

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Bc. Marie Svjatylo Bodnar

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Řešení úpadku firmy s důrazem na klíčové aspekty krizového řízení

Diplomová práce

2025

Bc. Marie Svjatylo Bodnar

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Mariia Bodnar**
Osobní číslo: **E23174**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Řešení úpadku firmy s důrazem na klíčové aspekty krizového řízení**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je teoreticky popsat procesy a legislativní rámec související s řešením úpadku v České republice a identifikovat a analyzovat strategie krizového managementu, které mohou pomoci managementu podniků překonat tuto kritickou fázi.

Osnova práce:

- Úvod a stanovení cílů.
- Teoretický rámec krizového řízení v podnikovém prostředí.
- Teoretický rámec úpadku obchodních korporací.
- Aplikace teoretických konceptů na konkrétní firemní situaci.
- Shrnutí poznatků a formulace doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ALTMAN, Edward I. *Corporate Financial Distress, Restructuring, and Bankruptcy: Analyze Leveraged Finance, Distressed Debt, and Bankruptcy*. 4th Edition, Wiley, 2019, ISBN 978-11-19481-80-5.
HRDÝ, Milan a STROUHAL, Jiří. *Finanční management*. Praha: Institut certifikace účetních, a.s, 2018. ISBN 978-80-87985-13-7.
KLEIN, Štěpán. *Firma v krizi: jak zvládnout krizi bez úhony a uspět tam, kde jiní selhávají*. Velký Třeběšov: PANFICO s. r. o, 2020. ISBN 978-80-270-7778-6.
MORAVEC, Tomáš a HÁSOVÁ, Jiřina. *Insolvenční zákon: komentář*. 4. vydání. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-849-8.
NOVÁK, Jaromír. *Krizové řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4269-3.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

prof. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Řešení úpadku firmy s důrazem na klíčové aspekty krizového řízení jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 04. 2025

Marie Svjatylo Bodnar v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D., za její cenné rady, odborné vedení a konstruktivní připomínky, které byly klíčové pro zpracování této diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat své rodině za jejich nepřetržitou podporu, trpělivost a motivaci, které mi pomohly překonávat všechny výzvy během celého studia.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá problematikou krizového řízení a řešením úpadku firem s důrazem na klíčové aspekty krizového managementu.

V teoretické části jsou popsány základní principy krizového řízení, fáze krizového řízení, rizika v podnikání a legislativní rámec řešení úpadku v České republice.

Praktická část posuzuje situaci společnosti, která se ocitla v úpadku a následně v insolvenčním řízení. Pomocí finanční analýzy a nástrojů jako SWOT analýza, PEST analýza a Porterův model pěti sil jsou identifikovány hlavní příčiny úpadku a navržena doporučení pro zlepšení krizového řízení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Krizové řízení, úpadek firmy, riziko, finanční analýza, SWOT analýza, insolvenční řízení, restrukturalizace.

TITLE

Solution to corporate bankruptcy with emphasis on key aspects of crisis management

ANNOTATION

This thesis deals with the issue of crisis management and solutions to corporate bankruptcy with an emphasis on key aspects of crisis management.

The theoretical part describes the basic principles of crisis management, phases of crisis management, business risks, and the legal framework for resolving bankruptcy in the Czech Republic.

The practical part assesses the situation of a company that fell into bankruptcy and subsequently entered insolvency proceedings. Using financial analysis and tools such as SWOT analysis, PEST analysis, and Porter's five forces model, the main causes of bankruptcy are identified, and recommendations for improving crisis management are proposed.

KEYWORDS

Crisis management, corporate bankruptcy, risk, financial analysis, SWOT analysis, insolvency proceedings, restructuring.

OBSAH

Úvod	12
1 Krize v podnikání.....	13
1.1 Definice a význam krizového řízení	16
1.2 Fáze krizového řízení.....	18
1.3 Krizový manažer a krizový tým	19
1.4 Krizové scénáře a krizové plány.....	20
1.5 Krizová komunikace	21
1.6 Riziko v podnikání.....	22
2 Analytické metody pro posuzování podnikových krizí	25
2.1 Finanční analýza	25
2.2 Porterův model pěti sil.....	33
2.3 PEST analýza.....	33
2.4 SWOT analýza.....	34
3 Koncepční přístupy k řízení podnikových krizí	35
3.1 Restrukturalizace	35
3.2 Konsolidace	36
3.3 Fúze.....	37
3.4 Strategie turnaround.....	37
4 Úpadek obchodních korporací	38
4.1 Právní rámec úpadku v České republice.....	38
4.2 Insolvenční řízení.....	39
4.3 Možnosti řešení úpadku	41
5 Aplikace teoretických konceptů na konkrétní firemní situaci	44
5.1 Podnikatelský model a činnost společnosti	44
5.2 Struktura výnosů a nákladů	45

6	Analýza příčin úpadku posuzované společnosti	46
6.1	Finanční analýza	46
6.2	Porterův model pěti sil.....	57
6.3	PEST analýza.....	59
6.4	SWOT analýza.....	61
7	Insolvenční řízení posuzované společnosti	65
7.1	Vysvětlení příčin úpadku.....	66
7.2	Posouzení kroků podniknutých v rámci krizového řízení	69
8	Doporučené strategie a metody pro prevenci a řešení úpadku.....	71
	Závěr.....	75
	Použitá literatura.....	76
	Přílohy	78

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma krizového řízení v užším smyslu.....	17
Obrázek 2 „V“ koncept řízení restrukturalizace.....	36

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Ukazatele fondu finančních prostředku	53
Graf 2 Altmanovo Z-score	54
Graf 3 IN05	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vyhodnocení indexu „Z“	31
Tabulka 2 Vyhodnocení indexu IN05	32
Tabulka 3 Vybrané položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty.....	46
Tabulka 4 Ukazatele rentability	48
Tabulka 5 Ukazatele likvidity	50
Tabulka 6 Ukazatele zadluženosti.....	50
Tabulka 7 Ukazatele aktivity.....	51
Tabulka 8 Ukazatele fondu finančních prostředku.....	52
Tabulka 9 Altmanovo Z-score.....	54
Tabulka 10 Index IN05.....	55
Tabulka 11 SWOT analýza	61

SEZNAM ZKRATEK

EAT	Čistý zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EU	Evropská unie
IN05	Index důvěryhodnosti podniků
ISA	Income Share Agreement
IT	Informační technologie
PEST	Analýza vnějšího prostředí podniku
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROC	Rentabilita nákladů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SWOT	Analýza pro vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Úvod

Podnikání s sebou přináší nejen příležitosti pro růst a rozvoj, ale také rizika, která mohou vést až k finančním potížím a ohrožení samotné existence podniku. Efektivní krizové řízení se proto stává klíčovým prvkem, který rozhoduje o tom, zda podnik krizovou situaci zvládne, nebo bude nucen ukončit svou činnost. Krizový management využívá různé strategie zaměřené nejen na zmírnění negativních dopadů krizí, ale i na posílení schopnosti vedení podniku efektivně reagovat na vzniklé problémy a předcházet tak vážným finančním potížím.

Cílem této diplomové práce je teoreticky popsat procesy a legislativní rámec spojený s řešením úpadku v České republice a identifikovat a analyzovat strategie krizového managementu, které mohou pomoci podnikům překonat tuto kritickou fázi.

Práce se snaží odpovědět na otázky, jaké postupy může vedení podniku využít k prevenci krizových situací, jakým způsobem lze efektivně řídit úpadek a jaké faktory hrají klíčovou roli při podnikové krizi.

Teoretická část této diplomové práce se zabývá krizovým řízením jako disciplínou, jeho definicí, významem a metodami, které se v krizovém managementu využívají. Dále se zaměřuje na insolvenční řízení a právní rámec řešení úpadku v České republice, přičemž zkoumá legislativní podmínky a mechanismy, které firmám umožňují vyrovnat se s finančními problémy. Pozornost věnuje také vybraným nástrojům finanční analýzy a metodám sloužícím k hodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících podnikové prostředí. Součástí práce je rovněž analýza strategických přístupů k řešení krizových situací.

Praktická část této diplomové práce se zaměřuje na analýzu konkrétního podniku, který se ocitá ve finančních potížích a čelí insolvenčnímu řízení. Hlavním cílem je identifikovat klíčové faktory vedoucí k úpadku, posoudit kroky podniknuté v rámci krizového řízení a vyhodnotit jejich efektivitu. Součástí analýzy je také finanční zhodnocení podniku na základě dostupných účetních výkazů a aplikace metod, které jsou v teoretické části identifikovány jako zásadní pro krizový management. Na základě získaných poznatků jsou formulována doporučení pro zlepšení krizového řízení a strategie, které mohou vedení podniku pomoci lépe zvládat krizová období a obdobné výzvy.

1 Krize v podnikání

Termín "krize" má původ ve starořeckém slově "crino", jež v češtině znamená vybírat, rozhodovat nebo hodnotit. Tento pojem zahrnuje dvě protikladné možnosti, které se vztahují k úspěchu a neúspěchu. V průběhu času se vyvinulo do slova "crisis", které označuje klíčový moment nebo období, kdy dochází k důležitým rozhodnutím. (Zapletalová, 2012)

Z hlediska řízení podniku lze krizi definovat jako nepříznivý stav, jenž ohrožuje naplnění strategických cílů společnosti, případně její další existenci. V takové situaci dochází ke snížení pravděpodobnosti dosažení plánovaných záměrů, což vyžaduje od vedení podniku rychlé, promyšlené a účinné kroky s cílem minimalizovat negativní dopady na chod organizace. (Novák, 2014)

Krizová situace je definována jako nepředvídatelný nebo, v některých případech, do určité míry předvídatelný vývoj událostí, který narušuje rovnováhu v přírodních, technických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémech. Tento stav může ohrozit životy, zdraví nebo majetek občanů, životní prostředí, veřejný pořádek a vnitřní nebo vnější bezpečnost státu. Krizové situace tedy vyžadují okamžitou reakci a adekvátní opatření na ochranu a zajištění bezpečnosti všech zúčastněných. (Zapletalová, 2012)

V krizových situacích se rozhoduje o osudu podniku a schopnost vedení reagovat může být klíčová pro přežití. Stav ohrožení přežití společnosti znamená, že jí docházejí zdroje do té míry, že směřuje k částečnému nebo úplnému zastavení činnosti. (Novák, 2014)

Podstatou krize je funkční nesoulad mezi podnikem a jeho okolím. Krizová situace nastává tehdy, když se podnik nachází v podmínkách, na které jeho dosavadní fungování přestává být adekvátní či efektivní. V důsledku toho může dojít k tomu, že management podniku nedokáže včas a vhodně reagovat na změny v externím prostředí, což dále zhoršuje konkurenční postavení podniku a ohrožuje jeho dlouhodobou stabilitu. Jakmile management podniku identifikuje krizovou situaci a začne ji systematicky řešit, jeho hlavním cílem je obnovit rovnováhu mezi vnitřními procesy organizace a vnějšími faktory. Efektivní krizové řízení umožňuje postupnou stabilizaci podniku, opětovně

sladění s požadavky trhu a zároveň vytváří předpoklady pro posílení konkurenceschopnosti i prevenci obdobných situací v budoucnu. (Klein, 2020)

Řešení krizové situací závisí na rozhodnutí podnikatele, který se musí soustředit především na následující oblasti (Klein, 2020):

- **příčiny krize** – je nezbytné odhalit hlavní důvody, které krizi vyvolaly,
- **důsledky** – jaké následky krize přináší a jaké efektivní kroky lze podniknout k jejich zvládnutí,
- **časový rámec** – do kdy lze očekávat, že se situace podaří zvládnout,
- **prostorový rámec** – jak se krize projeví uvnitř podniku a které oblasti ovlivní.

Charakteristické znaky krize

Mezi charakteristické znaky krizových situací lze zařadit (Zapletalová, 2012):

- krize obvykle vede k rozkladu organizace, neboť dokud není vyřešena, brání jejímu řádnému fungování,
- krizové období bývá zpravidla negativní, odvrací pozornost od důležitých každodenních úkolů a narušuje soustředění na priority a cíle,
- v důsledku krize může docházet k rozdělení organizace a jejích členů,
- krizové situace mohou vytvářet zkreslené nebo nesprávné dojmy o realitě,
- krize většinou přichází nečekaně a může vyvolat chaos v činnosti organizace.

Typy krizí v podnicích

Abychom lépe porozuměli krizím, je důležité si uvědomit, že existuje několik jejich typů, přičemž každý z nich má odlišnou dynamiku a vyžaduje specifický přístup k řešení. I když lze krize klasifikovat různými způsoby, pro podnikání jsou nejzásadnější následující členění. (Klein, 2020)

- **Podle zdroje krize** – krize lze rozdělit na vnitřní a vnější podle toho, zda jejich příčina spočívá uvnitř organizace, nebo mimo ni. Vnější krize mohou být například způsobeny přírodními katastrofami nebo ekonomickými krizemi.

Vnitřní krize se naopak mohou projevit jako personální problémy nebo krize likvidity.

- **Podle nástupu krize** – na základě rychlosti, s jakou krize nastupuje, můžeme rozlišovat mezi náhlými a plíživými krizemi. Plíživé krize mohou být dlouho přehlíženy a organizace se může postupně propadat do stále obtížnější situace, což je velmi nebezpečné. Náhlé krize naopak přicházejí nečekaně a okamžitě narušují fungování podniku, což je pro všechny jasným signálem, že krize nastala.
- **Podle rychlosti průběhu krize** – krize můžeme také rozdělit na rychlé a pomalé. Rychlé krize jsou obvykle řešitelné pomocí technických opatření a obvykle nevyžadují zásadní změny ve společnosti. Naproti tomu pomalé krize vyžadují významné změny v organizaci a jejích procesech, což může trvat týdny nebo dokonce měsíce.

Typy problému v krizi

V krizové situaci se může vedení podniku potýkat s různými typy problémů, které jsou rozděleny do několika hlavních oblastí. (Klein, 2020)

Technické problémy:

- cash-flow – nedostatečné cash-flow může způsobit problémy s likviditou, což vede k neschopnosti plnit závazky, jako jsou platby dodavatelům nebo mzdy zaměstnancům,
- nakupování – problémy s dodavatelskými řetězci a řízením zásob mohou narušit výrobu a provozní procesy, což zvyšuje náklady a ohrožuje kontinuitu činností společnosti.

Strategické problémy:

- zaměření společnosti – nesprávně nastavené strategické směřování nebo nepřizpůsobení se změnám na trhu může společnost oslabit a snížit její konkurenceschopnost,
- zásadní rozhodnutí – potřeba provádět rychlá a zásadní rozhodnutí, která mohou zahrnovat změnu obchodního modelu nebo restrukturalizaci, což je v krizi často nutné pro přežití společnosti.

Personální problémy:

- vztahy s klienty – krize může oslabit vztahy se zákazníky, což může vést ke ztrátě důvěry a poklesu příjmů. Udržení dobrých vztahů s klienty je zásadní pro stabilitu společnosti,
- vztahy na pracovišti – stres a nejistota mohou narušit pracovní vztahy a morálku zaměstnanců, což může ovlivnit týmovou spolupráci a produktivitu.

Osobní problémy:

- stres – vysoká míra stresu může negativně ovlivnit schopnost vedení i zaměstnanců činit správná rozhodnutí a zvládat náročné úkoly,
- únava – fyzické i psychické vyčerpání způsobené krizí může vést k poklesu výkonu, chybovosti a vyhoření.

1.1 Definice a význam krizového řízení

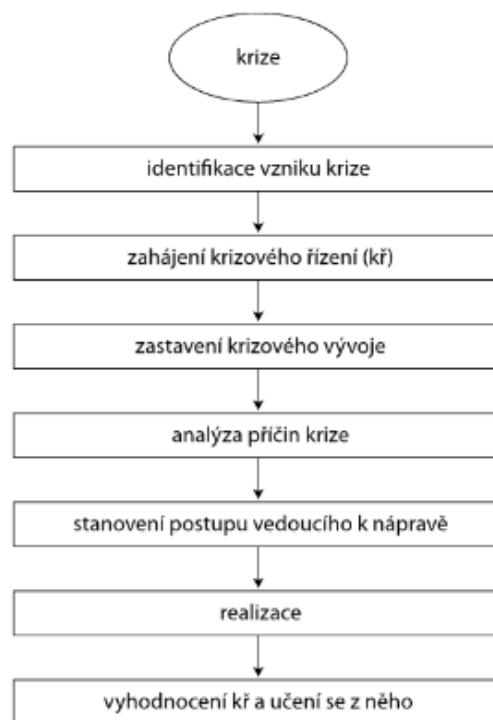
Krizové řízení, známé také jako krizový management, představuje soubor řídicích činností vykonávaných orgány krizového řízení. Tyto aktivity se soustředí na analýzu a hodnocení bezpečnostních rizik, stejně jako na plánování, organizování, realizaci a kontrolu kroků zaměřených na řešení krizových situací. (Antušák, 2016)

Krizové řízení v pravém slova smyslu začíná mnohem dříve, než je krize zřejmá nebo se dostane do fáze klíčových zlomů. Ve skutečnosti se jedná o proces, který probíhá ještě před samotným vypuknutím krize, zahrnující především opatření zaměřená na minimalizaci vzniku destruktivních důsledků, vytvoření mechanismů pro včasné rozpoznání krizového vývoje a zavedení postupů na zmírnění dopadů krize a její efektivní zvládnutí. V tomto kontextu představuje krizové řízení také legislativní rámec, který stanovuje povinnost přijímat preventivní opatření. (Zuzák, 2009)

Proces krizového řízení zahrnuje několik klíčových fází, které organizaci pomáhají efektivně zvládat krizové situace (Zuzák, 2009):

- **identifikace krize** – prvním krokem je včasné rozpoznání příznaků krize a jejího potenciálního dopadu na organizaci,

- **zahájení krizového řízení** – jakmile je krize identifikována, organizace aktivuje krizový management a nastaví komunikační strategie pro koordinaci řešení situace,
- **zastavení krizového vývoje** – další fází je zaměření se na prevenci eskalace krize pomocí restrukturalizačních opatření a efektivního řízení zdrojů,
- **analýza příčin krize** – po stabilizaci situace je důležitá analýza příčin krize, která pomáhá identifikovat faktory vedoucí k jejímu vzniku,
- **nápravná opatření** – na základě této analýzy se navrhuje konkrétní kroky k eliminaci příčin krize a obnovení stability organizace,
- **realizace nápravných opatření** – následuje implementace navržených změn, přičemž je kladen důraz na monitoring průběhu implementace a vyhodnocování efektivity změn,
- **vyhodnocení a získání zkušeností** – posledním krokem je analýza úspěšnosti krizového řízení a zajištění připravenosti organizace na budoucí krizové situace.



