

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza krizové situace ve výrobním podniku
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Daniela Nováková**
Osobní číslo: **E20774**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Analýza krizové situace výrobního podniku**
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: Cílem práce je finanční analýza, rozbor krizového řízení a plánování a následné navrhnoutí opatření a změn ve výrobním podniku.

Osnova:

- Teoretické vymezení pojmů.
- Finanční analýza.
- Rozbor krizového řízení a plánování ve zvoleném výrobním podniku.
- Shrnutí a návrh opatření na zlepšení současného stavu.

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

Seznam doporučené literatury:

CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. Praha: Grada, 2012. Komunikace. ISBN 978-80-247-4234-2.
MAREK, Luboš. Statistika pro ekonomy: aplikace. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-40-5.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
WALASKI, Pamela. Risk and crisis communications: methods and messages. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2011. ISBN 978-0-470-59273-1.
ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. RNDr. Bohdan Linda, CSc.**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

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

L.S.

Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza krizové situace ve výrobním podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 27. dubna 2022

Bc. Daniela Nováková v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce, panu doc. RNDr. Bohdanu Lindovi, CSs., za odborné vedení, pomoc a poskytnutí cenných rad při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu krizové situace ve výrobním podniku.

Práce se v první části zabývá teoretickým vymezení souvisejících pojmů, jako je výrobní podnik, krizové řízení, finanční analýza a situační analýzy.

Druhá část práce je věnována představení podniku, rozboru jeho krizového řízení, konkrétní krizové situaci, analýze současné situace a potenciálním hrozbám.

Na závěr jsou doporučena určitá opatření a změny ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

výrobní podnik, krizové řízení, krizové plánování, krizová komunikace, finanční analýza, situační analýza

TITLE

Analysis of a crisis situation in a manufacturing company

ANNOTATION

This master thesis focuses on the analysis of a crisis situation in a manufacturing company.

The first part deals with the theoretical definition of related concepts that are manufacturing company, crisis management, financial analysis and situation analysis.

The second part introduces the company, analysis of its crisis management, specific crisis situation, analysis of the current situation and potential threats.

In the end of the master thesis, there are recommended measures and improvement proposals.

KEYWORDS

manufacturing company, crisis management, crisis planning, crisis communication, financial analysis, analysis of the current situation

OBSAH

ÚVOD	10
1 VÝROBNÍ PODNIK	12
2 KRIZOVÝ MANAGEMENT	14
2.1 Krize, krizová situace	14
2.2 Krizové řízení	16
2.3 Krizové plánování.....	18
2.4 Krizová komunikace	20
3 FINANČNÍ ANALÝZA	22
3.1 Zdroje pro finanční analýzu.....	23
3.2 Analýza poměrovými ukazateli	24
4 SITUAČNÍ ANALÝZY	30
4.1 Pest.....	30
4.2 Porterův model pěti sil.....	31
4.3 Swot	31
4.4 Krizová matice.....	32
5 ROZBOR KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ VE ZVOLENÉM PODNIKU	34
5.1 Charakteristika podniku.....	34
5.2 Organizační struktura.....	34
5.3 Krizový management v podniku.....	34
5.4 Krizová situace	35
6 POTENCIÁLNÍ OHROŽENÍ	44
6.1 Pest.....	44
6.2 Porterův model pěti sil.....	45
6.3 Mikroprostředí	46
6.4 Vývoj tržeb	49
6.5 Swot	52
6.6 Krizová matice.....	54
7 SHRNUÍ A NAVRHNUTÍ OPATŘENÍ	62
7.1 Návrh na zlepšení krizového řízení	62
7.2 Opatření k dopadům nastalé krizové situace	63
7.3 Opatření k potenciálním hrozbám.....	64
ZÁVĚR	66
POUŽITÁ LITERATURA	68

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Obecné schéma krizového řízení	17
Obrázek 2: Krizová matice	33
Obrázek 3: Příjmy 2018-2021	38
Obrázek 4: Příjmy 2018-2021 dle čtvrtletí	39
Obrázek 5: Výdaje 2018-2021	40
Obrázek 6: Výdaje 2018-2021 dle čtvrtletí.....	40
Obrázek 7: Výdaje na nákup materiálu 2018-2021 dle čtvrtletí.....	41
Obrázek 8: Základ daně 2018-2021	42
Obrázek 9: Časová řada příjmů a výdajů 2011-2021	50
Obrázek 10: Inflace 2011-2021	51
Obrázek 11: SWOT	52
Obrázek 12: Krizové ohnisko 1	55
Obrázek 13: Krizové ohnisko 2	56
Obrázek 14: Krizové ohnisko 3	57
Obrázek 15: Krizové ohnisko 4	58
Obrázek 16: Krizové ohnisko 5	59
Obrázek 17: Krizová matice	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Horizontální analýza příjmů 2018-2021	38
Tabulka 2: Horizontální analýza výdajů 2018-2021.....	39
Tabulka 3: Horizontální analýza základu daně 2018-2021	41
Tabulka 4: Shrnutí krizových ohnisek	60

SEZNAM ZKRATEK

HDP	hrubý domácí produkt
PEST	Political, Economical, Social, Technological
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
PMOS	ukazatel ziskové marže

ÚVOD

Malé a střední podniky jsou známé jako hnací motor ekonomiky. Nicméně právě malé podniky mají často ve zvyku řídit svůj chod pouze intuitivně. Je sice pravda, že jsou díky své velikosti flexibilní a dokáží se rychle adaptovat na veškeré změny, ale to není z dlouhodobého hlediska udržitelné, pokud podnik chce růst. Ne nadarmo se říká, že štěstí přeje připraveným, proto je vhodné vědět, jak by mělo celé krizového řízení fungovat a zařadit jej do svých každodenních aktivit.

Tato práce nese téma „Analýza krizové situace ve výrobním podniku“. Zkoumaným podnikem je rodinný podnik vyrábějící především špaldová a kastlová okna. Podnik působí na českém trhu již od 90. let minulého století.

Cílem diplomové práce je provést finanční analýzu, následně rozebrat krizové řízení a plánování v podniku a závěrem navrhnout změny a opatření vedoucí ke zlepšení.

Je zde čerpáno z primárních a rovněž sekundárních zdrojů. Primárními zdroji jsou různá literární díla od odborníků z oblasti ekonomie a mezi sekundární zdroje patří odborné publikace dostupné v Google Scholar.

V první části se práce zaměřuje na teoretické vymezení pojmů. Nejprve je vymezen pojem výrobní podnik a s ním i rodinné podnikání. Následně je vysvětleno, co je krizový management a s ním spojené termíny jako krize, její druhy a projevy, dále co obnáší krizové řízení, krizové plánování a důležitá krizová komunikace. S analyzováním krizového řízení souvisí také finanční analýza, která je rovněž definována společně s jejími zdroji a způsoby, jak analýzu provést, například pomocí poměrových ukazatelů. Aby bylo možné poskytnout určité doporučené opatření, je třeba provést situační analýzu a tomu je věnovaná další kapitola. Zde jsou popsány druhy analýz jako je PEST analýza pro zhodnocení makroprostředí, Porterova analýza 5 sil zaměřená na konkurenční prostředí a komplexní SWOT analýza. Z výsledků lze poté vyvodit, co je pro podnik ohrožující a na co by se měl zaměřit. K tomu slouží krizová matice, a ta je popsána na konci první části diplomové práce.

Druhá část se již zaměřuje na zkoumaný podnik. Zde jsou teoretické poznatky z části první využity v praxi. Podnik je nejprve představen, poté je popsáno jeho krizové řízení a krizová situace, ve níž se ocitl. Na základě informací poskytnutými podnikem a finanční analýzy je zhodnoceno, jak si podnik v této situaci vedl. Následně je provedena analýza makroprostředí

a mikroprostředí, ty jsou zkompletovány do SWOT analýzy vedoucí k sestavení krizových matic.

V závěru práce jsou veškeré informace z předešlého zkoumání shrnuty a navržena opatření vedoucí k minimalizaci dopadů nastalé krizové situace a potenciálních hrozeb. Rovněž jsou doporučeny změny ke zlepšení krizového řízení, a tak i celého fungování podniku.

1 VÝROBNÍ PODNIK

Jsou různé pohledy na pojem podnik. Podnikem se rozumí subjekt, který je zřízen za účelem podnikání. Je samostatný ekonomicky, tzn. přejímání odpovědnosti vlastníků za dané výsledky, a rovněž je samostatný právně – podnik smí vystupovat do právních vztahů s jinými subjekty. (Veber, Srpová, 2012).

Dle členění EU se podnik dělí na:

- Mikropodnik – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 000 000 EUR a aktiva do 2 000 000 EUR,
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 000 000 EUR a aktiva do 10 000 000 EUR,
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 000 000 EUR a aktiva do 43 000 000 EUR,
- velký podnik – nad 250 zaměstnanců, roční obrat nad 50 000 000 a aktiva nad 43 000 000 EUR.

Následně lze podnik dělit dle předmětu činnosti:

- Výrobní podnik,
- obchodní podnik,
- dopravní a spojový podnik,
- peněžní podnik,
- podnik se službami (Veber, Srpová, 2012).

Dále je možné podnik vymezit dle vlastnictví a jedním z typu je rodinné podnikání. To se dále člení na:

- Rodinná obchodní korporace – Členové jedné rodiny vykonávají většinu hlasovacích práv a nejméně jeden člen rodiny je součástí statutárního orgánu.
- Rodinná živnost – Podnikání, ve kterém se nejméně dva členové jedné rodiny podílejí se svojí prací či majetkem a alespoň jeden člen je držitelem živnostenského oprávnění nebo je jiným způsobem oprávněn k podnikání (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020).

Tato práce je zaměřená na malý rodinný výrobní podnik. Obecně malé a střední podniky jsou velmi důležité pro každou ekonomiku. Nejen, že dokáží absorbovat výkyvy v zaměstnanosti,

ale také pokrývají okrajové oblasti na trhu, jež nejsou pro větší podniky tolik zajímavé. A v neposlední řadě bývají nositeli různých inovací, které splňují potřeby zákazníka.

Jako u všeho jsou světlé a tmavé stránky, tak i malé a střední podnikání disponuje s určitými výhodami:

- Jsou flexibilní,
- mají osobní vztahy k pracovníkům,
- jsou schopni vykazovat pracovní příležitosti při nižších nákladech
- mají zpravidla blízký vztah k zákazníkům,
- nejsou tolik zatíženi administrativními záležitostmi.

Mají rovněž určité nevýhody:

- Mají horší přístup ke kapitálu,
- mají negativní společenský obraz,
- nemají dostatečné vzdělání co se týká podnikání,
- neinvestují do výzkumu a vývoje.

Dále jsou malé podniky citlivé na změny v podnikatelském prostředí, na druhou stranu se dokáží na změny rychleji adaptovat. Většinu svých aktivit provádějí intuitivně bez rozsáhlejších analýz a zkoumání trhu. Nejsou tolik zainteresováni do oblasti marketingu ani krizového řízení. U každého podniku, bez ohledu na velikost či předmět činnosti, hrozí různé krize, které mohou přijít z vnější i zevnitř podniku. Žádný podnik by neměl tuto oblast zanedbávat, jelikož efektivní podnik vždy vychází z efektivního řízení podniku (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

2 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Aby bylo možné porozumět krizovému managementu, je třeba znát související pojmy.

2.1 Krize, krizová situace

Ze starořečtiny lze slovo krize přeložit jako „crino“, což v češtině znamená posuzovat, rozhodovat, měřit a vybírat mezi dvěma rozdílnými variantami, jimiž jsou úspěch x neúspěch, život x smrt či právo x bezpráví. Následně toto vedlo ke vzniku slova crisis a tím se vyjadřovalo rozhodnutí, doba rozhodnutí nebo nesnázi.

Samotné slovo krize není odbornou veřejností definováno a chápáno jednotně. Užívá se téměř denně v osobních životech, v podniku i v médiích. Odborné publikace nabízí různá pojetí definic slova krize. Jedna z definic popisuje krizi jako složitou situaci, ve které dochází k nerovnováze základních charakteristik systému a postojem okolního prostředí. Další definice vyjadřuje krizi jako vyjádření rozporů mezi rozvojem a fungováním.

Obecně si lze pod krizí představit cokoli, co může potenciálně ovlivnit nebo ohrozit životaschopnost podniku. Není pravidlem, že za podnikovou krizí stojí špatné řízení podniku, nýbrž by měla vést ke změně, která bude mít významný dopad na celou společnost. Například v USA je běžné, že velký podnik čelí krizi cca každých 5 let. Někdo krizi dokonce vyvolává uměle, aby vyřešil vnitřní problémy a došel tak, v rámci konkurenčního prostředí, k nové taktice či strategii (Zapletalová, 2012).

Aby se správně porozumělo daným krizím a krizovému řízení, je dobré znát také jejich životní cyklus. Poté může podnik snadněji odhadnout, jaké akce by se měly provést v konkrétních stádiích.

1. Prodomální fáze – Organizace je schopná identifikovat náznaky přicházející krize. Ne každá společnost má systém na detekování příznaků krize a může argumentovat tím, že krize přišla bez varování. Avšak spousta krizových expertů se shodnout na tom, že jenom zřídka se krize objeví bez jakýchkoli náznaků.
2. Fáze propuknutí – Tato fáze značí první moment, který souvisí s krizí a již začíná identifikovat událost, která má za následek konkrétní škodu na organizaci, ať už fyzickou nebo reputační.
3. Chronická fáze – V této fázi organizace může již odhadovat, jaké následky může krize způsobit. Společnost svými aktivitami může ovlivnit délku této fáze a také dopady krize. Nicméně může také prodloužit dobu trvání či napáchat více škody.

4. Fáze řešení – V určitém bodu krize organizace dokáže vyhodnotit, že událost již není problematická. Následky krize mohou přetrvávat ještě po nějakou dobu, ale okamžité a nejvíc ohrožující dopady se již vyřešily, ať už samy a nebo pomocí aktivit organizace (Walaski, 2011).

Pojem krizová situace je nějaký nepředvídatelný průběh skutečností, které nastanou po narušení přírodních, ekologických, technických, ekonomických nebo společenských systémů. Jako důsledkem nastává ohrožení životů, majetků, zdraví, životního prostředí vnitřní a vnější bezpečnosti státu, na jejichž řešení běžné kompetence či disponibilní zdroje jsou bohužel nedostačující (Zapletalová, 2012).

Krizové situace se mohou dělit na:

- Přírodní – Tyto krizové situace vznikají dle svých dlouhodobých zákonů, a to nezávisle na činnosti člověka. Vznikají nečekaně a svůj příchod neoznámí. V českých podmínkách se lze lehce, pomocí preventivních opatření, předpřipravit na některé takové události. Je možné z toho vytěžit příležitosti a vytvořit zaostalou infrastrukturu či zjistit potenciální hrozbu. Mezi tyto situace patří abnormální výkyvy počasí (tornádo, bouřky), tektonická činnost a pohyby půdy (laviny, zemětřesení), nákazy (různé epidemie) a ostatní přírodní ohrožení (pád meteoritu).
- Antopogenní – Tyto krizové situace závisí na lidské činnosti. Nositelem rizika může být i ten, kdo riziko řídí. Většina havárií je zapříčiněná člověkem. Krizový management v daném podniku musí předcházet těmto antropogenním situacím, a to vytvářením různých bezpečnostních opatření, definováním směrnic, norem, pracovních řádů a plněním všech legislativních opatření v rámci ČR a v rámci EU. V případě, že se tato opatření neplní celistvě, tzn. zapojením všech zaměstnanců, pak jsou zcela neefektivní. Mezi takové krizové situace patří například požár, mechanické nárazy, chemické havárie, velké dopravní nehody, ekologické pohromy, jaderné havárie a převážně selhání lidského fakturu z důvodu lenosti, neodbornosti, nemoci, šikanou, rutinou, nezodpovědností a mnohé další, ať už úmyslné či neúmyslné příčiny.
- Kombinace výše uvedených (Antušák, 2009).

Všechny krize mají zpravidla společné znaky:

- Rozkladnost – Téměř vždy je krize rozkladná – v případě že není nalezeno řešení, brání běžným aktivitám v podniku. Krizový management tak musí rozpoznat nežádoucí

účinky krize a zajistit rovnováhu mezi překonáním krize a současného zachování standardní funkce podniku.

- Negativní – Ve většině případů je krize negativní – narušuje běžné aktivity a soustředěnost na cíle a pracovní úkony. Vniká kvůli tomu nepříjemná atmosféra na pracovišti a společnost navenek může působit nedůvěryhodně.
- Rozdělující – Dochází k rozdělování společnosti na dvě či více stran. Zaměstnanci i vedoucí pracovníci se rozcházejí ve svých názorech a přesvědčeních na základě faktů nebo svých (popřípadě podnikových) zájmů.
- Nesprávné dojmy – Veřejnost může být ovlivněna a může mít zkreslený dojem vůči společnosti.
- Překvapení – Tím, že jsou krize nepředvídatelné, mohou také překvapit, a to i přesto, že management počítá s určitými riziky.

Odlišnost krizí nastává v jejich příčině, v jejich podstatě a v možném důsledku. Je třeba řádně určit typ krize, jelikož každý typ krize potřebuje jiné řešení a strategii (Mikušová, Papalová, 2014).

Krize většinou značí určitý bod zvratu. Je to obvykle situace, která na nějakou dobu způsobí nežádoucí a nenormální stav ve společnosti. To lze dělit podle:

- Závažnosti – dále na závažné (ohrožující existenci podniku) a méně závažné krize (ohrožující cíle podniku),
- vyvíjení – dále na pomalý (růst nákladů, fluktuace zaměstnanců) a rychlý vývoj (bez dřívějšího náznaku – přírodní katastrofa, státní intervence),
- zdroje krize – dále na vnitřní (finanční, personální, materiálová, know-how krize) a vnější (odbytový trh, platební neschopnost zákazníka),
- konkrétní zdroj – přírodní příčiny (povodně, tornádo, zemětřesení), mechanické problémy, lidské faktory a nevhodné manažerské rozhodnutí (Rais, 2007).

