájemné vztahy zisku

Hospodářský výsledek za účetní období; zisk po zdanění (EAT)
+daň z příjmu
= výsledek hospodaření před zdaněním; zisk před zdaněním (EBT)
+ nákladové úroky
= výsledek hospodaření před úroky a zdaněním; zisk před zdaněním a úroky (EBIT)
+ odpisy
= výsledek hospodaření před zdaněním, úroky a odpisy (EBDIT)

Pramen: vlastní zpracování, vychází z [23]

Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA) poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány (vlastních, cizích, krátkodobých, dlouhodobých). Dosazujeme-li do čitatele EBIT, tak ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv podniku před odpočtem daní a nákladových úroků. Tento ukazatel je užitečný při porovnání podniků s rozdílnými daňovými podmínkami a s různým podílem dluhu ve finančních zdrojích.[20]

$$ROA = EBIT / \text{aktiva celkem}$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE). Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem pomocí kterého vlastníci podniků zjišťují, zda jejich kapitál přináší hostečný

výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. V čitateli se obvykle uvádí čistý zisk po zdanění, ve jmenovateli vlastní kapitál. [20]

$$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$$

Ukazatel rentability tržeb (ROS) charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Tržby ve jmenovateli představují tržní ohodnocení výkonů podniku za určité časové období (rok, měsíc, týden, den). Výkony měří výkonnost podniku (množství výrobků, služeb vyprodukovaných v určité době), jak účinně využije všechny své prostředky k vytvoření hodnot, s nimiž se uchází o přízeň trhu. Tržní uznání výsledků práce podniku stanoví jich cenu, která se do podniku vrátí k pokrytí nákladů a k vytvoření zisku.

$$\text{ROS} = \text{EAT} / \text{tržby}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně umí podnik hospodařit se svými aktivy. Pokud jich má nadbytek, vznikají zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, musí se vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat.

Obrat celkových aktiv udává počet obrátek, tedy kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval (za rok). Pokud intenzita využívání aktiv firmy je nižší než počet obrátek celkových aktiv zjištěný jako oborový průměr, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva.[20]

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva}$$

Obrat zásob je také někdy nazýván jako ukazatel intenzity využití zásob a udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob podniku prodána a znovu uskladněna. Nedostatkem tohoto výpočtu je, že tržby odrážejí tržní hodnotu, ale zásoby se uvádějí v nákladových cenách, výpočet proto často nadhodnocuje skutečnou obrátku.

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$$

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po kterou jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje.

$$\text{Doba obratu zásob} = (\text{zásoby} / (\text{tržby} / 360))$$

Doba obratu pohledávek stanovuje průměrný počet dní, po které jsou odběratelé podniku dlužni, tj. dobu mezi prodejem produktu a inkasem peněz.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360))$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy.

Celková zadluženost je podíl cizího dluhu k celkovým aktivům. Věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{aktiva}$$

Kvóta vlastního kapitálu je doplňkem k ukazateli celková zadluženost. Vyjadřuje finanční nezávislost podniku.

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \text{vlastní kapitál} / \text{aktiva}$$

Úrokové krytí informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že na zaplacení úroku je třeba celého zisku.

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{úroky}$$

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům. Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit, tím, co je nutno zaplatit. Likvidita je momentální schopnost uhradit splatné závazky.

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Je citlivá na strukturu zásob a jejich správné oceňování vzhledem k jejich prodejnosti a na strukturu pohledávek vzhledem k jejich prodejnosti a na strukturu pohledávek vzhledem k jejich neplacení ve lhůtě.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Pohotová likvidita v čitateli od oběžných aktiv odečítá zásoby a ponechává tam jen peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky. V této analýze je užitečné

zkoumat poměr mezi ukazatelem běžné a pohotové likvidity. Výrazně nižší hodnota pohotové likvidity ukazuje nadměrnou váhu zásob v rozvaze podniku.

$$\text{Pohotová likvidita} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby/krátkodobé závazky}$$

Peněžní likvidita měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Finanční majetek v rozvaze podniku představuje peníze, účty v bankách a krátkodobý finanční majetek.

$$\text{Peněžní likvidita} = \text{finanční majetek/krátkodobé závazky}$$

Bonitní a bankrotní modely. Mezi bonitními a bankrotními modely není jednoznačně vymezená hranice. Oba modely mají však mnoho společného, zejména schopnost přiřadit firmě jeden výsledný hodnotící koeficient. Bonitní modely diagnostikují, zda jde o „dobrou“ či „špatnou“ firmu. Jsou schopny ohodnotit podnik jedním koeficientem na základě účelového výběru ukazatelů, které nejvýstižněji přispívají k její klasifikaci. Bonitní modely jsou na rozdíl od bankrotních založeny převážně na teoretických poznatcích a umožňují posoudit pozici podniku v komparaci s větším souborem porovnávaných podnikatelských subjektů.[20]

Kralickův rychlý test.

P. Kralicek vybral z jednotlivých skupin ukazatelů čtyři ukazatele a podle jejich výsledných hodnot přiděluje podniku body. Jedná se o ukazatele kvóta vlastního kapitálu, doba splácení dluhu z cash flow, cash flow v tržbách a ROA. Na základě dosažených hodnot za jednotlivé ukazatele podniku přidělí body a výsledná známka se stanoví jako prostý aritmetický průměr bodů za jednotlivé ukazatele.[16]

Altmanův index důvěryhodnosti.

V roce 1968 vytipoval prof. Edward Altman na základě statistické analýzy souboru podniků několik ukazatelů, které statisticky dokázaly předpovídat finanční krach podniku, jednalo se o tzv. diskriminační analýzu. Výsledkem této analýzy je rovnice, do které se dosazují hodnoty finančních ukazatelů, na základě výsledku se o podniku dá předpovědět, zda se jedná o prosperující firmu nebo o adepta na bankrot. [16]

$$z = 3,3 \times X1 + 1,0 \times X2 + 0,6 \times X3 + 1,4 \times X4 + 1,2 \times X5$$

kde

$X1$ = EBIT/celková aktiva

$X_2 = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$

$X_3 = \text{tržní hodnota vlastního kapitálu} / \text{celkové dluhy}$

$X_4 = \text{zadržené zisky} / \text{aktiva celkem}$

$X_5 = \text{čistý pracovní kapitál} / \text{aktiva celkem}$

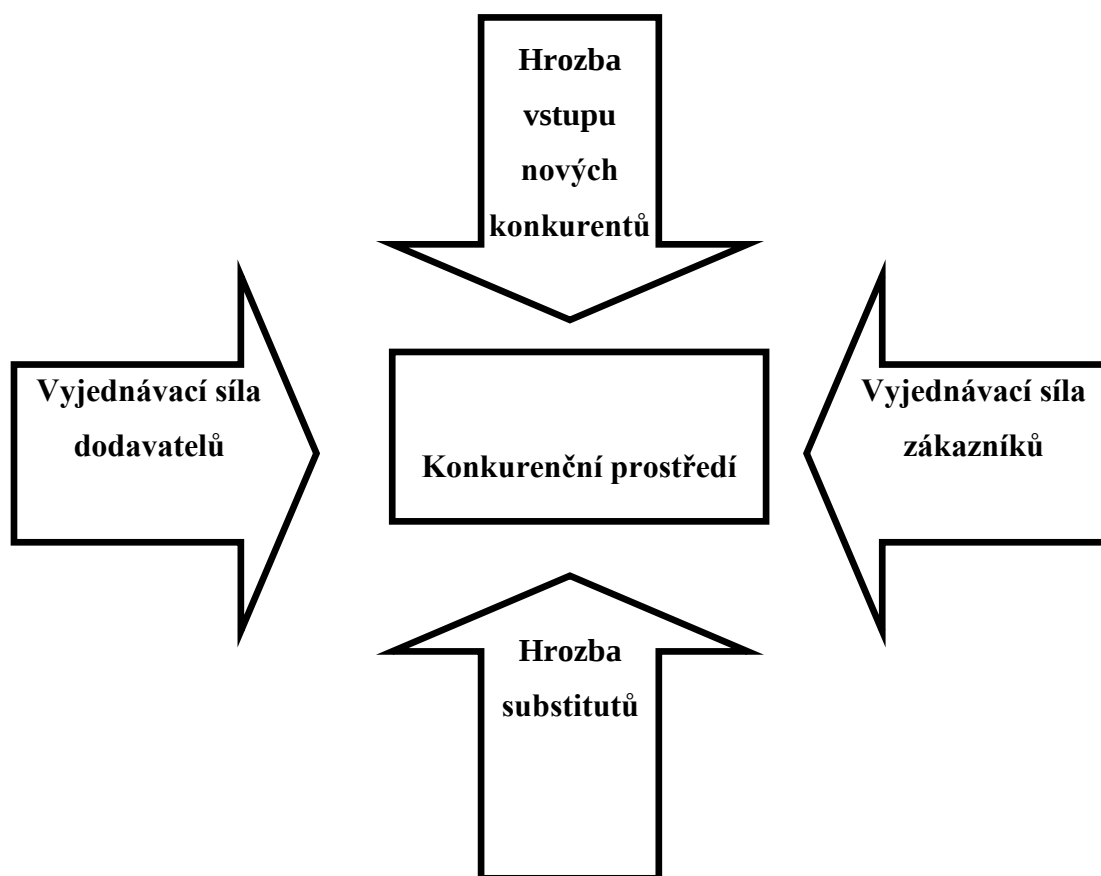
Tabulka č. 5 Výsledná tabulka - interpretace hodnoty

Z FAKTOR > 2,99	Můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci
$1,8 < \text{Z FAKTOR} < 2,99$	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
Z FAKTOR < 1,8	Podnik je ohrožen vážnými finančními problémy

Pramen: vlastní zpracování, vychází z [16]

4.3 Porter model pěti konkurenčních sil

Obrázek č. 4 Porter analýza pěti konkurenčních sil



Pramen: vlastní zpracování

Další analýzou, kterou se v této práci zabývám, je Porter analýza pěti konkurenčních sil, která slouží k analýze oborového okolí podniku.

Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku v určitém odvětví je ovlivněna působením pěti faktorů, kterými jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů na trh, hrozbu substitutů a rivalita firem působících na daném trhu.[14]

4.3.1 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je v různých odvětvích odlišná a závisí zejména na tom, jaký je na trhu počet producentů a jejich zákazníků. Vyjednávací síla zákazníků je malá, pokud je na trhu jen několik významných producentů a velký počet jejich zákazníků. Naopak vyjednávací síla zákazníků je velká, pokud producentů je velký počet a zákazníci si mohou vybrat, u koho výrobek zakoupí.

4.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Stejně tak jako zákazníci, tak i dodavatelé mají vyjednávací sílu, která může být vysoká, je-li dodavatel na daném trhu velkým, případně významným dodavatelem a na trhu existuje poměrně omezený počet dodavatelů. Vyjednávací síla dodavatelů také závisí na náročnosti na materiálové vstupy.

4.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů může být ovlivněna vstupními náklady do odvětví, dostupností výrobních zdrojů, technologickou náročností nebo případně legislativními podmínkami.

4.3.4 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů může být snižována tehdy, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty, nebo pokud podniky nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady či pokud cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá.[14]

4.3.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita firem působících na daném trhu je částečně ovlivněná předchozími čtyřmi faktory. Čím větší mají zákazníci vyjednávací sílu, tím větší může být rivalita.

4.4 SWOT analýza

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy a její současné pozice. Chce-li firma úspěšně strategicky plánovat, je nutné, aby měl management odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. Právě SWOT analýza slouží k poznání organizačního prostředí a vnitřních možností podniku. SWOT je zkratkou slov z angličtiny: STRENGTHS (přednosti = silné stránky), WEAKNESSES (nedostatky = slabé stránky), OPPORTUNITIES (příležitosti) a TREATS (hrozby). Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Představuje tedy kombinaci dvou analýz, S-W a O-T.

Využití SWOT je širší, může se například používat i při analýzách, které jsou zaměřeny na problémy taktického i operativního řízení. Fakta pro analýzu lze shromáždit pomocí různými technikami např. převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnání s konkurenty, metodou interview nebo případně pomocí řízené diskuse expertů.[14]

Tabulka č. 6 SWOT analýza

Vnitřní původ	Silné stránky <i>STRENGTHS</i> <i>S</i>	Slabé stránky <i>WEAKNESSES</i> <i>W</i>
	Příležitosti <i>OPPORTUNITIES</i> <i>O</i>	Hrozby <i>TREATS</i> <i>T</i>

Pramen: vlastní zpracování

Dle Keřkovského, Vykypěla [14] by měly být při zpracování SWOT analýzy dodrženy tyto zásady:

- Závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, analýza by měla být především zpracovávána účelově.

