



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Krizový management ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Martina Bartíková

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina BARTÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E16636**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Krizový management ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn vycházející z analýzy krizového managementu ve vybrané organizaci a směřující ke zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému krizového managementu, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza současného systému krizového managementu,
5. Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti,
6. Závěr,
7. Seznam literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Hučka, M., Kislingerová, E., & Malý, M. (2011). *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století*. Praha: C. H. Beck.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Exploring corporate strategy*. Essex: Prentice Hall.

Kafka, T. (2009). *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck.

Smejkal, V., & Rais, K. (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing.

Zuzák, R., & Königová, M. (2009). *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**


Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (2E)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 11. ledna 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 28.8.2018

Bc. Martina Bartíková

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat především doc. Ing. Darje Holátové, Ph. D. za ochotu, cenné rady a odbornou pomoc při vedení mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala majitelům a pracovníkům společnosti Opatov Market, s. r. o. za vstřícné jednání, spolupráci a poskytnutí údajů potřebných pro zpracování této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled	5
2.1	Krise podniku.....	7
2.1.1	Fáze procesní krize	8
2.1.2	Druhy krize	10
2.1.3	Příčiny a zdroje krize	11
2.2	Krizový management	13
2.3	Krizové řízení.....	16
2.3.1	Prvky krizového řízení.....	18
2.3.2	Krizový plán	21
2.3.3	Finanční řízení za krize podniku.....	24
2.3.4	Preventivní doporučení	26
2.3.5	Možnosti řešení krize.....	29
2.4	Krise v malém a středním podniku	31
3	Cíl a metodika.....	35
4	Analytická část.....	36
4.1	Charakteristika vybrané organizace	36
4.1.1	Licence a osvědčení.....	37
4.1.2	Organizační struktura.....	38
4.1.3	Zaměstnanci	39
4.2	Analýza a identifikace krizí	41
4.3	Potenciální zdroje vzniku krizových situací	45
4.3.1	Vnitřní prostředí.....	45
4.3.2	Vnější prostředí.....	48

4.3.3	SWOT analýza	54
5	Diskuze a návrhy na zlepšení problémových oblastí	61
6	Závěr	66
7	Summary	68
8	Přehled použité literatury	69
9	Seznam tabulek	73
10	Seznam obrázků	73
11	Seznam grafů	73
12	Seznam příloh	73
13	Přílohy	74

1 Úvod

S krizemi se v dnešním světě setkáváme každý den. Krize se může objevit v různé podobě a většinou je negativního charakteru. Ať už jednotlivec, podnik či stát se mohou dostat do krize. Každá krize je jedinečná a její průběh nelze přesně sledovat a určit, jakým směrem se bude dále ubývat, proto je důležité, hlavně pro podniky či stát, stanovit více možných řešení a předejít tak krizové situaci.

Krizové řízení by mělo být nedílnou součástí každého podnikání, nicméně se jedná spíše o opomíjenou oblast, a to především u malých a středních podniků. Krizové situace často nerozpoznají a řeší je až při jejich vypuknutí. Zavedení krizového řízení je pro podnik velmi náročný, a to jak z časového, tak i z finančního hlediska.

Nicméně každý podnik by měl znát hrozby, které by mohly mít negativní vliv na chod celé organizace. Zavedením řízení rizik může odhalit možné krize a předcházet jim, či případně eliminovat jejich dopad. V případě lhostejnosti rizik může mít až tragický dopad na celou existenci podniku.

V podniku se, dříve či později, krize objeví a její řešení je závislé na připravenosti managementu na podobné situace. Může se jednat o nevýznamnou krizi, které nikterak podnik neohrozí, avšak může přerůst až do katastrofální situace. Podnik by měl být připravený na jakoukoliv krizi a průběžně sledovat hrozby působící na podnik.

Cílem této diplomové práce, s názvem „Krizový management ve vybrané organizaci“, je navrhnout změny, vycházející z analýzy krizového managementu ve vybrané organizaci, které směřují ke zlepšení řízení v této oblasti.

Vybranou organizací pro účely této práce je Opatov Market, s. r. o. zabývající se prodejem potravin, nápojů a tabákových výrobků se sídlem v Praze ve vestibulu metra Opatov. Jedná se o rodinný podnik čítající méně než 50 zaměstnanců, proto se řadí do kategorie malých a středních podniků. Ve společnosti Opatov Market, s. r. o. není zavedena oblast, která by se zabývala řízením rizik. Tato práce bude zaměřena na stanovení možných krizových situací, které by mohly podnik postihnout a které již v současnosti podnik ohrožují. Následně budou navržena možná řešení těchto situací.

První část této práce je věnována literárnímu přehledu, ve kterém jsou shrnuty všeobecné charakteristiky daného tématu. Tato kapitola je zaměřena na stanovení základních pojmů,

krizového řízení, krizového plánu a možnosti jeho řešení, a nakonec na krizi malých a středních podniků.

Metodika a cíl práce je popsán v kapitole 3. Je zde popsán metodologický postup při tvorbě diplomové práce.

Praktická část diplomové práce je obsažena v kapitole 4 a zahrnuje detailní charakteristiku společnosti Opatov Market, s. r. o., stanovení současných ohrožení působící na podnik a jejich možných krizových scénářů a stejně tak stanovení potenciálních krizí.

Možná řešení a návrhy stanovených krizových situací v této práci jsou zahrnuta v kapitole 5. Stanovené hrozby a možné krize s řešením, mohou podniku přispět při vypuknutí krize a být tak základním stavebním kamenem při vytváření krizového plánu.

Závěr práce je obsažen v šesté kapitole, kde jsou shrnuty jednotlivé výsledky a celkové zhodnocení vybraného tématu.

Shrnutí diplomové práce v anglickém jazyce, tzv. Summary, je další kapitolou, a to včetně klíčových slov.

V závěrečných kapitolách (8.-13. kapitola) nalezneme přehled použité literatury, seznamy tabulek, obrázků, grafů, příloh a samotné přílohy.

2 Literární přehled

Krize

„Krize podniku je buď nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím, nebo dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku ohrožující dosahování podnikových cílů, nebo dokonce další existenci podniku. Nerovnováha a dysfunkce jsou důsledkem projevů působení rizik, která přerostla v krizový stav“ (Zuzák & Königová, 2009).

Krize obecně odráží akutní situaci vyžadující rozhodnutí v reálném čase a na vysoké úrovni, a to ve stížených podmínkách vyvolaných časovým tlakem, kontrolou médií a často neúplnými nebo nespravedlivými informacemi o skutečnostech (Motarjemi, 2014).

Krize vznikají převážně náhle a její průběh může být buď pomalejší a pozvolnější nebo může mít rychlý průběh. Více nebezpečnější pro podnik jsou krize s pomalejším průběhem, jelikož jsou pro podnik více skyté. V důsledku krize může vést k zániku podniku, proto je velmi důležité prostřednictvím krizového managementu podchytit krizi již před jejím vznikem (Zuzák & Königová, 2009).

Krizi lze obecně dělit dle charakteru do dvou skupin:

- krize z důvodu závažné havárie (přírodní katastrofy, nehody, agresivní chování),
- krize z neutěšené ekonomické (finanční) situace (insolvence) (Veber & kol., 2002).

Zatímco přesná povaha a dopad krize jsou často nepředvídatelné, je třeba v určitém okamžiku počítat s výskytem krize, a to navzdory všem preventivním opatřením (Motarjemi, 2014).

Na vznik krize má největší vliv management či samotní vlastníci podniku hlavně v důsledku špatného rozhodování a reakce na změny v okolí podniku (Zuzák & Königová, 2009).

Důsledky krize mohou být katastrofální pro organizaci, stejně jako pro společnost. Krize může zkreslovat skutečný stav společnosti. Dále mohou podléhat dalším nebo přísnějším regulačním opatřením. Ztráta důvěry ze strany zákazníků může také vyvolat přísnější požadavky. Důvěra spotřebitelů, zákazníků a široké veřejnosti je jedním z nejdůležitějších aktiv podnikání. Budování důvěry trvá mnoho let, ale může být zničena

jediným incidentem. Pokud je důvěra ztracena, dopad je často dlouhodobého charakteru a obnova trvá mnoho let (Motarjemi, 2014).

Krizi můžeme dělit na vnitřní a vnější. Dle Moora a Seymoura (2000) je největším zdrojem vnitřních krizí především diskriminace, osobní skandály, harassment¹, neúspěch výrobku a rozhodnutí o stažení výrobku. V České republice jsou nejméně frekventované případy harassmentu a diskriminace (Moore & Seymour, 2000).

Krize ovlivňuje nejen podnik samotný, avšak i své okolí. Pokud podnik zasáhne krize, ovlivní to veškeré zájmové skupiny – dodavatele, odběratele, zákazníky (Porterův model). Krize se může objevit v jakékoliv oblasti vnějšího prostředí, které nám určuje STEP analýza. Krize v ekonomické oblasti, společenské, technologické či politické (Zuzák & Königová, 2009).

Riziko

„Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme“ (Smejkal & Rais, 2010).

Neexistuje pouze jedna definice rizika, ale celá řada definic. Všechny definice mají však společný časový rámec, pravděpodobnost výskytu události a míru závažnosti důsledků. Společným základem významu rizika je nejistota a neurčitost. Riziko lze vyjádřit pomocí tzv. rovnice rizika, která je součinem pravděpodobnosti výskytu a závažnosti důsledků (Zuzák & Königová, 2009).

