

Analýza krizového vývoje hospodaření vybraného subjektu

Jiří Šedivý

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Jiří Šedivý
Osobní číslo:	L22616
Studijní program:	B1022A020002 Management rizik
Specializace:	Management rizik
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza krizového vývoje hospodaření vybraného subjektu

Zásady pro vypracování

- Zpracujte teoretická východiska vztahující se k tématu bakalářské práce.
- Popište zkoumaný podnikatelský subjekt.
- Analýzujte krizové období podnikatelského subjektu.
- Navrhněte doporučení k zamezení krizového stavu v podnikatelském subjektu.

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

Seznam doporučené literatury:

1. ANTUŠÁK, Emil a Vilášek, Josef. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Sixth edition. London: Kogan Page, 2016. ISBN 978-07-494-7682-3.
3. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. POPEŠKO, Boris a PAPADAKI, Šárka. *Moderní metody řízení nákladů*. 2. Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.
5. SCHOLLEOVÁ, Hana a ŠTAMFESTOVÁ, Petra. *Finance podniku Sbíрка řešených příkladů a otázek*. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5544-1.

Další odborná literatura dle vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. prosince 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 28.4.2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje analýze krizového vývoje hospodaření společnosti MSV Metal Studénka, a.s., která se v roce 2011 dostala do insolvence. Cílem práce je pomocí finanční analýzy a metody PEST identifikovat klíčové příčiny úpadku podniku a navrhnout opatření, která by mohla podobným krizím předcházet. Teoretická část se zabývá pojmy jako podniková krize, insolvence a krizový management. Praktická část zahrnuje podrobnou analýzu vývoje hospodaření společnosti v letech 2005–2011. Výsledky ukazují na zásadní zhoršení ekonomických ukazatelů a potvrzují, že krize byla důsledkem kombinace interních nedostatků a negativního vývoje vnějšího prostředí

Klíčová slova: finanční analýza, insolvence, krizový vývoj, krizový management, MSV Metal Studénka

ABSTRACT

This bachelor thesis analyses the crisis development of the company MSV Metal Studénka, a.s., which entered insolvency proceedings in 2011. The aim of the thesis is to identify key causes of the company's decline through financial analysis and PEST method and to propose measures that could prevent similar crises. The theoretical part deals with concepts such as corporate crisis, insolvency, and crisis management. The practical part presents a detailed analysis of the company's economic performance from 2005 to 2011. The findings reveal a significant deterioration of financial indicators and confirm that the crisis was caused by a combination of internal weaknesses and external macroeconomic factors.

Keywords: financial analysis, insolvency, crisis development, crisis management, MSV Metal Studénka

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce za odborné konzultace, flexibilitu, trpělivost a podporu, kterou mi poskytl při zpracovávání mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 PODNIK.....	13
1.1 PODNIK	13
1.2 PODNIKÁNÍ.....	13
1.3 PODNIKATEL	14
1.4 ČLENĚNÍ PODNIKŮ.....	15
1.5 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU	16
1.5.1 Založení podniku.....	17
1.5.2 Vlastní založení podniku.....	17
1.5.3 Růst podniku	18
1.5.4 Stabilizace	18
1.5.5 Krize.....	18
1.5.6 Sanace	18
1.5.7 Zrušení a zánik podniku	19
2 VYMEZENÍ POJMŮ.....	20
2.1 PODNIKOVÁ KRIZE	20
2.2 PŘÍČINY KRIZE.....	20
2.3 INSOLVENCE.....	20
2.3.1 Co je to insolvence a kdy vzniká.....	20
2.3.2 Formulace podle zákona	21
3 KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	22
3.1 HISTORIE.....	22
3.2 SOUČASNOST.....	23
3.3 MANAGEMENT PODNIKU	24
3.4 MANAGEMENT NÁKLADŮ DLE METODY ACTIVITY-BASED COSTING.....	25
3.5 MANAŽER	25
3.6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	26
4 ANALYTICKÉ NÁSTROJE PODNIKU.....	28
4.1 FINANČNÍ ANALÝZA	28
4.2 ANALÝZA PEST.....	28
4.3 PORTERŮV MODEL 5 SIL	29
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	30
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU MSV METAL STUDÉNKA, A.S.	31
5.1 HISTORIE.....	31
5.2 SLEDOVANÉ OBDOBÍ	31

5.3	SOUČASNOST	31
5.4	CHARAKTERISTIKA GLOBÁLNÍ SITUACE VE SLEDOVANÉM OBDOBÍ	32
6	FINANČNÍ ANALÝZA	33
6.1	ODŮVODNĚNÍ	33
6.2	METODIKA	33
6.3	ANALÝZA	34
6.3.1	Rentabilita vlastního kapitálu	35
6.3.2	Rentabilita aktiv	36
6.3.3	Běžná likvidita.....	36
6.3.4	Okamžitá likvidita	37
6.3.5	Zadluženost	38
6.3.6	Kapitálová stabilita.....	38
6.4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	39
6.5	ZÁVĚR.....	39
7	ROZŠÍŘENÍ O ANALÝZU PEST.....	40
7.1	ZHODNOCENÍ.....	40
8	ANALÝZA ŽIVOTASCHOPNOSTI PODNIKU.....	42
8.1	ODŮVODNĚNÍ	42
8.2	ZVOLENÁ METODA HODNOCENÍ.....	42
8.3	HODNOCENÍ.....	43
8.3.1	Souhrnné hodnocení	43
8.4	ZÁVĚR ANALÝZY	43
9	NÁVRHY MOŽNÝCH OPATŘENÍ	45
	ZÁVĚR.....	46
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	47
	SEZNAM OBRÁZKŮ	50
	SEZNAM TABULEK.....	51
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	52
	SEZNAM PŘÍLOH.....	53

ÚVOD

V dynamicky se vyvíjejícím tržním prostředí se podniky stále častěji setkávají s nepředvídatelnými změnami, které mohou výrazně ovlivnit jejich hospodaření. Globalizace, technologické inovace, rostoucí konkurence i volatilita trhů nutí podniky přizpůsobovat se novým podmínkám a reagovat pružně na vznikající rizika. V tomto kontextu se ukazuje jako klíčové porozumět nejen běžnému řízení podniku, ale také mechanismům krizového řízení, které se aktivují v situacích ohrožujících stabilitu a přežití firmy. Podniková krize často vzniká postupně a je výsledkem kombinace interních a externích faktorů, jejichž včasné rozpoznání může zásadně ovlivnit další vývoj organizace. Tato bakalářská práce se věnuje analýze hospodaření společnosti MSV Metal Studénka, a.s. v období let 2005 až 2011, tedy v době, kdy podnik čelil vážným ekonomickým problémům a nakonec se ocitl v insolvenčním řízení. Práce si klade za cíl identifikovat hlavní příčiny krize podniku a zhodnotit jeho finanční situaci prostřednictvím vybraných ukazatelů finanční analýzy – zejména rentability, likvidity, zadluženosti, kapitálové stability a cash flow. Součástí je rovněž provedení PEST analýzy, která reflektuje vliv politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů působících na podnik z vnějšího prostředí. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy související s krizí podniku, krizovým managementem a insolvenčním řízením. Dále je představena metodika analýzy životaschopnosti podle H. Pollaka, která umožňuje kvantitativně vyhodnotit celkový stav podniku v kontextu jeho schopnosti dlouhodobě fungovat a rozvíjet se. Praktická část práce se zaměřuje na aplikaci těchto teoretických poznatků na konkrétní podnik, jehož krize je analyzována nejen z pohledu číselných ukazatelů, ale také v souvislostech širšího ekonomického prostředí. Výsledkem práce je nejen identifikace příčin negativního vývoje, ale i návrh preventivních opatření, která mohou sloužit jako doporučení pro jiné podniky čelící podobným výzvám. Cílem je poukázat na význam včasné analýzy, efektivního řízení a správného rozhodování jako klíčových faktorů pro odvrácení podnikové krize a udržení konkurenceschopnosti.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK

1.1 Podnik

Výraz „podnik“ bývá obvykle spojován s podnikáním a osobou podnikatele. Jeho konkrétní definice se však mění podle toho, z jakého úhlu pohledu jej vnímáme. V literatuře se často rozlišují tři hlavní způsoby chápání tohoto pojmu. Z pohledu obecného je podnik institucí, která zpracovává vstupy, jako jsou suroviny nebo lidská práce, a přetváří je ve výsledné produkty či služby. V rámci ekonomicko-právního přístupu je podnik definován jako nezávislá jednotka založená za účelem podnikatelské činnosti, která může samostatně vstupovat do právních vztahů, činit rozhodnutí a nést odpovědnost. Právní rámec pak vnímá podnik jako organizovaný celek tvořený různými prostředky, jak materiálními, tak i nemateriálními, které slouží k jeho fungování. Takové vymezení najdeme například i v obchodním zákoníku. (Gozora, 2000)

V obecné rovině se podnik vyznačuje tím, že efektivně propojuje různé výrobní složky – například kapitál, pracovní sílu a technologie – za účelem dosažení určitého výsledku. S tím úzce souvisí princip hospodárného chování, který zdůrazňuje nutnost šetření zdrojů a hledání optimální rovnováhy mezi náklady a výstupy. Důležitá je rovněž schopnost podniku plnit své finanční závazky včas, tedy udržovat zdravou ekonomickou bilanci. V rámci specifických znaků se zmiňuje především to, že podnik je obvykle vlastněn konkrétní osobou nebo skupinou, která jej ovládá a řídí. Kromě toho podnik funguje samostatně v rámci konkurenčního prostředí, tedy nezávisle na přímém zásahu státu. Zisk pak představuje nejen motivaci, ale i podmínku jeho dalšího rozvoje a přežití na trhu. (Srpková a Řehoř 2010)

1.2 Podnikání

Podnikání představuje důležitý prvek společenského rozvoje, přesto se jako samostatná oblast zájmu začalo studovat až později. První systematické myšlenky v této oblasti formuloval již v 18. století Richard Cantillon, který chápal podnikatele jako osobu ochotnou převzít riziko při uskutečňování obchodních aktivit. Na něj navázal Jean-Baptiste Say, jenž vnímal podnikatele jako klíčového aktéra, jenž pohání ekonomický vývoj. V průběhu času vznikla řada teorií, které se podnikáním zabývají z různých hledisek. Z ekonomického pohledu se pozornost soustředí na to, jak podnikatel ovlivňuje hospodářský

růst, zavádění inovací a tvorbu přidané hodnoty. Psychologické přístupy se naopak zaměřují na osobnostní rysy, které charakterizují úspěšné podnikatele. Sociálně-ekonomické přístupy pak berou v úvahu i širší společenské a ekonomické podmínky, které podnikání ovlivňují. Různé teorie také rozlišují podnikání podle jeho povahy. Jako praktická činnost je podnikání vnímáno jako proces, v němž vznikají nové produkty, služby či hodnoty, přičemž cílem je často dosažení zisku. Z metodického hlediska se podnikání chápe jako způsob uvažování a přístupu k příležitostem, který zahrnuje ochotu riskovat, tvořit a inovovat. V hodnotovém kontextu pak podnikání odráží nejen snahu o hospodářský výsledek, ale i určité životní postoje – například odpovědnost, nezávislost nebo tvořivost. Z právního hlediska je podnikání definováno jako soustavná činnost, kterou jednotlivec vykonává na vlastní odpovědnost, pod svým jménem a za účelem dosažení zisku. Tato definice vychází z obchodního a živnostenského zákoníku. (Srpová a Řehoř 2010)

