

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ
Ústav managementu

PŘÍČINY ÚPADKŮ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

**NON-FINANCIAL REASONS FOR THE DECLINE OF THE
SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

ZKRÁCENÁ DISERTAČNÍ PRÁCE

Autorka: Ing. Eva Doležalová

Školitel: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Oponenti: prof. Ing. Miloš Konečný, DrSc.
doc. Ing. Zdeněk Sadovský, CSc.
prof. Ing. Emil Svoboda, CSc.

Datum obhajoby: 23.2.2010

Klíčová slova

Úpadek, společník, management, zaměstnanci, outsourcing, inovace, malý a střední podnik, podnikové zdraví.

Keywords

Bankruptcy, partner, management, employees, outsourcing, innovation, small and medium-sized enterprise, corporate health

Místo uložení práce

Oddělení pro vědu a výzkum

Fakulta podnikatelská

Vysoké učení technické v Brně

Knihovna FP VUT v Brně

OBSAH:

1	ÚVOD	4
2	CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	4
3	VYMEZENÍ POJMU ÚPADEK PODNIKU	5
3.1	FINANČNÍ ZDRAVÍ PODNIKU.....	7
3.2	FINANČNÍ A NEFINANČNÍ UKAZATELE V HODNOCENÍ PODNIKU.....	8
3.2.1	Proč finanční ukazatele nestačí?.....	8
3.3	SITUACE V PODNIKU PŘED FINANČNÍ KRIZÍ.....	9
3.5.1	Klíčový je management.....	11
3.5.2	Zaměstnanci a jejich přístup k vizím a plánům podniku	13
3.5.3	Outsourcing a jeho uplatnění v podniku.....	14
3.5.4	Inovace a jejich vliv na život podniku.....	16
3.5.5	Prevence a respektování rizika jako nástroje předcházení finanční tísně podniku	17
4	ZVOLENÉ TECHNIKY A METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	18
5	FORMULACE HYPOTÉZ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	19
5.1	STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	19
5.2	SESTAVENÍ DOTAZNÍKU	20
5.2.1	Lokalizace a charakteristika dat	21
6	VYTVOŘENÍ MODELU	21
6.1	PRINCIPY MODELU	21
6.2	CHARAKTERISTIKA MODELU	22
6.3	OKRAJOVÉ PODMÍNKY MODELU	23
7	ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	24
7.1	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	24
7.2	KOREKCE HODNOT RIZIKA REŠERŠNÍMI DATY	26
7.3	HODNOTA RIZIKA JEDNOTLIVÝCH HYPOTÉZ.....	27
7.3.1	Význam rizika	27
7.3.2	Stanovení hodnot - odečtením.....	29
7.3.3	Zpracování hodnot rizik podniků	30
7.4	POTVRZENÍ HYPOTÉZY H5.....	35
7.5	MODELOVÁNÍ – VYTVOŘENÍ RYCHLOTESTU PONIKOVÉHO ZDRAVÍ	36
8	PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE	38
8.1	PŘÍNOS PRO VĚDU.....	38
8.2	PŘÍNOS PRO PRAXI.....	38
8.3	PŘÍNOS PRO PEDAGOGICKOU ČINNOST	38
8.4	MOŽNÉ ROZVINUTÍ VÝZKUMU DO BUDOUCNA	38
	LITERATURA.....	39
	CURRICULUM VITAE.....	46
	PUBLIKAČNÍ ČINNOST.....	47
	ABSTRAKT	48
	ABSTRACT.....	48
	DOTAZNÍK.....	49

1 ÚVOD

Jedinou jistotou v podnikání je nejistota a každé rozhodnutí může znamenat jak vzestup tak i pád. Legislativní prostředí servíruje zákony bez ohledu velikosti podnikatele a tak drobný podnikatel, malý a střední podnik čelí stejné administrativě jako velký podnik. Stát si však uvědomuje, že právě tento druh podnikatelské entity hýbe ekonomikou, a proto se snaží vytvářet příjemnější podmínky a ochránit menší subjekty, které administrativa zatěžuje personálně i finančně. Přáním každého podnikatele je růst, být dlouhodobě stabilní, ale ať už je to z vnitřních nebo vnějších příčin, úpadek může potkat každého. Bankrot, úpadek, krach, pád, neúspěch, nezdar, zhroucení... Přední odborníci na insolvenční právo se shodují, že finanční tíseň je již důsledek nestandardních stavů, které byly v podniku právě před tím, než došlo k finanční tísní. A právě anomálie v nefinančních oblastech předchází finanční tísní, která může ústit až k úpadku.

2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Disertační práce se zabývá potvrzením základní myšlenky „finanční tísní předchází anomálie v nefinančních oblastech.“ Právě finanční tíseň zpravidla ústí do úpadku a dle mého názoru dlouhodobý nestandardní stav v nefinančních oblastech ústí do finanční tísně.

Hlavním cílem práce je sestavení rychlotestu podnikového zdraví, na základě kterého se podaří identifikovat zdraví, nemoc nebo narušenou imunitu dosud fungujícího podniku.

Jednotlivé dílčí cíle jsou následující:

1. sestavení vědeckých hypotéz,
2. sestavení dotazníku,
3. rešerše, vyhodnocení dotazníku,
4. sestavení rychlotestu podnikového zdraví,
5. vytvoření modelu.

3 VYMEZENÍ POJMU ÚPADEK PODNIKU

Pojem „úpadek“ je ekvivalentem pojmu bankrot. Byť se tento pojem hojně používal, nebyl jako takový definován v žádné právní normě.

Úpadek je upraven zákonem č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon).

Navrhovaná úprava usiluje především o to, aby naše insolvenční právo přizpůsobila vývojovým trendům; jinak řečeno, naši úpravu modernizovat. Zavádí nové způsoby řešení úpadku (reorganizace, oddlužení) a dále zavádí instituci insolvenčního rejstříku.¹

Insolvenční řízení je zahájeno na základě insolvenčního návrhu. „Insolvenční návrh je oprávněn podat dlužník nebo jeho věřitel; jde-li o hrozící úpadek, může insolvenční návrh podat jen dlužník.“²

„Zahájení insolvenčního řízení oznámí insolvenční soud vyhláškou, kterou zveřejní nejpozději do 2 hodin poté, kdy mu došel insolvenční návrh. Účinky zahájení insolvenčního řízení nastávají okamžikem zveřejnění vyhlášky v insolvenčním rejstříku.“³

„S úmyslem včas reagovat na ekonomickou situaci subjektu zavádí nová právní úprava obsažená v insolvenčním zákoně možnost podat insolvenční návrh v případě **hrozícího úpadku**.⁴ O hrozící úpadek jde tehdy, lze-li se zřetelem ke všem okolnostem důvodně předpokládat, že dlužník nebude schopen řádně a včas splnit podstatnou část svých peněžitých závazků.“⁵

„Zákon rovněž vytváří dlužníku-podnikateli, který spolupracuje na překonání hrozícího úpadku se svými věřiteli, prostor pro překonání krizového stavu mimo insolvenční řízení, a to v rámci tzv. moratoria, vyhlášeného na základě návrhu podaného dlužníkem před zahájením insolvenčního řízení. Po dobu trvání moratoria nelze vydat rozhodnutí o úpadku.

1 Důvodová zpráva k zákonu číslo 182/2006 Sb., <http://www.cak.cz/scripts/detail.php?id=557> Česká advokátní komora[online]. [cit. 29. 11. 2009]

2 Zákon č.182/2006 Sb., O úpadku a způsobech jeho řešení ve znění p. p

3 http://ec.europa.eu/civiljustice/bankruptcy/bankruptcy_cze_cs.htm [online]. [cit. 7. 11. 2009]

4 <http://www.epravo.cz/top/clanky/nova-pravni-uprava-upadkoveho-prava-upadek-a-hrozici-upadek-dluznika-51211.html> [online]. [cit. 7. 11. 2009]. Mgr.Václav Jindra

5 Zákon č.182/2006 Sb. O úpadku a způsobech jeho řešení ve znění p. p.

Zákon rozlišuje definici pro insolvenční a předlužení. Mgr. Roman Seidl⁶ ve svém článku publikovaném před účinností nového zákona uvádí srovnání těchto definic:

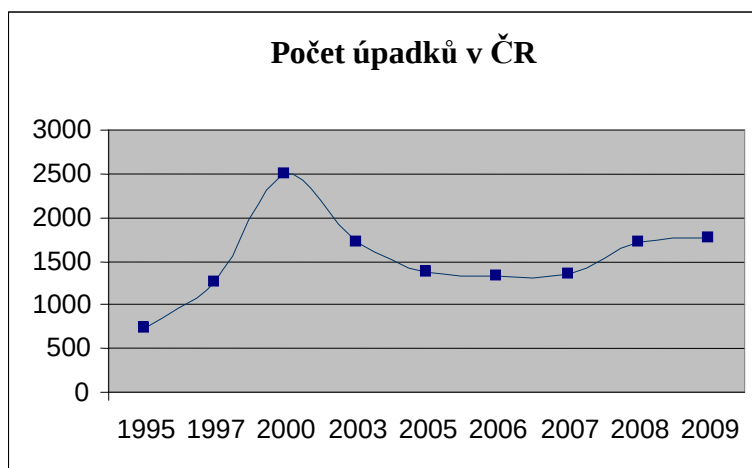
Dle zák.328/91 Sb. O konk.a vyrovnání

Dle zák.182/2006 Sb. O úpadku

Definice úpadku pro insolvenční	
Dlužník není schopen plnit své závazky po delší dobu.	Explicitní lhůta — dlužník není schopen plnit splatné závazky po dobu 30 dnů .
Definice úpadku pro předlužení	
Podmínka je, aby splatné závazky byly vyšší než majetek.	Podmínka je, aby veškeré závazky byly vyšší než majetek.

Obr. 1: Srovnání definic pro insolvenční a pro předlužení

„Počet bankrotů v roce 2007 stoupl v celosvětovém měřítku o pět procent. Zatímco ve Spojených státech se růst ekonomiky zpomaluje a počet bankrotů roste, Asie prožívá již několik let ekonomický boom. V Česku přetrvává od roku 2000 klesající trend v počtu bankrotů, nicméně v roce 2008 se pokles zpomalil, vyplývá ze studie největší světové úvěrové pojišťovny Euler Hermes.



Graf 1: Počet úpadků v ČR

Patří malé podniky mezi častěji bankrotující než velké? Odpověď se jeví „ano“. Zhruba devět z deseti bankrotujících společností měla obrat méně než 5 miliónů liber (88,5%). Mladší podnikatelé patří také mezi ty, kteří krachují. Dle sdělení Federace malých podniků do tří let od zahájení podnikání jeden ze čtyř podnikatelů ukončí

⁶ <http://www.mpo.cz/zprava12348.html> - webové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu [online]. [cit. 3. 8. 2006]

podnikání. Dle výzkumu do čtyř let od zahájení podnikání ukončí „nedobrovolně“ své podnikání dva z pěti podnikatelů.⁷

Evropským "rekordmanem" v počtu zbankrotovaných firem je Francie, která stabilně vykazuje okolo 50 000 případů ročně a Německo s počtem okolo 35 000. V USA s 220 milióny obyvatel dosahují stabilních a pozitivních výsledků asi 40 000 bankrotů za rok. Hermes vychází z největší databáze firem na světě se zhruba 40 miliony subjektů, která je určena především pro jejich pojištěné klienty.⁸

„Podnikatelské prostředí je již několik desítek let označováno jako chaotické, turbulentní a diskontinuální. Chaos v něm neznamená nepořádek, ale nemožnost predikce budoucího vývoje na základě vývoje dosavadního.“⁹ „Budoucnost se nepředvídá, ale připravuje.“¹⁰

3.1 FINANČNÍ ZDRAVÍ PODNIKU

„Jakékoliv finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejichž výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob, atd. Jejím hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví podniku.

Finanční zdraví je nejlepší obranou proti finančním potížím. Je-li značně oslabeno, podnik se dostane do finanční tísně, která může přerůst ve finanční krizi a skončit úpadkem.“¹¹

Drobný podnikatel i velká společnost mohou pro zjištění svého finančního zdraví průběžně využívat nástroje finanční analýzy – finančních ukazatelů, tj. ukazatelů vyjádřených v penězích a postihujících finanční stránku hospodaření podniků – identifikátory bankrotu. Pro každý výpočet a odvětví jsou doporučené hodnoty a tak v případě, kdy jsou výpočty, mimo navrhované rozmezí dostává podnikatel nebo podnik varovný signál.

Problematicke predikce bankrotů se věnovala řada autorů, zejména vysokoškolských učitelů. Predikční modely informují své uživatele, zda podniku hrozí v blízké době bankrot. Vychází z předpokladu, že ve firmě dochází již několik let před úpadkem k jistým anomáliím, ve kterých jsou obsaženy symptomy budoucích problému a které

7 JAY, R.: Quick Answers to small business questions, Prentice Hall 2001, ISBN 0-273-65326-1

8 <http://www.finance.cz/zpravy/finance/159238-pocet-bankrotu-ve-svete-loni-stoupl-o-pet-procent/> [online]. [cit. 5. 5. 2008]

9 ZUZÁK, R.: Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi), Professional publishing 2004, ISBN 80-86419-74-6

10 Daigne, J.-F. Ozdravné opatření v podniku, Praha, HZ, 1996

11 Synek, M. a kolektiv: Manažerská ekonomika, 4. aktualizované vydání, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1992-4

jsou charakteristické právě pro ohrožené firmy. Tyto symptomy mají zpravidla podobu rozdílné úrovně, variability a dynamiky vývoje ve vybraných finančních ukazatelích odrážejících finančně-ekonomický stav sledované firmy.

3.2 FINANČNÍ A NEFINANČNÍ UKAZATELE V HODNOCENÍ PODNIKU

„Ukazuje se, že v „Nové ekonomice“ se používají i nové ukazatele, a to jak finanční, tak – a to především – nefinanční. Většina finančních ukazatelů vychází z finančního účetnictví založeném na účetních standardech; jsou důležitými ukazateli pro měření finanční výkonnosti podniků, pro daňové účely a pro kapitálové trhy.

