

Plán řešení krizového vývoje hospodaření vybrané organizace

Bc. Aneta Ingrová

Diplomová práce
2024



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: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Aneta Ingrová
Osobní číslo:	L22413
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Specializace:	Rizikové inženýrství
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Plán řešení krizového vývoje hospodaření vybrané organizace

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska vztahující se k problematice krizového vývoje podniku.
2. Vyberte podnik se zhoršující se ekonomickou situací a zpracujte jeho charakteristiku.
3. Zpracujte analýzu hospodaření daného podniku a jeho finanční zdraví.
4. Na základě výsledků analýzy vytvořte plán řešení krizového vývoje hospodaření podniku.

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

Seznam doporučené literatury:

1. CRANDALL, William, John A. PARNELL a John E. SPILLAN. *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape*. Third edition. USA: CPSIA, 2020. ISBN 9781658747578.
2. KARÁSEK, Petr. *Léčení firem v krizi: krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027106813.
3. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Finance. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027117017.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Dokulil, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **26. dubna 2024**

L.S.

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

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

V Uherském Hradišti dne 4. prosince 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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 diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 26.4.2024

Jméno a příjmení studenta: Bc. Aneta Ingrová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Cílem předložené diplomové práce je zpracování analýzy vývoje hospodaření zvoleného subjektu, zhodnocení jeho finančního zdraví a na základě výsledků analýzy vytvoření plánu řešení vzniklé situace. První část práce obsahuje teorii, související s daným tématem. V praktické části je rozebrána současná situace internetových obchodů s následným zaměřením na konkrétní podnik pohybující se v tomto odvětví. Za účelem naplnění cíle byly využity metody SWOT analýza, skórovací metoda s mapou rizik a rovněž vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy. Na základě strategie spojenectví, která vzešla ze SWOT analýzy, obsahuje aplikační část několik návrhů, jak zvýšit povědomí o podniku a tím pádem ošetřit některé ze zjištěných hrozeb.

Klíčová slova: hospodářská situace, krize, analýza vývoje, internetový obchod

ABSTRACT

The aim of this thesis is to analyse the development of the selected entity's management, evaluate its financial health and, based on the results of the analysis, create a plan to solve the situation. The first part of the thesis contains theory related to the topic. In the practical part, the current situation of online shops is analyzed with a subsequent focus on a specific company moving in this sector. In order to achieve the goal, SWOT analysis, scoring method with risk map and also selected ratios of financial analysis were used. Based on the alliance strategy that emerged from the SWOT analysis, the application section contains several suggestions on how to increase the awareness of the company and thus treat some of the identified threats.

Keywords: economic situation, crisis, development analysis, e-commerce

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jiřímu Dokulilovi, Ph.D. za jeho výborné vedení, cenné rady a připomínky, vstřícnou komunikaci a drahocenný čas vynaložený na konzultace, které mi pomohly k vypracování této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 KRIZE PODNIKU	15
1.1 VZNIK KRIZE	18
1.2 OCHRANA A ŘEŠENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ.....	21
2 FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ FIRMY.....	24
2.1 FINANČNÍ ANALÝZA	26
2.2 ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	27
2.3 POMĚROVÉ UKAZATELE	27
2.3.1 Ukazatele likvidity	28
2.3.2 Ukazatele rentability	29
2.3.3 Ukazatele zadluženosti.....	31
2.3.4 Ukazatele aktivity.....	32
2.3.5 Ukazatele tržní hodnoty	33
2.4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY	33
3 ÚPADEK PODNIKU	35
3.1 SANACE.....	37
3.2 ZÁNİK PODNIKU.....	38
3.3 INSOLVENČNÍ ŘÍZENÍ	41
3.4 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ ÚPADKU	43
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	46
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	47
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	48
6 ANALÝZA ODVĚTVÍ.....	50
6.1 VÝVOJ INTERNETOVÉHO OBCHODOVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	51
6.2 VÝVOJ INTERNETOVÉHO OBCHODU V RÁMCI EU-27	56
6.3 RIZIKA SOUVISEJÍCÍ S INTERNETOVÝM OBCHODEM	58
6.4 SHRUTÍ KAPITOLY	64
7 ANALÝZA FINANČNÍHO HOSPODAŘENÍ PODNIKU	66
7.1 POMĚROVÉ UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	66
7.1.1 Ukazatel celkové zadluženosti	66
7.1.2 Ukazatel míry finanční samostatnosti	67
7.2 POMĚROVÉ UKAZATELE RENTABILITY	68
7.2.1 Rentabilita vloženého kapitálu	68

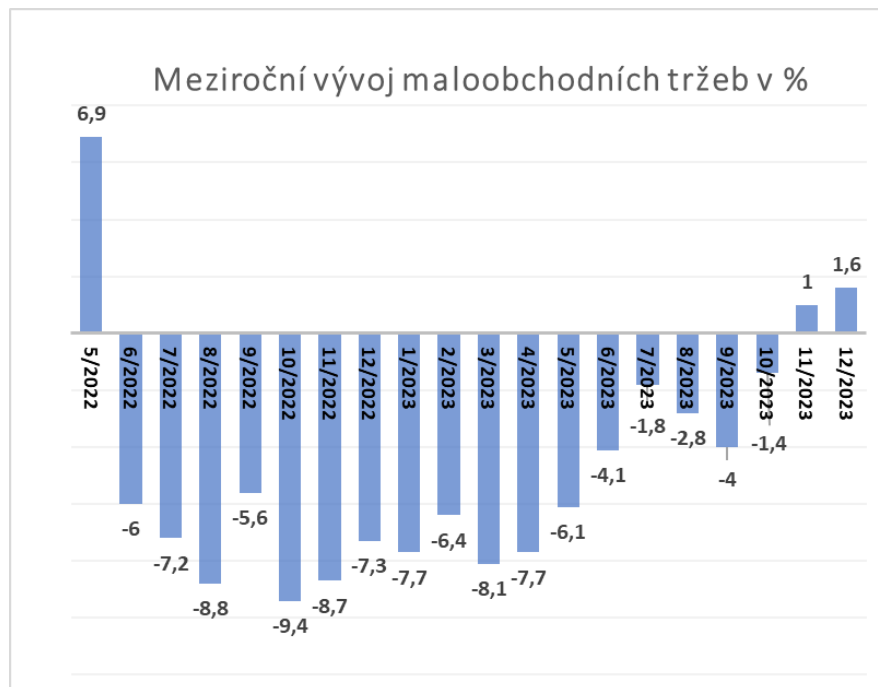
7.2.2	Rentabilita vlastního kapitálu.....	69
7.3	POMĚROVÉ UKAZATELE LIKVIDITY	70
7.3.1	Ukazatel běžné likvidity.....	70
7.3.2	Ukazatel pohotové likvidity	71
7.3.3	Ukazatel okamžité likvidity	72
7.4	POMĚROVÉ UKAZATELE AKTIVITY.....	73
7.4.1	Doba obratu pohledávek.....	73
7.4.2	Rychlost obratu pohledávek.....	74
7.5	ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO HOSPODAŘENÍ PODNIKU	75
8	PLÁN ŘEŠENÍ VZNIKLÉ SITUACE V PODNIKU	81
8.1	ZVIDITELNĚNÍ FORMOU INFLUENCERŮ	82
8.2	ZMĚNY PREFERENCÍ ZÁKAZNÍKŮ	87
8.3	SHRnutí KAPITOLY	88
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK.....	100

ÚVOD

Dnešní doba přináší mnoho změn a překvapení v různých odvětvích. Během posledních několika let došlo k mnoha nečekaným událostem, ať už ve světě financí, podnikání či třeba v oblasti vojenství. Téměř všechny odvětví zažily určitý šok, se kterým se musely nějakým způsobem vypořádat.

Když si jenom zlehka připomeneme události, které způsobily změny ve světě, jako první každého napadne pandemie Covid, jež o sobě dala poprvé vědět ke konci roku 2019. Všichni víme, co se během Covidu stalo, proto toto téma nechci rozebírat podrobně. Okrajově, došlo k omezování svobody, k růstu inflace, všeobecně ke změně chování osob a převážně k mnoha úmrtím. A v moment, kdy jsme si mysleli, že pandemie ustupuje a situace jak u nás, tak ve světě se vrátí zpět do "normálu", nastala další událost. Rok 2022 přinesl zahájení války na Ukrajině, která pokračuje do dnes. Někteří mohou říci, že zde byly určité znaky, které poukazovaly na to, že tato válka nastane. Nicméně dle mého názoru si myslím, že lidé si mysleli, že k této situaci nedojde a hlavně, že nebude trvat tak dlouho. Ostatní státy nebyly vůbec připraveny na tuto situaci. I když nebyly přímo účastníky války, tak samozřejmě chtěli pomoci, jak nejvíc mohli. Ano, chtěli poskytnout pomoc, ale v některých případech dle mého názoru neměly danou pomoc příliš vymyšlenou. Tuto oblast ale nebudeme více rozebírat. Dalším negativním prvkem, který převážně vznikl kvůli válce, je zdražování produktů a služeb, které ovlivnilo situaci mnoha osob. Tyto dvě situace, jelikož zasahovaly do našich životů, byly nejvíce vnímány. Ale nebyly zdaleka jedinými, které se udály. Další událost, která začala v roce 2023 a stále pokračuje, je válka Izraele s Hamásem. V podstatě nikdo neví, kdy začne válka mezi Čínou a Tchaj-wanem, jelikož tyto dvě země mají napjaté vztahy. A v poslední řadě bych chtěla zmínit teroristické útoky, ať jsou uskutečněny pomocí bomb či střelby, stále jich přibývá. Pod pojmem střelba si možná někteří z nás představí jako první střelbu na školách, která se začíná objevovat i v Evropě a minulý rok došlo také ke střelbě na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Během posledních pár let je celkem těžké si vzpomenout na nějakou pozitivní událost co se stala, jelikož se stále objevují negativní události. Tento odstavec jsem věnovalo shrnutí situace ve světě z toho důvodu, že díky těmto situacím byly ovlivněny různé skutečnosti a některé z nich mohly přejít až do stádia krize. Ať se jedná o to, že psychika a rozhodování osob se mohlo, kvůli následkům těchto událostí, změnit. Nebo že došlo k propadu obrátů v různých odvětvích.

Jedním z příkladů, kde byla situace velmi ovlivněna, je maloobchod. Během roku 2021 se vývoj tržeb maloobchodu nacházel v pozitivních hodnotách a nikoho nenapadlo, že dojde za několik měsíců dojde ke snížení. Tržby maloobchodu se od června 2022 začaly pohybovat v záporných hodnotách. Tato situace trvala 17 měsíců, teprve v listopadu 2023, kdy se hodnota maloobchodních tržeb nacházela v kladné hodnotě (Služby - vývoj tržeb ve službách v ČR, 2024, 2024). Aby se maloobchod nacházel v záporných hodnotách po takovou dlouhou dobu to představuje pro některé krizi, která nemusí být zvládnutelná.



Obrázek 1 – Maloobchodní tržby v % (vlastní zpracování na základě dat z: Služby - vývoj tržeb ve službách v ČR, 2024, 2024)

Cílem práce je zpracování analýzy vývoje hospodaření zvoleného subjektu, zhodnocení jeho finančního zdraví a na základě výsledků analýz vytvoření plánu řešení vzniklé situace. Za účelem naplnění cíle práce byly vytipovány následující analytické metody, jedná se o SWOT analýzu a skórovací metoda s mapou rizik. Dále v práci budou použity ukazatele finanční analýzy. Teoretická část se bude zabývat tématy související s touto prací. V praktické části bude představen již zkoumaný podnik, pro kterého bude zpracována finanční analýza a následný plán řešení jeho nastávající situace.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem práce je zpracování analýzy vývoje hospodaření zvoleného subjektu, zhodnocení jeho finančního zdraví a na základě výsledků analýz vytvoření plánu řešení vzniklé situace. Za účelem naplnění cíle práce byly vytipovány následující analytické metody, které jsou v práci aplikovány:

SWOT analýza

SWOT analýza slouží podniku jako podklad pro posouzení jeho vnějšího a vnitřního prostředí. Metoda se skládá ze čtyř částí, kterými jsou silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Při vytváření SWOT analýzy je důležité, aby vycházela pouze z klíčových faktorů. Vyhodnocení patří mezi nejdůležitější část této analýzy, spočívá ve porovnání jednotlivých částí. Porovnáním částí této analýzy nám mohou vzniknout tyto situace (Šafrová Drášilová, 2019):

- Situace, kdy jsou silné stránky využívány k příležitostem, které jsou na trhu (S-O)
- Situace, kdy pomocí příležitostí eliminujeme slabé stránky (W-O)
- Situace, kdy odvracujeme hrozby pomocí silných stránek (S-T)
- Situace, kdy snižujeme naše slabé stránky, abychom snížili riziko hrozby (W-T).

Tabulka 1 - Matice SWOT (vlastní zpracování na základě dat z: Šafrová Drášilová, 2019)

		INTERNÍ ANALÝZA	
		Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
EXTERNÍ ANALÝZA	Příležitosti (opportunities)	S-O	W-O
	Hrozby (threats)	S-T	W-T

Skórovací metoda s mapou rizik

Skórovací metoda s mapou rizik je nástrojem, díky kterému můžeme zhodnocovat rizika, která mohou nastat v netechnických oblastech. Je založena na identifikaci rizika, zhodnocení

rizika a na návrhu opatření ke snížení rizika. Určené rizikové faktory se ohodnotí dle pravděpodobnosti výskytu a dopadu, dle desetibodové stupnice. Následné riziko se vypočítá jako součin průměrné hodnoty pravděpodobnosti výskytu a průměrné hodnoty dopadu. Po výpočtu následuje grafické znázornění, které představuje mapu rizik. První tabulka, tedy tabulka rizikových faktorů, zobrazuje veškeré rizikové faktory, které s řešenou problematikou souvisí. Pro lepší orientaci je každému riziku přiřazeno pořadové číslo (Doležal a kol., 2012).

Tabulka 2 – Rizikové faktory (vlastní zpracování na základě dat z: Doležal a kol., 2012)

Pořadové číslo	Rizikový faktor	Poznámka

Tabulka ohodnocení rizika, zobrazuje oceňování rizika analytickým týmem (počet členů dle uvážení). Analytický tým oceňuje riziko z pohledu možnosti výskytu a z výše dopadu na rozmezí 1 (minimum) až 10 (maximum). Pomocí součinu průměrných hodnot ocenění jednotlivých faktorů se vypočítá konečné ocenění rizika (Doležal a kol., 2012).

Tabulka 3 – Ocenění rizika (vlastní zpracování na základě dat z: Doležal a kol., 2012)

Ohodnocení rizika analytickým týmem	1.	2.	3.	4.	Skóre průměrné hodnoty	
Možnost výskytu (minimálně 1 až maximálně 10)						x
Dopad (minimálně 1 až maximálně 10)						x
Ocenění rizika (skóre výskytu * skóre dopadu)						

Pro srozumitelnější znázornění zjištěných hodnot rizik se používá mapa rizik. Skládá se ze čtyř kvadrantů: kvadrant významných rizik, kritických hodnot rizik, bezvýznamných hodnot rizik a běžných hodnot rizik (Doležal a kol., 2012).



Obrázek 2 – Mapa rizik (vlastní zpracování na základě dat z: Doležal a kol., 2012)

V posledním kroku této metody se vytváří tabulka návrhu opatření k jednotlivým rizikům společně s určením zodpovědnosti za dané opatření a termínu zajištění (Doležal a kol., 2012).

Tabulka 4 – Návrh opatření (vlastní zpracování na základě dat z: Doležal a kol., 2012)

Pořadové číslo	Návrh na opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění

Práce bude obsahovat také **výpočty ukazatelů finanční analýzy**, které budou rozebírány v teoretické části této práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZE PODNIKU

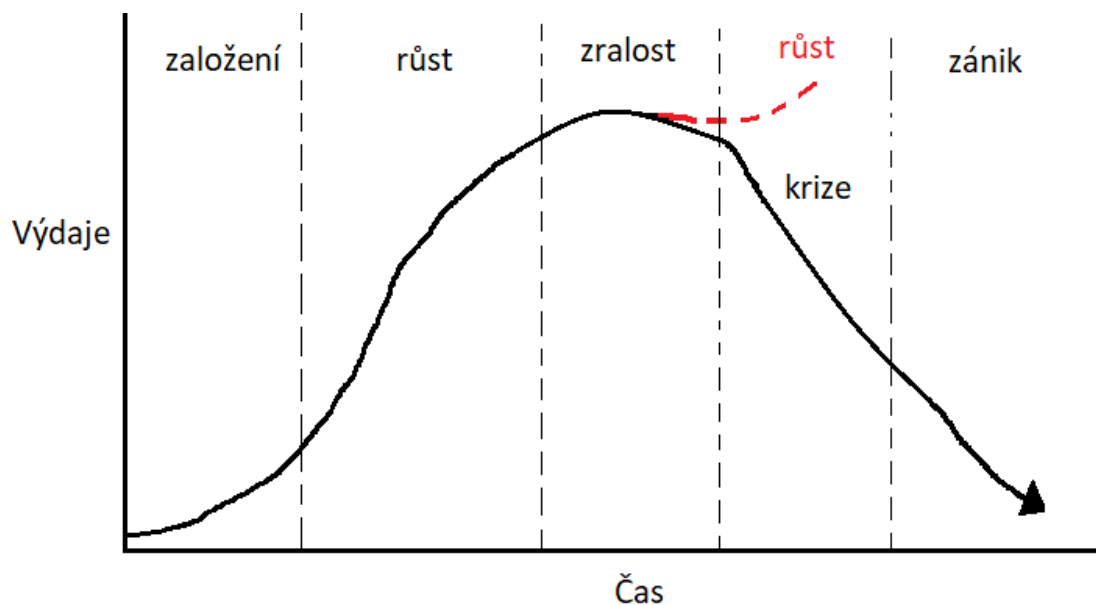
Termín krize je převzatý z řeckého slova krise, který znamená rozsudek, spor, zkoušku či rozhodnutí. Krize se nedá zařadit do určité disciplíny, protože se nachází ve všech oblastí. Ekologická krize spadá do věd o přírodě, pandemické krize je mimo jiné součástí zdravotnictví, finanční krize ovlivňuje ekonomiku atd. (Durst a Henschel, 2022). Právě historické body zvratu představovaly krizi, protože tehdy lidská volba mohla způsobit podstatnou změnu pro budoucnost. Jednotná definice krize neexistuje, proto také se současná definice krize podniku či organizace neustále mění, podobně jako se mění způsoby čelení krizí (Mikušová a kol., 2017). Gozora uvádí, že *„krizi můžeme nazvat, jako rozhodnou chvíli, ve kterém nastávají negativní obraty ve vývoji v důsledku čeho, se zhorší původní stav. Ve svojí podstatě představuje složitý, těžko překonatelný a nebezpečný stav ve společenském, ekonomickém či organizačním systému“* (Gozora, 2017, str. 67).

Tedy pro podniky krize může být chápána jako událost s malou pravděpodobností, ale s velkými následky, které mohou ovlivnit životaschopnost organizace, ohrozit lidské životy, ekonomiku, hmotné statky a také životní prostředí. Krize by mohla být nazvána jako událost, při které dochází k rozvrácení, které vyžaduje rychlé rozhodování a provádění akcí vedoucí k napravení postihnutých systému. Často je krize viděna, jako negativní událost není tomu vždy tak. Krize může být také viděna jako příležitost, bod zvratu, událost, která otevře nové možnosti (Mikušová, 2014). Právě aby bylo přehodnoceno přesvědčení a názory, kterými se lidé roky řídí, je mnohdy zapotřebí zažít v první řadě šok v podobě krize (Förster, a Kreuz, 2021). Ať už je krize brána jako negativní nebo pozitivní ve smyslu příležitosti, téměř vždy odvádí pracovníky od důležitých každodenních úkolů, tím narušuje procesy, soustředění a převáží cíl organizace (Mikušová, 2014).

Dle Richtera (In Karásek, 2017, str. 37) je nutné si uvědomit, že *„základem ekonomické teorie lidského chování je předpoklad, že lidé se chovají racionálně s cílem maximalizovat vlastní užitek. Racionálně maximalizující člověk je bytostí, která má neomezené poznávací schopnosti, jimiž je schopna rozpoznat a vyhodnotit veškeré dostupné informace potřebné pro příslušné rozhodnutí. Skuteční lidé se od této bytosti pochopitelně liší, jejich poznávací schopnosti jsou omezené a jsou používány tváří v tvář nejistotě o stavu okolního světa. Tyto omezené poznávací schopnosti znamenají, že lidské chování je v nejlepším případě sice vedeno záměrem racionality, tohoto záměru však téměř nikdy nedosahuje.“* I když by se lidé měli chovat vůči svým podnikatelským činnostem racionálně, ne vždy tomu tak učiní. Kdyby lidé, kteří začínají podnikat, znala dopředu všechna rizika, která mohou v souvislosti

s podnikáním nastat, je zde určitá pravděpodobnost, že by podnikat ani nezačali. Dlouhodobě podnikat obvykle nezvládnou ani ti, kdo se nedokážou na zvládnutí rizik, překážky či krize připravit (Karásek, 2017).

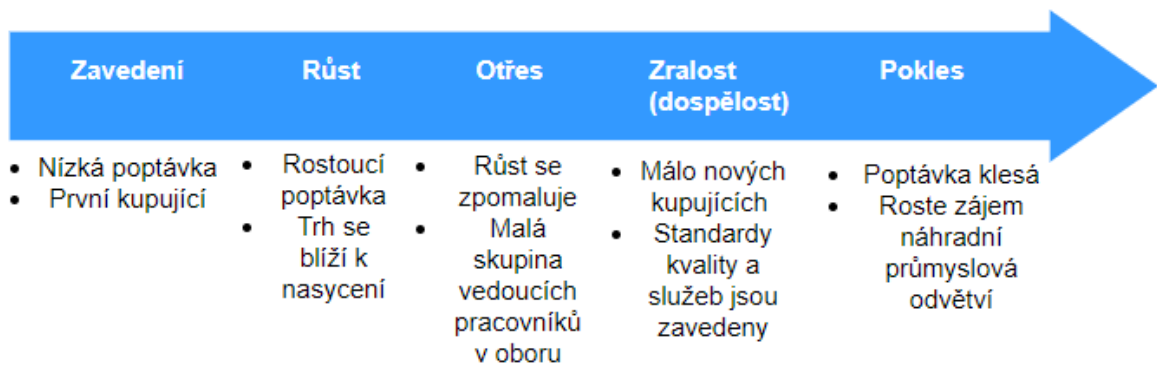
Během krizové situace se řeší, zda bude podnik schopen se vrátit na cestu, která vede k dosahování podnikatelských cílů, nebo zda pokračování této cesty vede k zániku podniku (Karásek, 2017). Rizika jsou součástí podnikání, kterým se nedá zcela vyhnout. Existuje mnoho zdrojů rizik, které se mohou objevit během životního cyklu podniku a způsobit krizi (Šafrová Drášilová, 2019). Podnik během svého celého působení bude procházet různými etapy vývoje. Jedná se o fázi založení, růstu, zralosti (stabilizace), poklesu (krize) a následného zániku (Martinovičová a kol., 2019). Ve všech fázích životního cyklu může podnik čelit interním a externím šokům, s kterými se lépe ustojí v dospělé fázi životního cyklu. Podnik v dospělé fázi má již vytvořené rezervy, získal zkušenosti, pevné postavení na trhu aj., naopak v počáteční fázi a ve fázi poklesu je podnik nejzranitelnější (Kislingerová, 2023).



Obrázek 3 – Životní cyklus podniku
(vlastní zpracování na základě dat z: Karásek, 2017; Martinovičová a kol., 2019)

Pokud je podnikatelský záměr úspěšný a neustále se inovuje a rozvíjí, tak podniku nastává další růst před fází poklesu. Ekonomické statistiky udávají, že počet podniků, které po založení nepřetržitě vykonávají svou činnost a dosahují svých cílů je více než podniků, které zanikají z důvodu neúspěchu (Karásek, 2017). Udržitelnost podniku je velmi náročná,

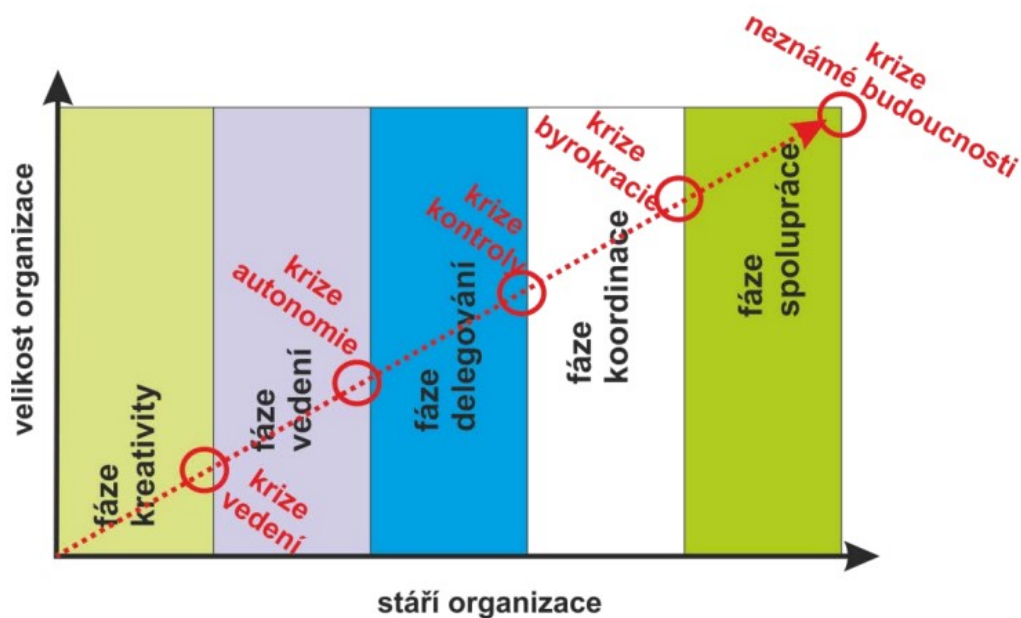
protože v současnosti podnikání, ale také společnost prochází díky globální ekonomice rychlými změnami. Globální ekonomika poskytla podnikům nové příležitosti, ale také hrozby. V celosvětovém měřítku došlo k ekonomickým a technickým změnám, kterým se musely organizace přizpůsobit (Vrontis a kol., 2022). Všechna odvětví jsou dynamická, v budoucnosti se mohou několikrát zásadně změnit. Manažeři by měli co nejlépe rozumět životnímu cyklu odvětví, aby dokázaly efektivně plánovat. Současným příkladem dynamické změny v odvětví je automobilový průmysl, kde se od spalovacích motorů přechází k elektromobilitě (Daum, 2020).