1.3 Podnikatel

Výraz „podnikatel“ se objevuje napříč různými disciplínami, jako je ekonomie, psychologie, právo či podniková praxe. Každá z těchto oblastí přitom nabízí odlišný pohled na to, kdo podnikatel je a jakou roli ve společnosti zastává. Pro správné uchopení tohoto pojmu je důležité zohlednit kontext, ve kterém je používán, například rozdíl mezi právním a ekonomickým chápáním může být zásadní. Z právního hlediska, konkrétně dle obchodního zákoníku (§ 2 odst. 2), je podnikatelem každá osoba, která splňuje určité zákonem stanovené podmínky. Může jít o subjekt zapsaný v obchodním rejstříku, osobu provozující činnost na základě živnostenského oprávnění, osobu oprávněnou podnikat dle zvláštních předpisů nebo zemědělce, který je veden v odpovídající evidenci. (Synek a Kolektiv, 2011)

To znamená, že podnikatelem se může stát jak fyzická osoba, například živnostník, tak i právnický subjekt – typicky společnost s ručením omezeným, akciová společnost nebo družstvo. V rámci podnikohospodářské teorie se podnikatelé dělí podle své pozice a funkcí. Takzvaný primární podnikatel je nejen vlastníkem podniku, ale zároveň se přímo podílí na jeho řízení, nese podnikatelské riziko a činí klíčová rozhodnutí. Oproti tomu sekundární podnikatel zpravidla nemá majetkový podíl, ale je pověřen vedením podniku, například členy představenstva nebo manažery, kteří jednají jménem vlastníka. Do samostatné kategorie spadají rentiéři, ti podnik vlastní, ale sami se na jeho řízení aktivně nepodílejí a vnímají jej primárně jako investiční nástroj pro tvorbu pasivního příjmu. Historický vývoj chápání podnikatele odhaluje, že tento pojem se postupně proměňoval. Jako jeden z prvních

jej systematicky popsal Richard Cantillon již v roce 1725, když označil podnikatele za nositele rizika při realizaci obchodních záměrů. Jean-Baptiste Say (1803) dále rozšířil definici o organizační a koordinační funkci podnikatele, čímž ho odlišil od pouhého vlastníka kapitálu. Beaudeau přidal k těmto rolím ještě plánování a dohled nad chodem podniku. Výrazný posun přinesl Joseph Schumpeter, který v roce 1934 popsal podnikatele jako inovátora a hybatele změn, jenž rozrušuje tržní rovnováhu zaváděním nových technologií, produktů či postupů. Další teoretici, jako například McClelland, Drucker, Shapero či Pinchot, doplnili do této role aspekty jako iniciativa, schopnost rozpoznat podnikatelské příležitosti, ochota podstupovat rizika nebo touha měnit zaběhlé pořádky. V českém kontextu významně ovlivnil vnímání podnikání Tomáš Baťa, jehož přístup a filozofie práce zanechaly hlubokou stopu v domácím podnikatelském prostředí. (Srpová a Řehoř 2010)

1.4 Členění podniků

Podniky lze rozdělit podle několika kritérií, která slouží k jejich systematickému třídění. Jedním z tradičních hledisek je rozsah působnosti. Z tohoto pohledu rozlišujeme podniky místní, které vykonávají svou činnost na úrovni obce, regionální podniky působící v rámci jednoho kraje nebo oblasti, republikové podniky s celostátní působností a mezinárodní podniky, jež vyvíjejí aktivity ve více státech současně. Samostatnou kategorií tvoří podniky ve vlastnictví státu.

Dalším významným faktorem je vlastnická struktura. Soukromé podniky jsou obvykle vlastněny jednou fyzickou nebo právnickou osobou. Existují však i tzv. partnerské podniky, kde je vlastnictví sdíleno mezi více subjekty, které se společně podílejí na podnikatelské činnosti. Z hlediska povahy vykonávané činnosti lze podniky členit na ty, které se zaměřují na výrobu hmotných statků, a na ty, které poskytují služby. Mezi výrobní podniky řadíme těžební podniky zabývající se získáváním přírodních surovin, dále zemědělské subjekty orientované na produkci potravin a zemědělských komodit, podniky zajišťující výrobu a distribuci energií, zpracovatelské podniky, které vyrábějí finální výrobky z polotovarů, a konečně podniky spotřební, jejichž cílem je výroba zboží pro koncového zákazníka. (Procházková Taušl a Jelínková, 2018)

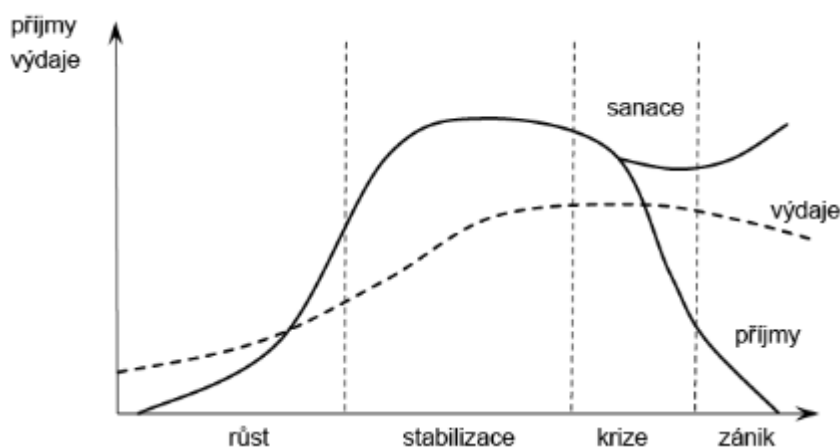
Mezi poskytovateli služeb najdeme širokou škálu činností, jako je vzdělávání, doprava, zdravotní péče, ubytování, bankovníctví, kultura, zábava a další. Velikost podniku se v Evropské unii standardně určuje na základě počtu zaměstnanců a výše obrátu.

Mikropodniky mají méně než deset pracovníků a roční obrat do dvou milionů eur. Malé podniky zaměstnávají do padesáti osob a jejich obrat nepřesahuje deset milionů eur.

Za střední podniky jsou považovány ty, které mají nejvýše 250 zaměstnanců a obrat do padesáti milionů eur. Pokud podnik překročí tyto limity, je považován za velký. Z pohledu odvětvové příslušnosti byla dříve používána klasifikace OKEČ, která byla nahrazena modernější verzí CZ-NACE. Tento systém přesněji odráží strukturu současného hospodářství a umožňuje i mezinárodní srovnání. Kódování CZ-NACE rozděluje ekonomické činnosti do devětadevadesáti hlavních kategorií, mezi něž patří například rostlinná výroba, výroba potravin, informační technologie, právní a účetní služby nebo volnočasové a rekreační aktivity. Právní formy podnikání na území České republiky jsou definovány zejména dvěma klíčovými zákony. Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. upravuje zejména oblast obchodních společností a družstev, zatímco živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. stanovuje pravidla pro podnikání na základě živnostenského oprávnění. (Vochozka a Mulač 2012)

1.5 Životní cyklus podniku

Každý podnik během svého fungování zpravidla prochází určitými vývojovými etapami, které se souhrnně označují jako jeho životní cyklus. Tento proces obvykle zahrnuje několik základních fází – od samotného založení, přes období expanze a růstu, fázi stabilizace, případného krizového vývoje až po zánik podnikatelské činnosti. Životní dráha podniku je často přirovnávána k lidskému životu – i podnik má své počáteční období, fázi rozvoje, dosažení určitého vrcholu i případný úpadek. Na rozdíl od člověka však délka existence podniku nemusí být pevně daná. Vnější i vnitřní faktory mohou životnost podniku výrazně prodloužit, a některé subjekty tak mohou úspěšně fungovat po velmi dlouhou dobu a vyhnout se zániku, pokud dokáží reagovat na změny prostředí a přizpůsobit se novým podmínkám. (Vochozka a Mulač 2012)



Obrázek 1 Životní cyklus podniku

Zdroj: Vochozka a Mulač 2012

1.5.1 Založení podniku

Proces vzniku podniku sestává z několika klíčových kroků, které společně vytvářejí základ pro úspěšné zahájení podnikatelské činnosti. Na úplném začátku stojí podnikatelský záměr, jenž určuje zaměření podniku, včetně popisu nabízených produktů nebo služeb. Před samotným založením je nutné posoudit potřebné předpoklady, mezi něž spadají jak technické a majetkové, tak i organizační podmínky. Dále se zpracovává podnikatelský projekt – dokument, který hodnotí reálnost a udržitelnost podnikatelského záměru. Tento projekt zahrnuje nejen analýzu ekonomické efektivity, ale také celkovou proveditelnost plánu. Slouží jako důležitý podklad nejen pro zakladatele, ale i pro externí partnery, například banky, investory nebo úřady. Součástí tohoto dokumentu bývá i zakladatelský rozpočet, který tvoří finanční plán založený na výkazech nákladů a předpokládaných příjmů. Tento rozpočet má za cíl ověřit, zda je daný podnikatelský záměr skutečně realizovatelný. (Procházková Taušl a Jelínková, 2018)

1.5.2 Vlastní založení podniku

Samotné založení podniku má dvě roviny – právní a věcnou. Právní rovina se týká formálního vzniku subjektu, který zpravidla nastává zápisem do obchodního rejstříku. Naopak věcná stránka se zaměřuje na praktické aspekty, tedy zajištění prostředků a zahájení reálné podnikatelské činnosti. U obchodních společností existují různé možnosti založení, a to v závislosti na právním režimu – může jít o vznik na základě volného přístupu, koncese či normativního postupu. Společnost vzniká právně až ve chvíli, kdy je zapsána do příslušného rejstříku, přestože zakladatelský dokument může být podepsán dříve. Začátek

podnikání bývá často spojen s řadou výzev, nejistotou a vysokou finanční náročností. V úvodní fázi jsou obvykle výdaje vyšší než příjmy, což klade nároky na externí formy financování, zejména v podobě bankovních úvěrů. Pro úspěšný start je proto klíčové mít kvalitně zpracovaný podnikatelský plán. (Procházková Taušl a Jelínková, 2018)