3.2.1 Proč finanční ukazatele nestačí?

Za hlavní problémy spojené s jejich použitím jako hodnotících systémů podniku se považují tyto skutečnosti:

- většinu absolutních i poměrových ukazatelů lze vyčíslit až po skončení účetního období a mají proto historický charakter. Orientace na ně vede k orientaci na krátkodobé cíle a
- opomíjí cíle dlouhodobé. Rovněž se postrádá jejich zjevná spojitost se strategií podniku. Jejich oponenti tvrdí, že jde o jednorozměrný pohled na činnost podniku. Tvrdí, že „čím méně rozumíte podnikání, tím více se spoléháte na účetní čísla“ a „čím blíže jste provozu, tím více využíváte nefinanční ukazatele, které mohou být cennou pomocí, jak zlepšit řízení“, nebo že „nákladové účetnictví je veřejný nepřítel produktivity číslo jedna“ (Goldratt, tvůrce TPC Theory of Constraints – teorie omezení;
- finanční ukazatele (většinou roční nebo měsíční) jsou spojeny s krátkodobými cíli a protože jsou založeny na účetních, historických datech, nepostihují žádné strategicky důležité oblasti, které by bylo možné těmito ukazateli hodnotit;
- jsou založeny na analýze historických výsledků a jsou nevhodné pro předpovědi budoucího vývoje a pro tvorbu strategie; jsou zpožděnými ukazateli (lagging indicators);

- jsou-li použity k vyjádření cílů (většinou vycházejících z rentability vlastního kapitálu a čistého zisku), existuje nebezpečí jejich „přikrášlování“ managementem (manipulace s výsledkem hospodaření);
- ukazují důsledky, nikoli příčiny negativních jevů (např. nevysvětlí, že stagnující tržby jsou důsledkem zastaralých výrobků); některé aspekty činnosti podniku nepostihují téměř vůbec (např. vliv prostředí, inovace, spokojenost zákazníka, význam intelektuálního kapitálu, který – ač často hlavní výrobní faktor není vykazován ve finančních výkazech).
- jsou často neprůhledné a nespolehlivé.¹²

Ať podnik použije pro finanční analýzu jakýkoliv nástroj, vychází téměř vždy z výkazů (rozvaha a výkaz zisku a ztráty), tzn. z výkazů již uzavřeného období. Finanční ukazatele odrážejí minulost a přítomnost, nefinanční ukazatele však odrážejí budoucnost formou nahlédnutí, předpovědi a trendy.

„Šéfové nemají dostatek informací o správném fungování své firmy a nemohou tak správně rozhodovat. Důvodem je nedostatek kvalitních informací, které nelze specifikovat jednoduchým finančním ukazatelem. Tento fakt vyšel ze studie společnosti Deloitte.“¹³

3.3 SITUACE V PODNIKU PŘED FINANČNÍ KRIZÍ

Finanční tíseň je finanční vyjádření stavu, kdy „něco“ není v pořádku. Tomuto stavu by mělo předcházet nefinanční vyjádření nebo predikce, signál, že se „něco“ děje a že nejspíš tato situace povede do finanční tísně, která může končit i úpadkem.

„Prevence krizového vývoje vyžaduje vedle strategicky pojatého podnikového managementu i existenci *VAROVNÉHO SYSTÉMU*, umožňujícího odhalit počínající krizi ještě v jejím latentním stadiu vývoje, což tradiční informační systémy založené na sledování výstupů z účetnictví neumožňují. Záměrem nově vznikajícího podniku není po založení, růstu a stabilizaci dojít přes krizi ke zrušení a zániku. Každá fáze života podniku s sebou ale nese konkrétní úskalí a rizika.

12 Prof. Ing. Miloslav Synek, CSc., katedra podnikové ekonomiky VŠE v Praze, Nová ekonomika – nové ukazatele, článek jako jeden z výstupů výzkumného záměru MŠMT Nová teorie ekonomiky a managementu a jejich adaptační procesy, <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-nova-ekonomika-nove-ukazatele.html> [online]. [cit. 8. 9. 2009]

13 http://podnikani.idnes.cz/sefove-vedi-malo-o-fungovani-svych-firem-fdu-/firmy_rady.asp?c=A070425_145534_firmy_rady_vra[online]. [cit. 29. 11. 2009]

„Krise má subjektivní a objektivní charakter, pro někoho je tatáž situace běžnou, pro jiného pak již krizovou.“¹⁴

„Obecně jsou zdrojem krize:

- nerovnováhy podniku mezi jím a jeho okolím a
- dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku.

Krise, které vznikají z aktivní interakce, jsou výsledkem konfliktů mezi zájmy podniku a jeho zákazníků na straně výstupů a konfliktů mezi zájmy podniku a subjektů (dodavatelů) na straně vstupů.

Odhaduje se, že 70 – 80% podnikových krizí má svůj původ v okolí podniku při neadekvátní reakci podnikového managementu nebo vlastníků a že asi 90 % všech krizí si způsobuje podnik sám a má podstatný podíl na jejich vzniku.

Průzkum, který provedla německá firma Donald Berger (Greene, 2002) ve 130 velkých německých firmách, ukázal, že podnikový management nejprve vznik krize zapírá a následně prováděná opatření k její eliminaci jsou nedůsledná. V některých případech reagují až po více než dvou letech po identifikaci vzniklých problémů. “¹⁵

„Příčiny krize je možné členit na:

1. interní (např. trvale klesající objem tržeb, chyby v řízení podniku, problémy s platební neschopností, snižování ziskovosti aj.),
2. externí (politické, ekonomické, finanční, měnové, právní, daňové, sociální, vývoj odvětví).“¹⁶

„Podnik není izolován od svého okolí, je součástí ekonomického a sociálního prostředí, je tvořen jednotlivými prvky, kterými jsou lidé a technická zařízení, ať už jsou to stroje, počítače, dopravní prostředky a další.

Řízení cash flow chápeme jako nástroj, který má rozsvítit **červené světlo**, ukazující hrozící nebezpečí. Systém včasného varování má rozsvěcovat **blikající oranžové světlo**, které podnikovému vedení říká, že se něco děje, s čím by se měl podnik intenzivně zabývat. Nehoří ještě, ale někde něco skrytě doutná, co by se mohlo proměnit v požár.“¹⁷

Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje nestabilitou, neurčitostí, dokonce se hovoří o chaosu. Těmto nejistým, nepředvídatelným podmínkám se musí přizpůsobit podnikatelé a do svých manažerských aktivit musí promítnout některé nové praktiky.

14 ZUZÁK, R.: Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi), Professional publishing 2004, ISBN 80-86419-74-6

15 ZUZÁK, R.: Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi), Professional publishing 2004, ISBN 80-86419-74-6

16 KONEČNÝ, M.: Podniková ekonomika, VUT v Brně, vydání čtvrté, 2003, ISBN 80-214-2304-8

17 ZUZÁK, R.: Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi), Professional publishing 2004, ISBN 80-86419-74-6

Mezi klíčové pojmy v tomto směru lze považovat takové výrazy, jako je prevence, systém včasného varování, respektování rizika – rizikové řízení, restrukturalizace atd. V případě, že se firma dostane do vážnějších problémů, pak je třeba uvažovat o krizovém řízení a revitalizačních programech.“¹⁸

Kvantifikovatelné symptomy uvnitř podniku

„Krizy, které vznikají v souvislosti s klíčovými procesy (procesy, které mají vliv na dosahování podnikových cílů, mají vazby na zákazníky a ovlivňují náklady a výnosy) nejvíc podnik ohrožují, proto je ochrana před jejich vznikem a jejich řešení pro podnik prioritní. Zároveň je nutné identifikovat silné a slabé stránky klíčových procesů a s nimi související příčiny rizik.

„Podniky a firmy, které chtějí uspět v konkurenci, musejí restrukturalizovat svoje aktiva a motivovat zaměstnance k docilování vyšší výkonnosti. K aktivům náleží nejen finanční, ale také lidské zdroje. Jejich získávání, vedení a stimulace je cennou devízou každé firmy, bez níž není prosperita dobře možná.“¹⁹

3.5.1 Klíčový je management

„Řízení podniku záleží na úrovni rozhodování těch, kdo podnik řídí. Úroveň rozhodování se odvíjí od kvality podkladů pro rozhodování a zkušenostmi rozhodovatele.“²⁰

„Chod a výsledky každé organizace ovlivňuje úroveň jejího managementu. Mezi obecné zásady manažerské práce patří priority a prevence.“²¹ „Roli managementu není vše správně odhadnout, ale počítat s tím, že skutečnost se může lišit od očekávání a být pružnější.“²²

„V managementu vyspělých západních tržních ekonomik převažuje názor, že klíčovým předpokladem prosperity organizací libovolné velikosti je manažerské umění ji vést. Jde o výrazné zdůraznění osobní úlohy vedoucích pracovníků ve srovnání s neosobními vlastnostmi organizací.“²³

18 VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kolektiv: Podnikání malé a střední firmy, 2. aktualizované a rozšířené vydání, Grada 2008, ISBN 978-80-247-2409-6

19 STÝBLO, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích, Management Press 2003, ISBN 80-7261-097-X

20 Synek, M. a kolektiv: Manažerská ekonomika, 4. aktualizované vydání, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1992-4

21 VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kolektiv: Podnikání malé a střední firmy, 2. aktualizované a rozšířené vydání, Grada 2008, ISBN 978-80-247-2409-6

22 Ekonom č.42/2009, Economia, str. 6

23 VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii, Management press 2004, ISBN 80-7261-099-6

„Princip priorit manažerské práce se opírá o Paretovo pravidlo. To konstatuje, že většina jevů není stejně významná, ale naopak konstatuje různorodost, tzn. že malá skupina jevů má zásadní význam (20%) a naopak existuje značná skupina jevů, která je téměř bezvýznamná (80%). Někdy je pak tento závěr označován jako pravidlo 20 : 80.

„Princip prevence by měl uplatňovat každý podnikatel. Jeho smyslem je problémům předcházet, než je následně a často mnohem nákladněji řešit. K tomuto účelu je třeba zabezpečit vhodné podklady, které mohou vycházet z nejrůznějších zdrojů:

- kontrolní činnost – běžná kontrola – plánovaně či neplánovaně,
- zpětnovazební poznatky – systém podávání hlášení, zpráv, výkazů, reportů o minulých a současných skutečnostech ve firmě, a to z pohledu jak ekonomického (vývoj pohledávek, závazků, stav zásob, objem produkce, informace z provozu), tak neekonomického (provozní a mimořádné události),
- hodnotící setkání,
- včasné varování – mapování interních rizik, finanční analýzy, hodnocení vnějších rizik,
- kauzální analýza – zjištění a analýza příčin a následků v situaci, kdy se objeví problém, jehož příčina není zjevná.“²⁴

„Kritické i krizové změny je nutné řešit managementem celé organizace jak z hlediska závažnosti, tak i komplexnosti.“²⁵

„Podnikový management a vlastníci podniků často ignorují signály zdánlivých nebo skutečných změn v okolí a z nich plynoucích ohrožení pro podnik. Skutečná nebo záměrná slepota k nim, odkládání jakéhokoliv rozhodnutí v naději, že to „nějak“ dopadne a změna se přečká, jsou jen tou nejlepší cestou, jak se dostat do krize. Neadekvátní reakce, to znamená i nulová reakce na vnější změny, je jedním z největších narušení rovnováhy mezi podnikem a jeho okolím.

Manažeři společnosti stojí před rozhodnutími, jakou cestou se vydat, která z nich směřuje k úspěšnosti. Formulace podnikových cílů a strategií k jejich dosažení je variantní, každá přináší své výhody a nevýhody. Která je správná a která by mohla vést k úspěšnosti? Je možná dlouhodobá úspěšnost? Takových otázek si je možno klást desítky nebo i více. Neexistuje na ně jediná odpověď.“²⁶

24 VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kolektiv: Podnikání malé a střední firmy, 2. aktualizované a rozšířené vydání, Grada 2008, ISBN 978-80-247-2409-6

25 Prof. Ing. Zdeněk Pastorál, DrSc., Konkursní noviny, číslo 14-15, 29.7.2009

26 ZUZÁK, R.: Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi), Professional publishing 2004, ISBN 80-86419-74-6

3.5.2 Zaměstnanci a jejich přístup k vizím a plánům podniku

„Jak dokážete své lidi přimět, aby dělali to, co po nich chcete?“²⁷ ptá se autor knihy Podnikatelský mýtus a zaujala ho odpověď ředitele hotelu: „Překvapilo mě, když jsem tady nastoupil, že mě majitel bral vážně, a jak vážně bral šéf provoz tohohle hotelu. Je to první ze všech firem, u kterých jsem kdy pracoval, kde byla práce založena na určité představě, která byla důležitější než práce sama. Každému novému zaměstnanci hotelu dáváme možnost výběru. Ne potom, co odvede svou práci, ale ještě předtím. Ubezpečíme se, že chápe představu, z níž vychází práce, která se od něj očekává.“

Šéf dal svou koncepci najevo prostřednictvím dokumentovaných systémů a prostřednictvím svého srdečného, aktivního a pozitivního chování. Věděl, že uspořádaný a přitom lidský proces uspokojování zákazníků dokáže svým prostřednictvím komunikovat pouze tehdy, bude-li i sama tato komunikace uspořádaná a lidská.

Formování žádoucí podnikové kultury je dlouhodobou záležitostí, pokrok lze viditelně zaznamenat až asi po dvou letech systematické práce. Hlavním faktorem dlouhodobého časového horizontu změny podnikové kultury je konzervativnost lidského myšlení a jednání a přirozený odpor ke změně u většiny lidských jedinců. Podniková kultura může být v určitých situacích rizikovým faktorem a zdrojem krize v podniku. Je aktivním prvkem, který zpravidla za přispění dalších faktorů působí na nerovnováhu podniku vůči okolí nebo mezi systémy uvnitř podniku.