- Zaměření na podstatná fakta. Při první identifikaci faktů a jevů by měly být v určité míře redukovány, analýza by měla být zaměřena na podstatné vlastnosti analyzovaného objektu. Mnoho faktů uvedených ve SWOT analýze jejich případné využití při návrhu strategie spíše komplikuje.
- Je-li SWOT analýza v podniku prováděna v rámci strategické analýzy, měla by v ní být zapracována pouze strategická fakta.
- SWOT analýza vyžaduje objektivitu, neměla by obsahovat pouze subjektivní názory zpracovatele analýzy.
- Váha působení jednotlivých faktorů by měla být ve SWOT analýze nějakým způsobem ohodnocena např. bodovacím systémem.

5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Podnik FOR G, s.r.o. byl založen v roce 1999. Jeho založení navázalo na dlouhodobé zkušenosti s výrobou strojů a zařízení pro sklářský průmysl, která probíhala v dnešním závodě FOR G, s.r.o. již déle než 35 let. Tento závod byl převzat bez přerušení výroby včetně všech výrobních technologií a zaměstnanců. Od roku 1999 byla rozšířena původní produkce o vývoj a dodávky zákaznických řešení s vysokou přidanou hodnotou zejména v oblasti automatizace výroby automobilového skla a dalších produktů.

Tým FOR G, s.r.o. tvoří v současné době 30 pracovníků¹. Každý z nich včetně managementu společnosti, konstruktérů, vývojových pracovníků a odborných dělnických profesí dlouhodobě působí ve sklářském průmyslu. Dlouholetá úspěšná spolupráce se zákazníky je postavena na 4G koncepci, kterou lze charakterizovat čtyřmi základními body: efektivní interní a externí komunikace, týmová práce, kvalita a ekonomická přijatelnost.

Údaje o podniku získané z Obchodního rejstříku:

Obchodní jméno: FOR G, s.r.o.

IČ: 25046667

Sídlo: Teplická 129, 419 01 Duchcov, Česká republika

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 5. 1. 1999

Základní jmění: 133 000,- Kč

Právní forma podnikání: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: stavba strojů s mechanickým pohonem, konstrukční práce, vyjma činností uvedených v příloze 1-3 zák. č. 455/91 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů; zámečnictví; koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, mimo příloh 1-3 zák. č. 455/91 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů

Statutární orgán: PhDr. Miroslav Vrátný - jednatel; Mgr. Jan Vrátný – jednatel

Dle typologie, kterou uvádí Synek [22] lze podnik FOR G s.r.o. zařadit následujícím způsobem:

¹ Organizační struktura podniku FOR G, s.r.o. je uvedena v příloze č. 1.

- podle právní formy: společnost s ručením omezeným
- podle typu společnosti: kapitálová společnost
- podle sektoru národního hospodářství: sektor průmysl
- podle hospodářských odvětví: výroba zařízení pro sklářský průmysl
- podle velikosti: malý podnik

5.1 Cíle podniku a vize podniku

Mezi konkrétní cíle podniku FOR G s.r.o. patří:

- růst obrátu a objemu výroby o 5 % ročně, cílem podniku je v budoucnu růst objemu výroby zaměřit spíše na subdodávky než na rozšíření počtu zaměstnanců²,
- zvyšování podílu produktů s vysokou přidanou hodnotou, cílem podniku je zaměřeni se na získávání zakázek na výrobu vývojových zařízení „na míru“,
- posílení vývojových kapacit – rozšíření počtu konstruktérů a vývojových pracovníků,
- rozšíření exportu do zemí mimo Evropskou unii – podnik v současné době vyváží v rámci Evropské unie do Belgie, Francie, Itálie, Německa a dalších zemí, ale v budoucnu by chtěl proniknout na trh v Brazílii, Číně, Indii nebo v Rusku.

5.2 Produkty

- Stroje a zařízení pro výrobu automobilového skla - podnik se dlouhodobě zabývá automatizací především v oblasti montáže přídatných dílů na automobilové sklo. V závislosti na typu operace, požadavcích zákazníka a ekonomice projektu volí stupeň automatizace – od samostatných poloautomatických zařízení po plně automatizované výrobní linky.
- Stroje a zařízení pro výrobu plochého skla - podnik se zabývá automatizací a mechanizací výrobních procesů.
- Dopravníky a polohování skla - řešení přesunu, manipulace a polohování skla je obvykle součástí projektů zejména v oblasti automatizace výroby automobilového skla. FOR G, s.r.o. má zkušenosti také s realizací dopravníků plochého skla nebo samostatných řešení manipulace a polohování automobilového skla.

² Po přezkoumání všech dostupných informací se domnívám, že tento cíl je reálný.

- Systémy pro transport a skladování plochého skla – podnik se zaměřuje především na ocelové stojany, platformy a paletové systémy pro automatické skladování a kamionovou přepravu velkých formátů plochého skla. Podnik je certifikovaných dodavatelem skupiny AGS Glass Europe.
- Speciální a náhradní díly pro sklářskou výrobu - dlouhodobé zkušenosti umožňují společnosti vyrábět nejrůznější velmi specifické díly pro sklářskou výrobu. Jsou vybaveni technologiemi pro obrábění a sváření speciálních a nerezových materiálů.
- Podnik vyrábí a dodává také náhradní díly pro různá zařízení a výrobní linky. Mezi další produkty patří testovací zařízení pro automobilový průmysl, mechanizace a automatizace výrobních procesů pro veškerá průmyslová odvětví a také inženýring a konstrukční a vývojové služby.

Podnik disponuje vlastním vývojovým týmem, který mu umožňuje dodávat řešení šité na míru. Podle typu produktu a požadavků zákazníka jsou v podniku FOR G, s.r.o. schopni realizovat kompletní řešení zahrnující vývoj a konstrukci, výrobu, implementaci a následnou podporu. Díky velkému množství realizovaných projektů obvykle FOR G, s.r.o. staví na vlastním řešení v dané oblasti, které nadále vyvíjí a přizpůsobuje specifikům zákazníka.

Největším odběratelem podniku FOR G, s.r.o. je již od začátku podnikání v roce 1999 AGC Glass Europe a na tomto zákazníkovi je výrazným způsobem závislé zhruba 70 % z celkové produkce tohoto podniku. 5 - 10 % produkce připadá na podnik, který je světovým výrobcem zařízení pro sklářský průmysl. Zbýlých 20 - 25 % produkce je rozděleno mezi malé množství dalších odběratelů (přibližně 10 podniků), které nebudou konkrétně jmenovány, pouze zařazeny do následující skupiny:

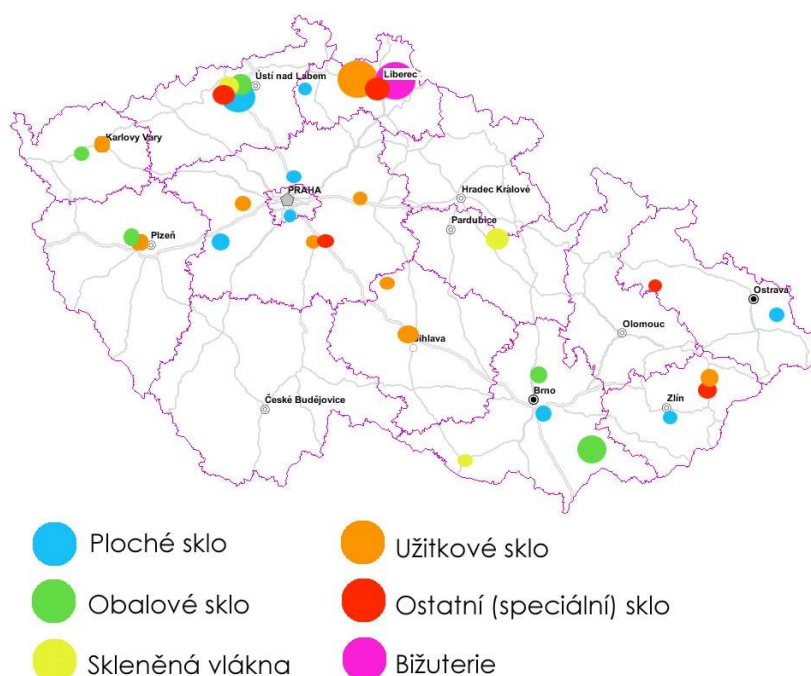
- podniky, které se zabývají dopravníky průmyslových hmot (cement, uhlí atd.) nebo o podniky přepravního charakteru (dopravci skla), kterým FOR G, s.r.o. dodává stojany na přepravu skla,
- nadnárodní společnost, která se zabývá výrobou papíru pro zdravotnické účely, kam FOR G, s.r.o. dodává technologie (stroje na zpracování papíru),
- podnik, který vyrábí neprůstřelná skla do aut,
- menší sklářské podniky, které provádí druhotné zpracování skla (např. stavební ohýbané sklo atd.).

5.3 Charakteristika sklářského odvětví

Sklářský průmysl patří k tradičním odvětvím zpracovatelského průmyslu v ČR. Neřadí se k tak významným odvětvím jako je průmysl strojírenský, chemický či potravinářský, má však své důležité postavení z hlediska dlouholeté tradice. Dle Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR [32] se v devadesátých letech minulého století ve sklářském průmyslu v České republice „vytvořila a stabilizovala nová vlastnická struktura s vysokou zahraniční kapitálovou účastí mezinárodních koncernů. V návaznosti na to byla výrazně modernizována, koncentrována a restrukturalizována výrobní základna největších podniků sklářského průmyslu. Jednalo se především o tzv. výroby průmyslových skel - ploché sklo, obalové sklo a skleněná vlákna. Český management těchto podniků, ale i řadoví zaměstnanci prokázali svoji vysokou kvalifikaci, adaptabilitu a odpovědnost v plnění pracovních povinností.“

Jak je z níže uvedeného obrázku patrné, sklářský průmysl je geograficky soustředěn hlavně v oblasti severních Čech, konkrétně ploché sklo nejvíce na Ústecku (Teplice), užitkové sklo a bižuterie na Liberecku (Jablonec nad Nisou). Ostatní podniky jsou rozprostřeny v rámci celé České republiky.

Obrázek č. 5 Rozmístění sklářského průmyslu v ČR



Pramen: [33]

Sklářský průmyslu v České republice zahrnuje následující výrobní obory:

- ploché sklo
- obalové sklo
- skleněná vlákna a výrobky z nich
- užitkové sklo
- ostatní sklo (speciální skla)

Podrobněji se věnuji pouze oboru ploché sklo, jelikož přímo souvisí s předmětem podnikání FOR G, s.r.o. Jediným výrobcem velkoformátového plochého skla v ČR a hlavním odběratelem podniku FOR G, s.r.o. je podnik AGC Flat Glass Czech, a.s., člen AGC Group Europe se sídlem v Teplicích.

Tento podnik je v současné době největším výrobcem plochého skla ve střední a východní Evropě. Aktivita společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s., člen AGC Group Europe, v Teplicích zahrnuje výrobu základního plochého plaveného skla v barvě čiré nebo definované odstíny zelené. Ta jsou další transformací zhodnocována na tzv. nízkoemisivní skla upravující světelný a energetický průtok, dále na skla bezpečnostní lepená nebo tvrzená, skla zvukově izolační, matovaná nebo lakovaná skla pro exteriérové i interiérové aplikace a zrcadla. Dalším zpracováním vznikají izolační dvojskla a trojskla, ohýbaná stavební skla, nábytková skla, skla pro solární techniku a protipožární skla. Vedle plaveného skla společnost vyrábí desítky vzorů ornamentního litého skla. [34]

Velké množství plochého skla zpracovává v České republice automobilová divize, reprezentovaná AGC Automotive Czech, a.s., která sídlí v Chudeřicích u Teplic a je zaměřená na výrobu bezpečnostního skla pro automobilový průmysl.