Obrázek 1 Schéma krizového řízení v užším smyslu

Zdroj: Zuzák, 2009

1.2 Fáze krizového řízení

Krise obvykle nenastává bez předchozích varování. Často je klíčovým faktorem jejího vzniku nevědomost podnikatele, který podceňuje nebo ignoruje varovné signály, jež naznačují blížící se problémy. Mnoho podnikatelů se k zahájení krizového řízení uchyluje teprve ve chvíli, kdy jejich společnost již čelí výraznému poklesu výkonu nebo reputace. (Altman, 2019)

Úspěšné zvládnutí krize je v podstatě závodem s časem. Každá fáze krizového řízení, která zahrnuje nezbytné změny, si žádá důkladnou přípravu. Tato příprava zahrnuje analýzu aktuální situace, identifikaci klíčových problémů a strategické plánování, které musí být pečlivě promyšlené. Samotné zavedení změn je dalším náročným krokem, který vyžaduje čas a zdroje. Navíc, i po úspěšné implementaci změn je třeba mít na paměti, že výsledky se neprojeví okamžitě. Jakákoli efektivní změna potřebuje čas na to, aby se její přínosy staly zřejmými a projevíly se v dlouhodobější stabilitě a růstu podniku. (Altman, 2019)

Potenciální krize

První fází krize je potenciální krize, která se vyznačuje existencí nerovnováhy ve společnosti, jež zatím není na první pohled patrná. Tato nerovnováha může být odhalena pouze nepřímo, ačkoli skutečná krize se ještě neblíží. Například, konkurence může již testovat nové produkty, které my ještě nemáme. (Novák, 2014)

Potenciální krize je však také výjimečnou příležitostí; představuje čas na přípravu a adaptaci, než budou konkurenti schopni zaujmout tržní výhodu. Je klíčové tuto fázi využít k proaktivnímu plánování a strategickému přizpůsobení, abychom mohli čelit budoucím výzvám s důvěrou a silou. (Klein, 2020)

Latentní krize

Krise v latentní fázi se ještě plně neprojevila, ale její symptomy začínají být patrné. Zvenčí může situace vypadat v pořádku, avšak interně společnost neoperuje na své maximum. V této fázi je zásadní aktivovat tým a motivovat jej k změnám, aby se situace zlepšila. Hlavní překážkou v této fázi bývá únava a vyhoření podnikatelů, což může brzdit realizaci potřebných opatření a rozhodnutí. Je proto klíčové najít cesty, jak obnovit

energii a nadšení, aby se společnost mohla začít posouvat směrem k pozitivnímu rozvoji. (Rolínek, 2016)

Akutní krize

V akutní fázi se krize plně rozvine. Ve finanční oblasti se obvykle projeví snížením likvidity – společnost náhle nemá dostatek prostředků na pokrytí závazků vůči dodavatelům či zaměstnancům, zákazníci ztrácejí důvěru a banka může požadovat předčasné splacení dluhů. Tato fáze představuje skutečnou zkoušku odolnosti a odhodlání podnikatele. Je zásadní vybrat správný směr a učinit klíčová rozhodnutí, která rozhodnou o tom, zda si společnost stále zaslouží své místo na trhu. (Rolínek, 2016)

Chronická fáze

Pokud management společnosti překoná akutní krizi, ale neodstraní všechny zásadní problémy, podnik může propadnout do vleklé fáze krize. Tato fáze může trvat i několik let, během kterých podnikatel postupně ztrácí motivaci, což může vést buď k ukončení podnikání, nebo k návratu akutní krize, kterou již management společnosti nemusí zvládnout. Vleklá fáze je výzvou pro trpělivost a odhodlání podnikatele, který musí udržet víru v budoucnost společnosti, dokud se nenajde trvalé řešení. (Rolínek, 2016)

Výsledná fáze

Výsledná fáze krize je rozhodujícím bodem, který odhaluje úspěch nebo selhání přijatých opatření krizového řízení. Pokud byl přístup managementu efektivní, organizace dokáže krizi překonat a vyjít z ní často i posílena, s lepšími strategiemi a schopnostmi čelit budoucím výzvám. V případě, že opatření selžou, může krize podnik výrazně oslabit. To často vede k dlouhodobé ztrátě konkurenceschopnosti, zhoršení finanční situace a někdy i k odlivu klíčových zaměstnanců. V nejhorším scénáři může organizace dospět až k bankrotu a následnému zániku, pokud se nepodaří zajistit potřebnou stabilitu a obnovit důvěru v její budoucnost. (Rolínek, 2016)

1.3 Krizový manažer a krizový tým

Krizový manažer je klíčovou osobou v krizovém řízení, která rychle reaguje na podněty a efektivně vede krizový tým. Jeho úkolem je zajistit správnou strukturu týmu, poskytovat podporu vůči vnějším vlivům a stanovit jasná pravidla pro jeho práci. Krizový manažer

musí udržovat vysokou pracovní morálku a vždy jednat eticky. K tomu je potřeba, aby měl dostatečnou moc, autoritu a pravomoci pro ovlivnění chování lidí a správu zdrojů podniku, což umožňuje efektivní řešení krizových situací. (Zapletalová, 2012)

Pro efektivní zvládnutí krizových situací je klíčové vytvořit krizový tým, který funguje jako výkonný a koordinační orgán. Tento tým v období krize centralizuje pravomoci a rozhodování, což umožňuje rychlé a účinné reakce, i když jsou podmínky složité. V menších podnicích bývá krizový tým složen z odborníků, kteří zastávají více různých rolí a funkcí. Je nezbytné, aby byly role, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých členů týmu přesně vymezeny, což zajistí jejich aktivní účast a efektivní krizové řízení. (Zuzák, 2009)

1.4 Krizové scénáře a krizové plány

Krizový scénář je písemný dokument, který vymezuje možné krizové situace, jimž může společnost čelit. Tento scénář popisuje časovou posloupnost událostí, včetně navržených kroků, komunikačních strategií a způsobů reakce, které by měly být aplikovány v případě vzniku krizové situace. Je navržen tak, aby organizaci umožnil rychlejší reakci na problémy a efektivní zvládnutí krizí. (Klein, 2020)

Každý krizový scénář by měl být postaven na reálných předpokladech a podněcovat týmovou diskusi o krizovém řízení a připravenosti podniku. Nejedná se o přesnou predikci, ale o nástroj, který pomáhá zmapovat různé možnosti vývoje krizových situací. Tento přístup poskytuje rámec pro efektivní a koordinovanou reakci na krizové momenty. (Zapletalová, 2012)

Krizový plán zahrnuje souhrn opatření a procedur, které pomáhají managementu podniku efektivně čelit vzniklým krizím. Hlavní funkcí plánu je zajistit rychlou reakci na krizovou situaci, jelikož tyto situace často vyžadují okamžité a promyšlené kroky. Krizový plán by měl zahrnovat všechny nezbytné informace a postupy, které umožní krizovou situaci vyřešit co nejefektivněji a minimalizovat její dopady na společnost a její operace. (Zapletalová, 2012)

Význam krizového scénáře a plánu spočívá v jejich schopnosti připravit organizaci na neočekávané události, což přispívá k minimalizaci negativních důsledků pro společnost..

1.5 Krizová komunikace

Krizová situace vyžaduje okamžitou reakci managementu podniku a efektivní komunikaci jak směrem ven, tak uvnitř organizace. Komunikace hraje klíčovou roli při zmírnění negativních dopadů krize. Hlavním cílem krizové komunikace je předávání informací mezi různými subjekty zapojenými do krizového řízení, včetně veřejnosti, médií, odborníků, soudních orgánů a zaměstnanců podniku. (Antušák, 2016)

Účel krizové komunikace spočívá v poskytování správných informací ve správný čas a na správném místě, což napomáhá připravenosti orgánů a prvků krizového řízení. To přispívá k zajištění efektivního chování veřejnosti a pomáhá předcházet nebo alespoň zmírnit rozsah negativních publikací, které by mohly poškodit integritu nebo dobré jméno dotčeného subjektu. (Altman, 2019)

Principy krizové komunikace jsou zásadní pro efektivní řízení krizových situací a zahrnují následující aspekty (Antušák, 2016):

- **zásada odpovědnosti** – krizová komunikace je v kompetenci vedení společnosti, které nese odpovědnost za její průběh a výsledky,
- **zásada nezávislosti** – je nezbytné, aby krizová komunikace nebyla závislá na jediné osobě, což zajišťuje kontinuitu a stabilitu informací,
- **zásada přesnosti a stručnosti** – komunikace by měla jasně a výstižně popisovat aktuální problém, čímž se zamezí nedorozuměním,
- **zásada důvěryhodnosti** – všechny informace musí být založeny na faktech, nikoli na spekulacích či domněnkách, aby se udržela důvěra veřejnosti,
- **zásada znalosti věci** – osoby zapojené do komunikace musí mít jasnou představu o komunikačních cílech a připravená klíčová sdělení,
- **zásada rychlé reakce** – je důležité analyzovat možné dopady sdělení a mít představu o reakcích cílového publika,
- **zásada nejhoršího scénáře** – organizace by měly identifikovat a plánovat komunikaci s ohledem na nejhorší možné scénáře, aby byly připraveny na všechny eventuality,
- **zásada hledání podpory** – je důležité aktivně vyhledávat spojence a spolehlivé zastánce, kteří mohou pomoci v krizové situaci,

- **zásada pravdivosti** – vždy je nutné mluvit pravdu, i když informace nemusí být úplné; klíčové je, aby byly pravdivé a transparentní.

1.6 Riziko v podnikání

Riziko je zásadním prvkem krizového řízení, protože silně ovlivňuje efektivitu vedení podniku. Spolu s časem a výkonem vedoucích pracovníků je klíčovým faktorem, který formuje přípravu a realizaci podnikatelských rozhodnutí. Pojem "riziko" pochází z italského slova "risico", což původně znamenalo úskalí, kterým se námořníci museli vyhýbat. V současnosti riziko zahrnuje pravděpodobnost vzniku škody, ztráty, poškození nebo neúspěchu, jež mohou mít negativní dopad na podnikání. (Zapletalová, 2012)

V ekonomickém smyslu riziko představuje nejistotu týkající se průběhu a výsledků určitých ekonomických procesů. Avšak rizika nejsou omezena pouze na ekonomickou sféru; zahrnují i faktory politické, bezpečnostní, právní a další, které mohou výrazně ovlivnit činnost podniku. (Altman, 2019)

Hlavní podnikatelská rizika

Podnikatelé se v rámci řízení rizik setkávají s řadou faktorů, které mohou ovlivnit úspěšnost podniku. (Klein, 2020)

- **Finanční riziko** – stabilita podniku je podmíněna schopností udržet dostatečné finanční rezervy pro pokrytí závazků. Klíčem k tomu je pečlivé plánování a správa cash-flow. Při prodeji zboží či poskytování služeb na úvěr se podnik vystavuje riziku nezaplacení. Pro prevenci je zásadní pravidelná kontrola bonity zákazníků, včetně ověřování údajů v dostupných registrech.
- **Riziko závislosti na klíčových zákaznících** – pokud podnik závisí na malém počtu významných zákazníků, může být při jejich ztrátě výrazně ohrožen. Ke zmírnění tohoto rizika je možné uzavírat dlouhodobé smlouvy, nebo diverzifikovat klientskou základnu tím, že se podporují i menší zákazníci.
- **Riziko ze strany dodavatelů** – když podnik spoléhá na omezený počet dodavatelů, je ohrožen potenciálním narušením zásobování. Podnik může posílit svou pozici uzavřením dlouhodobých smluv, které zajistí kontinuitu dodávek.

- **Riziko spojené s trhem a ekonomickými změnami** – proaktivní sledování tržních trendů a preferencí zákazníků je klíčové. Pravidelné průzkumy trhu a zavádění produktů, které jsou atraktivní i v časech hospodářské nejistoty, umožňují lépe reagovat na výkyvy ekonomického prostředí.
- **Riziko spojené s konkurencí** – konkurence může společnost ohrožit, pokud není schopna udržet svou pozici. Vedení podniku může toto riziko minimalizovat posílením zákaznických vztahů, poskytováním vysoké kvality služeb, pravidelným sledováním trhu a investicemi do vývoje inovativních produktů.
- **Personální riziko** – udržet kvalitní pracovní sílu a předcházet problémům s fluktuací zaměstnanců lze díky pečlivým výběrovým procesům, důvěrnostním smlouvám, a kvalitnímu systému řízení výkonu. Dále pomáhá rotace zaměstnanců mezi různými pozicemi, což zajišťuje jejich rozvoj a snižuje riziko vyhoření.

Tyto různé typy rizik vyžadují specifické přístupy k jejich identifikaci, sledování a zmírnění, přičemž každá z těchto oblastí má přímý dopad na stabilitu a odolnost společnosti v měnícím se podnikatelském prostředí.

Proces řízení rizik

„Řízení rizik (risk management) je oblast zaměřující se na analýzu a snižování rizika pomocí různých metod a technik prevence, které eliminují stávající nebo identifikují budoucí faktory zvyšující riziko.“ (Novák, 2014)

Řízení rizik se dnes stává stále důležitějším tématem. V praxi se uplatňuje při identifikaci klíčových faktorů, které jsou zásadní pro přežití a úspěšný rozvoj podniku, a to jak za stabilních podmínek, tak během zásadních změn v podnikatelském prostředí. Řízení rizik zahrnuje procesy pro včasné rozpoznání a efektivní ovlivňování rizikových faktorů, aby mohl management společnosti reagovat na nové výzvy. (Fotr, 2020)

Proces řízení rizik zahrnuje šest klíčových kroků. (Fotr, 2020)

- **Vymezení kontextu řízení rizik a jeho cílů** – tato fáze zahrnuje definici prostředí, ve kterém organizace působí, a to jak vnějšího, tak vnitřního. Stanovují se zde cíle řízení rizik v souladu s celkovými cíli organizace a stanoví se její riziková kapacita i hranice přijatelnosti rizika.

- **Identifikace rizik** – v tomto kroku se identifikují jevy nebo události, které by mohly jak negativně, tak pozitivně ovlivnit chod společnosti a její cíle.
- **Stanovení významnosti rizik** – jde o určení pravděpodobnosti výskytu rizik a míry jejich dopadu na organizaci. Cílem je stanovit, které rizika je třeba prioritně řešit.
- **Měření rizik** – kvantitativně se zde vyjadřují rizika, a to obvykle pomocí statistických ukazatelů nebo kritérií, jako jsou například zisk či peněžní tok.
- **Hodnocení rizik** – tato fáze posuzuje míru přijatelnosti jednotlivých rizik podle toho, jak je organizace ochotna riziko přijmout. Na základě toho se rozhoduje, jak s riziky nakládat.
- **Příprava a realizace opatření ke snížení rizik** – tento krok zahrnuje specifikaci a plánování opatření zaměřených na snížení identifikovaných rizik.

2 Analytické metody pro posuzování podnikových krizí

Proces krizového řízení v podnikové praxi slouží k tomu, aby management společnosti dokázal včas rozpoznat hrozby, které by mohly negativně ovlivnit fungování podniku, a zároveň navrhnout adekvátní kroky k jejich eliminaci. Klíčovým prvkem tohoto procesu je využití různých nástrojů, jež umožňují detailně identifikovat příčiny krize, vyhodnotit její dopady a naplánovat efektivní opatření k nápravě. V této části práce je proto věnována pozornost metodám, které napomáhají včasnému odhalení varovných signálů a posouzení rizika úpadku. Jelikož krizové jevy mohou pramenit jak z vnitřního prostředí podniku, tak i z vnějších vlivů, je nezbytné uplatnit komplexní přístup při hodnocení všech faktorů ovlivňujících aktuální stav společnosti.

2.1 Finanční analýza

Finanční ukazatele hrají klíčovou roli při včasné identifikování a prevenci krizových situací. Jsou základem finanční analýzy a součástí podnikových kontrolních mechanismů. Tyto nástroje podporují proaktivní přístup k řízení rizik a umožňují včasné rozpoznání hrozeb, které mohou ohrozit finanční stabilitu a chod podniku. (Kurchus, 2017)

„Finanční analýza představuje systematicky rozbor získaných dat, které jsou odsazeny v účetních výkazech. Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“ (Růčková, 2019)

Mezi nejvíce používané typy ukazatelů, které se ve finanční analýze běžně využívají, patří ukazatel rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity, fondů finančních prostředků a bankrotní modely.

Ukazatel rentability

Rentabilita klíčový ukazatel finančního zdraví podniku, který vyjadřuje jeho schopnost zhodnotit investované prostředky prostřednictvím dosaženého zisku. V kontextu finančního řízení je pojem rentability úzce spojen s veličinou zisku, který lze při jejím výpočtu posuzovat na různých úrovních. (Kubičková, 2015; Růčková, 2019)

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – v tomto ukazateli se zisk srovnává výhradně s vlastním kapitálem. Zisk je zde posuzován na úrovni čistého zisku po

zdanění (EAT), protože představuje konečný efekt, který vlastníkům kapitálu přináší jejich investice.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Zisk (EAT)}}{\text{Vlastní kapital}} \quad (1)$$

Čím vyšší je tento ukazatel, tím lépe pro podnik, neboť to obvykle signalizuje zlepšení hospodářských výsledků, vyšší efektivitu či lepší využití vlastního kapitálu. Naopak, pokud je ukazatel nízký, může to znamenat slabší výkonnost podniku, nižší návratnost pro investory nebo neefektivní využití kapitálu

- **Rentabilita celkových aktiv (ROA)** – tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivitu podniku, její výkonnost a schopnost generovat výnosy. Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na původ financování podnikatelské činnosti. V tomto ukazateli se zisk posuzuje před zdaněním a před úhradou úroků (EBIT).

$$\text{ROA} = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2)$$

- **Rentabilita tržeb (ROS)** – tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosáhnout zisku při dané úrovni tržeb. Ukazuje, kolik zisku bylo generováno na každou korunu nákladů. Tato varianta porovnává dvě tokové veličiny – tržby a zisk. Na místě zisku lze variantně použít zisk na různých úrovních, a pokud jde o tržby, mohou být zahrnuty buď tržby za vlastní výkony a zboží, nebo celkové výnosy.

$$\text{ROS} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \quad (3)$$

- **Rentabilita nákladů (ROC)** – tento ukazatel se často hodnotí jako doplňkový k ukazateli rentability tržeb. Obecně platí, že čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím efektivnějších výsledků podnik dosahuje, protože každá koruna tržeb byla získána s nižšími náklady.

$$\text{ROC} = 1 - \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \quad (4)$$

Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity je jedním z klíčových finančních ukazatelů, který se používá k posouzení schopnosti společnosti splácet své krátkodobé závazky pomocí dostupných aktuálních aktiv. V kontextu krizového řízení hraje tento ukazatel zásadní roli, protože umožňuje identifikovat, zda má společnost dostatek likvidních prostředků k udržení běžného provozu a splácení dluhů v době finanční tísně. (Růčková, 2019)

Obvykle se rozlišují tři úrovně likvidity, které se měří pomocí různých poměrových ukazatelů. (Knápková, 2017)

- **Běžná likvidita (likvidita 3. úrovně)** – tento ukazatel ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Informuje o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by převedl všechna svá oběžná aktiva na hotovost. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je pravděpodobnost, že podnik udrží svou platební schopnost.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (5)$$

Doporučená hodnota pro běžnou likviditu se pohybuje mezi 1,5 a 2,5.