1.5.3 Růst podniku

Období růstu se vyznačuje intenzivním rozšiřováním podnikatelské činnosti. Dochází ke zvyšování objemu výroby, rozšiřování sortimentu i vstupu na nové trhy. Podnik v této fázi čelí požadavkům na efektivní zvládnutí marketingových aktivit, distribuce a finančního řízení. S rostoucím rozsahem činnosti stoupá i potřeba kapitálu, což často vede k využití cizích finančních zdrojů. Klíčovou výzvou této etapy je nalézt vyváženost – příliš rychlý růst může znamenat zvýšené riziko finanční nestability, zatímco nedostatečné tempo expanze může podnik znevýhodnit vůči konkurenci. (Vochozka a Mulač 2012)

1.5.4 Stabilizace

Stabilizační fáze přichází po období růstu, kdy podnik dosáhne rovnovážného stavu. Objem tržeb i výše majetku se stabilizují a podnik vykazuje pravidelný zisk. Finanční potřeby jsou rovnoměrné a jejich struktura ustálená, což usnadňuje plánování a řízení. V této fázi je cílem udržet dosaženou stabilitu co nejdéle a zabránit přechodu do krizového vývoje. (Vochozka a Mulač 2012)

1.5.5 Krize

Fáze krize nastává tehdy, když se podnik dostane do situace, která ohrožuje jeho další fungování. Důvody mohou být jak vnitřního, tak vnějšího charakteru – například špatné vedení, pokles poptávky, změny legislativy nebo ekonomické výkyvy. Typickými projevy krize bývají výrazný pokles příjmů, ztrátové hospodaření nebo nedostatek finančních prostředků. V takové situaci je nezbytné co nejdříve přijmout vhodná stabilizační opatření, která mohou zabránit dalšímu zhoršení stavu a pomoci podniku udržet se na trhu. (O'Connor, 1987)

Sanace

Sanace představuje soubor strategických kroků, jejichž cílem je ozdravení a znovuoobnovení podnikových funkcí. Prvním nezbytným krokem v tomto procesu je důkladná analýza aktuální situace, tzv. podniková anamnéza, která slouží k určení příčiny

krize a její konkrétní povahy. Krizový stav může být způsoben například strategickými rozhodnutími, finančními problémy nebo vnějšími vlivy. Na základě zjištěných informací se zvolí vhodná strategie: krátkodobá (například okamžité snížení nákladů), střednědobá (např. restrukturalizace) nebo dlouhodobá (změna celkové podnikové strategie). Klíčové je rovněž posoudit, zda hodnota fungujícího podniku nepřevyšuje jeho skutečnou tržní cenu – pokud ano, pokračování sanace ztrácí smysl. I když cílem sanace je podnik stabilizovat a zachránit, není vždy úspěšná a někdy může vést k rozhodnutí o ukončení činnosti. (Synek a Kolektiv, 2011)

1.5.6 Zrušení a zánik podniku

Zrušení podniku znamená rozhodnutí o ukončení činnosti. Důvodem nemusí být jen krize, ale i naplnění účelu, pro který byl podnik založen, nebo rozhodnutí vlastníků. Zrušení může proběhnout:

- s likvidací – majetek se rozděluje a podnik zaniká.
- bez likvidace – podnik přechází na právního nástupce. (Vochozka a Mulač 2012)

2 VYMEZENÍ POJMŮ

2.1 Podniková krize

Krize podniku je v tomto pojetí chápána jako situace s různou časovou intenzitou, ve které se rozhoduje o tom, zda se podnik vrátí alespoň do stavu před vznikem krize, nebo zda dojde k trvalému ohrožení jeho schopnosti dosahovat stanovených cílů, případně jeho samotné existence. (O'Connor, 1987)

2.2 Příčiny krize

Jedním z hlavních problémů krizového řízení je stanovení okamžiku, kdy skutečně dochází ke vzniku krize v podniku. Otázka se komplikuje tím, že krize může mít jak objektivní, tak subjektivní charakter. Z objektivního hlediska nastává krize ve chvíli, kdy se podnik dostává do stavu významné nerovnováhy, kterou nelze běžně překonat. Subjektivní vnímání však může být odlišné – to, co jeden manažer považuje za běžnou provozní komplikaci, jiný již vnímá jako nástup krize. Ne každá odchylka od běžného fungování musí znamenat krizi. Sezónní výkyvy či izolované problémy často neohrožují celkovou stabilitu organizace. Skutečný krizový stav vzniká až tehdy, když podnik ztrácí schopnost zvládat více negativních vlivů současně – například finanční nestabilitu, pokles kvality, ztrátu důvěry zákazníků či legislativní tlak. Nedostatečná reakce na tyto faktory může krizi dále prohlubovat. Často však k řešení krize dochází opožděně. Vedení podniku může doufat v přirozené zlepšení situace a odkládat zásadní rozhodnutí. Výzkum společnosti Roland Berger (Greene, 2002) ukázal, že až 80 % restrukturalizací probíhá ve fázi, kdy podnik již čelí problémům s likviditou – tedy až poté, co došlo k výraznému zhoršení podmínek. (Zuzák a Königová 2009)

2.3 Insolvence

2.3.1 Co je to insolvence a kdy vzniká

Insolvence, jinak řečeno úpadek, představuje situaci, kdy ekonomický subjekt ztrácí schopnost plnit své peněžní závazky. Nejedná se přitom o ojedinělý nebo náhodný výkyv, ale o stav, v němž podnik dlouhodobě nedisponuje dostatečným množstvím kapitálu či majetku, který by bylo možné přeměnit na finanční prostředky určené k uhrazení dluhů. Insolvenční stav tak signalizuje závažný problém ve finanční stabilitě subjektu, který může

vést až k soudnímu řízení s cílem ochránit věřitele. Z ekonomického hlediska je vhodné hodnotit účinky insolvenčního práva nejen z pohledu již postižených subjektů (ex post), ale také z hlediska jeho dopadu na subjekty dosud solventní (ex ante). Preventivní funkce tohoto systému, jak uvádí Richter (2019), má významný vliv na ekonomické prostředí – především tím, že posiluje důvěru ve vymahatelnost závazků a stabilitu úvěrového trhu. Transparentní a efektivní řešení úpadků navíc vytváří předpoklady pro spravedlivější podmínky v oblasti nakládání s dluhem. (Blažek et al., 2020)

2.3.2 Formulace podle zákona

Podle zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), se dlužník nachází v úpadku tehdy, pokud má více věřitelů a peněžité závazky po dobu delší než 30 dnů po lhůtě splatnosti a zároveň není schopen je plnit (platební neschopnost). Alternativně může být dlužník v úpadku i v případě předlužení, pokud jeho závazky převyšují hodnotu jeho majetku. Zákon rovněž stanovuje způsob řešení těchto situací prostřednictvím konkursu, reorganizace nebo oddlužení. (zákon č. 182/2006 Sb.)

3 KRIZOVÝ MANAGEMENT

3.1 Historie

Pojem krizový management se poprvé objevil v souvislosti s událostmi roku 1962, konkrétně během karibské krize, kdy se Spojené státy a Sovětský svaz ocitly na hraně jaderné války. Prezident John F. Kennedy tehdy inicioval vznik zvláštního týmu s označením „Crisis Management“, jehož úkolem bylo zabránit eskalaci napětí. Tento přístup se později stal inspirací i pro Severoatlantickou alianci (NATO), která jej převzala v rámci svých postupů při řešení bezpečnostních incidentů během studené války. V průběhu 60. a 70. let začal vznikat nový koncept krizového řízení, který již nezahrnoval pouze vojenskou dimenzi. K utváření moderní podoby tohoto přístupu přispěly také politické iniciativy, jako byla Harmelova doktrína a politika známá jako „Ostpolitik“, jejichž cílem bylo posílení mírových vztahů mezi západními a východními mocnostmi.

Významným milníkem se stal podpis Závěrečného aktu Konference o bezpečnosti a spolupráci v Evropě (KBSE) v roce 1975, který otevřel prostor pro dialog o bezpečnostní spolupráci. V 80. letech došlo k dalším krokům směrem k deeskalaci, například prostřednictvím Washingtonské dohody o kontrole zbrojení z roku 1987. Postupné uvolňování napětí vedlo k zásadním geopolitickým změnám, včetně pádu Berlínské zdi v roce 1989, čímž se začala uzavírat jedna historická etapa. Rok 1990 přinesl zásadní přelom, kdy byla na londýnském summitu NATO představena nová deklarace o transformaci Aliance, čímž skončilo studenoválečné rozdělení Evropy. O rok později zanikla Varšavská smlouva a NATO přijalo modernizovanou strategii, která reagovala na nově vznikající bezpečnostní výzvy.

Od této chvíle se krizový management přestal vnímat výlučně jako nástroj pro zvládání vojenských střetů – jeho uplatnění se rozšířilo i na civilní a nevojenské situace. Po teroristických útocích z 11. září 2001 Spojené státy výrazně zpřísnily svou bezpečnostní politiku, což se odrazilo i v přístupu evropských zemí k bezpečnosti. Evropská unie si začala uvědomovat nutnost posílit svou vlastní schopnost reagovat na krize. Od roku 2003 začala systematicky budovat vlastní rámec krizového řízení, jehož součástí se staly například mírové mise nebo koncepce rychlé reakce. Přestože tyto kroky představovaly pokrok, jejich realizaci často komplikovaly rozdílné politické postoje jednotlivých členských států a celková nejednotnost v přístupu. Evropská unie se však postupně začala profilovat jako samostatný aktér v oblasti bezpečnostní a krizové politiky. (Antušák a Vilášek 2016)

3.2 Současnost

Moderní přístup ke krizovému managementu vychází ze skutečnosti, že dnešní společnost čelí velmi rychlému a proměnlivému vývoji. Odborníci se shodují, že klíčovými hybateli těchto změn jsou především technologický pokrok, globalizace a tzv. krizový syndrom typický pro 21. století. Každý z těchto prvků může zásadně zasáhnout do způsobu, jakým organizace fungují i jakým jsou řízeny. Tato proměna přinesla s sebou nový charakter krizí – jejich výskyt je častější a mnohem méně předvídatelný než dříve, což jejich zvládnutí významně komplikuje.