Odlišná je podniková kultura malého podniku v počáteční fázi jeho existence a v dalších fázích růstu podniku. Do podniku přicházejí další pracovníci, kteří k němu nemají osobní vztah a neprošli počátečním obdobím. Pokud vlastníci nepochopí změnu, lpí na dosavadní kultuře a vyžadují od nových zaměstnanců jednání ve „starém“ duchu, dojde ke konfliktům a krizovým situacím.“²⁸

„80-90 % zaměstnanců odchází kvůli důvodům nesouvisejícím s penězi, ale naopak se samotným zaměstnáním, manažerem, kulturou nebo s pracovním prostředím. Mezi 19 nejčastějšími důvody je uveden i důvod „špatná úroveň nejvyššího vedení“ = absence jasné vize budoucího směřování. Vyšší management má jasné a přímé cíle, informace o nich se však nikdy nedostanou dolů k lidem, kteří jsou nejdůležitějším prvkem realizace této vize.

²⁷ Gerber, M.E.: Podnikatelský mýtus – Proč většina malých firem do roka zkrachuje a co proti tomu dělat, Management Press 2004, ISBN 80-7261-092-9

²⁸ ZUZÁK, R.: Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi), Professional Publishing 2004, ISBN 80-86419-74-6

Stát se preferovaným zaměstnavatelem je dosažitelným snem jakékoli společnosti, bez ohledu na to, jak velká nebo malá je. Úspěch vyžaduje týmovou spolupráci při roztlačování setrvačnicků – zahrnující nejvyšší vedení, vedoucí oddělení lidských zdrojů, manažery a zaměstnance.“²⁹

Firmy, které jsou si vědomy významu lidských zdrojů pro své podnikání, ulehčují adaptaci svým pracovníkům „orientačním programem“, v němž nové kolegy seznamují s činností firmy, s její historií i budoucností, vizí. Představují jim důležité celopodnikové procesy, do nichž se zapojují. Přibližují v nich pracovní podmínky a firemní pravidla.

Chceme-li zaručeně blokovat očekávaný pracovní výkon zaměstnanců, stačí je mj. nedostatečně a chybně informovat.“³⁰

„Je důležité dát každému zaměstnanci pocítit jeho důležitost pro celek. Je hrubou chybou, když se vlastní zaměstnanci dozvědí o realizaci změn z jiných než podnikových zdrojů. Důsledkem je ztráta důvěry, a tedy i naprostá demotivace. Srozumitelná vize cílů firmy nejen v krátkodobém, ale také střednědobém horizontu umožní zaměstnanci porozumět vymezení jeho významu pro celek. Stanovení úkolů pro jejich naplňování tak, aby i řadový zaměstnanec chápal význam svého přínosu. Pravidelné informování o naplňování proklamovaných cílů působí jako motivační nástroj.“³¹

3.5.3 Outsourcing a jeho uplatnění v podniku

„Outsourcing podnikových procesů se stal hlavním nástrojem zvyšování výkonnosti podnikání a v mnoha společnostech zároveň iniciátorem strategických změn. Společnosti po celém světě využívají výhod vyplývajících z předání podpůrných aktivit specializovaným společnostem.“³²

„Výhody outsourcingu se dají rozdělit na strategické, finanční a věcné nebo organizační, které se týkají zdokonalení v oblasti hlavní činnosti. Z organizačního hlediska jde především o zjednodušení manažerské práce a zploštění organizační struktury podniku. Odpovědnost za problematiku nese jiný subjekt a výchozí firma se může plně věnovat svému oboru. Strategickým důvodem je samozřejmě získání

29 Branham, L.: 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, Grada Publishing 2009, ISBN 978-80-247-2903-9

30 STÝBLO, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích, Management Press 2003, ISBN 80-7261-097-X

31 Ekonom č.4/2009, Economia, str. 61, ISSN 1210-0714

32 <http://www.logica.cz/outsourcing+podnikovych+procesu/400007927> [online]. [cit. 10. 11. 2009]

konkurenční výhody, čili náskoku před konkurencí. Finančními důvody jsou snížení nákladů a zvýšení výnosů.“³³

„Časopis Business World zveřejnil v dubnu 2005 článek, ve kterém uvedl následující hlavní důvody, které vedou společnosti k využívání služeb outsourcingových společností a převedení svých dosavadních činností na tyto poskytovatele:

- kontrola a snížení provozních a investičních nákladů (outsourcing se řadí mezi provozní náklady a zlepšuje finanční hodnocení výkonu společnosti),
- podnik se může lépe zaměřit na hlavní předmět podnikání a získat přístup k prvotřídnímu know-how,
- uvolnění interních zdrojů pro jiné úkoly a získání potřebných zdrojů, které nejsou v podniku interně dostupné,
- urychlení a zlepšení kvality outsourcovaných procesů,
- projekt je interně těžko říditelný nebo se dostává mimo kontrolu,
- rozložení rizik a jejich společné sdílení,
- získání hotovosti z prodeje potřebného zařízení poskytovateli outsourcingu.“³⁴

„Základní myšlenka tedy zní: Každý ať dělá to, co umí nejlépe, a ty činnosti, které nejsou naším hlavním oborem podnikání, a neumíme je dělat kvalitně a efektivně, svěřme odborníkům, kteří nejsou rozptylováni příliš širokým segmentem prací. Nejvýznamnějším argumentem ve prospěch outsourcera je převzetí odpovědnosti a rizik za dané podpůrné procesy.“³⁵

„Světová úroveň poskytovaných služeb je v oblasti outsourcingu velmi důležitým pojmem. Principem poskytovatele je právě poskytování služeb na světové úrovni. Lze jí rozumět úroveň kvality služeb, která je na světě nejvyšší možná, ovšem dostupná podnikům za rozumnou cenu a v rozumném čase. Z globálního hlediska je předpokladem, že světovou úroveň bude určovat neviditelná ruka trhu poskytovatelů.“³⁶

33 <http://www.octopus.cz/clanky/2007/outsourcing-2007-03-19> [online]. [cit. 10. 11. 2009].

34 Havlasová, K.: Outsourcing jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti, Bakalářská práce, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Brno 2008. Dostupné z http://is.muni.cz/th/127435/esf_b/Katerina_Havlasova_UCO_127435_-_Outsourcing_jako_nastroj_zvysovani_konkurenceschopnosti.pdf?lang=en [online]. [cit. 10. 11. 2009].

35 <http://www.arana.cz/caste-dotazy-facility-management-podpurne-procesy-outsourcing.html> [online]. [cit. 10. 11. 2009].

36 Stýblo, J.: Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti, Praha, ASPI, 2005, ISBN 80-7357-094-7

3.5.4 Inovace a jejich vliv na život podniku

„Vývojový proces můžeme popsat jako „větvení a prořezávání“. Myšlenka je jednoduchá. Když má strom dostatek větví a jeho oschlé větve jsou inteligentně odřezávány (selekce), tak se díky koncentraci zdravých a dobře umístěných větví strom vyvíjí a vzkvétá i v nestálém životním prostředí.“³⁷

Steve Jobs, zakladatel společnosti Apple, deklaruje „Dvanáct pravidel úspěchu:

- dělejte, co máte rádi - najděte, co vás nadchne,
- buďte odlišní – přemýšlejte jinak „je lepší být pirátem než se připojit k flotile“,
- vydejte ze sebe to nejlepší – v jakémkoliv zaměstnání, najměte špičkové lidi,
- vypracujte SWOTku (analýzu silných a slabých stránek podniku), neváhejte vyhodit „špatná jablka“,
- buďte podnikaví – stále hledejte „další velkou věc“,
- myslte ve velkém – nemyslete jenom na zítřek, ale na budoucnost,
- buďte lídrem trhu,
- zaměřte se na výsledky – staňte se standardem kvality,
- ptejte se po zpětné vazbě – lidí z různých prostředí, v první řadě poslouvejte vaše zákazníky,
- inovujte – lídra odlišuje novátorství, najměte lidi, kteří touží dělat ty nejlepší věci na světě,
- poučte se z chyb, občas se stane, že když inovujete, uděláte chybu – na tom stavte úspěch následujících inovací,
- nestále se uče, uče se od zákazníků, konkurentů i partnerů.“³⁸

„Tvořivost vymýšlí nové věci. Inovace tyto věci uskutečňují. Mají-li mít inovace smysl, musí se vždy na problém dívat z hlediska zákazníka. Jsou výsledkem vědecky sestaveného a kvantifikovatelně ověřeného profilu vědomých potřeb i podvědomých očekávání vašeho zákazníka. V inovačním podniku rostou všichni.“³⁹

„Inovace jsou **řízeným procesem** generování, přenosu a **implementace nápadů** do praktické aplikace, která vyvolá radikální kvalitativní změnu a zákazník tuto změnu

37 Collins, J.C., Porras, J.I.: Built to last – successful habits of visionary companies, HarperBusiness 1997, ISBN 0-88730-739-6

38 Ekonom č.42/2009, Economia, str. 60, ISSN 1210-0714

39 Gerber, M.E.: Podnikatelský mýtus – Proč většina malých firem do roka zkrachuje a co proti tomu dělat, Management Press 2004, ISBN 80-7261-092-9

„Jedenadvacáté století bude patřit těm, kteří přijdou s novými idejemi. Základním kamenem dnešní technologické revoluce byla inovace. Ochrana inovací je nezbytná pro zajištění budoucího ekonomického růstu rozvinutých zemí i těch, které se jimi teprve stát hodlají. Mezi ochranou duševního vlastnictví, jejímiž nástroji jsou patenty, autorská práva a ochranné známky a ekonomickým růstem a rozvojem existuje přímý vztah. Efektivní ochrana duševního vlastnictví je pobídkou pro domácí i zahraniční investice, zavádění technologií, ekonomický růst, a tím i pro vznik lukrativních pracovních míst. Efektivní ochrana duševního vlastnictví je také základním kamenem pro vytváření atraktivní investiční atmosféry.“⁴⁰

3.5.5 Prevence a respektování rizika jako nástroje předcházení finanční tísně podniku

- „Riziko můžeme charakterizovat jako jistý opak jistoty. Praxí ověřená zkušenost říká, že více ziskové projekty zpravidla bývají i více rizikové, a pro podnikatele by měly být zajímavější všechny kontrakty, při kterých vydělá peníze s minimálním rizikem.

„Úspěšné podniky jsou známy tím, že přicházejí na trh neustále s něčím novým, i když jejich dosavadní výrobky nebo služby zákazníkům ještě vyhovují. Permanentní proud inovací jim umožňuje snižovat riziko neúspěchu a vytvářet nové potřeby.“⁴¹

„Kdo nestačí tempu doby, kdo neprovádí kontinuálně úspěšné změny, končí. Kdo nehledá nové cesty, nereaguje na změnu nebo ji sám nevytváří a jedná stereotypně, míří do krize.“⁴²

„Společným jmenovatelem podnikatelského zdaru se zcela jednoznačně stává jasně formulovaná strategie. Hrubým omylem je zdání, že strategie jsou vhodné pouze pro velké podniky. Kdo chce zvýšit svoji šanci na tržní úspěch, musí vytvářet alternativy a varianty možného postupu, vyhodnocovat jejich možné přístupy, ale i rizika. Je třeba znát své konkurenty, ocenit přiměřeně jejich schopnosti a příležitosti a vypracovat takovou vlastní strategii, která má ostatní překvapit.“⁴³

⁴⁰Eizenstat, S.E., náměstek ministra financí USA, projev z r. 2000 k prevenci eliminace rizika

⁴¹ ZUZÁK, R.: Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi), Professional publishing 2004, ISBN 80-86419-74-6

⁴² ZUZÁK, R.: Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi), Professional publishing 2004, ISBN 80-86419-74-6

⁴³ STÝBLO, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích, Management Press 2003, ISBN 80-7261-097-X

„Žádný podnik není izolován od působení svého okolí a vlivu změn v něm. Působení na podnik vychází jak z makro, tak i z mikroprostředí a obojí představuje pro něj zároveň nebezpečí, ale i příležitost.“⁴⁴

Ať vědomě či nevědomě z dosavadní praxe je většinou výhodou vedení společnosti vlastníkem, který je současně vlastníkem jediným. Nejhorší kombinací, kde jsou pouze výjimky potvrzující pravidlo, kdy jsou dva společníci, každý má 50 % a oba se podílejí na vedení společnosti.

„Firmy mají nedostatečný systém vyhodnocování rizik a nejistot, proto jsou na krizi upozorněny až tím, že jejich vlastní odbyt začne mít problémy a přestane splňovat očekávání. I tehdy však stále ještě vítězí představa, že krize není tak úplně záležitostí „našeho“ konkrétního podniku, ale je to především problém „těch ostatních“. Teprve když zaknihované objednávky poklesnou o více než deset procent, začínají podniky postupně reagovat a přistoupí k opatřením, jako jsou například úspory v marketingu nebo v jiných lehce omezitelných oblastech.

Podniky se potřebami doby opozdily v mnoha krocích – především začaly pozdě propouštět a snižovat ostatní náklady, nedostatečně jednaly s odbory a zástupci zaměstnanců.“⁴⁵

4 ZVOLENÉ TECHNIKY A METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

V disertační práci jsou pro dosažení jednotlivých cílů použity následující metody:

- Metoda analýza – syntéza
- Metoda indukce - dedukce
- Primární a sekundární šetření
- Modelování a vytvoření modelu
- Expertní znalosti

- Pro **sekundární výzkum** byly použity zejména odborné knihy, odborné časopisy, statistiky, příslušné právní normy a dostupné firemní zprávy. Bez

44 ZUZÁK, R.: Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi), Professional publishing 2004, ISBN 80-86419-74-6

45 Kislingerová, E.: Podnik v časech krize, GRADA 2010, ISBN: 978-80-2473136-0

provedení sekundárního výzkumu nelze přistoupit k primárnímu výzkumu. Sekundární výzkum byl využit při teoretickém stavu poznání.