Obrázek 4 – Životní cyklus odvětví (vlastní zpracování na základě dat z: Daum, 2020)

Greinerův model

Greinerův model patří mezi nejpopulárnější model růstu podniku, který zobrazuje životní etapy podniku. Etapy jsou rozdělené do pěti fází a zakončené krizí, která se může nacházet v této fázi. Dle autora růst podniku ovlivňuje pět podstatných dimenzí: věk podniku, velikost podniku, stádium evoluce, stádium revoluce a tempo růstu odvětví. Evolucí je popisováno období, které nezaznamenává velké změny ovlivňující podnikání. Podstatně velké změny v chodu podniku probíhají ve fázi revoluce. Tento model není založen na klasickém modelu životního cyklu podniku, ale na střídání evolučních a revolučních fází. Na obrázku níže je znázorněn Greinerův model, kde na každé přímce jsou stádia evoluce a revoluce. Každé stádium začíná evolucí, která souvisí se stálým růstem a stabilitou, a je zakončena revolucí, která se projevuje změnami a rozruchem podniku (Rolínek a kol., 2016).



Obrázek 5 - Greinerův model (Rolínek a kol., 2016)

V první fázi, fázi kreativity zakladatelé a investoři řídí a spravují podnik. V podniku je stále těžší organizovat práci a úkoly, proto dochází ke krizi vedení. Tato krize bývá často řešena fází vedení, kde se stanoví kompetence a pravomoci. Po určení pravomocí a uspořádání hierarchie zaměstnanců podniku je vytvořen schopný střední management. Vrcholový manažer je nadále vlastník, nicméně tato pozice je těžko udržitelná, proto začíná krize autonomie. Přichází fáze delegování, v které je zvolen zástupce vlastníka společnosti. Objevují se příležitosti, organizace nadále roste, ale ztrácí se kontrola nad sledováním procesu podniku, proto se podnik začne nacházet v krizi kontroly. Je zaváděn monitoring a koordinace, která může z důvodu převládnutí nad klíčovými procesy způsobit krizi byrokracie. Tato krize způsobuje brždění růstu na úkor kontroly. Změněním podnikové kultury a organizační struktury se podnik přesouvá do fáze spolupráce. Jsou realizovány nové projekty, využívány příležitosti aj., etapa končí krizí neznámé budoucnosti (Rolínek a kol., 2016).

1.1 Vznik krize

Každá organizace v průběhu její působnosti narazí na odlišné krizové situace. Vždy je nutné brát v úvahu všechny zdroje, které by mohly danou událost vyvolat. Krizový manažer by měl vědět, jaký zdroj má s čím dočinení, aby v případě vzniku krize mohl okamžitě zareagovat. Protože pokud organizace zareaguje včas, má stále šanci na uzdravení,

v opačném případě může dojít až k ohrožení životaschopnosti organizace (Mikušová, 2014). Rizika, která mohou nežádoucí událost vyvolat se klasifikují z mnoha hledisek. Může se jednat o rizika, která vznikají vevnitř nebo vně podniku, dále mohou být systematická (postihují větší množství hospodářských jednotek) či nesystematická (postihuje jednotlivé podnikatele) a další (Fotr a Hnilica, 2014). První osobou, která by měla vnímat, že se podnik nachází před krizí, by měl být majitel firmy. Jeho prvním varovným signálem by měl být vlastní pocit, že se něco děje. Měl by zpozorovat změny v chování zákazníků, dodavatelů, věřitelů tedy okolí firmy. Dále sledovat změna atmosféry uvnitř podniku. Zároveň s jeho intuicí má k dispozici výkazy a zprávy o hospodaření. Tyto všechny prvky by měli zobrazit znamení, jestli něco není v pořádku. Otázkou je, jestli je podnik schopen vyhodnotit informace, které jsou mu poskytnuty, a zda je schopen si je připustit (Karásek, 2017).

Krizе představují událost, která může vzniknout buď neočekávaně nebo výsledkem dlouhého fungování problematického procesu. Průběh krize se dá rozdělit do několika fází, které jsou odlišené svým charakterem a časovým průběhem. Fáze krizové situace mohou být rozděleny na (Rolínek a kol., 2016):

- Potencionální fáze představuje dobu, kdy krizová situace není ještě projevená. Hromadí se příčiny, které přispívají k budoucímu vzniku
- Latentní fáze zobrazuje varovné signály o krizové situaci, které jsou možné rozpoznat. Včasné zavedení preventivních, ochranných opatření, může zabránit vzniku krize.
- Akutní fáze, představuje již časově krátké rozvinutí krizových prostředků, které ohrožují fungování podniku.
- Chronická fáze, její průběh závisí na reakci managementu, buď krizová situace pokračuje nebo dochází k jejímu útlumu.
- Výsledná fáze zobrazuje, zda byly opatření zavedeny ze strany managementu úspěšně. Krizová situace by zvládnuta bez oslabení podniku, nebo došlo k oslabení firmy či k úplnému zániku.

Indikátory slouží k identifikaci podnikových krizí, zobrazují odchylky od rovnovážného stavu v určité sféře podniku. Indikátor je ukazatel, díky kterému je možné kvantifikovat a porovnávat odchylky v podniku. Indikátory pro krizové situace můžeme rozdělit do

několika skupin, které charakterizují průběh krizové situace v matematické, grafické nebo v kombinované formě (Gozora, 2017).

- **Výkonové indikátory:** Jejich podstatou je výkonová charakteristika podniku. Výsledkem je výkonová křivka připadající na zvolené časové období. Je dokumentovaná progresivní nebo degresivní výkonnost podniku.
- **Nákladové indikátory:** Podstatou je charakterizovat nákladové trendy reprodukčního procesu ve vztahu k výkonnosti podniku.
- **Výsledkové indikátory:** Signalizují výsledek podnikatelské činnosti v dlouhodobém časovém období. Základem je ziskovost a výnosnost podniku, zadluženost a úvěrové zatížení, dále likvidita a peněžní toky (Gozora, 2017).

Krize mohou být vyvolané různými faktory a existuje mnoho způsobů, jak je rozdělovat, jedním z nich může být například (Mikušová, 2014):

Krize zaviněné samostatným managementem

Krize zaviněné vlastníky podniku mohou být způsobené neodpovídajícími způsoby řízení, často související s malou znalostí teoretických a praktických poznatků. Neochota změnit způsob řízení, neshody s vedoucími mohou také způsobit negativní událost. Nebo také osobní zavinění, které může být způsobeno nedbalostí, podvodem, chybným rozhodnutím a jiné (Mikušová, 2014).

Krize vyvolané vnitřní ekonomickou strukturou podniku

Pod tento typ zavinění můžeme zahrnout nízký stupeň kapitálového vybavení, věkovou strukturu podniku, problémy s likviditou, snížení marže a rentability a další prvky (Mikušová, 2014).

Krize dané vnějším ekonomickým a politickým prostředím podniku

Podniku z vnějšku ovlivňují neočekávané ekonomické a politické vývoje ať jde o legislativu, vývoj konkurence nebo úroveň politiky nějakým způsobem to ovlivní dosavadní situaci v podniku (Mikušová, 2014).

Řešení krize se nemůže brát na lehkou váhu, je důležité společně s nastávající situací řešit i samotnou příčinu vzniku. Tento úkol má na starost krizový management, který potřebuje ke zdolání krize mít dobrou krizovou komunikaci, která může také pomoci lidem vyvarovat se dalším dopadům krize (Tomandl a kol., 2020).

1.2 Ochrana a řešení krizových situací

Realizovatelnost, důsledky a rychlost, s níž se projevují účinky přijatých opatření, jsou v době krize rozhodující. Opatření by proto měla být analyzována a velmi posuzována, než budou zavedena. Manažeři by si měli přemýšlet nad zásadními otázkami: Jaké opatření je účinné v době krize? Jak rychle se dá zprostředkovat? Jaké bude mít účinky? Protože opatření, která byla zavedená mimo krizi, nyní jsou téměř zbytečné (Simon a Škapová, 2009).

Jestliže se podnik dostane do krizové situace v první řadě by se měla daná situace vymezit a vyhodnotit, aby následně mohlo dojít k rozhodnutí o způsobu jejího řešení. Každý manažer by měl vykonávat činnosti představující prevenci před krizí. Smyslem těchto činností je předejít krizi než nastane. Mezi prevencí krizových situací patří opatření v podobě monitoringu rizik, kontrolních akcí či systému včasného varování (Rolínek a kol., 2016). Monitorování podnikových krizí spadá mezi včasné odhalení zdrojů podnikové krize, hodnocení jejich průběhu a následné eliminování jejich vlivu na podnikovou ekonomiku. Žádná krizová situace nevnikla náhodně, vždy je za ní nějaká příčina, na kterou je potřeba přijít. Monitorování je cílevědomá, nepřetržitá činnost zaměřená na zjišťování zdrojů podnikových krizí, jejich průběhu a vlivu na hospodářskou situaci podniku. Průběh krize a její období je možné rozdělit do šesti fází (Gozora, 2017):

1. Stabilní výroba podniku, stabilní dosahování podnikových cílů.
2. První projevy výrobních, technologických a pracovních problémů jsou po odhalení likvidovány nebo jsou ve skryté formě a neustále narušují výrobní, technologický nebo pracovní procesy.
3. Výrobní, technologické a procesní problémy v této fázi problémy jsou viditelné, je důležité zjistit příčiny a důsledky daných problémů.
4. Krize, vyvrcholení všech problémů v podniku.
5. Odstraňování příčiny krize jedná se o náročnou činnost, která má za cíl eliminovat a zvládnout průběh krize.
6. Řešení primárních důsledků krize představuje finančně náročnou etapu, ve které se zvyšuje pozornost na primární důsledky podnikové krize.
7. Obnovení výroby, stabilizování procesů a hospodářské situace v podniku.

S jistotou se nedá určit, jak se krize bude vyvíjet, jaký bude mít časový průběh či co bude po krizi. Dlouhodobá rozhodnutí vycházejí ze spekulací, jak by to mohlo být. Jenže prostředí ve, kterém se nacházíme, ať z pohledu interního nebo externího, se neustále mění a ovlivňuje ho spousta aspektů. I když se nedá říci, jak daná událost bude probíhat, je evidentní, že čím delší bude trvání, tím více to ovlivní životaschopnost podniku. Doba trvání krize je důležitý aspekt, který ovlivňuje podnik, ale i tak samotný propad podniku. Hluboký propad podniku, je zvládnutelný, pokud trvá krátkodobě. Pokud se ale podnik nachází v dlouhodobém propadu menšího rozsahu, je to pro něj nebezpečné. Proto při volení opatření by se měly zvažovat i dlouhodobé důsledky, které ale jsou obtížné předpovědět (Simon a Škapová, 2009).

Z krize by si měl vzít podnik poučení, manažeři by měli přehodnotit podnikové plány krizového řízení na základě zpětných reakcí, které obdržely během události. Právě interakce se zúčastněnými stranami a technologiemi umožní manažerům sesbírat informace, které mohou být použity k následnému rozvoji osvědčených postupů. Příklady poznatků, které by mohly přispět k poučení z krize jsou znázorněny v tabulce číslo 5 (Crandall a kol., 2020).

Tabulka 5 – Potencionální učení po krizi (Crandall a kol., 2020)

	Průzkum prostředí	Strategické plánování	Krizový management	Organizační učení
Vnitřní prostředí	<p>Chyběli varovné signály před krizí?</p> <p>Existují nové způsoby detekce, které můžeme použít, abychom vycítili blížící se krizi?</p>	<p>Potřebujeme změnit složení našeho týmu krizového managementu?</p> <p>Je potřeba něco změnit v plánu krizového řízení?</p> <p>Jsou k dispozici nové typy krizového výcviku?</p>	<p>Byly zdroje během krize nasazeny efektivně?</p> <p>Spolupracovala oddělení efektivně?</p> <p>Je potřeba vylepšit krizovou komunikaci?</p>	<p>Jsou porady uskutečňující se po krizi užitečné?</p> <p>Dostáváme zpětnou vazbu?</p>
Vnější prostředí	<p>Existují ve vnějším prostředí nové hrozby, které mohou vést k potencionální krizi?</p>	<p>Existují v našem odvětví další zdroje, které nám mohou pomoci při plánování krizového řízení?</p>	<p>Jak můžeme lépe spolupracovat s průmyslem a vládními agenturami při zvládnání krize?</p>	<p>Co se můžeme naučit z postupů lidí mimo naši organizaci, kteří se setkali s podobnými typy krizí?</p>

2 FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ FIRMY

Finanční hospodaření firmy chápeme jako činnost, při které se vytváří, rozdělují a využívají finanční zdroje podniku, tak aby bylo dosaženo jejich optimálního využití. Aby bylo hospodaření firmy účinné, musí být řízeno dynamicky, dle aktuálních podmínek. Finanční řízení slouží k zajištění (Janišová a Krivánek, 2013):

- plynulého provozu firmy,
- dostatku cash flow,
- efektivní práce se zdroji majetku,
- bezpečné investice umožňující růst firmy.

Cíle finančního hospodaření jsou:

- zajištění platební schopnosti,
- zajištění likvidity firmy,
- zajištění rentability firmy.

Podkladem pro ekonomický pohled na firmu je účetnictví, především jeho výkazy (Janišová a Krivánek, 2013):

Rozvaha

Rozvaha je písemným přehledem majetku a zdrojů firmy, která je sestavována k určitému datu. Cílem rozvahy je pravidelně poskytovat přehled o finančním zdraví podniku. Finanční účetnictví slouží jako podklad při vytváření rozvahy (Straková, Váchal a kol., 2020). Aktiva představují majetek podniku a pasiva jsou zdrojem kapitálu, ze kterého byly majetkové položky pořízené. V rozvaze platí princip bilanční rovnosti, což znamená, že aktiva se musí rovnat pasivům. Majetek (aktiva) jsou dělena do tří kategorií, jedná se o stálá aktiva (dlouhodobý majetek), krátkodobý oběžný majetek a předchozí aktiva (časové rozlišení). Jsou zachycována podle hlediska užitečnosti pro firmu, a také dle jejich likvidnosti, tedy jak rychle se dají přeměnit na peněžní prostředky. Pasiva jsou zobrazována na základě vlastnického charakteru zdroje (vlastní kapitál, cizí zdroje) a dále časovým rozlišením (Srpová, 2020; Vochozka, 2020).

Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát představuje informace o dosaženém hospodářském výsledku. Zaznamenává vztahy mezi výnosy dosaženými za určité období a náklady, které byly vynaloženy na jejich vytvoření. Vztah nákladů a výnosů můžeme zobrazit jako rovnici (Vochozka, 2020):

$$\text{VÝNOSY} - \text{NÁKLADY} = \text{ZISK} \quad (1)$$

Výnosy představují peníze, které podnik během účetního období dosáhl. Náklady jsou peněžní částky, které byly během účetního období vynaloženy, za účelem získání výnosů (Vochozka, 2020). Finanční analýza obsahuje různé podoby zisku, které vyobrazeny v tabulce níže (Vochozka, 2021).

Tabulka 6 – Podoby zisku (vlastní zpracování na základě dat z: Vochozka, 2021)

Zkratka	Anglický název	Český název
EAC	Earnings Available for Common Stockholders	Zisk pro držitele kmenových akcií
EAT	Earnings after Taxes	Čistý zisk
EBT	Earnings before Taxes	Zisk před zdaněním
EBIT	Earnings before Interest and Taxes	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization Charges	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes	Čistý provozní zisk po zdanění
	Economic Profit	Ekonomický zisk

Výkaz cash flow

Výkaz cash flow zachycuje přehled příjmů a výdajů podniku za dané období. V podstatě zaznamenává vznik a použití peněžních prostředků. Představuje doplněk pro rozvahu a výkaz zisků a ztrát. Výkaz cash flow popisuje vývoj finanční situace podniku, ale také hledá a identifikuje příčiny změn. Výkaz se dá sestavit pomocí dvou metod, jedná se

o metodu přímou a nepřímou. Přímá metoda je zaměřena na vykazování hlavní skupiny peněžních příjmů a výdajů. Nepřímá metoda je založena na změnách v rozvaze, nepeněžních transakcích a dalších operacích prováděných podnikem (Vochozka, 2020).

2.1 Finanční analýza

Ekonomické prostředí se v současné době neustále mění, společně s těmito změnami dochází ke změnám ve firmách, které jsou součástí tohoto prostředí. Firmy se při svém hospodaření již neobejdou bez rozborů finanční situace podniku, přičemž nejčastější rozborovou metodou jsou finanční ukazatelé, které jsou zpracovávány během finanční analýzy (Růčková, 2021). Cílem finanční analýzy je posouzení finančního zdraví podniku, tedy jestli je podnik schopen zhodnocovat vložený kapitál. Podkladem pro finanční analýzu jsou finanční výkazy, které byly rozebrány v předešlé kapitole (Kiselačková a Šoltés, 2017). Pokud firma pravidelně zjišťuje finanční kondici, může si tak pomoci při řízení a rozhodování (Janišová a Křivánek, 2013):

- Může zjistit, zda předchozí aktivity byly správným rozhodnutím, z hlediska finančního řízení firmy.
- Odhalit následky vlastních rozhodnutí, s tím analyzovat současnou firemní situaci.
- Eliminovat rizika, která vyplývají z výsledků analýzy.
- Posoudit, zda plány se odchyľují od reality.
- Získat podklady pro budoucí finanční plánování.

Informace o finančním zdraví podniku nevyužívají pouze manažeři a vrcholové vedení. Uživatele lze rozdělit na externí a interní. Mezi externí uživatele patří (Vochozka, 2020):

- **stát a jeho orgány** zaměřují se především na kontrole vykazovaných daní, dále jako podklady pro statistické průzkumy, rozdělování finanční dotace atd.,
- **investoři** pomocí finanční analýzy se rozhodují o potencionálních investicích,
- **banky a jiní věřitelé** využívají informace z finanční analýzy, aby získali představu o finančním zdraví dlužníka,
- **obchodní partneři** mohou sledovat stabilitu podniku, schopnost podniku splácet své závazky aj.,
- **konkurence**.

Interní uživatelé finanční analýzy jsou (Vochozka, 2020):

- **manažeři**, využívají finanční analýza pro operativní a strategické finanční řízení podniku,
- **zaměstnanci** mohou sledovat stabilitu podniku, tedy jistotu zaměstnání či stabilitu v mzdové oblasti,
- **odboráři**.

Základním nástrojem pro finanční analýzu jsou poměrové ukazatele, které vyjadřují vzájemný vztah mezi jednotlivými ukazateli z účetních výkazů (Janišová a Křivánek, 2013).

2.2 Absolutní ukazatele

Finanční analýza se skládá ze dvou základních technik rozboru, a to procentní rozbor a poměrová analýza. Základem obou technik jsou absolutní ukazatele tedy stavové i tokové veličiny, tvořící obsah účetních výkazů. Technika procentního rozboru počítá procentní podíl jednotlivých položek aktiv v rozvaze a výnosových položek z výkazu zisku a ztrát (Vochozka, 2020).

Vertikální a horizontální analýza

Finanční analýza podniku může být zpracována podle vertikálního a horizontálního rozboru finančních výkazů, tyto rozborů představují stěžejní bod v rámci zpracování celkové analýzy. Vertikální analýza sleduje strukturu rozvahy, výkazu zisku a ztráty či výkazu o peněžních tocích ve vztahu ke zvolené veličině. Horizontální analýza se zpracovává pomocí sledování vývoje veličiny v čase, zejména ve vztahu k minulému účetnímu období (Vochozka, 2020).

2.3 Poměrové ukazatele

Aby bylo možné analyzovat vzájemné souvislosti mezi ukazateli, je potřebné dávat jednotlivé absolutní hodnoty do vzájemných poměrů, proto vznikly poměrové ukazatele (Vochozka, 2020). Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používané pro rozborů účetních výkazů. Analýza poměrovými ukazateli vychází ze základních účetních výkazů, využívá veřejně dostupné informace. Lze rozlišovat několik skupin poměrových ukazatelů (Růčková, 2021):

Ukazatele struktury majetku a kapitálu – jsou vytvářeny na základě rozvahy, vztahují se k ukazatelům likvidity a také zadluženosti.

Ukazatele tvorby výsledku hospodaření – vychází z výkazu zisků a ztrát, zabývají se strukturou nákladů, výnosů a výsledku hospodaření.

Ukazatele na bázi peněžních toků – analýza skutečných pohybů finančních prostředků, také jsou součástí analýzy úvěrové způsobilosti.

2.3.1 Ukazatele likvidity

Likvidita je pojem, který znázorňuje jak rychle a bez velkých ztrát se dokážou dané složky přeměnit na peněžní hodnoty. Likvidita podniku je vyjádření schopnosti podniku uhradit včas své finanční závazky. Nedostatek likvidity vede k neschopnosti podniku využívat ziskových příležitostí, které se během podnikání objeví. Z hlediska finanční rovnováhy firmy je likvidita důležitá, protože pouze dostatečně likvidní podnik může dosahovat svých závazků. Příliš vysoká likvidita je nepříznivým jevem podniku, neboť finanční prostředky jsou vázány v aktivech, a tedy nepracují ve prospěch výrazného zhodnocování finančních prostředků. Poměrové ukazatele likvidity se běžně objevují jako součást hospodářských analýz a také bývají součástí výročních zpráv akciových společností. Ukazatele likvidity mají obecný tvar podílu toho, čím je možné platit k tomu, co je nutné zaplatit. Zpravidla se používají tři základní ukazatele. Doporučené hodnoty likvidity jsou stanoveny pro všechny tři kategorie, Pokud chceme získat objektivní pohled na likviditu podniku je vhodné ji sledovat v delším časovém rozmezí (Růčková, 2021).

Okamžitá likvidita

Také označována likvidita 1. stupně nebo cash ratio, zobrazuje to nejužší vymezení likvidity. Jdou do ní značeny pouze ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Jedná se o tak zvané pohotové platební prostředky, kterými v podstatě jsou peníze na běžném účtu a dalších účtech či v pokladně, dále volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Jinými slovy jde o finanční majetek. Krátkodobé dluhy představují i běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Doporučená hodnota pro okamžitou likviditu je v rozmezí 0,9-1,1 (Růčková, 2021).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (2)$$

Pohotová likvidita

Pro pohotovou likviditu (likviditu 2. stupně nebo také acid test) platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1, může případně být až 1,5:1. Tento ukazatel zobrazuje, že pokud by byl poměr 1:1, tak podnik je schopný splácet své závazky, bez toho, aniž by musel prodat své zásoby. Pokud by byla hodnota ukazatele vyšší, je to příznivější pro věřitele, není to ale příznivé z pohledu akcionářů a vedení podniku. Pokud podnik má značný objem oběžných aktiv vázaných ve formě pohotových prostředků, tak to přináší malý nebo žádný úrok. Při nadměrné výši oběžných aktiv se dostáváme do situace, která vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků v podniku, a tedy ovlivňuje výnosnost vložených prostředků (Růčková, 2021).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (3)$$

Běžná likvidita

Likvidita 3. stupně či current ratio zobrazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, taktéž kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Čím je větší hodnota ukazatele, tím je vyšší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Pro běžnou likviditu je určeno rozmezí 1,5-2,5 (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (4)$$

2.3.2 Ukazatele rentability

Rentabilita, taktéž výnosnost vloženého kapitálu je měřítko, které zobrazuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Nejčastěji se vychází z výkazu zisku a ztrát a z rozvahy. Ukazatele rentability slouží ke zhodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Tento ukazatel by měl mít obecně rostoucí tendenci. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele nebývají uváděny. Rentabilita je obecně vyjadřována poměrem zisku k částce vloženého kapitálu. Pro finanční analýzu jsou důležité tři kategorie zisku: EBIT (zisk před odečtením úroků a daní), EAT (zisk po zdanění nebo také čistý zisk) a EBT (zisk před zdaněním). Nejčastěji jsou používány ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu, ukazatel rentability vlastního kapitálu, rentabilita odbytu a rentabilita nákladů (Růčková, 2021).

Rentabilita celkového vloženého kapitálu

ROA (return on assets) nebo také ROI (return on investments) vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost či produkční sílu. Zobrazuje celkovou výnosnost kapitálu nehledě na to, z jakých zdrojů podnikatelských činností byly financovány. Celkový vložený kapitál je chápán jako celková aktiva podniku. Podle výběru, který zisk budeme používat, zda EBIT či EAT se změní následný výklad k danému výpočtu (Růčková, 2021).