Bezpečnostní hrozby, které byly dříve vnímány zejména jako vojenské konflikty, jsou dnes stále častěji nahrazovány asymetrickými a nepředvídatelnými hrozbami. Patří sem například kybernetické útoky, ekonomické otřesy nebo ekologické havárie. Tento posun vedl ke změně bezpečnostního paradigmatu – hlavní pozornost se již nesoustředí na územní obranu, ale na ekonomickou stabilitu. Dnešní konflikty často probíhají formou obchodních válek, blokad dodavatelských řetězců nebo manipulací s cenami strategických surovin. Menší a středně velké státy tak čelí tlaku ze strany silnějších hráčů, kteří si získávají vliv nikoli vojenskou silou, ale ekonomickými nástroji. (Seymour a Moore, 1999)

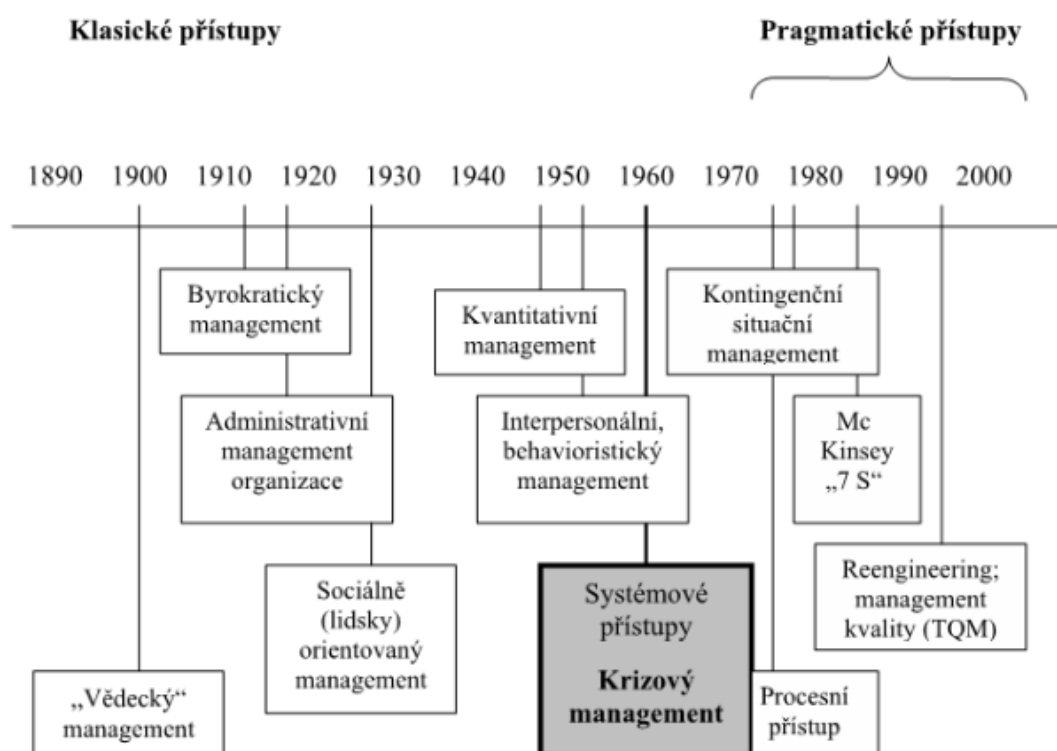
Zároveň je patrná jistá pasivita současné společnosti, která často dává přednost komfortu a udržení stávající životní úrovně před aktivním řešením bezpečnostních hrozeb. Tento postoj se však ukazuje jako dlouhodobě neudržitelný a může vést ke ztrátě schopnosti adekvátně reagovat na krizové situace. Proto je důležité přehodnotit dosavadní přístupy a zavést nové nástroje, které lépe odpovídají aktuálním podmínkám. (Antušák a Vilášek 2016)

Jedním z návrhů odborné veřejnosti je rozšíření manažerských kompetencí o tzv. krizovou gramotnost (Crisis Literacy). Ta zahrnuje schopnost včas rozpoznat potenciální krizi, porozumět jejímu průběhu a efektivně na ni reagovat. Současný krizový management lze tedy chápat jako komplexní systém metod, rozhodovacích postupů a organizačních mechanismů, které se zaměřují na:

- prevenci krizových situací,
- přípravu na možný výskyt krize,
- zabránění jejímu rozšíření,
- zmírnění následků vzniklých problémů,

- následnou obnovu běžného provozu.

Strukturálně se krizový management rozpadá na dvě úrovně: řízení rizik (risk management) a řízení krizí (managing crisis). Tento proces je kontinuální a zahrnuje široké spektrum nástrojů a metod, jejichž účelem je zabránit vzniku krizí nebo je zvládnout tak, aby systém mohl co nejrychleji obnovit svou běžnou činnost. (Míka et al., 2015)



Obrázek 2 Historie vývoje managementu

Zdroj: Antušák a Vilášek 2016

3.3 Management podniku

Podnikový management představuje komplexní disciplínu zaměřenou na plánování, organizování, vedení a kontrolu různorodých aktivit v rámci organizace s cílem efektivního a účinného dosažení jejích strategických cílů. Úspěšné řízení podniku vyžaduje kombinaci strategického myšlení, vůdčích schopností a provozní odbornosti, které umožňují orientaci v komplexním prostředí současného podnikání. Klíčové oblasti podnikového managementu

zahrnují strategické plánování, řízení provozu, personální management, finanční řízení, marketing a prodej. (Northwest Executive Education, 2024)

3.4 Management nákladů dle metody Activity-based costing

Efektivní řízení nákladů je nedílnou součástí moderního managementu, zvláště v podmínkách dynamicky se měnícího tržního prostředí. Podle Popeska a Papadaki (2016) bývají tradiční kalkulační přístupy často nedostačující pro přesné zachycení skutečné nákladové náročnosti jednotlivých výstupů. Z tohoto důvodu se do praxe stále více prosazují moderní metody, mezi nimiž dominuje kalkulace podle činností (Activity-Based Costing, ABC). Tato metoda umožňuje sledovat náklady nikoliv pouze podle produktů, ale především podle konkrétních procesů a činností, které se na jejich tvorbě podílejí. Výhodou tohoto přístupu je přesnější přiřazování nepřímých nákladů a identifikace činností, které nejsou pro podnik hodnototvorné. Využití ABC přispívá k vyšší transparentnosti nákladového systému a podporuje efektivní rozhodování na strategické i operativní úrovni. (Popesko a Papadaki, 2016)

3.5 Manažer

Manažer představuje klíčovou osobu v rámci organizační struktury podniku, jejíž úkolem je řídit konkrétní tým, projekt nebo oddělení. Jeho role se liší v závislosti na úrovni, na které působí – od vedoucích malých týmů až po vrcholové pozice jako je generální ředitel (CEO). Obecně však platí, že manažer zajišťuje organizaci a dohled nad pracovními činnostmi, směřujícími k naplnění stanovených cílů organizace. Struktura řízení v podniku bývá členěna do čtyř základních úrovní:

- Vrcholový management (např. CEO, CFO) – zodpovídá za strategické řízení, tvorbu politiky firmy a rozhodování o zásadních finančních a rozvojových otázkách.
- Střední management (např. ředitelé a vedoucí oddělení) – zaměřuje se na řízení jednotlivých útvarů podniku a koordinaci činností mezi vrcholovým vedením a operativními týmy.
- Nižší management (např. vedoucí kanceláří) – zajišťuje provozní řízení a každodenní dohled nad výkonnými pracovníky.
- Týmoví vedoucí (např. projektoví manažeři) – zaměřují se na konkrétní úkoly, akce či projekty a zajišťují jejich realizaci v souladu s cíli firmy.

- Bez ohledu na konkrétní pozici lze vymezit pět základních rolí, které manažer typicky zastává:
- Lídr – motivuje tým, stanovuje cíle a vede zaměstnance k jejich dosažení.
- Koordinátor – organizuje práci členů týmu, rozděluje úkoly a dohlíží na jejich plnění.
- Rozvojový pracovník – podporuje profesní růst zaměstnanců, zajišťuje školení a napomáhá budování týmové spolupráce.
- Administrátor – spravuje provozní agendu, jako jsou rozvrhy, docházky, nákupy nebo vedení dokumentace.
- Motivátor – aktivně podporuje pracovní morálku a spokojenost zaměstnanců prostřednictvím motivace a uznání.
- Úspěšný manažer by měl disponovat několika zásadními schopnostmi a vlastnostmi. Mezi klíčové dovednosti patří:
- Organizační schopnosti – důležité pro efektivní řízení úkolů a týmových procesů.
- Time management – schopnost správně rozvrhnout čas a stanovovat priority.
- Rozhodnost – schopnost činit informovaná a včasná rozhodnutí. Zodpovědnost – ochota nést odpovědnost nejen za vlastní práci, ale i za výkonnost celého týmu.
- Komunikační dovednosti – zahrnují jasné zadávání úkolů, zpětnou vazbu i aktivní naslouchání. Kritické myšlení – schopnost analyzovat situace a hledat racionální a efektivní řešení.
- Zkušenosti – znalost prostředí a praxe v oboru jsou předpokladem pro budování důvěry a efektivní vedení týmu. (Indeed editorial team, 2025)

3.6 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze chápat jako strategický, ucelený a systematický přístup zaměřený na získávání, rozvoj a uspokojování potřeb pracovníků v rámci organizace. Podle definice autorů Boxalla a Purcella (2003, s. 1) se jedná o soubor činností, které souvisejí s řízením vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Watson (2010, s. 919) přistupuje k této problematice komplexněji a popisuje řízení lidských zdrojů jako manažerskou činnost, jež se zaměřuje na efektivní využívání úsilí, schopností a loajality pracovníků takovým

způsobem, který podporuje dlouhodobou udržitelnost a rozvoj organizace. (Armstrong, 2016)

Hlavními cíli řízení lidských zdrojů jsou především: napomáhat dosažení strategických záměrů organizace prostřednictvím účinného řízení lidských zdrojů v souladu s její celkovou strategií, přispívat k formování organizační kultury orientované na výkonnost a kvalitu, zajistit organizaci kvalifikované, loajální a motivované pracovníky, vytvářet pozitivní vztahy na pracovišti a podporovat atmosféru důvěry a spolupráce mezi vedením a zaměstnanci, podporovat efektivní využití lidského potenciálu v souladu s celkovým řízením výkonnosti. Dyer a Holder (1988, s. 22–28) uvádějí, že cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení dostatečného počtu pracovníků s potřebnými schopnostmi a očekávaným pracovním nasazením. Guesta (1987) chápe tento proces jako prostředek k dosažení pracovní efektivity prostřednictvím zvýšení pracovní motivace, spokojenosti, loajality a adaptability pracovní síly. Boxall (2007, s. 63) shrnuje účel řízení lidských zdrojů jako snahu o zachování životaschopnosti organizace pomocí udržitelně nastaveného systému řízení lidí, který je ekonomicky efektivní a zároveň sociálně přijatelný. (Armstrong a Taylor, 2015)

4 ANALYTICKÉ NÁSTROJE PODNIKU

4.1 Finanční analýza

Finanční analýza představuje systematický postup, jehož cílem je poskytnout podklady pro kvalifikované rozhodování o ekonomickém stavu podniku. Jejím základem je práce s daty obsaženými ve finančních výkazech, zejména v rozvaze, výkazu zisku a ztráty, či přílohách. Analýza umožňuje zpětné zhodnocení minulého vývoje firmy, posouzení její současné finanční situace i predikci budoucích podmínek. Z toho důvodu bývá označována za nástroj, který spojuje minulost, přítomnost a budoucnost podniku v jednom analytickém rámci.