- **Primární výzkum** s sebou přináší ztížený přístup k potřebným datům a mnohdy také náklady spojené se získáním informací. Pro tuto disertační práci jsem použila psaný řízený rozhovor, tedy dotazník. Při sestavování dotazníku je třeba promyslet a přesně určit hlavní cíl dotazníkového průzkumu, což bylo především potvrzení/vyvrácení stanovených hypotéz prostřednictvím definovaných výzkumných otázek. Při sestavování dotazníku je nutno dbát na to, aby byl srozumitelný a neobsahoval sugestivní otázky. Při rozesílání dotazníku v případě hromadného průzkumu se počítá s tím, že se všechny dotazníky nevrátí, a proto jsou rozesílány v dvojnásobném počtu, než je nutno k vlastnímu zkoumání. Dotazníkem se zjišťují měkká i tvrdá data.
- S použitím dosavadních dostupných teorií a s výsledky výzkumu byl **vytvořen model** – stavový prostor rizika: zdravý podnik, podnik který má problém s imunitou a nemocný podnik (podnik nacházející se pravděpodobně již ve finanční tísní). Pro účely obecného použití byl sestaven rychlotest podnikového zdraví.

5 FORMULACE HYPOTÉZ DISERTAČNÍ PRÁCE

Odborná literatura odkazuje na několik možných důvodů, kvůli kterým se podnik ocitne v bankrotu, resp. v úpadku. Jedná se generálně o interní a externí důvody, přičemž v případě interních důvodů se zpravidla hovoří o důvodech finančních. Znalci insolvenčního (konkurzního) práva se shodují v tom, že finanční potíže jsou již důsledkem předchozích nefinančních problémů uvnitř společnosti.

5.1 STANOVENÍ HYPOTÉZ

HYPOTÉZA H1: zakladatel společnosti nemůže být dlouhodobě jediným manažerem

Výzkumné otázky (v dotazníku otázky číslo 9 a 10):

1. Společník (vlastník) byl v managementu
2. Pokud společník působil v managementu jako generální ředitel, působil tak od momentu vzniku společnosti až po její úpadek?

HYPOTÉZA H2: počet společníků více než 1 zvyšuje pravděpodobnost úpadku

HYPOTÉZA H2A: počet společníků více než 1 pokud je stejný obchodní podíl zvyšuje pravděpodobnost úpadku

Výzkumné otázky (v dotazníku otázky číslo 11 a 12):

1. Kolik bylo společníků v okamžiku vzniku společnosti?
2. Bylo-li více společníků, jejich výše obchodního podílu na podniku byla stejná x rozdílná

HYPOTÉZA H3: seznamování zaměstnanců s vizemi a plány podniku snižuje pravděpodobnost úpadku

Výzkumné otázky (v dotazníku otázky číslo 5 a 6):

1. Byli zaměstnanci seznámeni s přístupem společnosti k trhu?
2. Byli zaměstnanci seznámeni s vizí podniku?

HYPOTÉZA H4: využití outsourcingu snižuje pravděpodobnost úpadku

Výzkumná otázka (v dotazníku otázka číslo 14):

1. Bylo využito subdodavatelských služeb pro vedlejší či podpůrné činnosti podniku (outsourcing)?

HYPOTÉZA H5: soustavný přístup k inovacím výrobků a služeb snižuje pravděpodobnost úpadku

Výzkumná otázka (v dotazníku otázka číslo 2):

1. Byl zákazníkovi nabídnut nový produkt, nová služba, nová přidaná hodnota?

5.2 SESTAVENÍ DOTAZNÍKU

S ohledem na respondenty jsem použila ve větší míře uzavřené otázky, čímž jsem chtěla docílit maximálního zjištění objektivního stavu hodnot určitých veličin (prvků či jejich vztahů) systému či názoru respondentů na vybrané veličiny a jejich možné příčiny.

5.2.1 Lokalizace a charakteristika dat

Pro účely primárního výzkumu byly osloveni respondenti v rámci Jihomoravského kraje, a to prostřednictvím Krajského soudu Brno, Asociace insolvenčních správců Brno a Komory správců a likvidátorů Brno, dále vlastníků konkrétních podniků, které se ocitly v úpadku .

6 VYTVOŘENÍ MODELU

6.1 PRINCIPY MODELU

Model systému podniku, který by zohledňoval potencionální nefinanční rizika vedoucí k úpadku podniku spadá nepochybně do kategorie popisu mnohoparametrického systému s mnoha stupni volnosti. Příčinné souslednosti lze exaktně popisovat s velkými obtížemi zvláště proto, že proměnné, na které se soustředíme a které jsou induktory procesů se realizují v čase, kdy se podnik nachází nebo může nacházet ve stavu relativního nebo i absolutního zdraví. Současně je zjevné, že vzájemné souvislosti mezi sledovanými a především mezi nesledovanými parametry mohou mít a nepochybně i mají významný vliv na stav podniku.

Všechny výše uvedené úvahy včetně aplikovaných metod zpracování výsledků determinují uplatnění modelu analýzy rizika ve stavovém prostoru. Tato metodika je často uplatňována v technické praxi a v praxi teorie systémů podniků (např. systémy jakosti). Jedná se o analýzu procesů v systému, který je stěží popsitelný rozumně zpracovatelným počtem proměnných. Počet parametrů takových systémů dosahuje hodnot, kdy jakýkoliv parametrický popis nedává v reálném čase zpracovatelný výstup o chování a dění v systému.

Uplatnění rizikové analýzy v tomto pojetí nachází svoji realizaci především v technické praxi při sledování chování výrobků nebo soustavy výrobků s ohledem na jejich bezpečnost a zejména v tomto smyslu na ochranu oprávněného zájmu spotřebitele. Výskyt poruchy s následnou škodou na zdraví či životě osob nebo na majetku je zjevnou analogií zkoumání stavu (úrovně zdraví) podniku s potencionální možností úpadku takového podniku. Dalším příkladem metodologického uplatnění rizikové analýzy v tomto smyslu je oblast medicíny. Ne náhodou je v medicíně aplikován podobný slovník s pojmy jako stav zdraví, ani nemocný ani zdravý nebo

imunita. Samozřejmě i stav lidského těla je s ohledem na fyziologické a biochemické procesy také možno charakterizovat jako mnohoparametrický systém, ve kterém s lehkou nadsázkou „měříme“ jen několik hodnot a činíme mnohdy zásadní závěry.⁴⁶

6.2 CHARAKTERISTIKA MODELU

Základem modelu bylo vyhodnocení specifických dat z vyplněných dotazníků. Každému podniku byla přiřazena množina hypotéz, které vykazoval a dále pak byla stanovena hypotéza příčiny nejpravděpodobnějšího úpadku. Z těchto specifických dat jsem obdržela základní souřadnice každé předpokládané hypotézy a její polohu ve stavovém prostoru rizika. Souřadnice každé hypotézy tvoří parametr její četnosti a parametr její rizikovosti.

Dále byl vytvořen model na bázi vyhodnocených specifických dat z dotazníku korigován množinou nspecifických dat z relevantní skupiny datových zdrojů. Tento druhý stupeň konstrukce modelu umožnil objektivnější posouzení stavu systémového zdraví podniku.

Korekce specifických dotazníkových dat byla provedena tak, aby byla zohledněna hodnota rizika jednotlivých hypotéz na škálách relativních bodů. Míra (velikost) korekce byla potom určena průměrnou pertinencí získaných dat v rámci řešerší ze zdrojového pole.

Zpracované korigované i nekorigované hodnoty rizika jednotlivých podniků byly následně vyneseny do grafů zahrnujících závislost mezi hodnotou rizika a počtem podniků, které takovou hodnotu rizika vykazovaly. Záměrně jsou vizualizovány hodnoty rizika korigovaných i nekorigovaných dat.

Výsledky zpracovaných údajů ukázaly vysokou míru diferenciality na výsledných křivkách závislosti mezi hodnotou rizika a počtem podniků. Tato skutečnost demonstruje dobrý poměr mezi hodnotami zkoumaných závislostí a počtem získaných dat (vyhodnocených dotazníků). Prakticky bylo možné vysledovat jednotlivé špičky ve spektru, které příslušely jednotlivým hypotézám.

Křivkové spektrum bylo proloženo obálkovou křivkou s cílem integrovat parametry sledovaného systému. Integrální přesnost modelu byla určena poměrem úpadků podniků na ostatní (nepředpokládané) hypotézy a celkového počtu hodnocených podniků.

⁴⁶ Východiska pro zpracování principu modelu byla přejata z technických norem soustavy ČSN pro oblast rizikové analýzy

Realizací takto zjištěné integrální přesnosti jsem dostala šířku pásma stavu podniku, který není ani ve stavu nemocném ani ve stavu zdravém, a to parciálně od středové hodnoty maxima integrální křivky. Jiný pohled ukázal v tomto smyslu ohraničenost modelu pro vyhodnocení a predikci stavu (zejména následného) takových podniků v pásmu hodnot rizika.

Ve stavovém prostoru rizika jsem obdržela **tři oblasti**, a to oblast zdravých podniků, oblast nemocných podniků a mezi těmito oblastmi část ani nemocných ani zdravých podniků (podniky s narušenou imunitou). Podle hodnoty celkového rizika, kterou vykáže zkoumaný podnik, se zobrazí ve stavovém poli rizika s predikcí následného vývoje úměrného poloze podniku v konkrétní oblasti pole.

6.3 OKRAJOVÉ PODMÍNKY MODELU

Pro konstrukci modelu předpokládám základní tvar kalkulační křivky závislosti mezi hodnotou rizika a počtem podniků jako hladký s jediným absolutním maximem. Předpoklad je založen na logické úvaze v tom smyslu, že maximálnímu počtu podniků v úpadku odpovídá určitá hodnota rizika. Při nižších hodnotách rizika se bude počet podniků v úpadku snižovat, neboť se uplatní silnější nebo slabší vnitřní imunita odolnosti podniků. Naopak s rostoucí hodnotou rizika bude počet podniků v úpadku také klesat, neboť již většina bude v takovém případě v úpadku a zbývající budou rychle ubývat, protože vnitřní imunita nebude schopná zvládat vysoké zatížení rizikem.

Omezení modelu je determinováno okrajovou podmínkou typu a druhu podniků, pro které již v počátečním výběru byla specifikována zdrojová množina dat. Jedná se především o vyloučení tzv. rodinných firem a naopak zacílení na skupinu malých a středních podniků.

Expertní zkoumání dotazníkových výsledků s následnou analýzou ve stavovém rizikovém prostoru ukázalo na maximalisticky příčinný vliv hypotézy H5. Vtištění integrální obálkové křivky do spektra výsledků pak za předpokladu hladké křivky s absolutním maximem dalo okrajové omezení pro aspekty hypotézy H5, což vedlo k doplnění modelu algoritmickým „před-testem“.

Další okrajové podmínky byly specifikované pro korekční vyhodnocení dat získaných z dotazníků prostřednictvím řešeršního zkoumání. Zdroj dat pro řešeršní

zkoumání byl ohraničen systémem SCIENCE DIRECT s omezením na okamžik zveřejnění 2005 – 2009 a časopisy a knihy se zaměřením na podnikání, management a související ekonomické publikace. Současně vycházel předpoklad korekce hodnot rizika z objektivizace „nespecifickými“ daty získanými rešerší, resp. z úvahy, že problémové skutečnosti z praxe by měly být s odpovídající dynamikou frekventovány v dostupné literatuře. Výskyt publikovaných relevantních informací předpokládám jako parametr hodnoty rizika, obtížné by bylo vyhodnocovat jednotlivé veličiny četnosti a rizikovosti, tudíž byla korekce směřována k hodnotám rizika.

7 ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A RIZIKOVÁ ANALÝZA

7.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Pro celkovou přehlednost byly všechny jednotlivé odpovědi zanalyzovány s tím, že v každé byly identifikovány jednotlivé hypotézy a výsledná hypotéza jako předpokládaná příčina úpadku.

Vyhodnocení dotazníků								
Podnik	Hypotéza						Příčina úpadku	Poznámka
	H1	H2	H2A	H3	H4	H5		
1	0	1	0	1	1	1	H4	
2	0	1	1	0	0	1	H2A	
3	0	0	0	0	1	1	H5	
4	1	0	0	1	1	1	H4	
5	1	0	0	1	0	1	H1	
6	0	1	1	1	1	1	H2A	
7	0	1	0	1	0	1	H5	
8	0	1	1	0	0	0	H2A	
9	1	1	1	0	0	1	H2A	
10	0	0	0	1	1	1	H5	
11	1	1	1	1	1	1	H2A	
12	1	0	0	0	0	1	H5	
13	1	1	1	1	1	1	H4	
14	0	0	0	1	0	1	H5	
15	1	1	1	1	1	0	H4	
16	0	1	0	0	0	0	H2	
17	1	1	1	1	1	1	H4	
18	0	0	0	1	1	1	H3	
19	1	1	1	0	0	0	H1	
20	1	1	0	0	0	0	H2	
21	0	1	0	0	1	1	H5	
22	0	0	0	0	0	1	ostatní	
23	1	1	0	0	0	1	H1	
24	0	0	0	1	1	1	H4	
25	0	0	0	0	0	1	H5	
26	1	1	0	1	0	0	H1	
27								vyřazeno
28	1	1	1	0	0	0	H2A	
29	1	1	1	0	0	1	H5	
30	0	0	0	0	0	1	H5	
31	1	1	1	1	1	1	H5	
32	0	0	0	1	1	1	H3	
33	0	0	0	1	1	1	H4	
34	1	1	1	1	1	1	H2A	
35	0	0	0	1	0	1	ostatní	
36	0	1	0	1	1	1	H2	
37	0	0	0	0	1	1	H4	
38	0	1	0	0	0	1	H5	
39	0	1	1	0	1	1	H2A	
40	0	0	0	1	1	0	H3	
41	0	1	0	0	1	1	H5	
42	0	1	0	1	0	1	H3	
43	1	0	0	1	1	1	H4	
44	1	0	0	1	0	1	H5	
45	1	0	0	0	0	1	H1	
46	1	1	1	1	1	1	H2A	
47	1	0	0	0	1	0	H1	
48	1	1	1	1	1	1	H2A	
49	1	0	0	1	1	1	H1	
50	1	0	0	1	1	1	H1	
51	0	1	1	1	1	1	H2A	
suma četnosti	24	28	17	29	28	41		

Tab. 1: Vyhodnocení jednotlivých dotazníků – suma četnosti

Pro stanovení přítomnosti znaků hypotéz a příčin úpadku vzhledem k predikovaným hypotézám byla provedena kvalifikovaná posouzení založená na odpovědích výzkumného dotazníku. Rozhodnými otázkami pro stanovení znaků hypotézy H1 byly č. 9 a č. 10 (příp. v logickém součtu), hypotézy H2 otázka č. 11, hypotézy H2A otázka č. 12, hypotézy H3 logický součet výsledků otázek č. 5 a č. 6, hypotézy H4 otázka č. 14 a hypotézy H5 otázka č. 2. Příčina úpadku pak prioritně vycházela z odpovědi na otázku č. 1 nebo byla odvozena z vyhodnocení všech dotazníkových otázek nebo kombinací těchto postupů.