Dělení rizik dle Zuzáka a Königové:

1. vnitřní a vnější ekonomická rizika – míru rizika podnik dokáže pouze omezeně ovlivnit, může však předvídat působení rizikových faktorů (př. pád akciových trhů, zvýšení/snížení směnných kurzů, inflace atd.),
2. výrobní, technická a technologická rizika – výroba výrobků zastaralými technologiemi nebo neúspěšný technický výzkum a vývoj (př. zanedbání údržby strojů, selhání obsluhy atd.),
3. dodavatelská a odběratelská rizika – tato rizika vyplývají ze součinnosti s dalšími podnikatelskými subjekty (př. stávka dopravců, bankrot dodavatele/odběratele, změna politického režimu v zemi dodavatele a další),
4. rizika ze změny vlastníků a fúzí,

¹ Harassment = sexuální obtěžování, obvykle na pracovišti, spočívající ve skutečném obtěžování i v běžném dotyku, harašení (Slovník cizích slov, 2018).

5. informační rizika – datová, softwarová a hardwarová, rizika ze selhání informačních systémů (př. technické závady, viry),
6. sociálně-pracovní rizika (př. lidské selhání, nedostatečná kvalifikace, úrazy, stávky, sabotáž a další),
7. tržní rizika – trh se vyvíjí jiným směrem než podnik předpokládal,
8. politická a legislativní rizika,
9. živelná rizika – přírodní katastrofy,
10. další rizika – rozhodování managementu, či přímo vlastníka podniku, úmrtí vlastníka, změny ve vlastnictví (Zuzák & Königová, 2009).

2.1 Krize podniku

Krize podniku je chápána jako určitá změna, která probíhá v daném podniku. Jedná se o situaci, která po delší dobu nebo trvale reprezentuje negativní odchylky od běžného stavu. Krize podniku rozdělujeme podle závažnosti na závažné, které ohrožují samotnou existenci podniku, či méně závažné, které ohrožují cíl podniku (Smejkal & Rais, 2010).

„Krizi podniku lze definovat jako narušení rovnováhy v některém z jeho subsystémů, které může ohrozit dosahování cíle podniku nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence“ (Hálek, 2008).

Vývoj krize může být pozvolný (fluktuace zaměstnanců, růst nákladů bez možnosti převedení do tržní ceny, zánik trhů atd.) nebo rychlý, náhlý, kdy krize nemůže být předem odhalena. Náhlá krize vzniká bez jakéhokoliv předchozího signálu (přírodní katastrofy, státní zásahy – vládní nařízení, zákazy atd.) (Smejkal & Rais, 2010).

Krize podniku je situace, která má různou délku trvání, ve které se rozhoduje, zda-li se podnik vrátí minimálně do situace, ve které se nacházel před vznikem krize, či jsou podnikové cíle ohroženy v důsledku existence krize (Zuzák & Königová, 2009).

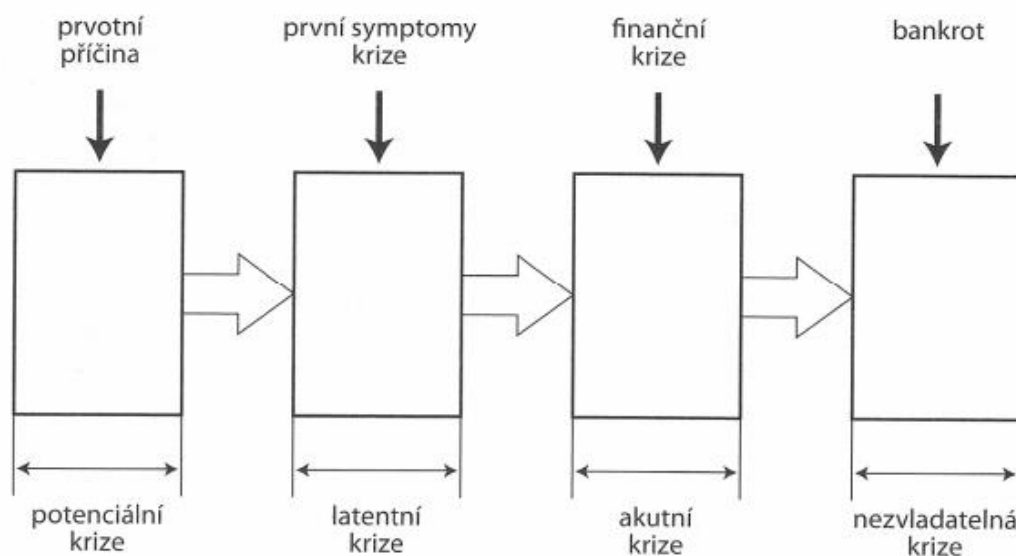
Dle Synka (2006) lze krizi podniku označit jako takové stádium života podniku, kdy v delším časovém úseku dochází ke snižování výkonnostního potenciálu, nepříznivému vývoji, extrémnímu snížení objemu tržeb a dalších negativních vlivů, které ohrožují další počínání podniku (Synek & kol., 2006).

2.1.1 Fáze procesní krize

Krize procesního charakteru je někdy označována jako finanční krize. Vnější projevem této krize je především platební neschopnost podniku, což znamená neschopnost podniku dostát svým závazkům, ať už vůči dodavatelům, zaměstnancům, bankám či státu.

Procesní krize má několik fází – již od svého počátku až k destruktivnímu vlivu, kdy je krize nezvladatelná (Zuzák & Königová, 2009).

Obrázek 1: Fáze krizového procesu



Zdroj: Zuzák & Königová, 2009

Obrázek 1 znázorňuje postupné fáze krize, přičemž jejich časová délka bývá odlišná. Potenciální krize je permanentní a vyskytuje se v každém podniku. První symptomy krize jsou v další fázi – latentní, kdy problémy jsou brány jako běžné a nevěnuje se jim příliš pozornosti. V této fázi krize může podnik setrvat i několik let, na rozdíl od posledních dvou fází, které mají podstatně kratší průběh.

Časová délka krize není jednotná a je závislá na mnoha faktorech. Liší se podnik od podniku, či problém od problému. Ve vyjímecných případech může dojít k přechodu od potenciální do závěrečné, akutní fáze. Příčinou bývá přispěním podstatného faktoru, který vyústí až k akutní krizi (Zuzák & Königová, 2009).

Dle Zuzáka a Königové (2009) rozlišujeme tyto fáze krize:

1. Potenciální krize

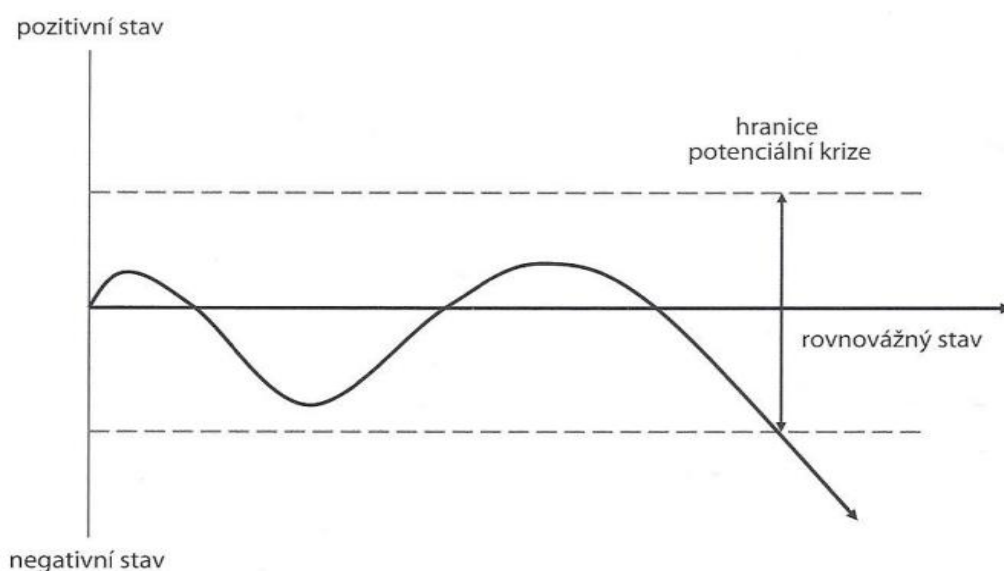
Každá krize je na počátku v nerovnováze, která je mezi podnikem a jeho okolím nebo uvnitř podniku mezi jednotlivými systémy. Nerovnováha je stálý jev, přičemž pokud dochází ke zvětšování, nastává „skutečná krize“.

Prohlubování, zmenšování či ustálení nerovnováhy jsou základními otázkami, na které neexistuje jednoznačná odpověď.

Pokud jde o řešení běžné nerovnováhy, je zde několik otázek, na které by měl řešitel hledat odpovědi. Zaměřit se na to, zda je nerovnováha stejná jako v minulosti či jestli nastala změna. Dále zda je na vyšší úrovni než předchozí nerovnováha nebo zda není nerovnováha způsobena projevem cyklu.

Na obrázku 2 je zobrazen průběh nerovnováhy, kdy krize osciluje kolem rovnovážného stavu. Hranice potenciální krize označuje maximální možné pásmo, kdy po jeho překročení nastává negativní stav (Zuzák & Königová, 2009).

Obrázek 2: Průběh nerovnováhy



Zdroj: Zuzák & Königová, 2009

2. Latentní fáze krize

Další fází krize, jestliže se nerovnováha zvětšuje, je tzv. latentní fáze krize, označována jako skrytá. V této fázi se nerovnováha začíná projevovat ve více oblastech a její zvětšování zrychluje. Jelikož se neprojevují ve finanční oblasti, ale jisté symptomy zde již jsou, management jim nevěnuje takovou pozornost.