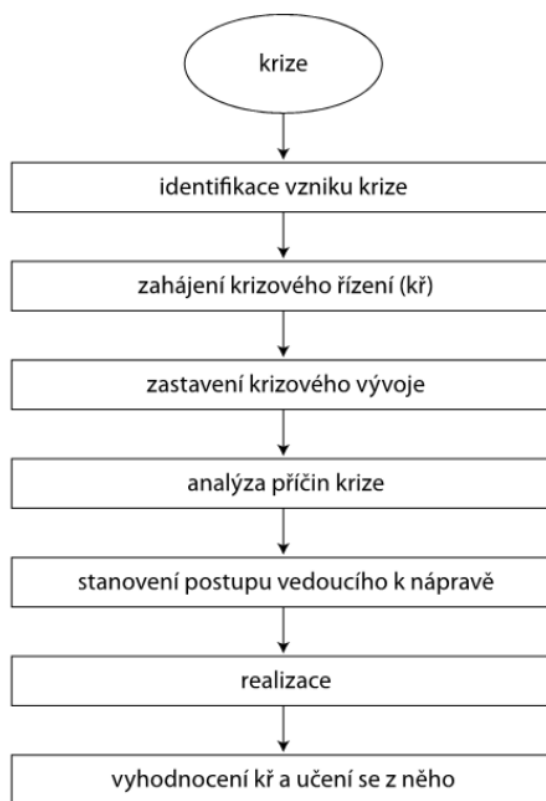
2.2 Krizové řízení

Každá krize negativně dopadá ne jenom na objekt zasažený krizí, ale i na jeho okolí. Postižené subjekty se snaží eliminovat následky a pomocí zasaženému objektu se dostat zpět na místo,

kde byl před vznikem krize. Především je záměrem zastavit negativní vývoj a křivku nejdříve stabilizovat a poté nasměrovat do vzestupu.

Nejdůležitějším faktorem je čas, jelikož v průběhu času se krize většinou prohlubuje a tím může způsobit závažnější škody. Cílí se proto hlavně na eliminaci následku a škod a minimalizování doby trvání. Používá se k tomu krizové řízení, které je souborem přístupů, opatření a metod. Ve své podstatě je princip krizového řízení stejný, pouze krizový objekt je jiný a také opatření jsou spíše rozdílná.

Existují tři přístupy ke krizovému řízení podniku, jelikož je řízení používáno v různých oblastech. Přístupy se identifikují v oblastech ekonomické krize, sociálněpolitické krize a krize v důsledku živelních pohrom. Prvním přístupem je krizové řízení v užším smyslu a jedná se o krizi, která již byla identifikována a již nastala. Je třeba si uvědomit, že proces krizového řízení nastává až po identifikaci krize viz *Obrázek 1*.



Obrázek 1: Obecné schéma krizového řízení

Zdroj: Zuzák, 2009

Krizové řízení je souhrn nástrojů a zásad, které se používají managementem a vlastníky v podniku, aby zvládli krizi a přivedli podnik opět do běžného vývoje – reaktivní charakter krizového řízení.

Druhým přístupem je krizové řízení v nejširším smyslu. To začíná dříve, než je možné krizi identifikovat, a než dojde k bodu zlomu, ve své podstatě ještě dříve, než vůbec krize začne. Jedná se o permanentní proces, zahrnující různá preventivní opatření pro eliminaci vzniku krize a následných destruktivních účinků, systémy, které včas určí krizový vývoj, systémy pro menší dopady a v neposlední řadě pomáhá k úspěšnému a rychlému zvládnutí krize. Jedná se o krizové řízení s potenciálním charakterem.

Třetím přístupem je nejužší pojetí, které je soustředěno na aktivity správce konkurzní podstaty. Ten je určen soudem a má za cíl zhodnotit aktivity, jež zůstaly v neživotaschopném podniku.

Je důležité krizové řízení chápat v komplexním pojetí a neustále se připravovat na hrozící rizika. Pokud je podnik řádně připraven, je pravděpodobné, že krizovou situaci zvládne a současně si tak sníží náklady na odstraňování negativních vlivů způsobených krizí (Zuzák, 2009).

2.3 Krizové plánování

Pro hladké řešení vzniklých krizí je vhodné pečlivé plánování a předpovídání i zdánlivě potenciálních událostí. Je velmi důležité zachovat nejen firemní, ale i osobní akceschopnost, a to za všech okolností. To znamená, aby byl manažer v podniku schopný se věnovat pracovním záležitostem, i v případě nějaké živelné katastrofy, a současně tím nijak neohrožoval chod své rodiny.

Velmi podstatnou částí přípravné fáze na krizové situace je schopnost flexibilně zvládat náhlé personální změny. Kdy odchod klíčového zaměstnance může být pro podnik noční můra. Správně řízená firma by měla mít tyto nečekané situace na paměti a včas zajistit, aby převzetí pravomocí novou osobou proběhlo plynule a hladce. Je možné těmto nečekaným změnám předejít, a to například tím, že s vedoucími manažery jsou uzavírány takové smlouvy, jež omezují náhlé odchody. Je vhodné rovněž zkoumat zdraví těchto osob za účelem včasného zjištění jeho zhoršení a vyhnouti se negativním dopadům na podnik, ve kterém tato osoba stojí v čele.

V posledních letech se zdravotní stav nejvyššího vedení stává stále více důležitějším. Také investoři se zajímají o zdravotní stavy klíčových osob v podniku. Poté, s ohledem na situaci, se rozmýšlí, zda do podniku následně investují nebo ne. Ale nejedná se pouze o investory, taktéž obchodní partneři a zaměstnanci se mohou o tento problém zajímat. Kvůli nejistotě může dojít k ohrožení pracovní morálky nebo mít vážně následky ve fungování podniku. Právě v takové situaci, kdy onemocní top management, je třeba dát najevo, že je podnik velmi stabilní a dokáže

plnit veškeré své závazky. Je důležité mít vyřešenou otázku nástupnictví a zdůraznit, zda pravomoci převezme někdo na stálo nebo jen na dobu neurčitou (Chalupa a Vilášek, 2012).

Plánování se považuje za manažerskou aktivitu, která se zaměřuje na stanovení předpokládaného stavu a cesty k jeho dosažení. Výsledkem této aktivity je plán, který by měl zodpovědět otázku – „Co a jak má být uděláno?“.

Krizový management je specifická forma běžného managementu. Krizové plánování je první funkce krizového řízení a udává aktivity krizových orgánů, které mají za úkol minimalizovat možnosti vzniku krizových situací. Dále mají za úkol hledat nejvhodnější způsob protikrizových prevencí, optimalizovat metody a formy, jak redukovat dopad krizových situací. Následně by měly stanovit co nejracionálnější a ekonomicky nejvýhodnější způsob, jak obnovit zasáhnuté systémy, a jak je navrátit do nového běžného stavu (Antušák a Vilášek, 2016). Je tedy důležité, aby byl každý účastník orgánů krizového řízení seznámen s krizovým plánem, a aby správně pochopil cíl a smysl – svůj úkol a způsob, jak ho dosáhnout. Je třeba si ujasnit, co a kde dělat, v jakém pořadí, jakým způsobem, a kdo to má dělat. Je samozřejmě složité a prakticky nemožné naplánovat a vyloučit riziko, jelikož málokdy se podaří úplně odhadnout potenciální budoucí vývoj. Rozhodování se musí stavět na daných cílech a znalostech. Rovněž je dobré mít v každém plánu prověřená kritéria jeho plnění. Podstata plánování je založena na dosažení záměrů a cílů, je hlavní manažerskou funkcí, má spojitost se všemi aktivitami a umožňuje, aby vše bylo efektivně provedeno (Hálek, 2008).

V případě potenciální krize se často může zdát, že je situace stabilní a je dostatek času na přípravu strategie a předpovědění rizik a jejich faktorů. V případě, že má podnik v této fázi připraveny krizové scénáře a plány, pak je dost pravděpodobné, že je firma v předstihu a může se tak vypořádat se změnami, jež jsou nastoleny krizovou situací. Díky relativnímu dostatku času má usnadněné využití příležitostí, který jsou spojeny s minimalizací výskytu rizik a eliminací rozsahu jejich dopadu. Pokud nastane náhlá akutní krize, na níž podnik není připraven, nemá pak dostatek zdrojů k využití rychlých možných strategií a podnik je tak značně zranitelný ve srovnání s konkurencí, která mohla situaci dříve identifikovat a implementovat do své strategie.

Existují etapy krizového plánování v situaci potenciální krize. Nejdříve je třeba provést situační analýzu. Následně identifikovat, analyzovat a zhodnotit rizika a příležitosti – identifikovat vnitřní a vnější podniková rizika, konstruovat matici rizik a identifikovat příležitosti k překonání zjištěných rizik. Dále je důležité identifikovat krizové situace, tedy označit ohniska

krize, které způsobují krizové situace. Následně vytvořit krizové scénáře, tzn. popsat průběh konkrétní krizové situace v prostoru a v čase. A nakonec zpracovat krizový plán – aktualizovat cíle dle principu udržitelnosti, vytvořit plán krizové komunikace, navrhnout a připravit opatření na odstranění výskytu a následků rizik, popsat využití příležitostí pro zdravé fungování podniku a v neposlední řadě vytvořit časový harmonogram činností.

Pokud se podnik setká s akutní krizí může být řešení mnohem optimističtější, jestliže podnik proaktivně vyhodnotil a eliminoval případná rizika a současně si je jistý, jak čelit krizové situaci. Je možné, že si tak upevní své konkurenční postavení, získá novou výhodnou pozici na trhu nebo vstoupí na naprosto nový perspektivní trh. To by znamenalo, že se krize stane transformačním procesem a ve finále má pro podnik posilující a stabilizující charakter. Aby se tomu tak stalo, je důležité, aby všichni zainteresované osoby měly stejné pochopení a pojetí o budoucnosti. Avšak většina výzkumů značí, že podniky na krize nejsou dostatečně připraveny, nemají vizi, jak ji překonat a neznají rizika svého podnikání. Proto bývají krize řešeny živelně a krizové řízení se stane velmi komplikovaným, jelikož není dostatek zdrojů pro vytvoření efektivních nápravných opatření. Následně je velmi běžné, že dojde k úpadku podniku, ke ztrátě kontroly nad podnikem či změnou vlastníka.

Stejně jako u potenciální krize, i u akutní krize, existují etapy krizového plánování. V první řadě je nejdůležitější řádná identifikace akutní krize. Následuje strategie „turn around“, což obnáší rychlé získání hotovosti, zásadní změnění strategie podniku, určení silného krizového týmu, a především krizového manažera. Ve třetí fázi dochází k samotnému řešení akutní krize a tím konsolidace, sanace, fúze, likvidace nebo úpadek (Zapletalová, 2012).

2.4 Krizová komunikace

Krizová komunikace se zabývá především tím, jak lidé a organizace reagují před, během a po nějaké mimořádné události. Měla by být zavedena také předudálostní komunikace, která slouží jako nástroj managementu. Užívá se dobrovolně a záměrně. Postudálostní komunikace již vzniká nuceně a přináší s sebou stres a napětí. Stejně jako běžná komunikace, i ta krizová může být ve formě neverbální a verbální, jednosměrnou a dvousměrnou, veřejnou, osobní a skupinovou atd. Většina krizí nepříjde z ničeho nic, spíše je zapříčiněna neetickým chováním nebo podceňováním nějakého konkrétního faktu. Na každou krizi je třeba se připravit, počítat s ní. V rámci krizové komunikace jde většinou o proces od problémové a negativní komunikace až po komunikaci zdravou a funkční. Nejdůležitější je znát své hrozby a rizika, která podnik mohou ovlivnit, jinak jim nemůže předcházet, natož se s nimi vypořádat. Již s analýzou rizik

začíná plánování krizové komunikace a vypracování komunikační strategie, která se dále předává ostatním zainteresovaným osobám v době příznaků, v průběhu a také po skončení krize (Antušák, 2009).

Krizová komunikace se dělá na interní komunikace – uvnitř organizace (mezi managementem a pracovníky podniku, mezi orgány krizového řízení) a externí komunikace – vnější okolí (mezi podnikem a dodavateli). Cílem krizové komunikace je efektivně užít informace pro okolí, jelikož lidé bez informací mají většinou sklony k panice a stresu. Je tedy důležité předcházet těmto šumům a ve správný čas uvést vše na pravou míru. Odpovědnost by neměla záviset pouze na jedné osobě. Také je nezbytné, aby se komunikace vždy držela podstaty věci, jasně a stručně definovala problém, a aby se také počítalo s nejhorším možným scénářem. Efektivně vedena krizová komunikace přináší podniku pozitivní myšlenky a způsoby pro případné vyhnutí se další záporné situaci a také zlepšuje vztah s okolím (Antušák, 2009).

3 FINANČNÍ ANALÝZA

K vnitropodnikovému finančnímu řízení se používá interní finanční analýza vycházející z interních dat. Dostupnost těchto dat není běžná, jelikož se jedná o údaje z finančního a manažerského účetnictví, kalkulací, vnitropodnikové evidence atd. Hlavním záměrem interní finanční analýzy je srovnání reality s plánem – jak se naplnil plán a jaké je dosažení hodnot vůči minulým obdobím. Externí finanční analýzu provádí vnější zainteresované strany – obchodní partneři, banky či investoři. Na finanční řízení podniku ovšem tyto externí finanční analýzy nemají významný vliv, jedná se spíše o informaci pro okolí podniku (Grünwald, Holečková, 2007).

Finanční analýza není pouze součástí finančního řízení, ale má celkově vliv na podnik. Může být například součástí marketingové SWOT analýzy a ovlivňuje mnoho rozhodovacích procesů v celkovém podnikovém řízení. Obecně je cílem finanční analýzy identifikovat slabiny ve finančním zdraví podniku. Tyto slabiny by totiž mohly vést k určitým hrozbám. Naopak také identifikuje silné stránky, které také mohou v budoucnosti zhodnotit majetek podniku. Lze tedy říci, že finanční analýza má svůj význam jak zevnitř, tak zvenčí. Zaměstnancům ukazují, kam je vhodné směřovat podnikovou likviditu nebo kam zaměřit výrobu. Zvenčí ovlivňují úvěrový a investiční potenciál podniku (Růčková, 2021).

Existují dvě základní rozborové techniky, které se pro finanční analýzy používají – procentní rozbor a poměrová analýzy. Obě dvě techniky používají absolutní ukazatele (stavové údaje – čerpány z rozvahy a tokové údaje). Pro srovnání ukazatelů v časovém horizontu slouží horizontální analýzy, která zkoumá danou veličinu a tu poté porovná s minulým obdobím. Techniku procentního rozboru využívá vertikální analýza, která například stanoví procentuální podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech (nebo položek výsledovky na výnosech). Tato technika nevede ke zjištění příčin. Při finanční poměrové analýze se používají absolutní ukazatele, které se dávají do poměru podle určité souvislosti a výsledkem je hodnota v procentech (Scholleová, 2008).

K finanční analýze také patří časové řady, kdy se jedná o jakousi posloupnost dat, jež jsou uspořádána dle časového hlediska. Mohou se dělit na intervalové časové řady, v nichž se sledují dané ukazatele v určitém intervalu (počet vyrobených výrobků za jeden měsíc). Nebo se dělí na okamžikové časové řady, kde se hodnotí stavy v určitý časový okamžik (stav zásob na konci roku). Následně se mohou dělit na krátkodobé či dlouhodobé, a to dle délky časového

horizontu., či na primární časové řady a sekundární – vzhledem k druhu ukazatelů. Základním způsobem vyjádření časových řad bývají grafy (Marek, 2007).

3.1 Zdroje pro finanční analýzu

Pro kvalitní zpracování finanční analýzy je třeba mít k dispozici rovněž kvalitní a komplexní vstupní informace, tedy zdroje. Tyto informace se čerpají z účetních výkazů.

Účetní výkazy, které poskytují informace spoustě uživatelů, se dělí do dvou částí – účetní výkazy finanční a vnitropodnikové.

- Účetní výkazy finanční – Finanční výkazy poskytují informace především externím uživatelům. Vykazují přehled o majetku, informace o hospodářském výsledku, peněžních tocích a zdrojích krytí. Tyto výkazy jsou základem pro finanční analýzu a to i přesto, že jde o veřejně dostupné údaje.
- Účetní výkazy vnitropodnikové – Tyto výkazy nejsou právně závazně upravena a jsou odrazem vnitřních potřeb podniku. I přesto jejich využití vede k ujasnění výstupů finanční analýzy. Může také eliminovat riziko, že se výsledky budou lišit od skutečnosti, jelikož jsou to výkazy, které se sestavují častěji a obsahují tak podrobnější časové řady a to je důležité.

Prověření finančního zdraví podniku a současně tvorba základu pro finanční plán je hlavní podstata finanční analýzy. Hlavní otázkou je jaká je finanční situace k určitému datu, jelikož se zkoumá historický vývoj a předpokládaný stav v nejbližší budoucnosti. Dále je také třeba znát základní poznatky finanční analýzy, jež jsou pro plánování finančních veličin důležité. Pro to, aby byl naplněn hlavní úkol finanční analýzy, je tedy třeba ověřit, jak je podnik obchodně zdatný a jak je stabilní v majetkově-finančním směru. Pro úspěšné zpracování finanční analýzy jsou důležité základní účetní výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích a výkaz o změnách vlastního kapitálu (Růčková, 2021).

Rozvaha

Rozvaha je jeden ze základních účetních výkazů podniku. Vytváří se vždy k určitému datu (většinou ke konci roku), a to z důvodu proměny jednotlivých položek. Při zakládání podniku se používá zahajovací rozvaha. Je složena ze dvou částí – levá část obsahující aktiva (vlastněný majetek k danému datu v dané částce) a pravá část obsahující pasiva (zdroje financování majetku). V podniku musí být každý majetek kryt nějakým zdrojem, tzn. aktiva se musí rovnat pasivům – bilanční pravidlo. Dále jsou aktiva rozdělena do dvou částí, a to na dlouhodobá a

oběžná aktiva, tedy dle doby životnosti. Pasiva se taktéž dělí na vlastní kapitál a cizí kapitál (Jones, 1992).

Kapitálová struktura je skladba zdrojů financování a její správná volba je velmi důležitá v oblasti finančního řízení. Hodnotí se dvěma způsoby.