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (5)$$

Návratnost investic (ROI) zobrazuje kolik peněžních jednotek zisku připadá na jednu investovanou peněžní jednotku (Doležal a kol., 2012).

$$ROI = \frac{\text{výnos} - \text{investice}}{\text{investice}} \quad (6)$$

Z ukazatele ROA lze také odvodit ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE – return on capital employed). Tento ukazatel nám zobrazuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Jde tedy o zhodnocení efektivnosti hospodaření podniku (Růčková, 2021).

$$ROCE = \frac{EBIT}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})} \quad (7)$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu či ROE (return on equity) zobrazuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Investoři mohou pomocí tohoto ukazatele zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou, která odpovídá riziku investice (Růčková, 2021).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (8)$$

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (ROS – return on sales) ukazuje poměr výsledku hospodaření v různých podobách a tržeb. Ukazatel zobrazuje schopnost podniku dosahovat zisku při určité úrovni tržeb, jinými slovy, kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu z 1 Kč tržeb. Někdy se také v praxi můžeme setkat s názvem ziskové rozpětí, pod kterým se tento ukazatel zobrazuje, a slouží k vyjádření ziskové marže (Kubíčková a Jindřichovská, 2015; Růčková, 2021).

$$ROS = \frac{zisk}{tržby} \quad (9)$$

Nákladovost

ROC (return on cost) je doplňkový ukazatel k ukazateli rentability tržeb. Čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepší jsou výsledky hospodaření podniku, protože 1 Kč tržeb byla vytvořena s menšími náklady (Růčková, 2021).

$$ROC = 1 - \frac{zisk}{tržby} \quad (10)$$

2.3.3 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost je pojem, který zobrazuje skutečnost, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluhy. Používá se celá řada ukazatelů zadluženosti, které především vychází z rozvahy (Růčková, 2021).

Ukazatel věřitelského rizika

Jedná se o základní ukazatel, kterým vyjadřujeme celkovou zadluženost. Jinak také nazývaný jako debt ratio. Uvádí se, že hodnota ukazatele by měla dle bilančního pravidla činit 50 %. Hodnota ukazatele nad 50 % znamená vyšší zadluženost podniku (Kubičková a Jindřichovská, 2015).

$$Debt\ ratio = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (11)$$

Koeficient samofinancování

Jedná se o další ukazatel, který je využíván k měření zadluženosti, také se nazývá equity ratio. Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika. Součet těchto dvou ukazatelů by měl dát přibližně hodnotu 1, tedy 100 % (Kubičková a Jindřichovská, 2015).

$$Equity\ ratio = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (12)$$

Z pohledu zadluženosti se nesmí zapomenout také na hodnocení rizika, ve finanční analýze se nejčastěji dělí rizika na provozní a finanční. Provozní rizika představují možnost, že dosáhneme jiného hospodářského výsledku, než bylo očekáváno, Jde o jedinečné riziko, neboť je charakteristické pro dané podniku či obory činností. Jako nejpoužívanější metoda pro hodnocení provozních rizik je využívána analýza bodu zvratu. Riziko finanční vyplývá ze způsobu financování firmy. Finanční riziko se posuzuje pomocí koeficientu finančního rizika, který má podobu poměru změny EAT ke změně EBIT (Růčková, 2021).

2.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele poskytují přehled, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Jestliže má podnik více aktiv, než je účelné, vznikají zbytečné náklady, které zmenšují zisk podniku. Pokud jich má naopak málo, přichází o tržby (Synek, 2011). Rozbor ukazatelů aktiv slouží podnikům především pro odpovědi na otázky, jak hospodaří podnik s aktivy i s jejich jednotlivými složkami a jaký vliv má tento způsob hospodaření na výnosnost a likviditu (Růčková, 2021).

Obratu celkových aktiv

Ukazatel, též nazývaný jako ukazatel vzácnosti celkového vloženého kapitálu, vyjadřuje poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu. Nachází se také v pyramidovém rozkladu u ukazatele rentability (Růčková, 2021).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (13)$$

Obrat dlouhodobého majetku

Obrat dlouhodobého majetku je ukazatelem, který zobrazuje efektivitu využívání dlouhodobého majetku podniku, tedy kolikrát se během jednoho roku dlouhodobý majetek obrátí v tržby. Při užívání tohoto ukazatele se musí brát v potaz míra a způsob odepisování (Vochozka, 2021).

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (14)$$

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob zobrazuje kolikrát jsou jednotlivé položky zásob prodány a znovu naskladněny. Pokud je vypočtená hodnota ukazatele vyšší než průměry, tak daný podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby, jestliže je ale hodnota menší, tak podnik má zbytečné zásoby, které přináší podniku pouze náklady spojené s financováním těchto zásob (Vochozka, 2021).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (15)$$

S ukazatelem obratu zásob se váže ukazatel doby obratu zásob, který stanovuje průměrný počet dní, při němž jsou zásoby vázány v podniku (Vochozka, 2021).

$$\text{Doba obratu zásob} = \left(\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \right) / 360 \quad (16)$$

Doba splatnosti pohledávek

Doba splatnosti pohledávek zobrazuje dobu, která uplynula mezi vystavením faktury a připsáním peněžních toků na účet. Čím je ukazatel vyšší (čím je vyšší počet dnů), tím vzniká ze strany podnikatele delší bezplatný úvěr vůči odběratelům (Vochozka, 2021).

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} \quad (17)$$

2.3.5 Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty vyjadřují hodnocení firmy pomocí burzovních ukazatelů. Od ostatních skupin poměrových ukazatelů se liší právě tím, že používají tržní hodnoty. Ukazatelé slouží především investorům, pro zkoumání návratnosti investovaných prostředků (Růčková, 2021).

Účetní hodnota akcií

Ukazatel se zaměřuje na zkoumání výkonnosti firmy. Aby se pro investory jevila firma jako finančně zdravá, měl by tento ukazatel mít rostoucí tendenci v čase (Růčková, 2021).

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{počet emisovaných akcií}} \quad (18)$$

Čistý zisk na akcii

Čistý zisk na akcii či earnings per share (EPS) poskytuje akcionářům přehled o velikosti zisku na jednu kmenovou akcii. Akcionář může určit s jakou intenzitou se pracuje se svěřenými prostředky a jaká dividenda by mohla být vyplácená. Nicméně, tento ukazatel nezobrazuje konkrétní výši dividendy, tu určuje pouze valná hromada (Růčková, 2021).

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{\text{čistý zisk pro společné akcionáře}}{\text{počet splacených akcií}} \quad (19)$$

2.4 Vyhodnocení výsledků finanční analýzy

Aby bylo možné vyhodnotit výsledky finanční analýzy, je zapotřebí posoudit výše hodnoty jednotlivých ukazatelů a vyhodnotit vzájemné vztahy mezi skupinami ukazatelů (Knápková a kol., 2017):

- Zadluženost a likvidita – vysoká zadluženost může mířit ke snížení likvidity, proto je nutné analyzovat strukturu cizích zdrojů z hlediska doby splatnosti.
- Likvidita a rentabilita – vysoká likvidita představuje snížení rentability podniku.

- Aktivita a rentabilita – efektivní používání aktiv vede ke zvýšení rentability.
- Likvidita a aktivita – likvidita zkoumá oběžný majetek, aktivita měří obrat jednotlivých položek v rozvaze, je důležité sledovat jejich vzájemné ovlivňování.
- Zadluženost a rentabilita – vyšší zadluženost může vést k vyšší rentabilitě a naopak.

Výsledky finanční analýzy mohou být také srovnávány s hodnotami jiných podniků. Jedná se o tak zvané mezipodnikové srovnávání. Toto srovnávání by mělo být uskutečňováno s podobnými podniky: podniky ze stejného odvětví, podobné velikosti atd. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Závěrem finanční analýzy je souhrnné zhodnocení finančního zdraví podniku a doporučení pro zlepšení vývoje podniku (Knápková a kol., 2017).

3 ÚPADEK PODNIKU

Úpadek podniku, jinými slovy bankrot, v obecném znění znamená, že dlužník není schopen včas a řádně platit závazky vůči svým věřitelům (Ministerstvo spravedlnosti, © 2018a). Jedná se o jednu z fází života firmy, kterou podnikatelé nechtějí, aby nastala. Tato fáze představuje pro podnik nepříznivý vývoj, může se jednat o vývoj tržní hodnoty, čistého obchodního jmění či likvidity a může vést ke krizi, která potencionálně způsobí likvidaci podniku (Martinovičová a kol., 2019). Úpadek podniku má dvě podoby, jedná se o platební neschopnost podniku a předlužení podniku. Zákonem jsou rozeznávány dvě situace, kdy se podnik, již nachází v úpadku a kdy podniku hrozí úpadek (Ministerstvo spravedlnosti, © 2018a). O hrozící úpadek se jedná dle zákona č.182/2006 Sb. tehdy „*lze-li se zřetelem ke všem okolnostem důvodně předpokládat, že dlužník nebude schopen řádně a včas splnit podstatnou část svých peněžitých závazků*“ (Česko, 2006, § 3)

Životní cyklus podniku, tedy v jaké fázi se podnik nachází, může být sledován mimo jiné pomocí účetních výkazů. Tento proces je zobrazen na obrázku níže. První známky začínající krize se zobrazí ve výkazu zisku a ztrát, kde se zobrazí pokles tržeb, následně v rozvaze se projeví pokles zisku. V poslední řadě se krize projeví ve výkazu cash-flow, kdy již podnik nezvládá uskutečňovat provozní financování. Jak velká bude krize a za jak dlouho se podaří ji zastavit či pozastavit, závisí také na tom, jak člověk vnímá první signály krize (Vochozka, 2021).



Obrázek 6 – Insolvenční riziko (Krizový management, © 2017-2024)

Že se podnik nachází v úpadku, můžeme vysledovat pomocí tří klíčových situací (Vochozka, 2021):

- Podnik je insolventní, tedy je dlouhodobě ztrátový a dlouhodobě platebně neschopný.

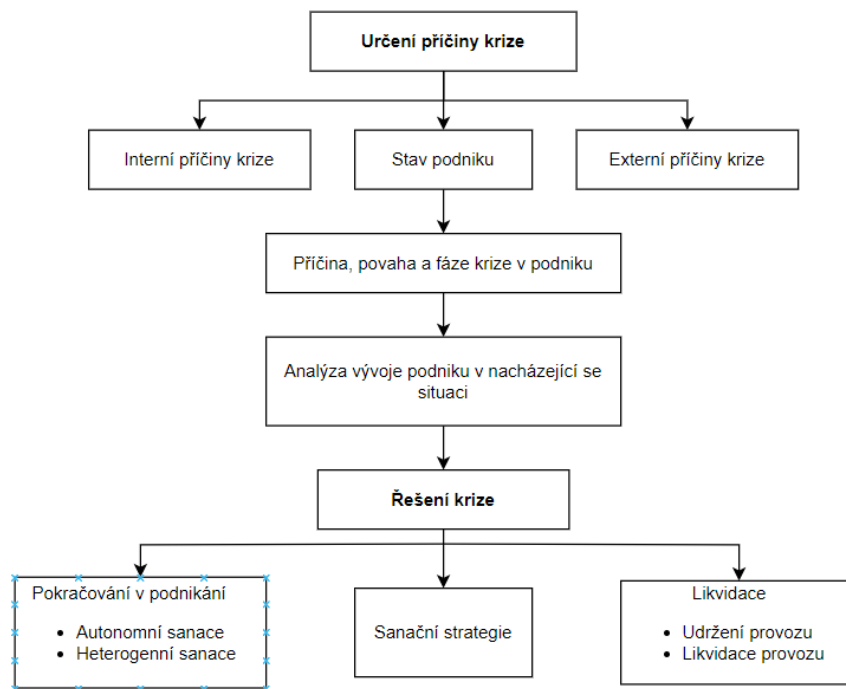
- Podnik se vypořádává se závažnými problémy, které při špatném řešení mohou vést až k likvidaci podniku. Může se jednat o pokles objemu výroby, vznik nepříznivého sociálního klimatu ve společnosti či trvalou platební neschopnost.
- Podnik má nedostatek kapitálu v důsledku externího růstu, avšak navenek se může jevit jako úspěšný.

Aby se mohla nastala krize v podniku řešit, nejprve musí management podniku znát současnou situaci nacházející se v podniku. K tomuto posouzení podniku se využívá komplexní analýza, jejíž základní struktura by měla obsahovat (Vochozka, 2021):

- obecné informace o podniku – forma, vlastníci, základní kapitál, struktura podniku atd.,
- ekonomickou analýzu – podíl na trhu, konkurence, marketing atd.,
- personální a sociální analýzu – podniková kultura, top management atd.,
- analýzu výroby – logistika, kvalita, produktivita atd.,
- finanční analýzu – rentabilita, likvidita, zadluženost atd.,
- shrnutí celé analýzy

Příčiny krize mohou vznikat buď v interním nebo externím prostředí podniku. Mezi interní příčiny neboli vnitřní příčiny nejčastěji spadá špatné vedení, snižování likvidity, prodlužování splatnosti závazků, fluktuace zaměstnanců a další faktory nacházející se v interním prostředí. Na interní faktory může podnik dosáhnout, tedy je i ovlivňovat. Faktory, které podnik neovlivní, jsou faktory externí neboli vnější. Sem spadají politické faktory, pandemie, hospodářská politika, měnová politika aj. (Vochozka, 2021).

Po určení interních a externích příčin je důležité charakterizovat povahu příčiny krize, tedy díky jakým okolnostem byla vyvolána a také je nutné určení v jaké fázi se krize nachází. Počáteční fáze krize přináší varovné signály, o kterých jsme se zmínili již v textu výše. Problémy začínají, pokud krize není odhalena v začátcích a přeroste do situace, kdy hrozí úpadek podniku či bankrot. Po stanovení příčiny, povahy a fáze krize dochází ke konečné analýze všech poznatků a výběru řešení krize či je podnik schopen ozdravení, nebo zda je podnik nucen přejít do procesu zániku (Vochozka, 2021). V následujícím schématu je popsán postup podniku při rozhodování o dané situaci:



Obrázek 7 – Určení příčiny krize
(vlastní zpracování na základě dat z: Vochozka, 2021)

3.1 Sanace

Sanací se rozumí soubor opatření, které jsou přijímány ze strany vedení podniku, za cílem ozdravení a obnovy finanční výkonnosti a prosperity firmy (Holečková a Hyršlová, 2018). Sanace patří až k posledním krokům, které management realizuje pro obnovení podniku. Je reakcí na krizi, tedy na úpadek podniku. Klíčové faktory napomáhající sanaci jsou především: podpora ze strany managementu, rychlá implementace, holistický přístup (Vochozka, 2021). Sanaci lze rozdělit do tří etap. První etapa spočívá v rychlém uvědomění managementu podniku o vážnosti situace a následném rozhodování o pokynech. V etapě druhé je provozována vlastní léčba, především o realizaci určených opatření, které vedou ke snížení nákladů. Jedná se o proces rušení zbytečných, nefunkčních či nevýkonných činností a zároveň proces zlepšování všech procesů podniku. Během druhé etapy může docházet například k realizaci těchto opatření (Holečková a Hyršlová, 2018):

- Výměna vrcholového managementu
- Zpracování nové strategie
- Opatření vedoucí k odstranění či snížení ztrátovosti (snížení nákladů na pomocné činnosti, vytvoření finančního/platebního kalendáře, odprodej majetku aj.)

Třetí etapa by měla díky opatřením, která byla realizována ve druhé etapě, vést k ziskovosti podniku (Holečková a Hyršlová, 2018).

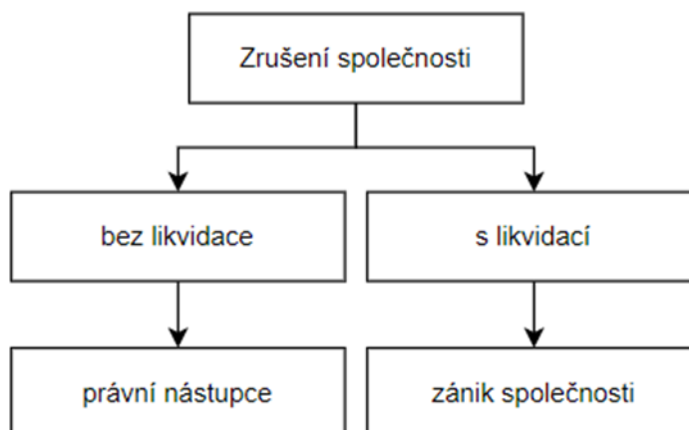
Sanační strategie může být rozdělena do tří kategorií, dle časového působení sanačního plánu (Vochozka, 2021):

- Krátkodobý plán sanace – probíhající v rozmezí týdnů a měsíců, významem je provedení rychlého zákroku do nefunkční části podniku pomocí přetvoření financování.
- Střednědobý plán sanace – trvající nejvýše jeden rok, dochází ke změnám ve struktuře podniku, dále změna financování, předmětu podnikání, změny procesů práce apod.
- Dlouhodobý plán sanace – již představuje spíše dlouhodobou strategii podniku.

Samotná sanace se dá ještě rozdělit do dvou kategorií, podle toho, jak podnik sanaci zajišťuje. Jestli si podnik zajišťuje sanaci sám svými možnostmi, jedná se o autonomní sanaci. Pokud využívá vnějších subjektů, tak hovoříme o sanaci heterogenní (Vochozka, 2021)

3.2 Zánik podniku

Zánik podniku představuje poslední fázi životního cyklu. V české legislativě je zánik podniku upravován pomocí občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.), zákonu o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.) a zákon o přeměnách (zákon č. 125/2008 Sb.) (Vochozka, 2021).



Obrázek 8 - Diagram zrušení společnosti
(vlastní zpracování na základě dat z: Vochozka, 2021)

Způsoby zániku podniku se dělí na:

- Zrušení s likvidací – Podnik skončí svoji hospodářskou činnost. Zrušení podniku s likvidací není pokaždé považováno jako neúspěch v podnikání, podnik může být zlikvidován i v případě, kdy je úspěšný, ale výnosy z likvidace mohou být vyšší než pokračování v podnikatelské činnosti. Při rušení podniku s likvidací by majetek měl být zpeněžen a všechny závazky vypořádány. (Holečková a Hyršlová, 2018; Pelikán, 2011).
- Zrušení bez likvidace – Podnik se rozdělí, sloučí či splyne s jiným subjektem, práva a majetek případnou na nového vlastníka (Pelikán, 2011).

Tabulka 7 – Druhy zániku společnosti
(vlastní zpracování na základě dat z: Hobza a kol., 2015)

Zánik společnosti	
Dobrovolný	Nucený
<ul style="list-style-type: none"> • uplynula doba, na kterou byla společnost založena • rozhodnutí společníků • dosažení cíle • přeměna • úmrtí majitele, výpověď společníka • prohlášení konkursu 	<ul style="list-style-type: none"> • soudní rozhodnutí • prohlášení konkursu

Příčinou, proč dojde k zániku podniku, nemusí být jenom ekonomické problémy či neúspěšná sanace, podnikatel se může rozhodnout o ukončení činnosti dobrovolně; uplyne doba, po kterou byl podnik zakládán atd. (Holečková a Hyršlová, 2018). V tomto případě se jedná o dobrovolnou likvidaci. Existuje také nucená forma likvidace, kdy podnik přestává podnikat ze zákona, a i z moci úřední. Často se jedná o podnikání, které vyvíjí nezákonnou činnost, která může vést k narušení veřejného pořádku; nejsou splňovány vyžadované předpoklady ze zákona aj. V procesu likvidace je klíčovou osobou likvidátor, jedná se o osobu, která musí být právně způsobilá a vedena v rejstříku ministerstva spravedlnosti. Likvidátor je jmenován buď orgánem podniku, pokud se jedná o dobrovolnou likvidaci,

v případě nucené likvidace je jmenován soudem. Průběh likvidačního procesu se dá rozdělit do pěti fází (Vochozka, 2021):

1. vstup do likvidačního procesu – účetní uzávěrka, soupis celkového jmění podniku;
2. vypracování likvidačního plánu – návrh rozdělení likvidačního zůstatku;
3. vypořádání pohledávek a závazků podniku – zpeněžení majetku podniku;
4. konec procesu likvidace – z materiálního pohledu je podnik odstraněn a věřitelé jsou uspokojeni;
5. vymazání podniku z obchodního rejstříku – formální i materiální zrušení.

Jestli se podnik nachází ve velké krizi, kdy je velká pravděpodobnost, že dojde k úpadku. Nejedná se o obecnou likvidaci a musí se postupovat podle insolvenčního zákona (Vochozka, 2021). Zákona č. 182/2006 Sb. „*upravuje řešení úpadku a hrozícího úpadku dlužníka soudním řízením některým ze stanovených způsobů tak, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů k osobám dotčeným dlužníkovým úpadkem nebo hrozícím úpadkem a k co nejvyššímu a zásadně poměrnému uspokojení dlužníkových věřitelů a oddlužení dlužníka*“ (Česko, 2006, § 1).

Aby se podnik nacházel v insolvenční a bylo zahájeno insolvenční řízení musí splňovat určité náležitosti, vyplývající z insolvenčního zákona. První podmínky stanovené zákonem definují, kdy podnik není schopný splácet své závazky, tedy se nachází v platební neschopnosti. Druhé podmínky zobrazují, zda se podnik nachází v předlužení (Vochozka, 2021).

Podnik neboli dlužník se nachází v úpadku pokud (Česko, 2006):

- podnik má více věřitelů
- dále má podnik peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti
- podnik není schopen tyto závazky platit

Podnik (dlužník) není schopen plnit své peněžité závazky jestliže (Česko, 2006):

- podnik zastavil platby podstatné části svých peněžitých závazků
- podnik neplní své peněžité závazky po dobu delší 3 měsíců po lhůtě splatnosti
- podnik není schopný dosáhnout uspokojení některé ze splatných peněžitých pohledávek

Návrh na zahájení insolvenčního řízení, kvůli předlužení společnosti, která se nachází v úpadku musí jednatel podat bezodkladně. Pokud nesplní tuto povinnost, tak odpovídá za vzniklé škody věřitelům (Schwartzhoffová, 2018).

3.3 Insolvenční řízení

Insolvenční řízení patří mezi zvláštní druh soudního řízení, ve kterém se řeší úpadek či hrozící úpadek společnosti (dlužníka), dále jsou pojednávány způsoby řešení nastalé situace. Cílem insolvenčního řešení je uspořádat majetkových vztahů. V insolvenčním řízení platí (Ministerstvo spravedlnosti, © 2018a):

- zákaz nespravedlivého poškození účastníků;
- nejvyšší možné uspokojení věřitelů;
- rovné možnosti věřitelů ze stejné skupiny;
- věřitelé se musí vyhnout jednáním, kterými by se snažili dosáhnout uspokojení svých pohledávek mimo insolvenční řízení.

Insolvenční soud

Insolvenční soud je takový soud, před kterým probíhá insolvenční řízení, taktéž soud, který rozhoduje o oprávněném prostředku v insolvenčním řízení (Česko, 2006). V prvním stupni se jedná o krajský soud, který je určený dle obvodu, kde se dlužník nachází (bydliště, sídlo). O oprávněných prostředcích rozhodující vyšší soudy, tedy vrchní soudy nacházející se v Praze nebo Olomouci a Nejvyšší soud (Ministerstvo spravedlnosti, © 2018a).

Insolvenční návrh

Insolvenční návrh je dokument podávaný insolvenčnímu soudu, kterým dlužník žádá o zahájení insolvenčního řízení. Je zaslán k příslušnému soudu, zejména krajskému soudu, v jehož obvodu má dlužník sídlo nebo bydliště. Pro tento typ návrhu není určen povinný formulář, musí se jednat o dokument v písemné formě s úředně ověřeným podpisem. Požadovaný obsah je uveden v insolvenčním zákoně § 103 a § 104. Insolvenční návrh může být také podán věřitelem dlužníka, pro věřitelský insolvenční návrh jsou vymezeny další podmínky, které musí splnit. Věřitel musí doložit, že má splatnou pohledávku, pomocí přihlášky, kterou přiloží k návrhu. Dále musí zaplatit zálohu, související s náklady insolvenčního řízení, jedná se o 10 000 Kč v případě, že se jedná o právnické osoby, které jsou nepodnikateli nebo fyzické osobě. V případě, že se jedná o právnickou osobu, která

podniká, poplatek činí 50 000 Kč. Za podání návrhu musí věřitel zaplatit soudní poplatek 2 000 Kč (Ministerstvo spravedlnosti, © 2018a).

Insolvenční správce

Insolvenční správce je osoba, která koordinuje celé insolvenční řízení (nejedná se o zástupce dlužníka či věřitelů). Činnosti vykonávané insolvenčním správcem jsou stanoveny insolvenčním zákonem, mezi jeho činnosti patří například sepisování majetku dlužníka, přezkoumávání přihlášených pohledávek, uspokojování věřitelů aj. Insolvenčním správcem může být fyzická i právnická osoba, která obdržela povolení od Ministerstva spravedlnosti ČR, tato osoba je pak zapsána do seznamu insolvenčních správců (Ministerstvo spravedlnosti, © 2018a).

Insolvenční rejstřík

Insolvenční rejstřík představuje informační systém, který obsahuje údaje podle insolvenčního zákona, zákon č. 182/2006 Sb. Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (Česko, 2006). Insolvenční rejstřík je veřejně přístupný seznam, který je spravován Ministerstvem spravedlnosti. Skládá se ze seznamu dlužníků, seznamu insolvenčních správců a insolvenčních spisů (Ministerstvo spravedlnosti, © 2018a).

Moratorium

Moratorium poskytuje dlužníkovi možnost vyrovnání s věřiteli před začátkem insolvenčního řízení. Dlužník může zažádat o vyhlášení moratoria do 7 dnů od podání návrhu na insolvenční řízení (Schwartzhoffová, 2018). Moratorium může být poskytnuto na dobu tří měsíců s možností prodloužení o dalších třicet dní. Po dobu trvání moratoria soud nemůže vydat rozhodnutí o úpadku (Ministerstvo spravedlnosti, © 2018a). Pokud soudem byly uznány předpoklady pro vyhlášení úpadku firmy, uskuteční se insolvenční řízení, probíhá v následujících krocích (Schwartzhoffová, 2018):

1. Podání návrhu na zahájení řízení – firma, která se nachází v předlužení vyhlásí úpadek.
2. Soud obdrží insolvenční návrh a zveřejní ho v insolvenčním rejstříku.
3. Soud posoudí, zda jsou splněny podmínky pro řešení majetkových problémů podniku (dlužníka).
4. Během několika měsíců od podání návrhu soud rozhodne o úpadku.