Příkladem latentní krize může být zvýšená fluktuace, pokles výkonnosti podniku či další nepříznivé jevy pro podnik. Doba této fáze může trvat několik měsíců až let, přičemž pokud se nerovnováha zvýší, dojde do další – třetí fáze vývoje krize (Zuzák & Königová, 2009).

3. Akutní fáze krize

V této fázi již krize proniká do finanční oblasti, kdy se projevuje převaha výdajů nad příjmy podniku. Teprve na základě finančních ukazatelů a výstupů z účetnictví lze krizi odhalit. Podnik se dostává do insolvence, přičemž tyto problémy se neustále zvětšují. Podnik není schopen splácet své závazky dodavatelům, dochází ke zpožděním s placením odvodů pojišťovněm nebo krácení mezd. Pokud se jedná o veřejně známý podnik, informace o platební neschopnosti a o krizi se dostávají do podvědomí zákazníků, dodavatelů nebo banky, což může způsobit prohloubení a urychlení krize (Zuzák & Königová, 2009).

4. Nevladatelná krize

Posledním stádiem vývoje krize, pokud se v akutní fázi krize nepodaří problém zvládnout, nastává nevladatelná krize. Krizové řízení nezvládá situaci a podnik obvykle ukončuje svou činnost z důvodu ztrátovosti. Pro podnik je v této fázi nejlepší ukončit činnost, než aby setrval v tomto stavu, jelikož může částečně splatit své závazky prostřednictvím zbylého majetku (Zuzák & Königová, 2009).

2.1.2 Druhy krize

Každá krize je jedinečná a liší se v závislosti na různých proměnných. Kašík a Michalko (1998) se zabývali krizemi na základě jejich zdroje, vývoje, rozsahu a opakovanosti.

1) Z hlediska původu:

- a) vnitřní → zdrojem krize je vnitřní prostředí podniku (zaměstnanci, nesprávně zvolená strategie, ...),
- b) vnější → původ krize se naopak nachází ve vnějším prostředí podniku (zákazníci, odběratelé, dodavatelé, konkurence, přírodní katastrofy, legislativa...).

2) Z hlediska rozsahu:

- a) dílčí → krize ovlivňuje pouze část podniku, útvar či oblast,
- b) globální → krize postihla celou organizaci.

- 3) Z hlediska četnosti:
 - a) jednorázová krize,
 - b) opakující se.
- 4) Z hlediska vývoje:
 - a) pozvolná – pomalý, ale dlouhodobý proces,
 - b) náhlá – nečekaná, překvapivá událost (požár, výbuch).
- 5) další dělení – potenciální, latentní, akutní, chronická a výsledná (viz kapitola 2.1.1 Fáze procesní krize) (Kašík & Michalko, 1998).

Krize je obecný výraz pro změnu současného stavu, buďto k lepšímu nebo horšímu. Můžeme dělit na krizi osobní, sociální a společenskou, v důsledku živelných pohrom a havárií či ekonomického charakteru. Tyto všechny krize mohou ovlivnit podnik (Zuzák & Königová, 2009).

Osobní krize může postihnout jak řadové pracovníky podniku, tak stejně i management. Osobní problémy následně tento člověk přenáší i do své práce, například snižuje se výkon, produktivita, dělá se více chyb a podobně. Sociální a společenská krize je podobného charakteru. Tento typ krize je částečně ovlivnitelný (Zuzák & Königová, 2009).

Naopak krizi, kterou nelze nějakým způsobem ovlivnit je krize v důsledku živelných pohrom, havárií či ekonomického charakteru (Zuzák & Königová, 2009).

Zdrojem vzniku krize v důsledku havárie nebo katastrofy jsou nejčastěji havárie způsobené technologií či přírodními vlivy (sesuvy půdy, požáry, povodně, zemětřesení, ...).

2.1.3 Příčiny a zdroje krize

Každá krize má různý průběh, postup při řešení krizí a jejich důsledků, proto firemní krize mohou mít mnoho příčin. Příčiny krizí můžeme dělit na dvě základní skupiny, a to sice vnitřní a vnější (Veber & kol., 2009).

U vnějších příčin krizí jde především o takové situace, kdy ke krizové situaci dochází ve vnějším prostředí podniku. Tato vnější krizová situace v určité míře zasáhne i podnik. Charakteristickými vnějšími krizovými situacemi jsou především:

- situace, které jsou vyvolané přírodními jevy – požáry, povodně, sesuvy půdy, epidemie, zemětřesení, ...
- vyvolané nepříznivými ekonomickými podmínkami – kolaps národní ekonomiky, vliv světové hospodářské krize, kursové změny, ...

- jiné faktory – výpadek dodávek surovin, subdodávek, energií, útoky hackerů, úplatkářství, ... (Veber & kol., 2009).

Vnitřní příčiny krizí se týkají především kolapsu některého vnitřního faktoru v podniku.

U vnitřních příčin rozlišujeme hned několik druhů příčin:

- technické – zkrat elektrického vedení, únava materiálu,
- nedostatečná kvalita – může dojít ke stažení výrobku z trhu, ztrátě odběratelů,
- finanční situace firmy – nižší zisky, až ztrátová výroba, klesající prodej a výkon,
- lidský faktor
 - neúmyslné selhání – jednotvárnost práce, únava,
 - úmyslné jednání – sabotáž, zpronevěra,
 - neschopnost – nesprávně zvolený strategický nebo podnikatelský záměr, neznalost řídicích a provozních praktik,
 - podceňování rizika – ať se již jedná o riziko podnikatelské či technické, není zaveden systém včasného varování,
 - nedisciplinovanost – nedodržování předpisů, zanedbání kontrol a údržby,
 - „nebezpečná“ hospodárnost – nižší kvalita (levnější řešení materiálů a surovin), nedostatečná údržba (Veber & kol., 2009).

Mezi nejvýznamnější příčiny podnikových krizí uvádí Smejkal & Rais (2010) následující:

- nedostatek vlastních finančních zdrojů, přeúvěrování, vysoké bankovní úroky,
- nedostatečně propracovaná nebo chybějící strategie,
- neschopnost managementu, přehnané ambice managementu,
- platební neschopnost odběratelů,
- špatné rozložení investic,
- neuplatnění marketingového řízení,
- nedostatky ve finančním řízení – cashflow (Smejkal & Rais, 2010).

Z časového hlediska můžeme dále rozlišovat postupné nebo náhlé krize. Postupná krize vzniká pozvolna, přičemž jsou zde různé náznaky nebo příznaky, které signalizují neobvyklý stav. Naopak náhlá krize je taková situace, která vznikne okamžitě nebo ve velmi krátkém časovém úseku. Jedná se například o požár, výbuch, pracovní úraz nebo ekologickou havárii (Veber & kol., 2009).

2.2 Krizový management

„Krizový management je ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jeho cílem je minimalizovat (zamezit) možnost vzniku krize nebo (v případě, že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků působení negativních krizových faktorů, obnova systému a jeho návrat do nového (vylepšeného) běžného stavu“ (Antušák & Vilášek, 2016).

„Je to soubor specifických přístupů, metod a nástrojů, které využívají řídicí pracovníci k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů, vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu“ (Antušák, 2009).

Krizový management je proces a řídicí model, používaný v mimořádných situacích. Zahnuje konkrétní činnosti jako je odhalování krizových signálů, předcházení možným negativním dopadům, přežití s minimální ztrátou a následně uplatňovat a kontrolovat činnosti s tím spojené (Sahin, Ulubeyli, & Kazaza, 2015).

Krizoví manažeři využívají svých zkušeností a znalostí ke zvládnutí specifických činností zejména k minimalizaci příčin vzniku krizových situací (preventivní fáze), při přípravě na činnosti (fáze korekce), zabránění vzniku a eskalaci (fáze postkrizové intervence), snížení zdrojů krizových situací a jejich negativního působení ve fázi redukce, a nakonec odstranění následků působení negativních faktorů ve fázi obnovy (Antušák, 2009).

Krizový management řadíme do skupiny „prediktivního projektového managementu“, který se zaměřuje na zvládání krizí, řízení rizik a na aktivní předcházení problémům (Antušák & Vilášek, 2016).

Dle Sahina, Ulubeyliho a Kazazi (2015) jsou cíle krizového managementu následující:

- informování o úrovni krize,
- věnovat určitý čas manažerům, aby definovali a vyhodnotili krizi,
- poskytovat alternativní metody ke zlepšení plánů pro útěk z krize,
- vytvářet schopný tým krizového managementu,
- vždy být připraven před možnými krizemi (Sahin, Ulubeyli, & Kazaza, 2015).

Základní funkce krizového managementu jsou založeny na základě vzájemně propojených činností. Obrázek 3 zobrazuje 5 funkcí krizového managementu, a to sice prevenci,

korekci, protikrizovou (krizovou) intervenci, redukci a obnovu (Antušák & Vilášek, 2016).

Obrázek 3: Pět funkcí krizového managementu



Zdroj: Antušák, 2009

Prevence se zakládá na organizačním zajištění a přípravě podniku na provádění takových činností, které zabraňují eskalaci hrozeb do krizí a krizových situací, dále pak k omezení jejich negativního působení.

Korekce se zabývá tvorbou takových podmínek, které minimalizují zdroje krizových situací a také tvorbou řešení k různým krizovým situacím.