- **Pohotová likvidita (likvidita 2. úrovně)** – tato míra likvidity se zaměřuje na schopnost společnosti hradit závazky i bez prodeje zásob, a to porovnáním likvidních aktiv (například hotovosti a pohledávek) s krátkodobými závazky.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (6)$$

Doporučené hodnoty pro pohotovou likviditu se obvykle pohybují mezi 1,0 a 1,5.

- **Okamžitá likvidita (likvidita 1. úrovně)** – tento ukazatel se zaměřuje na nejlikvidnější složky oběžných aktiv, tedy především hotovost a peněžní ekvivalenty, a porovnává je s krátkodobými závazky podniku. Okamžitá likvidita poskytuje informace o schopnosti společnosti okamžitě splnit své závazky bez nutnosti prodeje jakýchkoli dalších aktiv.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (7)$$

Doporučené hodnoty pro okamžitou likviditu se obvykle pohybují mezi 0,2 a 0,5.

Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti ukazuje míru závislosti podniku na externím financování, což může mít zásadní vliv na jeho schopnost přežít krizové období. V situaci finanční krize může vysoká zadluženost představovat zvýšené riziko pro stabilitu podniku, jelikož zvyšuje tlak na likviditu a schopnost splácet závazky. Naopak nižší úroveň zadluženosti

umožňuje podniku větší flexibilitu při řešení problémů a přizpůsobení se změnám na trhu. (Kubičková, 2015; Růčková, 2019)

- **Zadluženost vlastního kapitálu** – ukazatel, který informuje o míře zatížení vlastního kapitálu cizími zdroji. Tento poměr ukazuje, jaký podíl z vlastního kapitálu je financován cizími zdroji, což poskytuje důležité informace o riziku a stabilitě podniku. Vysoký ukazatel zadluženosti může naznačovat zvýšené riziko, protože podnik je více závislý na externím financování a může mít potíže se splácením svých závazků. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 0,5 a 1,0.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapital}} \quad (8)$$

- **Míra finanční samostatnosti** – tento ukazatel vyjadřuje, kolik korun vlastního kapitálu připadá na každou korunu cizího financování, a ukazuje, jak moc je podnik schopen financovat své aktivity z vlastních zdrojů. Ideální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat kolem 1, což znamená, že na každou korunu cizího kapitálu připadá jedna koruna vlastního kapitálu.

$$\text{Míra finanční samostatnosti} = \frac{\text{Vlastní kapital}}{\text{Cizí kapitál}} \quad (9)$$

- **Ukazatel věřitelského rizika** – Ukazatel věřitelského rizika, často označovaný jako poměr cizího kapitálu k celkovému kapitálu, měří úroveň závislosti podniku na externím financování a vyjadřuje, jaká část kapitálu pochází z cizích zdrojů. Doporučuje se, aby hodnota tohoto ukazatele byla pod 0,5.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (10)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí, jak efektivně management podniku využívá vložené finanční prostředky a jak dlouho zůstávají jednotlivé složky kapitálu vázány v různých formách aktiv a pasiv. Tyto ukazatele obvykle udávají, kolikrát se vybrané zdroje během stanoveného období otočí – tedy jak často se konkrétní položka přemění na objem výkonů společnosti za dané období. Zároveň měří dobu obratu, která představuje dobu, po kterou jsou prostředky vázány v určité podobě aktiv, vyjádřenou jako počet dní či období potřebných k tomu, aby se nepeněžní prostředky opět proměnily na peněžní. (Knápková, 2017)

Ukazatele aktivity lze rozdělit do několika skupin podle toho, jaké oblasti provozu nebo typy aktiv sledují. (Kubičková, 2015)

- **Doba obratu pohledávek** – představuje průměrný časový interval, za který se pohledávky společnosti promění na peněžní prostředky. Jinými slovy, jde o průměrnou dobu splatnosti pohledávek. Zkrácení této doby ukazuje na efektivnější řízení pohledávek a rychlejší obrat aktiv v peněžní formě.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 365 \quad (11)$$

- **Rychlost obratu pohledávek** – měří počet cyklů, kterými pohledávky projdou v rámci tržeb během určitého období. Vyšší hodnota znamená rychlejší obrat, což ukazuje, že pohledávky se rychleji proměňují na hotovost.

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (12)$$

- **Doba obratu závazků** – představuje průměrný časový úsek, za který jsou krátkodobé závazky podniku uhrazeny. Ukazuje, kolikrát je možné z dosažených tržeb pokrýt aktuální stav závazků.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} * 365 \quad (13)$$

- **Rychlost obratu závazků** – měří počet cyklů, během nichž se závazky podniku vyrovnají v rámci sledovaného období, a odráží, kolikrát se závazky otočí při dosaženém objemu tržeb.

$$\text{Rychlost obratu závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (14)$$

- **Doba obratu aktiv** – vyjadřuje průměrný časový interval potřebný k tomu, aby se tržbami vytvořenými pomocí aktiv pokryla celková, stálá či oběžná aktiva. Tento ukazatel tedy informuje, za kolik let by bylo možné obnovit aktiva, pokud by objem tržeb zůstal stejný.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Aktiva(celková,stálá,oběžná)}}{\text{Tržby}} * 365 \quad (15)$$

- **Rychlost obratu aktiv** – udává, jakou část aktiv by bylo možné financovat prostřednictvím ročních tržeb, což signalizuje schopnost společnosti obnovovat svá aktiva na základě dosažených tržeb.

$$\text{Rychlost obratu aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva(celková, stálá, oběžná)}} \quad (16)$$

Krize obvykle tlačí vedení podniku k optimalizaci jejich kapitálové struktury a efektivnějšímu řízení aktiv. Sledování ukazatelů aktivity v tomto kontextu umožňuje podniku včas identifikovat oblasti, kde je potřeba rychle přeměnit nepeněžní prostředky na hotovost, čímž zajišťuje plynulý chod činnosti i během složitějších období.

Ukazatele fondu finančních prostředků

Mezi klíčové rozdílové ukazatele fondu finančních prostředků patří ukazatel čistého pracovního kapitálu. Tento ukazatel úzce souvisí s ukazatelem likvidity. Existují dva přístupy k jeho výpočtu. (Knápková, 2017)

- **Manažerský přístup** – tento způsob se zaměřuje na rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Takto vyčíslený pracovní kapitál ukazuje likvidní prostředky, které lze využít, aniž by byly nutné pro splácení krátkodobých závazků. Tento přístup poskytuje rezervu likvidity pro případ náhlé potřeby splatit významnější část krátkodobých závazků.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky} \quad (17)$$

- **Vlastnický přístup** – v tomto pohledu se čistý pracovní kapitál počítá jako rozdíl dlouhodobého kapitálu a dlouhodobých aktiv, což vyjadřuje, kolik dlouhodobých zdrojů je využíváno k financování běžného provozu podniku.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobý cizí kapitál} - \text{Stálá aktiva} \quad (18)$$

Výsledek se interpretuje tak, že pokud dlouhodobý kapitál pokrývá nejen stálá, ale i oběžná aktiva, je strategie konzervativní. Pokud však část krátkodobého kapitálu financuje stálá aktiva, považuje se to za agresivní přístup, který s sebou nese větší riziko.

Bankrotní modely

Bankrotní modely slouží jako nástroje pro včasné rozpoznání rizika úpadku a poskytují predikce o schopnosti podniku přežít v dlouhodobém horizontu. Opírají se o skutečnost,

že každá společnost, která čelí riziku bankrotu, vykazuje určité příznaky již před samotným nastáním této situace. (Růčková, 2019)

Nejvýznamnějšími bankrotními modely pro hodnocení finanční stability podniku jsou Altmanovo Z-skóre a model IN005. Altmanovo Z-skóre je široce uznávaným modelem pro hodnocení finančního zdraví podniků na mezinárodní úrovni. Naopak Model IN05 je přizpůsoben specifikům českého podnikatelského prostředí a představuje užitečný nástroj pro predikci pravděpodobnosti úpadku zejména malých a středních podniků v České republice. Kombinace těchto dvou metod poskytuje komplexní pohled na finanční situaci podniku a umožňuje srovnání výsledků v různých kontextech.

Altmanovo Z- score vychází z výpočtu indexu Z, který je součtem pěti různých ukazatelů, přičemž každý z nich má svou specifickou váhu. Existují dvě varianty výpočtu – jedna pro společnosti, jejichž akcie jsou obchodovány na burze, a druhá pro společnosti, které veřejně obchodovatelné nejsou. Na základě výsledné hodnoty indexu je společnost klasifikována do jednoho ze tří pásem: pásma prosperity, pásma šedé zóny nebo pásma bankrotu. Uvedený model je určen pro společnosti s ručením omezeným.

(Hrdy, 2018)

$$Z = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,42 * X4 + 0,998 * X5 \quad (19)$$

Jednotlivé váhy se násobí hodnotou ukazatelů (Hrdy, 2018):

- $X1 = (\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}) / \text{aktiva}$
- $X2 = \text{nerozdělený zisk} / \text{aktiva}$
- $X3 = \text{zisk před zdaněním a úroky} / \text{aktiva}$
- $X4 = \text{účetní hodnota vlastního kapitálu} / \text{účetní hodnota dluhu}$
- $X5 = \text{tržby} / \text{aktiva}$

Výsledný index se porovnává s hodnotami následující tabulky:

Tabulka 1 Vyhodnocení indexu „Z“

Hodnota indexu	Stav podniku
větší než 2,9	pásma prosperity
1,81-2,99	pásma šedé zóny
menší než 1,81	pásma bankrotu

Zdroj: Hrdý, 2018

Model IN, známý také jako index důvěryhodnosti, byl vyvinut manželi Neumaierovými a stejně jako Altmanovo Z-skóre je založen na rovnicovém vzorci, kde jednotlivé ukazatele mají specifické váhy. Konkrétně index IN05 představuje modernizovanou a aktualizovanou verzi indexu IN01, která vychází z předchozích variant IN95 a IN99 a zároveň reflektuje význam ekonomické přidané hodnoty. (Růčková, 2019)

Tento model nabízí širší pohled na finanční stabilitu podniku, neboť se nezaměřuje pouze na zadluženost, likviditu, rentabilitu a aktivitu, ale rovněž hodnotí schopnost podniku vytvářet přidanou hodnotu pro vlastníky, zákazníky a ekonomiku jako celek. Struktura modelu je vyjádřena matematickým vzorcem, který umožňuje komplexní posouzení finančního zdraví podniku. (Kubičková, 2015)

$$IN05 = 0,13 * X1 + 0,04 * X2 + 3,95 * X3 + 0,21 * X4 + 0,09 * X5 \quad (20)$$

Ukazatel Xi jsou konstruovaný takto:

- X1 (ukazatel finanční paky) = aktiva / cizí kapitál
- X2 (ukazatel úkolového krytí) = zisk před zdaněním a úroky / úrok
- X3 (rentabilita aktiv) = zisk před zdaněním a úroky / aktiva
- X4 (rychlost obratu celkových aktiv) = výnosy / aktiva
- X5 (běžná likvidita) = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Autoři metody navrhuji specifický přístup pro zacházení se situacemi, kdy jsou nákladové úroky extrémně nízké. V těchto případech se místo výpočtu poměru EBIT/nákladové úroky použije pevná hodnota 9. Tento postup má za cíl eliminovat nežádoucí vliv nízkých úroků na celkový výsledek indexu IN05 a zajistit, aby byly výsledky co nejpřesnější a nezkreslené. (Hrdý, 2018)

Indexová hodnota je vyhodnocena na základě srovnání s tabulkou referenčních hodnot:

Tabulka 2 Vyhodnocení indexu IN05

Hodnota indexu	Stav podniku
větší než 1,60	velmi dobře finanční zdraví podniku
1,60 - 0,90	rizikový podnik
menší než 0,90	vážné finanční problémy

Zdroj: Hrdý, 2018

2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil představuje základní nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí podniku, který má významný vliv na krizové řízení a tvorbu strategií pro budoucí směřování společnosti. Tento model pomáhá identifikovat klíčové faktory ovlivňující konkurenceschopnost a umožňuje vedení podniku lépe porozumět dynamice trhu, což je nezbytné pro efektivní reakce na krizové situace a plánování dlouhodobého růstu. Porterův model pěti sil tvoří pět klíčových faktorů (Magretta, 2012):

- **hrozba nových konkurentů** – vstup nových podniků může zvýšit konkurenci a snížit ziskovost, zatímco vysoké bariéry vstupu chrání stávající podniky,
- **rivalita mezi společnostmi** – intenzivní konkurence vede k cenovým válkám a nižší ziskovosti, slabší rivalita umožňuje podnikům udržovat vyšší ceny,
- **vyjednávací síla zákazníků** – silní zákazníci tlačí ceny dolů a vyžadují vyšší kvalitu, což snižuje marže podniků. Slabší zákazníci dávají podnikům prostor pro vyšší ceny,
- **vyjednávací síla dodavatelů** – dodavatelé mohou ovlivnit podnik zvýšením cen nebo snížením kvality vstupů. Pokud mají slabší pozici, podniky mohou dosáhnout lepších podmínek,
- **hrozba substitutů** – alternativní produkty omezují cenovou politiku a snižují zisky. Pokud je substitutů málo, podniky mají možnost nastavit vyšší ceny.

2.3 PEST analýza

PEST analýza je klíčovým nástrojem pro hodnocení makroekonomických faktorů, které mohou ovlivnit stabilitu podniku, a tedy i jeho schopnost čelit krizovým situacím. Zaměřuje se na čtyři klíčové oblasti vnějšího prostředí, které jsou reprezentovány písmeny v názvu (Fotr, 2020):

- **P (Political)** - politické faktory zahrnují vládní politiky, regulace, daňovou politiku, politickou stabilitu a obchodní zákony, které mohou mít vliv na podnikové činnosti. Stablní politické prostředí přispívá k předvídatelnosti a bezpečí pro podnikání, zatímco politické změny mohou znamenat příležitosti či rizika,

- **E (Economic)** - ekonomické faktory zahrnují hospodářské podmínky, jako jsou úrokové sazby, inflace, míra nezaměstnanosti, HDP a směnné kurzy. Tyto faktory mají přímý dopad na spotřebitelskou poptávku a celkové ekonomické prostředí, ve kterém podnik působí,
- **S (Social)** - sociální faktory odrážejí demografické trendy, změny v životním stylu, hodnoty a postoje spotřebitelů. Patří sem například demografické změny, růst nebo pokles populace, míra urbanizace, kulturní hodnoty, nebo změny v preferencích zákazníků,
- **T (Technological)** - technologické faktory zahrnují technologický pokrok a inovace, které mohou vést k novým produktům, zvýšení produktivity nebo změně ve způsobu, jakým podniky fungují. Významné technologické změny mohou otevřít nové trhy nebo vytlačit podniky, které se novým trendům nedokážou přizpůsobit.

PEST analýza je užitečný nástroj pro porozumění širšímu kontextu, ve kterém společnost působí, a pro identifikaci potenciálních příležitostí a hrozeb vycházejících z vnějšího prostředí.

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nejrozšířenějších modelů používaných k hodnocení vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Název SWOT vznikl z počátečních písmen anglických slov, která označují čtyři základní oblasti hodnocení (Fotr, 2020):

- **Strengths** (silné stránky) - vnitřní faktory, které organizaci přinášejí výhodu, například jedinečné zdroje, know-how nebo silná značka,
- **Weaknesses** (slabé stránky) - interní faktory, které mohou být pro organizaci nevýhodou, například nedostatek klíčových zdrojů, neefektivní procesy nebo špatné vztahy s partnery,
- **Opportunities** (příležitosti) - externí faktory, které by mohly organizaci pomoci růst nebo zlepšit své postavení na trhu, jako jsou nové trendy, rozšiřující se trhy nebo technologické inovace,
- **Threats** (hrozby) - vnější faktory, které mohou ohrozit úspěch organizace, například rostoucí konkurence, ekonomické změny nebo právní omezení.

SWOT analýza pomáhá identifikovat klíčové faktory, na které by se organizace měla zaměřit, aby zvýšila svou konkurenceschopnost a efektivně reagovala na externí podněty.

3 Konceptní přístupy k řízení podnikových krizí

Konceptní přístupy k řízení podnikových krizí představují ucelený soubor metod, strategií a nástrojů, které managementu podniku umožňují systematicky reagovat na krizové situace. Tyto přístupy jsou zaměřeny na dlouhodobé zvládnání krizí, minimalizaci jejich dopadů a obnovu stability, výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Jejich cílem není pouze překonání aktuálního problému, ale také vytvoření rámce pro prevenci budoucích ohrožení a zajištění udržitelného rozvoje organizace.

3.1 Restrukturalizace

Na základě komplexního zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku může dojít k identifikaci skutečnosti, že se společnost nachází v existenčně ohrožující situaci. V takovém případě je nezbytné co nejdříve přistoupit k procesu restrukturalizace. Časové hledisko při rozhodování o tomto kroku hraje zásadní roli, neboť v období krize se výrazně zvyšuje tlak jednotlivých zainteresovaných stran na podnik, a případné odkládání rozhodnutí může mít pro podnik až likvidační následky. (Veber, 2012)

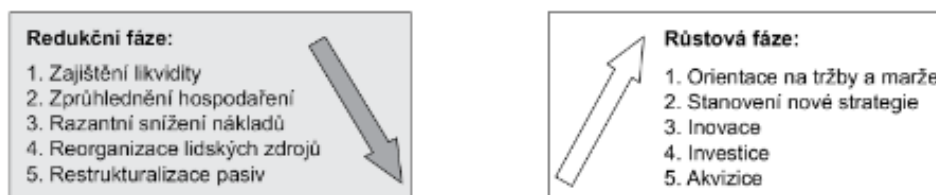
Proces restrukturalizace však nikdy neprobíhá bez dopadu na všechny dotčené skupiny – zaměstnance, věřitele, zákazníky i vlastníky. Z tohoto důvodu není vhodné spoléhat se na to, že osoba, která se podílela na vzniku krizové situace, bude zároveň schopna podnik z této situace vyvést. Vlastníci by proto měli vážně zvažovat zapojení externího odborníka, tedy krizového manažera, který má s podobnými situacemi praktické zkušenosti. Krizový manažer musí činit rozhodnutí velmi rychle, neboť je pod silným časovým tlakem. (Veber, 2012)

Při řešení krizové situace může management podniku využít strukturovaný přístup známý jako „V“ koncept řízení restrukturalizace, jehož autorem je Václav Novák ze společnosti M.L. Moran. Tento koncept je rozdělen do dvou hlavních fází (Havlíček, 2009):

- **redukční fáze** – je zaměřena na rychlou stabilizaci podniku prostřednictvím výrazného snížení nákladů a dalších opatření, která mají za cíl obnovit likviditu a obnovit důvěru zainteresovaných stran. Tato fáze zahrnuje zásahy v pěti klíčových oblastech: zajištění likvidity, zprůhlednění hospodaření, razantní redukci nákladů, reorganizaci lidských zdrojů a restrukturalizaci závazků,

- **růstová fáze** – je orientována na rozvoj podniku. Obsahuje pět základních kroků: důraz na tržby a ziskovost, definování nové strategie, zaměření na inovace, podporu investičních aktivit a případně i expanzi prostřednictvím akvizic.