Hlavní přínos finanční analýzy spočívá ve schopnosti identifikovat klíčové informace potřebné pro řízení firmy. Pomáhá managementu odhalit silné a slabé stránky finančního zdraví podniku a slouží jako východisko pro plánování, rozhodování a hodnocení výsledků. Její význam přesahuje rámec samotného řízení – nachází uplatnění i v dalších oblastech, jako je strategické plánování, hodnocení investic nebo komunikace s externími partnery, například bankami, investory či dodavateli. Z historického hlediska je finanční analýza spjata s rozvojem účetních výkazů a vznikla z potřeby lépe interpretovat výsledky hospodaření. Postupem času se vyvinula v nástroj, který umožňuje nejen sledování minulého vývoje, ale také projektování budoucnosti, čímž získává důležité místo ve finančním plánování podniku. Výsledky finanční analýzy tvoří vstupní údaje pro další ekonomická rozhodnutí, zejména v oblasti krátkodobého i dlouhodobého řízení.

Význam finanční analýzy se projevil také v praxi, kde se uplatňuje při posuzování bonity podniku, jeho schopnosti dostát závazkům nebo efektivnosti hospodaření. Využívají ji různí uživatelé – od interního managementu přes investory až po věřitele. Každý z nich v ní hledá specifické odpovědi: vedení podniku sleduje výnosnost a stabilitu, banky hodnotí schopnost splácet závazky, investoři posuzují míru rizika a očekávaný výnos. (Růčková, 2021)

4.2 Analýza PEST

PEST analýza se zaměřuje na identifikaci a hodnocení vnějších faktorů, které podnik nemůže přímo ovlivnit, ale musí s nimi při svém strategickém rozhodování počítat. Tyto okolnosti mohou nabývat různých forem a jejich dopad na podnikatelské prostředí bývá

zásadní. Je proto nezbytné věnovat těmto aspektům odpovídající pozornost a v rámci strategického plánování zohlednit jejich aktuální stav i možný budoucí vývoj. Smyslem analýzy je podchytit klíčové proměnné, které mohou ovlivnit směřování firmy, a umožnit tak efektivní přizpůsobení se měnícím se podmínkám. Analýza zahrnuje čtyři základní oblasti makroprostředí – politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které společně tvoří rámec, v němž firma operuje. (Bernátek, 2012)

4.3 Porterův model 5 sil

Jedním z nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí je model pěti sil podle Michaela Portera. Ten zohledňuje vliv různých subjektů, které mohou působit jako hrozby pro podnik působící na daném trhu. První z těchto sil představují potenciální konkurenti – tedy podniky, které zatím na trhu nepůsobí, ale mohou do něj vstoupit. Jejich příchod může výrazně narušit dosavadní rovnováhu a znamená riziko pro stávající účastníky trhu. Naopak v případě, že jsou bariéry vstupu vysoké a riziko příchodu nových subjektů nízké, mohou stávající podniky využít situace ke zvýšení cen a maximalizaci zisku. Druhou silou je intenzita konkurenčního boje mezi již existujícími podniky. Pokud je tato rivalita nízká, mohou firmy těžit z relativní stability a orientovat se na cenovou politiku vedoucí k vyšší rentabilitě. Silná konkurence však často vede k cenovým válkám, což negativně ovlivňuje marže a celkovou ziskovost podnikání. Třetí silou jsou kupující. Ti mohou vyvíjet tlak na snižování cen nebo zvyšování kvality a úrovně poskytovaných služeb. Tím mohou nepřímo zvyšovat náklady firem, což může ohrozit jejich ziskovost. Pokud však kupující nemají silnou vyjednávací pozici, firma má větší prostor k uplatnění vlastní cenové politiky. Čtvrtou silou jsou dodavatelé. Jejich vliv stoupá, pokud dokáží účinně ovlivňovat ceny vstupů nebo kvalitu dodávaných materiálů. V případě, že jsou dodavatelé silní, musí podnik často akceptovat méně výhodné podmínky, což vede ke snížení výnosnosti. Naopak v situaci, kdy jsou dodavatelé oslabeni, může firma vyjednat lepší podmínky a snížit náklady. Poslední silou je hrozba substitutů – tedy produktů, které mohou částečně nebo plně nahradit nabízený výrobek nebo službu. Jejich přítomnost omezuje schopnost firmy určovat cenu a snižuje její ziskový potenciál. V případě, že je množství substitutů omezené, má podnik větší prostor pro cenovou strategii a zajištění vyšších zisků. (Beránková, 2019)

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU MSV METAL STUDÉNKA, A.S.

5.1 Historie

Společnost sídlící ve Studénce má kořeny sahající až do roku 1900, kdy byla založena jako Staudinger Waggonfabrik, A.G. Již od svého vzniku se firma orientovala na výrobu železničních vozidel a jejich komponentů, čímž si postupně vybudovala silnou pozici na evropském trhu. V průběhu 20. století firma několikrát změnila název a vlastnickou strukturu – známá byla například pod názvem Vagonka Studénka, později také Thrall Vagonka Studénka, a.s. (MSV Metal Studénka, a.s., 2006)

5.2 Sledované období

V roce 2006 došlo k přejmenování podniku na MSV Metal Studénka, a.s., čímž byla potvrzena kontinuita se strojírenskou a hutní výrobou, zejména v oblasti výkovků a kovových komponentů pro železniční a dopravní průmysl. V tomto období se podnik nadále zaměřoval na výrobu výkovků, táhlových a nárazových ústrojí, závěsných zařízení a dalších kovových částí. Ačkoliv firma měla určité výrobní a obchodní úspěchy, postupně se začaly projevovat výrazné finanční problémy. Ty eskalovaly v roce 2011, kdy firma dosáhla tržeb ve výši přibližně 660 milionů Kč, ale vlastní kapitál klesl do záporných hodnot. Společnost vykazovala značnou míru zadlužení, rostoucí náklady a pokles likvidity. Tyto faktory vyústily ve vyhlášení insolvence a vstup firmy do insolvenčního řízení. V roce 2011 podnik zaměstnával kolem 356 zaměstnanců a disponoval zakázkovou knihou v objemu cca 230 milionů Kč, ale jeho hospodaření již nebylo udržitelné. (MSV Metal Studénka, a.s., 2006)

5.3 Současnost

V současnosti je MSV Metal Studénka, a.s. stabilizovaným výrobcem s významným postavením na evropském trhu. Firma se profiluje jako specialista na kování a výrobu klíčových komponentů pro železniční průmysl, včetně tažných háků, šroubovek, nárazníků, táhlových ústrojí a dalších konstrukčních dílů. Nadále působí ve Studénce, kde má k dispozici rozsáhlé výrobní zázemí. Podnik pravidelně investuje do modernizace technologií, účastní se mezinárodních veletrhů (např. InnoTrans v Berlíně) a orientuje se na zákazníky v Evropě i mimo ni. Důraz klade na kvalitu, technickou způsobilost

a certifikaci svých výrobků v souladu s evropskými normami. (MSV Metal Studénka, a.s., 2006)

5.4 Charakteristika globální situace ve sledovaném období

Období let 2005 až 2011 bylo na globální úrovni ve znamení výrazných změn v hospodářském i technologickém vývoji. V předkrizových letech (2005–2007) docházelo ve světové ekonomice k poměrně stabilnímu růstu, zejména díky expanzi rozvojových ekonomik, jako byly Čína, Indie či Brazílie, které zvyšovaly svou průmyslovou produkci a podílely se na růstu globální poptávky po surovinách i průmyslovém zboží. V rámci průmyslové výroby docházelo k postupnému přesouvání kapacit do levnějších regionů, zejména do Asie. To vytvářelo tlak na evropské výrobce, včetně podniků v oblasti strojírenství a železničního průmyslu. Zároveň se začala více prosazovat automatizace, standardizace a digitalizace výroby, což nahrávalo firmám, které byly schopné rychle investovat do moderních technologií. Z hlediska surovinových trhů bylo sledované období spojeno s kolísáním cen energií a kovů, což mělo vliv na nákladovou strukturu firem v těžkém průmyslu. Do popředí se dostávaly otázky energetické efektivity a snižování provozních nákladů, zejména ve výrobě s vysokou materiálovou náročností. (Duignan)

Významným faktorem ovlivňujícím podnikání byla rovněž regulatorní a environmentální politika, která v Evropské unii začala důsledněji uplatňovat požadavky na ekologické standardy, emisní limity a bezpečnostní normy. Firmy se musely přizpůsobit nejen v oblasti výroby, ale i v oblasti dokumentace, certifikace a obchodních vztahů. V oblasti pracovního trhu došlo v některých státech střední a východní Evropy k odlivu kvalifikované pracovní síly směrem na Západ, což způsobovalo potíže průmyslovým podnikům, které závisely na technicky vzdělaných zaměstnancích. Z hlediska financování podnikatelských aktivit byl přístup ke kapitálu v první části sledovaného období poměrně snadný, avšak s přibývajícími strukturálními problémy a rostoucími riziky (zejména kolem roku 2010) se přístup ke kapitálu začal zpříšňovat, a to zejména pro podniky bez silné finanční bilance. (Duignan)

6 FINANČNÍ ANALÝZA

6.1 Odůvodnění

Finanční analýza byla v této práci provedena za účelem podrobného zhodnocení vývoje ekonomické situace společnosti MSV Metal Studénka, a.s. v období let 2005 až 2011. Toto období bylo pro podnik zásadní, neboť vyústilo v vyhlášení insolvence, která představovala zásadní milník v jeho vývoji. Cílem finanční analýzy je ověřit, zda existovaly měřitelné finanční indikátory, které by signalizovaly postupné zhoršování finančního zdraví podniku, a zda bylo možné tyto problémy identifikovat v předstihu na základě vývoje klíčových ukazatelů. Podnik působil v náročném průmyslovém odvětví, kde je typická vysoká kapitálová náročnost, závislost na stabilním cash flow a potřeba řízení rozsáhlých výrobních a materiálových vstupů. Vzhledem k těmto charakteristikám je vhodné analyzovat zejména rentabilitu, likviditu, zadluženost a strukturu aktiv, které vypovídají o schopnosti podniku generovat zisk, plnit závazky a udržet finanční rovnováhu. Zvláštní pozornost je věnována ukazatelům, které mohou napomoci vysvětlit, proč se podnik s historicky silným výrobním zázemím a významnou tradicí v oblasti železničního průmyslu dostal do situace, kdy nebyl schopen dostát svým finančním závazkům.