5.3.1 Vývoj sklářského průmyslu v ČR

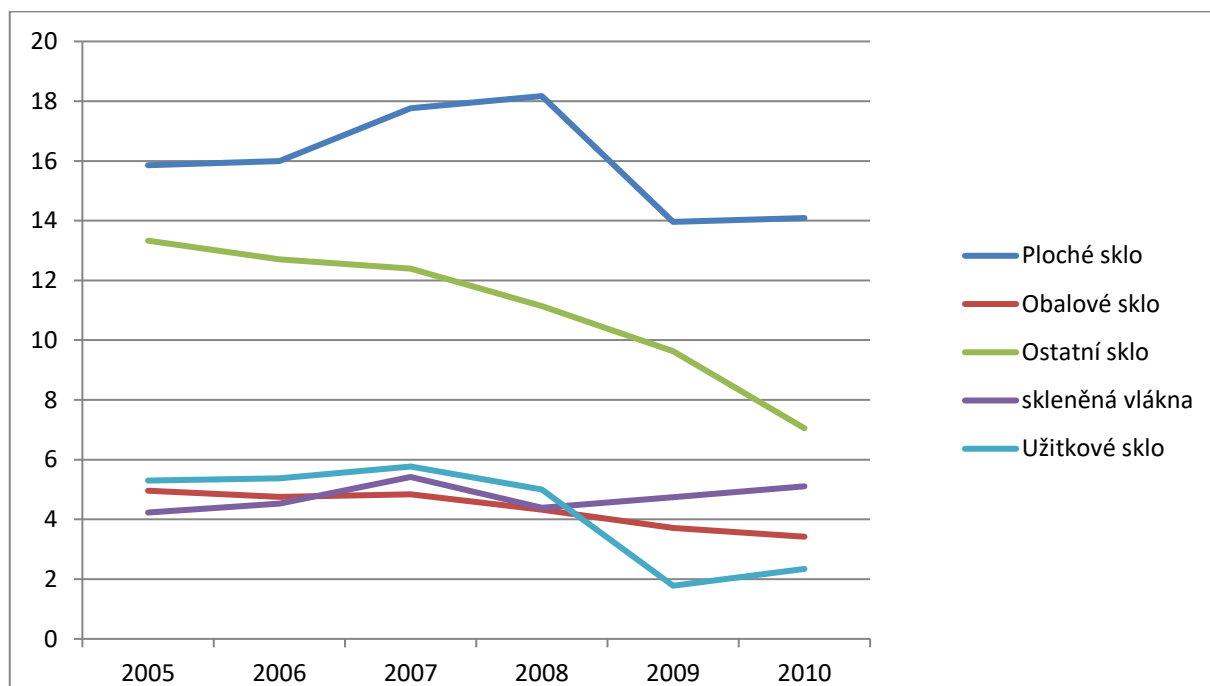
Tabulka č. 7 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v mld. Kč

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ploché sklo	15,86	15,99	17,76	18,17	13,96	14,09
Obalové sklo	4,96	4,75	4,84	4,33	3,71	3,42
Ostatní sklo	13,33	12,70	12,39	11,14	9,63	7,05

Skleněná vlákna	4,23	4,53	5,42	4,39	4,74	5,11
Užitkové sklo	5,30	5,38	5,77	5,00	1,78	2,34
Sklo celkem	43,68	43,35	46,18	43,03	33,82	32,01

Pramen: vlastní zpracování, vychází z [37]

Graf č. 3 Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v mld. Kč



Pramen: vlastní zpracován, vychází z [37]

Produkce plochého skla je úzce spjata s vývojem ve stavebním odvětví a v automobilovém průmyslu. Dopady globální ekonomická krize se plně projeví v roce 2009 a začaly významně zasahovat do stavebnictví, ve kterém došlo k výraznému snížení poptávky. V tabulce a grafu vidíme hodnoty tržeb a jejich vývoj v ČR v mld. Kč, tyto hodnoty budu porovnávat s hodnotami tržeb v podniku FOR G, s.r.o. Je zde zaznamenán výrazný pokles tržeb u plochého skla v roce 2009, oproti roku předcházejícímu šlo o pokles o 23,17 % (z 18,17 mld. Kč na 13,96 mld. Kč). Tento vývoj tržeb (ovlivněný dopady globální ekonomické krize) měl identický vývoj jako v podniku FOR G, s.r.o., kde k nejvýraznějšímu poklesu tržeb došlo také v roce 2009. U obalového skla a ostatního skla sledujeme klesající

tendenci tržeb³, v roce 2009 je pokles tržeb největší a činí 14,32 % (ze 4,33 mld. Kč na 3,71 mld. Kč) a u ostatního skla pokles o 13,55 % (z 11,14 mld. Kč na 9,63 mld. Kč).

Dle Asociace sklářského a keramického průmyslu [37] poklesla stavební produkce meziročně o 7,8 % (z toho například zahájená výstavba bytů o 24,6 % a bylo dokončeno o 5,3 % bytů). Veřejné zakázky poklesly o 37 % (údaje získala Asociace sklářského a keramického průmyslu od Svazu podnikatelů ve stavebnictví). Na rozdíl od stavebnictví se příznivě vyvíjel automobilový průmysl. Proti roku 2009 se zvýšil o 9,4 % počet vyrobených silničních vozidel, z toho osobních automobilů o 9,5 % (údaje získala Asociace sklářského a keramického průmyslu od Sdružení automobilového průmyslu).

³ Jednou z příčin dlouhodobého klesání tržeb u obalového skla je silná konkurence v podobě obalů z plastu.

6 KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU FOR G, S.R.O.

Krizový management v podniku byl v podniku FOR G, s.r.o. zaveden tak, že se vrcholový management v podání ředitele podniku a výkonného ředitele podniku v době krize přeměnil na management krizový. Krizového manažera vykonával jeden z jednatelů podniku, který je zároveň výkonným ředitelem podniku FOR G, s.r.o. U podniku této velikosti lze tento postup považovat za běžný, varianta dosazení externího manažera by byla pro podnik výrazně nákladnější a z časového hlediska je také méně výhodná. Interní manažer podnik velmi dobře zná a může tak kroky k ozdravení podniku činit téměř okamžitě. Krizový manažer po konzultacích s ředitelem podniku zavedl řadu opatření, které měli dopomoci k ozdravení podniku a vyvedení podniku z krize.

6.1 Diagnostika krize podniku FOR G, s.r.o.

V této kapitole je diagnostikována krize v podniku FOR G, s.r.o., její příčiny a dopady na podnik. Tato kapitola je uvedena stručnou charakteristikou globální ekonomické krize, která s krizí v tomto podniku jednoznačně souvisela a která měla zásadní dopady na fungování tohoto podniku.

Globální ekonomická a finanční krize 2007

Vzhledem k tomu, že na krizi v podniku FOR G, s.r.o. měla zásadní vliv globální ekonomická krize a s ní spojené důsledky v automobilovém průmyslu, považuji za nutné v této kapitole zmínit několik základních souvislostí, příčin a faktů o této krizi, která postihla nejen Spojené státy americké, ale celý svět a stála tak desítky milionů lidí jejich úspory, práci a domovy.

Globální ekonomická krize měla své počátky v polovině roku 2007 jako finanční a úvěrová krize na americkém hypotečním trhu. Ke vzniku této krize došlo z několika příčin, které jsou vzájemně propleteny krátkodobými i dlouhodobými faktory. Zásadní příčinou byly rychle rostoucí ceny nemovitostí v letech 2000 – 2005, které byly ovlivněny nízkými úrokovými sazbami. Po roce 2000 nastal výrazný rozmach sub-prime⁴ půjček, které investiční banky preferovaly, protože přinášeli větší výnos. Došlo k masivnímu nárůstu půjčování a od té doby,

⁴ Sub-prime půjčka je forma velmi rizikové a riskantní půjčky, u které mnohdy nebyla podrobněji zkoumána platební schopnost žadatele.

kdy si půjčku mohli vzít i tací, kteří nebyli schopni ji splácet, začaly výrazně růst ceny nemovitostí.

Výsledkem byla obrovská finanční bublina na trhu s bydlením, která praskla mezi roky 2006 – 2007, protože mnoho dlužníků nebylo schopno hypotéky splácet. V roce 2008 začalo hromadné zabavování nemovitostí. V září 2008 globální krizi odstartovalo nucené vyhlášení bankrotu jedné z největších amerických investičních bank Lehman Brothers.

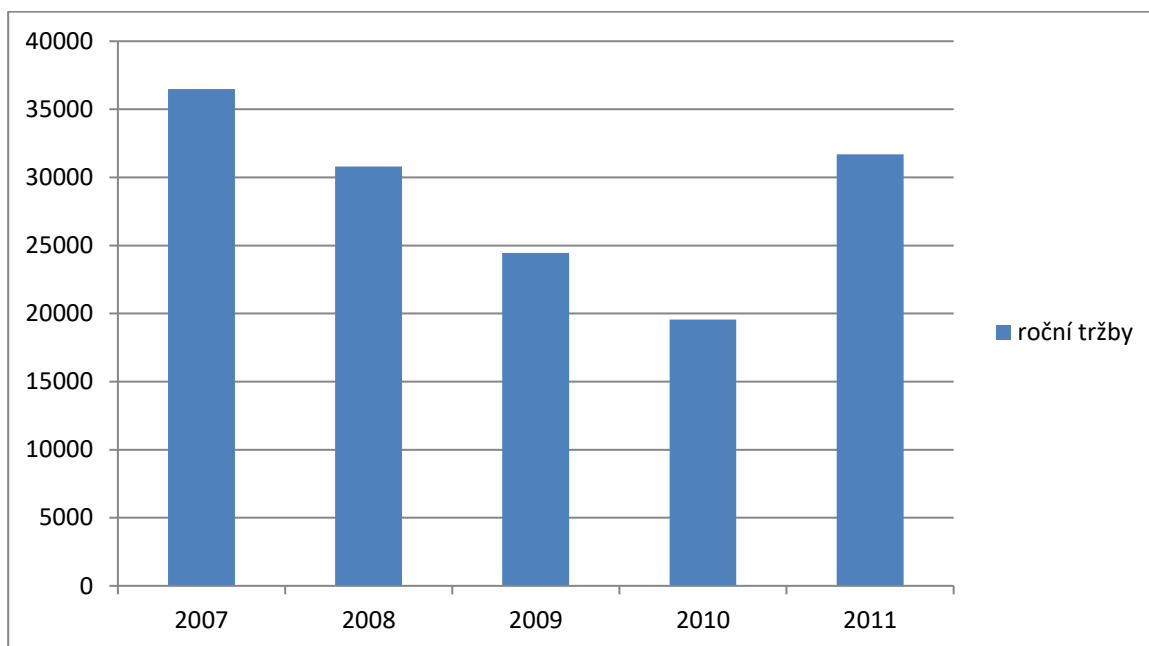
Projevy a dopady této krize byli znát po celém světě, tedy i v České republice. Dopady měly mírnější charakter a došly k nám s menším zpožděním. PRESSweb [34] na konci roku 2008 uvádí: „*Téměř 90 procent tuzemských podniků, a to nejen exportérů, uvádí meziroční pokles objemu zakázek a tři z pěti výrobních podniků na konci roku zastaví výrobu dříve než obvykle.*“

6.2 Průběh podnikové krize

Krize v podniku FOR, G s.r.o. odstartovala počátkem roku 2009, kdy se v ČR začaly naplno projevovat dopady globální ekonomické krize. Velká část podniků v ČR důsledky této krize (ať už v menší či větší míře) pocítila a jinak tomu nebylo ani v podniku FOR G, s.r.o. V období prvního čtvrtletí roku 2009 výrazným způsobem poklesla poptávka po produktech. Nejednalo se o pokles poptávky jen po některých produktech, ale šlo o náhlý pokles poptávky po všech produktech, které podnik vyrábí. Objem výroby se snížil téměř na polovinu, což se samozřejmě podepsalo na vývoji tržeb.

V následujícím grafu je zaznamenán vývoj tržeb od roku 2007 do roku 2011. Je zde vidět, že tržby mezi roky 2007 a 2008 klesly o 16 % (z 36 mil. Kč na 31 mil. Kč) a o 20,62 % mezi roky 2008 a 2009 (z 31 mil. na 24 mil. Kč). Nejkritičtější rok pro podnik FOR G, s.r.o. byl však rok 2010, kdy tržby klesly oproti roku 2009 o dalších 20 % a činily pouhých 19 mil. Kč. Jednalo se o tak výrazný propad tržeb, že to pro podnik mohlo být smrtelné. Podnik však provedl řadu opatření a krizi se mu podařilo překonat. Za konec krizového období je považováno třetí čtvrtletí roku 2010, kdy poptávka po produktech začala opět růst. Tržby se na hranici 36 mil. Kč jako v letech před krizí ale nevrátily, v roce 2011 činily 32 mil. Kč, což byl vzrůst oproti roku 2010 o 62 %.