Vyhodnocení dotazníků					
Hodnota rizikovosti hypotéz					
H1	H2	H2A	H3	H4	H5
8	3	11	4	9	13

Tab. 2: Hodnota rizikovosti hypotéz

Součet rizikovosti jednotlivých hypotéz je v hodnotě 48, neboť jeden dotazník byl vyřazen a u dvou společností byla identifikována příčina úpadku jako „ostatní“ tzn., jiná, než jedna ze stanovených hypotéz.

7.2 KOREKCE HODNOT RIZIKA REŠERŠNÍMI DATY

Česká technická norma ČSN 010198 (dnes již neplatná, avšak metodologicky zcela použitelná) „Formální úprava rešerší“ definuje pojem rešerše jako soupis záznamů dokumentů nebo jejich částí nebo souhrn faktografických informací vybraných podle věcných a formálních hledisek odpovídajících rešeršnímu dotazu (tématika, časové vymezení, jazyk, druhy dokumentů, atd.).

Hypotéza	H1	H2	H2A	H3	H4	H5
Relevance	11	11	26	22	3	25
Pertinence	3	1	4	3	1	5
Pertinence v %	27	10	15	14	33	20

Tab. 3: Relevance a pertinence rešerší k jednotlivým hypotézám

Vyhodnocení hypotéz řešerů v SCIENCE DIRECT				
Hypotéza	Relevance	Pertinence	Pertinence v %	Hodnota % relevantních bodů
H1	11	3	27	42
H2	11	1	10	42
H2A	26	4	15	100
H3	22	3	14	85
H4	3	1	33	12
H5	25	5	20	96
Průměrná pertinence v %			20	

Tab. 4: Vyhodnocení hypotézy řešerů v SCIENCE DIRECT

Z tabulky je patrné, že nejvyšší počet % relevantních bodů (1-100 možných) získala hypotéza H2A (relevance 26) a nejmenší počet hypotéza H4 (relevance 3).

7.3 HODNOTA RIZIKA JEDNOTLIVÝCH HYPOTÉZ

7.3.1 Význam rizika

Riziko označuje situaci nebo jednání, které se vyznačuje vysokou pravděpodobností nezdaru. Riziko představuje určité nebezpečí, v tomto případě nebezpečí úpadku. Pojetí rizika aplikovaného v systémovém přístupu disertační práce vychází z modelu vlastností velkých mnohoparametrických systémů:

1. rizika a nebezpečnosti rizik,
2. kvantitativní hodnocení rizik,
3. vyhodnocení přijatelnosti rizik,
4. analýza hodnocení celkového rizika.

Vyhodnocení korekce hodnoty rizika					
Hypotéza	Riziko	Hodnota % rel. bodů rizika	Korekce % relevantních bodů (viz Tab. 8)	Delta %	Korekce (při 20% průměrné pertinenci) v bodech
H1	32	59	42	-17	-2
H2	31	57	42	-15	-2
H2A	28	52	100	48	5
H3	33	61	85	24	3
H4	37	69	12	-57	-6
H5	54	100	96	-4	0

Tab. 5: Vyhodnocení korekce hodnoty rizika

Riziko = četnost + rizikovost (H1 = 24 + 8)

Rel. body rizika = nejvyšší riziko H5 v hodnotě 54 (100%), nejmenší riziko H2A v hodnotě 28 (52%).

Korekce % relevantních bodů – údaj z Tabulky 8

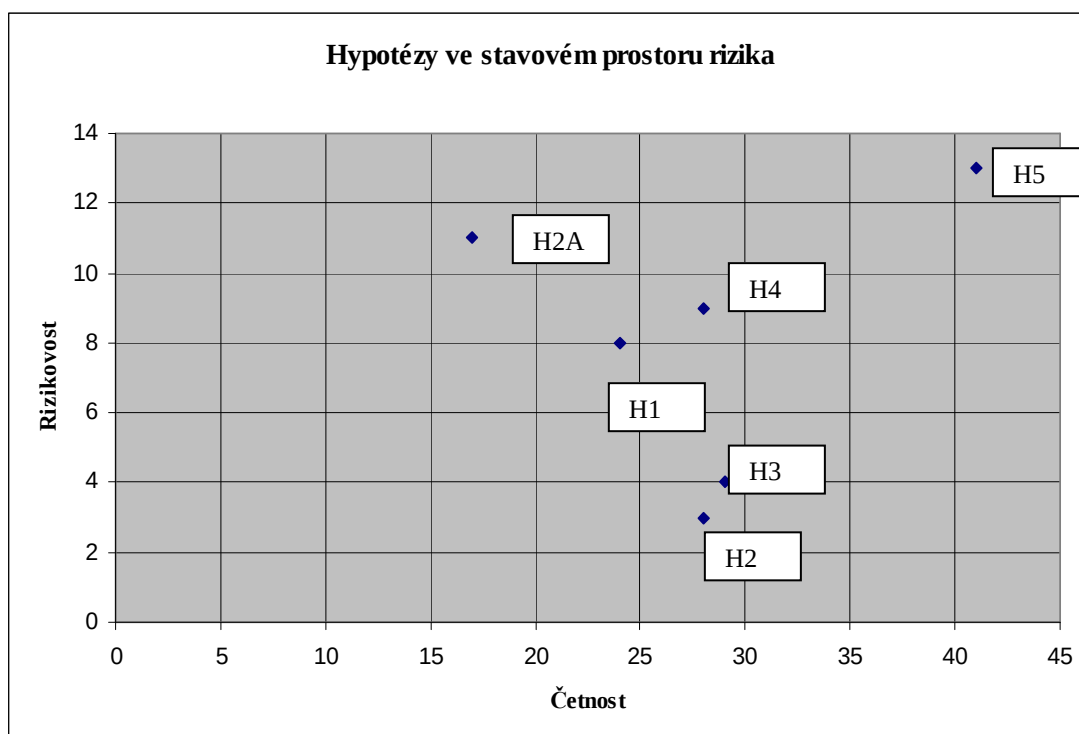
Delta v % = Korekce % relevantních bodů - Hodnota % rel.bodů rizika (42-59)

Korekce při 20% průměrné pertinenci = relevantní body po korekci x delta % x průměrná pertinence 20% (H1 = 42 x (-0,17) x 0,2)

Hypotézy ve stavovém prostoru					
Hypotéza	Četnost	Rizikovost	Hodnota rizika	Korekce	Korigovaná hodnota rizika
H1	24	8	32	-2	30
H2	28	3	31	-2	29
H2A	17	11	28	5	33
H3	29	4	33	3	36
H4	28	9	37	-6	31
H5	41	13	54	0	54

Tab. 6: Hypotézy ve stavovém prostoru rizika

Riziko je definováno jako kombinace pravděpodobnosti výskytu a závažnosti tohoto působení, riziko je zaneseno ve stavovém prostoru těchto vyjádřených parametrů. Přirozeně to však neznamená, že se hodnota rizika získá vynásobením těchto dvou faktorů. Stavový prostor se zobrazením hodnot rizika dává vizuální znázornění závažnosti působení jednotlivých rizik. Pro každé riziko včetně hodnoty nebezpečí lze vynést samostatný bod v diagramu rizika.

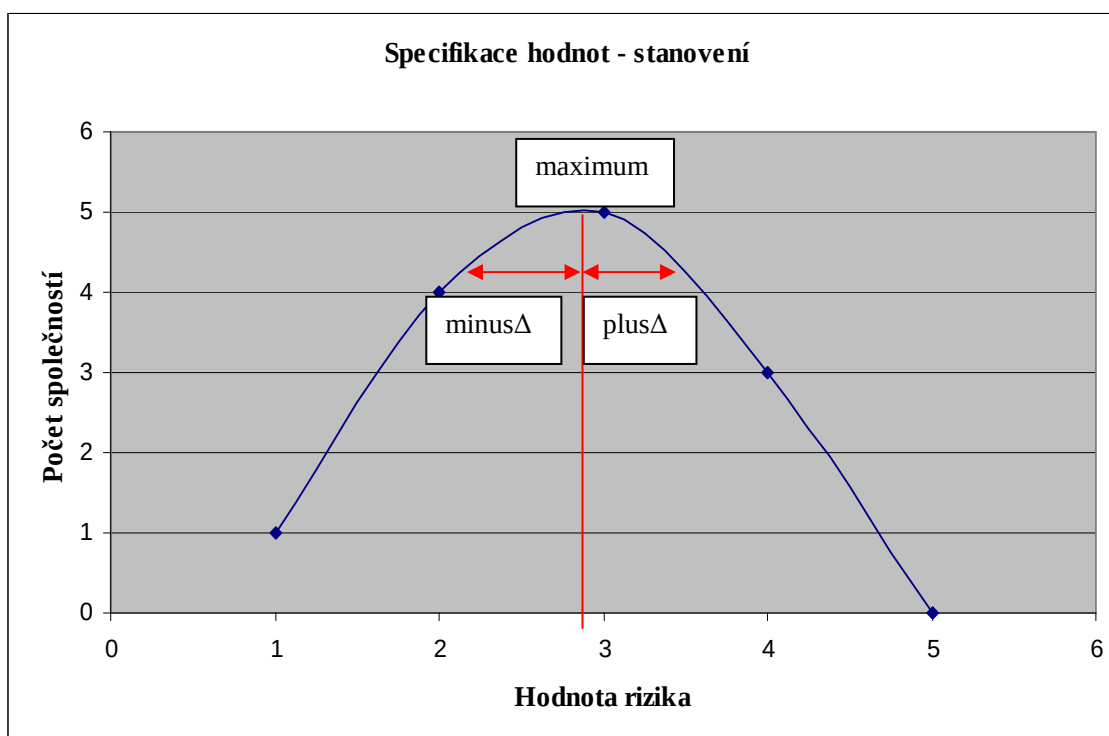


Graf 2: Zobrazení umístění hypotéz ve stanoveném prostoru rizika bez korekce hodnoty (četnost, rizikovitost)

7.3.2 Stanovení hodnot - odečtením

Spektrální křivka v grafu závislosti počtu podniků na hodnotě rizika byla proložena obálkovou křivkou, která byla základem pro integrální zhodnocení parametrů ve stavovém prostoru rizika. Z grafu byla odečtena hodnota absolutního maxima křivky a dále pak hodnota $\text{minus}\Delta$ a $\text{plus}\Delta$, které určily toleranční pole ve stavovém prostoru rizika pro oblast podniků s narušenou imunitou, resp. podniků, které nejsou ani nemocné ani zdravé. Hodnoty $\text{minus}\Delta$ a $\text{plus}\Delta$ byly určeny průsečíky obálkové křivky s přímkou velikosti počtu podniků, které odpovídaly předpokládané přesnosti modelu stanovené poměrem počtu hypotéz jako příčin úpadku, s vyloučením případů „ostatní“ a počtu zodpovězených dotazníků. Tato předpokládaná přesnost modelu reflektovala kvalitativní analytiku příčin úpadků v tom smyslu, že konstruovaný model zohledňuje navrženou množinu hypotéz s tím, že také existují příčiny úpadku z důvodů nepředpokládaných příčin, které ale vytvořený model nezahrnuje.

V souvislosti s lineárním chováním modelu bylo stanoveno maximum, kde je provedena korekce o ostatní příčiny úpadku, které nebylo možné přiřadit ani k jedné ze stanovených hypotéz.



Graf 3: Specifikace hodnot – stanovení maxima (ilustrační graf)

7.3.3 Zpracování hodnot rizik podniků

Společnost 1 vykazuje hypotézy H2, H3, H4, H5 = hodnota rizika = $31+33+37+54=155$ (vstupní údaje viz Tab. 10). Korigovaná hodnota rizika je potom analogicky $= 29+36+31+54=150$.