- Horizontálně – Jinými slovy se označuje jako zlaté bilanční pravidlo. Toto pravidlo hovoří o tom, že by investiční majetek měl být kryt vlastním kapitálem podniku. Také říká, že by jednotlivé složky aktiv a pasiv měly být v časovém souladu.
- Vertikálně – Jedná se o analýzu běžné skladby kapitálu. Mělo by dojít k souladu s hodnocením věřitelského rizika. Pokud je vyšší podíl dlouhodobého financování, tak podnik může působit jako potenciální riziko pro věřitele, a to následně může zapříčinit problémy se získáváním dalších zdrojů financování. Za optimální kapitálovou strukturu se považuje taková struktura pasiv, jež tvoří rovnováhu mezi výnosem a rizikem (Růčková, 2021).

Výkaz zisku a ztráty

Dalším zdrojem je výkaz zisku a ztráty, který zobrazuje náklady a výnosy za dané časové období. Většinou je vytvářen na konci roku. Výsledkem práce s nákladovými a výnosovými položkami přináší hrubý výsledek hospodaření a po následném odečtení daně z příjmu vychází čistý výsledek hospodaření (Jones, 1992).

Přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích, neboli výkaz cashflow, je dalším základním výkazem. Přináší odpověď na otázku, jaké reálné peníze do podniku přicházejí a odcházejí, tedy příjmy a výdaje. Pro zjištění výsledné částky toku peněz v podniku se pracuje buď s přímou metodou nebo nepřímou. Při nepřímé metodě je třeba zohlednit co je náklad, ale není výdaj a naopak. A také co je příjem, ale není výnos a naopak (Knápková, 2017).

3.2 Analýza poměrovými ukazateli

Nejčastěji používaný rozbor účetních výkazů z hlediska využitelnosti je právě analýza poměrovými ukazateli. A to proto, že tato analýza vychází z dat ze základních účetních výkazů. Jednotlivé poměrové ukazatele se vypočítávají jako poměry jedné nebo několika účetních položek k jiné položce. Poměrové ukazatele se člení na skupiny.

- Ukazatele struktury majetku a kapitálu – Tyto ukazatele jsou sestavovány z údajů z rozvahy a nejběžněji se vztahují k ukazatelům likvidity. Zkoumají vztahy rozvahových položek prokazující vázanost s finančními zdroji. Rovněž ukazatele zadluženosti jsou důležité, jelikož hodnotí kapitálovou strukturu podniku.
- Ukazatele tvorby výsledků hospodaření – Jedná se o ukazatele vycházející převážně z výkazu zisku a ztráty. Zaměřují se náklady a výnosy a výsledkem hospodaření dle oblasti, v níž byl výsledek zjištěn.
- Ukazatele na bázi peněžních toků – Tato skupina ukazatelů zkoumá pohyb finančních prostředků a často jsou podkladem pro analýzu úvěrové způsobilosti

Následně se poměrové ukazatele člení na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity a tržní hodnoty (Růčková, 2021).

Likvidita

Ukazatele likvidity ukazují, jak je podnik schopný splácet své závazky. Likvidita jako taková znázorňuje, kolik má v současnosti podnik k dispozici likvidních prostředků, kterými může splatit své závazky. Likvidnost je míra obtížnosti, s níž je možné daný majetek transformovat do peněžních prostředků. Existuje úměra – čím likvidnější je majetek, tím rychleji je možné ho přeměnit do peněz, účtů v bankách, volně obchodovatelných cenných papírů, šeků, atd. Dalším důležitým pojmem je solventnost, která hovoří o tom, jak je podnik schopen hradit své závazky. Je tedy podstatné, aby podnik udržoval potřebné množství finančních prostředků, a to hlavně v době, kdy musí hradit své závazky (Kislingerová, 2005).

Čítatel těchto ukazatelů obecně obsahuje to, čím je možné platit. Ve jmenovateli se poté nacházejí různé druhy závazků. V případě, že jsou hodnoty o hodně vyšší, než je odvětvový průměr, tak to znamená, že podnik nevyužívá efektivně své peníze a to se následně projevuje negativně na výkonnosti.

Běžná likvidita

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

Označuje se jako likvidita třetího stupně a poskytuje informaci o tom, kolikrát jsou oběžná aktiva větší než krátkodobé závazky. Jinými slovy říká, jakým způsobem podnik může hradit krátkodobé dluhy při transformaci všech oběžných aktiv na likvidní formu. Co se týká oběžných aktiv, mohou nastat různé problémy – výsledky budou citlivé na strukturu zásob nebo formu

oceňování, při přeměně zásob na peníze vzniknou komplikace, pohledávky nebudou placeny včas, nebude možná prodat materiál (bude se muset přeměnit na výrobky a prodat) atd. I s vyšší hodnotou této likvidity se lze dostat do těžké finanční situace. Není zcela jednoduché určit optimální hodnotu. Univerzální hodnotou je určena 1,5 – 2,5. Větší rozpětí doporučené hodnoty je zejména kvůli potenciální obtížnosti transformace oběžných aktiv na potřebnou likvidní formu (Kovanicová, 1997).

Pohotovostní likvidita

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rovněž se označuje jako rychlý test či acid test. Ve jmenovateli se od oběžných aktiv odečítají zásoby a krátkodobé pohledávky, které je těžké vymáhat, a které by tak zlepšovaly výsledky. Jako doporučenou hodnotou se považuje 1 – 1,5 (Kovanicová, 1997).

Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tato likvidita se nazývá likviditou prvního stupně. V čitateli figurují jenom ty nejlikvidnější oběžná aktiva – peněžní prostředky. Poskytuje převážně informaci o tom, jak velkou část krátkodobých závazků je podnik schopen splatit v současnou chvíli. Doporučená hodnota je 0,6 (nejméně) (Růčková, 2021).

Rentabilita

Rentabilita jinými slovy znamená ziskovost. U těchto ukazatelů se zjišťuje, jaká byla výše zdrojů, které byly použity k dosažení zisku. Tyto ukazatele tedy měří výkonnost kapitálu. Lze říci, že ukazatelé rentability posuzují celkově, jak jsou dané činnosti efektivní.

Rentabilita celkových aktiv

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

Tento ukazatel porovnává zisk s celkovými aktivy, které byly investovány do podniku. Neohlíží se na to, jestli jsou tvořeny vlastními nebo cizími zdroji. Do čitatele je možné dát EBIT (zisk před zdaněním) či EAT (čistý zisk).

Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu se také může označovat jako míra ziskovosti z vlastního kapitálu. Hodnotí, zda vlastní kapitál přináší uspokojivý výnos pro investora. Investoři chtějí, aby byl tento ukazatel vyšší, než je úrokový zisk z úroků (to by získal při alternativním investování svého kapitálu někam jinam – obligace, termínované vklady, atd.). Vlastní kapitál bývá dražší než cizí kapitál kvůli větší rizika (Sedláček, 2011).

Rentabilita dlouhodobých zdrojů

$$ROCE = \frac{\text{EBIT}}{\text{dlouhodobý kapitál}}$$

Rovněž tento ukazatel je podobný těm předchozím, pouze s rozdílem položky ve jmenovateli, tj. dlouhodobý majetek. S vlastním kapitálem se zde objeví emitované obligace či dlouhodobé úvěry. Mnohdy se bere v potaz průměrný dlouhodobý kapitál (průměr stavu na začátku a na konci zkoumaného období). Pokud vyjde hodnota tohoto ukazatele vyšší, tak to znamená, že užití zdrojů je efektivní. V opačném případě – není tvořena přidaná hodnota (Investopedia, 2021).

Ukazatel ziskové marže

$$PMOS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatel ziskové marže hovoří o tom, jaký je průměrný zisk z jedné koruny tržeb. Poskytuje náhled, jak je na tom podnik v rámci oborového průměru. V případě nižších hodnot než jsou konkurenční podniky, značí relativně vysoké jednotkové náklady a relativně nízké ceny, popřípadě oboje (Sedláček, 2011).

Zadluženost

U poměrových ukazatelů zadluženosti se zkoumají vztahy mezi cizími a vlastními zdroji. Jinými slovy - jak podnik využívá dluhy pro financování svých aktiv. Do určité míry je růst zadluženosti žádoucí, jelikož díky němu roste rentabilita. V případě, že je úroková míra z cizího kapitálu nižší, než je rentabilita aktiv, potom je růst zadlužování výhodný. Rovněž zde působí daňový efekt (úroky z cizího kapitálu snižují EBIT) a při odvádění daní se odvádí méně. Pokud

podnik vykazuje ztrátu, tento efekt nefunguje. Negativním důsledkem zadluženosti je snižování finanční stability a může dojít až k bankrotu.

Jakmile roste podíl dluhu k narůstajícímu věřitelskému riziku, podniku se zhoršují podmínky pro získání dodatečného úvěru. Taktéž je riskantnější užívání většího množství cizího kapitálu v odvětvích s většími výkyvy ziskovosti (Martinovičová, 2014).

Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Tento ukazatel značí poměr cizího kapitálu na celkovém majetku. Méně zadlužené podniky si mohou snáze vypůjčit peníze, jelikož je zde menší věřitelské riziko. Namísto toho, aby vlastníci snižovali svůj podíl v podniku, upřednostňují dodatečné financování cizím kapitálem. Dle oboru podnikání se průměrné hodnoty ukazatele liší. Jinými slovy tento ukazatel znamená finanční páku podniku.

Kvóta vlastního kapitálu

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

Jedná se o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti. Vyjadřuje nezávislost podniku v rámci financí. Součet těchto dvou ukazatelů je 1.

Úrokové krytí

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

Tento ukazatel říká, kolikrát přesahuje zisk placené úroky. Je vhodný použít při ověřování potenciálních věřitelů. V případě, že ukazatel má hodnotu nižší, než je 1, znamená to, že zisk podniku nepokryje úroky (Sedláček, 2011).

Aktivita

Ukazatele aktivity hovoří o efektivitě využívaných aktivech v podniku. Jestliže jich má podnik příliš, jsou pro něj zbytečně nákladná. V opačném případě to značí nedobrovolné vzdání se potenciálních příležitostí a jejich výnosy (Investopedia, 2021).

Obrat celkových aktiv

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

Ukazatel obratu celkových aktiv vyjadřuje, kolikrát se aktiva za dané účetní období obrátí. Pokud ukazatel vykazuje nižší hodnoty, než je oborový průměr, znamená to, že by podnik mohl část majetku využívat někde jinde efektivněji (Sedláček, 2011).

Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

Obrat zásob značí, jak intenzivně jsou zásoby využívány. Vyjadřuje, za kolik dní je podnik schopný zásoby prodat (průměrně) – čím nižší hodnoty, tím lépe. Pokud ve skladech zbytečně přebývají zásoby, tvoří se náklady a zadržují tak finanční prostředky. Jestliže se jedná o zásoby výrobků a zboží, tak ukazatel značí likviditu těchto položek. Tržby odráží tržní hodnotu a zásoby jsou uváděny v pořizovacích cenách, a to může být nevýhodou tohoto ukazatele (Sedláček, 2011).

4 SITUAČNÍ ANALÝZY

Ke zjištění faktorů vedoucích ke krizi v podniku slouží analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém se podnik nachází. A dle výstupů z těchto analýz lze zjistit potenciální ohrožení a stanovit strategii, která by se následně mohla v podniku realizovat.

K analyzování vnějšího prostředí je vhodné použít PEST analýzu a Porterův model pěti sil. V rámci zhodnocení vnitřního prostředí je třeba poznat silné a slabé stránky podniku a identifikovat tak faktory, jež mohou přinést budoucí úspěch či neúspěch. Jako hodnotící nástroje lze použít finanční analýzu, index IN a Altmanův model.

Z výsledků vnitřních a vnějších analýz podniku se následně sestavuje SWOT analýza, a z té se dále zpracovává krizová matice.

4.1 Pest

Při hodnocení makroprostředí podniku se využívá PEST analýza, která mnohdy může být rozsáhlá i na 200 stran. Důležitější než detailní rozsah, je však zdůraznění rizikových faktorů podniku. Tato analýza zahrnuje 4 faktory, dle jejich počátečních písmen je odvozen právě název analýzy.

Politické faktory – Zde se jedná především o postavení a stabilitu politické scény v zemi. Je velmi běžné, že často dochází ke změně legislativy a jiných podmínek co se týče podnikání. Důležité je nepřetržitě sledovat stav zákonů, a to především těch, které se vztahují na oblasti související s podnikem.

Ekonomické faktory – Tento faktor zahrnuje makroekonomické ukazatele – úrokové míry, míra nezaměstnanosti, daně, cla, stabilitu měny, měnové kurzy, cenovou hladinu, vývoj HDP atd. Sledování těchto faktorů slouží k vhodnému odhadu cen výrobků, služeb či pracovní síly.

Sociální faktory – Sociálními faktory se myslí demografické faktory, spotřebitelské chování, současné trendy, vnímání reklamy a další faktory ovlivňující prodeje koncovým spotřebitelům.

Technologické faktory – Ke zvyšování konkurenceschopnosti jsou tyto faktory poměrně důležité. Obsahují vliv infrastruktury, zaměření a rozvoje průmyslu, duševního vlastnictví, vědy a výzkumu atd. Také sem lze zahrnout environmentální faktory, které sledují, jaké má podnik dopady na životní prostředí.

PEST analýza se soustředí na externí prostředí podniku, ale nezahrnuje v sobě konkurenci, která mnohdy ovlivňuje podnik více než cokoli jiného. Proto se výsledky této samotné analýzy stávají lehce nerelevantními (Tyll, 2014).

4.2 Porterův model pěti sil

Model, se kterým přišel Michael Porter, se zabývá faktory ovlivňující ziskovost odvětví a působící na podniky. Silná konkurence může představovat hrozbu, jelikož je podnik následně omezen při zvyšování cen či dosáhnutí většího zisku. Hrozbou rovněž může být síla kupujících, kteří chtějí nižší ceny nebo chtějí vyšší jakost. Také dodavatelé mohou ohrozit podnik, a to zvýšením cen. V neposlední řadě podnik ohrožují i substituční výrobky a nové konkurenti. V opačném případě tyto faktory představují příležitosti.

Noví konkurenti – V rámci tohoto faktoru je největší otázka pravděpodobnosti vstupu nových konkurentů a jak mohou zvýšit konkurenční tlak na již existující podniky v odvětví. Řeší se zda existují bariéry vstupu na tento trh a jak vysoké náklady je třeba vynaložit při tomto vstupu.

Substituční výrobky – Jedná se o alternativní výrobky a služby, které mohou nahradit nabízené zboží. Ohrožení tedy nastává v případě, že si zákazník raději vybere možný substitut.

Vyjednávací síla kupujících – Zde se řeší struktura a koncentrace kupujících, kteří mají více možností při výběru dodavatele.

Vyjednávací síla dodavatelů – Kolik je dodavatelů na trhu a jakým způsobem si chtějí diktovat podmínky při dodávání může být pro podnik ohrožující (hlavně v případě existence monopolu na jedné z těchto stran).

Rivalita mezi již existujícími konkurenty na trhu – Tato rivalita je ovlivněna počtem a velikostí konkurentů, jak se od sebe liší výrobky a jaké jsou bariéry při vstupu a odchodu z daného trhu. Výrazně ohrožující situace nastává v případě pomalu rostoucího trhu či zmenšení trhu (Blažková, 2007).

4.3 Swot

Swot analýza je komplexní analýza pro zhodnocení silných a slabých stránek podniku a pro jeho příležitosti a hrozby. Název se odvíjí od počátečních písmen anglických názvů daných faktorů.

Silné stránky (strengths) – Vnitřními faktory, zajišťující dobrou pozici na trhu, mohou být konkurenční výhody, vysoká kvalita poskytovaných výrobků a služeb, mnohaleté zkušenosti

v daném odvětví a spousta dalšího. Pokud je podnik schopen identifikovat mnoho silných stránek, je to velmi pozitivní.

Slabé stránky (weaknesses) – Opačnými faktory, které nelze považovat za silné stránky podniku, jsou právě slabé stránky. Jedná se například o nesprávně nastavenou cenovou politiku nebo zaostávající zkušenosti v rámci propagace či jiné brzdící faktory. Při identifikaci těchto faktorů je velmi důležité být pravdivý a neopomenout žádný z nich. Pouze tímto způsobem je možné určit příčinu a vyvarovat se jí v budoucnu.

Příležitosti (opportunities) – Jedním z vnějších faktorů jsou atraktivní možnosti, které by mohl podnik využít ku prospěchu.

Hrozby (threats) – Druhými faktory, které přicházejí z vnějšího okolí podniku, jsou hrozby. Jedná se o překážky, jež mohou velmi ohrozit podnik a je třeba na ně včas reagovat a eliminovat, či je zcela odstranit.

Pokud se tyto čtyři aspekty správně formulují, může je podnik úspěšně využít – zužitkovat silné stránky a příležitosti, a naopak minimalizovat slabé stránky, jejich dopady a hrozby (Srpková a kol., 2011).