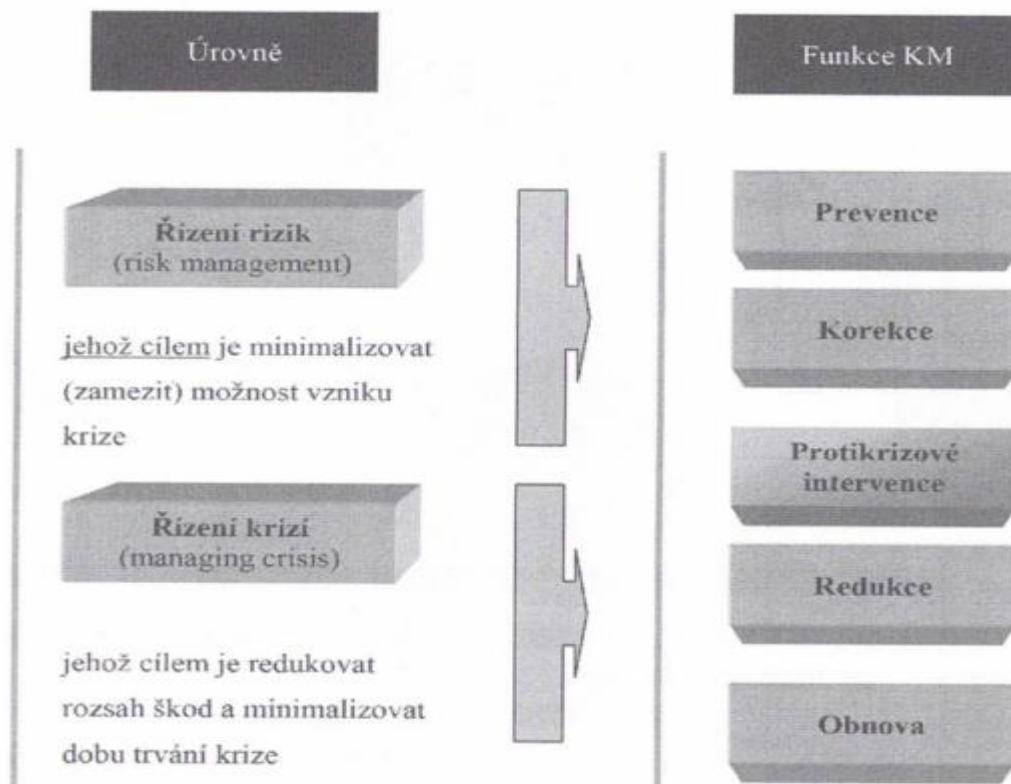
Protikrizová (krizová) intervence spočívá v zajištění proaktivních opatření, které vedou k zabránění vzniku krize nebo případně eskalace. Slouží ke stabilizaci situace a návrat do původního stavu bez výrazného působení krizových faktorů.

Redukce zabezpečuje realizaci opatření krizových plánů, redukci škod a ztrát, které byly způsobeny krizovou situací. Redukce je aplikována v průběhu trvání krize a v postkrizovém období.

Obnova je závěrečnou funkcí krizového managementu, kdy se vyznačuje likvidací následků způsobenou krizí. Cílem je návrat do běžného vylepšeného stavu (Antušák & Vilášek, 2016).

Proces krizového managementu lze na základě uvedených funkcí rozdělit na dvě vzájemně propojené úrovně, a to sice proces řízení rizik (Risk Management Proces) a proces řízení krizí neboli Managing Crisis Process. Na obrázku 4 jsou zobrazeny úrovně krizového managementu spolu s funkcemi (Antušák & Vilášek, 2016).

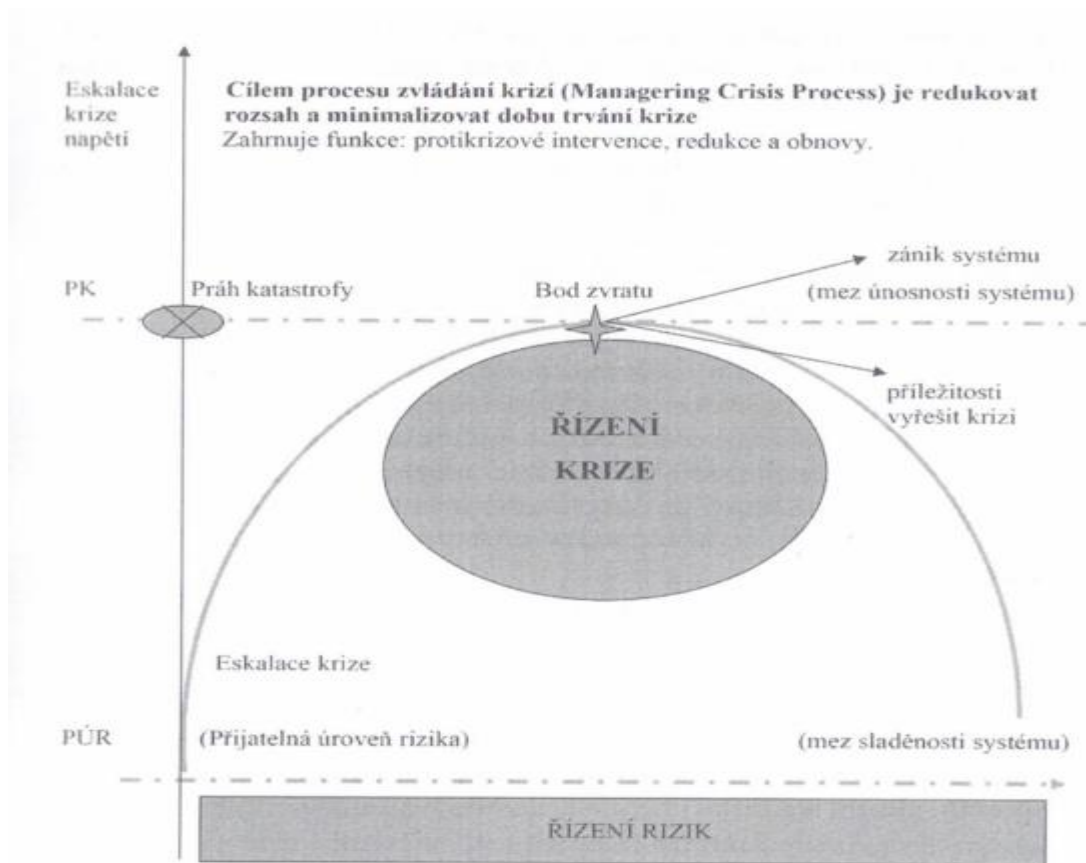
Obrázek 4: Dvě úrovně a pět funkcí krizového managementu



Zdroj: Antušák, 2009

Proces zvládnutí krizí je zobrazen na obrázku 5, kdy práh katastrofy (neboli mez únosnosti systému) představuje takovou úroveň ohrožení s trvalými následky, které nelze zvrátit. Bod zvrátu vyjadřuje takové stádium, kdy podnik buďto vyřeší krizi nebo dojde k zániku a krachu (Antušák & Vilášek, 2016).

Obrázek 5: Proces zvládnání krizí



Zdroj: Antušák, 2009

2.3 Krizové řízení

Krizové řízení je definováno jako „soubor faktorů, určených pro boj s krizemi a pro zmírnění skutečných škod způsobených krizí“. Krizový management zahrnuje 4 navzájem souvisejících faktorů: prevence, příprava, reakce a přezkoumání. Tyto faktory jsou začleňeny do běžně používaného třístupňového přístupu, který popisuje řízení krizí do tří fází:

- 1. fáze – předkrizová fáze zahrnuje prevenci před krizí a přípravu na potenciální krizi. Cílem je minimalizovat případné škody, které by měly vliv na organizaci.
- 2. fáze – fáze krize reprezentuje reakce na krizi, včetně reakce národní společnosti a stakeholders.
- 3. fáze – po nastání krize, která zahrnuje učení a přezkoumání (Coombs & Laufer, 2018).

Dále můžeme krizové řízení definovat jako proces, v němž jsou získávány a vyhodnocovány ukazatele krize z hlediska potenciální krize a tam, kde je to nutné, jsou přijata a používána opatření, která zažívají minimální ztráty ve stavu krize. V tomto smyslu vyžaduje krizové řízení rychlé a efektivní rozhodování a okamžitou korekci odchylek (Fener & Cevik, 2015).

„Krizové řízení i řízení rizik by se měly stát, v návaznosti na strategické řízení podniku, součástí podnikových činností každé organizace.“ (Zuzák & Königová, 2009).

Hálek (2008) ve své publikaci *Krizový management* uvádí základní obecné zásady organizace krizového řízení. Patří sem:

- identifikace skutečných příčin krize,
- jmenování krizového managementu,
- krátkodobá centralizace pravomocí v jeho rukou,
- realizace komplexu ozdravných opatření (Hálek, 2008).

Vliv každé krize má na podnik negativní důsledky, stejně tak na okolí podniku. Podniky postižené krizí se snaží eliminovat následky a dostat se zpět do rovnovážného stavu či dojít ke zlepšení (Zuzák & Königová, 2009).

Krizové řízení vyžaduje systematické rozhodování a založení týmu, který bude používat tato rozhodnutí a schopnost, co nejdříve přijímat nová rozhodnutí o dosažení výsledků (Fener & Cevik, 2015).

Rozhodujícím faktorem při krizi bývá čas. Čím je delší čas působení krize, tím jsou stále větší škody a dochází ke zhoršování situace podniku. Krizové řízení napomáhá včas a rychle řešit současnou či nastávající krizi (Zuzák & Königová, 2009).