5. Od zveřejnění rozhodnutí soudem, mají věřitelé dva měsíce, aby nahlásili své pohledávky.
6. Během tří měsíců od rozhodnutí o úpadku soud podá rozhodnutí o způsobu řešení úpadku.

3.4 Způsoby řešení úpadku

Dle insolvenčního zákona se úpadek nebo hrozící úpadek v insolvenčním řízení řeší způsobem konkursu, reorganizace, oddlužení či zvláštními způsoby, které jsou dle zákona stanovené pro určité subjekty a pro některé situace (Česko, 2006).

Konkurs

Konkurs patří mezi jeden způsob řešení úpadku, který se dá také nazvat jako likvidační způsob. Je určen pro fyzické i právnické osoby (Ministerstvo spravedlnosti, © 2018b). Jedná se o materiální zrušení podniku, jakmile je vyhlášen konkurs podnik ztrácí právo nad svou majetkovou podstatou, právo přechází na insolvenčního správce, který je stanoven soudcem. Cílem konkursu je zpeněžit veškerý majetek podniku a následně zaplatit dluhy (Holečková a Hyršlová, 2018). Jestliže má podnik neuspokojené pohledávky i po ukončení konkursu, tak věřitelé se mohou jich domáhat pomocí dalších způsobů. Ukončením konkursu, tyto pohledávky nezaniknou (Ministerstvo spravedlnosti, © 2018b). Postupování během konkurzního řízení se dá rozdělit do sedmi fází (Schwartzhoffová, 2018):

1. Soud vydá rozhodnutí, že úpadek bude řešen konkursem.
2. V insolvenčním rejstříku je zveřejněné vyhlášení konkursu. S tímto zveřejněním se přerušuje likvidace podniku, právo nakládat s majetkovou podstatou přechází na insolvenčního správce aj. Vyhlášením konkurzu nekončí samotný provoz podniku, ten skončí až prodejem majetku.
3. Věřitelé přihlašují své pohledávky, které jsou následně přezkoumány a zařazeny do tříd – třída první představuje nárok zaměstnanců a třída druhá nároky všech ostatních. Pokud má dlužník více jak 50 věřitelů vzniká věřitelský výbor (3 až 9 členů), který schvaluje průběh a ukončení konkursu.
4. Zajišťuje se majetek podniku, který je tvořen peněžními prostředky, movitými i nemovitými věcmi, cennými papíry, obchodními podíly a další.
5. Zpeněžení majetkové podstaty přímým prodejem, veřejnou soutěží či dražbou.

6. Pomocí rozvrhu výtěžku se uspokojí věřitelé do výše jejich pohledávek. Splácení pohledávek má z pravidla určitou hierarchii, která bývá dodržována: nároky státu, nároky spojené s konkursem, nároky z pracovních poměrů, ostatní pohledávky.
7. Ukončení konkursu, z prodaného majetku byly uspokojeni věřitelé. Pokud nejsou zcela všechny pohledávky splaceny, mohou věřitelé zahájit jiné způsoby domáhání (Ministerstvo spravedlnosti, © 2018b).

Insolvenční soud může rozhodnout o zrušení konkursu, pokud není přihlášen žádný věřitel či všechny pohledávky byly splaceny. Majetek dlužníka není dostačující na uspokojení věřitelů. Dlužník požádá o zrušení konkursu a doloží souhlas věřitelů a správce. Zjistí se, že dlužníkův úpadek nebyl dodatečně osvědčen (Česko, 2006).

Reorganizace

Reorganizace je způsob postupného uspokojování pohledávek věřitelů, při kterém může podnik nadále zachovat provoz podniku. Může vyvíjet činnost podle reorganizačního plánu, který sleduje ozdravení podniku a uspokojení pohledávek věřitelů (Holečková a Hyršlová, 2018). Jedná se tedy o sanační způsob řešení úpadku. Je určen pro podnikatelské fyzické a právnické osoby, které musí mít obrat nejméně 50 milionů Kč nebo nejméně 50 zaměstnanců (Ministerstvo spravedlnosti, © 2018b).

Oddlužení

Oddlužení je dalším způsobem, jak řešit úpadek, patří mezi sanační způsoby. Oddlužení může využít právnická osoba, která není považována za podnikatele a nemá dluhy z podnikání a dále fyzická osoba. Oddlužení může probíhat plněním splátkového kalendáře pomocí zpeněžení majetkové podstaty, nebo zpeněžení majetkové podstaty. Pokud dlužník během oddlužení nezvládnul splatit všechny dluhy, i přes to, že platit své povinnosti řádně a včas, insolvenční soud může osvobodit dlužníka od placení zbylých pohledávek. Aby mohl dlužník využít oddlužení musí splňovat několik podmínek (Ministerstvo spravedlnosti, © 2018b):

- poctivý záměr;
- být schopný v plné výši splácet odměnu a výdaje insolvenčního správce a sepisovatele, minimálně stejnou částku splácet ostatním věřitelům a dále v plné výši být schopný splácet pohledávky na výživném ze zákona;

- během insolvenčního řízení mít odpovědný přístup k plnění povinností
- nesmí mít insolvenční historii.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Úpadek neboli krize představuje jednu z fází životního cyklu podniku. Jedná se o pojem, pro který neexistuje jednotná definice, jelikož krize nemají stejnou podobu a neustále se mění způsoby jejich řešení (Martinovičová a kol., 2019; Mikušová a kol., 2017). Pro podnik bývá krize chápána jako situace, která má nízkou pravděpodobnost vzniku, ale nese s sebou velké následky. Během krize dochází k rozvrácení systému v podniku, které vyžaduje rychlé rozhodování, aby se postihnutý systém vrátil zpátky do původního stavu. Ať je krize vnímána negativně či pozitivně, téměř vždy odvádí soustředění pracovníků a tím narušuje pracovní procesy, a také odvádí podnik od dosahování určených podnikatelských cílů (Mikušová, 2014).

Komplexní analýza bývá využívána podniky k posouzení jejich aktuální situace. Aby se mohla řešit krize v podniku, tak v první řadě se musí analyzovat současnou situaci, ve které se podnik nachází (Vochozka, 2021). Firmy mají zapotřebí především zpracovávat finanční analýzu, která slouží ke zkoumání finančního zdraví podniku. Základním nástrojem využívaným podniky pro vytváření finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Existuje několik skupin ukazatelů, které může podnik využít k hodnocení své finanční situace (Růčková, 2021; Janišová a Křivánek, 2013).

Jakmile se stanovení příčiny, povahy a fáze krize dojde k závěrečné analýze všech získaných poznatků a následnému výběru řešení krize. Nejprve se musí učinit rozhodnutí, jestli je podnik schopen ozdravení, nebo zda je nucen přejít do procesu zániku (Vochozka, 2021). Zda se učiní dle získaných poznatků rozhodnutí, že podnik je schopen ozdravení může začít proces sanace. Sanací se rozumí soubor opatření, která slouží k obnově finanční výkonnosti a prosperity firmy (Holečková a Hyršlová, 2018). Sanace může být rozdělena do tří kategorií dle délky trvání. Jedná se o krátkodobý plán, střednědobý plán a dlouhodobý plán (Vochozka, 2021). Jestliže dojde k opačnému rozhodnutí, tedy že podnik není schopen ozdravení dochází k zániku. Poslední fáze života podniku představuje právě zánik, který podnik vykonává buď s likvidací, nebo bez likvidace (Vochozka, 2021; Holečková a Hyršlová, 2018).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU





















Tato kapitola nastiňuje podnik, který bude v další části podroben analýze. Ve snaze o zachování diskretnosti a na základě dohody neuvádět konkrétní název bude podnik v práci nazýván E-shop a.s.

E-shop a.s., který byl založen v roce 2019, představuje seskupení různých internetových obchodů zabývajících se prodejem širokého výběru produktů. Mimo Českou republiku působí také na několika zahraničních trzích, například na Slovensku, Polsku aj. (Výroční zpráva (2019-2022), © 2024).

Tabulka 8 – Základní informace podniku E-shop a.s.
(vlastní zpracování na základě dat z: Registr ekonomických subjektů, © 2024)

Základní informace	
Právní forma	akciová společnost
Rok vzniku	2019
Sídlo	Praha
Hlavní ekonomická činnost	70100 - Činnosti vedení podniků
Ostatní ekonomické činnosti	00 - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona 649 - Ostatní finanční zprostředkování

Uvedená společnost má za sebou delší historii, v současné podobě však existuje až od roku 2019. Tehdejší záměrem bylo využít příležitostí, které se v tomto seskupení před podnikem otevřely, a upevnit si tak pozici na trhu. Cílem nebylo zaměřit se pouze na český trh, ale proniknout na trh v rámci celého evropského internetového obchodu (Černý, 2016). Dlouhodobou vizí podniku je, aby zákazník byl schopen najít všechno co si přeje koupit za co nejlepších podmínek. Podnik se neustále snaží rozšiřovat nabídku produktů a vylepšovat služby pro zákazníky (Výroční zpráva (2019-2022), © 2024). Některé z internetových obchodů, které spadají do této skupiny se nacházejí do dvacáté příčky v žebříčku 100 největších e-shopů v Česku. Nejlepších 20 obchodů je zobrazeno na obrázku níže.

1.	 Alza	Nad miliardu	11.	 Sportisimo	Nad miliardu
2.	 MALL.cz	Nad miliardu	12.	 TSBOHEMIA.cz	Nad miliardu
3.	 Rohlik.cz	Nad miliardu	13.	 Apple	Nad miliardu
4.	 DATART	Nad miliardu	14.	 Zalando	Nad miliardu
5.	 CZC.cz	Nad miliardu	15.	 Amazon	Nad miliardu
6.	 Lidl-shop	Nad miliardu	16.	 Dr. Max	Nad miliardu
7.	 Tesco	Nad miliardu	17.	 bonprix	Nad miliardu
8.	 IKEA	Nad miliardu	18.	 Pilulka	Nad miliardu
9.	 Notino	Nad miliardu	19.	 Lékárna.cz	Nad miliardu
10.	 Košík	Nad miliardu	20.	 Tchibo	Nad miliardu

Obrázek 9 – TOP 20 e-shopů (100 E-shopy největších e-shopů v Česku, © 2014-2024)

Nicméně, ekonomickou situaci podniku E-shop a.s. nelze už od jejího vzniku považovat za přijatelnou. Od roku 2019 byl pouze jednou zaznamenán kladný výsledek hospodaření, jednalo se o rok 2021, kdy obrat společnosti dosáhl 20,7 miliardy korun. Taková výše obratu nevydržela dlouho jelikož pro následující roky byla opět zaznamenána ztráta (Výroční zpráva (2019-2022), © 2024). V roce 2022 došlo k odkoupení podniku zahraničním podnikatelem, který provozuje taktéž miliardové internetové obchody. I když nový majitel učinil několik změn v organizaci a procesech práce, podle dostupných informací se nacházel ve ztrátě i v roce 2023 (Holzman, 2023).

6 ANALÝZA ODVĚTVÍ

Praktická část této práce je zaměřena na společnost, která provozuje internetový obchod. Proto bude rozebrána současná situace odvětví na trhu a následně pak bude zkoumáno finanční zdraví zvoleného podniku.

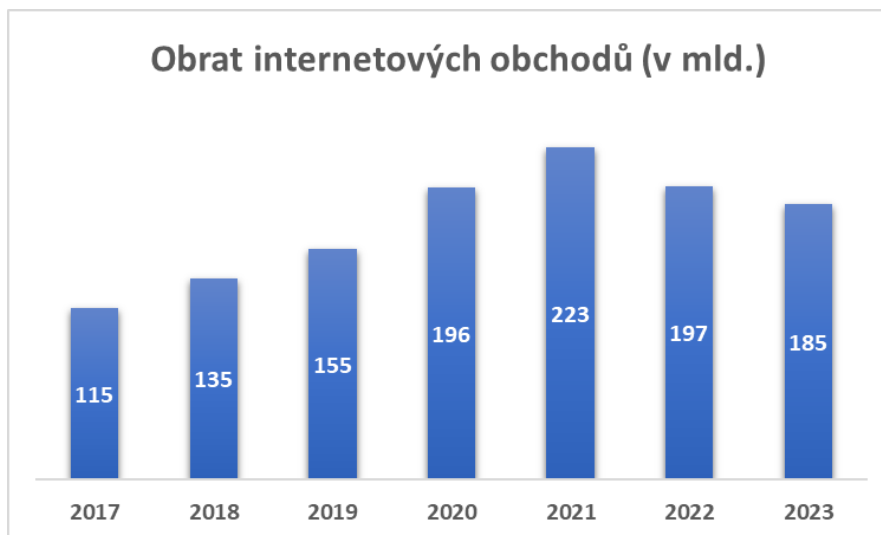
Internetový obchod je nedílnou součástí dnešního světa a vlivem globalizace a propojováním trhů má tendenci stálého rozvoje. Proč si ale lidé vybírají internetovou variantu obchodu? Jedná se totiž o nenáročnou činnost, kterou mohou vykonávat z pohodlí domova nebo z kamkoliv, kde se právě nachází. Další podstatnou výhodou je dostupnost 24 hodin denně a výběr z většího sortimentu produktů. Jedinou věc, kterou je nutné mít k dispozici, je dobré připojení k síti a popřípadě kreditní kartu, pokud si tedy zákazník nezvolí jinou platební variantu. Ovšem s online nákupem vznikají různá rizika, jako s každou činností a je na odběrateli (zákazníkovi), zda je ochoten tyto rizika podstoupit. Může se například jednat o scam, zboží je doručeno poškozené či neodpovídá stanovené kvalitě atd. Třeba právě tyto rizika mohou ovlivnit rozhodnutí odběratele, aby si vybral fyzickou formu nakupování, protože může použít své smysly, aby danou věc zkontroloval.

Jestliže se zamyslíme nad internetovým obchodem ze druhé strany, tedy ze strany podnikatele neboli poskytovatele, pro něj může představovat internetový obchod určitou příležitost. Protože oproti fyzickému obchodu může e-shop oslovit více osob. I kdyby byla propagace fyzického obchodu špičková a obchod měl skvělé recenze, nachází se na určitém místě, které nemusí být přístupné všem, kteří by měli o produkty zájem. Proto internetový obchod může nalákat více zákazníků, a to ne jenom z České republiky, ale také z okolních zemí, pokud je k dispozici doprava do zahraničí. Další výhodou internetového obchodu mohou být nižší náklady na provoz nežli u fyzického obchodu. Samozřejmě i tento typ podnikání má pravidla, které by měla být provozovatelem dodržována. Osoba musí podnikat buď podle živnostenského oprávnění nebo jako právnická osoba. Musí být dodržovány pravidla ochrany spotřebitele, neposkytování klamavé reklamy a tak dále. Dodržování příkazů a pravidel má na starost Česká obchodní inspekce (Na co si dát pozor, pokud máte eshop, © 2022). Ze strany poskytovatele existuje celá řada rizik, která by mohla ovlivnit chod podniku. Jedná se například o nízkou poptávku konkurenci aj., blíže rizika budou rozebírána až v další kapitole.

6.1 Vývoj internetového obchodování v České republice

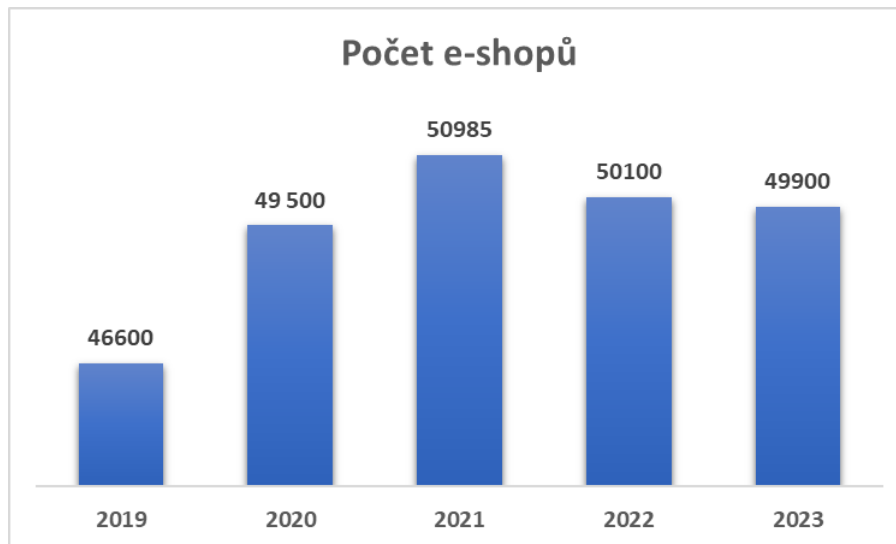
Internetový obchod napříč let se převážně rozrůstal. Za největší bod zlomu pro internetové obchody může být považováno období Covidu, převážně roky 2020 a 2021. V tomto období došlo k růstu obrátu internetových obchodů, ale také k zvýšení počtu e-shopů na trhu. Proč došlo zrovna v tomto období k takovému růstu, je zřejmé. V období Covidu, jak je všem známé, došlo k uzavírání obchodů, karanténě atd. Lidé trávili téměř veškerý čas doma a hledali způsob, jak uspokojit své potřeby. Možnost, kterou měli k dispozici, byl právě internetový obchod. Založení nových e-shopů představovalo na druhou stranu příležitost. Někteří museli zavřít podniky, jiní přišli o práci a založení e-shopu mohlo pomoci k získávání finančních prostředků. Nebo lidé chtěli jednoduše využít této příležitosti, která pro některé byla úspěšná a pro některé naopak ne. S vysokou inflací a začátkem války na Ukrajině se začaly snižovat obraty internetových obchodů a také některé podniky čelily úpadku, který vedl v některých případech až k jejich zániku.

Pro lepší znázornění vývoje internetového obchodování bude vývoj rozdělen do několika kategorií a graficky znázorněn. Vývoj bude pozorován ze strany provozovatelů a zákazníků. V první řadě se podíváme na již zmíněný obrát. Obrát internetových obchodů měl rostoucí tendenci, kdy v roce 2021 dosáhl částky 223 miliard korun. Nicméně po roce 2021 z již zmíněných důvodů došlo k poklesu. Během dvou let obrát klesl přibližně o 18 %. Pro rok 2022 činil pokles 12 % a 6 % byl pokles obrátu v roce 2023. Pro grafické znázornění obrátu internetového obchodu bylo zvoleno období od roku 2017 do roku 2023 (Česká e-commerce v datech, © 2014-2024).



Obrázek 10 – Obrát internetových obchodů (vlastní zpracování na základě dat z: Česká e-commerce v datech, © 2014-2024)

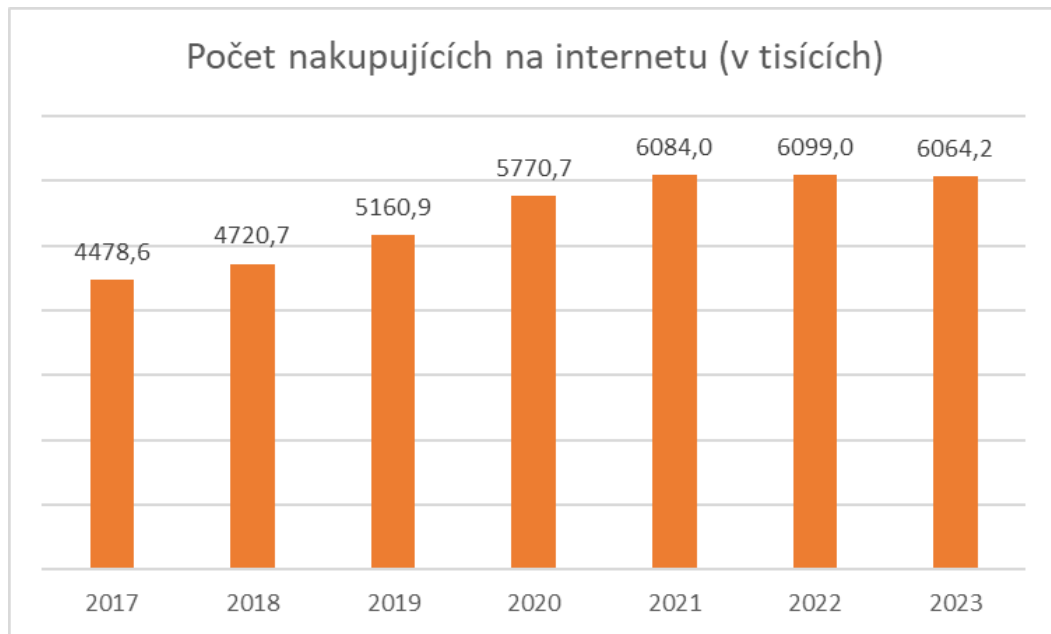
Obdobná je situace u počtu internetových obchodů. Tak jako obrat i e-shopy zaznamenaly největší počet v roce 2021. Na českém trhu bylo 50 985 e-shopů v tomto roce. Následně se počet snížil na nynějších 49 900 internetových obchodů. V obrázku je znázorněno počet internetových obchodů za období od roku 2019 do roku 2023 (Česká e-commerce v roce 2023 zaznamenala 6% pokles, 2024).



Obrázek 11 – Počet e-shopů (vlastní zpracování na základě dat z: Česká e-commerce v roce 2023 zaznamenala 6% pokles, 2024)

Ze strany podnikatele jsme rozebrali obrat a počet e-shopů. Nyní se podíváme na vývoj ze strany zákazníků, tak jako ze strany podnikatele i ze strany odběratelů se podíváme na vývoj dle více kategorií. Nejprve je potřeba si zobrazit vývoj celkového počtu nakupování na internetu. Na celkový počet nakupujících se podíváme ze dvou pohledů, a to výše nakupujících v tisících a následně výše procenta nakupujících z podílu z celkového počtu osob v dané socio-demografické skupině.

V tisícovém vyjádření se oproti roku 2022 počet nakupujících na internetu podle počtu osob nakupující během posledních 12 měsíců v roce 2023 snížil. Nejvyšší počet nakupujících je zaznamenán v roce 2021 a 2022. Pro znázornění vývoje nakupujících bylo vybráno období 2017-2023. Obrázek představuje grafické znázornění počtu osob nakupujících na internetu během posledních 12 měsíců v daném roce (Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).



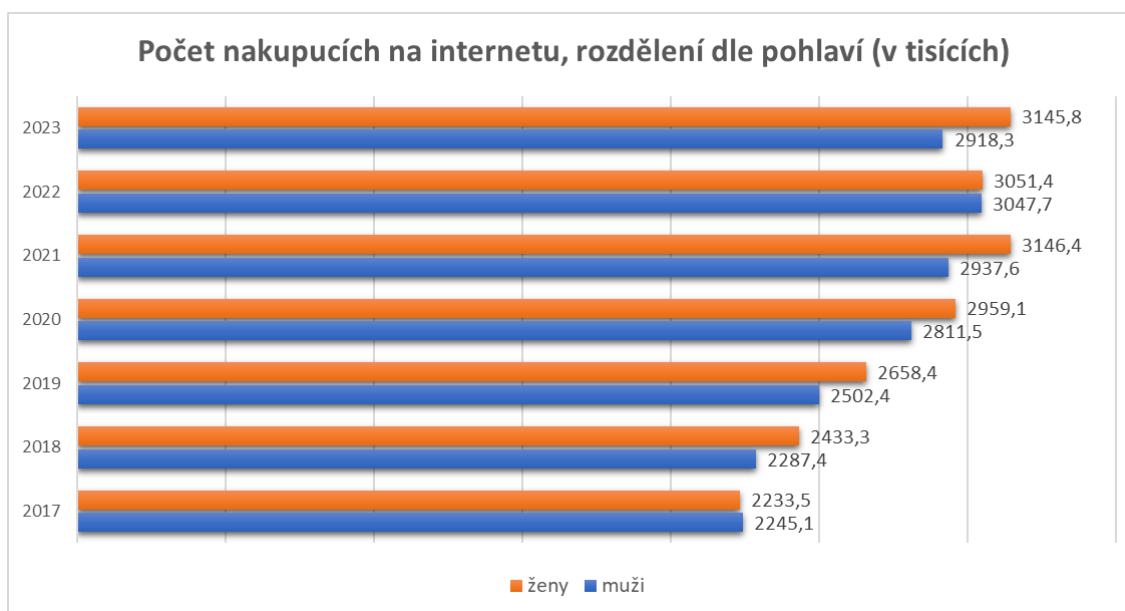
Obrázek 12 – Počet nakupujících na internetu (vlastní zpracování na základě dat z: Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023)

Z pohledu podílů z celkového počtu osob v dané socio-demografické skupině procentuálně nakupování online roste, v roce 2023 hodnota dosáhla 71 %. Dá se proto říci, že i když se obrat internetových obchodů snížil, tak počet nakupujících neubývá. Následná tabulka zobrazuje procentuální vyjádření počtu nakupujících na internetu (Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).

Tabulka 9 – Procentní zobrazení nakupujících na internetu (vlastní zpracování na základě dat z: Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).