I když jsou kroky v jednotlivých fázích uvedeny jako postupné, ve skutečnosti často probíhají současně a vzájemně se ovlivňují.



Obrázek 2 „V“ koncept řízení restrukturalizace

Zdroj: Havlíček, 2009

Z pohledu manažerských aktivit lze restrukturalizaci rozdělit na provozní a finanční, přičemž tyto dvě oblasti jsou vzájemně propojené a souvisejí s celkovou úpravou rozvahy podniku. Provozní restrukturalizace se soustředí na posílení výkonnosti aktiv, tedy položek na levé straně rozvahy. Naopak finanční restrukturalizace cílí na optimalizaci složení pasiv, především pak na úpravu struktury cizích zdrojů. Přestože je restrukturalizace pasiv klíčová, zpravidla následuje až po realizaci provozních opatření. V případě, že nedojde k posílení výkonu aktiv, může samotná finanční restrukturalizace situaci podniku spíše zkomplikovat a prohloubit jeho krizi. (Veber, 2012)

3.2 Konsolidace

Konsolidace je jedním z méně radikálních způsobů řešení akutní podnikové krize, kdy sice dochází k narušení rovnováhy, ale ještě není přímo ohrožena celková stabilita společnosti. V praxi může jít například o prodej části podniku nebo ukončení výroby ztrátového produktu. Hlavním cílem tohoto přístupu je identifikovat a odstranit příčinu problémů, aniž by bylo nutné zavádět drastická opatření. Důraz se klade spíše na kreativní a promyšlená řešení, která podniku umožní obnovit stabilitu s minimálním zásahem do jeho základní struktury. (Zuzák, 2009)

3.3 Fúze

Fúze je forma spojení dvou či více podniků, jejímž cílem je posílení tržní pozice a efektivnější využití zdrojů. Může probíhat jako splynutí (vznik nové společnosti) nebo sloučení (pohlčení jedné společnosti druhou bez likvidace). V kontextu krizového řízení může fúze přispět k obnově stability a konkurenceschopnosti podniku. Tento přístup je častější v USA, v Evropě méně rozšířen. (Kurchus, 2017)

3.4 Strategie turnaround

Radikální přístup ke krizovému řízení, inspirovaný americkým konceptem tzv. turnaround managementu, se zaměřuje na rychlé a efektivní zvládnutí podnikové krize. Tato strategie stojí na třech klíčových pilířích, jejichž správná realizace je zásadní pro stabilizaci společnosti a její následné oživení. (Zuzák, 2009)

- Prvním krokem je co nejrychlejší zajištění dostatečné likvidity, která umožní vedení podniku pokračovat v provozu. To zahrnuje prodej nepotřebných aktiv, restrukturalizaci dluhů a intenzivní vyjednávání s věřiteli. Důležitou součástí je také optimalizace cash flow – zrychlení inkasa pohledávek a odložení splatnosti závazků. Tento krok poskytuje vedení podniku finanční prostor pro další nezbytná opatření.
- Druhým pilířem je zásadní revize podnikové strategie. Ta spočívá v důkladné analýze současného obchodního modelu a identifikaci jeho slabých míst. Často dochází k ukončení nerentabilních aktivit a zaměření na ty části podnikání, které mají největší růstový potenciál. Klíčovou roli zde hraje schopnost adaptace na nové tržní podmínky a inovace.
- Třetím rozhodujícím faktorem je role krizového manažera, který musí jednat rychle, rozhodně a bez osobních vazeb, jež by mohly brzdit nutné změny. Jeho úkolem je nejen provést společnost krizovým obdobím, ale také zajistit efektivní realizaci přijatých opatření a vytvořit podmínky pro dlouhodobou stabilizaci společnosti.

4 Úpadek obchodních korporací

Úpadek obchodních korporací představuje klíčový moment v jejich životním cyklu, kdy dochází k neschopnosti plnit finanční závazky vůči věřitelům. Tento stav má závažné důsledky nejen pro samotnou korporaci, ale také pro její věřitele, zaměstnance a širší ekonomické prostředí.

V českém právním řádu je úpadek definován v zákoně č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), dále jen insolvenční zákon. Podle tohoto právního předpisu je dlužník v úpadku, pokud má více věřitelů, peněžité závazky po splatnosti delší než 30 dnů, není schopen tyto závazky plnit nebo je předlužen. Neschopnost plnit závazky se předpokládá v případě, že dlužník přestal plnit podstatnou část svých závazků, neplní je po dobu delší než tři měsíce po splatnosti, nelze dosáhnout uspokojení pohledávek exekucí, nebo nesplnil povinnost předložit seznamy dle § 104 odst. 1 insolvenčního zákona. Předlužení nastává tehdy, když má právnická osoba více věřitelů a souhrn jejích závazků převyšuje hodnotu jejího majetku.

V případě, že již není možné úpadek společnosti odvrátit, je statutární orgán povinen co nejdříve podat insolvenční návrh. Nesplnění této povinnosti může mít za následek odpovědnost členů statutárního orgánu za dluhy společnosti. Insolvenční návrh je možné podat nejen v případě, kdy dlužník skutečně upadl do úpadku, ale i tehdy, když úpadek teprve hrozí. K tomu dochází, pokud je pravděpodobné, že dlužník nebude schopen včas a řádně splnit většinu svých peněžitých závazků. (Moravec, 2021)

V období, kdy úpadek hrozí, jsou členové statutárního orgánu obchodních korporací vystaveni zvýšené odpovědnosti. Jsou povinni jednat v souladu s principy řádného hospodáře a přijímat přiměřená opatření k zabránění úpadku, přičemž musí zohlednit i očekávaný vývoj situace a perspektivu finanční stability společnosti. (Insolvenční zákon)

4.1 Právní rámec úpadku v České republice

Právní rámec úpadku v České republice je upraven především dvěma hlavními právními předpisy:

- **Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)** – tento zákon stanovuje podmínky, za kterých lze řešit ekonomické problémy subjektů neschopných plnit své finanční závazky vůči věřitelům. Cílem je dosažení spravedlivého uspokojení věřitelů a poskytnutí možnosti záchrany ekonomicky životaschopných subjektů,
- **Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)** – tento předpis upravuje pravidla pro fungování obchodních společností a družstev, včetně likvidace společností, pokud dojde k jejich zrušení bez právního nástupce. Likvidace může být úzce spojena s insolvenčním řízením, pokud společnost není schopna uhradit své závazky.

4.2 Insolvenční řízení

Insolvenční řízení je soudní proces zaměřený na řešení úpadku nebo hrozícího úpadku dlužníka. Během tohoto řízení se uplatňují zásady, jako je rovné postavení věřitelů, rychlé a hospodárné řešení a dosažení co nejvyššího uspokojení věřitelů. (Insolvenční zákon)

Insolvenční řízení lze zahájit jen na návrh a zahajuje se dnem, kdy insolvenční návrh dojde věcně příslušnému soudu. Insolvenční návrh musí být podán v požadovaném formátu, buď v listinné podobě s úředně ověřeným podpisem, nebo elektronicky s uznávaným podpisem. Pokud není návrh podán správně, nebude se k němu přihlížet. Insolvenční návrh může podat dlužník, oprávněná osoba nebo věřitel. (Doleček, 2019)

Insolvenční návrh je klíčovým dokumentem zahajujícím insolvenční řízení a musí splňovat specifické náležitosti stanovené insolvenčním zákonem a občanským soudním řádem. Mezi základní požadavky patří (Insolvenční zákon):

- **identifikace účastníků** – návrh musí obsahovat označení soudu, kterému je určen, identifikaci navrhovatele (jméno, příjmení, adresa, případně IČO) a označení dlužníka (jméno, příjmení, adresa, případně IČO),
- **předmět návrhu** – je nutné uvést, že návrh směřuje k zahájení insolvenčního řízení a specifikovat, zda je podáván dlužníkem nebo věřitelem,

- **popis úpadku** – návrh musí obsahovat popis skutečností, které osvědčují úpadek dlužníka nebo jeho hrozící úpadek, včetně seznamu majetku, závazků a pohledávek,
- **přílohy** – k návrhu je třeba připojit seznamy majetku, závazků a pohledávek, případně seznam zaměstnanců, a listiny dokládající úpadek nebo hrozící úpadek.

Po zahájení insolvenčního řízení, které nastává zveřejněním vyhlášky o jeho zahájení v insolvenčním rejstříku, dochází k následujícím účinkům (Insolvenční zákon):

- **uplatnění pohledávek** a jiná práva týkající se majetkové podstaty lze uplatnit pouze přihláškou pohledávky, nikoli žalobou,
- **uplatnění práva na uspokojení ze zajištění**, které se týká majetku ve vlastnictví dlužníka nebo majetku náležejícího do majetkové podstaty,
- **výkon rozhodnutí a exekuce**, která by postihovala majetek ve vlastnictví dlužníka nebo jiný majetek náležející do majetkové podstaty, lze nařídit nebo zahájit, ale nelze ji provést. Pro pohledávky za majetkovou podstatou lze provést nebo vést výkon rozhodnutí či exekuci na základě rozhodnutí insolvenčního soudu,
- **srážky ze mzdy nebo jiných příjmů**: Nelze uplatnit dohodou věřitele a dlužníka založené právo na výplatu srážek ze mzdy nebo jiných příjmů, s nimiž se při výkonu rozhodnutí nakládá jako se mzdou nebo platem.

Účinky zahájení insolvenčního řízení trvají do skončení insolvenčního řízení, a jde-li o reorganizaci, do schválení reorganizačního plánu.

Insolvenční soud vyzve věřitele, kteří chtějí uplatnit své pohledávky v insolvenčním řízení, aby podali přihlášku pohledávky. Věřitelé však mohou své pohledávky přihlašovat již od zahájení insolvenčního řízení, a to i v případě, že výzva k podání přihlášek ještě nebyla zveřejněna. Přihlášky pohledávek lze podávat až do rozhodnutí o úpadku. Insolvenční soud nemůže stanovit kratší lhůtu. (Moravec, 2021)

Dlužník je povinen zdržet se nakládání s majetkovou podstatou, pokud by šlo o podstatné změny nebo zmenšení majetku. Právní úkony učiněné v rozporu s těmito pravidly jsou neúčinné, pokud k nim nebyl předem dán souhlas insolvenčního soudu. (Doleček, 2019)

Moratorium umožňuje dlužníkovi, aby se vyrovnal s věřiteli před samotným insolvenčním řízením. Dlužník může požádat o moratorium do 7 dnů od podání insolvenčního návrhu, resp. do 15 dnů, pokud návrh podal věřitel. Moratorium chrání dlužníka tím, že se nevyhlásí úpadek a zůstávají účinné účinky zahájení řízení. Závazky spojené se zachováním provozu podniku mohou být během moratoria placeny přednostně. Moratorium trvá maximálně 3 měsíce, s možností prodloužení o 30 dnů, a může být zrušeno, pokud o to požádá většina věřitelů nebo pokud dlužník uvedl nepravdivé údaje či jednal nepoctivě. (Moravec, 2021)

Pokud osvědčením a dokazováním bylo zjištěno, že je dlužník v úpadku nebo že mu úpadek hrozí, insolvenční soud vydá rozhodnutí o úpadku, které musí obsahovat (Insolvenční zákon):

- výrok o zjištění úpadku nebo jeho hrozbě,
- ustanovení insolvenčního správce,
- informaci o účincích rozhodnutí o úpadku,
- výzvu pro věřitele, aby přihlásili své pohledávky do 2 měsíců, s upozorněním na následky zmeškání lhůty,
- výzvu pro věřitele k informování insolvenčního správce o svých zajišťovacích právech, s upozorněním na možnou škodu,
- termín schůze věřitelů a přezkumného jednání, pokud rozhodnutí neobsahuje oddlužení,
- výrok o povinnosti dlužníka předložit seznamy majetku a závazků,
- výzvu k zájmu o členství ve věřitelském orgánu a k navrhování schůze věřitelů, pokud je rozhodnutí spojeno s oddlužením,
- rozhodnutí o prodloužení lhůty pro předložení reorganizačního plánu,
- pokud byl dříve ustanoven předběžný správce, nový insolvenční správce přebírá jeho činnost a všechny relevantní informace a doklady.

4.3 Možnosti řešení úpadku

Možnosti řešení úpadku v rámci insolvenčního řízení jsou definovány insolvenčním zákonem a zahrnují několik postupů, které závisí na typu úpadku a konkrétních podmínkách dlužníka.

Reorganizace

Reorganizace je proces, při kterém dlužník pokračuje v provozu svého podniku a zároveň splácí své dluhy podle reorganizačního plánu, který schvaluje insolvenční soud. Tento plán zahrnuje opatření na zlepšení finanční situace podniku a jeho plnění je pravidelně sledováno věřiteli.

Reorganizace je možná, pokud dlužník čelí úpadku nebo hrozícímu úpadku a jde o podnikatele. Není však přípustná, pokud je dlužníkem právnická osoba v likvidaci, obchodník s cennými papíry nebo osoba obchodující na komoditní burze.

Reorganizaci lze zahájit, pokud dlužník dosahuje ročního obratu alespoň 50 milionů Kč nebo zaměstnává více než 50 lidí. Pokud dlužník předloží reorganizační plán, který byl schválen alespoň polovinou zajištěných a nezajištěných věřitelů, může tento limit obejít. Pokud věřitel podá insolvenční návrh, dlužník může požádat o prodloužení lhůty na předložení reorganizačního plánu o maximálně 30 dnů.

Oddlužení

Oddlužení je jedním z možných způsobů řešení úpadku dlužníka, které je určeno pro fyzické osoby a právnické osoby, jež nejsou podnikateli a nemají dluhy z podnikání. Tento institut slouží k tomu, aby dlužník mohl řešit svou finanční situaci a zbavit se části nebo celého dluhu bez nutnosti procházet složitým konkursním řízením.

Pro povolení oddlužení musí dlužník podat návrh spolu s insolvenčním návrhem, nebo nejpozději do 30 dnů od jeho doručení. Návrh může podat pouze dlužník, a to buď sám, nebo prostřednictvím odborníka (advokáta, notáře, insolvenčního správce či akreditované osoby). Souhlas věřitelů je nezbytný pro povolení oddlužení, přičemž pokud věřitel při přihlášení pohledávky nevyjádří výslovný nesouhlas, předpokládá se, že souhlasí.

V rámci oddlužení dlužník splácí své závazky podle schváleného plánu, který je pod dohledem insolvenčního správce. Pokud dlužník splní podmínky oddlužení, může být po jeho úspěšném splnění dluhy zcela nebo částečně prominuty. Tento proces dává dlužníkovi šanci na finanční restart a je považován za efektivní nástroj pro řešení osobního úpadku.

Konkurs

Konkurs je způsob řešení úpadku, při kterém jsou pohledávky věřitelů uspokojeny z výnosu zpeněžení majetkové podstaty dlužníka.

Prohlášení konkursu má účinky okamžitě po zveřejnění rozhodnutí v insolvenčním rejstříku. Přerušuje likvidaci právnické osoby, končí nucená správa a zaniká předběžné opatření, pokud soud nerozhodne jinak. Konkurs nemá vliv na právní a procesní způsobilost dlužníka.

Po prohlášení konkursu přechází právo nakládat s majetkovou podstatou na insolvenčního správce, který vykonává akcionářská práva, zajišťuje provoz podniku a plnění daňových povinností. Jakékoliv právní úkony dlužníka týkající se majetku po prohlášení konkursu jsou neúčinné vůči věřitelům.

Věřitelé mohou uplatnit svá práva pouze způsobem stanoveným zákonem, a neúčinné se stávají zajišťovací práva získaná po zahájení insolvenčního řízení. Insolvenční správce je oprávněn vymáhat nároky dlužníka, a to včetně zajištění majetkové podstaty.

Po prohlášení konkursu se nesplatné pohledávky považují za splatné, pokud zákon nestanoví jinak. Všechny jednostranné právní úkony dlužníka týkající se majetkové podstaty zanikají.

5 Aplikace teoretických konceptů na konkrétní firemní situaci

Následující část práce je věnovaná případu vzdělávací instituce, která nabízela akreditované kurzy zaměřené na rekvalifikaci a profesní růst. Z důvodu finančních problémů a nedostatečného cash flow se společnost dostala do insolvenčního řízení. Jelikož si management podniku nepřál uvádět název společnosti, bude v této práci používáno pouze obecné označení „společnost“ nebo „podnik“.

5.1 Podnikatelský model a činnost společnosti

Analyzovaná vzdělávací společnost byla založena v roce 2015 v Maďarsku a postupně rozšířila své působení do několika dalších zemí.

V roce 2018 vstoupila na český trh, kde si rychle vybuodovala silnou pozici mezi poskytovateli akreditovaných vzdělávacích programů. Kromě České republiky expandovala také na Slovensko a do dalších evropských zemí, přičemž si udržovala strategické partnerství se společnostmi v těchto regionech.

Společnost se specializovala na intenzivní vzdělávací programy zaměřené na změnu kariéry a profesní rozvoj. Nabízela kurzy v různých oblastech, přičemž se soustředila na moderní a žádané obory s vysokým potenciálem uplatnění na trhu práce. Výuka probíhala formou bootcampů – intenzivních výukových bloků, které měly za cíl v krátkém čase připravit absolventy na vstup do nového odvětví.

Klíčové prvky podnikání:

- **intenzivní forma výuky** – programy byly navrženy tak, aby studenti získali praktické dovednosti v co nejkratší době,
- **úzká spolupráce s podniky** – absolventi kurzů byli často doporučováni partnerským společnostem, což usnadňovalo jejich následné zaměstnání,
- **možnost odložené platby** – studenti mohli za vzdělání platit až po nalezení zaměstnání, což bylo atraktivním, ale rizikovým modelem financování,
- **online i prezenční výuka** – společnost nabízela jak fyzickou přítomnost v učebnách, tak i plně online kurzy.

5.2 Struktura výnosů a nákladů

Hlavním zdrojem výnosů společnosti bylo školné placené účastníky kurzů. Platby probíhaly několika způsoby:

- **přímá platba** – studenti hradili kurzovné před zahájením studia,
- **odložená platba (tzv. Income Share Agreement – ISA)** – studenti začali splácet školné až po získání zaměstnání, což přilákalo více uchazečů, ale zároveň zvyšovalo finanční riziko společnosti,
- **firemní spolupráce** – některé kurzy byly financovány zaměstnavateli, kteří hledali nové talenty,
- **granty a dotace** – v některých regionech společnost využívala státní nebo evropské podpory pro vzdělávací projekty.

Provozní náklady společnosti se vztahovaly k několika hlavním kategoriím:

- **personální náklady** – platy lektorů, administrativních pracovníků a technického personálu,
- **marketing a nábor studentů** – reklama, kampaně na sociálních sítích, spolupráce s influencery a podniky zaměřené na kariérní poradenství,
- **IT a infrastruktura** – provoz e-learningové platformy, vývoj online kurzů, pronájem učeben,
- **provozní a administrativní náklady:** nájem kanceláří, nákup materiálů, právní a účetní služby.