4.4 Krizová matice

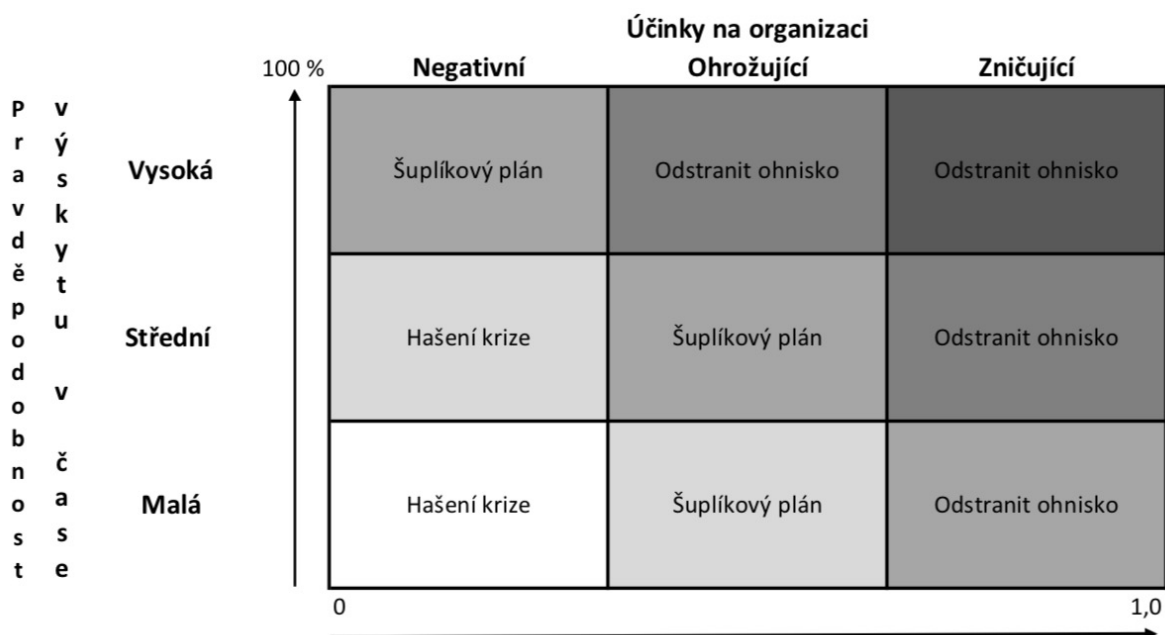
Krizová matice je pojmenování dle svého tvůrce Klase Winterlinga a je tak rovněž známá jako Winterlingova krizová matice. V rámci krizového (také rizikového) managementu je jednou z využívaných nástrojů.

Riziko se dělí do dvou kategorií – pravděpodobnost zrodu krize v konkrétním čase a vliv rizika na organizaci.

Pravděpodobnost zrodu krize v konkrétním čase – Zkoumá se tedy, jak je pravděpodobné, že k riziku opravdu dojde. Dále se dělí na tři stupně – nízká, střední a vysoká pravděpodobnost.

Vliv rizika na podnik – Určuje, jaké dopady by byly, pokud by riziko nastalo. Rovněž jsou zde tři stupně intenzity – negativní, ohrožující a zničující.

Z *Obrázku 2* je patrné, že čím více jde riziko doprava a nahoru, tím více by se mu měla věnovat pozornost.



Obrázek 2: Krizová matice

Zdroj: Mikušová a Papalová, 2014

Nejdříve se musí jednotlivá rizika rozčlenit do příslušných kvadrantů, a to dle stupně účinku a pravděpodobnosti. Dle tohoto rozčlenění lze daným rizikům přiřadit určitá doporučení, avšak je žádoucí nahlížet na každé riziko individuálně.

Odstranit ohnisko – Tato rizika se pohybují od malé až vysoké pravděpodobnosti výskytu a mají ohrožující, až zničující účinek na podnik. Riziko či krizi je třeba ihned odstranit.

Šuplíkový plán – Zde jsou rizika od malé až po vysokou pravděpodobnost výskytu a mají negativní, až ohrožující účinek na podnik. Bylo by vhodné mít připravené plány, kdyby krize vypukla.

Hašení krize – Rizika se pohybují na malé a střední úrovni pravděpodobného výskytu a mají negativní účinek na podnik. Krize by se měla řešit až po vypuknutí (Mikušová a Papalová, 2014).

5 ROZBOR KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ VE ZVOLENÉM PODNIKU

Tato kapitola je věnována výrobnímu podniku, který byl vybrán pro tuto práci.

5.1 Charakteristika podniku XY

Zkoumaným podnikem je v této diplomové práci rodinný výrobní podnik. Zabývá se výrobou různých typů a velikostí dřevěných oken či dveří. Především se specializuje na výrobu kastlových a špaletových oken do historických objektů.

Podnik byl založen již v 90. letech minulého století za účelem výroby oken. Postupem času se rozrůstal, zvětšila se výrobní kapacita, přesunul se z pronajímaných prostor do své vlastní dílny a rozšířil své portfolio.

V současnosti působí po celé České republice. Největší zakázky má v Praze a v Brně, a to z důvodu zachování historických budov.

5.2 Organizační struktura

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o rodinný podnik. V čele stojí majitel, který se zabývá vším, co se v podniku děje. Další klíčová osoba se v podniku specializuje na inženýrskou činnost, poskytuje cenové nabídky a zajišťuje konkurenceschopnost podniku. Třetí je spolupracující osoba zajišťující veškerou administrativní a účetní agendu. Ve výrobě figuruje okolo 8 zaměstnanců. Každý z nich se zaměřuje na jinou činnost (hoblování, broušení, frézování apod.).

5.3 Krizový management v podniku

Tak, jak to bývá ve většině malých podniků, i zde se na krizový management neklade žádný důraz. V podniku se nenachází žádná osoba, která by se specializovala na krizové řízení. Rodinní příslušníci vše řeší intuitivně a „za pochodu“. Nezaměřují se na žádné plánování nebo předvídání potenciálních hrozeb. Vzhledem k tomu, že podnik je opravdu malých rozměrů, je schopný se rychle adaptovat na přicházející změnu, a nemá proto potřebu se zabývat potenciálními překážkami, které by mohly později vyústit k případné vážné krizi.

Pokud již k něčemu nepříznivému dojde, rodinní příslušníci se sejdou, aby společně vymysleli, co budou dělat dál a poté ihned jednájí. Jelikož je podnik zdrojem příjmů pro celou rodinu, jde jim všem o prosperitu podniku.

5.4 Krizová situace

Podnik se již v minulosti potýkal s pár krizovými situacemi. Nejvýraznější krizovou situací bylo vykradení výrobních prostor v roce 2003. Podnik tak přišel o veškeré výrobní vybavení. Situaci podle nich nešlo nijak predikovat a nedošlo k úplné kompenzaci následků. K některým strojům podnik nedokázal dohledat doklady o koupi a nemohl proto zažádat pojišťovnu o náhradu škody, u ostatních strojů došlo pouze k náhradě například ¼ ceny, jelikož již byly pár let opotřeby. Tato situace proběhla v prostorech, které si v té době pronajímali. Po této události se podnik rozhodl o přemístění se do svých vlastních prostorů a musel investovat do komplet nového výrobního zařízení, což byly velmi vysoké výdaje. Důvodem odcizení majetku bylo nedostatečné zabezpečení budovy a výrobního zařízení. V současnosti mají prostory zajištěné bezpečnostním alarmem a některé cenné věci ukládají do trezorů. Navíc mají bezpečnostní okna, která chrání před podobným vniknutím.

Další situací, která se podniku výrazně dotkla, byla ekonomická krize 2008, ze které se dostávali ještě pár let poté. V průběhu podnikání se čas od času potýkají s neuhrazenými pohledávkami.

V současnosti se nejvíce promítá do podniku celosvětová krizová situace, a to pandemie Covid-19 a následná inflace. První výskyt této pandemie byl v prosinci 2019 v čínském městě Wu-
chan. V České republice se první případy objevily kolem února 2020 a vláda vydala první opatření s cílem zmírnit šíření nákazy. V březnu 2020 byl vyhlášen nouzový stav a s ním další opatření – uzavření škol, uzavření většiny obchodů (kromě nezbytně nutných – potraviny, lékárna, drogerie, zverimex), uzavření provozoven služeb a také byl omezen pohyb občanů. Následně se situace o něco málo zlepšila a vláda začala svá opatření rušit okolo května. Na konci září došlo opět k omezení chodu obchodů, uzavření škol a služeb. Po listopadovém zavedení protipandemického systému se před Vánoci obchody a služby zhruba na 14 dní otevřely, ale ihned na to došlo opětovně k uzavření všeho kromě nezbytných obchodů s potravinami, drogerií a lékáren. Začátek roku 2021 začal s tvrdým lockdownem, kdy byl zákaz cestovat mezi okresy, s výjimkou cest do práce či návštěvou lékaře. V březnu se v jednotlivých firmách zavedlo povinné testování zaměstnanců. Od dubna se začalo opět rozvolňovat a otevíraly se obchody, služby apod. Na přelomu října a listopadu začalo docházet k postupnému omezování – do restaurací a různých služeb mohli lidé pouze s potvrzením o bezinfekčnosti. Od listopadu začalo být povinné plošné testování zaměstnanců ve firmách. Testování bylo nepovinné pro ty zaměstnance, kteří měli dokončené očkování či potvrzení o prodělané nemoci. V prosinci bylo umožněno čerpat příspěvky na náhrady mezd z programu

Antivir pro firmy s omezenou výrobou nebo službami způsobené zavedenými opatřeními (Hospodářská komora České republiky, ©2021).

Celková situace s pandemií Covid-19 přinesla dopady na celou ekonomiku. Nejvíce to lze pocítit právě na inflaci. Zdražováním se kompenzují ztráty příjmů způsobené uzavíráním ekonomiky, také narůstáním napětí na trhu práce a spotřebitelským apetitem. Růst cen je rovněž z důvodu závad ve světových výrobních a dodavatelských řetězcích, a s ním spojeným nedostatkem materiálů či různých součástí. Navíc se k tomuto všemu přidalo silné zdražování energií, které také není nic přívětivého (Česká národní banka, ©2022).

Průběh krizové situace v podniku

Na podobnou situaci v podniku nebyli absolutně vůbec připraveni a nikdy ani nepřemýšleli, že by něco podobného mohlo nastat. Nicméně ani po vypuknutí pandemie si netvořili žádné plány a po celou dobu se řídili na základě vývoje situace.

Dle vládního nařízení museli prostory vybavit dezinfekčními prostředky a zaměstnanci ve výrobě museli nosit ochranu úst a dýchacích cest. V kanceláři, kde jsou pouze rodinní příslušníci tuto povinnost nemuseli dodržovat. Jelikož jsou ve výrobních prostorech stroje umístěny daleko od sebe, nemuselo se nic přemísťovat a dostatečný bezpečný odstup mezi zaměstnanci byl dodržen. Povinné testování ve firmách poctivě plnili. Během celé doby se stalo pouze jednou, že byl jeden zaměstnanec pozitivní. Naštěstí nákazu nerozšířil po celém podniku a nemusela být vyhlášena karanténa pro všechny zaměstnance. Zde nastaly komplikace pouze se zadáním této informace do systému. Důvodem byla datová schránka, kterou podnik doposud nemá zřízenou. Po celou dobu pandemie podnik nepřetržitě fungoval a nenastal moment, kdy by museli výrobu přerušit a podnik úplně zavřít.

Nedošlo ani k výraznému problému s dodáváním materiálu. Dodací lhůty se někde lehce prodloužily, zejména u skla. Nicméně výrobní proces trvá cca 12 týdnů a je postupný. Sklo přichází na řadu až mezi posledními, tudíž bylo možné včas vytvořit objednávku nebo se s dodavatelem individuálně domluvit, a tak předejít případnému prodlení. Dodavatelské ceny se však poměrně dost zvýšily, například dřevo až o 120 %, což je jeden z nejdůležitějších komponentů při výrobě.

Mnoho výrobních podniků přešlo na výrobu jiných produktů. Ovšem zde to nepřipadalo v úvahu, jelikož by se musela změnit všechna výrobní zařízení a rovněž na to není pohlíženo jako na potenciální příležitost na změnu.

Podnik se však dostal do menší finanční tísně právě z důvodů zvýšení dodavatelských cen, tlaků na zvýšení mezd a růstu cen energií. Jako opatření museli například prodat auto či využívat kontokorentní úvěry, aby měli prostředky na vyplácení mezd. Další snížení nákladů proběhlo formou neprodloužení smlouvy se sezónními zaměstnanci, jejich práci si rozdělili ostatní zaměstnanci mezi sebe. V neposlední řadě musel podnik zvýšit ceny svých zakázek.

Celková situace jim bohužel přerušila plány s rekonstrukcí a rozšiřováním výrobních prostor. Čekali velmi dlouho na stavební povolení a v současnosti nemají volné finanční prostředky na tuto výstavbu. Avšak plánují dokončit alespoň rozdělanou rekonstrukci kancelářských prostor.

Předpokládá se, že výrazné dopady přijdou s časovým zpožděním. Musejí dále upravovat své ceny dle toho, jak se zdražuje materiál. Dle názoru vedení si lidé budou rozmyslet, zda investují do nových oken. Lze předpokládat, že investici vyhodnotí jako druhořadou a odloží ji do budoucna.

Finanční analýza

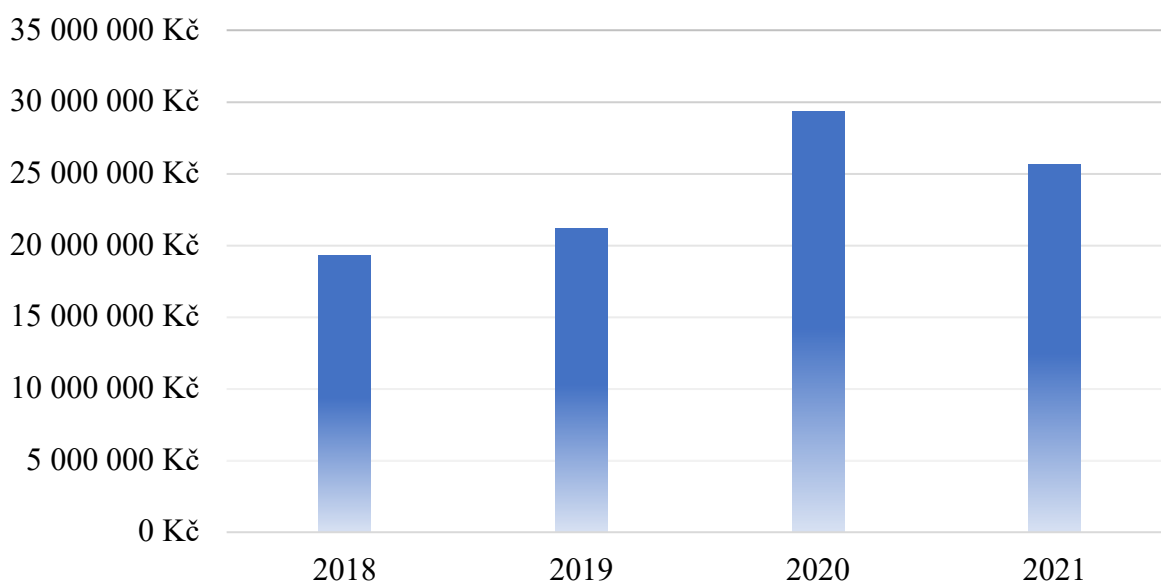
Podnik doposud vedl pouze daňovou evidenci. Tato skutečnost limituje analýzu finanční situace a nelze proto využít analýzu poměrovými ukazateli. Nabízí se zde provést horizontální analýzu příjmů, výdajů a základu daně. Tento způsob analýzy vyjadřuje procentuální změnu hodnot v čase. Bazický index znázorňuje změnu v porovnání s rokem 2018 a řetězový index zobrazuje změnu oproti předchozímu roku.

V *Tabulce 1* a *Obrázku 3* níže je možné vidět, že k propadu příjmů nedošlo. Dokonce v roce 2020 byly příjmy abnormální, a to 29 300 674 Kč tedy o 38 % vyšší než v roce 2019. V následujícím roce příjmy klesly na 25 645 740 Kč, tj. o 12 %. Tento výrazný výkyv v roce 2020 byl z důvodu velké státní zakázky a pozdní úhradě pohledávky z roku 2019. Na základě vykázanému příjmu nad 25 000 000 Kč je nutné dle zákona přejít na podvojný účetnictví.

Tabulka 1: Horizontální analýza příjmů 2018-2021

Rok	Příjmy	Bazický index	Řetězový index
2018	19 323 114 Kč	100 %	
2019	21 176 677 Kč	110 %	110 %
2020	29 300 674 Kč	152 %	138 %
2021	25 645 740 Kč	133 %	88 %

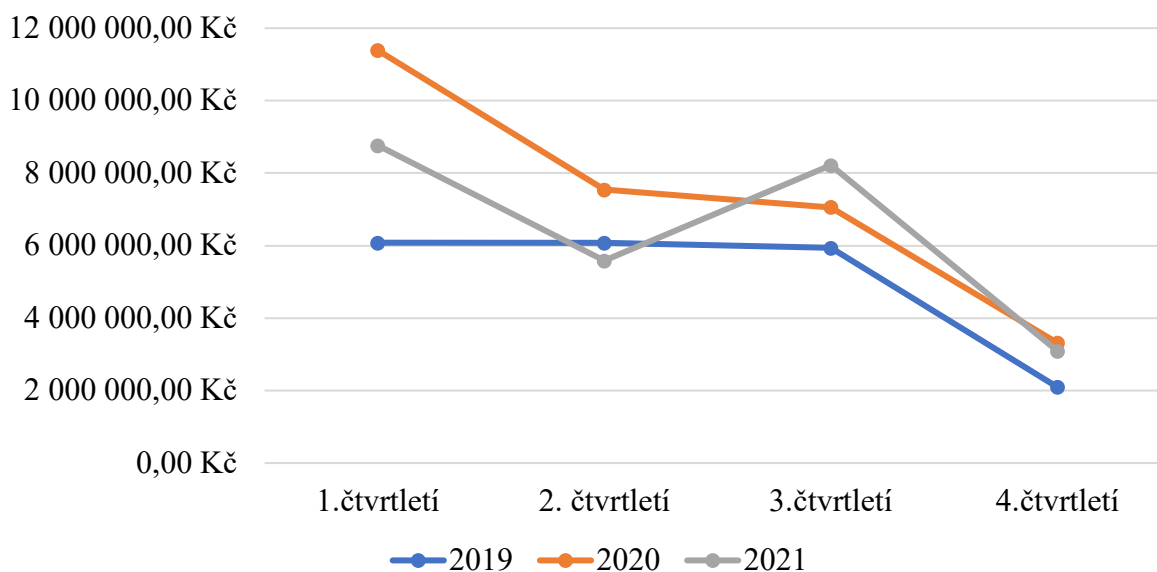
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 3: Příjmy 2018-2021

Zdroj: vlastní zpracování

Největší propad příjmů ve čtvrtletním porovnání lze dle *Obrázku 4* zaznamenat v 2. čtvrtletí 2021. Důvodem byl vládou nařízený lockdown, kdy bylo zakázáno cestovat i mezi okresy a způsobilo to výrazné pozastavení ekonomiky. Následující čtvrtletí přineslo opět růst, jelikož v dubnu došlo opět k postupnému rozvolňování a v létě tak podnik mohl plnit své zakázky.