Počet nakupujících na internetu z pohledu podílů z celkového počtu osob v dané socio-demografické skupině	
2017	51,6 %
2018	53,9 %
2019	58,5 %
2020	65,7 %
2021	69,4 %
2022	70,6 %
2023	71,0 %

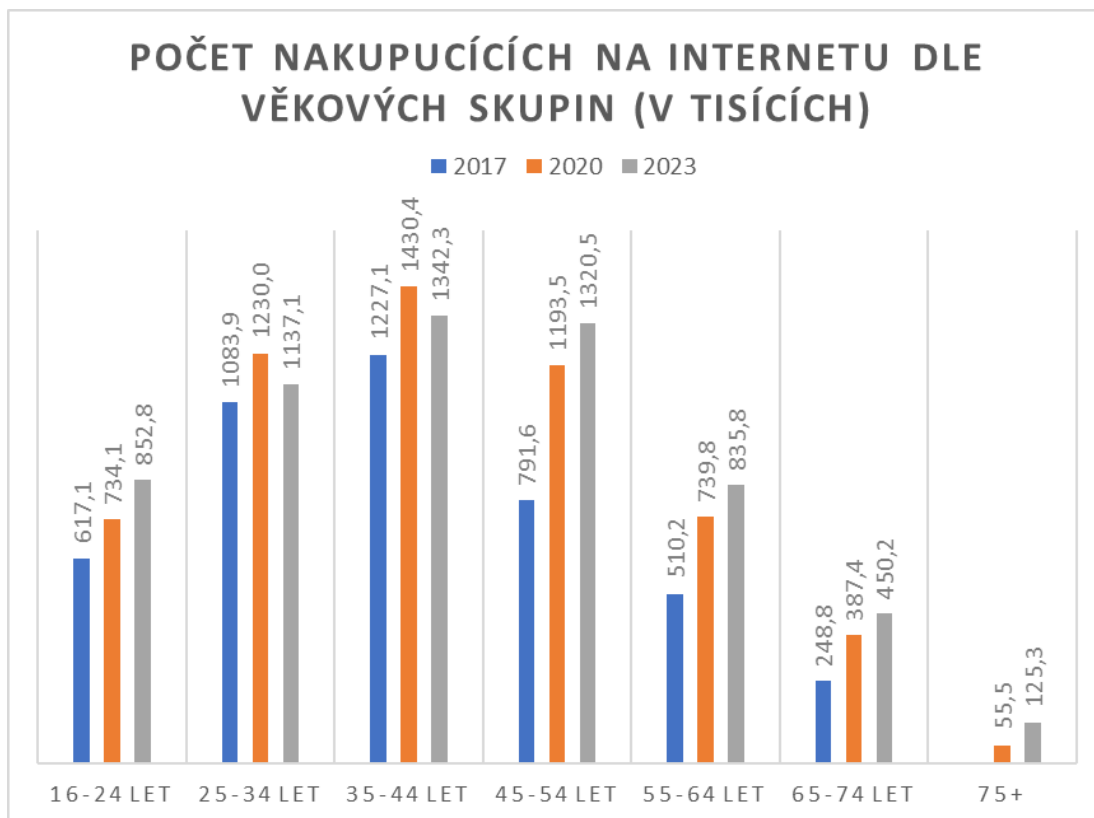
Nakupují více muži nebo ženy? Nad touto úvahou by se mohly zamýšlet budoucí podnikatelé, kteří se rozmýšlí, se kterým sortimentem na internetovém obchodě podnikat. Rozdíl mezi muži a ženami při nakupování na e-shopech není až tak rozdílný. Na obrázku níže můžete vidět, že čísla nejsou extrémně odlišná, ale i přesto ženy představují větší část nakupujících. Musí se ale brát v potaz, že identita na internetu neodpovídá pokaždé realitě. Myšleno tak, že osoba může objednávat věc přes účet partnera/partnerky a v databázi bude tedy uvedena jiná osoba, než která danou věc doopravdy objednala.



Obrázek 13 – Rozdělení dle pohlaví (vlastní zpracování na základě dat z: Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).

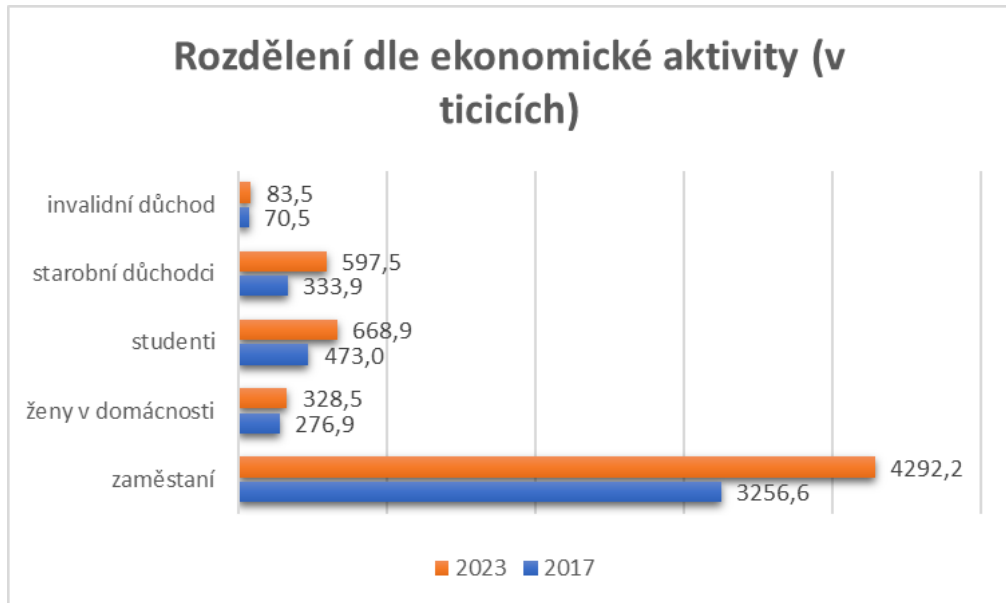
Rozdíl mezi věkovými kategoriemi se netýká pouze u nakupování, týká se více faktorů. Kdybychom jsme se zamysleli nad generacemi a jejich vztahem k technologiím, tak již tady se můžou pozorovat rozdíly, které mohou být jedním důvodem rozdílů generací v nakupování na internetu. Generace Z, o této generaci se dá říci, že vyrůstala s vývojem technologií, proto nakupování na internetu a nepředstavuje pro ně složitou činnost. Generace Y neboli Mileniálové děti, používají chytré technologie, větší část svého života. Nedá se říci, že by současně technologiemi vyrůstaly, ale kvůli okolním vlivům, jako například práci se museli z určité části přizpůsobit a využívat je bez velkých problémů. Starší generace již mohou mít s využíváním chytré technologie pro některé činnosti obtíže, pokud nemají někoho, kdo by jim pomohl. Samozřejmě je to velmi individuální. Mnoho starších osob využívá chytré telefony, notebooky. Ale například mohou na nich umět pouze některé činnosti. Druhým důvodem rozdílu nakupování mezi generacemi může být jejich množství finančních prostředků.

Pro grafické zpracování byly zvoleny roky 2017, 2020 a 2023. Jak lze vidět věková kategorie 35-44 let představuje největší počet osob při nakupování na internetu. K vysokým odběratelům zboží na internetu se může také zařadit kategorie 25-34 let a 45-54 let. Věková kategorie 75+ let patří mezi nejnižší kategorie v používání internetu. Pro rok 2017 není k dispozici přesný počet osob pro kategorii 75+, proto k tomuto roku není uveden v grafu údaj (Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).



Obrázek 14 – Rozdělení dle věkových skupin (vlastní zpracování na základě dat z: Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).

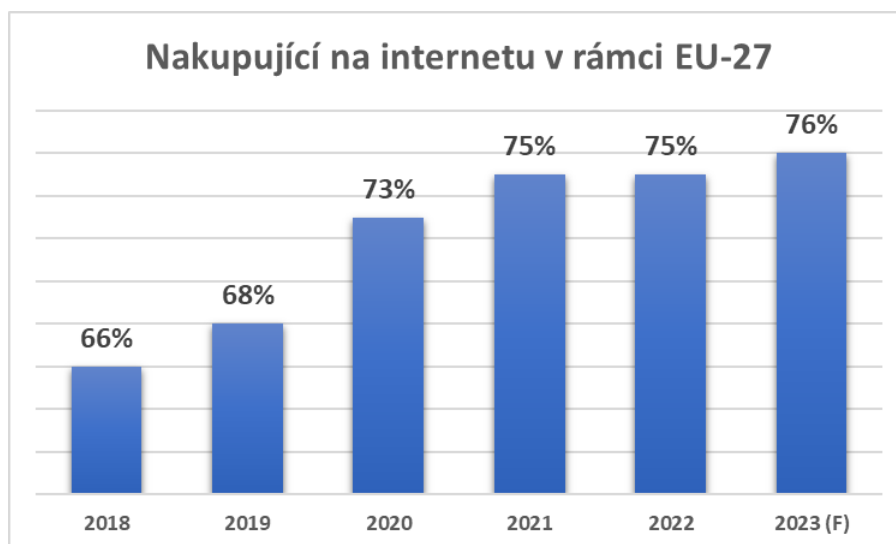
Poslední rozdělení vývoje nakupujících je zobrazeno pomocí ekonomické aktivity. Zaznamenán je rok 2017 a 2023, přičemž je vidět, že největší počet nakupujících zaujímají zaměstnané osoby a následně studenti, nejméně využívají internetový obchod osoby v invalidním důchodu.



Obrázek 15 – Rozdělení dle ekonomické aktivity (vlastní zpracování na základě dat z: Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).

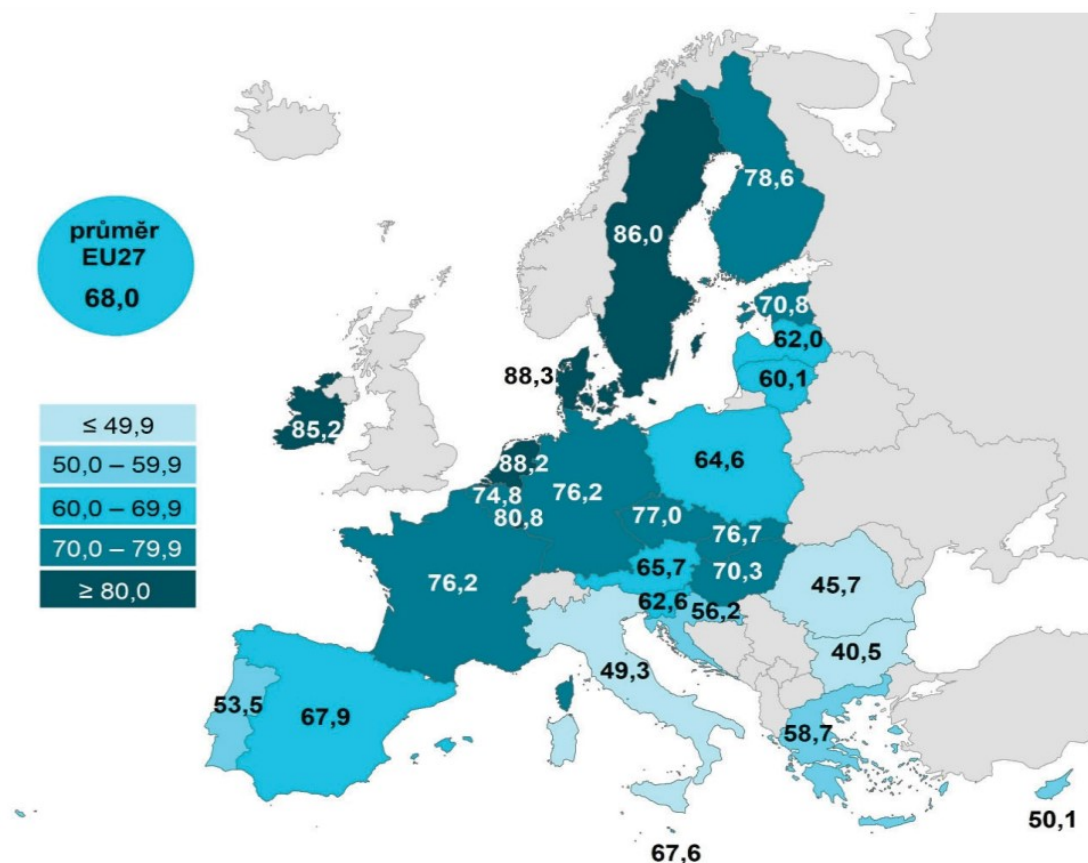
6.2 Vývoj internetového obchodu v rámci EU-27

Vývoj nakupování na internetu z hlediska Evropské unie je rostoucí. Lidé v okolních zemích, tak jako v České republice používají více internet pro účely nakupování. Podle Evropského e-commerce reportu z roku 2023 se nakupování v EU-27 pohybuje kolem 75 %. Zobrazený graf představuje vývoj internetového obchodu EU-27 (European E-Commerce Reports, © 2024).



Obrázek 16 – Nakupující v rámci EU-27 (vlastní zpracování na základě dat z: European E-Commerce Reports, © 2024)

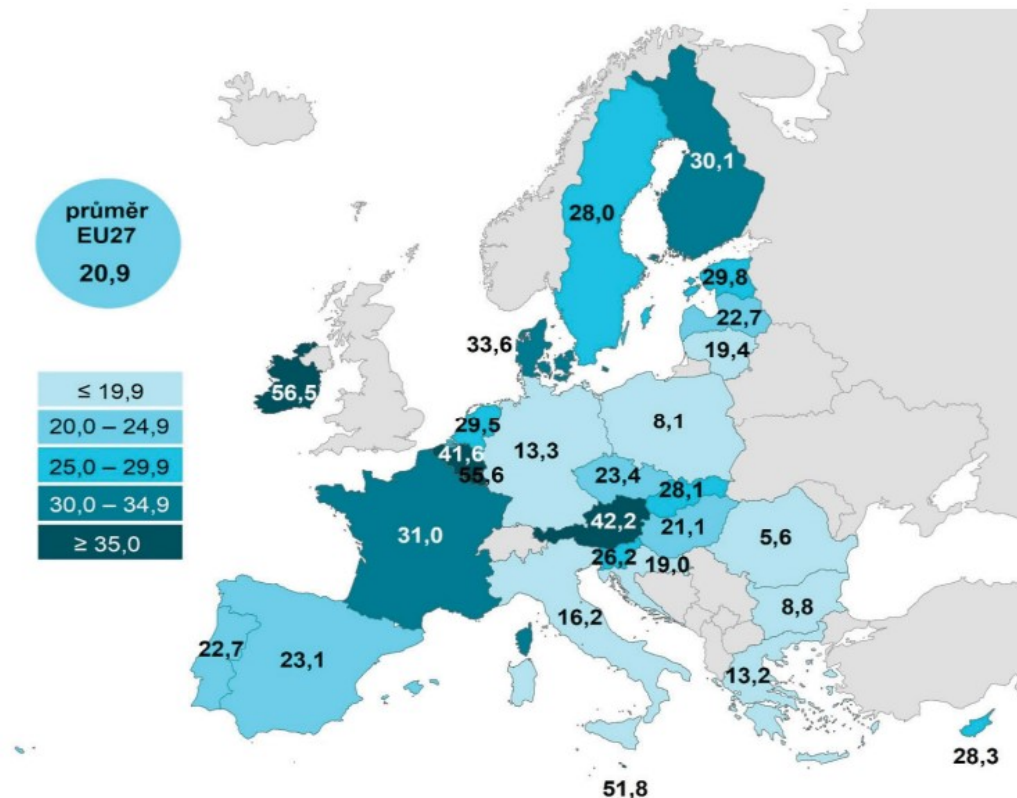
V rámci Evropské unie se nakupování na internetu pohybuje ve vyšších hodnotách, převážně mezi šedesátí až sedmdesátí procenty. Země, ve které osoby využívají internet pro nakupování nejvíce je Dánsko a následně Nizozemsko. Dánsko, dle vypočítaného podílu z celkového počtu osob ve věku 16-74 let, má 88,3% nakupování přes internet. Nizozemsko se od Dánska téměř neliší hodnota dosahuje 88,2 %. Česká republika je z hlediska Evropské unie na sedmé příčce zemí, které nejvíce nakupují na internetu. Nejméně osob nakupujících na internetu bylo zaznamenáno v Bulharsku, kdy výše nakupujících byla 40,5 %. Celkový průměr Evropské unie se nachází na 68 %, tudíž se jedná o střední hodnotu nakupování na internetu. Údaje v mapě, která je uvedena níže, jsou z roku 2022 (Nakupování přes internet, 2023a).



Obrázek 17 – Mapa nakupujících na internetu (Nakupování přes internet, 2023a)

V polední řadě této kapitoly bych chtěla zmínit přeshraniční online nákup, protože v dnešní době se zde nachází i možnost nakupovat ze zahraničních obchodů. Česká republika podle počtu osob nakupujících ze zahraničního obchodu se nachází na patnácté příčce z pohledu Evropské unie. Kdy procento nakupujících pro Českou republiku představuje 23,4 %. Nejvíce osob nakupujících na internetu se nachází v Irsku, kde procento nakupujících z podílu celkového počtu osob ve věku 16-74 let dosahuje 56,4 %. Průměr Evropské unie

v počtu nakupujících na internetu ze zahraničí se pohybuje kolem 20,9 % (Nakupování přes internet, 2023b).



Obrázek 18 – Přeshraniční online nákup (Nakupování přes internet, 2023b)

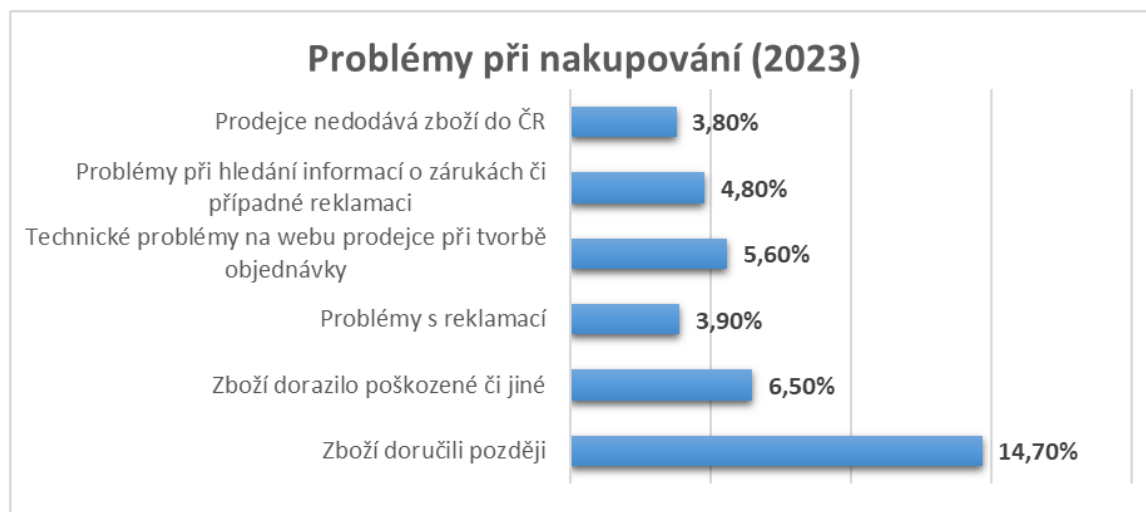
6.3 Rizika související s internetovým obchodem

Rizika jsou součástí všech činností, které jsou uskutečňovány a internetový obchod není výjimkou. S internetovým obchodem vzniká celá řada rizik, která ovlivňuje provozovatele e-shopu, ale také zákazníky při jejich rozhodování o nákupech.

Pro podnikatele rizika ovlivňují jejich udržitelnost na trhu. Jde převážně o nízkou poptávku po produktech, které jsou nabízené. Tyto produkty nemusí oslovit velkou část osob pohybujících se na internetu, nebo také mohou být takzvaně nadčasové, že lidé nemají momentálně o ně velký zájem. Tedy se produkty objevily ve špatnou dobu na trhu, kdy na ně ještě lidé nebyli připraveni. Ekonomická situace na trhu představuje další riziko, které je těžko podnikateli ovlivňované. Pokud je vysoká inflace, lidé nemají mnoho peněz. Lze očekávat, že poptávka po produktech z tohoto důvodu bude nižší. Jelikož všechny pracovní procesy e-shopu jsou uskutečňovány na internetu, je zde riziko výpadku softwaru nebo riziko hackerských útoků na webové stránky. Hackerské útoky mohou způsobit velké škody v podnikání. Mohou být například ukradeny tajné informace z našich webových stránek,

údaje o zákaznících a podobně. Poslední velké riziko, které by se určitě mělo zmínit, je konkurence. V online prostředí se nachází spousta obchodů, jejichž specializace může být obdobná jako naše a otázkou je, kdo poskytne lepší nabídku. Lidé sledují kvalitu výrobků, ale u mnoho případech si raději vyberou nižší cenu než vysokou kvalitu. Proto je často volen zahraniční obchod, který i s poštovním poskytne lepší nabídku zákazníkům. Příkladem těchto obchodů může být Aliexpress, Shein a podobné obchody. Pokud se nenacházíme finančně za vodou nebo například danou věc použijeme dvakrát v životě, tak je velký rozdíl, jestli zaplatíme 800 korun na českém trhu nebo 90 korun na zahraničním.

Zákazník může taktéž pociťovat rizika s nákupem zboží na internetu, jelikož danou věc nemůže fyzicky vidět a v některých případech nemůže zcela jistě ověřit poctivost e-shopu. Může se tak setkat s negativními zkušenostmi jako třeba zboží nebude doručeno, bude doručeno poškozené a jiné případy. Právě tyto rizika mohou ovlivnit některé osoby při jejich dalším rozhodování o nákupu online. Problémy při nakupování online, se kterými se nakupující setkali v roce 2023, jsou znázorněny v obrázku níže.



Obrázek 19 – Problémy při nakupování (vlastní zpracování na základě dat z: Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).

V roce 2023 se osoby nakupující na internetu nejvíce potýkaly s pozdějším doručením zboží. S tímto problémem se potýkalo 14,7 % nakupujících. Další problémy při nakupování se pohybovaly v nízkých hodnotách, druhým nejčastějším problémem bylo, že zboží přišlo poškozené či jiné s tímto se setkalo 6,5 % nakupujících na e-shopů. Problémy při nakupování se v roce pohybují v nízkých hodnotách, většina z nich je pod 10 % (Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).

Skórovací metoda s mapou rizik

Pro zhodnocení rizik, které se nacházejí v daném odvětví, byla zvolena skórovací metoda s mapou rizik. Jak už bylo zmíněné, každá činnost s sebou nese rizika, která mohou ovlivnit nastávající situaci v podniku. Proto byla vybrána tato metoda, aby pomocí ní byla zhodnocena pravděpodobnost vzniku a dopad rizik na podnikání formou internetového obchodu. Bylo určeno šest rizikových faktorů, které by mohly ovlivnit situaci v odvětví, jsou znázorněny v následující tabulce. Tyto rizikové faktory budou následně ohodnoceny analytickým týmem podle pravděpodobnosti jejich vzniku a podle výše jejich dopadu. Analytický tým se skládá z pěti členů: vlastníka práce, vedoucího práce, začínající podnikatelku přes internetový obchod, podnikatelku přes internetový obchod a osobu znalou v investičním sektoru. V poslední řadě bude vypracována mapa rizik, která poskytuje přehlednější znázornění konečných hodnot rizik. Mapa rizik je rozdělena do čtyř kvadrantů, které stanovují, jak jsou daná rizika ohrožující.

Tabulka 10 – Rizikové faktory (vlastní zpracování)

Pořadové číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka
1.	Vstup nové konkurence	Minimální bariéry vstupu do odvětví
2.	Nestabilita přízně zákazníků	Věrnost zákazníků k podniku
3.	Stagnace reálné mzdy	Finanční nestabilita zákazníků; inflace
4.	Geopolitická situace	Politická situace ve státě, nepokoje, válka
5.	Výpadek sítě	Přerušení činnosti webových stránek
6.	Hackerský útok	Napadení webových stránek za účelem odcizení citlivých informací.

První rizikový faktor představuje vstup nové konkurence. Na trhu se nachází celá řada internetových obchodů, které mohou poskytovat podobné produkty jako jsou ty naše. Proto kvůli konkurenci může být těžké si udržet nakupující. Pro vstup do podnikání formou

internetových obchodů existují minimální bariéry, proto je pro začínající podnikatel jednodušší nejdříve poskytovat produkty/služby formou e-shopů. O konkurenci se již v této kapitole hovořilo, proto nebude tento faktor více rozebírán.

Tabulka 11 – Vstup nové konkurence (vlastní zpracování)

1. Vstup nové konkurence							
Ohodnocení rizika členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrná hodnota)	
Pravděpodobnost výskytu (1 min. až 10 max.)	9	8	8	9	8	8,4	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	7	6	9	8	9	7,8	x
Hodnota rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							65,5

Riziko vstupu nové konkurence na trh představuje vysoké riziko. Možnost výskytu a dopad tohoto rizika se podle průměrného skóre nachází v hodnotách nad 5 tedy nad středem. Hodnota rizika 65,5 spadá do rizik s kritickými hodnoty.

Nestabilita přízně zákazníků představuje rizikový faktor, který poukazuje na to že, zákazníci nezůstávají při koupi opakovatelných produktů u jednoho obchodníka, ale spíše vyhledávají výhodnější nabídky. Samozřejmě jedná se o velmi individuální parametr. Přestože lidé vyhledávají nové lepší nabídky, je zde i část osob, které spíše zůstanou u jednoho poskytovatele, jestliže s ním byly spokojeni.

Tabulka 12 – Nestabilita přízně zákazníků (vlastní zpracování)

2. Nestabilita přízně zákazníků							
Ohodnocení rizika členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrná hodnota)	
Pravděpodobnost výskytu (1 min. až 10 max.)	8	9	5	6	7	7	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	8	8	8	7	9	8	x
Hodnota rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							56

Dle analytického týmu je nestabilita přízně zákazníků vysoká, tedy nakupující nezůstávají pouze u jednoho poskytovatele, ale hledají spíše výhodnější nabídky. Taktéž se jedná o riziko s kritickou hodnotou.