Graf č. 4 Vývoj tržeb podniku FOR G, s.r.o. v letech 2007 - 2011 v tis. Kč



Pramen: vlastní zpracování dle interních podnikových výkazů

6.3 Příčiny podnikové krize

Jak už bylo řečeno, krize v podniku FOR G, s.r.o. byla zcela jistě zapříčiněna dopadem globální ekonomické krize na automobilový průmysl. Výroba zařízení pro ploché sklo a výroba zařízení pro automobilové sklo totiž tvoří největší část produkce podniku. Globální ekonomická krize měla výrazný dopad na hlavní odběratele podniku FOR G, s.r.o. a tím i na samotný podnik. Výrobci plochého skla a automobilového skla zvolili cestu maximálního omezení nákladů a výrazného omezení investic, což se projevilo zastavením nových projektů a omezením množství odebíraného skla. Výrobci automobilového skla museli zastavit nové projekty, automobilky reagovaly na situaci například tak, že zastavily výrobu drahých aut, omezily množství odebíraného skla pro už zahájené projekty, čímž donutily výrobce šetřit. Důsledkem této situace bylo také zastavení prakticky všech vývojových projektů, což je velká skupina produktů tohoto podniku. Vývojové projekty znamenají pro podnik výrobu produktů s vysokou přidanou hodnotou a v období krize se počet těchto zakázek snížil na nulu.

6.4 Dopady podnikové krize

Hlavním negativním dopadem krize pro podnik FOR G, s.r.o. je pokles cenové úrovně produktů. Ceny, které během krize výrazně poklesly, se na původní úroveň už nevrátily,

podnik tedy v současné době vyrábí stejný objem produktů jako před krizí, ale tržby jsou nižší. Pokles cenové úrovně je zapříčiněn tím, že se v době krize výrazně zvýšil konkurenční boj o zakázky ve výběrových řízeních. Všechny podniky, které v jednotlivých oblastech podniku FOR G, s.r.o. konkurovaly, neměly v době krize práci stejně jako FOR G, s.r.o. a to mělo velký vliv na výběrová řízení. Účastníci výběrových řízení tlačili zakázky pod cenu, jen aby zakázku získali. Důsledkem konkurenčního boje byl podnik FOR G, s.r.o. donucen snížit ceny stejně jako konkurence, aby byla zachována konkurenceschopnost podniku. V období krize bylo cílem podniku pokrytí části variabilních a fixních nákladů a vyrábět alespoň s nulovým ziskem. Některé podniky zašly i pod tyto náklady, aby zakázku získaly a udržely se na trhu i za tu cenu, že vyrábějí se ztrátou. Zásadním dopadem je tedy obrovský nárůst cenové konkurence způsobený tlakem na cenu při výběrových řízeních.

Podnik FOR G, s.r.o. však vnímá pokles cenové úrovně zároveň jako dopad částečně pozitivní, neboť zároveň došlo k poklesu vstupních cen. Stejně velký tlak jako na cenu výstupu, byl i na cenu vstupu, podniku se proto v době krize snížily vstupní ceny a to zejména ceny materiálu a služeb. Bylo to způsobeno tím, že dodavatelé podniku FOR G, s.r.o. také čelili obrovské konkurenci a rovněž museli snižovat ceny. Tento dopad se snažil podnik co nejvíce využít.

6.5 Provedená opatření

Společným jmenovatelem pro všechna opatření, která podnik v rámci krizového managementu prováděl, bylo heslo šetřit, šetřit a ještě jednou šetřit. Tato opatření můžeme rozčlenit do několika skupin.

1. Maximální snížení nákladů

Omezení přesčasů. V rámci maximálního omezení variabilních nákladů podnik omezil přesčasy, v určitém krátkém časovém období byl podnik dokonce nucen omezit pracovní dobu zaměstnanců na 30 hodin týdně⁵, pracovní týden měl jen čtyři dny (pondělí až čtvrtek).

Snížení mzdových nákladů. Po celou dobu krize bylo zastaveno jakékoliv zvyšování mezd a bylo zastaveno vyplácení prémie.

⁵ Běžný pracovní týden má v podniku 37,5 hod.

Zamezení prostojů. Zefektivnění organizace práce a zamezení prostojů lepší dělbou práce i mezi zaměstnance, kteří by jinak tento typ práce nevykonávali. V podniku se to projevovalo např. tak, že místo přijmutí nového zaměstnance se práce rozdělila mezi stávající zaměstnance a to i přesto, že to byla činnost, kterou by mimo krizi nevykonávali. Jednalo se zpravidla o práci podřadnější té, kterou běžně vykonávali.

Úspěšnost opatření: Tato opatření přinesla v roce 2009 úsporu ve mzdových nákladech o 14,61 % oproti roku 2008 (mzdové náklady klesly ze 4 215 tis. Kč na 3 599 tis. Kč).

Úspora v dopravě. Vzhledem k tomu, že pro podnik je doprava materiálu a přeprava zařízení velmi nákladnou položkou, byla v době krize vyvíjena maximální snaha o zefektivnění plánování dopravy a transportu zařízení. Také došlo k omezení pracovních cest a tím k úspoře pohonných hmot.

Omezení fixních nákladů – podnik v době krize ukončil servis počítačů a informačních technologií. Došlo k omezení nákladů na telefonní služby, každý zaměstnanec obdržel striktní limit na útratu hovorného. Opravy či servis informačních technologií se podnik v době krize snažil zvládnout vlastními silami.

Úspěšnost opatření: roční úspora 50 tis. Kč

Omezení spotřeby energie (elektřina, plyn). Všichni zaměstnanci podniku FOR G, s.r.o. byli v rámci tohoto opatření požádáni, aby se snažili o úsporu při vytápění areálu a v kancelářích. Za spotřebu energie podnik vydá ročně částku okolo 400 – 600 tis. Kč.

Snížení výdajů na reklamu a marketing. Podnik v době krize ukončil pravidelné platby za reklamu a zastavil veškeré sponzorství.

Úspěšnost opatření: roční úspora 100 tis. Kč.

2. Omezení investic

Podnik zastavil významnou investici v podobě plánované rekonstrukce výrobního areálu v Duchcově u Teplic, která měla být zahájena v roce 2009, na tuto výstavbu chtěl podnik využít možnosti spolufinancování ze strukturálních fondů.

Výrazně omezil investice do technologií – podnik v době krize zastavil investice do nákupu nových strojů, technologií či zařízení, nákupy se omezily pouze pro podnik nezbytných drobných přístrojů a zařízení, které byly potřeba k běžnému chodu podniku a k realizaci

zakázek. Výrazné omezení investic proběhlo také v rámci nákupu investičního movitého majetku, došlo k omezení nákupu automobilů atd. Jakýkoliv nákup drobného majetku (pracovní pomůcky, kancelářské potřeby atd.) musel být v době krize schvalován ředitelem podniku, aby nedocházelo ke zbytečným nákupům.

3. Posílení obchodu

Aktivní obchod. Podnik v době krize soustavně oslovoval dlouhodobé zákazníky se speciálními nabídkami a slevami, nabízel lepší podmínky, lepší ceny, vyvíjel tlak. Kromě toho začal intenzivně vyhledávat a oslovovat nové zákazníky i mimo obor sklářského průmyslu.

Veletrh Glasstec. I přes snahu o úspory se podnik prezentoval na veletrhu Glasstec v Německu⁶. Účast na veletrhu byla zčásti financována dotací z hospodářské komory a hlavním cílem účasti na veletrhu bylo posílit vztahy se stávajícími zákazníky.

Úspěšnost opatření: Tato opatření (aktivní obchod, veletrh Glasstec) očekávání zcela nesplnila, nepodařilo se získat nové zákazníky, došlo pouze k posílení vztahu se stávajícími zákazníky.

4. Využití dotací

Podnik FOR G, s.r.o. byl žadatelem dotačního programu „Školení je šance“ od Ministerstva práce a sociálních věcí, jednalo se o program na protikrizové opatření a dotace byla až 100 %. V rámci programu se jednalo o školení a vzdělávání zaměstnanců. Bohužel žádost byla i přes pečlivou přípravu zamítnuta.

Úspěšnost opatření: nulová, žádost byla zamítnuta.

Některá opatření, která podnik provedl, byla úspěšná, jiná nikoliv. Je však důležité říci, že krizi podnik překonal, což byl nejdůležitější cíl krizového managementu.

⁶ Největší veletrh sklářského průmyslu v Evropě.

7 FINANČNÍ ANALÝZA

V této kapitole jsou aplikovány jednotlivé metody finanční analýzy, tak jak jsou vymezeny v teoretické části této práce. K výpočtu jednotlivých ukazatelů jsou použity vzorce z kapitoly 4.1. Pro výpočty jednotlivých ukazatelů budou použita data za roky 2007 až 2011, která budou vycházet z vnitropodnikových výkazů.

7.1 Analýza absolutních ukazatelů

V následující části bude provedena analýza absolutních ukazatelů, která je členěna na analýzu horizontální a vertikální. Horizontální analýza je analýza trendů základních účetních výkazů, kterými se rozumí rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Vertikální analýza je procentní analýzou rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Horizontální analýza rozvahy

Finanční analýzu podniku FOR G, s.r.o. zahajují horizontální analýzou rozvahy, která je vypracována na období let 2007 – 2011. Horizontální analýza sleduje vývoj zkoumané veličiny v časové řadě, nejčastěji to je ve vztahu k minulému účetnímu období. Vedle sledování změn absolutní hodnoty ukazatelů v čase se obvykle zjišťují také jejich relativní (procentní) změny.

Tabulka č. 8 Horizontální analýza rozvahy podniku FOR G, s.r.o. v absolutních ukazatelích

Tis. Kč	Procentuální změny				Absolutní změny			
	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011
AKTIVA	82,96	-16,27	10,59	7,92	11347	-4071	2220	1835
CELKEM								
Dl. Majetek	184,56	34,95	-4,24	4,96	6659	3588	-588	658
DNM	-34,83	-52,59			-62	-61	-55	
DHM	195,95	-3,46	-5,44	7,10	6721	-351	-533	658
Dl. fin. majetek		100	0	0		4000	0	0
Oběžná aktiva	46,55	-51,90	39,55	11,88	4688	-7659	2808	1177
Zásoby	2536,56	-90,76	643,76	22,47	5758	-5432	3560	924
Krát. pohledávky	9,30	-39,20	8,06	5,15	719	-3312	414	286

Krát. fin. majetek	-84,71	335,91	-82,81	-13,64	-1789	1085	-1166	-33
PASIVA CELKEM	82,96	-16,27	10,59	7,92	11347	-4071	2220	1835
Vlastní kapitál	11,74	3,71	22,06	57,59	334	118	727	2317
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
VH minulých let	835,17	12,28	3,88	22,98	2422	333	118	727
VH běžného úč. období	-86,25	-64,56	516,10	218,71	-2088	-215	609	1590
Cizí zdroje	101,65	-19,17	8,46	-2,52	11013	-4189	1493	-482
Dlouhodobé závazky	100	1,93	-6,42	31,10	5332	103	-349	1582
Krátkodobé závazky	38,85	-37,19	31,45	-20,51	3411	-4534	2408	-2064
Bank. úvěry a výpomoci	110,52	5,60	-12,40	0	2270	242	-566	0

Pramen: vlastní výpočty dle interních podnikových výkazů

Na celkových bilančních sumách pozoruji kromě roku 2009 rostoucí trend, pokles v roce 2009 činil 16,27 %, tj. 4 071 tis. Kč. Nejrychlejší tempo růstu zaznamenávám v roce 2008 (růst o 82,96 %, tj. 11347 tis. Kč). V tomto roce rostl jak dlouhodobý majetek, tak oběžná aktiva (dlouhodobý majetek o 184,56 %, oběžná aktiva o 46,55 %). Zaměřím-li se podrobněji na růst dlouhodobého majetku v roce 2009, vidím, že nejvýznamněji se na celkovém nárůstu podílí dlouhodobý hmotný majetek (růst o 195,95 %). Oběžná aktiva vykazují kromě roku 2009 rostoucí trend, pokles v roce 2009 je o 51,90 %. K největšímu nárůstu došlo v roce 2008 (nárůst o 46,55 %). Výrazný nárůst pozoruji u položky zásoby (o 2536,56 %), tento nárůst je ovlivněn růstem podpoložky nedokončená výroba a polotovary. V roce 2009 došlo k poklesu oběžných aktiv o 51,90 %, na tomto poklesu se nejvýznamněji podílí položka zásoby (pokles o 90,76 %). K významným změnám dochází také v položce krátkodobé pohledávka a finanční majetek, v roce 2008 krátkodobé pohledávky rostly o 9,30 %, přičemž krátkodobý finanční majetek klesl o 84,71 %. Na straně pasiv sleduji v položce vlastní kapitál rostoucí trend, k největšímu nárůstu došlo v roce 2011 o 57,59 %, kdy současně klesly cizí zdroje o 2,52 %. K nejvýznamnějšímu nárůstu v položce cizí zdroje došlo v roce 2008 (o 101,65 %), což ovlivnila podpoložka dlouhodobé závazky a podpoložka bankovní úvěry a výpomoci. Cizí zdroje poklesly nejvýrazněji v roce 2009 (o 19,17 %), tento pokles nejvíce ovlivnil pokles krátkodobých závazků (o 37,19 %).