Obrázek 4: Příjmy 2018-2021 dle čtvrtletí

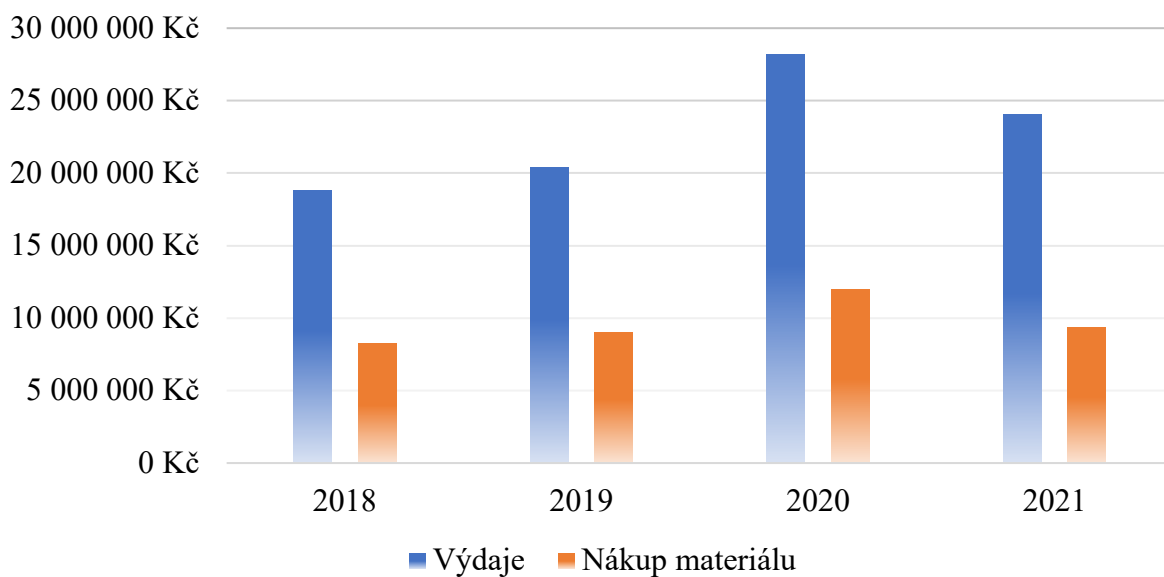
Zdroj: vlastní zpracování

Ve výdajích lze také vidět výraznější výkyv v roce 2020 viz *Tabulka 2* a *Obrázek 5*. Podobně jako u příjmů byla důvodem dlouhodobá zakázka. V roce 2020 se výdaje zvedly o 38 % a v roce 2021 byl pokles o 15 %. S přihlédnutím na výdaje za nákup materiálu lze zaznamenat, že růst celkových výdajů byl větší než samotný růst nákupu materiálu. Tudíž se do toho nepromítlo pouze zdražení materiálu, ale pravděpodobně také nátlak na zvyšování mezd zaměstnancům. Navíc se podnik rozhodl pro rekonstrukci a začal rozšiřovat své kancelářské prostory. Měl plánu rozšířit i svou výrobní halu, ale musel čekat příliš dlouho na stavební povolení. V současnosti usoudil, že si nemůže dovolit takovou výraznou investici.

Tabulka 2: Horizontální analýza výdajů 2018-2021

Rok	Výdaje	Bazický index	Řetězový index
2018	18 821 280 Kč	100 %	
2019	20 393 568 Kč	108 %	108 %
2020	28 173 651 Kč	150 %	138 %
2021	24 067 401 Kč	128 %	85 %

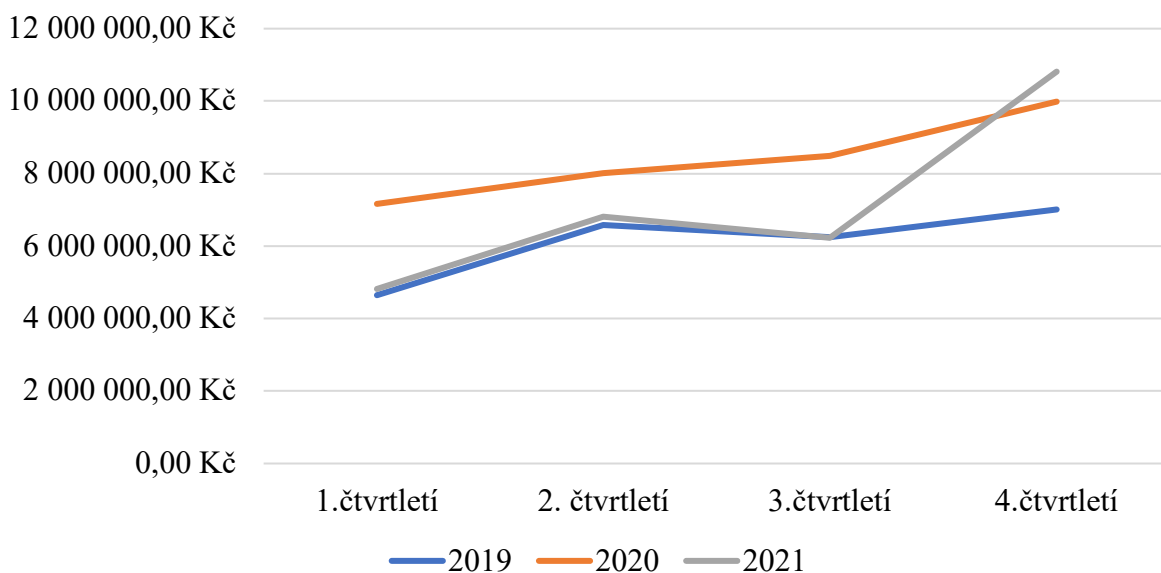
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 5: Výdaje 2018-2021

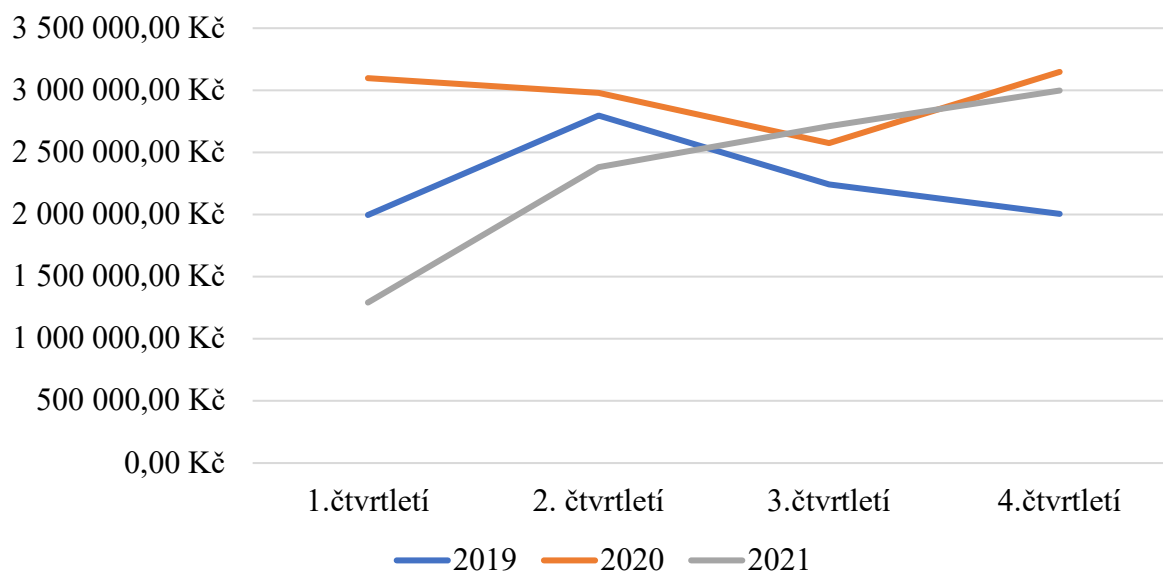
Zdroj: vlastní zpracování

Viz *Obrázek 6* byl v rámci čtvrtletního porovnání největší nárůst v posledním čtvrtletí roku 2021, kde se již promítly výdaje na rekonstrukci, vyšší ceny energií, splácení závazků a také vyšší mzdy zaměstnancům. Největší výdaje na materiál byly v 1. čtvrtletí v roce 2020 právě kvůli větší státní zakázce, viz *Obrázek 7*.



Obrázek 6: Výdaje 2018-2021 dle čtvrtletí

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 7: Výdaje na nákup materiálu 2018-2021 dle čtvrtletí

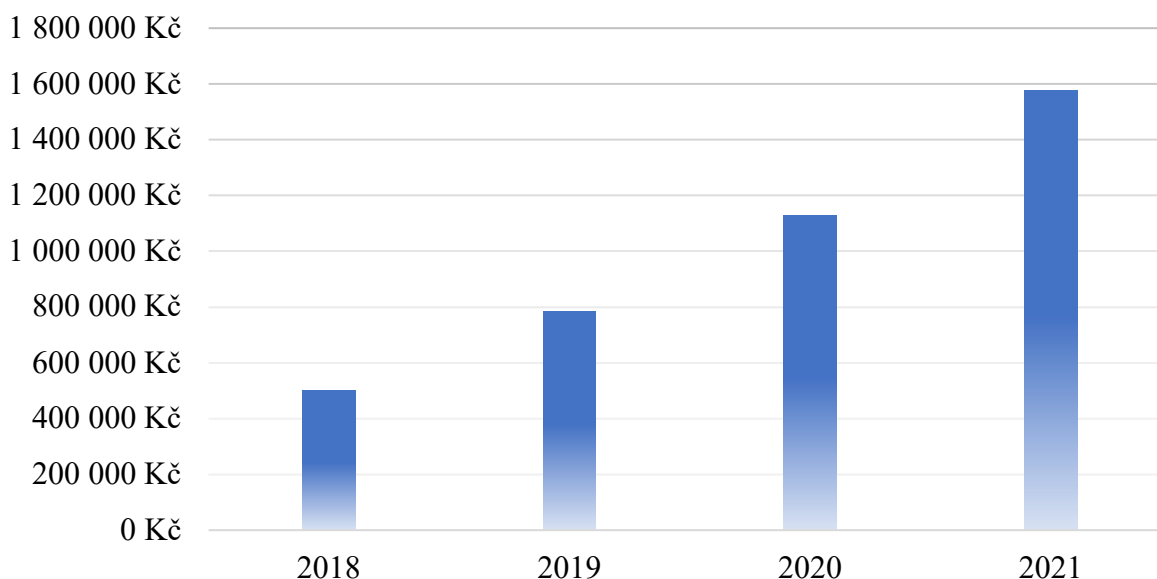
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 vyjadřuje horizontální analýzu základu daně. Následně Obrázek 8 ukazuje vývoj základu daně během let 2018-2021. Na rozdíl od příjmů a výdajů je stále rostoucí. V roce 2019 byl zaznamenán růst o 59 %, o rok později o 44 % a v loňském roce základ daně vzrostl o 40 %.

Tabulka 3: Horizontální analýza základu daně 2018-2021

Rok	Základ daně	Bazický index	Řetězový index
2018	501 834 Kč	100 %	
2019	783 109 Kč	156 %	156 %
2020	1 127 023 Kč	225 %	144 %
2021	1 578 339 Kč	315 %	140 %

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 8: Základ daně 2018-2021

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené tabulky a grafy znázorňují vývoj příjmů, výdajů a základů daně za roky 2018-2021 a byly získané z interních zdrojů zkoumaného podniku XY.

I přesto, že čistě z finančních hodnot nelze usuzovat nějaké problémy, majitel podniku si stěžoval, že to pro ně nebyla lehká doba. Došlo k všeobecnému zvýšení cenové hladiny. Zdražení materiálu se promítlo i do cen zakázek. Podnik si bohužel nevede počet zakázek, tudíž nelze podložit, že jim zákazníkům ubylo, ale osobně určitý pokles zaznamenali. Navíc předpokládají, že vše ještě přijde s časovým zpožděním. Kvůli růstu cen ve všech oblastech si lidé pravděpodobně budou rozmýšlet, zda investovat do výměny oken, do stavby nového domu apod., a to bude mít dopad na podnik XY.

Shrnutí přístupu podniku XY ke krizové situaci

Podnik se krizovým managementem nezaobírá, nepřipravuje se na žádnou krizovou situaci, tudíž nebyl připraven ani na výše zmíněnou. Nelze tudíž ani určit, zda se nachází ve fázi prevence, přípravy či kontroly.

Podnik nebyl na krizovou situaci připraven a reagoval zcela intuitivně. Sledoval vývoj a poctivě plnil nařízení vlády. Když se dostal do finančních obtíží, prodal část majetku, využil možnosti kontokorentního úvěru a neprodloužil smlouvy se sezónními zaměstnanci.

I přesto, že v podniku není zaveden krizový management, lze obecně popsat dané nástroje.

Krizový scénář a krizový plán

Krise nastala zcela nečekaně. Krizový scénář a plán nebyl zpracován, a tak podnik nebyl na situaci upozorněn a ochráněn.

Krizový tým

Podnik oficiálně žádného krizového manažera a krizový štáb nemá, ale zároveň jsou jimi všechny 3 hlavní osoby. V tomto konkrétním případě docházelo k veškerému jednání v domácím prostředí.

Krizová komunikace

Jak již bylo několikrát výše zmíněno, v podniku krizový management není zaveden, proto komunikace probíhala bez konkrétních pravidel. Zaměstnanci věděli, jaká situace ve světě je, proto jim ji nebylo potřeba více vysvětlovat. Co se týká finančních problémů, ty podnik svým zaměstnancům nezmnínil, aby je neznepokojil, že by mohli přijít o práci a podobně. Když došlo k neprodloužení smluv se sezónními zaměstnanci, odůvodnil to dostatkem výrobní kapacity a poklesem zakázek.

Rovněž probíhala vnější krizová komunikace, a to s hygienickou stanicí ohledně testování a s bankovní institucí, když potřebovali zažádat o kontokorentní úvěr k financování mezd a jiných závazků. Pokud mělo nastat prodlení ve splácení dodavatelských faktur, bylo možné se s dodavateli domluvit na individuálních podmínkách.

6 POTENCIÁLNÍ OHROŽENÍ

Pro zjištění potenciálních ohrožení podniku je nejprve důležité udělat analýzu makroprostředí a mikroprostředí.

6.1 Pest

Podnik bývá velmi často ovlivněn vnějším prostředím, které nelze žádným způsobem měnit. Avšak jej může kontrolovat, hledat příležitosti či v opačném případě se vyhýbat hrozbám. Jedním ze způsobů je PEST analýza, která zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

Politické faktory

Nestabilita politického prostředí způsobuje hospodářskou nestabilitu, a to se poté odráží na podniku – v jeho ekonomické oblasti, tržbách a zisku. Momentálně je nejvíce nestabilní vývoj pandemie a vláda tak musí dělat určité kroky ke zvládnutí této situace prostřednictvím různých omezujících opatření. V současnosti se zvládá mít situaci pod kontrolou a začíná docházet k rozvolňování. Tudiž se už nemusí pravidelně testovat ve firmách, lidé nemusí nosit povinně ochrany úst a nosu a nemusí se dodržovat rozestupy.

V červenci 2021 vláda schválila tzv. DEPO zákon, který upravuje právní předpisy, které souvisejí s eGovernmentem. Jedna z nejzásadnějších změn je povinnost všech podnikajících fyzických osob mít zřízenou datovou schránku. Toto nařízení bude účinné od 1.1. 2023 (BusinessInfo, ©2022).

Zejména pro malé a střední podniky je k dispozici dotační operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK) 2020-2027. Prioritami jsou výzkum, vývoj a inovace, energeticko-klimatická politika a digitalizace ekonomiky (OPTAK, ©2022).

Ekonomické faktory

Všechny podniky v České republice jsou ovlivňovány vývojem ekonomiky v této zemi. Momentálně je nedostatek pracovníků v odvětví stavebnictví, kam podnik spadá, a mohlo by to na něj mít nějaký vliv. Na rok 2022 se odhaduje růst hrubého domácího produktu (HDP) o 3,1 % s předpokladem uklidnění epidemické situace. Míra nezaměstnanosti by se měla držet na nižších číslech. Největším problémem by mohla pro podnik být současná inflace, která se predikuje na 8,5 % v letošním roce. Také zdražení ropy a ostatních komodit se nejeví jako pozitivní aspekt (MFCR, ©2022).

Sociální faktory

Vývoj životní úrovně ovlivňuje sociální zvyklosti společnosti. Pokud klesá ekonomika, pravděpodobně lidé nebudou investovat. Dnešní doba je dost nejistá a s ohledem na rostoucí inflaci ve všech směrech se lidé pravděpodobně budou obávat dalšího negativního vývoje a budou si své investice a nákupy pořádně rozmyslet. Rovněž se společnost velmi více zajímá o dopady na životní prostředí a téma ekologie by se nemělo podceňovat.

Technologické faktory

Rozvoj v oblasti oken je dost dynamický. Důležitým parametrem je součinitel tepelného prostupu, který by měl být co nejnižší. Už jenom vzhledem k dnešním vysokým cenám energií. Také je třeba dbát na životnost oken a odolnost vůči různým vnějším vlivům.

6.2 Porterův model pěti sil

Dalším způsobem, jak mít vnější prostředí pod kontrolou je Porterův model pěti sil.

Noví konkurenti

Nelze říci, že by toto odvětví bylo nějak výrazně atraktivní pro nové subjekty. Trh je poměrně dost nasycen, což je jistá bariéra pro vstup. Další bariérou jsou zkušenosti a zejména počáteční investice do výrobní technologie. Lze konstatovat, že v současnosti se v tomto odvětví spíše bojuje o přežití. Tato hrozba je hodnocena jako slabá.

Rivalita mezi již existujícími konkurenty na trhu

Odvětví výroby oken je silně konkurenčním. Nachází se zde mnoho silných protivníků udávající směr tohoto trhu. Mimo větších podniků zde figuruje i spousta menších subjektů. Podnik XY se nachází v oblasti, ve které je poměrně dost srovnatelných výrobců. Z důvodu působení po celé republice, jsou konkurenčními také výrobci z ostatních krajů. Vzhledem k tomu, že není možné nijak výrazně diferencovat výrobky, je rivalita mezi stávající konkurencí velmi silná.