Ekonomická situace jak v České republice, tak i ve světě neustále mění. V posledních pěti letech ekonomika prošla negativními situacemi, která byl způsobené pandemií Covidu a následně válkou na Ukrajině. Proto bylo vybráno jako další riziko stagnace reálné mzdy, která může způsobit snížení ochoty nakupování.

Tabulka 13 – Stagnace reálné mzdy (vlastní zpracování)

3. Stagnace reálné mzdy							
Ohodnocení rizika členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrná hodnota)	
Pravděpodobnost výskytu (1 min. až 10 max.)	8	9	9	7	5	7,6	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	6	7	6	5	4	5,6	x
Hodnota rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							42,6

Dle analytického týmu je možnost výskytu stagnace reálné mzdy vysoká, dopad je hodnocen o něco v menších hodnotách. I přes to toto riziko s oceněním 42,6 spadá do kritických hodnot rizik.

Obdobně jako ekonomická situace, tak i geopolitická situace se neustále mění a může ovlivnit podnikatelskou činnost. Proto byla geopolitická situace zařazena mezi rizikové faktory.

Tabulka 14 – Geopolitická situace (vlastní zpracování)

4. Geopolitická situace							
Ohodnocení rizika členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrná hodnota)	
Pravděpodobnost výskytu (1 min. až 10 max.)	7	9	5	6	5	6,4	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	5	5	3	3	5	4,2	x
Hodnota rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							26,9

Ocenění rizika geopolitická situace dosahuje hodnoty 26,9, tedy se řadí do běžných hodnot rizik. Pro geopolitickou situace byl dopad hodnocen menšími hodnoty, žádný člen týmu neohodnotil dopad nad 5 bodů, tedy ve vysokých hodnotách.

Výpadek sítě, představuje situaci, kdy dojde k přerušení chodu webových stránek. Přerušení může být způsobeno různými důvody, jako například výpadek softwaru, přetížení či celkový výpadek internetu. Výše následků je ovlivněná dobou, po kterou budou webové stránky či možnost objednání produktů/služeb nepřístupná.

Tabulka 15 – Výpadek sítě (vlastní zpracování)

5. Výpadek sítě							
Ohodnocení rizika členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrná hodnota)	
Pravděpodobnost výskytu (1 min. až 10 max.)	6	5	5	3	8	5,4	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	8	9	9	8	5	7,8	x
Hodnota rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							42,1

Dle ohodnocení spadá riziko výpadku sítě do rizik s kritickou hodnotou. Pro hodnocení dopadu tohoto rizika, byl stanoven delší časový interval výpadku (několik hodin až dnů).

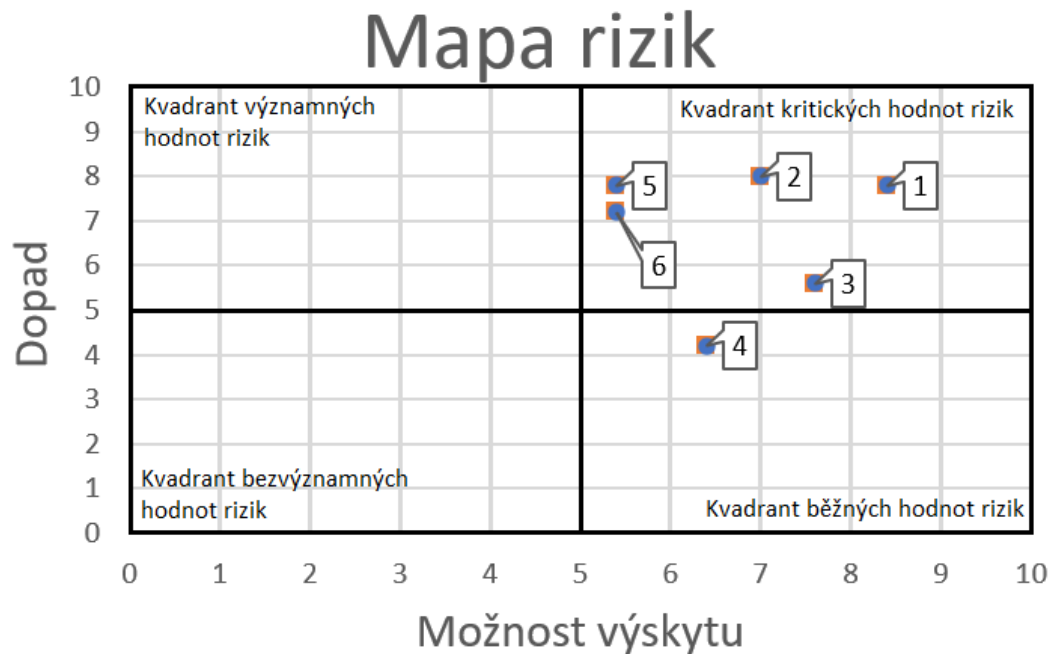
V současné době se čím dál více zvyšuje počet uskutečněných hackerských útoků. Jedná se o riziko, jehož existence by se měla brát v potaz. A měli by se uskutečňovat opatření, která by měla snižovat možnost výskytu tohoto rizika.

Tabulka 16 – Hackerský útok (vlastní zpracování)

6. Hackerský útok							
Ohodnocení rizika členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrná hodnota)	
Pravděpodobnost výskytu (1 min. až 10 max.)	6	7	6	5	3	5,4	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	7	8	9	7	5	7,2	x
Hodnota rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							38,9

Riziko spadá do skupiny rizik s kritickými hodnoty. Možnost výskytu tohoto rizika je ovlivněna tím, do jaké výše je zabezpečena ochrana systémů. Pokud je tato ochrana nízká, tak by se možnost výskytu mohla nacházet ve vyšších hodnotách.

Pro shrnutí výsledků byla vytvořena mapa rizik, která přehledněji zobrazuje ohodnocené rizikové faktory.



Obrázek 20 – Mapa rizik (vlastní zpracování)

Z mapy lze vidět, že téměř všechna rizika spadají do kvadrantu kritických hodnot rizik. Pouze riziko nazývané se geopolitická situace patří do kvadrantu běžných hodnot rizik. Přestože jsou rizika hodnocena kritickými hodnoty, musí se brát v potaz, že tyto rizika není jednoduché ovlivnit. V podstatě se nedají ovlivnit vůbec, podnikatel se pouze na ně může připravit. Tím, že je podnikatel vědom o existenci těchto rizik, může zavést opatření, která mohou snížit pravděpodobnost vzniku i následný dopad.

6.4 Shrnutí kapitoly

Internetový obchod si během posledních pár let prošel různými obdobími. Nejprve došlo k značnému růstu, který se projevil i na obratu, kdy v roce 2021 dosáhl obrat internetových obchodů 254 mld. Nicméně obrat internetových obchodů se v takové výši po dlouhou dobu neudržel. V následujících letech došlo k úpadku obratu o 18 % (Česká e-commerce v datech, © 2014-2024). Zajímavým úkazem je, že počet nakupujících online neklesá, dle podílů z celkového počtu osob v dané socio-demografické skupině byl počet nakupujících pro rok

2023 71 %, tedy oproti předešlým rokům tento podíl vzrostl (Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).

S podnikáním online vznikají různá rizika mimo riziko snižující se poptávky se může například jednat o riziko konkurence, ekonomické situace, geopolitické situace atd. Po provedení skórovací metody s mapou rizik bylo vidět, že hodně rizik se řadí mezi rizika s kritickými hodnoty. Tato rizika je těžké ovlivnit, ale kvůli jejich závažnosti by měla být brána v úvahu včetně uskutečňování preventivních opatření.

7 ANALÝZA FINANČNÍHO HOSPODAŘENÍ PODNIKU

V kapitole bude provedena analýza finančního hospodaření podniku E-shop a.s. K provádění této analýzy budou využity vybrané poměrové ukazatele. Analýza finanční situace podniku pomocí poměrových ukazatelů je patří mezi nejčastější metodu, která je v praxi využívána, proto byla vybrána pro účely této práce. Rozbor bude proveden pro roky 2022, 2021 a 2019. Částky, které jsou zobrazeny v jednotlivých vzorcích, jsou v tisících Kč. Hodnoty jednotlivých položek byly získány z účetních výkazů, které jsou k dispozici na portálu justice.cz. Po finanční analýze a následném vyhodnocení bude provedena SWOT analýza.

7.1 Poměrové ukazatele zadluženosti

První ze soustavy ukazatelů, které budou zkoumány, jsou ukazatele zadluženosti. Ukazatele spadající do této skupiny se zaměřují na podíl cizích zdrojů k celkovému kapitálu firmy, zkoumají tak finanční stabilitu podniků.

7.1.1 Ukazatel celkové zadluženosti

Pro analýzu zadluženosti podniků E-shopu, a.s. byl zvolen ukazatel celkové zadluženosti či ukazatel věřitelského hlediska. Ukazatel se skládá z podílu cizího kapitálu a celkových aktiv, následně se vyšlá hodnota převede do procentuálního vyjádření. Podklady pro tento výpočet jsou získávány v rozvaze.

Výpočty:

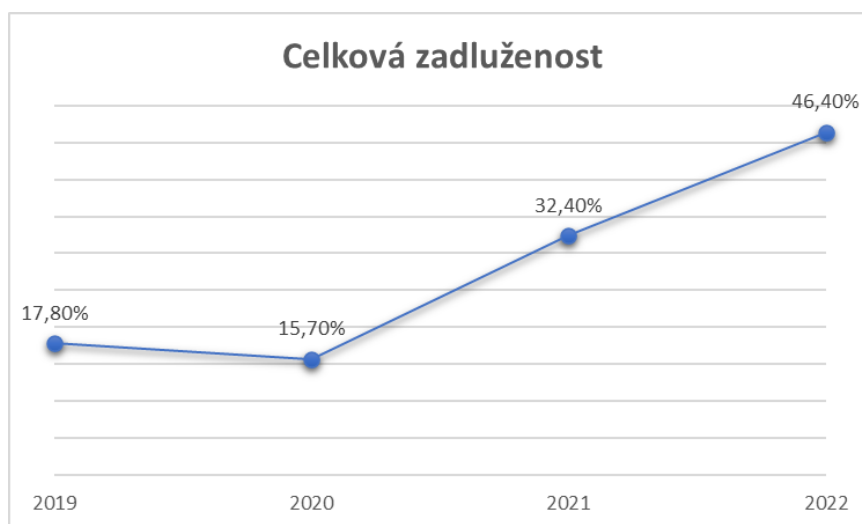
$$2022 = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{3\,881\,619}{8\,357\,926} = 0,4644 * 100 = 46,4 \% \quad (20)$$

$$2021 = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{3\,062\,875}{9\,444\,975} = 0,3243 * 100 = 32,4 \% \quad (21)$$

$$2020 = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{1\,724\,794}{10\,916\,586} = 0,1579 * 100 = 15,8 \% \quad (22)$$

$$2019 = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{1\,595\,964}{8\,947\,016} = 0,1784 * 100 = 17,8 \% \quad (23)$$

Grafické znázornění:



Obrázek 21 – Celková zadluženost (vlastní zpracování)

Z uvedených výpočtů je vidět, že zadluženost podniku se během let zvýšila I přes tento negativní vývoj se však hodnota celkové zadluženosti pohybuje v relativně nízkých hodnotách v doporučených mezích. Zadluženost by se měla pohybovat kolem 50 %, jestliže je podíl vyšší než 50 %, tak se jedná o vyšší zadluženost podniku, naopak méně než 50 % ukazuje nízkou zadluženost podniku, a tedy nízké využívání efektu finanční páky (Kubíčková a Jindřichovská, 2015). V roce 2019 a 2020 se hodnoty celkové zadluženosti pohybovaly v nízkých hodnotách. Jak můžete vidět ve výpočtech, jednalo se o hodnoty kolem 16 %. V letech 2021 a 2022 se celková zadluženost podniku navýšila přibližně o 31 %, kdy v roce 2022 dosáhla 46,4 %. Přesto lze říci, že se podnik nenacházel v rizikových podmínkách.

7.1.2 Ukazatel míry finanční samostatnosti

Celková zadluženost podniku po výpočtu vyšla v nízkých hodnotách, proto pro zobrazení finanční stability byl dále zvolen ukazatel míra finanční samostatnosti, který zobrazuje kolik korun vlastního kapitálu může být použito na úhradu koruny cizích zdrojů. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat kolem 1, tedy kolem 100 % (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Výpočty:

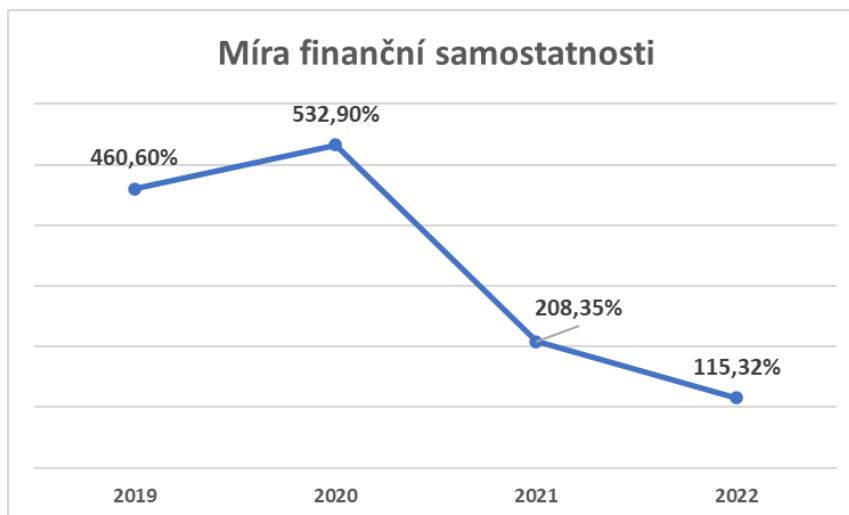
$$2022 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}} * 100 = \frac{4\,476\,307}{3\,881\,619} * 100 = 115,32 \% \quad (24)$$

$$2021 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}} * 100 = \frac{6\,381\,806}{3\,062\,875} * 100 = 208,35 \% \quad (25)$$

$$2020 = \frac{\text{vlastí kapitál}}{\text{cizí zdroje}} * 100 = \frac{9\,191\,546}{1\,724\,794} * 100 = 532,90 \% \quad (26)$$

$$2019 = \frac{\text{vlastí kapitál}}{\text{cizí zdroje}} * 100 = \frac{7\,651\,052}{1\,595\,964} * 100 = 460,60 \% \quad (27)$$

Grafické znázornění:



Obrázek 22 – Míra finanční samostatnosti
(vlastní zpracování)

Podle výpočtů je vidět, že podnik ukazuje míru finanční samostatnosti nad 100 % ve všech letech. Postupně dochází k snižování míry samostatnosti, ale i nadále se nachází v přijatelných hodnotách, tedy v hodnotách nad 100 %.

7.2 Poměrové ukazatele rentability

Růst celkové zadluženosti podniku by nemusel znamenat nutně špatnou zprávu, pokud by přispěl k vyšší ziskovosti. Proto bylo v další části práce nutné zanalyzovat ukazatele rentability, které posuzují právě návratnost vložených prostředků. Rentabilita je základním ukazatelem pro posouzení zdraví podniku (Kubíčková a Jindřichovská, 2015). K analýze rentability podniků E-shop a.s. bude použit ukazatel rentability vlastního kapitálu a ukazatel rentability celkového kapitálu.

7.2.1 Rentabilita vloženého kapitálu

Rentabilita vloženého kapitálu (ROA) neboli rentabilita aktiv představuje analýzu celkové efektivnosti firmy. Vypočítá se poměrem výsledků hospodaření po zdanění a celkových aktiv. Uvádí se, že ukazatel rentability aktiv by neměl být nižší než 5 % (Baumruková, 2023).

Výpočty:

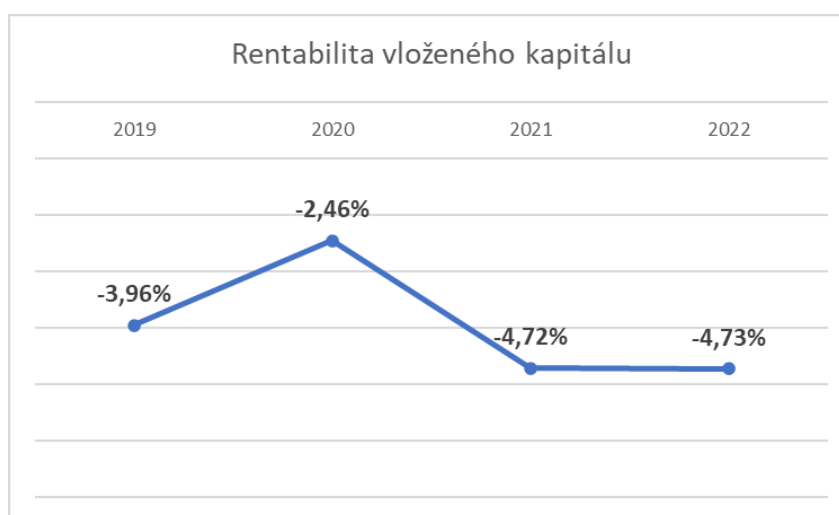
$$2022 = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{-395\,424}{8\,357\,926} = -0,0473 * 100 = -4,73 \% \quad (28)$$

$$2021 = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{-445\,605}{9\,444\,975} = -0,0472 * 100 = -4,72 \% \quad (29)$$

$$2020 = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{-268\,684}{10\,916\,586} = -0,0246 * 100 = -2,46 \% \quad (30)$$

$$2019 = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{-354\,602}{8\,947\,016} = -0,0396 * 100 = -3,96 \% \quad (31)$$

Grafické zobrazení:



Obrázek 23 – ROA (vlastní zpracování)

Z výpočtů jde vidět, že rentabilita vloženého kapitálu se nachází ve velmi negativních hodnotách. Pro všechny zkoumané roky vychází hodnota záporně a od roku 2019 se hodnota propadla o 0,77 %, kdy v roce 2022 vychází hodnota rentability vloženého kapitálu -4,73 %.

7.2.2 Rentabilita vlastního kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu zobrazuje návratnost vlastního kapitálu podniku. Vzorec pro výpočet ROE je složen z podílu výsledku hospodaření po zdanění a vlastního kapitálu. Výše ROE by se měla nacházet ve vyšších hodnotách (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Výpočty:

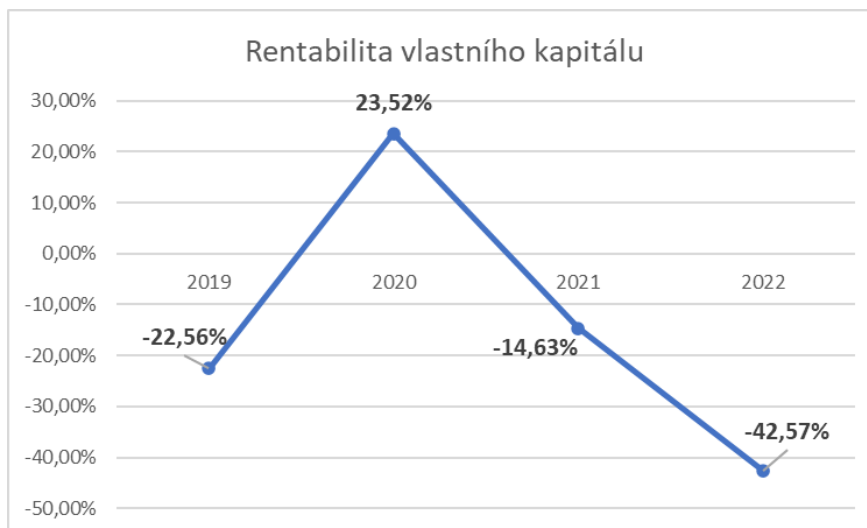
$$2022 = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{-1\,905\,499}{4\,476\,307} = -0,4257 * 100 = -42,57 \% \quad (32)$$

$$2021 = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{-933\,914}{6\,381\,806} = -0,1463 * 100 = -14,63 \% \quad (33)$$

$$2020 = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{2\,161\,601}{9\,191\,546} = 0,2352 * 100 = 23,52 \% \quad (34)$$

$$2019 = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{-1\,713\,320}{2\,320\,636} = -0,2256 * 100 = -22,56 \% \quad (35)$$

Grafické zobrazení:



Obrázek 24 – ROE (vlastní zpracování)

Jak lze pozorovat, rentabilita vlastního kapitálu taktéž vychází velmi negativně. Rok 2020 představuje jediné období, kdy se rentabilita vlastního kapitálu nacházela v kladných hodnotách. Pro rok 2020 vyšla hodnota ROE 23,52 %. V tomto roce docházelo ke vzrůstu nákupů přes internetové obchody z důvodu pandemie Covid, je pravděpodobné, že zrovna toto byl důvod, proč se najednou hodnota zvýšila do pozitivních mezí. Nicméně tato situace nevydržela dlouho a již v roce 2021 byla hodnota zase záporná.

7.3 Poměrové ukazatele likvidity

Jelikož hodnoty zadluženosti a hodnoty rentability nezobrazily pozitivní vývoj, proto chceme analyzovat taktéž likviditu podniku. Poměrové ukazatele likvidity byly pro analýzu vybrány z důvodu, že poskytují informace o tom, jak je podnik schopen splácet své závazky. V praxi se rozlišují 3 stupně likvidity, tedy 3 druhy výpočtu likvidity, které budou využity pro účely této práce.

7.3.1 Ukazatel běžné likvidity

Ukazatel běžné likvidity či ukazatel likvidity 3. stupně se vypočítá podílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Doporučená hodnota ukazatele je ve výši 1,5 až 2,5. Zdáli je

hodnota vyšší než 4 je zde pravděpodobnost neefektivního řízení pracovního kapitálu (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Výpočty:

$$2022 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{316\,075}{3\,859\,291} = 0,0819 \quad (36)$$

$$2021 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{397\,755}{3\,007\,633} = 0,0132 \quad (37)$$

$$2020 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{206\,805}{1\,695\,972} = 0,1219 \quad (38)$$

$$2019 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{719\,806}{1\,568\,026} = 0,4590 \quad (39)$$

Grafické znázornění:



Obrázek 25 – Běžná likvidita (vlastní zpracování)

Ukazatele běžné likvidity zobrazují, že u podnik E-shop a.s. se nachází likvidita 3. stupně v nízkých hodnotách. Lze pozorovat, že krátkodobé závazky jsou několikrát vyšší nežli oběžná aktiva. A tento jev může pro podnik znamenat riziko při splácení svých krátkodobých závazků.

7.3.2 Ukazatel pohotové likvidity

Ukazatel pohotové likvidity, jinými slovy ukazatel likvidity 2. stupně, je druhým způsobem výpočtu likvidity. Pro ukazatel likvidity 2. stupně je doporučená hodnota 0,7 až 1. Jestliže je hodnota ukazatele rovná 1, pro podnik to znamená, že by byl schopen dostát závazků, bez toho, aby musel prodat zásoby (Vochozka, 2020). Pro podnik E-shop a.s. nebyly v rozvaze zásoby zobrazené, proto výpočty pohotové likvidity jsou totožné s výpočty oběžné likvidity.

Výpočty:

$$2022 = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{316\,075}{3\,859\,291} = 0,0818 \quad (40)$$

$$2021 = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{397\,755}{3\,007\,633} = 0,1322 \quad (41)$$

$$2020 = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{206\,805}{1\,695\,972} = 0,1219 \quad (42)$$

$$2019 = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{719\,806}{1\,568\,026} = 0,4590 \quad (43)$$

Jelikož ze zmíněného důvodu jsou výsledky totožné s likviditou 3. stupně, nebudou hodnoty zobrazené v grafickém znázornění. Komentář k výsledkům pohotové likvidity je obdobný jako komentář u běžné likvidity.

7.3.3 Ukazatel okamžité likvidity

Posledním poměrovým ukazatelem likvidity je ukazatel okamžité likvidity neboli ukazatel likvidity 1. stupně. Jedná se o nejpřesnější ukazatel pro výpočet likvidity. Doporučená hodnota je určena intervalem 0,2 až 0,5, také je uváděn interval 0,2 a 0,7 (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Výpočty:

$$2022 = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{130\,609}{3\,859\,291} = 0,0338 \quad (44)$$

$$2021 = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{6\,633}{3\,007\,633} = 0,0022 \quad (45)$$

$$2020 = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{6\,177}{1\,695\,972} = 0,0036 \quad (46)$$

$$2019 = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{1\,385}{1\,568\,026} = 0,0008 \quad (47)$$

Grafické znázornění:



Obrázek 26 – Okamžitá likvidita (vlastní zpracování)

Taktéž likvidita 1. stupně vychází v malých hodnotách, které jsou z hlediska splácení závazků nedostačující. Nicméně pozitivním znakem je, že peněžní prostředky v roce 2022 oproti ostatním rokům vzrostly. Tedy se i hodnota ukazatele okamžité likvidity zvýšila.

7.4 Poměrové ukazatele aktivity

V poslední řadě byly pro finanční analýzu zvoleny poměrové ukazatele aktivity. Pro zobrazení analýzy aktivity, tedy analýzy, jestli je podnik schopný využívat svůj majetek produktivně, byl zvolen ukazatel doby obratu pohledávek a ukazatel rychlosti obratu pohledávek.