6.2 Metodika

Finanční analýza se bude zaměřovat na ukazatele:

- Rentabilita
- Likvidita
- Zadluženost
- Kapitálová stabilita
- Vztahy mezi používanými ukazateli

(Scholleová a Štamfestová, 2015)

6.3 Analýza

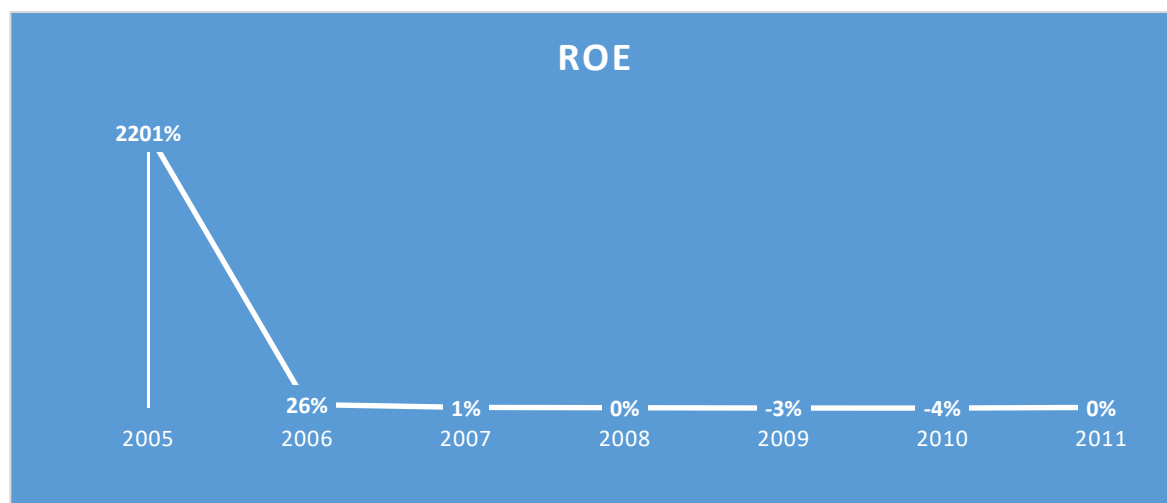
Tabulka 1 Finanční analýza

V tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
aktiva	387466	370262	462883	646103	531797	366741	395780
DFM	0	0	0	0	0	200	200
Oběžná aktiva	262929	251523	339372	199808	101133	170246	278322
Krátkodobý finanční Majetek	29157	4221	9625	35768	10460	10462	11012
Krátkodobé závazky	345022	97638	147081	189550	111309	135575	198493
Vlastní kapitál	-2788	55950	121265	308806	275215	104466	-263799
Cizí kapitál	385889	310750	336745	324928	242932	250750	648265
Finanční Výsledek hospodaření	-61367	14376	699	-291	-9064	-4217	-533
zisk za prodej zboží	210	81	81	340	16	32	15
ODPISY	15874	28283	17671	12886	19458	30083	26762
Zásoby	136299	147725	197734	199800	137272	103623	191147
Pohledávky	94150	91509	119559	191408	136572	76592	183162
Peníze na účtech	28775	4043	9028	35404	14274	10193	12006

Výsledky výpočtů	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
kapitálová stabilita	-73 %	1526 %	2648 %	4873 %	5312 %	2941 %	-6861 %
podíl oběžných aktiv	67,86	67,93	73,32	30,93	19,02	46,42	70,32
Běžná likvidita	0,76	2,58	2,31	1,05	0,91	1,26	1,40
okamžitá likvidita	0,08	0,04	0,07	0,19	0,09	0,08	0,06
ROE	2201 %	26 %	1 %	0 %	-3 %	-4 %	0 %
ROA	-16 %	4 %	0 %	0 %	-2 %	-1 %	0 %
Ziskovost tržeb	-29222 %	17748 %	863 %	-86 %	-56650 %	-13178 %	-3553 %
Zadluženost	100 %	84 %	73 %	50 %	46 %	68 %	164 %
Provozní Cashflow	69080	-98939	-151842	-189063	-152141	-18774	-149587

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbirka listin

6.3.1 Rentabilita vlastního kapitálu

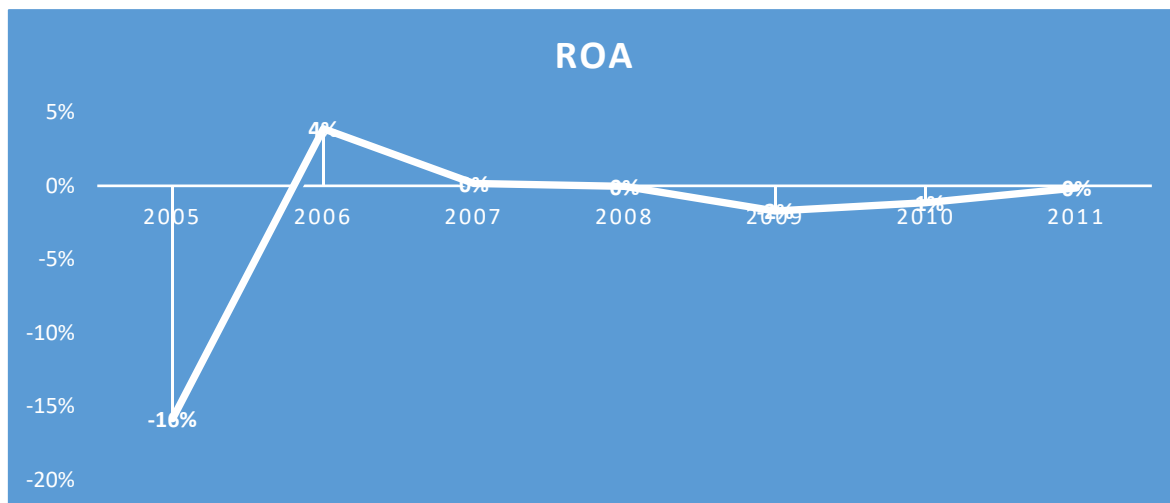


Obrázek 3 Rentabilita vlastního kapitálu

Zdroj: vlastní

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) ukazuje, jak efektivně podnik zhodnocuje prostředky vlastních investorů. V analyzovaném období dosahoval ROE velmi nestabilních hodnot, které byly výrazně ovlivněny záporným vlastním kapitálem v některých letech. Například v roce 2005 činil extrémních 2201 %, což bylo způsobeno nízkou hodnotou vlastního kapitálu a záporným hospodářským výsledkem. V dalších letech se ukazatel pohyboval kolem nulové nebo mírně záporné hodnoty, což signalizuje nízkou výnosnost vlastních zdrojů a nedostatečnou schopnost vytvářet zisk.

6.3.2 Rentabilita aktiv

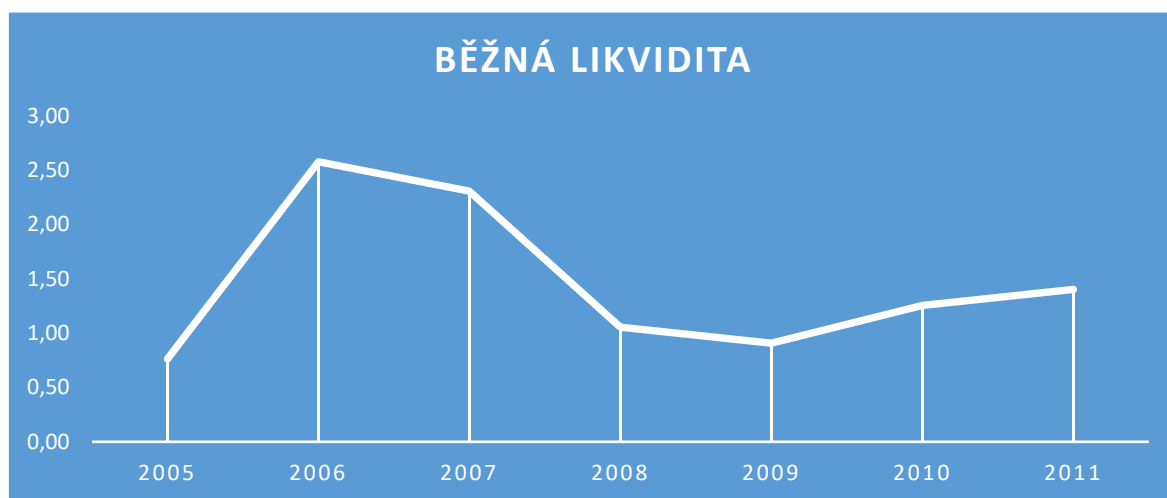


Obrázek 4 Rentabilita aktiv

Zdroj: vlastní

Rentabilita aktiv (ROA) sleduje, jak efektivně podnik využívá veškerá svá aktiva k dosažení zisku. Hodnoty ROA byly po celé sledované období velmi nízké, často záporné, což odráží nízkou efektivitu hospodaření podniku. Nejvyšší hodnoty byly zaznamenány v roce 2006 (4 %), avšak v ostatních letech se ukazatel pohyboval těsně kolem nuly nebo v záporných hodnotách, což vypovídá o nedostatečné schopnosti podniku generovat výnos z vloženého majetku.

6.3.3 Běžná likvidita



Obrázek 5 Běžná likvidita

Zdroj: vlastní

Ukazatel běžné likvidity hodnotí schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv. Doporučené rozmezí je obvykle 1,5–2,5. Ve sledovaném období dosáhla běžná likvidita nejvyšší hodnoty v roce 2006 (2,58), avšak v dalších letech se postupně snižovala. Kritických hodnot pod hranici 1 dosáhla v roce 2005 (0,76) a v roce 2009 (0,91), což značí potenciální problémy s krátkodobou platební schopností.