Cíle krizové řízení lze charakterizovat takto:

- identifikovat typy krizí, které by mohly ovlivnit rozhodující osoby a informovat je o procesu krize,
- umožnit manažerům identifikovat a posoudit krizi,
- poskytnout manažerům několik technik při vytváření krizových únikových plánů,
- poskytnout manažerům potřebnou kvalifikaci, pro co nejlepší řešení krize (Fener & Cevik, 2015).

Dle Hála (2008) existují 2 typy protichůdných cílů:

1. revitalizace podniku = provést taková opatření, která zabrání rozšíření krize a zabrání tak případnému zániku podniku. Zachování zaměstnanosti bývá obvykle kritériem při revitalizaci organizace.
2. zánik (likvidace) podniku = rozhodnutí o ukončení činnosti, tzn. výmaz z obchodního rejstříku. Při likvidaci podniku bývá hlavním kritériem získání finančních prostředků (Hálek, 2008).

Existuje celá řada faktorů, které ovlivňují řízení podniku, včetně jeho způsobu. V některých případech je zvládnutí krize nad síly managementu či nemají dostatečný odstup. Mezi faktory ovlivňující řízení podniku můžeme například řadit velikost podniku, ekonomickou sílu podniku, organizace, obrat atd. Management má možnost rozhodnout se, jakým způsobem bude řídit krizi a celkově reagovat na symptomy.

Způsoby řízení krize:

1. Řízená krize
2. Částečně řízená
3. Neřízená krize (Umlaufová & Pfeifer, 1995).

2.3.1 Prvky krizového řízení

Ačkoliv každá krizová situace je jedinečná, existují 3 základní kroky, které lze uplatnit při řešení krizové situace. Jedná se o analýzu ohrožení organizace, dále stanovení krizové strategie a posléze realizace této strategie. Uvedené prvky lze aplikovat na všechny typy podniků, nehledě ke sklonu ke krizím.

Analýza ohrožení

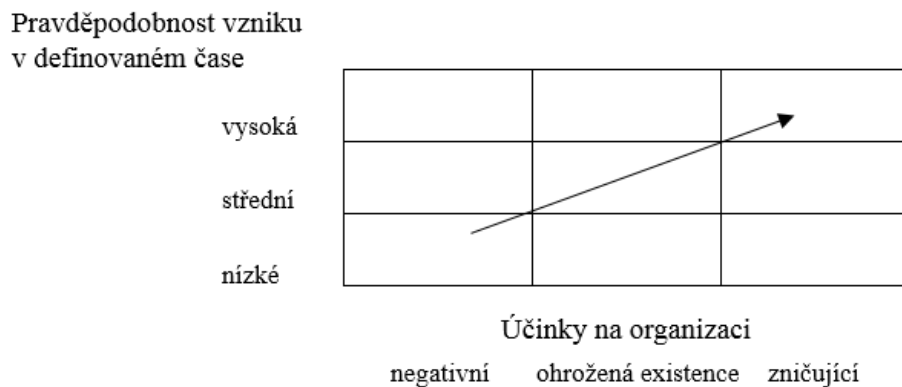
Z různých průběhů krizového procesu vyplývá, že nejvíce účinná je prevence. Je důležité zasáhnout a odstranit příčiny krize předtím, než by se mohly rozšířit a více prohloubit krizi.

1. Potenciální zdroje krize – prvním krokem je provést analýzu všech případných rizik, které mohou být uvnitř nebo vně podniku. Uvnitř podniku mohou vzniknout materiálové a surovinové krize, ve výrobě, finanční, personální, know-how krize či i krize managementu. Do krizí vně organizace řadíme odbytovou krizi, v konkurenci, krizi dodavatele, zákazníka nebo krizi způsobenou změnou legislativy.

2. Příznaky krizových projevů – zjistit, jaké jsou symptomy krize (stížnosti zákazníků, stagnace odbytu, nedostatečná zásoba materiálu, ...). Krize se již nachází v latentní fázi.
3. Časový horizont – stanovení úměrného časového horizontu vzhledem k dlouhodobým a střednědobým plánům.
4. Stupeň pravděpodobnosti vzniku – na základě znalosti možných příznaků určit, jaká je pravděpodobnost překročení fáze z potenciální do akutní.
5. Stanovení účinků a intenzity – jaké účinky krize mají vliv na organizaci (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2001).

Zpracovanou analýzu ohrožení podniku zobrazíme v krizové matici, která mimo jiné vnáší představu o celkovém stádiu ohrožení podniku, kdy platí, že celkové ohrožení roste s počtem předpovídaných krizových případů. Krizová matice na obrázku 6 zachycuje vztah mezi pravděpodobností vzniku v definovaném čase a účinků na organizaci, přičemž velmi silně ohrožená organizace se nachází v pravé horní části, nejméně pak v levé dolní části (Šuleř, 1995).

Obrázek 6: „Krizová matice“



Zdroj: Šuleř, 1995

Stanovení krizové strategie

Krizovou strategii lze vyvodit na základě krizové matice, přičemž strategii můžeme zvolit z následujících:

- **písmeno T** = zvládnutí krizových situací – spíše nepravděpodobné, slabý účinek (př. vývoj koncepcí ad-hoc, tzv. trouble shooting – „odstřelení problémů“, až po jejich vzniku, lze řešit operativně),

- **písmeno A** = omezení celkového ohrožení podniku, a to především díky přípravě alternativních krizových plánů pro zvládnutí krizových situací, které ovšem neo-ohrožují existenci podniku (spíše nebo průměrně pravděpodobné),
- **písmeno O** = odstranění ohnisek potenciálních krizí (ohrožují existenci podniku), zajištění bezpečnosti podniku, eliminace potenciálních krizí (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2001).

Obrázek 7: Možné krizové strategie

Pravděpodobnost vzniku v definovaném čase		Účinky na organizaci		
		negativní	ohrož. existenci	zničující
vysoká	A	O	O	
střední	T	A	O	
nizká	T	A	O	

T - „trouble shooting“, A - alternativní plány, O - odstranění ohniska krize

Zdroj: Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001

Z obrázku 7 vyplývá, že by se podnik měl nejvíce zajímat o Alternativní plány a Odstranění ohnisek krize, jelikož jejich výskyt je vysoce pravděpodobný a účinky jsou pro podnik ohrožující, až přímo zničující.

Realizace krizové strategie

Jedná se o základní 3 body:

- 1) Odstranění ohnisek krize, kterou lze provést buďto dodatečnými investicemi nebo „opuštěním“ výrobků nebo procesů, které jsou ohroženy.
- 2) Omezení celkového ohrožení, které lze snížit díky včasnému rozpoznání krizového vývoje, zamezením eskalace nebo alternativními krizovými plány.
 - a) Včasné rozeznání krizových vývoju – systém výstrah (klasické plánování, porovnání plánovaných a skutečných hodnot, seznam indikátorů, které přímo souvisejí s nabídkou podniku (př. pohyb zakázek v oboru).
 - b) Zamezení eskalace – stanovit takový postup, jehož cílem je zabránění krize. V rámci strategického plánování s pomalu vznikající krizí mohou být zohledněny

následující opatření: zaměřit se na výrobky méně náchylné ke krizím, podpora vývoje nových výrobků, finanční prostředky potřebné k odstranění krize, opatrné plánování výroby výrobků, které jsou náchylné ke krizi a změny v investičních plánech.

- c) Krizové (alternativní) plány – pokud krize vznikne v krátkém nebo středně dlouhém časovém období, nemohou být zohledněny ve strategickém plánu. V tomto případě je účinná pouze rychlá realizace předpřipravených (alternativních) plánů. Každý krizový plán určuje automatická řešení předvídatelných situací, zmapování prostředků zvládnutí krize, definici rolí aktérů zvládnutí krize a vztahů mezi nimi, personální obsazení krizového štábu a spolupracovníků a pravidla krizové komunikace.
- 3) Zvládnutí krizové situace je možné hlavně díky dobré pověsti (image) a „trouble shootigu“ (rychlý příjem závěrů a pružná reakce na situace) (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2001).

2.3.2 Krizový plán

Již od samého počátku krize a katastrofy sužovaly lidstvo. Plánovat neznámou „katastrofu“ je relativně nový manažerský jev. Jedná se o plánovací proces, který se vyrovná s jinak nepředstavitelnými krizemi, které se mohou vyskytnout v organizaci rychlostí světla. Plánování krizového řízení je důležité ke stanovení možných ohrožení organizace a metod, které slouží k řešení těchto hrozeb. Řízení krizí řeší otázku, jak se vypořádat s krizí, pokud krizová situace nastane. Zdánlivě malé narušení, jako je ztráta výkonného ředitele společnosti, má nemalý vliv na podnikání (Sennewald & Baillie, 2016).

„Krizový plán je souborem postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy“ (Smejkal & Rais, 2010).

„Obecné zásady pro každou událost určují cíl, jehož má být dosaženo, posloupnost rozhodnutí a zásahů, které mají být v případě události provedeny. Obecné zásady dále určují sestavu údajů, které umožní provést tato rozhodnutí a zásahy. Rozhodnutí a zásahy jsou pro každou událost, která bude v krizovém plánu zpracována, řazeny postupně v přibližně chronologickém sledu“ (Zuzák & Königová, 2009).