7.4.1 Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel zobrazuje, za jakou dobu se pohledávky přemění na peněžní prostředky. Doporučená hodnota není stanovena, ale je zřejmé, čím bude hodnota nižší, tím je situace pro podnik příznivější, protože tím rychleji obdrží peněžní prostředky, které může dále využívat a daná hodnota by se měla v čase snižovat (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Výpočty:

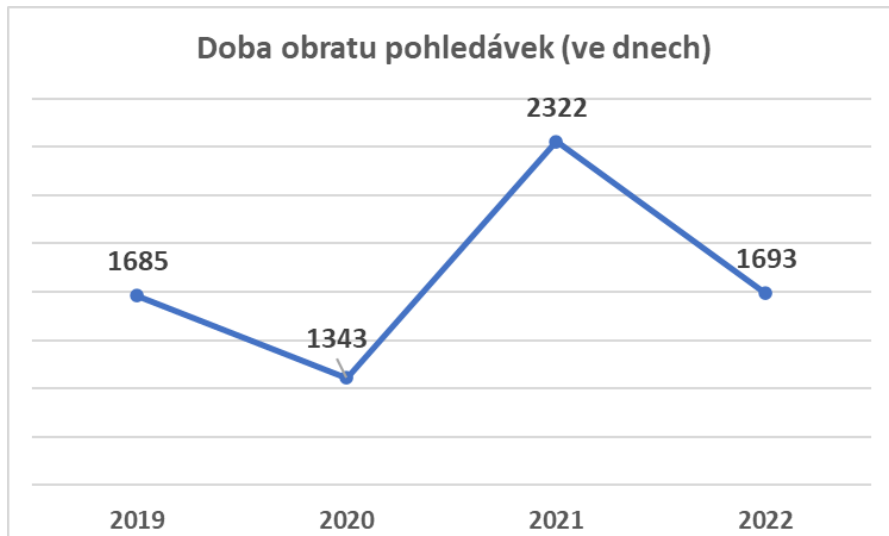
$$2022 = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} = \frac{185\,466}{39\,430/360} = 1\,693 \text{ dní} \quad (48)$$

$$2021 = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} = \frac{391\,122}{60\,624/360} = 2\,322 \text{ dní} \quad (49)$$

$$2020 = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} = \frac{200\,628}{53\,749/360} = 1\,343 \text{ dní} \quad (50)$$

$$2019 = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} * 360 = \frac{718\,421}{65\,182/360} = 1685 \text{ dní} \quad (51)$$

Grafické znázornění:



Obrázek 27 – doba obratu pohledávek
(vlastní zpracování)

Z výpočtů jde pozorovat, že hodnota vypočítaná ve všech letech dosahuje vysokých hodnot. Pro podnik to tedy znamená, že nezískává peněžní prostředky v dostatečně rychlou dobu, a tedy nemůže tyto prostředky použít k dalším operacím uskutečňující se v podniku.

7.4.2 Rychlost obratu pohledávek

Podle výpočtu rychlosti obratu pohledávek je určeno, kolikrát se v tržbách daná pohledávka obrátí. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejvyšší a měla by se v čase zvyšovat (Kubičková a Jindřichovská, 2015).

Výpočty:

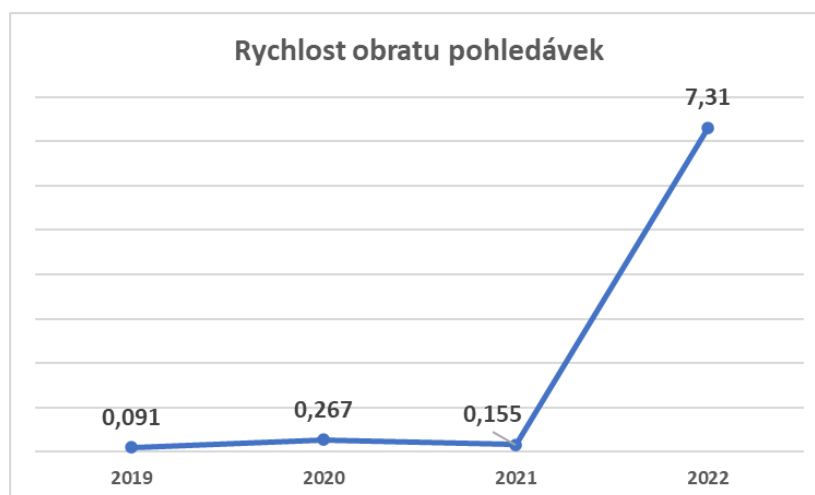
$$2022 = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} = \frac{39\,430}{185\,466} = 7,31 \quad (52)$$

$$2021 = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} = \frac{60\,624}{391\,122} = 0,155 \quad (53)$$

$$2020 = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} = \frac{53\,749}{200\,628} = 0,267 \quad (54)$$

$$2019 = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} = \frac{65\,182}{718\,421} = 0,090 \quad (55)$$

Grafické znázornění:



Obrázek 28 – Rychlost obratu pohledávek
(vlastní zpracování)

Výpočty zobrazují, že rychlost obratu pohledávek v podniku je hodně nízká, tedy se pohledávky v tržbách téměř neobrátily. Tyto hodnoty mohou představovat pro podnik riziko, jelikož se nachází ve velmi nízkých hodnotách. Pozitivním znakem ale je, že v roce 2022 oproti roku 2021 tento ukazatel vzrostl.

7.5 Zhodnocení finančního hospodaření podniku

Finanční analýza podniku E-shop a.s. ukázala, že se pozitivním směrem nevyvíjí ani jedna skupina vypočítaných ukazatelů. Zadluženost podniku, se sice stále nachází v přijatelných hodnotách, ale v posledních letech má silně stoupající tendenci. Tato projekce by za určité situace byla odůvodnitelná. Pro udržitelnost hospodaření podniku však přináší zásadně negativní poznatek, že se rentabilita podniku nachází převážně v negativních hodnotách a pouze v jednom zkoumaném roce vystoupil jeden z jejich ukazatelů do plusu. Likvidita podniku je rovněž převážně velmi nízká, a pozitivně lze hodnotit pouze fakt, že v čase vzrostlo množství dostupných peněžních prostředků. Mimo to, rovněž aktivita podniku upozorňuje na závažné nedostatky při finančním řízení podniku.

Nicméně, navzdory těmto výsledkům se nelze domnívat, že by podniku hrozil bezprostřední bankrot. Přinejmenším pokud jde o jednu z možných příčin úpadku, předluženost (kdy hodnota závazků převyšuje hodnotu majetku), u uvedeného podniku není naplněná. Aby mohlo dojít ke kvalifikovanému rozhodnutí o tom, kterým směrem by se měl podnik vydat, bude zpracována SWOT analýza, jenž nabídne názor expertního týmu.

SWOT ANALÝZA

Pro zhodnocení situace podniku byla zvolena SWOT analýza, která bere v potaz silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Také napomáhá zjištění, pomocí jaké strategie by se měl podnik dále řídit, tedy co by měl nejlépe pro své podnikání využívat. SWOT analýza rozlišuje čtyři strategie jedná se o ofenzivní strategii (využívání příležitostí pomocí silných stránek), defenzivní strategii (minimalizovat hrozby pomocí silných stránek), strategii spojenectví (zmírnění slabých stránek za pomoci příležitostí) a strategii úniku/likvidace, která se snaží pro slabý podnik minimalizovat dopad hrozeb (Pořízek, 2019).

Silné a slabé stránky byly mimo jiné vybírány na základě finanční analýzy, která byla provedena v předešlé kapitole. Hrozby vycházejí ze skórovací metody, která byla provedena ve druhé kapitole praktické části. První tabulka zobrazuje parametry, které byly pro provedení této analýzy vybrány.

Tabulka 17 – Parametry SWOT analýzy (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
Příznivé ceny	Neefektivní využívání majetku
Široká nabídka	Neschopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky
Zázemí silného koncernu	Trvale nízká schopnost dostát svým závazkům
Zvyšující se hodnota okamžité likvidity	Zvyšující se zadluženost
PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
Rozšiřování trhu do zahraničí	Konkurence
Změna preferencí zákazníků	Ekonomická situace (inflace)
Růst populace (imigrace)	Politická situace
Liberalizace mezinárodních obchodních podmínek	Výpadek sítě
Zviditelnění formou influencerů	Hackerské útoky

Než si zobrazíme samotnou SWOT analýzu, tak je důležité poukázat na to, jak byly tvořeny váhy, které jsou určeny pro jednotlivé parametry nacházející se v SWOT analýze. Váhy pro zvolené parametry byly určeny dle metody pořadí. Metoda pořadí se vytváří způsobem, kdy se nejprve určí pořadí důležitosti parametrů, hodnota 1 znamená, že parametr vnímáme jako nejvíce důležité. Jakmile je určeno pořadí, tak se dle něho určí bodové ohodnocení. Bodové ohodnocení se stanovuje tak, že parametr, který je považován za nejdůležitější má největší bodové ohodnocení. Bodová stupnice ohodnocení se převážně tvoří podle počtu hodnocených parametrů. Následná váha se pak vypočítá pomocí celkového součtu bodového ohodnocení a konkrétního bodového ohodnocení. Tedy konkrétní body jsou děleny celým počtem a výsledek tohoto podílu je konečná váha. Součet vah musí dát dohromady jedna (Ramík a Tošenovský, 2013).

Tabulka 18 – Metoda pořadí (vlastní zpracování)

METODA POŘADÍ				
Parametry		Pořadí	Bodové ohodnocení dle pořadí	Váha
SILNÉ STRÁNKY	Příznivé ceny	4	1	0,1
	Široká nabídka	3	2	0,2
	Zázemí silného koncernu	1	4	0,4
	Zvyšující se hodnota okamžité likvidity	2	3	0,3
SOUČET CELKEM		X	Σ 10	Σ 1
SLABÉ STRÁNKY	Neefektivní využívání majetku	2	3	0,3
	Neschopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky	1	4	0,4
	Trvale nízká schopnost dostát svým závazkům	3	2	0,2
	Zvyšující se zadluženost	4	1	0,1
SOUČET CELKEM		X	Σ 10	Σ 1

PŘÍLEŽITOSTI	Rozšiřování trhu do zahraničí	3	3	0,2
	Změna preferencí zákazníků	2	4	0,27
	Růst populace (imigrace)	4	2	0,13
	Liberalizace mezinárodních obchod. podmínek	5	1	0,07
	Zviditelnění formou influencerů	1	5	0,33
SOUČET CELKEM		X	$\Sigma 15$	$\Sigma 1$
HROZBY	Konkurence	1	5	0,33
	Ekonomická situace (inflace)	2	4	0,27
	Politická situace	5	1	0,07
	Výpadek sítě	3	3	0,2
	Hackerské útoky	4	2	0,13
SOUČET CELKEM		X	$\Sigma 15$	$\Sigma 1$

Samotná SWOT analýza je zobrazena v tabulce 19. V prvním kroku došlo k bodovému ohodnocení parametrů. Parametry byly bodově hodnoceny analytickým týmem (totožným jako v případě skórovací metody) formou brainstormingu. Jak už bylo zmíněno, váhy byly určeny podle metody pořadí. Následný výsledek ohodnocení parametru byl vypočítán součinem zvolených bodů a vah.

Tabulka 19 – SWOT analýza (vlastní zpracování)

SWOT ANALÝZA				
	Parametr	Body	Váha	Výsledek
Silné stránky	Příznivé ceny	3	0,1	0,3
	Široká nabídka	4	0,2	0,8
	Zázemí silného koncernu	5	0,4	2
	Zvyšující se hodnota okamžité likvidity	2	0,3	0,6
		<1;5>	Σ 1	Σ 3,7
Slabé stránky	Neefektivní využívání majetku	-4	0,3	-1,2
	Neschopnost podniku zhodnocovat vlo. prost.	-4	0,4	-1,6
	Trvale nízká schopnost dostát svým závazkům	-4	0,2	-0,8
	Zvyšující se zadluženost	-3	0,1	-0,3
		<-1;-5>	Σ 1	Σ -3,9
Příležitosti	Rozšiřování trhu do zahraničí	3	0,2	0,6
	Změna preferencí zákazníků	3	0,27	0,81
	Růst populace (imigrace)	2	0,13	0,26
	Liberalizace mezinárodních obchodních pod.	2	0,07	0,14
	Zviditelnění formou influencerů	4	0,33	1,32
		<1;5>	Σ 1	Σ 3,13
Hrozby	Konkurence	-4	0,33	-1,32
	Ekonomická situace (inflace)	-3	0,24	-0,72
	Politická situace	-2	0,07	-0,14
	Výpadek sítě	-2	0,2	-0,4
	Hackerské útoky	-2	0,13	-0,26
		<-1;-5>	Σ 1	Σ -2,84

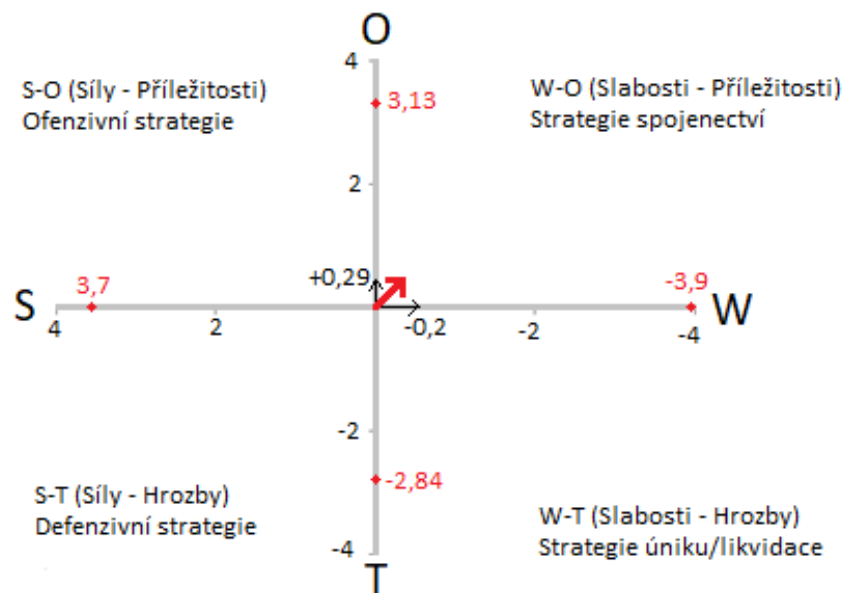
Z výsledků SWOT analýzy lze pozorovat, že podnik E-shop a.s. má převážně slabé stránky, které byly objeveny pomocí finanční analýzy. V tabulce níže můžete vidět přehlednější zobrazení výsledků, které byly zjištěny ze SWOT analýzy.

Tabulka 20 – Výsledky SWOT analýzy
(vlastní zpracování)

VÝSLEDKY SWOT ANALÝZY	
SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
3,7	-3,9
PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
3,13	-2,84

Silné stránky představují hodnotu 3,7, zatímco slabé stránky představují hodnotu -3,9. Po jejich spojení (odečtení) se dostaneme na hodnotu -0,2, která znázorňuje že slabé stránky jsou větší nežli silné. Externí analýza, tedy analýza příležitostí a hrozeb, zobrazuje, že příležitosti o hodnotě 3,13 jsou pro podnik větší o hodnotu 0,29, nežli hrozby, pro které byla určena hodnota -2,84. Výsledky SWOT analýzy byly následně zaznamenány do grafického znázornění, které můžete vidět na spodním obrázku.

Tabulka 21 – Grafické znázornění SWOT analýzy
(vlastní zpracování)



Dle grafického zobrazení by měl podnik E-shop a.s., využívat strategie spolenectví. Strategie spolenectví využívá příležitosti, aby odstranila nebo snížila slabosti, které podnik limituje.

8 PLÁN ŘEŠENÍ VZNIKLÉ SITUACE V PODNIKU

Poznatky zjištěné v předešlé kapitole, která se zabývala analýzou současného stavu řízení podniku E-shop a.s., budou využity jako podklad při následném rozhodování. Pomocí SWOT analýzy jsme došli k závěru, že by měla být využita strategie spojenectví. Přestože se podnik nenachází ve vhodné situaci a potýká se zejména s nedostatečným finančním zdravím, lze u něj vidět možnost využít některých příležitostí k oslabení slabých stránek, které podnik dosud vykazoval.

Dle našeho uvážení není zapotřebí měnit podnik jako celek či jeho klíčové procesy. Silnou stránkou E-shopu a.s. je poskytované portfolio služeb, které zákazníkům nabízí, za přijatelné ceny, čímž se může z hlediska poptávky vyrovnat konkurenci. Jelikož disponuje ustálenou a širokou nabídkou, nepovažujeme za vhodné, abychom se věnovali přeměně či rozšiřování produktového portfolia. Zabývat se snižováním dopadu hrozeb není taktéž nyní prioritní záležitostí, neboť vnější prostředí podniku skrývá podle SWOT analýzy více příležitostí. K hrozbám, které to umožňují, by měl podnik přijmout preventivní opatření, což má své limity, protože některé hrozby jsou jen velmi minimálně ovlivnitelné podnikem. Preventivní opatření může být za dané situace uskutečněno například jen vytvořením finanční rezervy. Přesto by měla být opatření vytvářena a následně spravována podle aktuální situace, aby v případě vzniku hrozby nedošlo k tak markantnímu dopadu, jako kdyby podnik nebyl nijak zabezpečen.

Jak již bylo zmíněno ve výstupech SWOT analýzy, měli bychom se orientovat podle strategie spojenectví, tedy využívání dostupných příležitostí. Ve SWOT analýze bylo řešeno analytickým týmem pět druhů příležitostí, které představovaly pro podnik malý či velký rozvojový impuls. K vytvoření plánu hospodaření podniku však byly zvoleny pouze dvě příležitosti, jež budou řešeny. Jedná se o příležitost zviditelnění formou influencerů a příležitost ve formě změny preferencí zákazníků. Tyto dva parametry představují v tento moment reálný způsob, aby podnik začal postupně snižovat hodnoty slabých stránek, tedy zlepšovat hodnoty u finančních ukazatelů. K využití zmíněných příležitostí přispívá také to, že hodnota okamžité likvidity se zvýšila, tedy že se zvýšily peněžní prostředky, které mohou být vynaloženy na uskutečňování činností, jež tyto příležitosti nabízejí.

Lze se domnívat, že pro ostatní rozpoznané příležitosti momentálně neexistuje vhodný čas, ani vhodné podmínky. Například rozšiřování trhu do zahraničí je skvělá příležitost, kterou nynější doba poskytuje, jenomže se jedná o nejenom dosti finančně náročný projekt, a také

o zdlouhavý proces. Na tuto příležitost přímo navazuje i liberalizace mezinárodních obchodních podmínek, ke které jde uvést podobné argumenty. Růst populace (imigrace) je rovněž příležitostí, kterou lze jen velmi obtížně použít ve prospěch rozvojového plánu zvoleného podniku.

8.1 Zviditelnění formou influencerů

V dnešní době je velmi často využívána propagace pomocí influencerů, celebrit či pouze osob, které umí zaujmout svou komunikací. Jedná se o trend, který ne každý z nás může vnímat jako pozitivní, jelikož se lidé nechávají ovlivňovat a případně měnit svoje názory. Nicméně i když si to lidé neuvědomují, propagace takovým způsobem je zde již dlouhou dobu, jenom nyní je více vnímána širokou veřejností díky vzniku různých sociálních sítí, které převážně uskutečňují tuto propagaci. Nejvíce se například jedná o Instagram, TikTok, Facebook, YouTube a jiné, kde se propagace nejvíce provozuje. Z výzkumu, který byl uskutečněn v roce 2021, právě Instagram je nejvíce využíván pro marketing firem. Instagram dosáhl hodnoty 68 % v kategorii využívání podniky, pro TikTok bylo zaznamenáno 45 % využívání, Facebook 43 % a YouTube 36 % (Dogtiev, 2024).

Z mého osobního pohledu si myslím, že zviditelnění pomocí influencerů je k něčemu dobré. Sledující někdy objeví produkty či webové stránky, o kterých neměli ponětí. Samozřejmě je velmi důležité, aby při této propagaci podnikatel jednal podle zákona. Pro tento druh reklamy neexistuje speciální zákon, ale podnikatel musí mimo jiné jednat podle zákona č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, a zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. Mezi základní pravidla patří, že reklama by měla být pravdivá a označená popiskem placené propagace (39. díl: Jak na spolupráci s influencery..., 2023). Je důležité si také uvědomit, že propagace tímto způsobem má své výhody i nevýhody.

Tabulka 22 – Výhody a nevýhody (vlastní zpracování na základě dat z: Ďuračka, 2022)

VÝHODY	NEVÝHODY
Oslovení významného publika	Náročné měření výsledků
Zvýšení návštěvnosti webových stránek	Chyba na straně influencera může vést ke ztrátě
Zvýšení příležitostí pro růst online prodeje	Problémová spolupráce
Zvýšení důvěryhodnosti	Trh je přehlcený influencery
Udržení nových zákazníků	
Zvýšení povědomí o značce	

Přestože existují také nevýhody tohoto marketingového tahu, zviditelnění formou druhé osoby může vést ke zvýšení povědomí a oslovení většího počtu osob, což podnik E-shop a.s. potřebuje. V případě zviditelnění tohoto podniku by mohlo dojít ke zvýšení tržeb a následně ke zlepšení aktuální situace (snížení slabých stránek).

Plán řešení situace v podniku z jedné části tedy spočívá ve zviditelnění podniku formou druhé osoby, a jestliže by bylo toto zviditelnění úspěšné, může dojít, jak už bylo zmíněno, ke zlepšení situace. V první řadě by bylo dobré se zaměřit na propagaci přes síť Instagram, jelikož je tato síť velmi využívána. Na Instagramu je možnost propagace influencery formou příspěvků nebo Instagram příběhů (stories). Obě varianty přispívají ke zvýšení povědomí. Ale příspěvky v podobě fotografií či videí zůstanou na profilu osoby do té doby, dokud není příspěvek smazán. Samozřejmě existuje i možnost zachovat příběh po delší dobu nebo napořád, ale první bych zvolila variantu příspěvku.

V prvním kroku by tedy podnik E-shop a.s. měl vytipovat osobu, která bude vhodná pro propagaci. Je důležité si zvolit správnou osobu, která bude vyhovovat našim kritériím. Osoba, která bude zvolena, by měla být důvěryhodná, mít vhodnou prezentaci, dobrou komunikaci atd. Z důvodu již nedostačujícího času nebyla uskutečněna analýza výběru vhodného kandidáta pro propagaci, proto nemohu zcela jistě napsat, která osoba by byla nejvhodnější pro tento podnik. Jenom bych zmínila například tyto osoby:

- Kateřina Saint Germain,
- Martin Mikyska,

- Karel Kovář (Kovy),
- Nikola Čechová (Shopaholic Nicol).

Tyto osoby si myslím (ne podle důkladné analýzy), že by mohly představovat vhodné kandidáty, ale někteří z nich patří mezi makro-influencery. Dle mého uvážení by podnik měl nyní vyhledávat středního influencera. Záleží samozřejmě na samotném podniku, jakou osobu by zvolil jako vhodnou pro svou propagaci. Bylo by vhodné dané osobě poskytnout slevový kód (na omezenou dobu), který bude zveřejněn v popisku příspěvku. Z pohledu zákazníka je slevový kód vnímán velmi pozitivně. Jelikož mu dává důvod k nákupu, myšleno tak, že zákazník neměl potřebu nic nakupovat, ale má k dispozici slevu, tak proč této slevy nevyužít. Mnoho osob vnímá slevy z tohoto pohledu i ve kamenných obchodech. Věc nemusí nutně potřebovat, ale co když se stane, že až ji bude potřebovat, už ve slevě nebude. Takto je to z velké části viděno i u online slevových kódů. Výše kódu se může pohybovat mezi 10 až 15 procenty a měl by být časově ohraničený. Pokud dojde ke zvýšení nákupů, při kterých byl daný kód uplatněn, může se slevový kód po čase znovu uplatnit.

Finanční ohodnocení této propagace je velmi individuální, záleží na dohodě mezi podnikem a danou osobou. Cena se odvíjí od více kritérií. Záleží především na „velikosti“ osoby, se kterou chceme uzavřít smlouvu o propagaci. Jak je daná osoba veliká (známá) se odvíjí od počtu sledujících, které má na sociálních sítích. Druhým kritériem je jaký druh propagace budeme chtít uskutečnit (Ďuračka, 2022). Pro účely této práce bylo osloveno několik osob, které jsou považovány za influencery, aby mohla být znázorněna lépe finanční náročnost této činnosti. Influenceri byly osloveni, zda by byli ochotni napsat interval hodnot, ve kterém se přibližně nachází jejich cena za propagaci. Avšak k dnešnímu datu nebyla poskytnuta zpětná odpověď, což patrně není překvapivé, jelikož se jedná o trochu citlivé téma, které většinou tyto osoby nechtějí zveřejňovat. Proto finanční ohodnocení bude nastíněné dle dostupných informací, které se nacházejí na internetu. Tabulka níže zobrazuje průměrnou částku za jeden příspěvek na Instagramu. Čerpaná data jsou originálně zobrazena v Eurech, jelikož hodnoty byly přepočteny dle aktuálního kurzu mohou se lehce lišit od roku 2022.

Tabulka 23 – Cenová výše (vlastní zpracování na základě dat z: Ďuračka, 2022)

Influenceri dle počtu jejich sledujících	Průměrná částka za jeden příspěvek na Instagramu (2022)
Nano-influencer (do 10 tisíc)	240 – 2 400 Kč
Mikro-influencer (10 - 100 tisíc)	2 400 – 12 128 Kč
Střední-influencer (100 - 500 tisíc)	12 128 – 121 286 Kč
Makro-influencer (500 tisíc - milion)	121 286 – 240 045 Kč
Mega-influencer (více jak milion)	240 045 – 25 267 962 Kč

Jak už bylo uvedené výše, pro podnik E-shop a.s. by byla vhodná propagace od středního influencera, nejdříve pomocí Instagramu. Byl by domluven počet příspěvků, které by byly na účtu influencera zveřejněné. Dalším vhodným krokem by bylo přejít i na další sociální síť, druhou nejvíce oblíbenou sítí je TikTok, kde by propagace mohla být uskutečněna pomocí krátkého videa. Jak bylo zmíněné u Instagramu, v prvním kroku je důležité si zvolit vhodného kandidáta. Této osobě bude následně zaslán produkt, který je možné objednat na webových stránkách. Následně by bylo zveřejněné krátké video, které by mohlo zvýšit zájem o produkt a následně zvýšit návštěvnost webových stránek. TikTok převážně používá metriku CPM (cost-per-mile), tato metrika vyhodnocuje výši nákladů na reklamu za 1 tisíc zobrazení. Průměrná hodnota CPM pro TikTok v roce 2023 byla 217 Kč (Shaked, © 2023).