Vedení společnost muselo čelit rizikům spojeným s odloženým nebo nerealizovaným inkasem pohledávek. Některé pohledávky vůči studentům, kteří po absolvování nenalezli práci, nebylo možné vymáhat, což negativně ovlivnila cash-flow a způsobilo finanční problémy.

6 Analýza příčin úpadku posuzované společnosti

V této části práce je provedena finanční analýza zaměřená na identifikaci hlavních příčin úpadku společnosti. Cílem je zjistit, jaké faktory vedly k finanční krizi, a určit klíčové problémy, které negativně ovlivnily stabilitu podniku. Analýza se zaměří na vývoj základních finančních ukazatelů, míru zadlužení, likviditu a rentabilitu, přičemž budou zohledněny jak vnitřní, tak vnější aspekty, které mohly přispět k nepříznivému ekonomickému vývoji společnosti.

6.1 Finanční analýza

K analýze finančních ukazatelů společnosti se využívají účetní výkazy, konkrétně rozvaha a výkaz zisku a ztráty, které poskytují ucelený přehled o majetkové struktuře podniku a zdrojích jeho financování.

Tabulka 3 Vybrané položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty

	2019	2020	2021	2022	2023
Celková aktiva	3 696,04	2 997,90	4 138,23	13 886,04	11 582,35
<i>Stálá aktiva</i>	<i>663,86</i>	<i>1070,65</i>	<i>873,55</i>	<i>1941,19</i>	<i>170,80</i>
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>3 032,18</i>	<i>1 927,25</i>	<i>3 264,68</i>	<i>11 944,85</i>	<i>11 411,50</i>
Pohledávky	2 891,35	1 648,28	1 938,03	11 295,20	10 491,08
Peněžní prostředky	140,83	278,97	1 326,65	649,65	920,41
Vlastní kapitál	-10 222,34	-18 995,70	-18 469,38	8 424,17	1 684,21
Výsledek hospodaření	-9 223,16	-8 773,36	526,33	6 737,91	-6 739,95
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta	-1 099,18	-10 322,34	-19 095,70	-18 569,36	-11 831,46
Cizí zdroje	13 389,51	21 253,91	22 731,60	5 914,97	9 898,13
Dlouhodobé závazky	2 896,17	8 356,04	10 201,09	3 182,54	7 370,89
Krátkodobé závazky	10 493,34	12 897,87	12 530,51	2 732,42	2 527,25
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>8 577,13</i>	<i>12 299,55</i>	<i>11 866,11</i>	<i>789,76</i>	<i>884,75</i>
Tržby	6 071,45	6 192,40	17 711,16	41 067,92	30 411,90
Osobní náklady	3 202,46	5 098,68	5 604,23	12 370,25	13 167,98
Náklady na služby	11 603,10	10 823,99	12 247,20	18 894,06	17 341,09

Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

V tabulce jsou uvedeny pouze vybrané položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty, které byly v této práci použity k provedení finanční analýzy. Kompletní rozvaha a výkaz zisku a ztráty jsou uvedeny v přílohách.

Hodnoty vycházejí ze stavů rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti k závěru každého sledovaného období od roku 2019 až po poslední rok její činnosti a následné vyhlášení úpadku v roce 2023. Všechny finanční údaje jsou uváděny v čistých hodnotách v tisících Kč.

Na základě analýzy účetních výkazů za období 2019 až 2023 lze identifikovat klíčové faktory hospodaření podniku, které ovlivnily jeho majetkovou a kapitálovou strukturu a schopnost dosahovat ekonomického úspěchu. Vývoj jednotlivých položek v průběhu let odráží dynamiku změn ve finančním zdraví podniku a jejich vliv na celkovou stabilitu organizace.

V průběhu sledovaných období došlo k výrazným výkyvům v celkových aktivech podniku, přičemž oběžná aktiva tvořila většinu majetku. Růst pohledávek, zejména z obchodních vztahů, ukazuje na expanzi v obchodních aktivitách, ale značná část tržeb zůstávala jako nesplacené pohledávky. Likvidní prostředky byly v prvních letech na velmi nízké úrovni, což naznačovalo problémy s cash flow. I když se později jejich objem mírně zvýšil, stále nebyly dostatečné v poměru k celkovým závazkům podniku.

Podnik byl v průběhu většiny období silně závislý na cizích zdrojích. Negativní hodnoty vlastního kapitálu až do roku 2021 ukazovaly, že financování aktiv bylo převážně zajištěno závazky. V roce 2021 cizí zdroje dosáhly vrcholu, poté začaly klesat, což mohlo být důsledkem splácení závazků nebo nižší schopnosti podniku získávat nové úvěry. Vysoký podíl krátkodobých závazků ukazoval na silnou závislost na provozním financování, což zvyšovalo riziko platební neschopnosti v případě problémů s likviditou.

Výsledek hospodaření byl v prvních letech negativní, což naznačovalo trvalé ztráty v operacích podniku. Tržby rostly až do roku 2022, kdy dosáhly vrcholu, ale v roce 2023 došlo k výraznému poklesu. Mezi hlavní nákladové položky patřily personální náklady a náklady na služby, které výrazně snižovaly zisk.

I když podnik v roce 2022 dosáhl dočasněho zlepšení a dokázal vyrovnat ztráty, v roce 2023 se situace opět zhoršila. Pokles tržeb byl doprovázen problémy s likviditou

a vysokým podílem pohledávek, což ztížilo finanční řízení. Kombinace rostoucích nákladů a klesajících tržeb vedla k dalšímu zhoršení finanční situace, a nakonec k vyhlášení úpadku.

Následně jsou vypočteny ukazatele finanční analýzy, které buď potvrdí, nebo upraví původní předpoklady vycházející z účetních výkazů.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability hrají klíčovou roli při hodnocení finanční stability podniku a mohou včas upozornit na rostoucí riziko úpadku. Jejich analýza pomáhá porozumět tomu, jak efektivně podnik využívá své zdroje k dosažení zisku a jak finanční potíže postupně eskalují do krizové situace.

Tabulka 4 Ukazatele rentability

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
ROE (%)	90,23	46,18	-2,85	79,98	-400,18
ROA (%)	-249,54	-292,65	12,72	48,52	-58,19
ROS (%)	-151,91	-141,67	2,97	16,40	-22,16
ROC (%)	251,91	241,67	97,02	83,59	122,16

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) v letech 2019–2021 vykazovala výrazně zkreslené hodnoty, což bylo způsobeno záporným výsledkem hospodaření a záporným vlastním kapitálem podniku. Tento faktor vedl k tomu, že ukazatel ROE vykazoval vysoké hodnoty, které neodrážely skutečnou výkonnost podniku. V roce 2022 došlo k náhlému zlepšení tohoto ukazatele, které bylo důsledkem dosažení zisku a růstu vlastního kapitálu. Nicméně, vzhledem k tomu, že hodnota vlastního kapitálu byla stále relativně nízká, ROE v tomto roce vykázalo abnormálně vysokou hodnotu, což může být považováno za zkreslený ukazatel výkonnosti podniku. V roce 2023 došlo k prudkému poklesu na hodnotu –400,18 %, což bylo zapříčiněno významnou ztrátou v tomto roce a opět to ukazuje na finanční nestabilitu podniku.

Rentabilita aktiv (ROA) ukazuje, že podnik byl v letech 2019 a 2020 hluboce ztrátový, což vedlo k extrémně záporným hodnotám tohoto ukazatele, což poukazuje na nízkou výnosnost aktiv a neefektivní hospodaření. Zlepšení nastalo v roce 2022, kdy podnik

dosáhl kladného výsledku hospodaření, a to zejména díky růstu tržeb a stabilizaci nákladů. Přestože došlo k nárůstu oběžných aktiv, podnik je dokázal lépe využít ke generování zisku. V roce 2023 však následovala výrazná ztráta, která v kombinaci s mírným poklesem aktiv vedla k opětovnému zhoršení ROA. Tento vývoj naznačuje oslabení efektivity hospodaření a zpochybňuje dlouhodobou udržitelnost podnikových operací.

Ukazatel rentability tržeb (ROS) v první polovině období naznačuje, že společnost generovala výrazné ztráty i přes dosažené tržby. To poukazuje na vysoké provozní náklady, zejména ve formě osobních nákladů a nákladů na služby, které převyšovaly výnosy. V roce 2021 se podnik krátce dostal do kladných hodnot, ale stabilizace hospodaření nebyla udržitelná. V roce 2022 došlo ke zlepšení díky růstu tržeb a pravděpodobnému efektivnějšímu řízení nákladů, avšak v roce 2023 ztrátové hospodaření opět vedlo ke zhoršení ROS.

Vysoké hodnoty rentability nákladů (ROC) v letech 2019–2020 ukazují na značné problémy s náklady, které převyšovaly tržby, což vedlo k velkým ztrátám. Klesající hodnoty ROC v roce 2021 a 2022 naznačují zlepšení, i když ještě ne úplnou stabilitu. V roce 2023 vzrostly náklady, zatímco tržby nepokryly výdaje, což vedlo k opětovnému zhoršení efektivity.

Vývoj ukazatelů naznačuje fázi hlubokých ztrát, krátkodobé oživení v letech 2021–2022 a opětovné zhoršení finanční situace v roce 2023.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity odrážejí schopnost podniku splácet krátkodobé závazky a udržet finanční stabilitu. Mezi základní patří běžná, pohotová a okamžitá likvidita, jejichž výpočet poskytuje objektivní obraz o finanční situaci společnosti.

Tyto ukazatele pomáhají včas odhalit rizika spojená s nedostatkem likvidity, usnadňují strategická rozhodnutí managementu a umožňují investorům lépe zhodnotit finanční zdraví podniku.

Tabulka 5 Ukazatele likvidity

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Běžná likvidita	0,29	0,14	0,26	4,37	4,15
Pohotová likvidita	0,29	0,14	0,26	4,37	4,15
Okamžitá likvidita	0,01	0,02	0,11	0,24	0,36

Zdroj: Vlastní zpracování

V letech 2019–2021 se podnik nacházel v kritické finanční situaci, kdy jeho likviditní ukazatele výrazně zaostávaly za doporučenými hodnotami. To znamenalo, že nebyl schopen dostatečně pokrýt své krátkodobé závazky, což mohlo ohrožovat jeho provoz. Rok 2022 přinesl zásadní obrat, kdy došlo k výraznému nárůstu všech likviditních ukazatelů, což signalizovalo stabilizaci a vytvoření finančních rezerv. V roce 2023 se hodnoty mírně snížily, avšak stále zůstávaly na velmi vysoké úrovni. Tento vývoj naznačuje, že podnik se dostal z finančních potíží, avšak současně by měl zvážit efektivnější využití volných finančních prostředků.

Ukazatele zadluženosti

Analýza klíčových ukazatelů zadluženosti, jako jsou zadluženost vlastního kapitálu, míra finanční samostatnosti a ukazatel věřitelského rizika, poskytuje detailní pohled na míru závislosti podniku na externím financování a jeho schopnost spravovat finanční závazky. Tyto ukazatele jsou zásadní pro posouzení finanční stability a celkového rizika společnosti. Manažeři, investoři a další zainteresované strany díky nim mohou lépe posoudit finanční zdraví podniku, identifikovat potenciální rizika a přijmout opatření ke snížení zadluženosti. Tím se posiluje odolnost společnosti vůči vnějším vlivům a podporuje její dlouhodobý rozvoj.

Tabulka 6 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Zadluženost vlastního kapitálu	-1,31	-1,12	-1,23	0,94	5,88
Míra finanční samostatnosti	-0,76	-0,89	-0,81	1,06	0,17
Ukazatel věřitelského rizika	3,62	7,10	5,49	0,57	0,85

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik v letech 2019–2021 čelil extrémnímu zadlužení a závislosti na cizích zdrojích, což signalizovalo vysoké finanční riziko. Zadluženost vlastního kapitálu byla záporná, míra finanční samostatnosti pod doporučenými hodnotami a ukazatel věřitelského rizika výrazně nad limitem.

V roce 2022 došlo k výraznému zlepšení – podnik stabilizoval financování, snížil zadluženost a dosáhl finanční soběstačnosti. Ukazatele se dostaly do optimálních hodnot, což snižovalo riziko pro věřitele.

Rok 2023 však přinesl opětovný nárůst zadlužení. Zadluženost vlastního kapitálu prudce vzrostla, finanční samostatnost klesla a věřitelské riziko se zvýšilo. Tento vývoj naznačuje rostoucí závislost na externím financování, což může vést k opětovnému zhoršení finanční stability podniku.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poskytují důležité informace o efektivitě hospodaření podniku, zejména o řízení pohledávek, závazků a využití aktiv k dosažení tržeb. Analýza těchto ukazatelů odhaluje významné trendy, které souvisejí s finanční strategií podniku, především s politikou poskytování odložených plateb zákazníkům.

Tabulka 7 Ukazatele aktivity

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Doba obratu pohledávek	173,82	97,15	39,94	100,39	125,91
Rychlost obratu pohledávek	2,10	3,76	9,14	3,64	2,90
Doba obratu závazků	630,83	760,24	258,23	24,28	30,33
Rychlost obratu závazků	0,58	0,48	1,41	15,03	12,03
Doba obratu aktiv	222,20	176,71	85,28	123,42	139,01
Rychlost obratu aktiv	1,64	2,07	4,28	2,96	2,63

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek byla v roce 2019 a 2023 relativně vysoká, což naznačuje pomalé inkaso pohledávek. Tento stav byl ovlivněn rozhodnutím podniku nabízet zákazníkům odložené splatnosti, což vedlo k delší době splácení faktur a potenciálnímu nárůstu rizika neuhrazených pohledávek. Nejkratší doba obratu pohledávek byla zaznamenána v roce

2021, což může být důsledkem přísnějších platebních podmínek nebo vyšší platební morálky zákazníků.

Doba obratu závazků byla do roku 2021 výrazně nad doporučenými hodnotami, přičemž nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2020. Tento ukazatel signalizuje, že podnik sám využíval strategii prodlužování splatnosti závazků vůči dodavatelům jako nástroj financování provozních potřeb. Výrazné zkrácení doby obratu závazků v roce 2022 naznačuje stabilizaci finanční situace a schopnost splácet závazky včas.

Doba obratu aktiv dosáhla nejnižší hodnoty v roce 2021, což ukazuje na efektivnější využití majetku podniku k dosažení tržeb. V dalších letech se tento ukazatel zhoršil, což mohlo být způsobeno sníženou poptávkou nebo omezenou schopností managementu společnosti rychle monetizovat svá aktiva.

Celkově lze konstatovat, že poskytování odložených plateb zákazníkům významně ovlivnilo dobu obratu pohledávek, což se následně promítlo do řízení závazků a celkové likvidity podniku. Tento přístup sice mohl krátkodobě podpořit prodejní výsledky, avšak současně vedl k vyššímu riziku finanční nestability.

Ukazatele fondu finančních prostředků

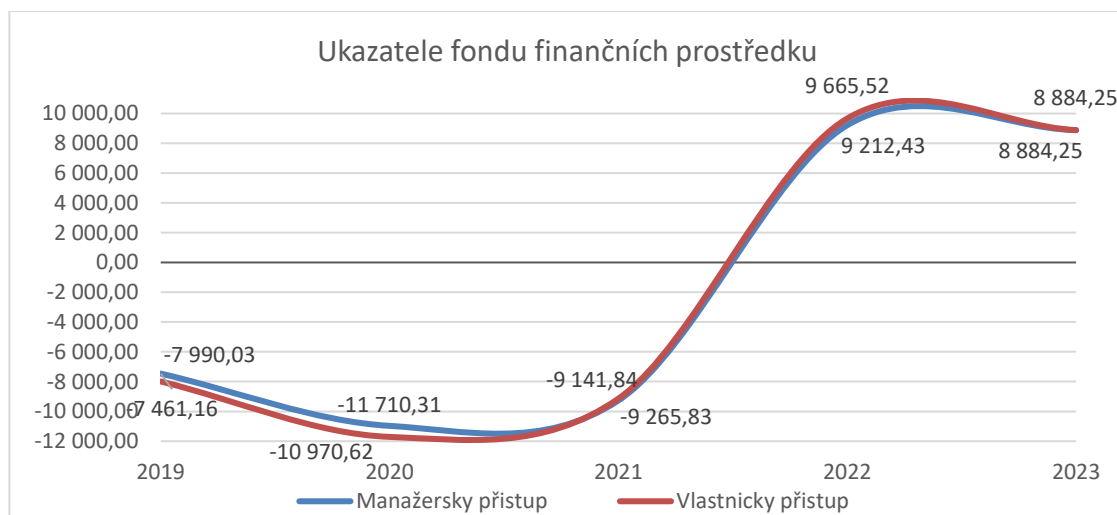
Fond finančních prostředků je klíčovým ukazatelem finanční stability podniku, který odráží schopnost financovat operace, splácet závazky a reagovat na nečekané finanční problémy. Jeho analýza umožňuje identifikovat rizikové faktory, odhalit slabé stránky podniku a navrhnout konkrétní opatření pro zajištění likvidity a stabilizace. Tento ukazatel je zásadní pro hodnocení finančního zdraví podniku a poskytuje informace potřebné pro včasnou reakci na krizové situace, čímž přispívá k prevenci úpadku a udržení dlouhodobé stability.

Tabulka 8 Ukazatele fondu finančních prostředků

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Manažersky přístup	-7 461,16	-10 970,62	-9 265,83	9 212,43	8 884,25
Vlastnický přístup	-7 990,03	-11 710,31	-9 141,84	9 665,52	8 884,25

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažerský přístup ukazuje transformaci společnosti od vážných problémů s likviditou v letech 2019–2021 k stabilizaci a zlepšení finančního zdraví v letech 2022–2023. Kladný výsledek v posledních dvou letech odráží vyšší schopnost vedení společnosti řídit krátkodobé finanční závazky.



Graf 1 Ukazatele fondu finančních prostředků

Zdroj: Vlastní zpracování

Vlastnický přístup ukazuje, že vedení společnosti přešlo od agresivního financování v letech 2019–2021 ke konzervativnímu přístupu v letech 2022–2023. Kladný výsledek v posledních dvou letech indikuje vyváženou strukturu financování a nižší riziko spojené s krátkodobými závazky.

Celkově tato analýza ukazuje, že vedení společnosti prošla významnou transformací ve svém přístupu k řízení finančních prostředků, což vedlo ke zlepšení likvidity a finanční stability v posledních dvou letech.