Hodnota rizika a korigovaná hodnota rizika podniků								
Podnik	Hypotéza						Hodnota rizika	Korigovaná hodnota rizika
	H1	H2	H2A	H3	H4	H5		
1	0	1	0	1	1	1	155	150
2	0	1	1	0	0	1	113	116
3	0	0	0	0	1	1	91	85
4	1	0	0	1	1	1	156	151
5	1	0	0	1	0	1	119	120
6	0	1	1	1	1	1	183	183
7	0	1	0	1	0	1	118	119
8	0	1	1	0	0	0	59	62
9	1	1	1	0	0	1	145	146
10	0	0	0	1	1	1	124	121
11	1	1	1	1	1	1	215	213
12	1	0	0	0	0	1	86	84
13	1	1	1	1	1	1	215	213
14	0	0	0	1	0	1	87	90
15	1	1	1	1	1	0	161	159
16	0	1	0	0	0	0	31	29
17	1	1	1	1	1	1	215	213
18	0	0	0	1	1	1	124	121
19	1	1	1	0	0	0	91	92
20	1	1	0	0	0	0	63	59
21	0	1	0	0	1	1	122	114
22	0	0	0	0	0	1	54	54
23	1	1	0	0	0	1	117	113
24	0	0	0	1	1	1	124	121
25	0	0	0	0	0	1	54	54
26	1	1	0	1	0	0	96	95
27 vyřazeno	0	0	0	0	0	0	0	0
28	1	1	1	0	0	0	91	92
29	1	1	1	0	0	1	145	146
30	0	0	0	0	0	1	54	54
31	1	1	1	1	1	1	215	213
32	0	0	0	1	1	1	124	121
33	0	0	0	1	1	1	124	121
34	1	1	1	1	1	1	215	213
35	0	0	0	1	0	1	87	90
36	0	1	0	1	1	1	155	150
37	0	0	0	0	1	1	91	85
38	0	1	0	0	0	1	85	83
39	0	1	1	0	1	1	150	147
40	0	0	0	1	1	0	70	67
41	0	1	0	0	1	1	122	114
42	0	1	0	1	0	1	118	119
43	1	0	0	1	1	1	156	151
44	1	0	0	1	0	1	119	120
45	1	0	0	0	0	1	86	84
46	1	1	1	1	1	1	215	213
47	1	0	0	0	1	0	69	61
48	1	1	1	1	1	1	215	213
49	1	0	0	1	1	1	156	151
50	1	0	0	1	1	1	156	151
51	0	1	1	1	1	1	183	183

Tab. 7: Hodnota rizika a korigovaná hodnota rizika podniků

Součtem jednotlivých rizik konkrétních hypotéz a jejich výskytu v dotazníku podniku byla získána celková hodnota rizika při výskytu konkrétních hypotéz pro jeden podnik, korigovaná a nekorigovaná. Z korigovaných hodnot seřazených vzestupně bylo možno získat četnost rizik.

Hodnota rizika na počet podniků (korigované)	
Hodnota rizika	Počet podniků
29	1
54	3
59	1
61	1
62	1
67	1
83	1
84	2
85	2
90	2
92	2
95	1
113	1
114	2
116	1
119	2
120	2
121	5
146	2
147	1
150	2
151	4
159	1
183	2
213	7

Tab. 8: Hodnota rizika na počet podniků – vstup pro graf 3

Nefinanční rizika mohou způsobit poškození pouze v případě, že dojde k posloupnosti událostí, jejichž následkem je nebezpečný stav, který může vést k úpadku podniku.



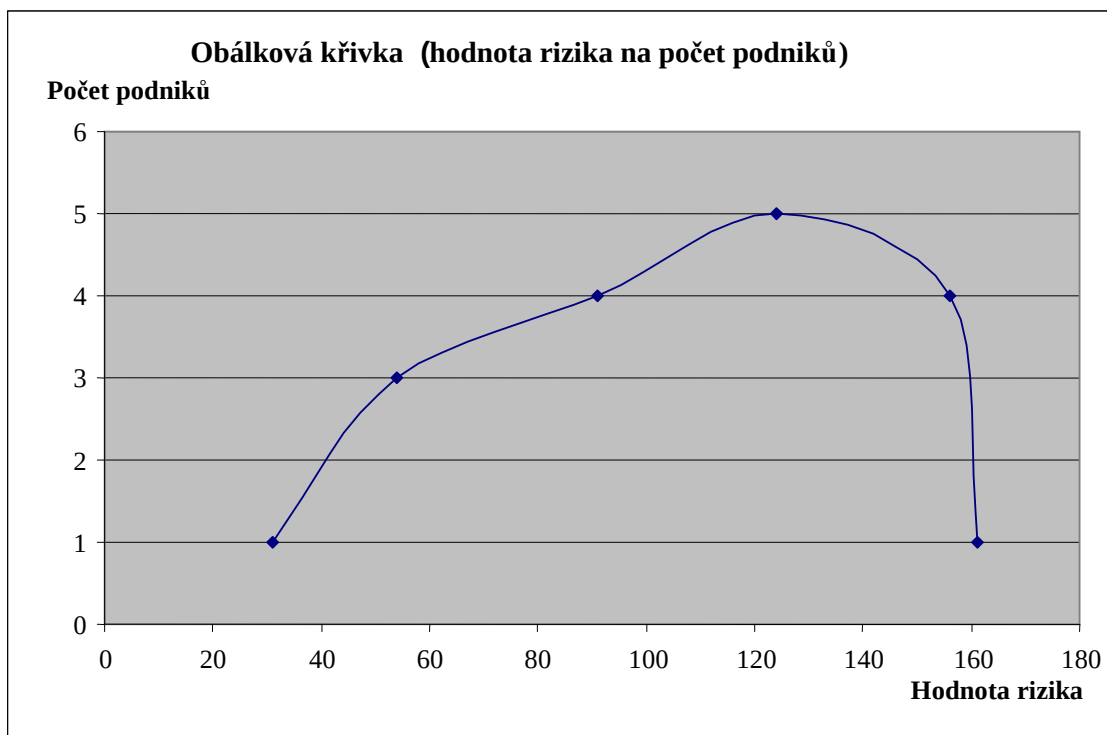
Graf 4: Hodnota rizika na počet podniků

Míra nebezpečného stavu byla určena polohou celkového rizika každého podniku vyneseno v grafu stavu rizika. Posloupnost rizik zahrnuje jednak jednotlivé riziko, tak i kombinaci rizik. K nebezpečné situaci hrozící úpadkem podniku dojde tehdy, když míra celkového nebezpečí rizika přesáhne mez stavu narušené imunity podniku.

Obálková křivka	
Hodnota rizika	Počet podniků
29	1
54	3
121	5
151	4
159	1

Tab. 9: Hodnota rizika na počet podniků (bez hypotézy H5)

Vnímání rizika se může odlišovat od empiricky stanovených odhadů rizika. Přesto bylo nezbytné určit vhodným způsobem dělicí úroveň, příp. pásmo zvýšené ostražitosti. Pro účely disertační práce jsem zvolila maximum obálkové křivky jako účelnou úroveň založenou na získaných datech. Tím byla získána kombinace pravděpodobností (četností) a závažnosti jednotlivých rizik, která jsou pro existenci podniku ještě přijatelná a která už nikoliv.

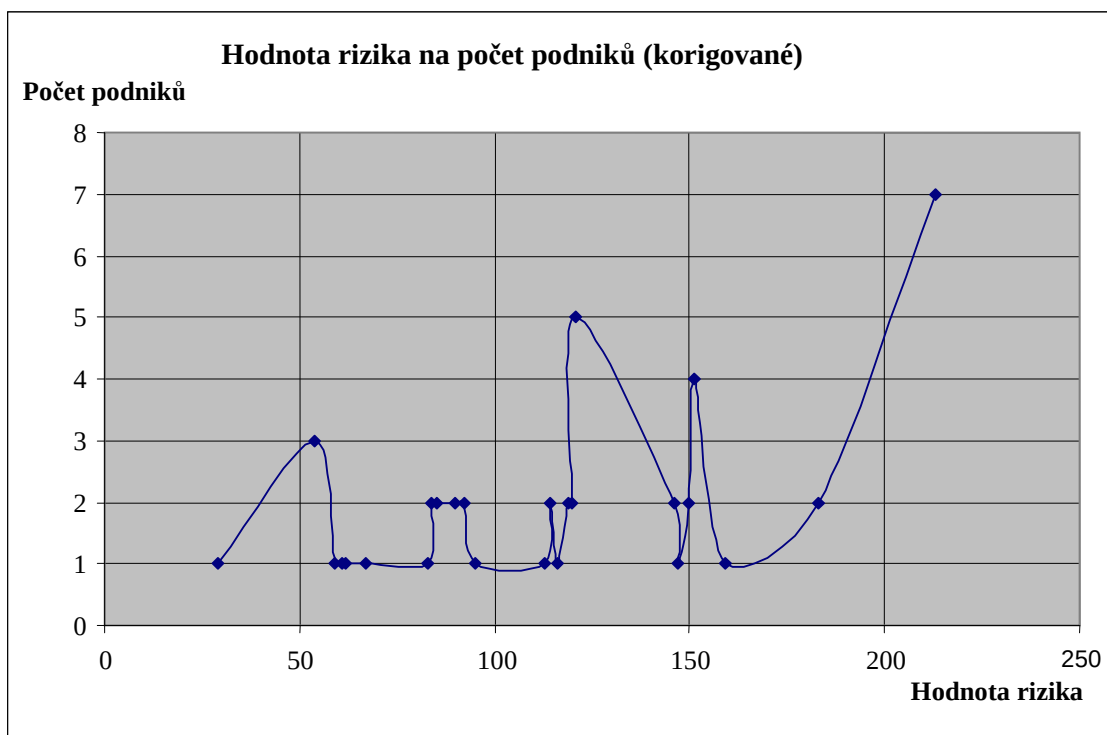


Graf 5: Obálková křivka (hodnota rizika na počet podniků bez H5)

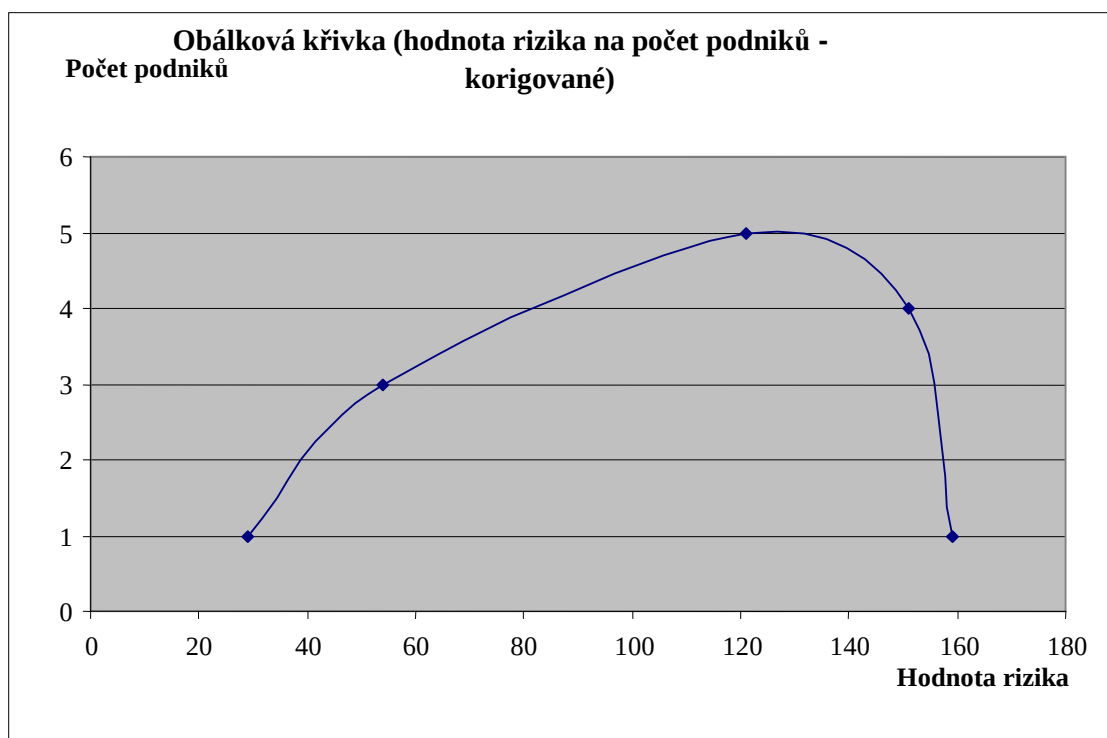
Hodnoty z grafu:

Absolutní maximum křivky = 124 (hodnota rizika)

Diference na hodnotě přesnosti modelu minus Δ = 7, plus Δ = 9



Graf 6: Hodnota rizika na počet podniků (korigované riziko)



Graf 7: Obálková křivka (hodnota rizika na počet podniků bez H5)

Hodnoty z grafu:

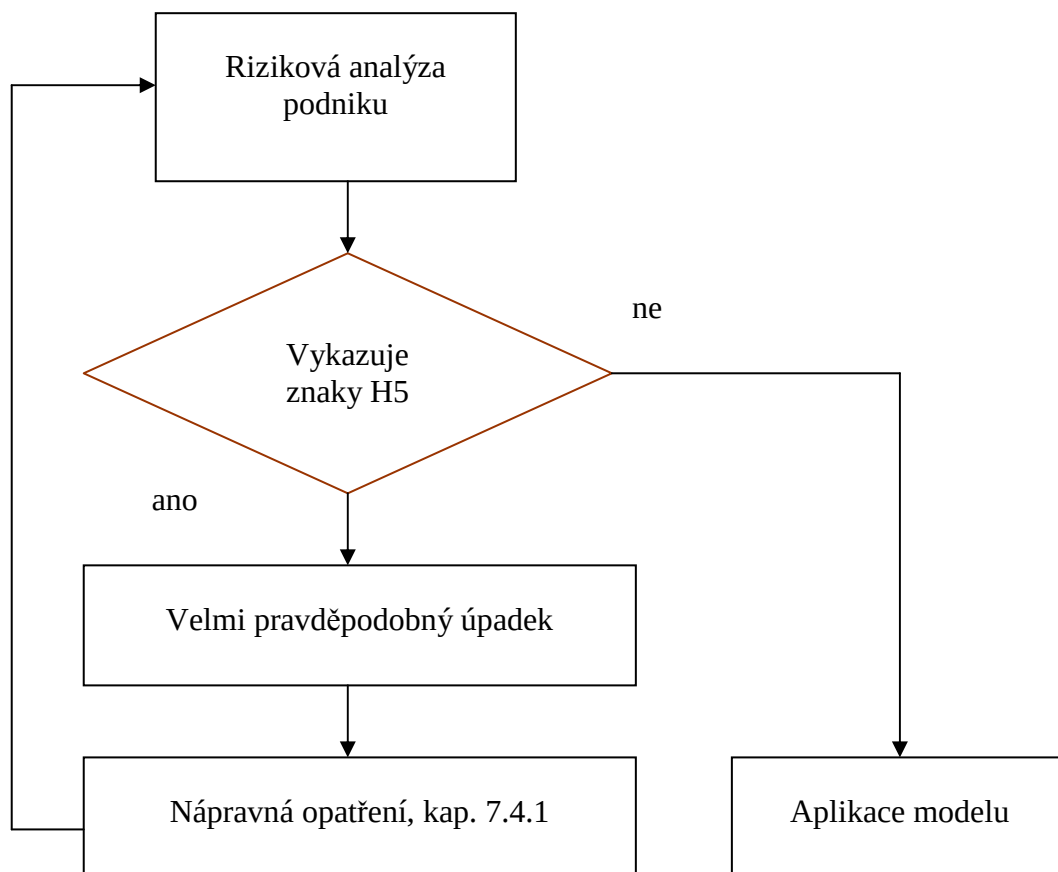
Absolutní maximum křivky = 130 (hodnota rizika)

Diference na hodnotě přesnosti modelu minus $\Delta = 19$, plus $\Delta = 8$

7.4 POTVRZENÍ HYPOTÉZY H5

Vzhledem ke zpracovaným výsledkům bylo možné konstatovat, že rizika vyplývající ze splnění podmínek hypotézy H5 byla odlišná v takové míře kvantity, že v sobě obsahovala druhotnou míru kvalitativního hodnocení. Závěry dokládající tyto skutečnosti nebyly v rozporu se známou praxí a obvykle prezentovanými názory, existuje ustálený náhled mezi odbornou veřejností, že absence inovací a absence soustavného zlepšování vede ke stagnaci a v konečném důsledku k zániku podnikatelské activity.