Podnik spadá pod stavebnictví. V současnosti je zde zaznamenán jeden z nejvyšších nárůstů cen. Je tak dost možné, že toto odvětví bude v blízké době lehce zpomalovat.

Vyjednávací síla kupujících

Základna zákazníků je velmi variabilní a pestrá, tudíž figuruje s nízkou vyjednávací silou. Z důvodu naplněného trhu je pro odběratele snadné využít služeb jiné konkurence. Podnik XY

se zabývá zakázkovou výrobou pro fyzické osoby, právnické osoby a také veřejnou správu. Nejvíce tržeb tvoří právnické osoby, i přesto že tvoří menší část odběratelů. Podnik dokáže pokrýt celou Českou republiku, nejvíce tržeb však přináší zakázky v Praze a v Brně. Odtud přichází pohledávky zejména z důvodu památkově chráněných oblastí. Ke všem zákazníkům se podnik snaží mít individuální vztah a vychází vstříc jejich potřebám, jak nejvíc to jde.

Vyjednávající síla dodavatelů

Veškeré dodavatelské vztahy trvají na mnoholeté spolupráci a jsou výhodné pro obě strany. Dodávají v požadované kvalitě a čase. V případě přerušení spolupráce z nějakých nenadálých důvodů by nebyl problém nahradit je jiným dodavatelem, jelikož se i dodávaný materiál pohybuje na silně konkurenčním trhu. Z těchto důvodů lze vyjednávací sílu dodavatelů také hodnotit jako slabou.

Substituční výrobky

Mezi substituty patří okna, jež jsou vyráběny z jiného materiálu, než je dřevo. Nejvíce ohrožující jsou plastová okna, jež jsou o něco levnější než okna dřevěná. Jsou často upřednostňována na novostavbách, rekonstrukcích panelových domů apod. Naopak v rámci dřevostaveb či historických budov nejsou dřevěná okna nahraditelná. Substituty jsou silnou hrozbou.

6.3 Mikroprostředí

K zjištění potenciálního ohrožení je třeba zhodnotit také vnitřní prostředí zkoumaného podniku.

Strategie

Podnik XY nemá žádnou ucelenou strategii. Veškeré aktivity dělají intuitivně a tak, jak to uznají za vhodné. K zákazníkům se snaží chovat velmi vstřícně a každého z nich si opravdu váží. Tím, že se jedná o rodinný podnik, mají ke všem velmi přátelský přístup. Tak jako každému, jde i jim o prosperitu podniku, ale ještě více si zakládají na kvalitní výrobě. Stejně jako má každý zákazník jedinečné přání a potřeby, i oni přistupují ke každé zakázce jedinečně. Tudíž, i když nemají nikde jasně specifikovanou strategii, svým způsobem jí i tak mají. Není pro ně důležité být velkým podnikem a zaujmout velký podíl na trhu, jde jim především o spokojené zákazníky. To i přesto, že si jsou vědomi, že se zákazník pravděpodobně v blízké době nevrátí (nejedná se o zakázky, které by zákazník každoročně opakoval). Ovšem jde jim o to, aby byl zákazník natolik spokojen, aby svými referencemi podnik propagoval dál svým známým.

V marketingu, krizovém řízení a podobné činnosti se neorientují a vše dělají intuitivně. Nikdy se nesnažili zanalyzovat, zda se rozrůstají či definovat nedostatky, jež by mohli napravit. Zaměřují se pouze na to, jaká čísla vidí na bankovním účtu, a aby měli na úhradu svých závazků a platů zaměstnancům.

Produkt, výroba

Podnik se soustředí na zakázkovou výrobu. Předmětem výroby jsou především špaletová a kastlová okna, repliky historických oken, výroba atypických oken, ale rovněž okna do chalup a různých stavení.

Celý proces, od obdržení poptávky, přes zaměření, kalkulace, výrobu a instalaci, může trvat i rok. Celková doba se odvíjí od náročnosti zakázky. Běžná zakázka bytového domu s 50 okny trvá například 12-15 týdnů. Často se tato doba prodlouží kvůli komunikaci s úřady a památkovým ústavem, jelikož se podnik zaměřuje především na historické budovy.

Samotná výroba zahrnuje hoblování, frézování, broušení, namáčení, postřik, schnutí, kování a nakonec přichází na řadu sklo. Zákazník má po vyřízení zakázky 5 let záruku. Běžné činnosti jako opravy, seřizování, údržbu dělá podnik sám. Montování oken provádí externí montážní firma.

Ve výrobě se vyskytuje 7-8 zaměstnanců. Bývají pravidelně proškoleny bezpečnostním technikem. Jednou za rok se všichni účastní školení řidičů. Jsou rovněž vybaveni pracovním oděvem a příslušenstvím, jako je ochrana sluchu, očí apod. Doposud se žádný závažný úraz na pracovišti nestal.

Dodavatelé, zásoby

Podnik XY odebírá materiál jako je sklo, dřevo, barvy, upevňovací materiál, kování těsnění, silikon apod. Dodavatelé jsou ve většině případů stálí. V minulosti došlo ke změnám klíčových dodavatelů pouze párkrát. V blízké budoucnosti žádné změny neplánují, jelikož jim veškeré podmínky s dodavatelem vyhovují. Navíc v některých případech jako například u barev, by přecházení k jinému dodavateli bylo nevhodné. Stává se, že se zákazník po pár letech ozve a chce například okna přetřít. Kdyby se častěji střídali dodavatelé barev, tak by konkrétní barva byla hůře dohledatelná. Samozřejmě i přesto dostávají stále nové nabídky od jiných dodavatelů, a to nejvíce od dodavatelů barev a dřeva. Co se týká skla, tak zde jim přijde nová nabídka pouze zřídka, jelikož je trh skla dost vytížen.

Tudíž v případě náhlé potřeby změnit dodavatele, například z důvodu zhoršení podmínek či ukončení činnosti dodavatele, by nebyl problém přejít k někomu jinému. Avšak sami od sebe takový krok v současnosti neplánují.

Jelikož je každá zakázka jedinečná, tak se materiál objednává až po obdržení objednávky od zákazníka, veškerého naměření a kalkulace. Všechny materiál je poté objednáván na míru a dle potřeby. Jediné dřevo by se mohlo objednávat a mít jeho zásoby, ale tam je zase velké riziko navlhnutí.

Výroba je jeden dlouhý proces, kde se činnosti dělají plynule za sebou. To znamená, že než se zpracuje dřevo, tak se stihne dodat sklo, kování i barvy. Proto i v době pandemie nebyl problém opožděné dodávky materiálu. I v případě, že byla dodávka obdržena později než obvykle, nenarušilo to průběh výroby. Dodávky jsou prováděny just-in-time, je tak velmi důležité mít výborné dodací podmínky s dodavateli.

Zákazníci

Jelikož se jedná o zakázkové výroby, tak zákazníci z většiny nejsou stálí a nevracejí se. Mezi stále zákazníky většinou patří stavební firmy či jiné spolupráce. Zákazníci jsou nejčastěji lokalizováni v Praze a v Brně právě kvůli historickému centru a jiným památkově chráněným místům.

Konkurence

Dalo by se říci, že trh s okny je nasycen a konkurentů je v odvětví velmi mnoho. Pouze v lokaci, kde se podnik nachází je možné najít dost silných konkurenčních firem a také společnost, která má dominantní postavení v daném regionu. Jelikož podnik působí celorepublikově, tak ho ohrožují i firmy z jiných krajů, které jsou navíc velkými společnostmi s hustou obchodní sítí. Podnik se snaží stále své konkurenty zkoumat a nabízet vždy něco navíc než oni.

Je tedy zřejmé, že ohrožení podnik pocítuje jak mezi menšími živnostníky, kteří se zaměřují na zakázkovou výrobu a tradiční zpracování, tak rovněž mezi velkými hráči na trhu.

Propagace

Podnik se výrazně propagací nezaobírá. Má své webové stránky, které jsou zpracovány velmi pěkně a přehledně. Zákazník tam může najít nabízený výrobní sortiment, nejaktuálnější ukázky zakázek, reference a také běžné informace o podniku. Má tam zveřejněné nejčastější otázky, k nim odpovědi a různé instrukce, které jsou třeba znát. Zákazník rovněž může použít

poptávkový formulář, kde vyplní, o co má zájem (ať už závazně či nezávazně) a podnik se mu vzápětí ozve.

Dále má polepená auta názvem, logem a kontaktními údaji. Nejdůležitější forma propagace je doporučení od spokojených zákazníků. Co se týká veletržních akcí – těch se neúčastní. Nemá žádnou propagaci v rámci sociálních sítí.

Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou stálí již několik let. Sezónně navíc přijímají 1 až 2 zaměstnance navíc. V tomto ohledu je znát, že se jedná o rodinný podnik a vztahy jsou tu na přátelské úrovni, což je z jednoho pohledu pozitivní. Nicméně z toho druhého to občas může mít dopad na dostatečný respekt a pracovní morálku zaměstnanců.

Zaměstnanců ve stavebnictví je obecně nedostatek, proto podnik nechce dělat výrazné změny a obměnit stávající dělníky.

Systémy

Do letošního roku podnik vedl pouze daňovou evidenci, ale jelikož v roce 2019 a 2020 překročil hranici obratu 25 000 000 Kč, tak letos musí přejít na podvojný účetnictví. Limit byl překročen z důvodu opožděného uhrazení poptávky a také z důvodu zvyšování cen. Účetnictví v podniku vede manželka majitele, která má zkušenosti s podvojným účetnictvím z minulosti, nicméně i tak není z této změny nadšená. Je třeba podotknout, že tento limit je již nastaven mnoho let a nebyl nijak navýšen, i přes neustále zvyšování cen.

Podnik nemá nainstalovaný žádný kamerový systém v prostorech, pouze bezpečnostní alarm. Jelikož v minulosti zažili odcizení výrobní techniky a důležitých předmětů, nyní disponují trezorem, kam vše cenné ukládají na noc a prostory mají zabezpečeny již zmiňovaným alarmem. Rovněž mají v oknech bezpečnostní skla. Co se týká zabezpečení informační techniky – jednou za rok zálohují data v počítači, ale účetnictví nezalohují vůbec z důvodu neznalosti, jak to udělat.

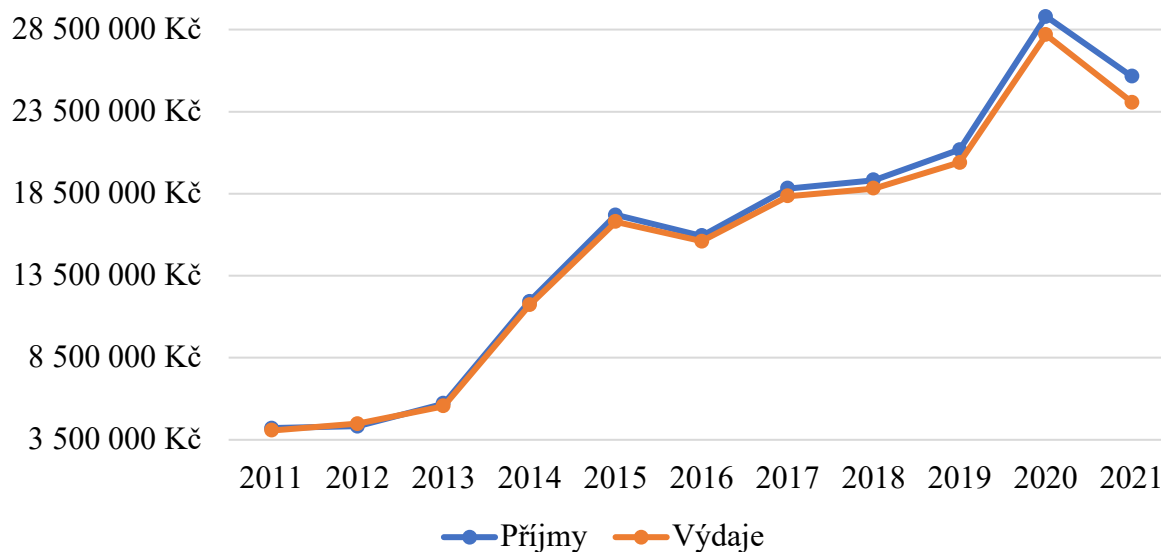
V blízké době nastane povinnost, aby datovou schránku měly i fyzické osoby. Obávají se, že s tím nebudou umět pracovat.

6.4 Vývoj tržeb

Trend vývoje tržeb, viz *Obrázek 9*, od roku 2011 byl neustále rostoucí s výjimkou v roce 2016 a 2021, kdy příjmy o něco klesly. Je složité zjišťovat příčiny poklesu, jelikož podnik neeviduje

potřebné informace k tomuto prozkoumání. Nicméně v roce 2014 a 2015 přišlo více zakázek najednou, které ovlivnily prudký nárůst. To poté způsobuje pomyslný pokles v roce 2016. Jestliže přijde velká zakázka, například od státu, přinese to podniku větší příjem najednou a k případnému opakování stejné zakázky může dojít až po několika letech, pokud se zákazník rozhodne o renovaci. Kvůli tomu je tento typ výroby dost rozmanitý a každý rok se liší. Rovněž zde může být důvod opožděného splacení pohledávky z roku 2014. Zákazník uhradil svou pohledávku až v roce 2015, a proto měl podnik vyšší příjmy a pomyslně mu v 2016 klesly.

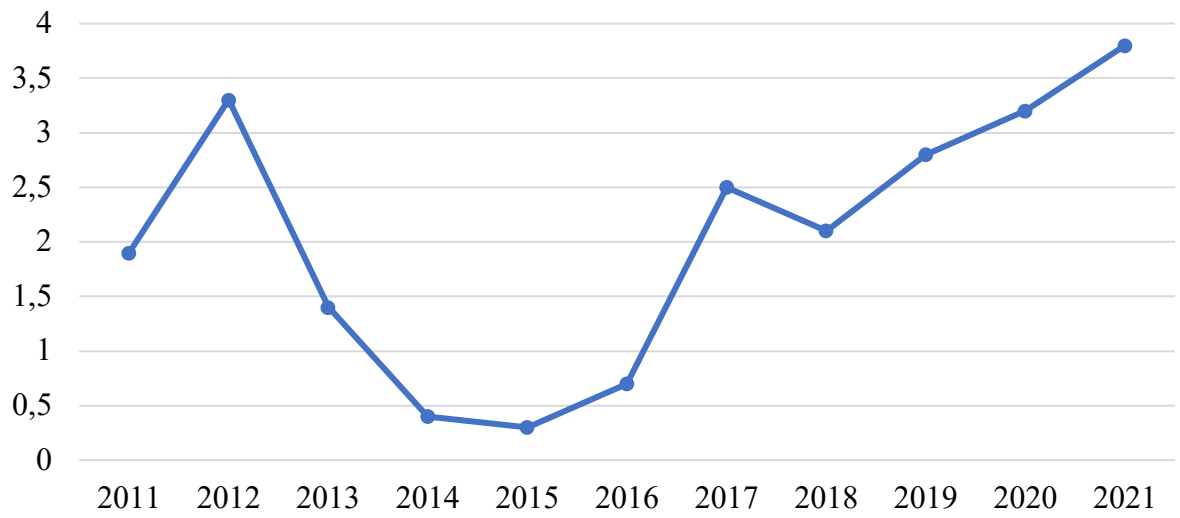
Výsledky za loňský rok a jejich pokles s sebou nesou rovněž důvod pozdního splacení zakázky z roku 2019 až v roce následujícím. Ale zde již figuruje pandemie a její následky na ekonomiku. Zakázek bylo méně a navíc došlo ke zdražení, tudíž jejich reálný pokles není vzhledem k inflaci zcela prokazatelný pouze z příjmů. Na *Obrázku 10* lze vidět, že inflace se v posledních letech zvyšuje a dle predikce na letošní rok 2022 se má zvýšit až na 8,5 %. Takové zvýšení cenové hladiny bude mít dopad i na podnik XY.



Obrázek 9: Časová řada příjmů a výdajů 2011-2021

Zdroj: vlastní zpracování

INFLACE



Obrázek 10: Inflace 2011-2021

Zdroj: vlastní zpracování dle KurzyCZ, ©2022

6.5 Swot

Na následujícím *Obrázku 11* jsou shrnuty silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Je čerpáno z předchozích vnitřních a vnějších analýz.

	Pozitivní	Negativní
V n i t ř n í	<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
	S1 - Historie podniku S2 - Zkušenosti majitele v oboru S3 - Flexibilita malého podniku S4 - Image podniku S5 - Kvalita S6 - Dlouholeté a dobré vztahy s dodavateli S7 - Program zelená úsporám S8 - Webové stránky	W1 - Nespecifikovaná strategie, vize a cíle podniku W2 - Nízká míra propagace W3 - Intuitivní řízení podniku W4 - Absence analyzování výkonnosti W5 - Získávání kvalifikovaných zaměstnanců W6 - Nízké zabezpečení
V n ě j š í	<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
	O1 - Preference dřevěných oken před plastovými O2 - Zájem o historická centra O3 - Existenční problémy konkurence O4 - Podpora podnikání	T1 - Silná konkurence T2 - Substituty T3 - Doznívající dopady pandemie T4 - Ekonomická krize T5 - Neuhrazené pohledávky T6 - Zranění na pracovišti

Obrázek 11: SWOT

Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejvýznamnější silnou stránku podniku lze považovat, že je zapojená v dotačním programu Zelená úsporám. Výsledkem této podpory je úspora energie i financí z obnovitelných zdrojů energie. A jelikož to mohou využít nejen vlastníci rodinných, ale rovněž bytových domů, tak to může pro podnik značit podstatnou konkurenční výhodu. Další silnou stránkou podniku je zcela jistě jeho image. Jako rodinný podnik má dobrou pověst díky svému milému vystupování, individuálnímu přístupu k zákazníkům, a především kvalitním zpracováním všech zakázek. Také jeho historie a mnoholeté zkušenosti majitele v oboru jsou pozitivními vnitřními faktory. V neposlední řadě je třeba vyzdvihnout velmi pěkně a přehledně zpracované webové stránky, kde zákazník najde spoustu užitečných informací.