Vertikální analýza rozvahy

V této části je provedena vertikální analýza rozvahy, která podává obraz o tom, jaká je majetková a kapitálová struktura podniku. Majetkovou strukturou se rozumí strana aktiv a kapitálovou strana pasiv. Hodnoty jsou vyjádřeny procentním podílem z celkových aktiv a celkových pasiv, tvoří tedy hodnotu 100 %, jednotlivé položky rozvahy tedy podávají obraz o tom, z kolika procent se podílejí na celkové bilanční sumě.

Tabulka č. 9 Vertikální analýza rozvahy podniku FOR G, s.r.o. v procentuálním vyjádření

	2007	2008	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Dl. majetek	26 %	41 %	66 %	57 %	56 %
DNM	1 %	0 %	0 %		
DHM	25 %	41 %	47 %	40 %	40 %
Dl. fin. majetek			19 %	17 %	16 %
Oběžná aktiva	74 %	59 %	34 %	43 %	44 %
Zásoby	2 %	24 %	3 %	18 %	20 %
Krát. pohledávky	57 %	34 %	25 %	24 %	23 %
Krát. fin. majetek	15 %	1 %	7 %	1 %	1 %
PASIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	21 %	13 %	16 %	17 %	25 %
Základní kapitál	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
VH minulých let	2 %	11 %	15 %	14 %	16 %
VH běžného úč. období	18 %	1 %	1 %	3 %	9 %
Cizí zdroje	79 %	87 %	84 %	83 %	75 %
Dlouhodobé závazky		21 %	26 %	22 %	27 %
Krátkodobé závazky	64 %	49 %	37 %	43 %	32 %
Bank. úvěry a výpomoci	15 %	17 %	22 %	17 %	16 %

Pramen: vlastní výpočty dle interních podnikových výkazů

Jak je z tabulky patrné, od roku 2007 měl podíl dlouhodobého majetku na celkové bilanční sumě stoupající tendenci, která měla nejvyšší hodnotu v roce 2009, kdy tento podíl činil 66 %. Poté začal podíl pozvolna klesat (v roce 2010 na 57 %, v roce 2011 na 56 %). Největší podíl z dlouhodobého majetku připadá na položku dlouhodobý hmotný majetek. K nejvýraznější změně došlo v roce 2009, kdy byl podíl oběžných aktiv na celkové bilanční sumě 34 % (z 25 % krátkodobé pohledávky). V důsledku poklesu podílu oběžných aktiv došlo k růstu podílu dlouhodobého majetku. Z analýzy pasiv vidíme, že cizí zdroje se pohybují dlouhodobě na

hranici okolo 80 % z celkové bilanční sumy, v roce 2011 je podnik z 25 % financován vlastním kapitálem a ze 75 % z cizích zdrojů. Podíl cizích zdrojů je nejvíce ovlivněn krátkodobými závazky, které jsou z největšího procenta tvořeny závazky z obchodních vztahů.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Způsob, jakým provádět horizontální a vertikální analýzu jsem nastínila již v analýze rozvahy, nyní je stejným způsobem analyzován i výkaz zisku a ztráty.

Tabulka č. 10 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty podniku FOR G, s.r.o.

Tis. Kč	Procentuální změny				Absolutní změny			
	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011
Výkony	6,33	-48,26	21,56	41,10	2189	-17743	4101	9503
Tržby za prodej vl. výr. a sl.	-15,58	-20,62	-19,99	62,03	-5687	-6353	-4888	12137
Změna stavu zásob vlastní činnosti	410,64	-191,1	165,54	-74,10	7876	-11390	8992	-2637
Výkonová spotřeba	19,02	-64,22	36,12	52,27	4643	-18660	3755	7397
Přidaná hodnota	-24,15	11,90	4,05	23,43	-2454	917	349	2103
Osobní náklady	8,23	-14,11	7,61	11,20	548	-1017	471	746
Daně a poplatky	2,38	11,63	20,83	3,44	1	5	10	2
Odpisy DNM a DHM	83,29	8,85	-16,26	10,14	344	67	-134	70
Tržby z prodeje DHM a mat.	206,66	-100	100	-100	93	-138	14	-14
Ostatní provozní výnosy	192,97	-91,86	-80,77	-100	631	-880	-63	-15
Ostatní provozní náklady	505	237,19	-48,53	7,14	101	287	-198	15
Provozní VH	-80,1	82,15	12,23	89,54	-2724	557	151	1241
Výnosové úroky	100	50	-100	0	1	1	-3	
Nákladové úroky	398,36	-6,25	0	8,77	243	-19	0	25
Ostatní finanční výnosy	100	-27,05	-58,57	-100				
Ostatní finanční náklady	90,58	107,98	-54,75	-100	250	568	-599	-495
Finanční VH	13,1	-237,3	37,26	49,84	44	-693	367	308
Daň z příjmů za běžnou čin.	-91,78	149,06	-68,94	1087,8	-592	79	-91	446
VH za běžnou činnost	-86,25	-64,56	516,10	151,72	-2088	-215	609	1103
VH za účetní období	-86,25	-64,56	516,10	151,72	-2088	-215	609	1103
VH před zdaněním	-87,41	-35,23	207,2	201,7	-2680	-136	518	1549

Pramen: vlastní zpracování dle interních podnikových výkazů

U horizontální i vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty sledují zejména položky, které se týkají výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření po zdanění klesl v roce 2008 o 86,25 %. V následujícím roce došlo opět k poklesu a to o 64,56 %. V roce 2010 výsledek roste o 516,10 % a ve 2011 roste o 151,72 %. Provozní výsledek v roce 2008 klesl o 80,1 %, tento pokles byl ovlivněn poklesem přidané hodnoty o 24,15 %. V následujícím roce došlo u provozního výsledku k růstu o 82,15 %, přičemž přidaná hodnota rostla o 11,90 % a výkony klesly o 48,26 %. V dalších letech provozní výsledek rostl o 12,23 % a o 89,54 %.

Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Ve vertikální analýze výkazu zisku a ztráty není zcela jednoznačná vztažná veličina tak jako u analýzy rozvahy, kde je veličinou celková bilanční suma. V této analýze jsem zkoumala, jak se jednotlivé položky výkazu zisku a ztrát podílí na tržbách podniku, konkrétně na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb, které mají hodnotu 100 %.

Tabulka č. 11 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty podniku FOR G, s.r.o.

	2007	2008	2009	2010	2011
II. Výkony	94,74 %	119,33 %	77,79 %	118,19 %	102,91 %
1. Tržby za prodej vl. výr. a služeb	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
2. Změna stavu zásob vl. výroby	-5,26 %	19,33 %	-22,21 %	18,19 %	2,91 %
B. Výkonová spotřeba	66,90 %	94,32 %	42,51 %	72,32 %	67,97 %
1. Spotřeba materiálu a energie	46,57 %	58,36 %	22,45 %	48,40 %	45,39 %
2. Služby	20,32 %	35,96 %	20,06 %	23,92 %	22,58 %
+ Přidaná hodnota	27,85 %	25,02 %	35,27 %	45,87 %	34,94 %
C. Osobní náklady	18,24 %	23,39 %	25,31 %	34,04 %	23,36 %
1. Mzdové náklady	10,72 %	13,68 %	14,72 %	19,57 %	17,18 %
E. Odpisy DNM a DHM	1,13 %	2,46 %	3,37 %	3,53 %	2,40 %
*Provozní výsledek hospodaření	9,32 %	2,20 %	5,05 %	7,08 %	8,29 %
*Finanční výsledek hospodaření	-0,92 %	-0,95 %	-4,03 %	-3,16 %	-0,98 %
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	1,77 %	0,17 %	0,54 %	0,21 %	1,54 %
**VH za běžnou činnost	3,63 %	1,08 %	0,48 %	3,72 %	5,78 %
***VH za účetní období	3,63 %	1,08 %	0,48 %	3,72 %	5,78 %
****VH před zdaněním	8,40 %	1,25 %	1,02 %	3,92 %	7,31 %

Pramen: vlastní výpočty dle interních podnikových výkazů

Výkonová spotřeba tvoří v roce 2011 67,97 % tržeb, tento podíl oproti předcházejícímu roku mírně klesl, v roce 2010 byl podíl 72,32 %. Podíl přidané hodnoty na tržbách je 34,94 %,

jedná se o pokles oproti roku předcházejícímu, kdy podíl činil 45,87 %. Podíl osobních nákladů na tržbách je 23,36 %. Tento podíl oproti roku 2010 klesl (v roce 2010 byl podíl 34,04 %). Vývoj podílu osobních nákladů na tržbách je rostoucí, což je způsobeno zejména vlivem rostoucích mzdových nákladů. Za sledované období je nejnižší podíl výkonové spotřeby na tržbách podniku v roce 2009 a je dán poklesem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Tento pokles způsobila krize v podniku, kterou jsem popsala v předchozích kapitolách.

7.2 Analýza poměrových ukazatelů

V rámci analýzy poměrových ukazatelů je provedena analýza rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Všechny vzorce, které jsem v následujících výpočtech použila, jsou uvedeny v teoretické části této práce v kapitole 4.3.

Analýza rentability

Tabulka č. 12 Vývoj ukazatelů rentability podniku FOR G, s.r.o.

Ukazatele rentability	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	22,86 %	2,76 %	2,55 %	4,54 %	10,50 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	85,13 %	10,48 %	3,58 %	18,07 %	28,86 %
Rentabilita tržeb (ROS)	6,63 %	1,08 %	0,48 %	3,72 %	5,77 %

Pramen: vlastní výpočty dle interních podnikových výkazů

Rentabilita celkových aktiv má nejvyšší hodnotu v roce 2007 a to 22,86 %, nejnižší potom v roce 2009 a činí 2,55 %. V letech 2010 a 2011 je zaznamenán růst na 4,54 % a 10,50 %, což značí příznivý vývoj. Rentabilita vlastního kapitálu má nejvyšší hodnotu v roce 2007 a to 85,13 %, poté postupně klesá na 10,48 % a 3,58 % a v roce 2010 opět vykazuje růst na 18,07 % a 28,86 % v roce 2011. Rentabilita tržeb vykazuje stejně jako ROA a ROE velmi nepravidelný průběh, v roce 2007 je to 6,63 %, poté 1,08 % v roce 2008, pokračuje klesající průběh na 0,48 %. V roce 2010 začíná rentabilita tržeb stoupat na 3,72 % a ve stoupání pokračuje v roce 2011 a to na 5,77 %.

Analýza aktivity

Tabulka č. 13 Vývoj ukazatelů aktivity podniku FOR G, s.r.o.

Ukazatele aktivity	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat aktiv	2,67	1,23	1,17	0,84	1,27
Obrat zásob	160,77	5,15	44,22	4,76	6,29
Doba obratu aktiv	134,93	292,42	308,46	426,38	284
Doba obratu zásob	2,24	69,93	8,14	75,68	57,20
Doba inkasa pohledávek	76,27	98,74	75,64	102,15	66,30
Doba úhrady krátk. závazků	86,61	142,45	112,72	185,19	90,86

Pramen: vlastní výpočty dle interních podnikových výkazů

Obrat aktiv vykazuje klesající tendenci až do roku 2011, kdy hodnota stoupne na 1,27. Obrat zásob má nejvyšší hodnotu v roce 2007 a to 160,77, nejnižší je 4,76 v roce 2010. Doba obratu aktiv zaznamenává rostoucí trend, z průměrných 135 dní, po kterých obrátka v roce 2007 trvala, roste počet dní na 292 v roce 2008, dále 308 dní a 426 dní v roce 2010. V roce 2011 počet dní klesá na 284. Doba obratu zásob vzhledem k celkovému objemu tržeb je nejvyšší v roce 2010 a činí 76 dní, nejnižší hodnota je v roce 2007 a činí 2 dny. Doba inkasa pohledávek říká, kolik dní jsou podniku dlužni jeho odběratelé, tedy dobu mezi prodejem produktu a inkasem peněz. Doba inkasa pohledávek vykazuje kolísavou tendenci. Počet dní je nejvyšší v roce 2010 a to 102, nejnižší potom v roce 2011 a činí 66 dní. Doba úhrady krátkodobých závazků opět kolísá, nejvyšší hodnota je v roce 2010 185 dní a nejnižší v roce 2007 a to 87 dní. Podle posledních dvou ukazatelů je patrné, že podnik více využívá krátkodobých závazků, v průměru je doba splacení krátkodobých závazků delší než doba inkasa pohledávek.

Analýza zadluženosti

Tabulka č. 14 Vývoj ukazatelů zadluženosti podniku FOR G, s.r.o.