Hálek (2006) rozděluje krizový plán do 4 etap:

1. Vyhlášení krizového stavu a zajištění pořádku – v této etapě je zejména důležité vytvořit důvěru, tvorba pracovních týmů, provedení analýzy v různých oblastech a uplatnění krátkodobých opatření.
2. Zastavení pádu – tato etapa obsahuje eliminaci ztrátových zákazníků a výrobků, zlepšení organizačního uspořádání, zkvalitnění průběhu zpracování zakázek, zapojení lidí a zpracování krizového rozpočtu.
3. Trvalý tlak – i přes počáteční výsledky je nutné nadále vyvíjet nátlak. Je důležité průběžně provádět hodnocení krizového plánu a jeho stanovených parametrů a hodnocení krizového řízení po 100 dnech.
4. Restrukturalizace a návrat ke standardnímu řízení – poslední etapa zahrnuje sjednocení managementu firmy, strategický řez firmy, změnu fungování organizace s orientací na trh a návrat ke standardnímu řízení (Hálek, 2006).

Krizový plán slouží k eliminaci a snižování rizika a především ke schopnosti podniku reagovat rychle a efektivně na nastalou událost (Zuzák & Königová, 2009).

Každý krizový plán vymezuje automatická řešení předvídatelných situací, zmapování prostředků ke zvládnutí krize, definovat role aktérů k zvládnutí krize a vztahů mezi nimi, personální obsazení a pravidla krizové komunikace (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001).

Obsahem krizového plánu by měly být všechny možné dostupné informace, které jsou potřebné ke zvládnutí krize. Důraz je ovšem kladem na stručnost a jasnost dokumentu (Zuzák, & Königová 2009).

Krizový plán by měl zahrnovat, jak zvládat krizové situace jako jsou:

- pracovní spory s prvkem násilí,
- záplavy,
- požáry,
- výbuchy,
- náhlá smrt nebo nemoci vedoucích pracovníků,
- hurikány, zemětřesení, tornáda (v případě některých zahraničních států).

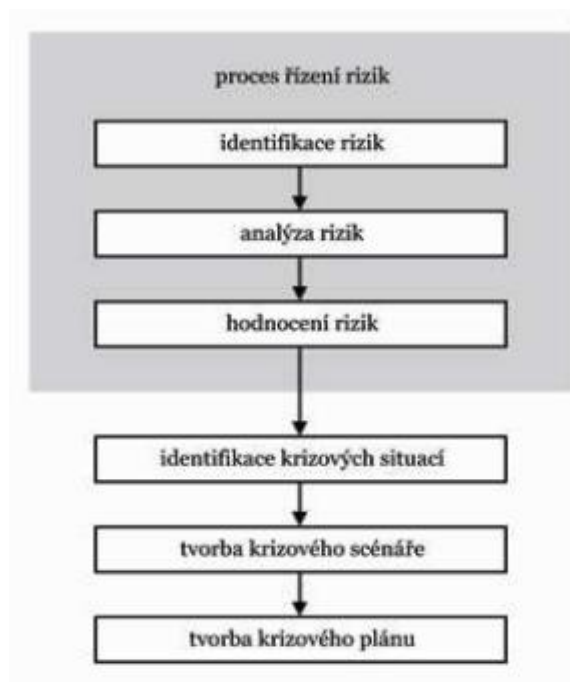
Seznam událostí je neomezený, stejně jako okolnosti a události, které nikdy nebudou podobné. Úkolem týmu krizového řízení je řešit tuto hrozbu před, během a po jejím vzniku (Sennewald & Baillie, 2016).

Krizový plán ve většině případů není v organizacích využíván. Avšak podniky, které jsou na krizi připraveni a mají stanovený krizový plán, dokáží krizové situace lépe zvládat, vyskytují se méně často a díky tomu podniky dosahují i lepších finančních výsledků (Zuzák & Königová, 2009).

Součástí podnikového krizového plánu je krizový scénář. Krizový scénář je písemný dokument obsahující možné ohrožující situace, které jsou zachyceny v průběhu času a prostoru. Krizový plán popisuje řešení krizových situací a opatření ke zvládnutí těchto událostí (Zuzák, & Königová, 2009).

Krizový scénář a krizový plán je výsledkem analýzy rizik podniku. Zjednodušený proces tvorby scénáře a plánu je znázorněn na obrázku 8 (Zuzák & Königová, 2009).

Obrázek 8: Zjednodušený proces tvorby krizového scénáře a krizového plánu



Zdroj: Zuzák & Königová, 2009

Integrace řízení rizik je důležitá ve všech podnikových činnostech. Jedná se o neustálý, systematický a proaktivní přístup, který je nedílnou součástí k řízení provozních a strategických rizik, při zachování provozní efektivity. K identifikaci rizik se řadí jako nejvhodnější například brainstorming či skupinová diskuze, jehož výsledkem se sestavení seznamu rizik, které by mohly být pro podnik ohrožující. Matice rizik (obrázek 6) zachycuje vnitřní a vnější rizika (Zuzák & Königová, 2009).

2.3.3 Finanční řízení za krize podniku

V případě, že se podnik dostane do závažných finančních problémů, je vhodné stanovit jakou formou se bude podnik bránit, aby nedošlo k finanční krizi a úpadku podniku. Nejlepší možnou obranou při finančních potížích, jako je předluženost či insolventnost, je finanční zdraví. Finanční zdraví závisí na uspokojivém finančním stavu (likvidita a rentabilita) (Synek & kol, 2007).

Symptomy blížící se finanční krize:

- zpožděné platby dodavatelům,
- pokles odbytu, růst zásob, která zvyšuje vázanost finančních prostředků,
- růst cen vstupů, mezd, úroků, která způsobuje pokles rentability tržeb a kapitálu,
- vyčerpání vlastních likvidních zdrojů a čerpání úvěrů,
- zadlužení podniku (Synek & kol, 2007).

Pro rozpoznání blížící se finanční krize je důležitá kontrola všech finančních plánů, sledování odchylek od plánu, šetření příčin a stanovení opatření k nápravě do stabilního stavu (Synek & kol, 2007).

Jednou z metod, jak stanovit finanční zdraví podniku je provedení finanční analýzy. Na základě dat z rozvahy a výkazu zisků a ztrát stanovíme situaci podniku pomocí poměrových ukazatelů. Jedná se o tyto poměrové ukazatele: likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

Ukazatele likvidity vyjadřují platební schopnost podniku (solventnost). Označuje, jak moc obtížné je transformovat majetek na peněžní prostředky. Ukazatele likvidity jsou:

- a. Pohotová likvidita, kdy hodnota by měla být v rozmezí 1-1,5, s tím, že pokud hodnota překračuje mez 1,5 máme zbytečně mnoho peněz. Jedná se o poměr oběžných aktiv snížené o zásoby a krátkodobými závazky. Důležité je porovnat pohotovou likviditu s běžnou.
- b. Běžná likvidita vyjadřuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Běžná likvidita by se měla pohybovat kolem hodnoty 2-2,5. Nižší hodnota vyjadřuje problémy s platební neschopností. Vysoká hodnota vysoké náklady a nízké výnosy. Vypočítá se jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků.
- c. Peněžní likvidita se vypočítá jako podíl peněžních prostředků a krátkodobých závazků, s tím, že by hodnota měla být nižší než 1, jinak peníze nejsou využity (Valach & kol, 1999; Krutina & Novotná, 2014).

Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti) lze obecně stanovit jako poměr zisku k vybrané základně. Základními ukazateli rentability jsou:

- a. Rentabilita aktiv neboli celkového kapitálu (ROA), která se používá při hodnocení a celkovém posouzení efektivnosti podniku. Vypočítá se jako podíl zisku před zdaněním a úhradou úroků (EBIT) k celkovému majetku.
- b. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu, který vložili do podnikání vlastníci. Vypočítá se jako podíl EBITu a vlastního kapitálu.
- c. Rentabilita tržeb (ROS) je dána poměrem EBITu a tržeb.
- d. Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) je dána poměrem EBITu a investovaného kapitálu (Valach & kol, 1999; Krutina & Novotná, 2014).

Ukazatele zadluženosti vyjadřují, v jaké míře podnik financuje podnik z cizích zdrojů. Ukazatele zadluženosti jsou následující:

- a. Celková zadluženost vyjadřuje poměr celkových závazků a celkových aktiv.
- b. Ukazatel úrokového krytí vyjadřující kolikrát zisk převyší placené úroky. Vypočítá se jako EBIT/nákladové úroky (Valach & kol, 1999).

Ukazatele aktivity ukazují, jak efektivně je používán majetek k tvorbě tržeb. Do těchto ukazatelů zahrnujeme:

- a. Doba obratu zásob vyjadřuje, kolik dní jsou zásoby v podniku, přesněji od přijetí na sklad až po prodej. Vypočítá se jako podíl průměrné zásoby a tržeb/360.
- b. Doba obratu aktiv vyjadřuje celkové využití majetku a počet obratu aktiv za 1 rok. Je dán podílem tržeb a aktiv.
- c. Doba obratu pohledávek stanovuje za jak dlouhé období jsou v průměru pohledávky splaceny odběratelem. Výpočet: (krátkodobé pohledávky/tržby) * 360
- d. Doba obratu závazků stanovuje dobu, po kterou závazky nejsou uhrazeny, tzn. od vzniku po jejich úhradu. Výpočet: (krátkodobé závazky/tržby) * 360 (Valach & kol, 1999; Krutina & Novotná, 2014).

Jednotlivé ukazatele finanční analýzy mají široké spektrum využití. Jednak pomocí poměrových ukazatelů můžeme provádět mezipodnikové srovnání, ale také mohou predikovat možné vypuknutí krize. Na základě hodnot ukazatelů můžeme zjistit, ve které oblasti jsou mezery, a tak provést potřebná opatření.