S ohledem k výše uvedené hraniční okrajové podmínce vytvořeného modelu, musí být každý podnik určený k hodnocení stavu rizika jako parametru nefinančních rizik při předcházení možného úpadku podroben algoritmickému stanovení přítomnosti znaků hypotézy H5.



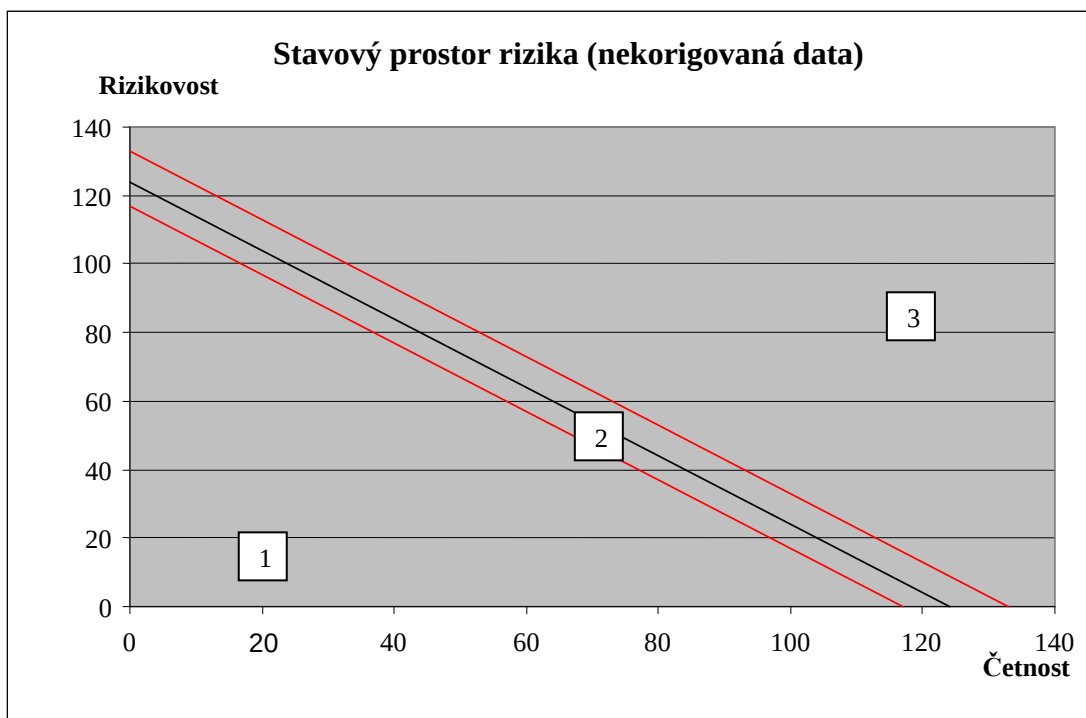
Obr. 2: Algoritmické stanovení přítomnosti H5

7.5 MODELOVÁNÍ – VYTVOŘENÍ RYCHLOTESTU PONIKOVÉHO ZDRAVÍ

Na základě zpracovaných výsledků získaných dotazníkovým šetřením a kvalifikovanou korekcí těchto dat byly zobrazeny ve stavovém prostoru rizika oblasti pro:

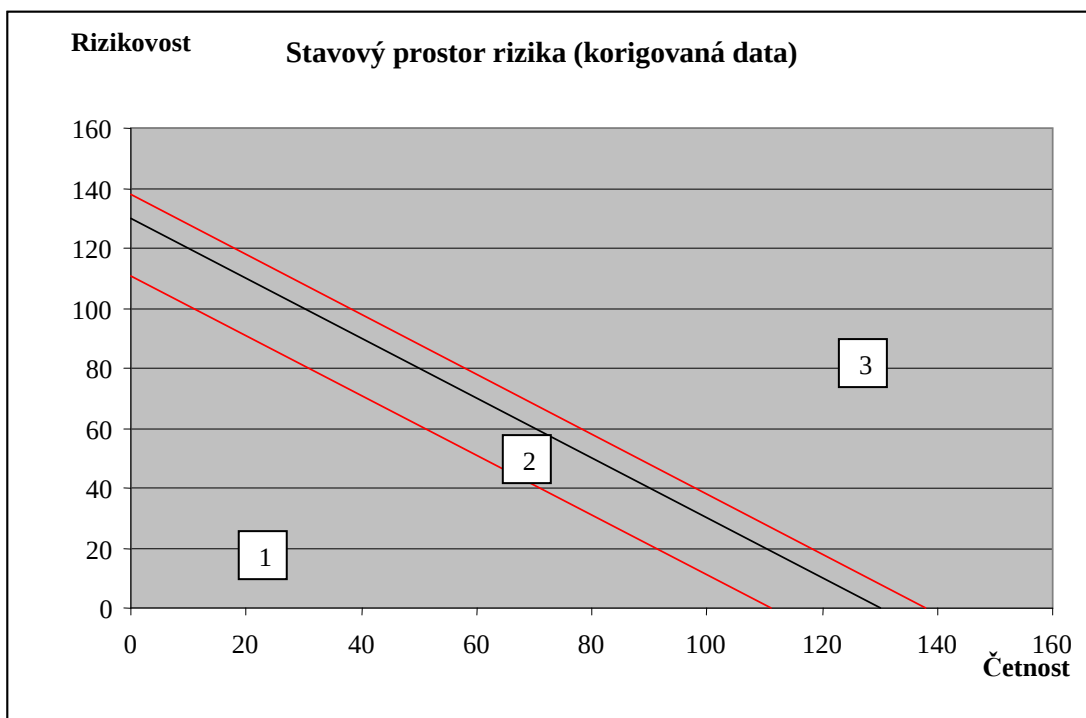
1. zdravý podnik,
2. podnik s narušenou imunitou,
3. nemocný podnik.

Použití modelu musí předcházet vyhodnocení podmínek podniku s ohledem na kritéria hypotézy H5 a uplatnění nápravných opatření. Pro ilustraci výsledků modelu je dále zobrazeno rozložení rizikových oblastí pro případy nekorigovaných a také korigovaných dat.



Graf 8: Stavový prostor rizika MODEL

Model byl analogicky sestaven i s korigovanými daty.



Graf 9: Stavový prostor rizika MODEL (korigovaná data)

8 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Přínosy disertační práce jsou jak v oblasti vědecké, aplikační tak i pedagogické.

8.1 PŘÍNOS PRO VĚDU

Byl vytvořen model podniku ve třech pozicích: zdravý podnik, podnik v úpadku (nemocný) a podnik s narušenou imunitou (ani zdravý, ani nemocný). Tímto lze poukázat na vznik unikátní vědecké metody pro predikování stavu podniku před případnou finanční tísň – vznikl unikátní nástroj rizikové analýzy s použitím měkkých proměnných pro stanovení rychlotestu podnikového zdraví.

8.2 PŘÍNOS PRO PRAXI

Na základě aplikace modelu na vybraném příkladu byla vytvořena pomůcka pro rozhodování vlastníků MSP, managerů.

Model bude užitečný zejména:

- k zjištění případných rizik v nefinanční oblasti,
- jako prevence před finanční tísň a nástroj snížení pravděpodobnosti úpadku podniku.

8.3 PŘÍNOS PRO PEDAGOGICKOU ČINNOST

Tématika výzkumu se obsahově dotýká předmětů Drobné podnikání: malé a střední podniku, Založení a řízení podniku, Podniková ekonomika. Studenti často spojení s praxí mohou v rámci cvičení k těmto předmětům vyzkoušet nabízený rychlotest na jim dostupných datech podniků ve svém okolí a spřízněných podnicích.

8.4 MOŽNÉ ROZVINUTÍ VÝZKUMU DO BUDOUCNA

Předpokládá se zúžení modelu pro oborové vymezení MSP a ověření použití rychlotestu zejména ve fázi mezi růstem a rozvojem s odkazem na životní cyklus podniku. Dalším neméně zajímavým námětem by byla aplikace modelu a ověření rychlotestu podnikového zdraví v okolních státech.

LITERATURA

- 1 BLAŽKOVÁ, M.: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1535-3
- 2 BRANHAM, L.: 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Grada Publishing 2009, ISBN 978-80-247-2903-9.
- 3 BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J.: Outsourcing informačních systémů. Praha, Ekopress 1998, ISBN 80-86119-07-6.
- 4 COLLINS, C. J., PORRAS, I. J.: Bulit to last, succesfful habits of visionary companies. Harper-Collins Publisher, 1994, ISBN 0-88730-739-6.
- 5 DOLEŽALOVÁ, E.: Absence plánu = zánik? Mendelnet 2005, ISBN 80-7302-107-2.
- 6 GERBER, E. M.: Podnikatelský mýtus. Proč většina malých firem do roka zkrachuje a co proti tomu dělat. Management Press, 2004, ISBN 80-7261-092-9.
- 7 JAY, R.: Quick answers to small business questions. Prentice Hall 2001, ISBN 0-273-65326-1.
- 8 KIM, W. Ch., MAUBORGNE, R.: Strategie modrého oceánu, ISBN 978-80-7261-128-7
- 9 KISLINGEROVÁ, E.: Podnik v časech krize, GRADA 2010, ISBN 978-80-247-3136-0.
- 10 KONEČNÝ, M.: Podniková ekonomika, VUT v Brně, vydání čtvrté, 2003, ISBN 80-214-2304-8.
- 11 KORÁB, V., DOLEŽALOVÁ, E.: Drobné podnikání, CERM Brno, vydání třetí, 2006, ISBN 80-214-3274-8.
- 12 ÖTTLOVÁ, CH., HÄRTEROVÁ, G.: Dokonalá organizace v malé firmě. Management Press, 2003, ISBN 80-7261-088-0.
- 13 PETERS, T., WATERMAN, H.R.jr.: In search of excellence, Lessons from America's best-run companies. Harper-Collins Publisher, 1995, ISBN 0-00-638402-1.
- 14 POLLAK, H.: Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků. Praha : C. H. Beck 2004, ISBN 80-7179-803-7.
- 15 Rydvalová, P., Rydval, J.: Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. Brno, Computer Press, 2007, ISBN: 978-80-251-1807-8.

- 16 SHELLEOVÁ, I., VĚTROVEC, V., VERKA, J. a kolektiv: Konkurz a vyrovnání, Eurolex Bohemia, 2003, ISBN 80-86432-42-4.
- 17 STÝBLO, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích, Management Press, 2003, ISBN 80-7261-097-X.
- 18 STÝBLO, J.: Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti. Praha, ASPI, 2005, ISBN 80-7357-094-7.
- 19 SYNEK, M. a kolektiv: Manažerská ekonomika. 4. aktualizované vydání, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1992-4.
- 20 VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv: Podnikání malé a střední firmy. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2409-6.
- 21 VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. Management Press, 2004, ISBN 80-7261-099-6.
- 22 VLČEK, R.: Management hodnotových inovací. Management Press, Praha 2008, ISBN 978-80-7261-164-5.
- 23 WUPPERFELD, U.: Podnikatelský plán pro úspěšný start, Management Press, 2003, ISBN 80-7261-075-9.
- 24 ZUZÁK, R.: Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi). Professional Publishing, 2004, ISBN 80-86419-74-6.

DALŠÍ ZDROJE

- 25 Konkurzní noviny ze dne 23. 1. 2008 – Evropa a úpadek, díl druhý. ISSN 1213-4023.
- 26 <http://www.gate2biotech.cz/podnikova-kultura/-Biotechnologický> portál [online]. [cit. 10. 11. 2009].
- 27 <http://www.mpo.cz/zprava12348.htm> - webové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu, [online]. [cit. 8. 3. 2006].
- 28 SLACH, O., BORUTA, T.: Flagship (vlajkové) projekty a jejich význam pro regionální rozvoj, Ostravská univerzita, Přírodovědecká fakulta, Nadregionální spolupráce Trnavska, Sládkovicovo, 16.-17.10.2008 [online]. [cit. 11. 11. 2009].
- 29 Ekonom č.4/2009, Economia, str. 61, ISSN 1210-0714.
- 30 EIZENSTAT, S.E., náměstek ministra financí USA, projev z r. 2000 k prevenci eliminace rizika.