Ukazatele zadluženosti	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	79,21 %	87,30 %	84,27 %	82,64 %	74,65 %
Kvóta vlastního kapitálu	20,79 %	12,70 %	15,73 %	17,36 %	25,35 %
Úrokové krytí	51,26	2,27	1,88	3,69	8,47
Debt equity ratio	3,81	6,87	5,36	4,76	2,94

Pramen: vlastní výpočty dle interních podnikových výkazů

Za sledované období se celková zadluženost pohybuje průměrně okolo 80 %, nejvyšší hodnota je 87,30 % v roce 2008. Od tohoto roku ale zadluženost postupně klesá, což je

příznivé pro věřitele. Největší podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech činí v roce 2011 25,35 %, zbylých 74,65% z celkových aktiv tvoří cizí zdroje, ve kterých jsou zastoupeny bankovní úvěry 16 %, krátkodobé závazky 32 % a dlouhodobé závazky z 37 %. Úrokové krytí ukazuje, kolikrát vyprodukovaný zisk kryje náklady související s cizím kapitálem, ideální je hodnota 3 krát. Největší hodnotu nalezneme v roce 2007, kdy vyprodukovaný zisk kryje nákladové úroky 51 krát, což vypovídá o malém úvěrovém zatížení. Hodnoty v ostatních letech jsou ucházející kromě roku 2009, kdy je hodnota pouze 1,88. Ukazatel debt equity ratio je podíl cizích zdrojů a vlastního kapitálu a nejnižší hodnotu vykazuje v roce 2011 a to 2,94.

Analýza likvidity

Tabulka č. 15 Vývoj ukazatelů likvidity podniku FOR G, s.r.o.

Ukazatele likvidity	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,15	1,21	0,92	0,98	1,39
Pohotová likvidita	1,12	0,72	0,85	0,58	0,76
Peněžní likvidita	0,24	0,03	0,18	0,02	0,03
Doba úhrady krátk. závazků	86,61	142,45	112,72	185,19	90,86

Pramen: vlastní výpočty dle interních podnikových výkazů

Běžná likvidita nám říká, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, jinými slovy, jak je podnik schopen hradit své závazky. Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje mezi 1,5 – 2,5, čehož za sledované období nebylo dosaženo ani jednou. Nejvíce se k hranici 1,5 přiblížil rok 2008 a 2011 s hodnotami 1,21 a 1,39, nejnižší hodnota je v roce 2009 a to 0,92. Běžnou likviditu tedy můžeme hodnotit jako nepříliš příznivou. Z rozvahy podniku je patrné, že je to dáno vysokými krátkodobými závazky. Na druhou stranu je vidět, že i když jsou hodnoty nízké, od roku 2009 mají i tak pozvolnou rostoucí tendenci. Stejně jako u běžné likvidity, tak u pohotové likvidity se hodnoty k doporučené hranici (1 – 1,5) přibližují pouze v roce 2007 a 2009, v ostatních letech jsou hodnoty pod doporučenou hranicí. Důvod je stejný jako u běžné likvidity. Peněžní likvidita vykazuje stejný trend jako předchozí běžná a pohotová likvidita, doporučenou hranici splní pouze v roce 2007. Doba úhrady krátkodobých závazků je nejdelší v roce 2010, kdy tato hodnota činí 185 dní, nejkratší doba je 86 dní v roce 2007.

7.3 Bonitní a bankrotní modely

Kralickův rychlý test

V následujících tabulkách jsou uvedeny čtyři ukazatele, kterými jsou kvóta vlastního kapitálu, doba splácení dluhu z cash flow⁷, cash flow v tržbách a rentabilita vlastních aktiv. Podle dosažených hodnot jsou těmto ukazatelům přiděleny body a pomocí aritmetického průměru těchto bodů se za jednotlivé roky podniku přidělí výsledná známka.

Tabulka č. 16 Kralickův test podniku FOR G, s.r.o.

Ukazatele likvidity	2007	2008	2009	2010	2011
Kvóta vlastního kapitálu	21 %	13 %	16 %	17 %	25 %
Doba splácení dluhu z CF	3,10	16,08	13,90	10,69	5,67
Cash flow v tržbách	8%	4%	4%	7%	10%
ROA	22,86	2,76	2,55	4,54	10,50

Pramen: vlastní výpočty dle interních podnikových výkazů

Tabulka č. 17 Kralickův test podniku FOR G, s.r.o. - vyhodnocení

Ukazatele likvidity	2007	2008	2009	2010	2011
Kvóta vlastního kapitálu	2	3	3	3	2
Doba splácení dluhu z CF	1	4	4	3	2
Cash flow v tržbách	2	4	4	3	1
ROA	1	4	4	4	3
Průměr	1,5	3,75	3,75	3,25	2

Pramen: vlastní zpracování

Podle výsledné tabulky je patrné, že roky 2008 a 2009 nebyly z pohledu tohoto testu nijak příznivé a za tyto roky dostal podnik hodnocení „špatně“. Hodnocení v těchto letech bylo výrazně ovlivněno nízkým výsledkem hospodaření, který byl způsobem poklesem tržeb. Rok 2010 se mírně zlepšil a má hodnocení „dobře“, dopady podnikové krize se v tomto roce již zmírňovaly a podnik prodělával sanaci. Jak je vidět na hodnocení v roce 2011, kdy známka je „velmi dobře“, tak sanace byla úspěšná. Hodnocení „velmi dobře“ získal také rok 2007, tedy ještě před podnikovou krizí.

⁷ Vzhledem k tomu, že podnik nevede evidenci o peněžních tocích, cash flow je počítáno dle [16] jako výsledek hospodaření za účetní období + odpisy + změna stavu rezerv

Altmanův index

Altmanův index vychází z rovnice, kterou definoval prof. Altman jako pěti poměrových ukazatelů a diskriminační analýzy takto:

$$z = 3,3 \times X1 + 1,0 \times X2 + 0,6 \times X3 + 1,4 \times X4 + 1,2 \times X5$$

Tabulka č. 18 Altmanův index podniku FOR G, s.r.o.

		Hodnoty					Součin				
		07	08	09	10	11	07	08	09	10	11
X1	3,3	0,18	0,01	0,006	0,03	0,09	0,594	0,033	0,02	0,09	0,29
X2	1,0	2,67	1,23	1,17	0,84	1,26	2,67	1,23	1,17	0,84	1,26
X3	0,6	0,26	0,15	0,19	0,21	0,34	0,156	0,09	0,114	0,126	0,204
X4	1,4	0,20	0,12	0,15	0,17	0,25	0,28	0,168	0,21	0,238	0,35
X5	1,2	0,09	0,10	-0,03	-0,007	0,12	0,108	0,12	-0,04	-0,01	0,144
							3,808	1,641	1,474	1,284	2,248

Pramen: vlastní výpočty dle interních podnikových výkazů

V roce 2007 vykazoval Altmanův index předpověď uspokojivé finanční situace s hodnotou 3,808. V následujícím roce sice nevykazoval stejné hodnocení jako v roce předchozím, ale alespoň se přibližoval hodnocení nižšímu a to tzv. šedé zóny nevyhraněných výsledků. Výsledkem 1,64 se zařadil do podniků, které jsou velmi ohroženy bankrotem. V letech 2009 a 2010 se podnik potýkal s krizí a podle očekávání se opět zařadil do kategorie podniků s velmi vážnými finančními problémy. Tento index má tedy v tomto případě velmi dobrou vypovídající schopnost.

7.4 Porter model pěti konkurenčních sil

Porter analýzu pěti konkurenčních sil jsem využila pro vyhodnocení charakteristik odvětví, ve kterém podnik FOR G, s.r.o. působí. V jednotlivých tabulkách jsou uvedeny faktory, které jsou podle situace v podniku dle hodnotící škály oznámkovány, aby jim poté byla přidělena výsledná známka.

Tabulka č. 19 Hodnotící škála

Hodnotící škála	
Rozhodně ne	1
Spíše ne	2
Spíše ano	3
Rozhodně ano	4

Pramen: vlastní zpracování

Vyjednávací síla zákazníků

Z vyhodnocení jednotlivých faktorů vyplývá, že vyjednávací pozice zákazníků vůči podniku FOR G, s.r.o. je poměrně silná. Je to způsobena zejména tím, že podnik FOR G, s.r.o. má jednoho významného zákazníka, na kterém je plně závislá jeho produkce.

Tabulka č. 20 Vyhodnocení vyjednávací síly zákazníků podniku FOR G, s.r.o.

Faktory	Hodnocení
Zákazníků je malý počet	4
Zákazník je pro podnik velmi významný	4
Hrozba zpětné integrace zákazníků	2
Snadný přechod ke konkurenci	3
Snadno dostupné substituty	2
Zákazník nevnímá rozdíl mezi produkty jednotlivých dodavatelů	2
Průměrné hodnocení	2,8

Pramen: vlastní zpracování, vychází z [14]

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací pozice dodavatelů je na základě vyhodnocení jednotlivých faktorů silná. Podnik FOR G, s.r.o. výrazně vnímá rozdíly mezi zbožím od svého stálého dodavatele a jeho konkurentů. Vzhledem ke specifčnosti sklářského odvětví, ve kterém se podnik FOR G, s.r.o. pohybuje, pro něj není snadné přejít ke konkurenci.

Tabulka č. 21 Vyhodnocení vyjednávací síly dodavatelů podniku FOR G, s.r.o.

Faktory	Hodnocení
Dodavatel je velký, na trhu je omezené množství dodavatelů	2
Nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem	3
Zboží, které podnik poptává, je vysoce diferencované	4

Zákazník nemůže uskutečnit zpětnou integraci	3
Citlivost zákazníka na cenové změny (zákazník není citlivý na cenové změny)	4
Neexistují snadno dostupné substituty	2
Průměrné hodnocení	3

Pramen: vlastní zpracování, vychází z [14]

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je v tomto případě spíše malá. Náklady vstupu do odvětví a náklady přestupu dodavatelů existujících podniků a zákazníků nelze sice považovat za vysoké, ale hlavní bariérou vstupu do odvětví je vysoká diferencovanost výrobků a poměrně vysoká obtížnost napojení se na stávající distribuční kanály.

Tabulka č. 22 Vyhodnocení hrozby vstupu nových konkurentů podniku FOR G, s.r.o.

Faktory	Hodnocení
Fixní náklady vstupu do odvětví jsou vysoké	2
Odvětví má strukturu přirozeného monopolu	1
Výrobky jsou vysoce diferencované, k jejich výrobě je nutné know-how	4
Obtížnost napojení se na existující distribuční kanály	4
Náklady přestupu dodavatelů existujících firem a zákazníků jsou vysoké	2
Na vstup nového konkurenta budou existující firmy reagovat agresivně	3
Průměrné hodnocení	2,7

Pramen: vlastní zpracování, vychází z [14]

Rivalita podniků působících na daném trhu

Z vyhodnocení jednotlivých faktorů vyplývá, že rivalita podniků působících na daném trhu je spíše malá. Sklářský průmysl je v České republice tradičním odvětvím, nejedná se tedy o žádné nové odvětví a v odvětví není až tak velký počet konkurentů, kteří by podnik FOR G, s.r.o. ohrožovali.

Tabulka č. 23 Vyhodnocení rivality podniků působících na daném trhu podniku FOR G, s.r.o.

Faktory	Hodnocení
Málo rostoucí (zmenšující se) trh	2
Nové lukrativní	1
V odvětví je velké počet konkurentů	2
V odvětví je nadbytek výrobních kapacit	2

Ziskovost odvětví je velmi malá, konkurenti sledují strategii přežití	1
Výrobky jsou málo diferencované, zákazník nevnímá rozdíly mezi výrobky	2
Průměrné hodnocení	1,7

Pramen: vlastní zpracování, vychází z [14]

7.5 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsou charakterizovány silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky vyplývají většinou z interních analýz podniku, hrozby a příležitosti naopak z analýz vnějších. Pro větší přehlednost jsou jednotlivé položky uvedeny v následující tabulce a ohodnoceny pomocí bodové stupnice podle významnosti. 1 – nejméně významné, 5 – nejvíce významné

Tabulka č. 24 SWOT analýza podniku FOR G, s.r.o.