6.3.4 Okamžitá likvidita

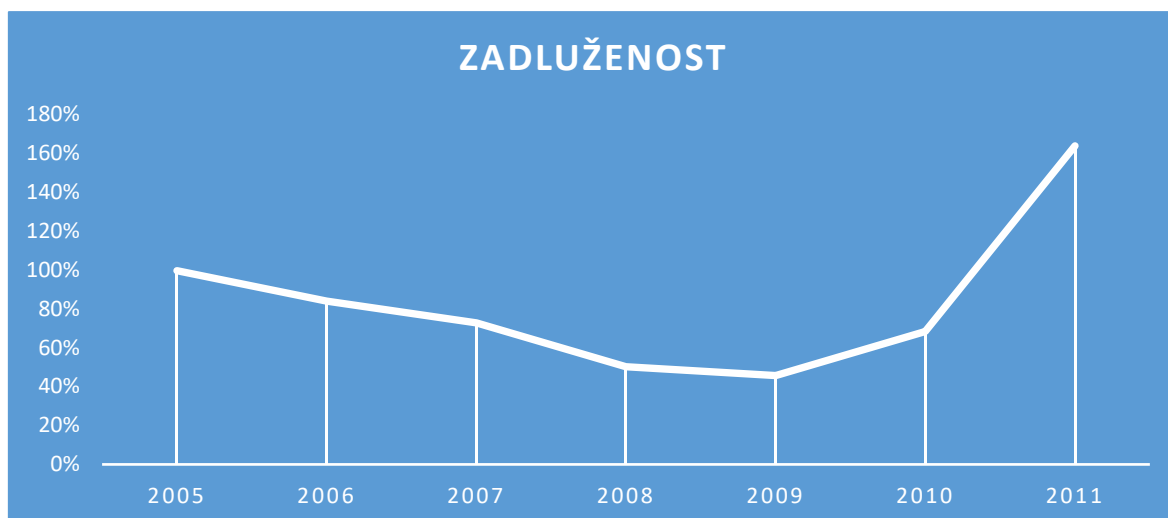


Obrázek 6 Okamžitá likvidita

Zdroj: vlastní

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost podniku okamžitě uhradit své závazky z nejlikvidnějších prostředků (např. peněžních prostředků a krátkodobých finančních aktiv). Hodnoty tohoto ukazatele byly po celé období velmi nízké – v rozmezí 0,04 až 0,19. To jednoznačně ukazuje na kriticky nízkou schopnost firmy reagovat na náhlé finanční potřeby, což je rizikové zejména v době krize nebo nečekaného výpadku příjmů.

6.3.5 Zadluženost



Obrázek 7 Zadluženost

Zdroj: vlastní

Zadluženost měří podíl cizích zdrojů na financování celkových aktiv podniku. Hodnota nad 100 % již značí, že cizí kapitál převyšuje veškerý majetek firmy. Ve sledovaném období byla zadluženost extrémně vysoká, zejména v roce 2005 (100 %) a následně opět v roce 2011, kdy dosáhla až 164 %. To odráží silnou závislost na externím financování, nízkou finanční stabilitu a zvýšené riziko pro věřitele.

6.3.6 Kapitálová stabilita



Obrázek 8 Kapitálová stabilita

Zdroj: vlastní

Ukazatel kapitálové stability vyjadřuje poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. V ideálním případě by měl být kladný a vyšší než 1. Ve sledovaném období však podnik často vykazoval záporný vlastní kapitál, což způsobovalo záporné a nerelevantní hodnoty. Například v roce 2005 činil poměr -73% , v roce 2011 dokonce -6861% . Takto výrazná odchylka signalizuje velmi vážnou finanční nestabilitu a faktické předlužení.

6.4 Shrnutí výsledků

Na základě provedené finanční analýzy společnosti MSV Metal Studénka, a.s. za období let 2005 až 2011 lze identifikovat několik klíčových problémových oblastí, které postupně vedly ke zhoršování její finanční stability a konkurenceschopnosti. Rentabilita vykazovala dlouhodobě velmi nízké až záporné hodnoty. Ukazatel ROE byl výrazně zkreslen záporným vlastním kapitálem, což vedlo k extrémním číselným hodnotám, které ovšem nereflektovaly reálnou výnosnost. Ukazatel ROA kolísal kolem nuly a ve většině let nebyl schopen pokrýt náklady na aktiva, což vypovídá o nízké efektivitě hospodaření. Zvláště znepokojivá byla ziskovost tržeb, která v několika letech dosahovala silně negativních hodnot, což ukazuje na chronickou ztrátovost podniku. Likvidita v jednotlivých letech výrazně kolísala. Běžná likvidita se sice v některých letech pohybovala v doporučeném rozmezí (např. 2006–2007), avšak ve zbytku období signalizovala potíže s krátkodobou platební schopností. Okamžitá likvidita zůstávala po celou dobu extrémně nízká, což potvrzuje nedostatek rychle likvidních prostředků a riziko okamžité platební neschopnosti. Zadluženost podniku byla velmi vysoká a od roku 2009 nebezpečně rostla, až v roce 2011 překročila hodnotu 160% . Kapitálová stabilita, vyjádřená poměrem vlastního a cizího kapitálu, se dostala do závažně záporných hodnot, což odráželo záporný vlastní kapitál a finanční nerovnováhu. Tato situace znamenala zásadní problém pro další financování a důvěryhodnost podniku na trhu. Z pohledu struktury aktiv docházelo k postupnému úbytku oběžných aktiv, což vedlo ke zhoršení likvidity i flexibility podniku.

6.5 Závěr

Výsledky finanční analýzy jednoznačně potvrzují, že se podnik MSV Metal Studénka, a.s. v průběhu let 2005–2011 nacházel v postupně se prohlubujících finančních potížích. Snižující se rentabilita, kriticky nízká likvidita, rostoucí zadluženost a ztráta kapitálové stability poukazují na to, že podnik dlouhodobě nedokázal generovat dostatečné příjmy na pokrytí svých závazků a efektivně řídit své finanční zdroje. Tyto skutečnosti sehrály významnou roli v jeho vstupu do insolvenčního řízení v roce 2011.

7 ROZŠÍŘENÍ O ANALÝZU PEST

Tabulka 2 Analýza PEST

Analýza PEST		
	Faktor	Hodnocení
Politické Faktory		
	Vstup České republiky do Evropské unie	4
	Zavádění evropských norem a regulací	2
	Podpora exportu a investic	3
Ekonomické faktory		3
	Ekonomický růst	4
	Kolísání cen energií a surovin	2
	Kurz koruny a exportní nevýhoda	2
Sociální faktory		2,7
	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	2
	Růst mzdových nároků	2
	Tradie strojírenství v regionu	3
Technologické faktory		2,3
	Tlak na modernizaci výroby	2
	zavádění digitalizace a lean přístupů	2
	Potenciál pro výzkumnou spolupráci	3
		2,3
Celkový průměr		2,6

Zdroj: vlastní

7.1 Zhodnocení

Pro objektivní posouzení vnějšího prostředí, ve kterém společnost MSV Metal Studénka, a.s. působila v letech 2005–2011, byla provedena PEST analýza. Jednotlivé faktory byly ohodnoceny na škále od 1 do 5, kde 1 představuje velmi nepříznivý vliv na podnik a 5 velmi příznivý vliv. Výsledkem je kvantifikovaný pohled na politické, ekonomické, sociální a technologické faktory ovlivňující činnosti podniku. Na základě provedené PEST analýzy, která hodnotila vliv jednotlivých složek makroprostředí na podnik MSV Metal Studénka, a.s. v letech 2005–2011, lze konstatovat, že vnější prostředí bylo pro podnik celkově mírně nepříznivé, s celkovým průměrným skóre 2,6 bodu z 5. Nejlépe hodnocenou oblastí byla politická sféra (průměr 3,0), která se pozitivně projevila zejména v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie. Tato událost rozšířila exportní

možnosti a přinesla větší otevřenost trhů. Naopak negativně působily požadavky na přizpůsobení se evropským normám a rostoucí regulace. Ekonomické faktory dosáhly rovněž průměrného skóre 2,7, přičemž pozitivně byla vnímána konjunktura první poloviny sledovaného období. Nepříznivý vliv mělo kolísání cen vstupů a posilování české koruny, které komplikovalo exportní strategii.

Nejslabšími oblastmi byly sociální (2,3) a technologické faktory (2,3). V sociální oblasti podnik čelil nedostatku kvalifikovaných pracovníků a rostoucím personálním nákladům.

V technologické rovině pak nebyl dostatečně využit potenciál inovací a digitalizace, přestože se jednalo o období, kdy konkurence modernizovala své výrobní kapacity. Z hlediska celkového dopadu lze uzavřít, že vnější prostředí ve sledovaném období kladlo na podnik zvýšené nároky, přičemž právě slabší schopnost reagovat na technologické a personální výzvy mohla přispět k jeho postupnému ekonomickému oslabování.

8 ANALÝZA ŽIVOTASCHOPNOSTI PODNIKU

8.1 Odůvodnění

Pro hlubší posouzení ekonomického a organizačního stavu podniku MSV Metal Studénka, a.s. v letech 2005–2011 byla v rámci praktické části práce zvolena analýza životaschopnosti podle H. Pollaka. Tato metoda umožňuje komplexní a strukturované hodnocení schopnosti podniku dlouhodobě fungovat, plnit své závazky, rozvíjet se a přizpůsobovat se vnějšímu prostředí. Oproti klasické finanční analýze, která se opírá převážně o ekonomické ukazatele, nabízí Pollakův přístup širší pohled na vnitřní i vnější faktory ovlivňující celkovou kondici podniku. Vzhledem k tomu, že podnik MSV Metal Studénka v daném období čelil poklesu zisku, negativním provozním cash flow, růstu zadluženosti a ztrátě kapitálové stability, bylo vhodné doplnit výsledky finanční analýzy o metodu, která zohlední i nehmotné aspekty fungování firmy. Pollakův model v tomto směru umožňuje identifikovat i ty slabiny, které se nemusí bezprostředně projevit v účetních výkazech – jako je například nízká míra inovací, nespokojenost pracovníků nebo omezená adaptabilita firmy na měnící se prostředí. Díky této metodě je možné nejen kvantifikovat celkovou životaschopnost podniku, ale také konkrétně určit kritické oblasti, jejichž zanedbání mohlo přispět k následnému úpadku a vstupu do insolvenčního řízení.

8.2 Zvolená metoda hodnocení

Základem tohoto přístupu je soubor deseti klíčových charakteristik, které reflektují důležité aspekty ekonomické, organizační i strategické roviny podniku. Patří mezi ně například finanční výsledek, spokojenost zákazníků, výzkum trhu, motivace zaměstnanců, kapitálová základna, ale i lokalizace firmy nebo vztah k životnímu prostředí. Každá charakteristika je ohodnocena pomocí bodového skóre na stupnici 0 až 10, přičemž každému kritériu je zároveň přidělena cílová váha (v bodech) podle jeho důležitosti. Výsledný bodový zisk se pak převádí na celkové procento životaschopnosti.