- 31 SYNEK, M.: Nová ekonomika – nové ukazatele, článek jako jeden z výstupů výzkumného záměru MŠMT Nová teorie ekonomiky a managementu a jejich adaptační procesy, katedra podnikové ekonomiky VŠE v Praze.
- 32 Ročenka konkurenceschopnosti 2007-2008, dostupná z http://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/bulletin/gf_rocenka2008.pdf [online]. [cit. 11. 11. 2006].
- 33 <http://www.logica.cz/outsourcing+podnikových+procesu/400007927> [online]. [cit. 10. 11. 2006].
- 34 http://podnikani.idnes.cz/sefove-vedi-malo-o-fungovani-svych-firem-fdu-/firmy_rady.asp?c=A070425_145534_firmy_rady_vra [online]. [cit. 29. 11. 2009]
- 35 <http://www.ratingmsp.cz/> - stránka pro projekt Rating malých a středních podniků, [online]. [cit. 8. 9. 2009].
- 36 <http://insolvenční-zákon.justice.cz/obecně-info-prevence-upadku/co-je-upadek.html> - oficiální stránky k insolvenčnímu právu [online]. [cit. 8. 5. 2008].
- 37 <http://www.finance.cz/zpravy/finance/159238-pocet-bankrotu-ve-svete-loni-stoup-l-o-pet-procet> [online]. [cit. 5. 5. 2008]
- 38 <http://ec.europa.eu> – právní řády členů EU [online]. [cit. 8. 5. 2008].
- 39 <http://www.finance-podniku.cz> – on-line finanční analýza [online]. [cit. 8. 5. 2008].
- 40 <http://www.ratingmsp.cz> – stránka pro projekt Rating malých a středních podniků [online]. [cit. 9. 5. 2008].
- 41 Zákon č. 182/2006 Sb., O úpadku a způsobech jeho řešení ve znění p. p.
- 42 Listina základních práv a svobod.
- 43 Ekonom č. 42/2009, *Economia*, str. 6, ISSN 1210-0714.
- 44 <http://www.komora.cz> – Hospodářská komora České republiky [online]. [cit. 3. 11. 2008].
- 45 <http://www.ils.unc.edu> – School of Information and library science [online]. [cit. 29. 10. 2009].
- 46 <http://www.tameer.org.pk/> - [online]. [cit. 29. 10. 2009].
- 47 Havlasová, K.: Outsourcing jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti, Bakalářská práce, Brno, 2008, Masarykova univerzita, ESF,

- http://is.muni.cz/th/127435/esf_b/Katerina_Havlasova__UCO_127435__-_Outsourcing_jako_nastroj_zvysovani_konkurenceschopnosti.pdf?lang=en [online]. [cit. 10. 11. 2009].
- 48 <http://www.octopus.cz/clanky/2007/outsourcing-2007-03-19> [online]. [cit. 10. 11. 2009].
- 49 Kubálková, M.: Závěrečná zpráva z výzkumu, Praha 2006 Dostupné z <http://nb.vse.cz/~kubalm/vyzkum/vyzkum2006.htm> [online]. [cit. 3. 11. 2009].
- 50 Rydvalová, P.: Uplatňování outsourcingu z hlediska druhu ekonomických činností v českých malých a středních podnicích, dostupné z <http://alrus.kin.tul.cz/~vyzkum/wd/download/2008/f12.pdf> [online]. [cit. 20. 11. 2009].
- 51 <http://www.arana.cz/aste-dotazy-facility-management-podpurne-procesy-outsourcing.html> [online]. [cit. 10. 11. 2009].
- 52 Důvodová zpráva k zákonu číslo 182/2006 Sb., [online]. [cit. 29. 11. 2009].
- 53 <http://ec.europa.eu/civiljustice> - Evropská soudní síť pro občanské a obchodní věci, [online]. [cit. 7. 11. 2009].
- 54 <http://www.epravo.cz/top/clanky/nova-pravni-uprava-upadkoveho-prava-upadek-a-hrozici-upadek-dlužníka>, [online]. [cit. 7. 11. 2009].
- 55 <http://financninoviny.cz/tema/zpravy/bankroty-v-cesku-loni-pribylo> [online]. [cit. 16. 11. 2009].
- 56 MOLNÁR, Z.: Úvod do základů vědecké práce, Syllabus pro potřeby semináře doktorandů.
- 57 Konkursní noviny, číslo 14-15, Prof.Ing. Zdeněk Pastorál, DrSc., [online]. [cit. 29. 7. 2009].
- 58 http://portal.vsp.cz/files/katedry/katedra%20PMO/konzultace_vpp.pdf [online]. [cit. 4. 6. 2009].
- 59 Šritrová, J.: Elipsa a substituce v predikaci, FFUK, Ústav translatologie 2000/2001.
- 60 Norma ČSN 010198, datum vydání 12.6.1972 (účinnost 1.1.1973)
- 61 Zákon č. 527/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích, v platném znění
- 62 Zákon č. 478/1992 Sb., o užitných vzorech, p.p.
- 63 Zákon č. 207/2000 Sb., o ochraně průmyslových vzorů, v platném znění, p.p.
- 64 Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, p.p.

65 Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, p.p.

DALŠÍ ZDROJE – SCIENCE DIRECT - REŠERŠE

66 Forbes, P. D.: Are some entrepreneurs more overconfident than others? Journal of Business Venturing, Volume 20, Issue 5, September 2005, Pages 623-640, ISSN: 0883-9026.

67 Chorev, S., Alistair R. A.: Success in Israeli high-tech start-ups; Critical factors and process, Technovation, Volume 26, Issue 2, February 2006, Pages 162-174, ISSN: 0166-4972.

68 Aaboen, L., Lindelöf, P., Koch, Ch., Löfsten, H.: Corporate governance and performance of small high-tech firms in Sweden, Technovation, Volume 26, Issue 8, August 2006, Pages 955-968, ISSN: 0166-4972.

69 Donada, C., Nogatchewsky, G.: Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships? Management Accounting Research, Volume 17, Issue 3, September 2006, Pages 259-287, ISSN: 1049-2127.

70 Guidi, M. G. D., Hillier, J., Tarbert, H.: Maximizing the firm's value to society through ethical business decisions: Incorporating 'moral debt' claims, Critical Perspectives on Accounting, Volume 19, Issue 5, July 2008, Pages 603-619, ISSN: 1045-2354.

71 Chorafas, D. N.: Regulation and operation of the exchanges, The Management of Equity Investments, 2005, Pages 107-127, ISBN: 0750664568.

72 Riyanto, J. E., Toolsema, L. A.: Tunneling and propping: A justification for pyramidal ownership, Journal of Banking & Finance, Volume 32, Issue 10, October 2008, Pages 2178-2187, ISSN: 0378-4266.

- 73 Kau, J. B., Linck, J. S., Rubin, P. H.: Do managers listen to the market?, Journal of Corporate Finance, Volume 14, Issue 4, September 2008, Pages 347-362, ISSN: 0929-1199.
- 74 Hallin, C. A., Marnburg, E.: Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research, Tourism Management, Volume 29, Issue 2, April 2008, Pages 366-381, ISSN: 1447-6770.
- 75 Saini, D. S., Budhwar, P. S.: Managing the human resource in Indian SMEs: The role of indigenous realities, Journal of World Business, Volume 43, Issue 4, October 2008, Pages 417-434, ISSN: 1090-9516.
- 76 Lu, X. H., Huang, L. H., Heng, M. S. H.: Critical success factors of inter-organizational information systems - A case study of Cisco and Xiao Tong in China, Information & Management, Volume 43, Issue 3, April 2006, Pages 395-408, ISSN: 0378-7206.
- 77 Klaas, B. S., Klimchak, M., Semadeni, M., Holme, J. J.: The adoption of human capital services by small and medium enterprises: A diffusion of innovation perspective, Journal of Business Venturing, In Press, Corrected Proof, Available online 20 February 2009, ISSN: 0883-9026.
- 78 Lee, J. D., Park, CH.: Research and development linkages in a national innovation system: Factors affecting success and failure in Korea, Technovation, Volume 26, Issue 9, September 2006, Pages 1045-1054, ISSN: 0166-4972.
- 79 Kannebley, S. Jr., Porto, G. S., Pazello, E. T.: Characteristics of Brazilian innovative firms: An empirical analysis based on PINTEC—industrial research on technological innovation, Research Policy, Volume 34, Issue 6, August 2005, Pages 872-893, ISSN: 0048-7833.

- 80 O'Regan, N., Ghobadian, A., Gallear, D.: In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs, Technovation, Volume 26, Issue 1, January 2006, Pages 30-41, ISSN: 0166-4972.
- 81 Thornhill, S.: Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes, Journal of Business Venturing, Volume 21, Issue 5, September 2006, Pages 687-703, ISSN: 0883-9026.
- 82 Hung, S. W.: Development and innovation in the IT industries of India and China, Technology in Society, Volume 31, Issue 1, February 2009, Pages 29-41, ISSN 0160-791X.

CURRICULUM VITAE

OSOBNÍ ÚDAJE

jméno a příjmení:	Ing. Eva Doležalová
trvalý pobyt:	Oblá 509/64, 616 00 Brno
email:	eva.dolezalova.cz@gmail.com
telefon:	+ 420 604 203 153
datum a místo narození:	16.12.1974 v Novém Městě na Moravě

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

Od 2003 -	Vysoké účetní technické v Brně, Fakulta podnikatelská Doktorský studijní program: Řízení a ekonomika podniku Téma disertační práce: Nefinanční příčiny bankrotů malých a středních podniků
2001 – 2003	Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská Magisterský studijní program: Podnikové finance a obchod Téma diplomové práce: Financování rekonstrukce a nadstavby zdravotního střediska

DALŠÍ KVALIFIKACE

Od 2001 -	Člen Komory daňových poradců České republiky Číslo osvědčení 3481 Zaměření: daň z příjmů právnických osob, daň z příjmů fyzických osob, účetnictví, daňová evidence, neziskové organizace
-----------	---

PROFESIONÁLNÍ ZKUŠENOSTI, PEDAGOGICKÁ ČINNOST

Od 2006 -	Jednatelka účetní a daňové společnosti ORKÁN, spol.s r.o. se sídlem v Praze, pobočka v Brně
2003 – 2006	Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, interní doktorand cvičení k předmětům: Drobné podnikání Podniková ekonomika Manažerské účetnictví

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Anglický jazyk na dobré úrovni

PUBLIKAČNÍ ČINNOST

I. články ve sbornících

- [1] DOLEŽALOVÁ, E.: *Bankroty malých a středních firem*, MENDELNET 2003, Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, ISBN 80-7157-719-7
- [2] DOLEŽALOVÁ, E.: *Drobné podnikání bez účetnictví*, New trends of Development of Industry, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Brno, November 2003, ISBN 80-214-2518-0
- [3] DOLEŽALOVÁ, E.: *Outsourcing – jako nástroj prevence bankrotům malých a středních podniků*, Přínosy vědeckých disciplín pro rozvoj ekonomiky, Sborník přednášek prezentovaných v rámci workshopu studentů DSP na FP VUT v Brně, prosinec 2003, ISBN 80-214-2532-6
- [4] DOLEŽALOVÁ, E.: *Why Do Small Businessman Get Out Their Business*, The 8th International Conference of Doctoral Students, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Brno, June 2004, ISBN 80-214-2677-2
- [5] DOLEŽALOVÁ, E.: *Absence plánu = zánik?*, MENDELNET 2005, Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, ISBN 80-7302-107-2

II. studijní texty

- [6] KORÁB, V., DOLEŽALOVÁ, E.: *Drobné podnikání*, Studijní text pro denní formu studia, 2003
- [7] KORÁB, V., DOLEŽALOVÁ, E.: *Drobné podnikání*, Studijní text pro kombinovanou formu studia, říjen 2006
- [8] KORÁB, V., DOLEŽALOVÁ, E.: *Drobné podnikání*, Studijní text v angličtině, únor 2008

III. ostatní publikace

- [9] DOLEŽALOVÁ, E.: *Začínáme podnikat, Platíme daně*, Lidové noviny: Kurz finanční gramotnosti, 2009

ABSTRAKT

Předkládaná disertační práce se zabývá novými nefinančními příčinami úpadků malých a středních podniků. Vznik myšlenky vychází z úvah předních odborníků na České insolvenční právo, kteří se domnívají, že finanční tísní, která vede k úpadku podniku, nutně předchází anomálie v nefinančních oblastech. Výzkumné otázky pro potvrzení stanovených hypotéz byly adresovány přímo správcům konkursních podstat, insolvenčním správcům a majitelům podniků Jihomoravského kraje, které se ocitly v úpadku. Za klíčové oblasti pro fungování malého a středního podniku jsou označeny inovace a soustavný postoj k nim, počet společníků a jejich fungování v managementu podniku, seznámení zaměstnanců s vizemi a plány podniku a využití outsourcingu. Disertační práce nabízí rychlotest podnikového zdraví s ohledem na identifikované hypotézy v konkrétním podniku a nabízí zjištění, zda-li je podnik zdravý, s narušenou imunitou nebo nemocný. Práce také nabízí následné využití doporučených nápravných opatření.

ABSTRACT

My dissertation thesis deals with new non-financial causes of bankruptcies of small and medium-sized enterprises. The origin of the idea is based on considerations of leading experts on Czech insolvency law, who believe that the financial tightness, which leads to bankruptcy, is necessarily preceded by anomalies in non-financial areas. Research questions for confirming appointed hypotheses have been addressed directly to bankruptcy managers, insolvency administrators and owners of the South Moravia region companies, which have become insolvent. Innovations and consistent attitude towards them, the number of members and their function in the management of the enterprise, employees who are familiar with the visions and plans of business and outsourcing are defined as key areas for the function of a small and medium enterprise. My dissertation thesis offers a rapid test in corporate health with regard to the hypothesis identified in a particular company and it offers a detection whether the company is healthy, immunocompromised or sick. The thesis also offers the following use of recommended remedies.

DOTAZNÍK