Naopak jako nejpodstatnější slabá stránka podniku je rozhodně absence konkrétní strategie podniku. Existence nesetrvává na jasně daném konceptu, nýbrž na fungování od zakázky k zakázce. Nejsou zde komunikovány žádné potenciální hrozby a přípravy na ně, popřípadě analyzování dosavadní působnosti. Do současnosti tento způsob nepřinesl žádné velké nepříjemnosti, ale s čím vyšším potenciálním rozrůstáním to může nastat. Velmi slabou stránkou je nízké zabezpečení dat a jejich zálohování. Dalším negativním faktorem je nízká marketingová aktivita podniku, především nepůsobení na sociálních sítích, které jsou v současnosti nejběžnějším způsobem propagace a dostávání se do podvědomí nových zákazníků. Zaujmout pozornost potenciálních zákazníků je možné účastí na veletrzích, což podnik nedělá. A rovněž je třeba zmínit získávání kvalifikovaných zaměstnanců. Působící zaměstnanci v podniku jsou především rodinní přátelé a podnik nemá v úmyslu někoho měnit. Sice odvádí svou práci dobře, ale občas jim chybí pracovní morálka a je možné, že někdo nový by svou práci odváděl mnohem efektivněji.

Jelikož jsou malé a střední podniky hnacím motorem ekonomik, tak je vytvořen Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OPTAK), který nabízí dotace českým podnikům různých velikostí za různým účelem – například na zavedení inovací do výroby, rekonstrukci podnikových prostor, podporu expanze do zahraničí apod. Vzhledem k tomu, že se podnik dostal do lehké finanční tísně kvůli pandemii, nemůže si v současnosti dovolit rozšíření výrobní kapacity, i přesto, že dostal stavební povolení. Proto by tento dotační podnik mohl být vhodnou příležitostí. Další výhodou pro podnik by byla změna preferencí zákazníků, kteří by upřednostnili dřevěná okna před plastovými. Popřípadě by pozitivně působilo pro podnik, kdyby měly konkurenční podniky existenční potíže a jejich zákazníci by tak přešli k podniku XY. A samozřejmě kdyby se ve společnosti více dbalo na zachování historických center a jejich údržba, popřípadě rekonstrukce – pro podnik by to znamenalo zvýšení poptávky po kastlových či špaletových oknech do těchto historických budov.

Poslední součástí SWOT analýzy jsou faktory představující pro podnik hrozbu. V současné době podnik nejvíce ohrožuje potenciální doznívající dopady pandemie a na ně navazující ekonomická krize. Velmi nepříznivým je pro podnik růst cen, nejen stavebních materiálů, ale také růst cen pohonných hmot, energií a všeobecný růst cenové hladiny. Značí to vyšší náklady plus pravděpodobně úbytek poptávky. Je možné, že lidé si budou rozmyslet, zda investovat do nových oken, či to odložit a šetřit si peníze na „důležitější“ výdaje. Další hrozbou může být sílící konkurence nebo vstup nového soupeře, a tudíž ztráta současného podílu na trhu, popřípadě zákazníků. Podstatnou hrozbou jsou neuhrazené pohledávky či dlouhé čekání na ně.

Jsou to příjmy, které podniku schází. Tak, jak u příležitostí byla potenciální změna preferencí, u zákazníka, může to v opačném směru znamenat i hrozbu pro podnik. Pokud cena dřeva bude víc a víc růst, zákazníci budou volit spíš plastová okna a podniku tak klesne poptávka. A samozřejmě jako v každé výrobě i zde hrozí úraz na pracovišti.

6.6 Krizová matice

Dle výše provedených analýz je možné určit rizikové oblasti, jež mohou v budoucnu negativně působit na podnik. Krizová matice obsahuje krizová ohniska, která nejpravděpodobněji mohou nastat v následujících letech. Každá krizová situace je přehledně zpracována ve formulářích.

- Krizové ohnisko K1 : Doznívající dopady pandemie
- Krizové ohnisko K2 : Konkurence
- Krizové ohnisko K3 : Zranění na pracovišti
- Krizové ohnisko K4 : Neuhrazené pohledávky
- Krizové ohnisko K5 : Nízké zabezpečení

K1 : Doznívající dopady pandemie

K1: Doznívající dopady pandemie										
Příčina vzniku krize	Doznívající dopady pandemie									
Popis krize	Pravděpodobně nejkritičtější období pandemie již skončilo, přesto je velmi pravděpodobné, že dopady budou ještě doznívat s časovým zpožděním. Jako například růst životních nákladů a celkové cenové hladiny, což je ovlivněno více faktory, ale jeden z těch hlavních je jistě pandemie. Někteří lidé přišli o část svých příjmů a nebudou si moci v blízké budoucnosti dovolit investovat do stavby či rekonstrukce budov. Popřípadě budou ze spekulativního důvodu šetřit, kdyby se náhodou pandemie, a s ní jistá omezení, vrátila.									
Délka období nástupu	Okamžitě									
<i>Odůvodnění</i>	K účinkům by došlo okamžitě. Podnik by hned začal pociťovat úbytek zakázek a snížení svých příjmů.									
Pravděpodobnost vzniku krize	70 %									
<i>Odůvodnění</i>	Vzhledem k tomu, že v současné době je již pocítěná vysoká inflace a společnost znejistila, je velmi pravděpodobné, že tato krizová situace podnik v blízké době čeká.									
Účinek krize	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
<i>Snížení tržeb</i>					X					
<i>Růst nákladů</i>							X			
<i>Odchod zaměstnanců</i>		X								
<i>Zpoždění ve výrobě</i>		X								
<i>Image společnosti</i>	X									
Bodové hodnocení	3,4									

Obrázek 12: Krizové ohnisko 1

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikušová a Papalová, 2014

První krizové ohnisko, viz *Obrázek 12*, značí hrozbu ohledně dopadů pandemie, jež budou dále přetrvávat. Pravděpodobnost vzniku této situace je poměrně vysoká, a to konkrétně 70 %. Je to z důvodu, že celkově česká ekonomika se stále vzpamatovává a nadále i v roce 2022 bude vzpamatovávat z pandemie. Podnik by tak měl zhodnotit, kde je možné snížit náklady a s růstem celkové cenové hladiny také upravit svou cenovou politiku. Ovlivnit zákazníky, aby nesnižovali svou poptávku je velmi náročné, nicméně se mohou zaměřit na přidanou hodnotu v nenákladové podobě – péče o zákazníky a také zvážit novou formu propagace, například působení na sociálních sítích, aby se dostali do podvědomí více lidí, kteří nebudou mít potřebu šetřit z obezřetnostních důvodů.

K2: Konkurence

K2: Konkurence										
Příčina vzniku krize	Příchod nové silné konkurence či posílení stávajících konkurentů									
Popis krize	Pokud by přišel na trh nový konkurent, či by stávající konkurent expandoval, znamenalo by to pro podnik hrozbu v podobně poklesu příjmů, omezení výroby a ztráty zákazníků. Bylo by za potřebí vytvořit přidatnou hodnotu, kterou konkurent nemá, popřípadě upravit cenovou politiku. Snížení příjmů by mohlo způsobit až zánik podniku.									
Délka období nástupu	1 rok a více									
<i>Odůvodnění</i>	Podnik by nepocítil změnu okamžitě po příchodu nového konkurenta či posílení stávajícího. Došlo by k účinkům nejdříve po roce. Nějakou dobu by trvalo, než by zákazníci zjistili, že je konkurence lepší a přešli k nim.									
Pravděpodobnost vzniku krize	15 %									
<i>Odůvodnění</i>	Není velmi pravděpodobně, že by přišla nová silná konkurence, jelikož je tento trh v současné době dost nasycen a získat si významné postavení by pro nováčka bylo velmi náročné. Posílení stávající konkurence je stejně pravděpodobné, jelikož je toto odvětví už dlouhodobě neměnné.									
Účinek krize	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
<i>Snížení tržeb</i>					X					
<i>Růst nákladů</i>			X							
<i>Odchod zaměstnanců</i>				X						
<i>Zpoždění ve výrobě</i>	X									
<i>Image společnosti</i>		X								
Bodové hodnocení	3									

Obrázek 13: Krizové ohnisko 2

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikušová a Papalová, 2014

Další krizovou situací, která je popsána na *Obrázku 13*, by mohl být vstup nové konkurence na trh zaměřený na výrobu oken, speciálně kastlových a špaldových oken, což by mělo výrazný vliv. V druhé variantě by stávající konkurence posílila a získala větší podíl na trhu. Pravděpodobnost vzniku této situace je malá. Tento trh je v současné době poměrně nasycen a lze předpokládat, že by pro nového konkurenta nebyl dostatečně perspektivní, pokud by ovšem nepřišel s významnou konkurenční výhodou, jako například unikátním výrobním zařízením, jež by snížilo výrobní náklady a podnik by tak mohl nabídnout výrazně nižší ceny. Nicméně v případě, že by tato situace nastala, podniku by poklesly zakázky, snížily se příjmy a současně zvýšily náklady. Zaměstnanci by mohli přejít ke konkurenci, kde by měli lepší finanční ohodnocení a mohlo by to rovněž lehce ohrozit image podniku. Podobná situace by

nastala, pokud by posílil současný konkurent. Nicméně trh je dlouhodobě neměnný, a tak není vysoká pravděpodobnost, že v blízké budoucnosti dojde ke změně. Více pravděpodobnější je, že některé konkurenti neustojí současnou ekonomickou situaci.

K3: Zranění na pracovišti

K3 : Úraz na pracovišti										
Příčina vzniku krize	Zaměstnanec si způsobí úraz na pracovišti									
Popis krize	Každá výroba přináší riziko zranění, a pokud by se zaměstnanec na pracovišti zranil, způsobilo by to přerušení výroby. Jelikož má ve výrobním procesu každý zaměstnanec svou funkci, nebyla by tak využita výrobní kapacita a plán výroby by nebyl naplněn. S tím by mohly vzniknout náklady navíc a ztráta příjmů.									
Délka období nástupu	Okamžitě									
<i>Odůvodnění</i>	Situace se komplikuje okamžitě po vzniklém zranění. Jak již bylo výše zmíněno, ve výrobním procesu má každý zaměstnanec svou funkci a není tak možnost zraněného zaměstnance ihned nahradit.									
Pravděpodobnost vzniku krize	15 %									
<i>Odůvodnění</i>	Není velká pravděpodobnost vzniku krizové situace, jelikož má podnik dobře zpracovanou bezpečnost práce a za těch spoustu let působení podnik nezaznamenal vážné zranění na pracovišti. Podnik tedy dělá maximum pro to, aby ke zranění nedošlo a následně to závisí pouze na lidském faktoru, proto je nemožné, aby tomu podnik zcela zabránil.									
Účinek krize	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
<i>Snížení tržeb</i>				X						
<i>Růst nákladů</i>					X					
<i>Odchod zaměstnanců</i>		X								
<i>Zpoždění ve výrobě</i>							X			
<i>Image společnosti</i>					X					
Bodové hodnocení	4,6									

Obrázek 14: Krizové ohnisko 3

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikušová a Papalová, 2014

Podobně jako v každém výrobním podniku, je i zde riziko, že se zaměstnanec při své činnosti zraní, viz *Obrázek 14*. Podnik si zakládá na bezpečnosti práce, pravidelně jsou zaměstnanci školení bezpečnostním technikem, mají bezpečnostní pracovní oděvy a pomůcky. Nicméně není vyloučené, že tato situace nenastane. Podnik nemůže toto riziko zcela eliminovat, jelikož zde působí lidský faktor. Pokud by tedy ke zranění došlo, výrobní proces by se značně zpozdil, jelikož kapacita zaměstnanců není velká a nebylo by možné zaměstnance okamžitě nahradit.

Podnik by nebyl schopen dokončit zakázku včas a mohl by tak přijít o část příjmů a taková záležitost by jistě ovlivnila image podniku.

K4: Neuhrazené pohledávky

K4 : Neuhrazené pohledávky										
Příčina vzniku krize	Dojde k prodlení splácení pohledávek zákazníky									
Popis krize	Podnik se snaží působit přátelsky a vycházet zákazníkům vstříc. Nicméně to často přináší i tmavé stránky jako nevhodné splácení pohledávek a podnik není schopný být v tomto ohledu přísnější. Následně by to snížilo současné příjmy a nemožnost hradit své závazky či investovat volné finanční prostředky.									
Délka období nástupu	1 měsíc									
<i>Odůvodnění</i>	K nástupu účinků by došlo zhruba po měsíci v případě větší zakázky. Podnik by neměl prostředky na úhrady mezd zaměstnancům či úhradu jiných každoměsíčních nákladů.									
Pravděpodobnost vzniku krize	40 %									
<i>Odůvodnění</i>	Pravděpodobnost vzniku této krize není nejmenší, jelikož již v minulosti a současnosti má podnik problém s vymáháním některých nesplacených pohledávek.									
Účinek krize	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
<i>Snížení tržeb</i>					X					
<i>Růst nákladů</i>				X						
<i>Odchod zaměstnanců</i>		X								
<i>Zpoždění ve výrobě</i>			X							
<i>Image společnosti</i>				X						
Bodové hodnocení	3,6									

Obrázek 15: Krizové ohnisko 4

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikušová a Papalová, 2014

Další z krizových situací, viz *Obrázek 15*, by bylo, kdyby zákazníci nehradili své pohledávky včas a docházelo by k prodlení. Jelikož podnik s podobnou situací má již zkušenost je pravděpodobné, že nastane znovu. Podnik by poté mohl tyto příjmy postrádat a dostat se tak do finanční tísně při hrazení svých závazků a platů zaměstnanců, což by ohrozilo image podniku a také by mohlo dojít ke ztrátě zaměstnanců.

K5: Nízké zabezpečení

K5 : Nízké zabezpečení										
Příčina vzniku krize	Dojde ke ztrátě či odcizení dat v počítači či odcizení hmotného majetku									
Popis krize	Mohlo by dojít ke ztrátě či odcizení dat v počítači, jelikož podnik nemá dostatečně zabezpečené systémy a nezálohuje si dostatečně data. Mohlo by rovněž dojít k vloupání a odcizení výrobního zařízení, či jiného hmotného majetku v podniku a poté nemožnosti dopátrat zločince, jelikož podnik nemá zavedený zabezpečovací kamerový systém, pouze bezpečnostní alarm.									
Délka období nástupu	Okamžitě									
<i>Odůvodnění</i>	Nepřijemný účinek by nastal ihned, jelikož by podnik neměl s čím pracovat. Přerušila by se výroba, podnik by přišel o příjmy a náhrada škod by přišla až s časovým zpožděním. A případě ztráty dat by se velmi těžko napravovala situace.									
Pravděpodobnost vzniku krize	10 %									
<i>Odůvodnění</i>	Jelikož je v podniku zabudovaný bezpečnostní alarm a podnik má rovněž bezpečnostní skla v oknech, je hrozba vniknutí zloděje malá. Také má podnik s podobnou situací již zkušenost a snaží se tomu předchzet. Nicméně ztrátu dat v počítačích vůbec nepředpokládá a nic proti tomu ani nedělá. Pravděpodobnost takové situace v podniku je sice nízká, ale stále je.									
Účinek krize	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
<i>Snížení tržeb</i>								X		
<i>Růst nákladů</i>								X		
<i>Odchod zaměstnanců</i>		X								
<i>Zpoždění ve výrobě</i>								X		
<i>Image společnosti</i>				X						
Bodové hodnocení	6									

Obrázek 16: Krizové ohnisko 5

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikušová a Papalová, 2014

Poslední vybranou krizovou situací by mohla být krádež ať už výrobních zařízení, tak rovněž dat v počítači, jak ukazuje *Obrázek 16*. V rámci podnikových prostor je nainstalován bezpečnostní alarm, nicméně se zde nenachází kamerový systém. Informační technika zabezpečena není a podnik nezálohuje svá data dostatečně. Hlavně krádež strojů by znamenala výrazné snížení tržeb a růst nákladů na pořízení nových. Zpozdily by se tak veškeré zakázky a mohlo by to rovněž ohrozit image podniku.

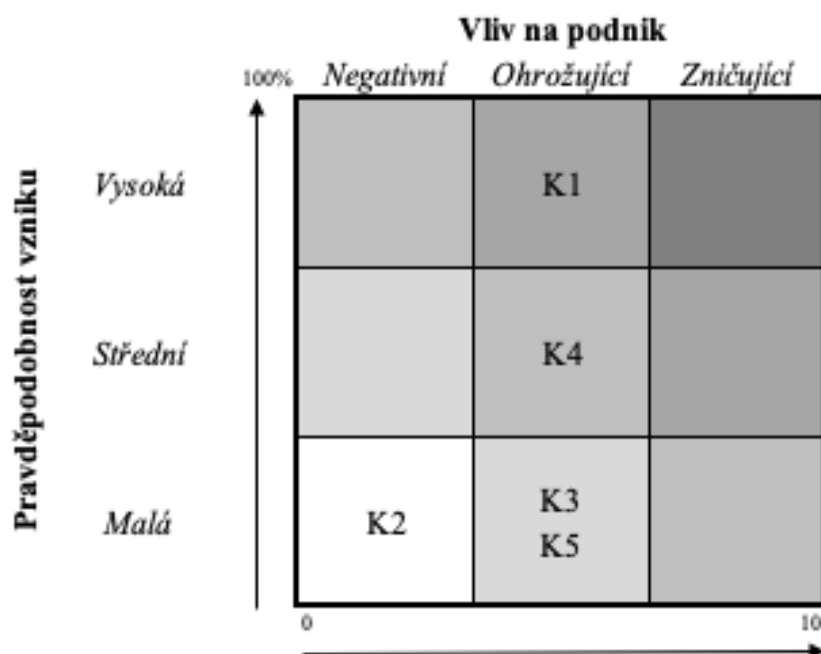
Tabulka 4: Shrnutí krizových ohnisek

Krizové ohnisko	Pravděpodobnost vzniku	Vliv na podnik	Riziko
<i>K1: Doznívající dopady pandemie</i>	70 %	3,4	2,38
<i>K2: Konkurence</i>	15 %	3	0,45
<i>K3: Zranění na pracovišti</i>	15 %	4,6	0,69
<i>K4: Neuhrazené pohledávky</i>	40 %	3,6	1,44
<i>K5: Nízké zabezpečení</i>	10 %	6	0,6

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 4 výše je shrnutí krizových ohnisek s jejich možnou pravděpodobností vzniku, kdy 100 % je největší pravděpodobnost a 0 % je nejnižší pravděpodobnost, a s vlivem na organizaci, 10 je největší účinek a 0 je žádný účinek. Riziko značí výsledný stupeň rizika, což je součin pravděpodobnosti vzniku a vlivu na podnik.