Na základě výsledků poměrových ukazatelů můžeme odvodit tzv. bankrotní (bonitní) modely, které slouží pro odhadnutí finanční situace podniku. Bankrotní indikátory určují,

zda je podnik schopen dostát svým závazkům. Mezi bankrotní indikátory řadíme například Altmanův index neboli Z-skóre nebo IN index, který je sestaven pro české podmínky (Krutina & Novotná, 2014).

Altmanův index (Z-skóre) je jedním z nejpoužívanějších modelů, který zobrazuje finanční zdraví podniku. Hodnota koeficientu Z se dělí do tří skupin:

- $Z < 1,2$ – hodnota Z je menší než hodnota 1,2, označuje hrozbu bankrotu,
- $1,21 < Z < 2,89$ – tento interval značí šedou zónu,
- $2,9 < Z$ – pokud hodnota Z překročí hodnotu 2,9, podnik je ve výborném finančním zdraví (Krutina & Novotná, 2014).

Výpočet Altmanova indexu:

$$Z = 3,107 * \frac{EBIT}{aktiva} + 0,998 * \frac{tržby}{aktiva} + 0,42 * \frac{tržní hodnota vl. kapitálu}{účetní hodnota dluhu} + 0,847 * \frac{zadržené výděvky}{aktiva} + 0,717 * \frac{pracovní kapitál}{aktiva}$$

Zdroj: Krutina & Novotná, 2014

Pokud se podnik dostane do finanční tísně, měl by provést některá opatření, která vedou k překonání finanční krize. Jedná se hlavně o snížení oběžného majetku (omezení výroby, domáhat se svých pohledávek, prodej nepotřebných zásob), který podnik využije na financování svého dluhu. Dále snížení stálých aktiv (prodej nepotřebných strojů, vybavení, pozemky, popřípadě i jednotlivé závody), obnovení rentability pomocí snižování nákladů (nepřijímat nové pracovníky, omezení veškerých výdajů) a nakonec vypracovat plán restrukturalizace a jeho zrealizování (Synek & kol, 2007).

2.3.4 Preventivní doporučení

Každý manažer by měl krizovým situacím spíše předcházet, než-li řešit již nastalou krizi, která je pro podnik vysoce nákladná. Existují všeobecná ochranná opatření:

- zavedení bezpečnosti práce, systému řízení jakosti,
- vymezení pravomocí a odpovědností,
- nastavení vnitřního kontrolního systému,
- nastavení informačního systému (dle Víchové, Hromady a Řeháka (2017) je v České republice využíváno velké množství informačních systémů na podporu krizového řízení. KRIZDATA je aplikace, která poskytuje údaje o potřebných

dodávkách nebo službách, které dodavatelé zaznamenali a jsou schopni zajistit překonání nebo likvidaci následků krize),

- systematické analýzy okolí firmy, ... (Veber & kol, 2009).

V rámci protikrizové preventivní aktivity podnik musí realizovat řadu opatření s cílem prevence. Jedná se o systém včasného varování, monitoring a analýzy potenciálních rizik a nežádoucích situací, a nakonec kontrolní akce (Veber & kol, 2009).

Systém včasného varování

„Systém včasného varování je systémem, který na základě symptomů včas identifikuje změny v podnikovém okolí a uvnitř podniku, z nichž hrozí podniku nebezpečí“ (Zuzák & Königová, 2009).

Dle Vebera & kol. (2009) je systém včasného varování preventivní nástroj, který slouží k monitorování především vnějších situací a hodnocení možného negativního vlivu na podnik. Hlavním cílem je upozornění na změny v okolí podniku, zejména na ty změny, které představují pro podnik hrozbu (Veber & kol. (2009).

„Systém včasného varování musí být založen na široké základně informačních kanálů směřujících do podnikového centra (center), kde dojde k vyhodnocení signálů a ke zpracování návrhů nebo přímo k realizaci dalších opatření“ (Zuzák & Königová, 2009).

Hlavní účel tvorby systému včasného varování je:

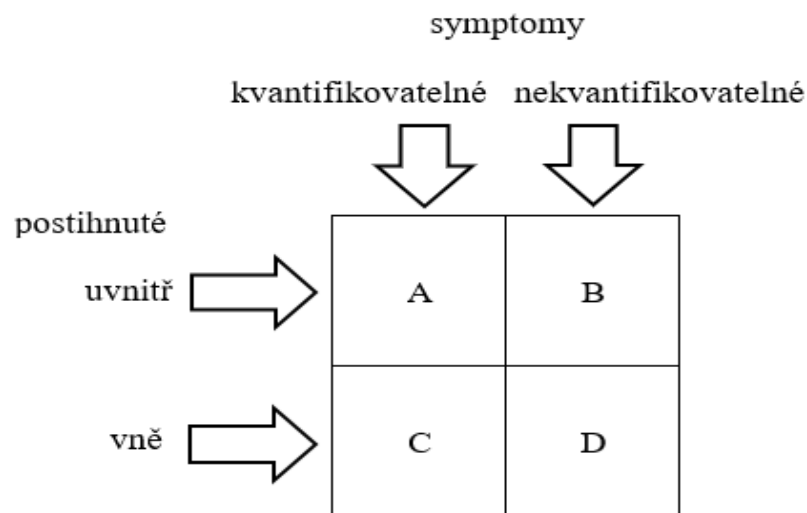
- 1) včas zaznamenat změny v okolí a uvnitř podniku,
- 2) rychlý přenos informací o vzniku změny,
- 3) identifikace, analýza a hodnocení změny (dopad změny a další vývoj do budoucna),
- 4) zajištění příčiny a následná opatření (Zuzák & Königová, 2009).

Na obrázku 9 je zobrazena struktura systému včasného varování. Tato struktura je souborem kvantifikovatelných a nekvantifikovatelných (měkkých) signálů z vnitřního a vnějšího prostředí. Matice struktury podnikového systému včasného varování je rozdělena do 4 segmentů:

- Segment A = zahrnuje kvantifikovatelné údaje, které vznikají uvnitř podniku. Tyto kvantifikovatelné ukazatele poskytují informace o minulém stavu, přičemž každý podnik má řadu evidencí a vnitropodnikových ukazatelů. Ukazatele, které se týkají klíčových procesů, jsou pro podnik nejvýznamnější.

- Segment B = tento segment zahrnuje nekvantifikovatelné údaje uvnitř podniku, které představují měkké (slabé) signály. Tyto signály jsou lépe identifikovatelné na nejnižším a středním stupni řízení než u top managementu. Jedná se například o problémy na pracovišti, špatné organizaci činností, nedostatečně vymezené pravomoci atd.
- Segment C a D = zaměření na vnější okolí, které dělíme na 2 základní oblasti, a to sice u konkurentů a ve „všeobecném“ okolí. Změny, které nastanou, zaznamenává samotný podnik nebo i stakeholders (Zuzák & Königová, 2009).

Obrázek 9: Struktura podnikového systému včasného varování



Zdroj: Zuzák & Königová, 2009

Monitoring a analýzy potenciálních rizik a nežádoucích situací

Ve všech oblastech podniku by se měla provádět analýza rizik, a to z různých hledisek – ekologické, bezpečnostní, informační, nákupní, prodejní, ekonomické atd. Registr (nežádoucích) situací slouží k přehledu možných rizikových a také nežádoucích situací, s tím, že každý registr je uzpůsoben dle charakteru daného podniku. Avšak ne vždy bude registr plně kompatibilní, proto je nutná jeho pravidelná aktualizace dle vlivu praktických zkušeností, které na podnik působí (Veber & kol., 2009).

Kontrolní akce

Kontrolní akce jsou důležitým zdrojem informací o možných rizicích či ohroženích. Lze realizovat pravidelně nebo cíleně. Pravidelná kontrola může probíhat denním hodnocením hlavních klíčových indikátorů výkonnosti podniku, která se odvíjí od charakteru

činnosti podniku. Dále prostřednictvím pravidelných porad, které se konají za určité časové období (měsíc). Oproti tomu cílené kontrolní akce se zaměřují na rizikové oblasti (Veber & kol., 2009).

Veber & kol. (2009) dále uvádí firemní komunikaci jako součást preventivních protikrizových opatření. Zaměstnanci by měli být včas informováni o všech důležitých skutečnostech a o připravovaných změnách (Veber & kol., 2009).

2.3.5 Možnosti řešení krize

Při vypuknutí krize neexistuje žádná univerzální metoda či návod, jak postupovat. Krizi je potřeba se přizpůsobit v závislosti na její příčině a také jakého charakteru se týká. Podnikatel se dle dopadu krize na podnik následně rozhoduje, jaký způsob řešení krize je nejlepší. Cílem může být přežití podniku, zrušení části či snížení stavu zaměstnanců nebo celková likvidace podniku, kdy je pro podnik výhodnější ukončit činnost a případně splatit své závazky.