<u>Silné stránky</u> • Vlastní vývoj - 5 • Nízká fluktuace zaměstnanců - 4 • Strategická poloha podniku - 4 • Vysoká kvalita produktů - 3 • Vztah se zákazníkem - 3 • Jasně řídicí kompetence - 2	<u>Slabé stránky</u> • Úroveň vzdělávání a školení zaměstnanců - 5 • Zastaralá technika a technologie - 3 • Nízká ziskovost některých produktů - 2 • Nedostatečná reklama a propagace - 4
<u>Příležitosti</u> • Vstup na nový trh - 5 • Zaměření se na produkty s vysokou přidanou hodnotou - 5 • Rozšíření produktů a služeb - 2 • Certifikace - 3	<u>Hrozby</u> • Růst konkurence - 3 • Klesající poptávka po určitých produktech - 2 • Růst mzdových nákladů - 3 • Finanční krize - 5

Pramen: vlastní zpracování

Mezi silné stránky podniku patří vlastní vývoj produktů, který zahrnuje konstrukci, výrobu a následnou implementaci konkrétního produktu a tím umožňuje dodávat zákazníkovi řešení na míru. Další silnou stránkou podniku FOR G, s.r.o. jsou lidské zdroje podniku – fluktuace zaměstnanců je velice nízká, podnik disponuje velmi stabilní strukturou zaměstnanců na všech pozicích, velký počet zaměstnanců pracuje v podniku FOR G, s.r.o. už velmi dlouhou dobu a většina z nich jsou odborníci ve sklářském průmyslu, což znamená, že mají v tomto

oboru velké zkušenosti. Velmi výhodná je také strategická poloha podniku, která umožňuje být nablízku hlavním odběratelům, největší odběratel AGC Flat Glass a AGC Automotive sídlí v Ústeckém kraji stejně jako FOR G, s.r.o. Silnou stránkou je vysoká kvalita nabízených produktů, podnik nezaznamenává téměř žádné reklamace a v rámci AGC Glass Europe platí za podnik, který dodává ve stoprocentní kvalitě. Do předností podniku rozhodně patří výborný vztah se zákazníkem, který je založen na vzájemné komunikaci a plnění veškerých zákaznických požadavků. Poslední silnou stránkou podniku, která je uvedena v tabulce, jsou jasné řídicí kompetence. V podniku jsou jasné dány vztahy nadřízenosti a podřízenosti a podnik rozhodně nepodporuje teorii „všichni dělají všechno“.

Mezi slabé stránky podniku patří nízké vzdělávání a školení zaměstnanců, kterému podnik bohužel nevěnuje moc pozornosti. Do budoucna by toto chtěl podnik změnit. Slabou stránkou je také zastaralá technika a technologie, některé přístroje v podniku jsou velmi staré a vzhledem k prodělané krizi v nejbližší době nedojde k nákupu nové techniky. Dále rovněž nízká ziskovost některých produktů (stojany) a nedostatečná propagace a reklama, kterou podnik dost zásadním způsobem zanedbává. V době krize, kdy bylo cílem co nejvíc ušetřit, se dá pochopit, že podnik nechtěl vynakládat prostředky na zviditelnění podniku, v době po krizi by se však mohl začít propagací podniku více zabývat.

Významnou příležitostí podniku je vstup na nové trhy v Brazílii, Číně aj. Podnik má také velký potenciál dodávat své produkty další skupině zákazníků, konkrétně se jedná o konkurenty AGC Glass Europe. Příležitostí je zavedení norem ISO, certifikace by mohla přinést nové zakázky. Do budoucna by mohlo být velkou příležitostí zaměření se na produkty s vysokou přidanou hodnotou (vývojové produkty) a také rozšíření produktů a služeb by mohlo přinést nové významné zakázky.

Mezi hrozby podniku patří finanční krize, kterou podnik již prodělal a není zaručeno, že by si s ní byl schopen poradit i znova. Mezi další hrozby patří růst konkurence, klesající poptávka po určitých produktech a růst mzdových nákladů.

8 DOPORUČENÍ PODNIKU

Po posouzení krizového řízení v podniku a po provedení všech analýz doporučuji podniku, aby se v rámci výroby zaměřil na produkty s vysokou přidanou hodnotou. Jedná se o produkty, které jsou založeny na vlastním vývoji, zahrnují konstrukci i následnou implementaci a jsou vytvářeny zákazníkovi přímo na míru. Větší objem výroby těchto produktů může velmi pozitivně ovlivnit zisk podniku.

Z hlediska předcházení krize je vhodné minimalizovat rizika, která na podnik působí a která jsou podnikem ovlivnitelná. Riziku lze předcházet například vhodným pojištěním. Na trhu existuje široká nabídka pojištění pro malé a střední podniky, jedná se například o pojištění majetku, pojištění odpovědnosti za škodu, pojištění proti finančním rizikům atd. Pojištění může být vhodný nástroj pro zabezpečení podniku v těch situacích, na které nemá dostatek rezerv.

Podniku bych také doporučila, aby usiloval o certifikaci podle normy ISO 9001. Z vlastní zkušenosti vím, že zavedení tohoto systému vyžaduje velké úsilí, ale podniku nabízí zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury, možnost optimalizace nákladů a spoustu dalších výhod, ale zejména účast na výběrových řízeních o velké zakázky např. ve státní správě a v době krize i mimo krizi tak zlepšit svojí konkurenceschopnost na trhu.

Z analýzy silných a slabých stránek vyplývá, že podnik nevěnuje příliš mnoho pozornosti vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Doporučuji, aby podnik přestal brát otázku školení a vzdělávání na lehkou váhu a snažil se o zdokonalení pracovních schopností svých zaměstnanců, o zvýšení jejich kvalifikace a tím o zlepšení jejich výkonnosti a zároveň výkonnosti podniku jako celku.

Při vyhodnocení krizových opatření, které podnik v době krize zaváděl, jsem narazila na problém v ověřitelnosti úspěšnosti provedených opatření. Zaznamenala jsem nedostatek v interní evidenci, u některých opatření není možné určit, jaká byla jejich úspěšnost, protože se nedá přesně říci, jaká byla úspora. Například ve výrobě by společnost FOR G, s.r.o. měla začít měřit jednotkové výrobní náklady. Bez měření nákladů se poměrně těžko hodnotí jakékoliv snahy o úspory. Mimo jiné by podklady mohly sloužit pro rozhodování o směřování výroby.

ZÁVĚR

Cílem práce byla charakteristika krize v podniku FOR G, s.r.o. a jejího vývoje a nalezení jejích příčin. Krize se v podniku začala projevovat počátkem roku 2009 a byla zapříčiněna poklesem poptávky po produktech. Vzhledem k tomu, že se jednalo o vnější příčinu, dalo se jí jen velmi těžko zabránit. Snížení poptávky po produktech bylo způsobeno dopadem globální ekonomická krize na sklářský průmysl v České republice, a jelikož největší část produkce podniku FOR G, s.r.o. tvoří právě zařízení pro sklářský průmysl (zařízení pro výrobu plochého a automobilového skla), krize byla pro podnik bohužel nevyhnutelná.

Poté, co podnik charakterizoval krizi, bylo nutné v rámci krizového managementu provést opatření vedoucí k ozdravení podniku. Tato opatření byla zaměřena na maximální snížení nákladů, maximální posílení obchodu a maximální využití dotací. Nejúčinnějším zvoleným opatřením bylo snížení nákladů. Posílení obchodu nebylo tak úspěšné, podnik nezískal mnoho nových zákazníků, ale podařilo se mu alespoň upevnit vztahy se stávajícími. Využití dotací bylo zhodnoceno jako opatření zcela neúčelné, v době krize se podniku žádnou dotaci získat nepodařilo. Některá opatření byla úspěšná, některá méně úspěšná, důležitým faktem je ale bezesporu to, že podnik krizi přežil a to bez propouštění zaměstnanců a v roce 2010 zaznamenal konec krizového období. Hypotéza „Podnik prošel krizí a tuto krizi překonal“ byla potvrzena a hypotéza „Opatření, která podnik provedl v rámci krizového managementu, byla zvolena správně a jejich stanovení vedlo k vyvedení podniku z krize“ byla také potvrzena.

Dalším cílem této práce byla analýza finančního zdraví podniku po prodělané krizi. Metodou, která byla pro tento účel zvolena, bylo provedení finanční analýzy podniku. Na počátku sledovaného období v roce 2007 byla finanční situace podniku nejprůzračnější, tržby a zisk byly na nejvyšší úrovni. V druhém roce sledovaného období tržby a zisk poklesly, tržby o 15 %, zisk o 86 %. V roce 2009 se ve finanční analýze začaly projevovat nepříznivé dopady podnikové krize, tržby klesly o 21 % a zisk o 65 %, což byl největší pokles zisku za celé sledované období. Za nejkritičtější rok z hlediska tržeb lze dle výsledků finanční analýzy považovat rok 2010, jejich hodnota byla nejnižší za celé období.

Pozitivní výsledky finanční analýzy vypovídají o zažehnané krizi, poptávka po produktech podniku FOR G, s.r.o. příznivě stoupá. Finanční analýza prokázala růst tržeb o 62 % a růst zisku o 151 %. Hypotéza „Zkoumaný podnik je po prodělané krizi v příznivé situaci“ byla potvrzena.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ANTUŠÁK, Emil - KOPECKÝ, Zdeněk. *Úvod do teorie krizového managementu I.* 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003. 95 s. ISBN 8024505487.
- [2] ANTUŠÁK, Emil - KOPECKÝ, Zdeněk. *Základy teorie krizového managementu II.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003. 130 s. ISBN 8024505525.
- [3] ANTUŠÁK, Emil - KOPECKÝ, Zdeněk. *Krizový management.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2005. 91 s. ISBN 8024509458.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František - KOŠŤAN, Pavol - ŠULEŘ, Oldřich. *Management.* Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 8085839458.
- [5] BURNETT, John. *Managing Business Crises.* Westport : Quorum Books, 2002. ISBN 156720404X.
- [6] COOMBS, William Timothy. *Ongoing Crisis Communication.* London: SAGE Publications, 1999. ISBN 076191319X.
- [7] DAIGNE, Jean-Francois. *Ozdravná opatření v podniku.* 1. vyd. Praha: HZ, 1996. 133 s. ISBN 8090191886.
- [8] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení v době velkých změn.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 285 s. ISBN 8085943786.
- [9] GREEN, Kaj – HANKE, Oliver. *Řízení v krizových situacích: příklady efektivních strategií.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 191 s. ISBN 8072611046.
- [10] FOTR, Jiří - DĚDINA, Jiří - HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje.* 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 9788086929590.
- [11] GRÜNWALD, Rolf - HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku.* 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 197 s. ISBN 8070795875.
- [12] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management – praktické příklady.* 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 178 s. ISBN 9788070411179.
- [13] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management – teorie a praxe.* 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008. 322 s. ISBN 9788089364008.

- [14] KEŘKOVSKÝ, Miloslav - VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 807179578X.
- [15] KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 206 s. ISBN 9788024731360.
- [16] KISLINGEROVÁ, Eva - HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 9788071797135.
- [17] MCKEE, Steve. *Co dělat, když firma přestane růst*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 9788024733166.
- [18] MOZGA, Jaroslav - VÍTEK, Miloš. *Krizové řízení*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002. 187 s. 807041149X.
- [19] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. 1. vyd. Ostrava: Key, 2007. 92 s. ISBN 9788087071113.
- [20] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 8072265628.
- [21] SEKERKA, Bohuslav. *Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů*. 1. vyd. Praha: Profess, 1996. 152 s. ISBN 8085235404.
- [22] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. dopl. a přeprac. vydání Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 8071798924.
- [23] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 809019916X.
- [24] VEBER, Jaromír - SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 1 vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 8024710692
- [25] VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 8072610686
- [26] VOJÍK, Vladimír. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1. vyd. Praha: Wolters Kruwer Česká republika, 2010. 275 s. ISBN 9788073575342.

- [27] WAGNEROVÁ, Eva. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita, 2002. 234 s. ISBN 807248155X.
- [28] WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 1995, 748 s. ISBN 8071790141.
- [29] ZUZÁK, Roman. *Krise podniku a její kreativní řešení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005. 101 s. ISBN 802131393.
- [30] ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitost*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2008. 166 s. ISBN 9788087197011.
- [31] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 179 s. 8086419746.
- [32] ZUZÁK, Roman - KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. 253 s. ISBN 9788024731568.