8.3 Hodnocení

Tabulka 3 Analýza životaschopnosti

Hodnocení životaschopnosti podniku podle H. Pollaka			
Charakteristika	cíl bodů	Hodnocení před	komentář
Finanční výsledek	8	2	Většina let s negativním ziskem
Spokojenost finančních účastníků	6	1	Vysoká zadluženost, pokles vlastního kapitálu
Spokojenost zákazníků	10	4	Pokles tržeb, slabá ziskovost z prodeje zboží
Výrobky odpovídající trhu	12	5	Omezený růst tržeb, stagnace odbytu
Výzkum trhu a zaměření na inovace	13	3	Žádné doklady o inovační aktivitě ve sledovaném období
Školení a motivace zaměstnanců	8	4	Žádné doklady o školení a motivaci zaměstnanců, pravděpodobně omezováno kvůli úsporám
Kapitálová základna	10	2	Extrémní pokles vlastního kapitálu, rok 2011 = silně záporný VK
Spolehlivý dodavatelé	7	4	Krátkodobé závazky rostly, může naznačovat tlaky ve vztazích
Lokalizace podniku	11	6	Výhodná poloha v průmyslovém regionu s tradicí
Poměr k životnímu prostředí	5	3	Žádné zásadní ekologické problémy, ale ani nadstandardní aktivita

Zdroj: tabulka 1 a vlastní

8.3.1 Souhrnné hodnocení

- Cílový součet bodů: 100
- Získáno „před“ sanací: 34
- Životaschopnost: 34%

8.4 Závěr analýzy

Na základě modelu H. Pollaka dosahuje podnik MSV Metal Studénka v letech 2005–2011 hodnoty životaschopnosti 34 % z cílového stavu. To je hodnota, která indikuje závažné systémové problémy v řízení, výkonnosti i ekonomické rovnováze. Hodnoty jsou podprahové zejména v oblastech ziskovosti, kapitálové základny a inovací. Tento

výsledek silně koresponduje s výsledky finanční analýzy, které rovněž prokázaly ztrátu rentability, likvidity i finanční stability. Výsledné hodnocení poukazuje na to, že firma již ve sledovaném období naplňovala podmínky nedostatečné životaschopnosti, které následně vyústily v insolvenční řízení.

9 NÁVRHY MOŽNÝCH OPATŘENÍ

1. Zavedení včasného varovného systému Pravidelné sledování klíčových finančních ukazatelů (rentabilita, likvidita, zadluženost) prostřednictvím finančního monitoringu by mohlo vést k rychlejší detekci odchylek od normálu. Vhodným nástrojem by bylo využití benchmarkingu, tvorba scénářů a stanovení kritických mezí pro jednotlivé ukazatele.
2. Zlepšení řízení nákladů a zavedení ABC metody Vzhledem k vysoké materiálové a energetické náročnosti výroby by významně pomohla implementace Activity-Based Costing (ABC) pro přesnější rozpočtování nákladů a identifikaci neefektivních činností. Tato metoda by umožnila lépe alokovat režijní náklady a optimalizovat vnitropodnikové procesy.
3. Důsledná správa likvidity a oběžných aktiv Krátkodobé finanční problémy mohly být zmírněny lepším řízením oběžných aktiv, zejména pohledávek a zásob. Doporučuje se zavedení cash-flow plánování, sjednávání kratších splatností pohledávek a současně prodloužení závazků, kde je to možné.
4. Diversifikace odběratelů a trhů Závislost na omezeném okruhu zákazníků nebo trhů mohla zvýšit zranitelnost. Doporučuje se rozšíření portfolia odběratelů, případně hledání nových segmentů trhu, například v zahraničí nebo v navazujících odvětvích.
5. Zavedení krizového řízení (krizový plán) Vzhledem ke zhoršující se situaci měl podnik připravit krizový plán, který by obsahoval scénáře vývoje, plánovaná opatření a odpovědnosti. Včasná aplikace restrukturalizačních kroků (např. omezení kapacit, prodej nepotřebného majetku, změna strategie) mohla oddálit nebo předejít úpadku.
6. Zvýšení investic do technologické modernizace Nízká inovační schopnost firmy a technologická zaostalost v porovnání s konkurencí mohla přispět ke ztrátě zakázek. Cílené investice do automatizace a digitalizace výroby by přinesly zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti.
- 7.

ZÁVĚR

Analýza hospodaření společnosti MSV Metal Studénka, a.s. v období let 2005–2011 prokázala, že podnik v uvedeném období čelil závažným finančním a provozním problémům, které měly kumulativní charakter a vyústily v úpadek. Finanční analýza ukázala na výrazné zhoršení klíčových ukazatelů – rentabilita podniku byla dlouhodobě nízká až záporná, běžná i okamžitá likvidita často nedosahovaly doporučených hodnot, zadluženost rostla a kapitálová stabilita byla narušena až do té míry, že vlastní kapitál se stal záporným. Zejména dlouhodobě záporné provozní cash flow ukázalo, že podnik nebyl schopen generovat dostatek peněžních prostředků na zajištění svého běžného provozu. Z analýzy životaschopnosti podle H. Pollaka vyplynulo, že podnik dosáhl pouhých 34 bodů ze 100, což odpovídá velmi nízké úrovni odolnosti a adaptability. Tato skutečnost potvrzuje, že problémy nebyly pouze dočasné či cyklické, ale že šlo o hlubokou strukturální krizi spojenou s neefektivním řízením, nedostatečnou modernizací výroby a nízkou schopností reagovat na změny v okolním prostředí. Dalším faktorem, který přispěl ke krizi, byly nepříznivé vlivy vnějšího prostředí identifikované pomocí PEST analýzy – především cenová nestabilita vstupů, nízká míra inovací, nedostatek kvalifikované pracovní síly a rostoucí konkurenční tlak. Kombinace těchto faktorů vedla ke ztrátě konkurenceschopnosti a k postupnému narušení finanční rovnováhy. Závěrem lze konstatovat, že včasná detekce varovných signálů, důsledné sledování finančních ukazatelů a uplatnění efektivních nástrojů krizového řízení mohly včas přispět ke stabilizaci podniku. Tato práce proto nejen popisuje konkrétní případ podnikové krize, ale zároveň nabízí metodický rámec využitelný pro hodnocení životaschopnosti jiných firem, a to zejména v období ekonomické nejistoty a rostoucí tržní konkurence.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Seznam použité literatury musí být vždy vypracován podle použité citační normy v rámci závěrečné práce. Následující ukázky seznamu použité literatury vychází z citační normy ČSN ISO 690:2022, kde se řazení seznamu řídí zvolenou metodou odkazování.

1. ANTUŠÁK, Emil a VILÁŠEK, Josef. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
2. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong 's handbook of strategic human resource management*. Sixth edition. London: Kogan Page, 2016. ISBN 978-07-494-7682-3.
4. BERÁNKOVÁ, Sarah, 2019. *Marketingová strategie basketbalového klubu KP Brno*. Bakalářská. Brno: Masarykova univerzita.
5. BERNÁTEK, Jakub, 2012. *STRATEGICKÁ ANALÝZA KONKRÉTNÍHO PODNIKU*. Bakalářská. Brno: Masarykova univerzita.
6. BLAŽEK, Jiří; JANOVEC, Michal; PAŘÍZKOVÁ, Ivana; TOMÁŠKOVÁ, Eva a SCHWEIGL, Johan, 2020. *Ekonomické základy práva*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-699-3.
7. DUGNAN, Brian. Financial crisis of 2007–08. Online. S. 4. Dostupné z: <https://www.britannica.com/money/financial-crisis-of-2007-2008>. [cit. 2025-04-14].
8. GOZORA, Vladimír, 2000. *Podnikový management*. SPU. ISBN 80-7137-690-6.
9. INDEED EDITORIAL TEAM (ed.), 2025. What is the role of managers and what are their key skills? Online. *Career development*. Roč. 2025, s. 5. Dostupné z: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/role-of-managers>. [cit. 2025-04-14].
10. MÍKA, Vladimír T.; HUDÁKOVÁ, Mária Hudáková a ŠIMÁK, Ladislav, 2015. *Manažment a krizový manažment*. 2. A Žilinská univerzita v Žiline. ISBN 978-80-554-1161-3.

11. *MSV Metal Studénka, a.s.*, 2006. Online. <https://www.msvmetal.cz/>. Dostupné z: <https://www.msvmetal.cz/>. [cit. 2025-04-11].
12. NORTHWEST EXECUTIVE EDUCATION, 2024. What is Business Management? Online. Roč. 2025, s. 5. Dostupné z: <https://northwest.education/insights/management/what-is-business-management/>. [cit. 2025-04-14].
13. O'CONNOR, James, 1987. *The Meaning of Crisis: A Theoretical Introduction*. Blackwell Pub. ISBN 978-0631138198.
14. POLLAK, Harry, 2003. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. C. H. Beck. ISBN 80-7479-803-7.
15. POPESKO, Boris a PAPADAKI, Šárka, 2016. *Moderní metody řízení nákladů*. 2. Grada. ISBN 978-80-247-5773-5.
16. PROCHÁZKOVÁ TAUŠL, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Grada. ISBN 978-80-271-0689-9.
17. RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7 - rozšířené vydání. Grada. ISBN 978-80-271-3124-2.
18. SEYMOUR, Mike a MOORE, Simon, 1999. *The Meaning of Crisis: A Theoretical Introduction*. Cengage Learning EMEA. ISBN 978-0304703296.
19. SCHOLLEOVÁ, Hana a ŠTAMFESTOVÁ, Petra. *Finance podniku Sbíрка řešených příkladů a otázek*. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5544-1.
20. SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
21. SYNEK, Miloslav a KOLEKTIV, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.
22. VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
23. Zákon č. 182/2006 Sb., *o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)*.
24. Zákon č. 256/2004 Sb., *o podnikání na kapitálovém trhu*.
25. Zákon č. 455/1991 Sb.: *Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*, 1991.

26. Zákon č. 513/1991 Sb.: *Obchodní zákoník*.

27. Zuzák, Roman a Königová, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Životní cyklus podniku.....	17
Obrázek 2 Historie vývoje managementu	24
Obrázek 3 Rentabilita vlastního kapitálu	35
Obrázek 4 Rentabilita aktiv.....	36
Obrázek 5 Běžná likvidita.....	36
Obrázek 6 Okamžitá likvidita	37
Obrázek 7 Zadluženost.....	38
Obrázek 8 Kapitálová stabilita.....	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Finanční analýza	34
Tabulka 2 Analýza PEST	40
Tabulka 3 Analýza životaschopnosti	43

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- A. ABC analýza – Activity-Based Costing
- B. PEST– Politické, Ekonomické, Sociální a Technologické faktory
- C. MSV – Moravskoslezská vagónka
- D. NACE / CZ-NACE – Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne (Statistická klasifikace ekonomických činností v Evropském společenství, v ČR CZ-NACE)
- E. ROE – (Rentabilita vlastního kapitálu)
- F. ROA – (Rentabilita aktiv)
- G. CF – Cash flow (peněžní tok)
- H. DFM – Dlouhodobý finanční majetek
- I. VK – Vlastní kapitál
- J. CK – Cizí kapitál
- K. SWOT – Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats (Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)
- L. % - Poměrná hodnota vyjádřená v setinách
- M. a.s. – Akciová společnost
- N. EU – Evropská unie
- O. Kč – Koruna česká (měna)
- P. Tzn. – To znamená
- Q. Např. – Například

SEZNAM PŘÍLOH

0