Bankrotní modely

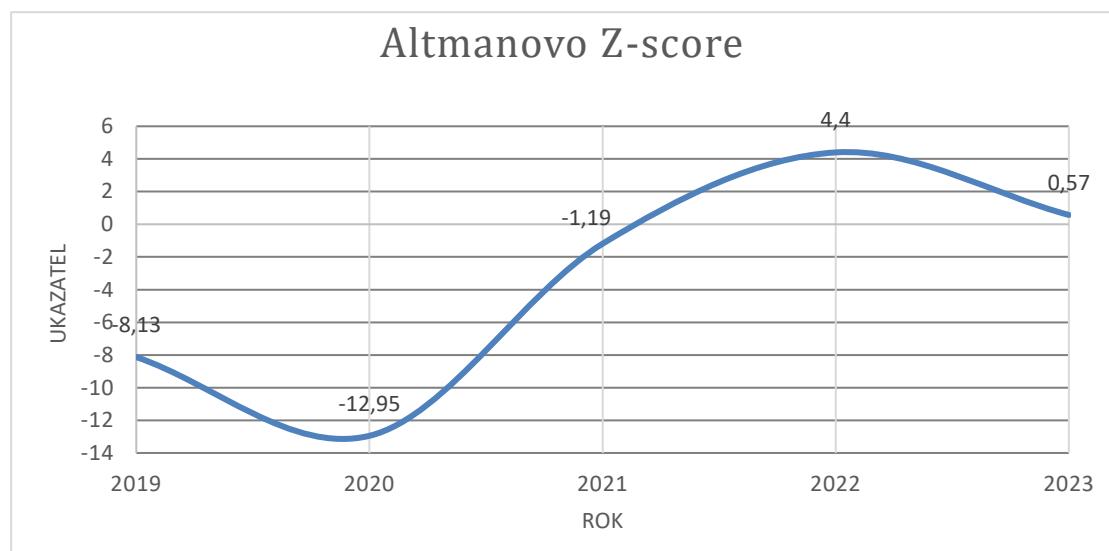
Pro hodnocení rizika bankrotu byla zvolena kombinace Altmanova Z-score a Indexu IN05, což představuje komplexní a vyvážený přístup k analýze finanční stability podniku. Tento dvojí model integruje kvantitativní ukazatele, jako jsou zadluženost a likvidita, s kvalitativními faktory, mezi něž patří například podnikatelské prostředí a specifika odvětví. Takový přístup je nezbytný pro včasnou identifikaci potenciálních krizových signálů a umožňuje formulaci efektivních strategií krizového managementu.

Altmanovo Z-score je založeno na pěti základních finančních ukazatelích, které zahrnují likviditu, rentabilitu, úroveň zadlužení a efektivitu využití aktiv.

Tabulka 9 Altmanovo Z-score

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Altmanovo Z- score	- 8,13	-12,95	-1,19	4,40	0,57

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 2 Altmanovo Z-score

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2019 se společnost nacházela v extrémně kritické situaci, což dokazuje negativní hodnota Z-score ve výši -8,13, která jasně signalizovala vysoké riziko úpadku. Společnost čelila vážným problémům spojeným s likviditou, nadměrným zadlužením a negativním hospodářským výsledkem, což vedlo k finanční nestabilitě a ohrožení jejího dalšího fungování.

V následujícím roce 2020 se situace dále zhoršila, přičemž Z-score pokleslo na -12,95. Tento pokles naznačuje, že společnost se ocitla v ještě hlubší finanční krizi, která mohla být způsobena neefektivním řízením kapitálové struktury a neschopností generovat dostatečné příjmy pro pokrytí závazků. Vysoká míra zadlužení a nedostatečné provozní cash flow způsobily, že podnik nebyl schopen splácet své závazky, což zvyšovalo pravděpodobnost úpadku.

V roce 2021 došlo k mírnému zlepšení, kdy hodnota Z-score vzrostla na -1,19. Přestože podnik stále spadal do pásma bankrotu, bylo možné pozorovat první náznaky stabilizace. Tato změna mohla být důsledkem prvních restrukturalizačních opatření zaměřených na zlepšení finančního zdraví společnosti, avšak tato opatření nebyla dostatečná k úplnému odvrácení krizového stavu.

Rok 2022 přinesl zásadní obrat ve finanční situaci podniku, což potvrzuje hodnota Z-score ve výši 4,40, která společnost zařadila do pásma prosperity. Tento pozitivní vývoj naznačuje, že podnik významně zlepšil svou likviditu, snížil míru zadlužení a dosáhl kladného hospodářského výsledku. K tomuto obratu mohlo přispět efektivnější řízení provozních nákladů, optimalizace vnitřních procesů a získání nových zdrojů financování.

Nicméně v roce 2023 došlo k opětovnému zhoršení finanční situace, což dokládá pokles Z-score na hodnotu 0,57. Tento výsledek ukazuje, že společnost se znovu ocitla v pásmu ohrožení a čelila zvýšenému riziku finanční nestability, byť ne v tak závažné míře jako v letech 2019 a 2020. Tento pokles mohl být způsoben vnějšími ekonomickými faktory, zvýšenou konkurencí na trhu či vnitřními problémy spojenými s řízením nákladů a efektivitou provozu. Vývoj Altmanova Z-score v jednotlivých letech tak ukazuje, že ačkoli v roce 2022 došlo k výrazné stabilizaci, vedení společnosti nebylo schopné udržet pozitivní trend, což podtrhuje význam dlouhodobě udržitelných finančních strategií a efektivního krizového řízení.

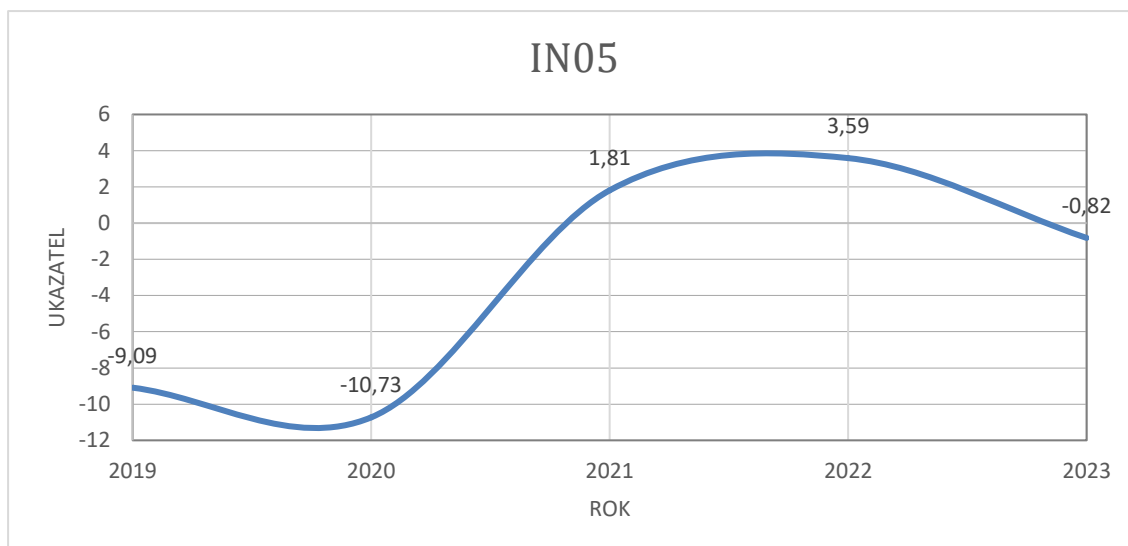
Následně je proveden výpočet indexu IN05, který je jedním z dalších modelů pro hodnocení rizika bankrotu.

Tabulka 10 Index IN05

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Index IN05	- 9,09	-10,73	1,81	3,59	-0,82

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavní trend, že společnost v letech 2019–2020 čelila vážné finanční krizi, je potvrzen i výsledky indexu IN05, který vykazuje podobně kritickou situaci jako Altmanovo Z-score.



Graf 3 IN05

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2019 dosáhl index IN05 hodnoty -9,09, což ukazuje na značnou finanční nestabilitu společnosti, a v roce 2020 došlo k dalšímu poklesu na -10,73. Tento pokles je v souladu s výsledky Z-score, které naznačují problémy s likviditou, nadměrným zadlužením a nízkou ziskovostí.

V roce 2021 nastal první pozitivní obrat ve finanční situaci společnosti. Tento rok je jediný, kdy se ukazatele Altmanova Z-score a indexu IN05 výrazně lišily. Index IN05 dosáhl hodnoty 1,81, což naznačuje zlepšení finanční stability společnosti a jejího ekonomického zdraví. Na druhé straně, Altmanovo Z-score stále ukazovalo známky rizika.

Rok 2022 přinesl zásadní změnu u obou ukazatelů. Altmanovo Z-score dosáhlo vysoké kladné hodnoty, což se projevilo i ve výsledku indexu IN05, který vzrostl na 3,59. Tento výrazný nárůst naznačuje stabilizaci a výrazné zlepšení finanční situace podniku.

V roce 2023 došlo k opětovnému zhoršení situace, což je patrné u obou ukazatelů. Index IN05 poklesl na -0,834, což signalizuje návrat do pásma ohrožení. I když situace není tak kritická jako v letech 2019–2020, tento pokles naznačuje, že vedení společnosti opět čelí výzvám, které ovlivnily jeho stabilitu.

Pro budoucí podniky je důležité uvážit, že krátkodobé zlepšení není dostatečné pro dlouhodobou stabilitu. Klíčem k úspěchu je integrace pevných finančních strategií, sledování klíčových ukazatelů a pružná reakce na změny ve vnějším prostředí. Firmě, která nedokáže tyto prvky vyvážit, hrozí opakování podobných situací, které vedly

k insolvenčnímu analyzovanému podniku. Index IN05 tedy poskytuje další varovný signál o finančním zdraví společnosti a doplnil analýzu provedenou pomocí Altmanova Z-score.

6.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil představuje klíčový analytický nástroj, který umožňuje posoudit konkurenční prostředí a identifikovat faktory ovlivňující finanční stabilitu a tržní pozici podniku. V případě analyzované společnosti tento model odhaluje několik zásadních problémů, které přispěly k jejímu úpadku v roce 2023. Společnost čelila intenzivní konkurenci, silné vyjednávací síle zákazníků i dodavatelů a výrazné hrozbě substitučních produktů, což v kombinaci s vysokými provozními náklady vedlo k chronickým finančním ztrátám.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Trh IT vzdělávání v České republice je vysoce konkurenční, přičemž působí jak lokální poskytovatelé, tak mezinárodní online platformy. Společnost se specializovala na intenzivní IT bootcampy zaměřené na rekvalifikaci, přičemž její hlavní konkurenti nabízeli podobné programy s různými konkurenčními výhodami.

Srovnání s konkurenčními bootcampy v České republice:

- **Czechitas** se specializují na podporu žen vstupujících do IT, čímž oslovují specifický segment trhu. Díky spolupráci s podniky a dotacím mohou nabízet kurzy za nižší ceny, což je pro jejich cílovou skupinu velmi atraktivní. Mají silnou komunitní základnu a podporu velkých technologických společností, což jim poskytuje stabilitu a důvěryhodnost na trhu. V porovnání s posuzovaným podnikem měly nižší náklady na získávání studentů, zatímco posuzovaná společnost čelila výzvám s vyššími náklady a nižší cenovou konkurenceschopností,
- **ITnetwork** nabízí flexibilní online kurzy zaměřené na široké spektrum technologií, což je činí cenově dostupnějšími než posuzovaná společnost. Umožňují studentům individuální tempo studia, což vyhovuje těm, kteří preferují samořízené učení. Posuzovaná společnost naopak poskytovala intenzivní mentoring a garantovanou pracovní nabídku po absolvování kurzu, což

představovalo významnou přidanou hodnotu pro zájemce o individuální rekvalifikaci, ale za vyšší cenu,

- **ENGETO Academy** se zaměřuje na online i prezenční IT kurzy, které často nabízejí za nižší ceny než posuzovaný podnik. Silně orientují svou nabídku na firemní kurzy, což jim zajišťuje stabilnější příjmy. Posuzovaná společnost se naopak soustředila na individuální rekvalifikaci a poskytoval intenzivní osobní přístup, avšak bez silné firemní klientely, což ztěžovalo konkurenci na tomto poli.

Hrozba nových konkurentů

Riziko spojené s novými konkurenty je v daném odvětví vysoké, protože trh s IT vzděláváním rychle se vyvíjí a je atraktivní pro nové společnosti hledající příležitosti pro vstup. Vstup nových konkurentů na trh je usnadněn dostupností online platform a otevřených vzdělávacích nástrojů, které nevyžadují velké počáteční investice do infrastruktury.

Noví hráči na trhu mají často možnost nabízet cenově výhodné kurzy díky externím financím, jako jsou dotace nebo spolupráce s velkými technologickými podniky. To jim umožňuje nabídnout nižší ceny než posuzovaná společnost, která měla vyšší náklady na marketing a získávání studentů, což ji stavělo do nevýhodné pozice. Kromě toho, díky silné podpoře od technologických společností a širší komunitní základně, mohou noví konkurenti rychle získat důvěru a zákazníky.

Vyjednávací síla zákazníků

Studenti měli širokou nabídku alternativních kurzů, což vytvářelo tlak na ceny i kvalitu služeb. Navíc si větší klienti mohli vyjednat výhodnější podmínky, například delší splatnosti nebo individuálně přizpůsobené kurzy. V některých případech to společnost sama nabízela, což jí dávalo konkurenční výhodu. Dalším benefitem byla záruka pracovního uplatnění po absolvování kurzu, což sice lákalo nové studenty, ale zároveň vytvářelo závazky, které v dlouhodobém horizontu oslabily finanční stabilitu podniku.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé hráli klíčovou roli ve finančním fungování analyzované společnosti, zejména v oblasti nákladů. Mezi nejvýznamnější patřili lektori, poskytovatelé softwarových

licencí a technologických nástrojů. Kvalifikovaní instruktoři si díky své odbornosti mohli vyjednat vyšší odměny, což zvyšovalo provozní náklady.

Další nákladovou položkou byly licencované výukové platformy a software, bez nichž nebylo možné zajistit kvalitní výuku. Možnosti snižování těchto výdajů byly omezené, protože dodavatelé diktovali pevné ceny a podmínky.

Finanční tlak posilovaly také banky a investoři, kteří v reakci na rostoucí zadlužení zpříšňovali podmínky financování. Silná vyjednávací pozice dodavatelů tak významně přispěla k ekonomickým potížím společnosti a snížila její schopnost efektivně řídit náklady.

Hrozba substitutů

Alternativní formy vzdělávání, jako Coursera, Udemy či edX nabízely cenově dostupné nebo dokonce bezplatné kurzy, které umožňovaly studentům flexibilní studium bez nutnosti velkých finančních investic. Interaktivní vzdělávací nástroje, například Codecademy nebo FreeCodeCamp, zase umožňovaly samostudium s okamžitou zpětnou vazbou, což bylo atraktivní zejména pro začátečníky.

Dalším faktorem byla firemní interní školení, která nabízela cílené vzdělávání přizpůsobené konkrétním potřebám zaměstnavatelů, čímž snižovala poptávku po externích kurzech. Kromě toho rostl počet samouků, kteří využívali širokou dostupnost studijních materiálů na internetu

6.3 PEST analýza

PEST analýza slouží jako klíčový nástroj k identifikaci vnějších faktorů, které mohly přispět k úpadku podniku. Tato metoda umožňuje systematicky analyzovat politické, ekonomické, sociální a technologické aspekty, které ovlivnily finanční stabilitu společnosti a její schopnost reagovat na krizové situace.

Politické faktory, především legislativní požadavky na akreditaci vzdělávacích kurzů, měly významný vliv na fungování společnosti. Ta byla vázána legislativním rámcem stanoveným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, a vyhlášky č. 176/2009 Sb., o dalším vzdělávání. Proces akreditace byl

klíčový pro zajištění důvěryhodnosti a účasti na státních podpůrných programech pro studenty. Nicméně tento proces byl administrativně náročný a znamenal pro společnost nejen zvýšené náklady, ale i pravidelné investice do kvalifikace lektorů a modernizace materiálního vybavení. Dalším faktorem byla možnost čerpání dotací z Úřadu práce ČR a Evropského sociálního fondu, které byly určeny na rekvalifikační kurzy v oblasti IT. Čerpání těchto dotací podléhalo přísným požadavkům na transparentnost a efektivitu využívání finančních prostředků. Vedení společnosti muselo pravidelně vykazovat účelnost čerpání dotací a prokazovat výsledky svých vzdělávacích programů. Jakékoli nesrovnalosti vedly k povinnosti vrátit část nebo celé objemy dotací, což představovalo významné finanční riziko.

Ekonomické faktory měly rovněž významný dopad na činnost společnosti. Během posledních let docházelo k nárůstu provozních nákladů, které se projevíly ve zvýšených cenách za pronájem prostor, mzdy lektorů a technologické vybavení. Inflace vedla k růstu cen energií a dalších nákladů, což zvyšovalo fixní náklady společnosti. Společnost operovala na trhu, kde byla citlivá na změny v disponibilním příjmu potenciálních studentů, kteří byli ochotni investovat do vzdělávání. Po pandemii COVID-19 došlo k přesycení trhu junior developery, což vedlo k poklesu poptávky po kurzech. Ekonomická nejistota a růst inflace pak způsobily, že jednotlivci byli méně ochotni investovat do rekvalifikace, pokud nebyla zaručena zaměstnatelnost po absolvování kurzu. Tento pokles poptávky po kurzech negativně ovlivnil příjmy společnosti a oslabil její finanční stabilitu.

Sociální faktory byly rovněž klíčové pro úpadek společnosti. Růst poptávky po digitálních dovednostech mezi mladými lidmi představoval příležitost pro společnost, ale současně vedl k přebytku junior developerů na trhu. Očekávání studentů ohledně zajištění zaměstnání po absolvování kurzu nebyla vždy splněna, což vedlo k negativním zkušenostem, a tím i špatné reputaci společnosti. Dalším faktorem bylo i změněné chování potenciálních studentů, kteří stále častěji preferovali flexibilnější formy vzdělávání. Tyto kurzy byly levnější, dostupnější a umožňovaly studentům přizpůsobit studium svému životnímu stylu. To znamenalo pro společnost silnou konkurenci, kterou nedokázala dostatečně zohlednit.

Technologické faktory měly v případě společnosti dvojí účinek – představovaly jak příležitost, tak hrozbu. Rychlý rozvoj online vzdělávacích platforem, jako Udemy, Coursera či edX, způsobil nástup nové konkurence, která nabízela cenově dostupnější a flexibilnější formy vzdělávání. Tento trend výrazně oslabil pozici společnosti na trhu. Současně se projevil nárůst nákladů spojených s modernizací technologií a aktualizací obsahu kurzů, což dále navyšovalo provozní výdaje podniku. Vedení společnosti nedokázalo efektivně reagovat na probíhající technologickou transformaci a nepřizpůsobilo svůj obchodní model rostoucím trendům v oblasti umělé inteligence a automatizovaného učení, což dále izolovalo společnost od dynamického vývoje v odvětví.

6.4 SWOT analýza

Na základě provedené finanční analýzy a využití nástrojů, jako jsou Porterův model pěti sil a PEST analýza, lze sestavit komplexní SWOT analýzu společnosti, která shrnuje klíčové faktory interního a externího prostředí.