Posledním druhem propagace, který by mohl být vytvořen, je reklama přes YouTube. Tento typ reklamy bych vytvořila v pořadí tvorby marketingu jako poslední. Jedná se obdobě jako u Instagramu a TikToku o jednu z velmi navštěvovaných sítí. Zde by mohla býti vytvořená třiceti sekundová reklama, které by zobrazila vybrané produkty na přesvědčení zákazníků se podívat na webové stránky. Delší verzi reklamy bych nedoporučovala, protože z mé osobní zkušenosti jsou delší reklamy, které se zaměřují na produkty obtěžující a spíše potencionálního zákazníka odlákají. Výše nákladů na reklamu se taktéž vyjadřuje dle metriky CPM. Průměrně podniky vyčleňují denní rozpočet na reklamu kolem 250 až 1250 Kč. Jestliže by reklama dosáhla 100 000 zhlédnutí cenově to vychází v průměru na 50 000 Kč (Malík, 2023).

Aktuálním plánem pro podnik by tedy mělo být zvýšení zájmu o nabízené produkty, který by mohl být uskutečněn pomocí výše uvedených druhů propagace. Podnik by tedy měl zvolit

vhodného influencera, který formou příspěvků bude rozšiřovat povědomí o značce či budovat důvěru k nákupu přes stránky podniku. Zdali bude propagace úspěšná, a jednání s influencerem bude bezproblémové, podnik může přemýšlet o zavedení ambasadora. Tedy, že osoba bude propagovat produkty průběžně a bude informovat veřejnost o zkušenostech při jejich používání. Tímto způsobem by se mohla prohloubit důvěryhodnost podniku a potencionální neustálé získávání nových zákazníků, protože počet sledujících influencerů se také neustále mění. S tímto tématem ještě souvisí již zmíněná příležitost růst populace (imigrace). Jelikož do země přicházejí osoby z jiných zemích, nemají takové povědomí o obchodech nacházejících se v českém online prostředí. Nicméně, sociální sítě jsou totožné téměř v celém světě a za pomoci nich mohou rychleji objevit různé produkty z jiných stránek, než jsou zvyknutí. Proto tato propagace může oslovit osoby, které nejsou ještě zcela seznámené s českým trhem, protože například viděli příspěvek na sociálních sítích.

Doporučené maximální finanční náklady na propagaci jsou ve výši 300 000 Kč. Podnik by do začátku neměl vkládat více, jelikož není zaručena pozitivní zpětná reakce na propagaci.

Hodnota by měla zahrnovat:

- dva příspěvky na Instagramu,
- krátký příspěvek na TikToku,
- třiceti sekundovou reklamu na YouTube.

Nicméně prvky, které jsou předpokládány, že by byly finanční částkou uhrazeny, se mohou v počtu lišit. Záleží na dohodě s influencerem, jelikož každý z nich požaduje odlišnou finanční odměnu.

Jak bylo zmíněné propagace pomocí influencerů by měla poskytnout zviditelnění, které by mělo přilákat více osob k nákupu na webových stránkách, a tedy vést k vyšší tržeb.

Úspěšnost propagace by byla zkoumaná dle zvolených ukazatelů:

- v měsíčních intervalech by byla zkoumána výše návštěvnosti na webových stránkách;
- měsíční porovnávání výše tržeb
 - porovnávání s předchozím měsícem
 - porovnávání s měsícem v předešlém roce;
- analyzován počet uplatnění slevového kódu.

Cílem by bylo během šesti měsíců po zavedení propagace dosáhnout 35% zvýšení návštěvnosti na webových stránkách. Výše měsíčních tržeb by po uplynutí dvou měsíců propagace měla mít stoupající tendenci, během půl roku by byl očekáván růst o 20 %. Počet uplatněných slevových kódů nebude analyzován podle předem stanovení hodnoty, zkoumán bude pouze počet uplatnění. Zdali budou stanovené cíle dosaženy, propagace může být vnímána jako úspěšná. Podnik by následně měl určit další cíle, kterých chce pomocí této propagace v dlouhodobém měřítku dosáhnout.

8.2 Změny preferencí zákazníků

Během několika posledních let se dalo pozorovat, že vznikají určité změny v preferencích zákazníků. Lidé si více všímají, jakým způsobem a materiálem jsou produkty baleny, v jakých podmínkách se nachází zaměstnanci, či zda podnik uskutečňuje nějaké činnosti týkající se ESG a další. ESG (Environmentální, Sociální a Governance) představují odpovědný přístup firem k planetě. ESG podniku odpovídá na otázky, jak se podnik chová k životnímu prostředí, jak řeší sociální témata (etika, podpora zdraví a bezpečnosti aj.) a řízení společnosti (odměňování managementu, rozmanitost aj.) (ESG, © 2023). Začalo se tedy více pozorovat, jakým způsobem podniky provozují svoje činnosti. Podnik tedy může využít tuto příležitost, ke zviditelnění a zvýšení zájmu nakupování jeho produktů. Důležité je, aby osoby navštěvující web byly seznámeny s činnostmi a hodnotami, za kterými si podnik stojí.

Jednu z činností, kterou by podnik mohl uskutečnit, je postupná přeměna na recyklovatelné obaly. Výrobky jsou pořád baleny a uskladňovány v mnoha plastech a nabízí se tedy přeměna na recyklovatelné obaly či omezení množství plastu. Tato změna by měla pozitivní dopad, který by mohl přilákat nové zákazníky. Další činností by mohlo být šetření energie či vody. O tom, zdali podnik napomáhá některou ze svých činností péči o životní prostředí, je důležité informovat, neboť pro některé potencionální zákazníky jde o další argument, proč zde nakupovat. Pro vybudování dobrého jména, získání konkurenční výhody a přilákání více zákazníků by bylo vhodné, kdyby podnik byl aktivnější v oblastech ESG. Samozřejmě toto je finančně náročný proces, který by byl realizován v delším časovém horizontu.

Jestliže by podnik přistoupil na vykonávání činností v rámci ESG nebo jiných činností, bylo by vhodné, aby došlo k předělání webových stránek e-shopu. Úvodní strana by měla obsahovat odkaz či článek, který bude seznamovat potencionální zákazníky o tom, jak

podnik pracuje. Tyto poznatky by také bylo vhodné zmínit v propagaci, jako jeden z důvodů, proč si vybrat právě tento podnik.

8.3 Shrnutí kapitoly

Pro plán řešení vzniklé situace v podniku byly zvoleny dva podněty, které by měl podnik využít. Díky těmto podnětům by se měl zvýšit zájem o nákup a měl by se zvrátit dosavadní negativní vývoj. V první řadě se jedná o propagaci formou sociálních sítí. Jedná se o trend, který je široce využíván a značně efektivní. Pro podnik byla nejprve zvolena propagace přes Instagram, následně TikTok a v poslední řadě reklama na YouTube. Vhodné by do začátků bylo oslovit středního influencera, který by byl ochotný s podnikem spolupracovat. Poskytnout by se měl slevový kód, který bude influencerem zobrazován, měl by vést k větší poptávce po různých produktech. Jestli že by byla propagace úspěšná, mohla by firma přemýšlet o vytvoření ambasadora, který by průběžně propagovat produkty.

Ve druhé řadě byla zmíněna změna preferencí zákazníků, která se v průběhu let začala projevovat. Pro podnik by bylo vhodné, kdyby byl aktivní v činnostech týkající se ESG. Za pomoci ESG by mohl získat nové zákazníky, zvýšit konkurenceschopnost a také stabilizovat podnik.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo zpracování analýzy vývoje hospodaření zvoleného subjektu, zhodnocení jeho finančního zdraví a na základě výsledků analýz vytvořit plán řešení vzniklé situace. Vybraný podnik, který byl v práci rozebírán, nesl z důvodu zachování diskrétnosti název E-shop a.s.

Než byl samotný podnik podroben analýze, tak nejprve došlo k analýze vývoje odvětví (internetového obchodu). Z analýzy vyplývá, že v posledních letech došlo ke snížení obratu internetových obchodů, přestože počet nakupujících se stále nachází v podobných hodnotách. Snížení obratu představovalo pro online podnikatele šok, jelikož v období pandemie Covidu se obraty internetových obchodů nacházely ve vysokých hodnotách. Toto snížení bylo pro některé internetové obchody kritické, kdy některé z nich dokonce zanikly. Z hlediska analýzy hrozeb byla také zpracována skórovací metoda s mapou rizik. Pomocí této metody byly ohodnocené zvolené hrozby, související s daným odvětvím. Téměř veškeré rizikové faktory se nachází v kritických hodnotách, největší hodnotu rizika představuje konkurence, což není překvapivé, jelikož na trhu se nachází spousta podniků poskytující svoje výrobky či svou činnost online.

Po zpracování vývoje odvětví se již přešlo na zpracování analýzy podniku E-shop a.s. Nejprve byla provedena finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů. Pro výpočet bylo zvoleno několik poměrových ukazatelů, které přispěly k celkovému zhodnocení finanční situace podniku. Z výsledků finanční analýzy plynulo, že podnik se nenachází v optimální finanční situaci, jelikož většina výsledků poměrových ukazatelů nevyšla přijatelně. Aby se pro plán řešení nastávající situace podniku nevycházelo pouze z finanční analýzy, tak byla zpracována SWOT analýza, která přesněji zobrazila situaci podniku. Dle SWOT analýzy jsme měli využít svých příležitostí, abychom snížili slabé stránky (strategie spojenectví). Bylo tedy konstatováno, že podnik se nenachází ve fázi, kdyby muselo dojít k likvidaci.

Samotný plán řešení vzniklé situace podniku byl vytvářen z poznatků předešlých kapitol. Plán byl sestavován za pomoci využití příležitostí, které určila SWOT analýza. Byly zvoleny dvě příležitosti, na kterých bude plán postaven: příležitost zviditelnění formou influencerů a příležitost ve formě změny preferencí zákazníků. Zviditelnění formou influencerů bylo zvoleno z důvodu oslovení většího publika a tím zvýšení počtu nakupujících. Pokud by byl podnik schopen zvýšit své tržby, tak by tím snížil hodnotu slabých stránek. Plánem tedy bylo uzavření smlouvy se zvoleným influencerem, který bude propagovat zvolené výrobky.

Propagace by byla provozována na Instagramu, TikToku a YouTube, jelikož se jedná o nejvhodnější platformy pro propagaci. Další částí plánu bylo zaměřit se na změny preferencí zákazníků. Během posledních let lidé více začínají zkoumat otázky udržitelnosti, proto by se měl podnik zajímat otázkami ESG. Pomocí vykonávání činností, které jsou v souladu s ESG by podnik mohl zaujmout nové zákazníky. Plán řešení vzniklé situace podniku byl navržen tak, aby pomocí příležitostí zviditelnil podnik (za pomoci toho zvýšil tržby), a tím snížil hodnoty slabých stránek (zlepšil hodnoty finančních ukazatelů). Lze se domnívat, že na základě výše uvedených skutečnostech byl cíl práce naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

CRANDALL, William; PARNELL, John A. a SPILLAN, John E., 2020. *Crisis management: leading in the new strategy landscape*. Third edition. [USA]: [CPSIA]. ISBN 9781658747578.

DAUM, Callie, 2020. *Business Strategy Essentials You Always Wanted To Know*. Online. Second Edition. USA: Vibrant Publishers. ISBN 9781949395785. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=jkfrDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>. [cit. 2024-03-11].

DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.

DURST, Susanne a HENSCHHEL, Thomas (ed.), 2022. *Crisis Management for Small and Medium-Sized Enterprises (Smes): Strategies for External Crises*. Switzerla: Springer Nature Switzerland. ISBN 9783030917296.

FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 9788024751047.

FÖRSTER, Anja a KREUZ, Peter, 2021. *Krize jako příležitost: 28 strategií pro využití každé krize*. Přeložil Iva MICHŇOVÁ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3153-2.

GOZORA, Vladimír, 2017. *Krizový manažment podniku*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-805-6.

HOBZA, Vladimír; HOBZA, Vladimír a SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva, 2015. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze : výkladový text, příklady a případové studie*. Skripta. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 9788024448893.

HOLEČKOVÁ, Lenka a HYRŠLOVÁ, Jaroslava, 2018. *Ekonomika podniku*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-90-4.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 9788024743370.

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

KISELÁKOVÁ, Dana a ŠOLTĚS, Miroslava, 2017. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027106806.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2023. *Cirkulární ekonomie a ekonomika*. 2, Státy, podniky a lidé na cestě do doby postfosilní. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2932-4.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027105632.

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074005381.

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2034-5.

MIKUŠOVÁ, Marie, 2014. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Ekonómia. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-106-6.

MIKUŠOVÁ, Marie; VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA a FAKULTA, Ekonomická, 2017. *Crisis management*. ISBN 9788024841014.

PELIKÁN, Václav, 2011. *Likvidace podniku: 7., aktualizované a doplněné vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-3338-8. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/likvidace-podniku-506/>

RAMÍK, Jaroslav a TOŠENOVSKÝ, Filip, 2013. *Rozhodovací analýza pro manažery: moderní metody rozhodování*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-843-8.

ROLÍNEK, Ladislav a kol., 2016. *Krize malých a středních podniků, příčiny a jejich řešení*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-448-5.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Finance. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.

SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva, 2018. *Ekonomika a legislativa ziskových a neziskových subjektů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5417-7.

SIMON, Hermann a ŠKAPOVÁ, Hana, 2009. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. Praha: Management Press. ISBN 9788072612048.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0.

STRAKOVÁ, Jarmila; VÁCHAL, Jan; VOCHOZKA, Marek; CAHA, Zdeněk; PÁRTLOVÁ, Petra a kol., 2020. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Online. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1666-9. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=ZykPEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false> [cit. 2024-03-11].

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024734941.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.

TOMANDL, Jan; ČUŘÍK, Jaroslav; MARŠOVSKÁ, Kristýna a FOJTOVÁ, Tereza, 2020. *Krizová komunikace: principy, zkušenosti, postupy*. Promedia. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9636-3.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Finance. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027117017.

VOCHOZKA, Marek, 2021. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3267-6.

VRONTIS, Demetris; THRASSOU, Alkis; WEBER, Yaakov; SHAMS, S. M. Riad; TSOUKATOS, Evangelos a kol. (ed.), 2022. *Business Under Crisis, Volume III: Avenues for Innovation, Entrepreneurship and Sustainability*. Online. Springer International Publishing. ISBN 978-3-030-76583-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=BFNYEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>. [cit. 2024-03-11].

Zákon:

ČESKO, 2006. Zákon č. 182/2006 Sb.: Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-182>.

Internetové zdroje:

39. díl: Jak na spolupráci s influencery, aby byla v souladu se zákonem, 2023. Online. *ČSOB Průvodce podnikáním*. Dostupné

z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/spoluprace-s-influencery-v-souladu-se-zakonom/>. [cit. 2024-04-19].

100 E-shopů největších e-shopů v Česku, © 2014-2024. Online. *CzechCrunch*. Dostupné z: <https://cc.cz/ecommerce-2023/#metodologie>. [cit. 2024-04-21].

BAUMRUKOVÁ, Petra, 2023. Jak zjistit rentabilitu firmy a proč je dobré tento ukazatel sledovat? Online. *Cashbot*. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/jak-zjistit-rentabilitu-firmy-a-proc-je-dobre-tento-ukazatel-sledovat/>. [cit. 2024-04-14].

ČERNÝ, Aleš, 2016. Esa českého byznysu spojují e-shopy do E-shop a.s. Online. *IDnes.cz*. Dostupné z: <https://www.idnes.cz/>. [cit. 2024-04-21].

Česká e-commerce v datech, © 2014-2024. Online. *Czechcrunch*. Dostupné z: <https://cc.cz/ecommerce-2023/data/>. [cit. 2024-04-14].

Česká e-commerce v roce 2023 zaznamenala 6% pokles, 2024. Online. *MediaGuru*. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2024/01/ceska-e-commerce-v-roce-2023-zaznamenala-6-pokles/>. [cit. 2024-04-14].

DOGTIEV, Artem, 2024. Influencer Marketing Costs (2024). Online. *Business of Apps*. Dostupné z: <https://www.businessofapps.com/marketplace/influencer-marketing/research/influencer-marketing-costs/>. [cit. 2024-04-19].

ŘURAČKA, Marek, 2022. Influencer marketing. Online. *Opinest*. Dostupné z: <https://www.opinest.com/cs/blog/marketing/influencer-marketing>. [cit. 2024-04-19].

European E-Commerce Reports, © 2024. Online. *EuroCommerce*. Dostupné z: <https://www.eurocommerce.eu/european-e-commerce-report/>. [cit. 2024-04-14].

ESG, © 2023. Online. *CRIF*. Dostupné z: <https://www.crif-esg.cz/esg/>. [cit. 2024-04-19].

HOLZMAN, Ondřej, 2023. Zahraniční prodejce prodal na českém tržišti zboží za miliardu. Jeho zahraniční byznys byl ale ve ztrátě 560 milionů. Online. *CzechCrunch*. Dostupné z: <https://cc.cz/>. [cit. 2024-04-21].

Krizový management: Každé stadium krize podniku je doprovázeno specifickými varovnými signály a vyžaduje odlišné řešení, © 2017-2024. Online. In: PwC Česká republika. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/assets/BRS-obrazek.png>. [cit. 2024-04-21].

MALÍK, Vlastimil, 2023. Jak inzerovat na YouTube. Online. *PPC Profits*. Dostupné z: <https://www.ppcprofits.cz/blog/jak-inzerovat-na-youtube>. [cit. 2024-04-19].

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, © 2018a. *Slovníček insolvenčních pojmů*. Online. Dostupné z: <https://insolvency.justice.cz/slovník-insolvenčních-pojmů/>. [cit. 2024-04-21].

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, © 2018b. *Jak ven z dluhové pasti?* Online. Dostupné z: <https://insolvency.justice.cz/jak-ven-z-dluhove-pasti/>. [cit. 2024-04-21].

Na co si dát pozor, pokud máte eshop, © 2022. Online. *Azlegal*. Dostupné z: <https://azlegal.cz/na-co-si-dat-pozor-pokud-mate-eshop/>. [cit. 2024-04-14].

Nakupování přes internet: Osoby v zemích EU, které nakoupily na internetu v posledních 12 měsících, 2022, 2023a. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/191486287/0620042314t.pdf/29d2b8ef-abd1-4cf0-b948-b993c109494b?version=1.3>. [cit. 2024-04-14].

Nakupování přes internet: Osoby v zemích EU nakupující zboží online od prodejců ze zahraničí, 2022, 2023b. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/191486287/0620042314t.pdf/29d2b8ef-abd1-4cf0-b948-b993c109494b?version=1.3>. [cit. 2024-04-14].

POŘÍZEK, Jan, 2019. SWOT analýza a její využití. Online. *Ecommerce Bridge*. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>. [cit. 2024-04-14].

Registr ekonomických subjektů, © 2024. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/res/>. [cit. 2024-04-21].

SHAKED, Yarden, © 2023. How Much Do TikTok Ads CPM Cost in 2024? Online. *Varos*. Dostupné z: <https://www.varos.com/blog/tiktok-ads-cpm-cost>. [cit. 2024-04-19].

Služby - vývoj tržeb ve službách v ČR, 2024, 2024. Online. *Kurzycz*. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/sluzby/>. [cit. 2024-04-15].

Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi osobami - 2023 (2017-2023), 2023. Online. Český statistický úřad. Dostupné

z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologii-v-domacnostech-a-mezi-osobami-2023>. [cit. 2024-04-14].

Výroční zpráva (2019-2022), © 2024. Online. In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>. [cit. 2024-04-21].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CPM	Cost per Mille (cena za tisíc zobrazení)
EAC	Earnings Available for Common Stockholders (zisk pro držitele kmenových akcií)
EAT	Earnings after Taxes (čistý zisk)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (zisk před zdaněním a úroky)
EBT	Earnings before Taxes (zisk před zdaněním)
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization Charges (zisk před zdaněním, úroky a odpisy)
EPS	Earnings per Share (zisk na akcii)
ESG	Environmental, Social, and Governance (environmentální, sociální a správní řízení)
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes (čistý provozní zisk po zdanění)
pod.	Podmínek
ROA	Return on Assets (rentabilita vloženého kapitálu)
ROC	Return on Cost (rentabilita nákladů)
ROCE	Return on Capital Employed (rentabilita celkového investovaného kapitálu)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROI	Return on Investments (návratnost investice)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
vlo. prost.	Vložené prostředky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Maloobchodní tržby v % (vlastní zpracování na základě dat z: Služby - vývoj tržeb ve službách v ČR, 2024, 2024)	10
Obrázek 2 – Mapa rizik (vlastní zpracování na základě dat z: Doležal a kol., 2012).....	13
Obrázek 3 – Životní cyklus podniku (vlastní zpracování na základě dat z: Karásek, 2017; Martinovičová a kol., 2019).....	16
Obrázek 4 – Životní cyklus odvětví (vlastní zpracování na základě dat z: Daum, 2020) ...	17
Obrázek 5 - Greinerův model (Rolínek a kol., 2016)	18
Obrázek 6 – Insolvenční riziko (Krizový management, © 2017-2024)	35
Obrázek 7 – Určení příčiny krize (vlastní zpracování na základě dat z: Vochozka, 2021)	37
Obrázek 8 - Diagram zrušení společnosti (vlastní zpracování na základě dat z: Vochozka, 2021)	38
Obrázek 9 – TOP 20 e-shopů (100 E-shopy největších e-shopů v Česku, © 2014-2024) .	49
Obrázek 10 – Obrat internetových obchodů (vlastní zpracování na základě dat z: Česká e-commerce v datech, © 2014-2024).....	51
Obrázek 11 – Počet e-shopů (vlastní zpracování na základě dat z: Česká e-commerce v roce 2023 zaznamenala 6% pokles, 2024).....	52
Obrázek 12 – Počet nakupujících na internetu (vlastní zpracování na základě dat z: Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).....	53
Obrázek 13 – Rozdělení dle pohlaví (vlastní zpracování na základě dat z: Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).	54
Obrázek 14 – Rozdělení dle věkových skupin (vlastní zpracování na základě dat z: Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).....	55
Obrázek 15 – Rozdělení dle ekonomické aktivity (vlastní zpracování na základě dat z: Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).....	56
Obrázek 16 – Nakupující v rámci EU-27 (vlastní zpracování na základě dat z: European E-Commerce Reports, © 2024)	56
Obrázek 17 – Mapa nakupujících na internetu (Nakupování přes internet, 2023a)	57
Obrázek 18 – Přeshraniční online nákup (Nakupování přes internet, 2023b)	58
Obrázek 19 – Problémy při nakupování (vlastní zpracování na základě dat z: Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).	59
Obrázek 20 – Mapa rizik (vlastní zpracování).....	64
Obrázek 21 – Celková zadluženost (vlastní zpracování).....	67
Obrázek 22 – Míra finanční samostatnosti (vlastní zpracování)	68
Obrázek 23 – ROA (vlastní zpracování).....	69
Obrázek 24 – ROE (vlastní zpracování)	70
Obrázek 25 – Běžná likvidita (vlastní zpracování).....	71
Obrázek 26 – Okamžitá likvidita (vlastní zpracování)	73

Obrázek 27 – doba obratu pohledávek (vlastní zpracování)..... 74
Obrázek 28 – Rychlost obratu pohledávek (vlastní zpracování) 75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Matice SWOT (vlastní zpracování na základě dat z: Šafrová Drážilová, 2019)	11
Tabulka 2 – Rizikové faktory (vlastní zpracování na základě dat z: Doležal a kol., 2012)	12
Tabulka 3 – Ocenění rizika (vlastní zpracování na základě dat z: Doležal a kol., 2012)....	12
Tabulka 4 – Návrh opatření (vlastní zpracování na základě dat z: Doležal a kol., 2012) ...	13
Tabulka 5 – Potencionální učení po krizi (Crandall a kol., 2020)	23
Tabulka 6 – Podoby zisku (vlastní zpracování na základě dat z: Vochozka, 2021).....	25
Tabulka 7 – Druhy zániku společnosti (vlastní zpracování na základě dat z: Hobza a kol., 2015)	39
Tabulka 8 – Základní informace podniku E-shop a.s. (vlastní zpracování na základě dat z: Registr ekonomických subjektů, © 2024)	48
Tabulka 9 – Procentní zobrazení nakupujících na internetu (vlastní zpracování na základě dat z: Využívání informačních a komunikačních technologií..., 2023).	53
Tabulka 10 – Rizikové faktory (vlastní zpracování)	60
Tabulka 11 – Vstup nové konkurence (vlastní zpracování)	61
Tabulka 12 – Nestabilita přízně zákazníků (vlastní zpracování)	61
Tabulka 13 – Stagnace reálné mzdy (vlastní zpracování)	62
Tabulka 14 – Geopolitická situace (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 15 – Výpadek sítě (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 16 – Hackerský útok (vlastní zpracování)	63
Tabulka 17 – Parametry SWOT analýzy (vlastní zpracování)	76
Tabulka 18 – Metoda pořadí (vlastní zpracování)	77
Tabulka 19 – SWOT analýza (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 20 – Výsledky SWOT analýzy (vlastní zpracování)	80
Tabulka 21 – Grafické znázornění SWOT analýzy (vlastní zpracování)	80
Tabulka 22 – Výhody a nevýhody (vlastní zpracování na základě dat z: Ďuračka, 2022)..	83
Tabulka 23 – Cenová výše (vlastní zpracování na základě dat z: Ďuračka, 2022).....	85