Internetové zdroje:

- [33] *Definice MSP - Příloha páteřního manuálu OPPI*. Czech Invest [online]. 10. 1. 2012, [cit. 2012-07-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/05-01-m-definice-msp-296-cz.pdf>>.
- [34] *Firmy sklářského průmyslu ČR. ASOCIACE SKLÁŘSKÉHO A KERAMICKÉHO PRŮMYSLU ČR*. [online]. 6. 1. 2012, [cit. 2012-02-29]. Dostupné na WWW: <<http://www.askpcr.cz/?mid=10>>.
- [35] *Hospodářská komora ČR: Ekonomická krize udeřila na tuzemský průmysl naplno*. Pressweb. [online]. 16. 12. 2011, [cit. 2012-03-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.askpcr.cz/?mid=8>>.
- [36] *Sklářský průmysl a energetická náročnost*. ASOCIACE SKLÁŘSKÉHO A KERAMICKÉHO PRŮMYSLU ČR. [online]. 10. 1. 2012, [cit. 2012-02-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.askpcr.cz/?mid=8>>.
- [37] *Vývoj sklářského a keramického průmyslu v období 2005 – 2010*. ASOCIACE SKLÁŘSKÉHO A KERAMICKÉHO PRŮMYSLU ČR. [online]. 14. 2. 2012, [cit. 2012-03-26]. Dostupné na WWW: <<http://www.askpcr.cz/vyrocnizpravy/vyrocnizprava-2010/vyvoj-sklarskeho-a-keramickeho-prumyslu-v-obdobi-2005---2010/>>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Kritéria pro vymezení malých a středních podniků.....	13
Tabulka č. 2 Fáze krize, projevy nerovnováh a možné řešení.....	20
Tabulka č. 3 Pojetí krizového managementu.....	25
Tabulka č. 4 Kategorie zisku a vzájemné vztahy zisku	34
Tabulka č. 5 Výsledná tabulka - interpretace hodnoty	38
Tabulka č. 6 SWOT analýza.....	40
Tabulka č. 7 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v mld. Kč	46
Tabulka č. 8 Horizontální analýza rozvahy podniku FOR G, s.r.o. v absolutních ukazatelích	55
Tabulka č. 9 Vertikální analýza rozvahy podniku FOR G, s.r.o. v procentuálním vyjádření ..	57
Tabulka č. 10 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty podniku FOR G, s.r.o.	58
Tabulka č. 11 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty podniku FOR G, s.r.o.	59
Tabulka č. 12 Vývoj ukazatelů rentability podniku FOR G, s.r.o.	60
Tabulka č. 13 Vývoj ukazatelů aktivity podniku FOR G, s.r.o.	61
Tabulka č. 14 Vývoj ukazatelů zadluženosti podniku FOR G, s.r.o.	61
Tabulka č. 15 Vývoj ukazatelů likvidity podniku FOR G, s.r.o.	62
Tabulka č. 16 Kralickův test podniku FOR G, s.r.o.	63
Tabulka č. 17 Kralickův test podniku FOR G, s.r.o. - vyhodnocení	63
Tabulka č. 18 Altmanův index podniku FOR G, s.r.o.	64
Tabulka č. 19 Hodnotící škála	65
Tabulka č. 20 Vyhodnocení vyjednávací síly zákazníků podniku FOR G, s.r.o.	65
Tabulka č. 21 Vyhodnocení vyjednávací síly dodavatelů podniku FOR G, s.r.o.....	65
Tabulka č. 22 Vyhodnocení hrozby vstupu nových konkurentů podniku FOR G, s.r.o.	66
Tabulka č. 23 Vyhodnocení rivality podniků působících na daném trhu podniku FOR G, s.r.o.	66
Tabulka č. 24 SWOT analýza podniku FOR G, s.r.o.	67

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Životní cyklus podniku.....	14
Graf č. 2 Podniková krize	16
Graf č. 3 Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v mld. Kč.....	47
Graf č. 4 Vývoj tržeb podniku FOR G, s.r.o. v letech 2007 - 2011 v tis. Kč	51

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Vývojová řada podnikové krize.....	17
Obrázek č. 2 Zjednodušené schéma sanace	23
Obrázek č. 3 Obecné schéma krizového řízení.....	28
Obrázek č. 4 Porter analýza pěti konkurenčních sil.....	38
Obrázek č. 5 Rozmístění sklářského průmyslu v ČR	45

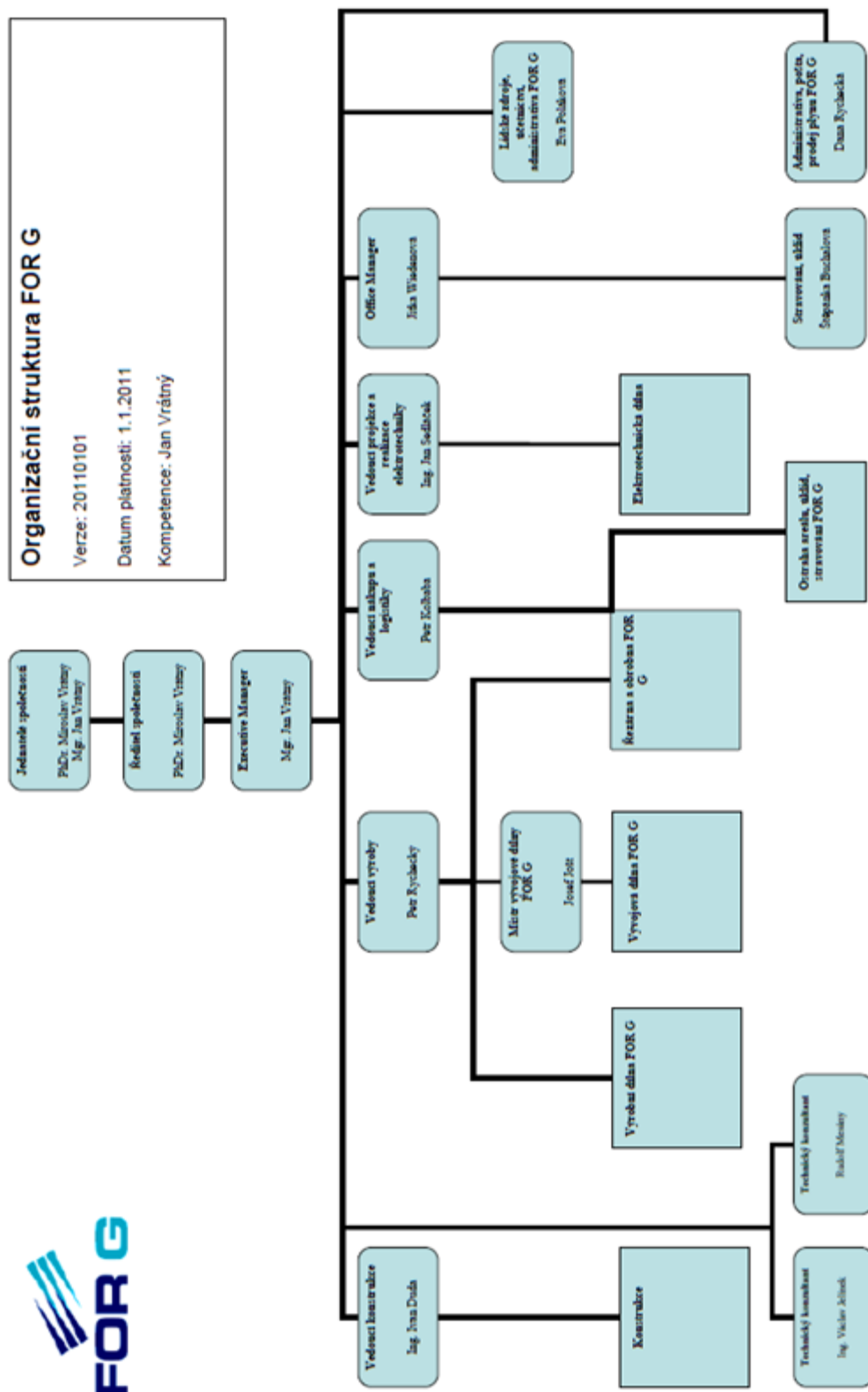
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Organizační struktura podniku FOR G, s.r.o.
Příloha č. 2	Rozvaha podniku FOR G, s.r.o.
Příloha č. 3	Výkaz zisku a ztráty podniku FOR G, s.r.o.
Příloha č. 4	Ukázka produktů podniku FOR G, s.r.o.

SEZNAM ZKRATEK

EAT	zisk po zdanění
EBDIT	výsledek hospodaření před zdaněním, úroky a odpisy
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EBT	zisk před zdaněním
EU	Evropská unie
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
NATO	Severoatlantická aliance
OSN	Organizace spojených národů
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb

Příloha č. 1 Organizační struktura podniku FOR G, s.r.o.



Příloha č. 2 Rozvaha podniku FOR G, s r.o.

Rozvaha v tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	13 678	25025	20954	23 174	25 009
Dlouhodobý majetek	3608	10267	13855	13 267	13 925
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>178</i>	<i>116</i>	<i>55</i>		
Software	178	116	55		
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>3430</i>	<i>10151</i>	<i>9800</i>	<i>9267</i>	<i>9925</i>
Pozemky		922	922	922	922
Stavby	64	8108	7825	7541	7331
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	936	1121	671	350	424
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek			382	454	1248
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	2430				
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>			<i>4000</i>	<i>4000</i>	<i>4000</i>
Podíly v ovládaných řízených osobách			4000	4000	4000
Oběžná aktiva	10070	14758	7099	9907	11084
<i>Zásoby</i>	<i>227</i>	<i>5985</i>	<i>553</i>	<i>4113</i>	<i>5037</i>
Materiál	14	14	14	15	15
Nedokončená výroba a polotovary	212	5970	539	4098	5021
Zvířata	1	1		1	1
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>7731</i>	<i>8450</i>	<i>5138</i>	<i>5552</i>	<i>5838</i>
Pohledávky z obchodních vztahů	7585	8143	4958	5248	5751
Stát – daňové pohledávky		200	22	141	
Krátkodobé poskytnuté zálohy	146	107	158	162	87
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>2112</i>	<i>323</i>	<i>1408</i>	<i>242</i>	<i>209</i>
Peníze	50	13	7	19	36

Účty v bankách	2062	310	1401	223	173
Pasiva celkem	13678	25025	20954	23174	25009
Vlastní kapitál	2844	3178	3296	4023	6340
<i>Základní kapitál</i>	<i>133</i>	<i>133</i>	<i>133</i>	<i>133</i>	<i>133</i>
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>290</i>	<i>2712</i>	<i>3045</i>	<i>3163</i>	<i>3890</i>
Nerozdělený zisk minulých let	290	2712	3045	3163	3890
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období</i>	<i>2421</i>	<i>333</i>	<i>118</i>	<i>727</i>	<i>2317</i>
Cizí zdroje	10834	21847	17658	19151	18669
<i>Dlouhodobé závazky</i>		<i>5332</i>	<i>5435</i>	<i>5086</i>	<i>6668</i>
Závazky z obchodních vztahů					1688
Závazky – ovládající a řídící osoba		4960	4960	4960	4760
Jiné závazky		372	475	126	220
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>8780</i>	<i>12191</i>	<i>7657</i>	<i>10065</i>	<i>8001</i>
Závazky z obchodních vztahů	7339	11286	6151	7123	6754
Závazky k zaměstnancům	378	401	337	404	438
Závazky ze SZ a ZP	175	208	974	1057	476
Stát – daňové závazky a dotace	888			154	
Krátkodobé přijaté zálohy			15	1148	323
Dohadné účty pasivní		278	169	169	
Jiné závazky		18	11	10	10
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>2054</i>	<i>4324</i>	<i>4566</i>	<i>4000</i>	<i>4000</i>
Bankovní úvěry dlouhodobé	470	739			
Krátkodobé bankovní úvěry	1584	3585	4566	4000	4000

Pramen: vlastní zpracování dle interních podnikových výkazů

Příloha č. 3 Výkaz zisku a ztráty podniku FOR G, s r.o.

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011
Výkony	34576	36765	19022	23123	32626
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	36494	30807	24454	19566	31703
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1918	5958	-5432	3560	923
Výkonová spotřeba	24413	29056	10396	14151	21548
Spotřeba materiálu a energie	16996	17978	5490	9470	14389
Služby	7417	11078	4906	4681	7159
Přidaná hodnoty	10163	7709	8626	8975	11078
Osobní náklady	6658	7206	6189	6660	7406
Mzdové náklady	3911	4215	3599	3830	5448
Odměny členům orgánu společnosti a družstva	961	1066	1030	1068	
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1703	1822	1431	1638	1832
Sociální náklady	83	103	129	124	126
Daně a poplatky	42	43	48	58	60
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	413	757	824	690	760
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	45	138		14	
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	45	138		14	
Ostatní provozní výnosy	327	958	78	15	
Ostatní provozní náklady	20	121	408	210	225
Provozní výsledek hospodaření	3402	678	1235	1386	2627
Výnosové úroky	1	2	3		
Nákladové úroky	61	304	285	285	310
Ostatní finanční výnosy		536	391	162	

Ostatní finanční náklady	276	526	1094	495	
Finanční výsledek hospodaření	-336	-292	-985	-618	-310
Daň z příjmu za běžnou činnost - splatná	645	53	132	41	487
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2421	333	118	727	1830
Výsledek hospodaření za účetní období	2421	333	118	727	1830
Výsledek hospodaření před zdaněním	3066	386	250	768	2317

Pramen: vlastní zpracování dle interních podnikových výkazů

Příloha č. 4 Ukázka produktů podniku FOR G, s.r.o.