Tabulka 11 SWOT analýza

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> Inovativní koncept vzdělávání Dobrá pověst a značka na trhu Garantovaná pracovní nabídka Kvalifikovaný tým 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> Nadměrné provozní náklady Neschopnost udržet tržní postavení Nedostatečná adaptabilita Závislost na externích financích
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> Rozvoj IT Sektoru Digitální transformace Podpora státu a EU Partnerské spolupráce Možnost expanze na nové trhy 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> Vysoká konkurence Změny v technologických trendech Legislativní změny Hrozba substitutů Ekonomická nestabilita

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této analýzy je poskytnout komplexní pohled na faktory, jež mohly přispět k rozvoji, nebo naopak představovaly riziko pro dlouhodobou stabilitu a konkurenceschopnost podniku.

Společnost disponovala několika silnými stránkami. Klíčovou výhodou byl inovativní koncept intenzivních IT bootcampů zaměřených na rychlou rekvalifikaci, čímž reagovala na rostoucí poptávku po digitálních dovednostech. I přes krátkou dobu působení na trhu si díky kvalitě programů a individuálnímu přístupu vybudovala pozitivní pověst, která jí pomohla etablovat se jako důvěryhodný poskytovatel IT vzdělávání.

Další silnou stránkou byla garantovaná pracovní nabídka po absolvování kurzů, která zvyšovala atraktivitu služeb a motivovala zájemce ke studiu. Významnou roli sehrál také kvalifikovaný tým lektorů, který přispíval k vysoké odborné úrovni výuky a důvěryhodnosti značky.

Společnost čelila několika slabým stránkám, které nakonec přispěly k jejímu úpadku. Nadměrné provozní náklady byly jedním z hlavních problémů, které podnik zatěžovaly. Vysoké personální náklady a investice do technologické infrastruktury vedly k neudržitelnému finančnímu zatížení. Tento faktor vedl k chronickým finančním problémům a nedostatečné likviditě.

Další slabinou byla neschopnost udržet tržní postavení ve velmi konkurenčním prostředí. Společnost nedokázala dlouhodobě konkurovat cenově dostupnějším alternativám, jako jsou online platformy jako Udemy nebo Coursera. Nedostatečná adaptabilita na změny v tržním prostředí, zejména v oblasti nových technologií, jako jsou umělá inteligence a automatizované učení, výrazně oslabily její schopnost reagovat na dynamické změny v odvětví. K tomu přispěla i závislost na externích financích, zejména na dotacích z veřejných zdrojů, což přivedlo společnost do neudržitelné finanční situace. Neúspěšné čerpání dotací vedlo k povinnosti vrátit část prostředků a značně ovlivnilo její finanční stabilitu.

Společnost měla rovněž řadu příležitostí, které mohla využít k dalšímu rozvoji a obnově. Rozvoj IT sektoru na globálním i domácím trhu představoval významný potenciál pro expanzi vzdělávacích programů a kurzů. Rostoucí potřeba IT specialistů v oblasti digitalizace a automatizace procesů nabízí možnosti pro diverzifikaci nabídky.

Digitální transformace, trend směrem k online vzdělávání a hybridním formátům, byla příležitostí pro snížení nákladů na výuku a rozšíření dostupnosti kurzů. Přejít na moderní technologie a online formáty by mohl zlepšit konkurenceschopnost společnosti a přilákat širší okruh studentů.

V oblasti podpory státu a Evropské unie byly k dispozici možnosti čerpání dotací a finančních prostředků z Evropského sociálního fondu, které mohly pomoci snížit finanční zátěž studentů a zvýšit dostupnost kurzů pro širší veřejnost. Partnerské spolupráce s firemními klienty a technologickými společnostmi by mohly zajistit stabilní příjmy a posílit důvěryhodnost společnosti na trhu. Rovněž by to mohlo pomoci diverzifikovat příjmové zdroje a vybudovat stabilní základnu pro dlouhodobý růst.

Další příležitostí byla možnost expanze na nové trhy, například do zahraničí nebo zaměření na nové segmenty klientů, jako jsou senioři nebo ženy v IT, což by mohlo znamenat zvýšení tržeb a posílení pozice společnosti.

Společnost byla vystavena několika hrozbám, které ohrožovaly její dlouhodobou stabilitu. Změny v technologických trendech, zejména v oblasti umělé inteligence a automatizovaného učení, představovaly výzvu pro tradiční model vzdělávání. Pokud by společnost nedokázala přizpůsobit své programy těmto novým trendům, mohla by ztratit konkurenceschopnost.

Vysoká konkurence na trhu IT vzdělávání, zahrnující konkurenty jako Czechitas, ENGETO Academy nebo online platformy (Udemy, Coursera), snižovala schopnost společnosti zvyšovat ceny a přitahovat nové studenty. Silná konkurence a nízké ceny alternativních nabídek byly významnými hrozbami pro její tržní podíl.

Legislativní změny a administrativní požadavky, které souvisejí s akreditacemi a čerpáním dotací, představovaly dodatečnou finanční a časovou zátěž. Neschopnost plnit legislativní požadavky mohla vést k ztrátě důvěryhodnosti a omezení přístupu k veřejným zakázkám.

Ekonomická nestabilita, včetně inflace a rostoucího tlaku na disponibilní příjem studentů, snižovala poptávku po rekvalifikačních kurzech, což mohlo negativně ovlivnit tržby společnosti.

Hrozba substitutů, tedy levné nebo bezplatné alternativní formy vzdělávání (například Codecademy, FreeCodeCamp), představovaly přímou konkurenci a oslabovaly pozici společnosti na trhu. Tato hrozba byla zesílena i rostoucími interními školeními a samostudiem.

Pro budoucí podniky je klíčové implementovat pevné finanční řízení, snížit závislost na krátkodobých financích a zajistit dostatečné rezervy pro krizové situace. Marketingová strategie musí být dynamická a zaměřena na široké dosažení potenciálních studentů, zatímco obsah kurzů by měl být průběžně aktualizován podle aktuálních potřeb trhu. Rozšíření partnerských sítí se společnostmi a institucemi může pomoci zlepšit propojení absolventů s pracovním trhem a zvýšit poptávku na kurzy.

Tato analýza dokládá, že i přes silné postavení na trhu a inovativní přístup je nutné systematicky sledovat finanční ukazatele, pružně reagovat na změny ve vnějším prostředí a optimalizovat interní procesy. Úspěch vzdělávacích institucí závisí na kombinaci solidního finančního zázemí, adaptabilních kurzech a silném marketingu. Společnost, která nedokáže tyto prvky vyvážit, je ohrožena stejnými riziky, které vedly k úpadku analyzované společnosti.

7 Insolvenční řízení posuzované společnosti

V lednu 2024 se jediný společník společnosti rozhodl o jejím vstupu do likvidace, což znamenalo ukončení veškeré podnikatelské činnosti. Tento krok byl reakcí na dlouhodobé finanční potíže, které byly potvrzeny provedenou finanční analýzou. Neschopnost společnosti plnit své závazky vůči věřitelům vedla k podání vlastního insolvenčního návrhu na konci roku 2023, čímž společnost formálně přiznala svou platební neschopnost. Tento postup byl v souladu se zákonem č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, a měl za cíl zajistit transparentní a spravedlivé vypořádání pohledávek věřitelů.

Před zahájením insolvenčního řízení se vedení společnosti snažilo minimalizovat dopady úpadku společnosti prostřednictvím několika strategických opatření. Prvním z nich byl prodej pohledávek, jehož cílem bylo uhradit část jejích dluhů. Společnost se rozhodla prodat téměř všechny své pohledávky jednomu podniku, který před tím, než učinil rozhodnutí o koupi, pečlivě posoudil možnost reálného vymáhání těchto pohledávek. Některé pohledávky nebyly dlouhou dobu spláceny a byly označeny jako rizikové. Z tohoto důvodu společnost nemohla očekávat jejich úhradu a musela je odepsat do nedaňových nákladů.

Dalším významným opatřením bylo ukončení pracovněprávních vztahů, které vedlo ke snížení provozních nákladů. V průběhu půl roku došlo k postupnému propouštění všech zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se jednalo o výpověď ze strany zaměstnavatele, měli zaměstnanci nárok na odstupné. Tento krok sice přispěl ke snížení nákladů na mzdy, ale zároveň představoval značné finanční zatížení pro společnost v podobě vyplacení odstupného.

Kromě prodeje pohledávek a ukončení pracovních vztahů byla zpeněžena také část majetku společnosti, s cílem získat prostředky na úhradu závazků. Tento krok byl nezbytný pro zajištění likvidity a snížení celkového zadlužení společnosti. V rámci zpeněžení majetku se vedení společnosti snažilo maximalizovat výnosy, což bylo klíčové pro pokrytí závazků vůči věřitelům.

Vedení společnosti připravilo insolvenční návrh dlužníka spojený s návrhem na prohlášení konkursu, ve kterém uvedlo, že společnost má závazky vůči věřitelům, přičemž tyto závazky převyšují majetek společnosti, a zájmena peněžní prostředky na bankovním účtu. Společnost je tedy v platební neschopnosti a není předpoklad dalšího pokračování v provozování podniku.

Po podání insolvenčního návrhu soud provedl přezkum formálních a věcných náležitostí a požádal vedení společnosti o doložení veškerých faktur a smluv, aby bylo možné prokázat existenci těchto dluhů. Po dodání chybějících dokumentů soud vydal usnesení o zahájení insolvenčního řízení, které bylo zveřejněno v insolvenčním rejstříku. Tímto krokem došlo k ochraně majetku společnosti před individuálními vymáhacími procesy věřitelů a byla zahájena zákonem stanovená procedura vypořádání pohledávek.

Do insolvenčního řízení se přihlásili dva věřitelé s pohledávkami v celkové výši přibližně 17 milionů korun. Vzhledem k tomu, že vedení společnosti neplánovalo pokračovat v činnosti podniku a směřovala k likvidaci, po pravděpodobném prohlášení konkursu přejde zbývající majetek společnosti pod správu insolvenčního správce, který zahájí proces jeho zpeněžení.

Tento proces zahrnuje prodej movitého i nemovitého majetku s cílem získat co nejvyšší výtěžek pro uspokojení věřitelů, stejně jako efektivní vymáhání pohledávek od dlužníků společnosti. Po rozdělení výtěžku mezi věřitele dojde k likvidaci společnosti a následně k jejímu výmazu z obchodního rejstříku. Tímto způsobem bude formálně ukončen proces insolvenčního řízení.

V současné době dosud nepadlo konečné rozhodnutí soudu o způsobu řešení úpadku. Výsledek insolvenčního řízení bude záviset na objemu zpeněženého majetku a možnostech uspokojení pohledávek věřitelů.

7.1 Vysvětlení příčin úpadku

Úpadku společnosti předcházely komplexní problémy, které se projevily v několika klíčových oblastech hospodaření. Tyto problémy byly výsledkem kombinace interních a externích faktorů, jež postupně vedly k ekonomické krizi. Následující analýza

identifikuje hlavní krizové momenty a faktory, které přispěly k nepříznivému vývoji finanční situace podniku.

Nedostatek cash flow

Jedním z nejvýznamnějších faktorů, který zásadně ovlivnil finanční stabilitu společnosti, byl chronický nedostatek cash flow. Nedostatečná likvidita omezovala schopnost podniku splácet krátkodobé závazky, což vedlo k problémům s platební morálkou vůči dodavatelům a dalším věřitelům. Analýza likviditních ukazatelů odhalila kritické hodnoty, což signalizovalo, že podnik neměl dostatek volných prostředků na pokrytí operativních výdajů.

V roce 2022 došlo ke skokovému zvýšení všech likviditních ukazatelů, avšak tento trend nebyl dlouhodobě udržitelný a v roce 2023 opět došlo k mírnému poklesu. Ačkoli podnik disponoval dostatečnými aktivy, jejich využití pro generování hotovosti bylo neefektivní. Zásadním problémem byla vysoká míra pohledávek, což dokládá ukazatel doby obratu pohledávek. Pomalé inkaso pohledávek vedlo k omezení schopnosti společnosti financovat své operace z vlastních zdrojů.

Vysoké náklady na zaměstnance

Významným faktorem negativně ovlivňujícím finanční zdraví společnosti byl výrazný růst osobních nákladů. Mezi lety 2019 a 2023 vzrostly tyto náklady z 3 302,46 tis. Kč na 13 167,98 tis. Kč, což výrazně zatěžovalo rozpočet a snižovalo rentabilitu provozu.

Jedním z důvodů vysokých nákladů byla strategie společnosti v oblasti zaměstnaneckých podmínek. Smlouvy obsahovaly konkurenční doložku, která zaměstnancům po ukončení pracovního poměru zakazovala působit v obdobném oboru po dobu jednoho roku, přičemž jim byla vyplácena kompenzace ve výši poloviny jejich mzdy po celou tuto dobu. Tento závazek představoval značnou zátěž pro firemní finance. Dalším faktorem byla možnost čerpání celoroční dovolené jednorázově za celé období působení ve společnosti, což vedlo ke zvýšení nákladů a snížení efektivity práce. Nadprůměrné mzdy a vysoké odvody na sociální a zdravotní pojištění dále zvyšovaly finanční zatížení společnosti.

Rok 2023 se vyznačoval poklesem tržeb, což v kombinaci s rostoucími osobními náklady ještě více prohloubilo finanční problémy podniku.

Problém s dlouhou splatností kurzů

Dalším faktorem, který negativně ovlivnil finanční situaci podniku, byla dlouhá splatnost kurzů poskytovaných klientům. Tento přístup mohl být zamýšlen jako strategie pro přilákání nových zákazníků, avšak v praxi vedl k nepoměru mezi výnosy a reálně dostupnými prostředky. Významná část tržeb zůstávala v pohledávkách namísto transformace do hotovosti, což dále zhoršovalo likviditu podniku.

Další faktory přispívající k úpadku

Kromě výše uvedených příčin existovaly i další faktory, které negativně ovlivnily stabilitu podniku:

- **závislost na externím financování** – ukazatele zadluženosti ukázaly, že podnik byl dlouhodobě závislý na cizích zdrojích financování. Negativní hodnoty vlastního kapitálu do roku 2021 a vysoké hodnoty ukazatele věřitelského rizika signalizovaly vysoké riziko bankrotu,
- **neschopnost udržet pozitivní trend** – rok 2022 přinesl dočasné zlepšení finanční situace, jak dokládá Altmanovo Z-score, avšak tento trend nebyl dlouhodobě udržitelný. V roce 2023 se situace opět zhoršila, což ukazuje na nedostatečnou kontrolu nad finančními procesy,
- **konkurenční tlak** – růst konkurence na trhu mohl vést k poklesu tržeb, což bylo patrné zejména v roce 2023. Tento pokles byl navíc doprovázen vysokými náklady na služby, což dále zatížilo podnikové finance,
- **neúspěšná adaptace na technologické změny** – rychlý vývoj v oblasti IT a vzdělávání vyžaduje neustálou inovaci. Pokud společnost nedokázala své kurzy pružně aktualizovat, mohla tím ztratit konkurenceschopnost a poptávku po svých službách.

Úpadek společnosti byl důsledkem kombinovaných problémů spojených s likviditou, zadlužeností a efektivitou hospodaření. Chronický nedostatek cash flow a vysoké osobní náklady představovaly klíčové faktory vedoucí k finanční krizi. Další aspekty, jako dlouhé splatnosti, rostoucí zadluženost a konkurenční tlak, dále komplikovaly situaci. Rok 2022 sice přinesl dočasné zlepšení, avšak bez implementace dlouhodobých strategických opatření nebylo možné stabilizovat finanční zdraví podniku.

7.2 Posouzení kroků podniknutých v rámci krizového řízení

V rámci krizového řízení se vedení společnosti snažilo reagovat na zhoršující se finanční situaci, formou restrukturalizace, ale zvolená opatření nevedla k požadovanému efektu, což mělo za následek prohloubení úpadku společnosti. Následující analýza hodnotí kroky podniknuté v reakci na krizovou situaci a posuzuje jejich efektivitu.

Zlepšení likvidity a pokusy o zajištění cash flow

Pokusy o zlepšení likvidity a zajištění cash flow vedly k dočasnému zlepšení likviditních ukazatelů v roce 2022. Tento krok ukázal snahu o zajištění dostatečných finančních prostředků, avšak dlouhodobě nebyl udržitelný. I když podnik disponoval adekvátními aktivy, jejich neefektivní využití, zejména vysoké pohledávky, se stalo výrazným problémem. Pomalé inkaso pohledávek způsobilo nedostatek volných prostředků, což znemožnilo pokrytí operativních výdajů a vedlo k dalším obtížím s likviditou.

Podnik se pokusil vytvořit finanční rezervy a snížit závislost na externím financování. Byly realizovány kroky k refinancování dluhu a zajištění stabilních příjmů. Nicméně v roce 2023 došlo k výraznému poklesu tržeb, což ještě více prohloubilo již tak špatnou likviditu. Závislost na externích zdrojích financování, která zůstala vysoká, a neudržitelné úrovně dluhů ukázaly, že krizová opatření nebyla dostatečně silná k dlouhodobému zajištění finanční stability.

Nedostatečné přizpůsobení obchodního modelu

V reakci na pokles poptávky a rostoucí konkurenci se podnik pokusil o adaptaci obchodního modelu. Přestože bylo zvažováno rozšíření nabídky o nové kurzy a digitalizaci, konkrétní kroky nebyly dostatečně rychlé a efektivní. Pomalá adaptace na technologické změny a přetrvávající závislost na tradičních kurzech vedly k tomu, že vedení společnosti neudrželo krok s konkurencí, což mělo negativní vliv na schopnost podniku generovat nové tržby. Neefektivní obchodní model, který nezohledňoval aktuální potřeby trhu, přispěl k dalšímu zhoršení finanční situace podniku.

Finanční řízení a hledání investic

Dalším opatřením směřujícím ke stabilizaci finanční situace společnosti bylo aktivní vyhledávání potenciálních investorů, kteří by mohli poskytnout potřebný kapitál

k překonání finančních obtíží. Tento krok však nebyl úspěšný, což lze přičítat především opožděné reakci krizového managementu. Nedostatečná předvídavost a včasné plánování vedly k situaci, kdy se společnost nacházela v pokročilé fázi finančních problémů, což výrazně snížilo její atraktivitu pro investory.

Současně se dosavadní investor rozhodl nadále nepodporovat společnost, čímž došlo k dalšímu prohloubení finanční nestability. Nedostatek kapitálu a nemožnost získání nových zdrojů financování tak vedly k nevyhnutelnému kroku – podání insolvenčního návrhu. Tato situace podtrhuje důležitost včasného krizového řízení a proaktivního přístupu k finančnímu plánování, které mohlo potenciálně zabránit takto závažným důsledkům.

Chybějící krizové scénáře a flexibilita

Krizové řízení nevyužívalo flexibilní přístup a konkrétní krizové scénáře pro různá rizika, která se v průběhu let objevila. Absence komplexního krizového plánu a strategické připravenosti na různé scénáře vedla k tomu, že podnik nereagoval včas na zhoršující se situaci. Také neexistovaly dostatečné nástroje pro monitorování klíčových ukazatelů, které by umožnily včasnou reakci na zhoršující se finanční výsledky. Krizová opatření, která byla implementována, byla většinou reaktivní, nikoli proaktivní, což vedlo k neefektivnosti a postupnému zhoršení situace.