Následně jsou tato data uvedena v krizové matici, jejíž vertikální osa obsahuje hodnoty pravděpodobnosti vzniku krizové situace, a jejíž horizontální osa obsahuje hodnoty vlivu na podnik, viz Obrázek 17.



Obrázek 17: Krizová matice

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikušová a Papalová, 2014

Je možné, že vybrané krizové situace mohou nastat s malou, střední i vysokou pravděpodobností. V případě vzniku těchto situací by to na podnik mohlo mít negativní či ohrožující vliv. Nebyla zaznamenána situace se zničujícím vlivem na podnik.

Krizové ohnisko K1 má vysokou pravděpodobnost vzniku a rovněž ohrožující vliv na podnik. Vzhledem k umístění ohniska v matici by měl podnik okamžitě tuto situaci řešit a podniknout kroky k jejímu odstranění.

Krizové ohnisko K2 představuje negativní vliv na podnik a nízkou pravděpodobnost vzniku. V tomto kvadrantu by mělo dojít k hašení krize – řešení by mělo nastat až v momentě jejího vzniku.

Krizové ohnisko K3 by mělo ohrožující vliv na podnik s malou pravděpodobností vzniku. Umístění v kvadrantu odpovídá využití šuplíkových plánů. Zde by podnik měl mít připraven plán pro případný vznik krizové situace.

Krizové ohnisko K4 má střední pravděpodobnost vzniku a vliv na podnik by byl ohrožující. Podobně jako u K3 by měl mít podnik i zde připraven případný plán pro překonání tohoto problému.

Krizové ohnisko K5 značí malou pravděpodobnost vzniku s ohrožujícím vlivem na podnik. Rovněž jako u předchozích dvou případů by měl podnik i pro toto krizové ohnisko připravit krizový plán.

7 SHRnutí A NAVRHnutí OPATŘENí

Tak jako celý svět i podnik neprocházel zcela lehkými časy v posledních letech. Pandemie zasáhla ekonomiku v globálním měřítku. Naštěstí nebyla tato situace pro podnik zcela likvidující, ale zanechala za sebou určitě škody. Nicméně nějaké dopady lze ještě v blízké budoucnosti očekávat.

7.1 Návrh na zlepšení krizového řízení

Malé a střední podniky jsou hnacím motorem po ekonomiku, proto je důležité, aby se jim dařilo. Je potřeba tyto podniky efektivně řídit ve všech směrech, jedním z nich je také krizové řízení. Podniky menších rozměrů mají často tendenci řídit vše intuitivně, jelikož je pro ně snadné se na vše rychle adaptovat. I přesto není od věci takovéto společnosti zasvěcovat do procesů, které mají ve zvyku spíše velké organizace.

Vzhledem k omezené kapacitě lidí, není složité vytvořit krizový tým. Veškeré řešení krizového řízení by mělo zůstat nadále mezi rodinnými členy. Do současnosti se všechny krizové situace řešily, až když nastaly bez jakéhokoli předvídání. To by bylo vhodné změnit. Začít předvídat a preventivně se na ně připravit. Podniku je navrženo se pravidelně na začátku každého měsíce scházet a zhodnotit měsíc předchozí. Jelikož od letošního roku má podnik povinně zavedené podvojný účetnictví, bude jednodušší analyzovat svou ekonomickou aktivitu. Kromě zhodnocení své finanční stránky, by bylo vhodné plánování svých budoucích cílů a kontrolovat, jak se jim daří je dosahovat a kde je potřeba něco zlepšit. Do těchto cílů by bylo dobré částečně začlenit i ostatní zaměstnance, správně je motivovat, aby měli také chuť a snahu dosažení těchto cílů. Mimo stanovení svých cílů je třeba zhodnotit, co by mohlo bránit jejich dosažení a zaměřit se také na tyto potenciální překážky a mít vždy připravené odpovědi na otázky Jak eliminovat tyto překážky? Co udělat, pokud tyto překážky nastanou?

Dále je třeba nepřetržitě kontrolovat svou konkurenci a využívat jejich slabých stránek. Také pomocí jednoduchého internetového nástroje GoogleTrends je možné sledovat, kolikrát a v jakém regionu se vyhledávají klíčová slova jako eurookna, špaldová okna, kastlová okna a podobně, a poté se na daný region zaměřit. Vyhledat si například historické budovy v konkrétním regionu a aktivně jim nabídnout své služby. Rovněž se doporučuje zařadit mezi své propagační aktivity působnost na sociálních sítích. V případě, že by se tomu věnoval jeden z členů, nebude to finančně nákladné a může to zaujmout větší okruh potenciálních zákazníků. Na svých webových stránkách zveřejňují svoje zakázky, které se stejným způsobem jednoduše dají sdílet v příspěvcích na sociálních sítích.

V případě, kdy nastane nějaká krizová situace, je velmi důležitá komunikace. Ta je mimo jiné důležitá ve všech směrech a často se jí nevěnuje dostatečná pozornost. Schopnost správně komunikovat pomáhá vytvářet důvěru i u zákazníků. A v případě krizového řízení může komunikace krizi zabránit, minimalizovat její dopady či dokonce otočit vše ve prospěch podniku.

Co se týká interní komunikace, je vhodné, jak již bylo výše zmíněno, pravidelně provádět setkání a diskutovat o tom, co se v podniku událo a jaké budou následující kroky. Společně předvídat hrozby a nacházet možnost jejich eliminace. Poté toto komunikovat i s ostatními zaměstnanci, aby byli zasvěceni do dění v podniku. Je důležité mít dobré a důvěryhodné vztahy s pracovníky. A rovněž si vzájemně budovat respekt. V druhém případě, tedy v externí komunikaci, je to velmi obdobné a je také důležité mít dobré vztahy s dodavateli a jinými externími zainteresovanými stranami.

V případě vzniku krizové situace by komunikace měla nejprve projít mezi rodinnými členy, zjistit, proč ke krizi došlo a zabránit vážným dopadům. V případě predikování by se mělo přijít na krizi již před samotným začátkem a předcházet ji. Následně je třeba o všem informovat i pracovníky. Především se snažit situaci uklidnit, aby nedošlo k panice či ztrátě důvěry u zaměstnanců a následně jim sdělit, jaké budou další kroky.

7.2 Opatření k dopadům nastalé krizové situace

Zkoumaný podnik doposud krizovou situaci v rámci možností zvládal, nicméně je více než pravděpodobné, že nastanou ještě nevídané dopady. V první řadě je potřeba zachovat klid a zamezit i panice mezi pracovníky. Současná doba je velmi nevyzpytatelná a je složité odhadovat, co nastane. I tak je vhodné si vytvořit scénáře s možnými vývoji a řešením různých odhadů hospodaření - být tak připraveni takříkajíc na všechno. I přesto, že se nedá s jistotou predikovat, co bude, není úplně ideální vše řešit „za pochodu“. Veškeré své scénáře by se měly propojit se scénáři dodavatelů a na tomto základě vhodně upravit svou cenovou politiku.

Růst inflace by mohl vést k oslabení poptávky, proto je podniku doporučeno, aby upravil způsob získávání nových zákazníků. Doposud v podniku nefungovalo aktivní hledání zákazníků. Je třeba jít zakázkám napřed, a jak již bylo zmíněno výše, je doporučeno podniku začít působit na sociálních sítích. Dostat díky nim do podvědomí většímu okruhu lidí a také nabízet svou produkci na základě průzkumu trhu.

Je možné, že nastane znovu další vlna pandemie. Pro tento případ by měl být podnik připraven a včas se vybavit ochrannými prostředky a testovacími sadami. Rovněž se i pro tento případ

hodí mít řádně proškolené pracovníky, které budou schopni fungovat na všech pozicích pro případ náhrady, když dojde k nákaze. Pro efektivnější spolupráci všech zaměstnanců by mohla pomoci otevřenější komunikace, jak již také bylo zmíněno výše.

7.3 Opatření k potenciálním hrozbám

V části diplomové práce, která vedla k preventivním opatřením, bylo třeba nejprve analyzovat zkoumaný podnik pomocí různých analýz. Pro zhodnocení makroprostředí byla použita PEST analýza, Porterova analýza 5 sil. Následně se zkoumalo mikroprostředí podniku z různých směrů, včetně vývoje tržeb, a nakonec bylo vše zkompletováno do SWOT analýzy. Pomocí krizové matice, jež vzešla ze SWOT analýzy, se zhodnotily krizové oblasti, na které by se podnik měl zaměřit.

Doznívající dopady pandemie

Nejaktuálnějším rizikem jsou momentálně doznívající dopady pandemie. Doporučení k tomuto ohrožení bylo již rozebráno v předchozí *podkapitole 7.2*.

Konkurence

Pro to, aby byl podnik schopný nestále a úspěšně čelit konkurenci, musí ji sledovat a být vždy o krok napřed. Nejlépe produkovat v co nejlepší kvalitě za přijatelnou cenu. Podnik by proto neměl zanedbávat toto hledisko, naopak by se měl snažit minimalizovat vliv konkurence.

Doposud největší konkurenční výhoda je v individuálním přístupu k zákazníkům a zapojení do dotačního programu Zelená úsporám. Pro rozšíření konkurenceschopnosti by bylo vhodné se dostat do podvědomí více potenciálním zákazníkům. Například formou propagace na sociálních sítích. V dnešní době je to nejrozšířenější a nejsnadnější způsob, jak se více ukázat veřejnosti.

Zranění na pracovišti

K předejití vážného zranění zaměstnanců je třeba častého školení bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti. Zaměstnanci si budou vědomi, k jakým rizikovým situacím by mohlo dojít a jaké by měly následky. Rovněž různé ochranné prostředky mohou riziko eliminovat. Oboje podnik dodržuje, nicméně je doporučeno provádět školení ve větším měřítku a nešetřit na ochranných pomůckách. Dalším doporučením je kontrolovat dodržování bezpečnosti práce, a pokud by došlo k porušení nebo nerespektování pravidel, mohl by být takový zaměstnanec adekvátním způsobem potrestán, například pokutou. V poslední řadě je doporučeno všechny zaměstnance

zaškolit na všechny druhy práce, aby v případě zranění a absence některého pracovníka mohlo dojít k rychlému nahrazení. Je tedy nezbytné, aby si byl podnik vědom odpovědí na otázky, jak zabránit rizikovým situacím a jak se zachovat, kdyby situace nastala.

Neuhrazené pohledávky

Pravidelně v podniku dochází k prodlení ve splácení pohledávek. Je samozřejmě důležité mít přátelské vystupování a dobré vztahy se všemi zainteresovanými stranami, nicméně není vhodné tolerovat nečasné úhrady zakázek.

V tomto případě by si měl podnik zpřísnit platební podmínky a mít kvalitní právní zastoupení v případě vymáhání těchto dluhů.

Nízké zabezpečení

Již v minulosti měl podnik s nízkým zabezpečením problémy. V roce 2003 došlo k vykradení výrobní haly, a tak velké ztrátě na majetku. Nebyla to pro podnik snadná situace, jelikož od pojišťovny neobdržel plnou náhradu škody vzhledem k opotřebenému majetku či chybějícím dokladům o pořízení strojů. Musel poté nakoupit zcela nové výrobní stroje a také se přestěhoval do jiných prostor.

K předejití odcizení majetku, popřípadě i dat v počítačích je třeba důkladnému zabezpečení. Je nezbytné mít prostory chráněny zabezpečovacím systémem. Je podniku doporučeno investovat do kamerového systému a mít tak vše pod nepřetržitým dozorem. Tímto způsobem lze také dohlížet na dodržování pravidel bezpečnosti práce.

Co se týká informačních systémů, je zcela na místě veškerá data pravidelně zálohovat a chránit vhodným antivirovým programem.

ZÁVĚR

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, malé podniky jsou zvyklé řídit celý chod podniku intuitivně a ani v tomto případě není zkoumaný podnik výjimkou. Jelikož podnik nemá řádně vedené krizové řízení, tak mimo jeho rozboru proběhlo především zasvěcení do tohoto procesu.

Cílem této diplomové práce byla analýza krizové situace ve výrobním podniku, rozbor krizového řízení a plánování a navrnutí opatření vedoucí ke zlepšení celkové situace.

První část se zaměřovala na pojmy, které s touto prací souvisí, tedy krizové řízení, plánování, komunikace, finanční analýza a rovněž situační analýzy a krizová matice.

Druhá část se již týkala daného podniku. Teoretické poznatky z první části byly využity a aplikovány na zkoumaný výrobní podnik. Nejprve proběhlo seznámení s podnikem, a pak bylo rozebráno jejich krizové řízení, které postrádá jasně danou formu. Dále byla specifikována krizová situace, konkrétně pandemie Covid-19, jež zasáhla svět globálně. Pro podnik naštěstí nebyla zničující a prozatím ji obstál bez fatálních důsledků, což ukazuje i finanční analýza. Podnik vede pouze daňovou evidenci, což bylo limitující pro provedení řádné analýzy poměrovými ukazateli. Mohlo dojít pouze ke zhodnocení finanční stránky pomocí horizontální analýzy, tedy vývoje hodnot v čase. Na základě těchto výsledků a informací, které podnik poskytl, se dalo shrnout, jak celá situace probíhala. Podnik neustále sledoval vývoj situace, dodržoval pravidla dané vládou, snažil se zachovat klid, a i přes určité překážky pokračovali dál. Jelikož mu lehce klesly zakázky, potřeboval někde snížit náklady, a to udělal především tím, že nepodepsal smlouvu se sezónními zaměstnanci. To vše lze považovat jako vhodné kroky. Naopak negativně lze nahlížet na to, že naprosto zazdil predikci, jak by se daná situace mohla dál vyvíjet, a s tím spojené plánování určitých dalších kroků. Jelikož došlo ke zpomalení, vznikl prostor, který bylo možné využít k plánování strategie a cílů. Rovněž tím, že se veškerý sociální život přenesl do digitální podoby a sociální sítě se staly hlavním způsobem komunikace, byla příležitost začít působit na platformách jako je například Instagram. Díky tomu se zviditelnit a dostat do podvědomí nových zákazníků. Toho nebylo využito hlavně z osobních předsudků vůči sociálním sítím. Podnik celou situaci řídil pouze se záměrem, aby nějakým způsobem přežil. Tudiž spíše vyčkával, jak to celé dopadne a nesnažil se hledat nové příležitosti, což lze hodnotit jako neefektivní.

Aby na závěr mohlo dojít k doporučení určitých změn a opatření, analyzovalo se následně makroprostředí a mikroprostředí. Podstatné informace se shrnuly do SWOT analýzy a dále se daly specifikovat současná potenciální krizová ohniska, na které by se podnik měl nyní zaměřit.

S veškerými návrhy a poznatky byli majitelé podniku seznámeni.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
- [2] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] BUSINESSINFO: *Všem OSVČ bez výjimky budou od ledna 2023 zřízeny datové schránky*. [online]. ©2022 CzechTrade, 31. srpna 2021 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/vsem-osvc-bez-vyjimky-budou-od-ledna-2023-zrizeny-datove-schranky/>
- [5] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA: *Inflace v prosinci 2021 výrazně nad prognózou ČNB a vysoko nad horní hranici tolerančního pásma cíle*. [online]. © ČNB 2022, 12. ledna 2022 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-prosinci-2021-vyrazne-nad-prognozou-CNB-a-vysoko-nad-horni-hranici-tolerancniho-pasma-cile/>
- [6] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podnik.*, Praha: Ekopress, s.r.o., 2007, 1. vydání, 318 s, ISBN 978-80-86929-26-2
- [7] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, 2008. ISBN 978-80-89364-00-8.
- [8] HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY: *Sledujte vývoj události z předešlých dnů*. [online]. ©2022 Hospodářská komora, [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://komora.cz/sledujte-vyvoj-udalosti-z-predeslych-dnu/>
- [9] CHALUPA, Radek a Josef VILÁŠEK. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2.

- [10] Investopedia: *Return On Capital Employed (ROCE)*, [online], 22. srpna 2021 [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/r/roce.asp>
- [11] JONES, Gareth. *Začínáme podnikat*. Plzeň: Idea, 1992. ISBN isbn80-901303-0-5.
- [12] KISLINGEROVÁ. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9321-3.
- [13] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN isbn978-80-271-0563-2.
- [14] KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALSKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN ISBN978-80-251-1843-6
- [15] KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. *Poklady skryté v účetnictví: krok za krokem*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 1997. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-859-6756-1.
- [16] KurzyCZ: *Inflace - 2022, míra inflace a její vývoj v ČR*. [online]. © 2022 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [17] MAREK, Luboš. *Statistika pro ekonomy: aplikace*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-40-5.
- [18] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN ISBN9788024753164.
- [19] *Ministerstvo financí České republiky* [online]. ©2022 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz>
- [20] MIKUŠOVÁ, Marie a Marcela PAPALOVÁ. *Krizový management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN ISBN978-80-248-3604-1.
- [21] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU: *Definice rodinného podnikání* [online]. ©2021 MPO, 26. února 2020 [cit. 2022-03-29]. Dostupné z:

<https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>

- [22] OPTAK [online]. ©2022 dotace-optak.cz [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://www.dotace-optak.cz>
- [23] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing, 2007. Ekonomie (Key Publishing). ISBN ISBN9788087071113.
- [24] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2.
- [25] SEDLÁČEK, Jaroslav a Pavel KOVANIC. *Finanční analýza podniku: krok za krokem*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. C.H. Beck pro praxi. ISBN ISBN9788025133866.
- [26] SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 256 s, ISBN 978-80-247-2424-9
- [27] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [28] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4005-077.
- [29] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [30] WALASKI, Pamela. *Risk and crisis communications: methods and messages*. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2011. ISBN 978-0-470-59273-1.
- [31] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [32] ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.