8 Doporučené strategie a metody pro prevenci a řešení úpadku

Analyzovaná společnost se dostala do kritické situace v důsledku kombinace finančních problémů, mezi něž patřila chronická likvidní krize, nadměrné zadlužení a vysoké provozní náklady, a vnějších tlaků, jako byla silná konkurence, přítomnost substitučních produktů a dominantní vyjednávací pozice zákazníků.

Pro podniky, které se nacházejí v krizové situaci, existuje několik klíčových strategií krizového řízení, které mohou pomoci stabilizovat jejich finanční situaci a předejít úpadku. Nejpoužívanější strategií v tomto kontextu je restrukturalizace.

Optimalizace likvidity a cash flow

K zajištění plynulé finanční stability je nezbytné efektivně řídit cash flow, přičemž klíčovým prvkem je zejména zkrácení doby obratu pohledávek. Podniky by měly zvážit zavedení centralizovaného systému inkasa, úpravu platebních podmínek a důslednější vymáhání opožděných plateb od zákazníků.

Dalším krokem je transformace nepotřebného majetku na likvidní prostředky, což umožní pokrytí krátkodobých závazků. K optimalizaci likvidity by rovněž mohly podniky využít flexibilní financování, například krátkodobé úvěry nebo factoring, a zaměřit se na efektivní řízení zásob, aby minimalizovaly vázání kapitálu v neprodejných položkách.

Vedení společnosti by mělo pravidelně monitorovat a analyzovat cash flow podniku, aby včas identifikovat potenciální problémy a přijmout vhodná opatření. Také by bylo vhodné zvažovat dočasné snížení některých výdajů nebo odložení investic, které nejsou bezprostředně nutné, aby se zlepšila finanční situace.

Snížení nákladů a optimalizace provozu

Efektivní krizové řízení si vyžaduje důkladnou analýzu provozních nákladů a identifikaci oblastí, kde je možné provést jejich optimalizaci a redukci. Jedním z možných řešení je restrukturalizace pracovních smluv, která by mohla zahrnovat přehodnocení pracovního poměru zaměstnanců, snížení počtu pracovních úvazků nebo přechod na flexibilnější formy spolupráce, jako je freelancing. Tento přístup by umožnil podnikům snížit náklady na mzdy a zároveň si zajistit potřebné odborníky pro specifické úkoly.

Další cestou ke snížení provozních nákladů je outsourcing některých činností, jako jsou administrativní, IT nebo účetní služby. Externí poskytovatelé těchto služeb mohou často nabídnout nižší náklady díky specializaci a ekonomii rozsahu, což přinese firmám značné úspory.

Dalším krokem by mělo být přehodnocení nákladů na služby, které vedení společnosti využívá, a vyjednání výhodnějších podmínek s dodavateli. To může zahrnovat přehodnocení podmínek smluv o poskytování služeb, vyhledání nových dodavatelů s lepšími cenovými podmínkami nebo centralizaci nákupů, což by vedlo k lepším podmínkám díky vyšším objemům. Také by bylo vhodné zvážit outsourcing některých provozních činností nebo hledání alternativních dodavatelů, kteří mohou nabídnout nižší náklady a lepší hodnotu.

Restrukturalizace kapitálové struktury

Jedním z hlavních doporučení pro všechny společnosti při řešení finanční krize je snížit závislost na externím financování a posílit vlastní kapitál. Toho lze dosáhnout například úpravou podmínek úvěrů, vyjednáváním s bankami a věřiteli o snížení úrokových sazeb nebo prodloužením doby splatnosti závazků. Vedení společnosti by mělo zvážit přitahování nových investorů jako způsob posílení vlastního kapitálu. Dále je kladen důraz na prioritu splácení klíčových závazků, jako jsou mzdy zaměstnanců a daňové povinnosti, aby se předešlo právním problémům a negativním důsledkům ve vztazích s klíčovými partnery.

Diversifikace a adaptace na trh

V dynamickém podnikatelském prostředí je jedním z hlavních rizik přílišná závislost na jednom segmentu trhu. Pokud dojde k poklesu poptávky, ekonomické recesi nebo technologickým změnám, může to pro podnik znamenat značné finanční problémy. Proto je klíčové, aby podniky aktivně diverzifikovaly svou nabídku a přizpůsobovaly se měnícím se podmínkám trhu.

Jedním z nejefektivnějších způsobů, jak snížit riziko ztráty příjmů, je rozšíření nabídky produktů nebo služeb do nových oblastí. Podniky by měly analyzovat trendy a hledat příležitosti v rostoucích sektorech, například v technologických inovacích, ekologických

řešeních nebo digitalizaci. Tímto způsobem mohou oslovit nové zákazníky a vyvážit pokles poptávky v jiných segmentech.

Kromě rozšíření nabídky je důležité také geografické rozšíření a cílení na různé skupiny zákazníků. Podniky mohou zvažovat expanzi na zahraniční trhy, kde může být poptávka po jejich produktech nebo službách stabilnější či rostoucí. Dále se vyplatí segmentovat zákazníky a přizpůsobit nabídku různým potřebám – například prostřednictvím prémiových variant pro náročnější klientelu nebo dostupnějších verzí pro širší masu zákazníků.

Adaptace na trh dnes znamená i využívání moderních technologií. Digitalizace může snížit provozní náklady, zlepšit dostupnost produktů a služeb a umožnit podnikům lépe reagovat na změny v poptávce. Přejít na online platformy, automatizace procesů nebo implementace umělé inteligence může přinést konkurenční výhodu a zvýšit efektivitu podnikání.

Krizové plánování a monitorování klíčových ukazatelů

Pro podniky je nezbytné zavést robustní systém krizového plánování, který nejen umožní včasnou identifikaci rizik, ale i pružně reagovat na měnící se podmínky. Klíčové je pravidelně sledovat a vyhodnocovat finanční a provozní ukazatele, což poskytuje přehled o aktuálním stavu podniku a umožňuje rychlou reakci na možné problémy.

Jedním z doporučení je vytvořit krizový plán, který by měl být konkrétně přizpůsoben rizikům a výzvám specifickým pro daný podnik. Krizový plán by měl obsahovat různé scénáře, jako je například náhlý pokles tržeb, změny na trhu, či ztráta klíčových dodavatelů nebo zákazníků. V rámci tohoto plánu by měly být definovány jasné kroky pro minimalizaci negativních dopadů a určení, kdo je za jaké opatření zodpovědný. Tento plán by měl být pravidelně aktualizován, aby odpovídal aktuálním podmínkám a předcházel tak stagnaci nebo krizím.

Dále je kladen důraz na vytváření a pravidelnou aktualizaci rezervních fondů, které mohou sloužit jako finanční polštář v případě neočekávaných výpadků v cash flow nebo krizových situacích. Tato rezerva by měla být dostatečně flexibilní, aby pokryla širokou škálu problémů, včetně náhlých výdajů nebo nečekaných ztrát na výnosech. Vytvoření

takového fondu také podporuje důvěru mezi investory a věřiteli, protože to ukazuje, že vedení společnosti má plán pro zajištění likvidity v krizových obdobích.

V neposlední řadě je důležité integrovat do řízení společnosti pravidelné monitorování klíčových ukazatelů, což podnikům umožňuje detekovat případné problémy dříve, než se stanou kritickými. Pravidelné vyhodnocování těchto ukazatelů pomáhá nejen odhalit slabiny v řízení financí, ale i v provozních procesech. Na základě těchto ukazatelů mohou podniky včas upravit strategii, provést opatření na úpravu nákladů nebo optimalizaci procesů, čímž se zvyšuje jejich odolnost vůči externím šokům a konkurenci.

Akvizice nebo strategická spolupráce

V případě, že podnik čelí krizové situaci a není schopen samostatně obnovit svou stabilitu, může zvážit akvizice nebo strategické spolupráce s jinými subjekty. Tyto kroky mohou podnikům přinést nejen potřebný kapitál, ale také přístup k novým technologiím, obchodním sítím a odborným znalostem, které mohou být klíčové pro stabilizaci a dlouhodobý růst.

Vstup strategického investora může podnikům pomoci řešit problémy s likviditou a zároveň otevřít nové obchodní příležitosti. Investor může podniku přinést nejen finanční prostředky, ale také cenné know-how, které zlepší efektivitu řízení a inovací. Kromě toho může investor přinést přístup k širší zákaznické základně, což zvýší konkurenceschopnost podniku na trhu. Tento krok může rovněž usnadnit přístup k novým trhům, což podnikům poskytne větší prostor pro růst.

Další možností je fúze s konkurenty, což umožňuje podnikům optimalizovat náklady, zvýšit tržní podíl a sdílet zdroje. Fúze může přinést nejen snížení provozních nákladů díky efektivnějšímu využívání kapacit, ale také zlepšit vyjednávací sílu podniku vůči dodavatelům a zákazníkům. Spojení s konkurentem, který má silnou finanční pozici a rozvinutou infrastrukturu, může podnikům pomoci přizpůsobit se změnám na trhu a lépe čelit ekonomickým výzvám. Tento krok rovněž umožňuje konsolidovat tržní podíl, což může přispět k dlouhodobé stabilitě.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala problematikou krizového řízení v podnikání a řešením úpadku firem s důrazem na klíčové aspekty krizového managementu.

V teoretické části byla definována podstata krizového řízení, jeho význam a základní strategie, které podniky mohou využít k prevenci a řešení krizových situací. Práce se rovněž zaměřila na právní rámec řešení úpadku, zejména na postupy insolvenčního řízení, možnosti reorganizace a legislativní podmínky související s podnikatelskými krizemi. Součástí teoretického zkoumání byla i analýza ekonomických ukazatelů, které mohou sloužit jako varovné signály blížící se finanční nestability.

V praktické části byla analyzována konkrétní situace podniku, který se dostal do finančních potíží a následně do insolvenčního řízení. Byly identifikovány hlavní příčiny úpadku, včetně problémů s cash flow, nevhodně nastaveného obchodního modelu a nedostatečných krizových opatření. Dále byla provedena finanční analýza společnosti s využitím ukazatelů rentability, likvidity a zadluženosti, která potvrdila zhoršující se ekonomickou situaci podniku již před vstupem do insolvence. Na základě této analýzy byla formulována doporučení, jak včas identifikovat rizikové faktory a jaká přijmout opatření k jejich zmírnění. Tyto poznatky jsou využitelné i pro další obchodní společnosti.

Hlavním zjištěním práce je skutečnost, že včasná identifikace krizových signálů a zavedení efektivního krizového řízení mohou zvýšit šance podniku na přežití. Klíčovou roli hraje zejména důsledná finanční kontrola, flexibilní obchodní strategie a schopnost managementu rychle reagovat na změny v externím prostředí. Výsledky této práce ukazují, že podniky, jejichž vedení aktivně uplatňuje principy krizového managementu, mají vyšší pravděpodobnost úspěšného zotavení z ekonomických problémů a vyhnutí se insolvenční.

Tato práce tak přináší nejen teoretické poznatky, ale i praktická doporučení, která mohou být užitečná pro společnosti čelící krizovým situacím. Je zřejmé, že efektivní krizové řízení není jen nástrojem pro zvládání finančních problémů, ale také klíčem k dlouhodobé stabilitě a udržitelnému rozvoji podniků.

Použitá literatura

ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-983-8.

ANTUŠÁK, Emil a VILÁŠEK, Josef. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.

ALTMAN, Edward I.; HOTCHKISS, Edith a WANG, Wei. *Corporate financial distress, restructuring, and bankruptcy: analyze leveraged finance, distressed debt, and bankruptcy*. Fourth edition. Wiley finance. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2019. ISBN 978-1-119-48180-5.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 182/2006 Sb.: Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 22. 3. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-182>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 22. 3. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-71-2.

DOLEČEK, Marek. *Insolvence – úpadek a způsoby jeho řešení*. In: *BusinessInfo.cz*. [online], 2019. [cit. 22. 3. 2025]. Praha. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/insolvence-upadek-a-zpusoby-jeho-reseni-ppbi/>

HAVLÍČEK, Karel. *Úloha manažerů v řízení podniků*. Praha: Express, 2009. ISBN 978-80-7408-026-5.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

HRDÝ, Milan a STROUHAL, Jiří. *Finanční management*. Praha: Institut certifikace účetních, a.s, 2018. ISBN 978-80-87985-13-7.

KARÁSEK, Petr. *Léčení firem v krizi: krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0681-3.

KLEIN, Štěpán. *Firma v krizi: jak zvládnout krizi bez úhony a uspět tam, kde jiní selhávají*. Velký Třebešov: PANFICO s. r. o, 2020. ISBN 978-80-270-7778-6.

- KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy.* Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- KURSCHUS, R. J., T. SARAPOVAS a V. PILINKIENE. *The Concept of Crisis Management by Intervention Model for SMEs. Engineering Economics*, 2017. Dostupné z: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.2.16667>
- LIPTÁKOVÁ, Katarína a KOPER, Ján. *Crisis as an attribute of modernity: causes, signs, solutions.* Praha: Leges, 2023. ISBN 978-80-7502-700-9.
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii.* Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MORAVEC, Tomáš a HÁSOVÁ, Jiřina. *Insolvenční zákon: komentář. 4. vydání.* Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-849-8.
- NOVÁK, Jaromír. *Krizové řízení.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4269-3.
- NOVÝ, Jindřich. *Řízení firemních financí: elementárium aplikace klíčových pojmů. Vydání I.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2018. ISBN 978-80-7452-136-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi. 6. aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- ROLÍNEK, Ladislav. *Krise malých a středních podniků, příčiny a jejich řešení.* Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-448-5.
- SCHÖNFELD, Jaroslav; KUDĚJ, Michal; HAVEL, Bohumil a SPRINZ, Petr. *2023: Start preventivní restrukturalizace: nová šance pro podnikatele, nebo velký problém pro věřitele?* Praha: C.H. Beck, 2023. ISBN 978-80-7400-930-3.
- VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy 3., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8310-9
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století.* Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
- ZUZÁK, Roman a FEJFAROVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Přílohy

Příloha č. 1

Rozvaha podniku v letech 2019-2023

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	2019	2020	2021	2022	2023
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	3 696	2 998	4 139	13 886	11 582
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3	664	1 071	874	1 938	171
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5.	4		1 071	874	1 724	
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10		1 071	874	1 724	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14				214	171
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18				214	171
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	37	3 032	1 927	3 265	11 945	11 411
C.II.	Pohledávky Součet II.1. až II.3.	46	2 891	1 648	1 938	11 295	10 491
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	2 891	1 648	1 938	11 295	10 491
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	2 329	1 107	1 662	9 607	10 302
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	61	562	541	276	1 688	189
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	64		62	60		
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	562	447	184	273	189
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66				1415	
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67		32	32		
C.IV.	Peněžní prostředky Součet IV.1. až IV.2.	71	141	279	1 327	650	920
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72				14	
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	141	279	1 327	636	920
D.	Časové rozlišení aktiv Součet D.1. až D.3.	74				3	
D.1.	Náklady příštích období	75				3	

Zdroj: Účetní výkazy analyzované společnosti, vlastní zpracování

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	2019	2020	2021	2022	2023
	PASIVA CELKEM	Součet A. až D. 78	3 696	2 998	4 139	13 886	11 582
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.VI. 79	-10 222	-18 996	-18 469	8 424	1 684
A.I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3. 80	100	100	100	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	81	100	100	100	100	100
A.II.	Ažio a kapitálové fondy	Součet II.1. až II.2. 84				20 156	20 156
A.II.2.	Kapitálové fondy	86				20 156	20 156
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	87				20 156	20 156
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	Součet IV.1. až IV.2. 95	-1 099	-10 323	-19 095	-18 570	-11 832
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	96	-1 099	-10 323	-19 095	-18 570	-11 832
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	99	-9 223	-8 773	526	6 738	-6 740
B. + C.	Cizí zdroje	Součet B. + C. 101	13 389	21 254	22 731	5 915	9 898
C.	Závazky	Součet C.I. až C.III. 107	13 389	21 254	22 731	5 915	9 898
C.I.	Dlouhodobé závazky	Součet I.1. až I.9. 108	2 896	8 356	10 201	3 183	7 371
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	116	2 896	8 356	10 201	3 183	3 629
C.I.9.	Závazky – ostatní	119					3 742
C.I.9.3.	Jiné závazky	122					3 742
C.II.	Krátkodobé závazky	Součet II.1. až II.8. 123	10 493	12 898	12 530	2 732	2 527
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	8 577	12 300	11 866	790	885
C.II.8.	Závazky ostatní	133	1 916	598	664	1 942	1 642
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134	1	2	2	2	
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	317	222	337	851	697
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	319	106	153	459	408
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	138	394	39	37	451	287
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	885	229	12		
C.II.8.7.	Jiné závazky	140				179	250
D.	Časové rozlišení pasiv	Součet D.1. až D.2. 141	529	740		-453	
D.2.	Výnosy příštích období	143	529	740		-453	

Zdroj: Účetní výkazy analyzované společností, vlastní zpracování

Příloha č. 2

Výkaz zisku a ztrát podniku letech 2019-2023

Označení í a	TEXT b	čísl o řád	2019	2020	2021	2022	2023	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	6 071	6 192	17 711	41 068	30 412	
A.	Výkonová spotřeba	Součet A.1. až A.3.	3	12 094	11 096	12 729	20 020	18 646
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	491	272	482	1 126	1 305	
A. 3.	Služby	6	11 603	10 824	12 247	18 894	17 341	
C.	Aktivace (-)	8		-989		-342		
D.	Osobní náklady	Součet D.1. až D.2.	9	3 203	5 099	5 604	12 370	13 168
D. 1.	Mzdové náklady	10	2 401	3 912	4 186	9 210	9 878	
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	802	1 187	1 418	3 160	3 290	
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	795	1 175	1 397	3 100	3 243	
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	7	12	21	60	47	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	Součet E.1. až E.3.	14			214	338	1 749
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15			214	320	1 767	
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16			214	320	453	
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17					1 314	
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19				18	-18	
III.	Ostatní provozní výnosy	Součet III.1. až III.3.	20	63	460	309	-3	69
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	63	460	309	-3	69	
F.	Ostatní provozní náklady	Součet F.1. až F.5.	24	9	107	95	2 497	3 329
F. 3.	Daně a poplatky	27	8	5	8		29	
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	1	102	87	2 497	3 300	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. -	30	-9 172	-8 661	-622	6 182	-6 411	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	Součet J.1. až J.2.	43	13	44	95	98	
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	44	13	44	95	98		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46		3	1 418	865	113	
K.	Ostatní finanční náklady	47	38	71	175	211	442	
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	-51	-112	1 148	556	-329	
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 30) + * (ř. 48)	49	-9 223	-8 773	526	6 738	-6 740	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 49) - L.	53	-9 223	-8 773	526	6 738	-6 740	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 53) - M.	55	-9 223	-8 773	526	6 738	-6 740	
*	Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	6 134	6 655	19 438	41 930	30 594	

Zdroj: Účetní výkazy analyzované společnosti, vlastní zpracování