Možnosti řešení krize stanovil Veber & kol. (2009) následovně:

Podnikové aktivity zaměřující se na krizový management by měly směřovat k ochraně či vyvarování se krizovým situacím, avšak není možné se takovýmto situacím plně vyhnout. Nicméně pro krizi, ať už věcného či ekonomického charakteru, existují obdobné postupy řešení, které snižují nežádoucí účinky dopadu na podnik. Základní postupy řešení krizové situace:

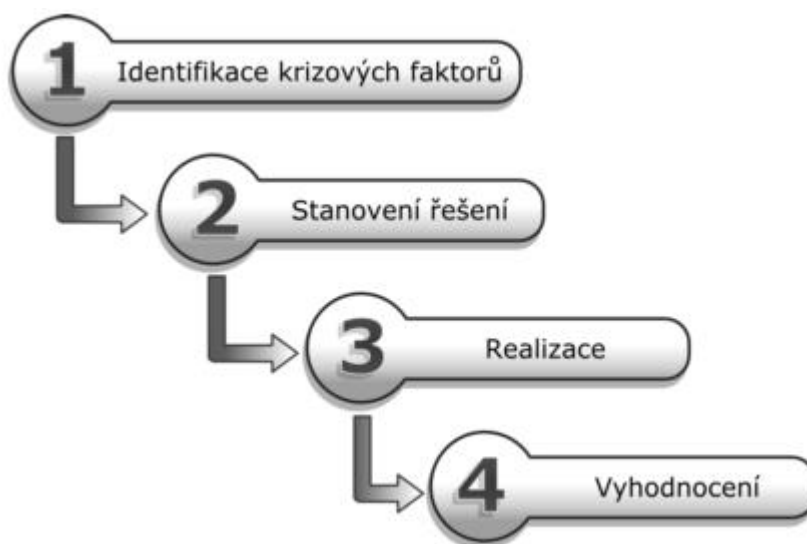
- zajištění a vymezení nežádoucí situace,
- vyhodnocení krizové situace a rozhodnutí o jejím řešení,
- opatření ke zmírnění či snížení negativních účinků krize,
- (scénáře) řešení krizové situace,
- komunikace v krizové situaci,
- obnova, revitalizace firmy (Veber & kol., 2009).

Okamžik zjištění nežádoucí situace je prvním impulsem k jejich řešení. Ať již u náhlé krize typu požáru nebo v případě finanční krize, kdy je situace složitější, musí být každá nežádoucí krize posouzena, zda-li se jedná o krizi, která neohrožuje podnik či zda má potenciál vážným způsobem podnik poškodit. Prvotním cílem je zvolit taková opatření a zásahy, které eliminují nežádoucí situaci (Veber & kol., 2009).

Postup řešení krize stanovil Hálek (2008) ve čtyřech krocích, který je znázorněn na obrázku 10:

1. Identifikace krizových faktorů (tzv. krizový potenciál) – podle účinku dělíme krizové faktory do 3 stupňů, a to sice mírné (krádež, dopravní nehoda), výrazné (přírodní katastrofy) a zničující (teroristické útoky). V oblasti prevence odhaduje pravděpodobnost vzniku krize, kterou dělíme na mírnou (do 33 %), střední (33-66 %) a vysokou (66-100 %).
2. Stanovení řešení – způsoby řešení krize jsou stanovené do 3 základních bodů:
 - a. náprava podstaty – inovace, rozšíření na nové trhy atd.,
 - b. opuštění oblasti – diverzifikace, zastavení části výroby,
 - c. oslabení dopadů – neboli „polštář“, změna reklamy či nové prodejní taktiky.
3. Realizace.
4. Vyhodnocení – korektura řešení.

Obrázek 10: Postup řešení krize



Zdroj: Hálek, 2008

Konkrétní případy řešení krizí v určitých situacích:

1. Požár – uhašení pomocí hasících přístrojů, přivolání IHS.
2. Ekonomické výkyvy – zajištění různých opatření vedoucích k nápravě.
3. Nezávažné nežádoucí situace – nevzniká povinnost informovat správní orgány v případě vzniku takové to situace ani hlášení externím zásahovým systémům.
4. Závažné nežádoucí situace – nutnost hlášení správním orgánům a externím zásahovým systémům (Veber & kol., 2009).

Opatření ke zmírnění účinků krize nejsou v některých situacích zapotřebí. Nicméně ve většině případů je nutné zvolit možnosti, zda-li přijmout provizorní opatření či pohotovostní plán (Veber & kol., 2009).

V každé firmě by měl být vypracován havarijný plán pro případ řešení havárií, který se však liší v závislosti na povaze krizové situace (Veber & kol., 2009).

Při vzniku krizové situace je velmi důležité, aby byli všichni zaměstnanci dostatečně informováni. Interní komunikace se proto nesmí podceňovat a podnik by měl poskytovat vhodné informace o krizi zaměstnancům i nejbližšímu okolí podniku (Veber & kol., 2009).

Závěrečným řešením krizové situace může být buďto obnova či zánik. Pokud podnik dokáže zvrátit nežádoucí situaci a zachránit podnik, musí dále připravit postup, který stanoví další kroky k obnově a následné revitalizaci. V případě nezvládnutí krizové situace podnik ukončí svou činnost s tím, že cílem je splacení všech závazků.

2.4 Krize v malém a středním podniku

Malým či středním podnikem se označuje podnikatelský subjekt, který zaměstnává maximálně 50 zaměstnanců (malý podnik) nebo maximálně 250 zaměstnanců (střední podnik). Roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR, popřípadě bilanční suma roční rozvahy je maximálně 43 mil. EUR. U malého podniku nesmí roční obrat nebo bilanční suma přesáhnout 10 mil. EUR (CzechInvest, 2014).

Malé i střední podniky mají silnou tendenci, že se dostanou do krizové situace a často krizím nakonec podlehnou. Je důležité uvědomit si problémy spojené se zvětšováním podniku a najít takové řešení, aby nepodlehli krizi (Zuzák & Königová, 2009).

Dle několika autorů jsou formulovány odlišné růstové modely podniku:

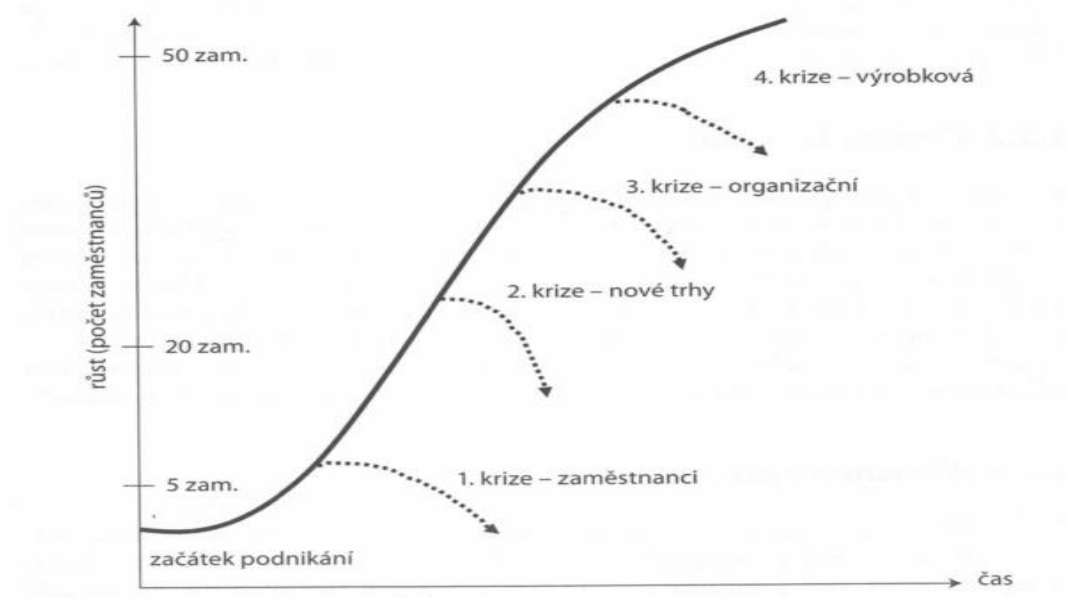
- 1. Upravená růstová křivka podle Graye a Burnse** – úspěšnému podnikateli se daří již na počátku jeho podnikání a dosahuje zisku, proto má sklony se rozšiřovat a tím zaměstnávat více lidí. Od typu rodinného podniku se postupně dostává na podnik s několika zaměstnanci, přičemž tento růst je doprovázen 4 krizovými obdobími (obrázek 11).

- a. Krize – zaměstnanci: při zvětšování podniku je nutné zvyšovat počet pracovníků. Odráží se to však v loajalitě, motivaci, v nákladech apod.

Se zvyšujícím se počtem zaměstnanců se role podnikatele mění na manažera, proto je důležité, aby se více zabýval organizováním, vedením lidí a rozhodováním. Při setrvání v roli podnikatele (majitele) může podnik ohrozit a dostat ho až do krize. Podnikatel by se měl tedy zabývat činnostmi manažera nebo najmou kompetentní osobu, která tyto činnosti zajistí.

- b. Krize – nové trhy: nastává v takovém období, kdy současný trh a okruh zákazníků limituje podnik k dalšímu růstu a podnik musí svou činnost rozšířit na nové neznáme trhy. Jedná se především o rozšiřování poboček a oslovení nové skupiny zákazníků. Podnikatel však nemá dostatečné znalosti o novém trhu a nezná možné odlišnosti, proto může ohrozit činnost podniku. Dalšími překážkami jsou bariéry vstupu do odvětví ohrožující podnik.
- c. Krize – organizační: při růstu podniku již podnikatel nestačí podnik řídit sám, proto je nutné delegovat část pravomocí na další manažery. Dalším řešením je přenechání manažerské pozice a zaujetí pouze role vlastníka, který se zabývá pouze zásadními otázkami.
- d. Krize – výrobová: přesycení trhu stávajícími výrobky je poslední krizí v počátečním období růstů. Podnik by měl rozšířit sortiment, výrobky nebo služby, ovšem nese riziko nezájmu spotřebitelů (Zuzák & Königová, 2009).

Obrázek 11: Upravená růstová křivka



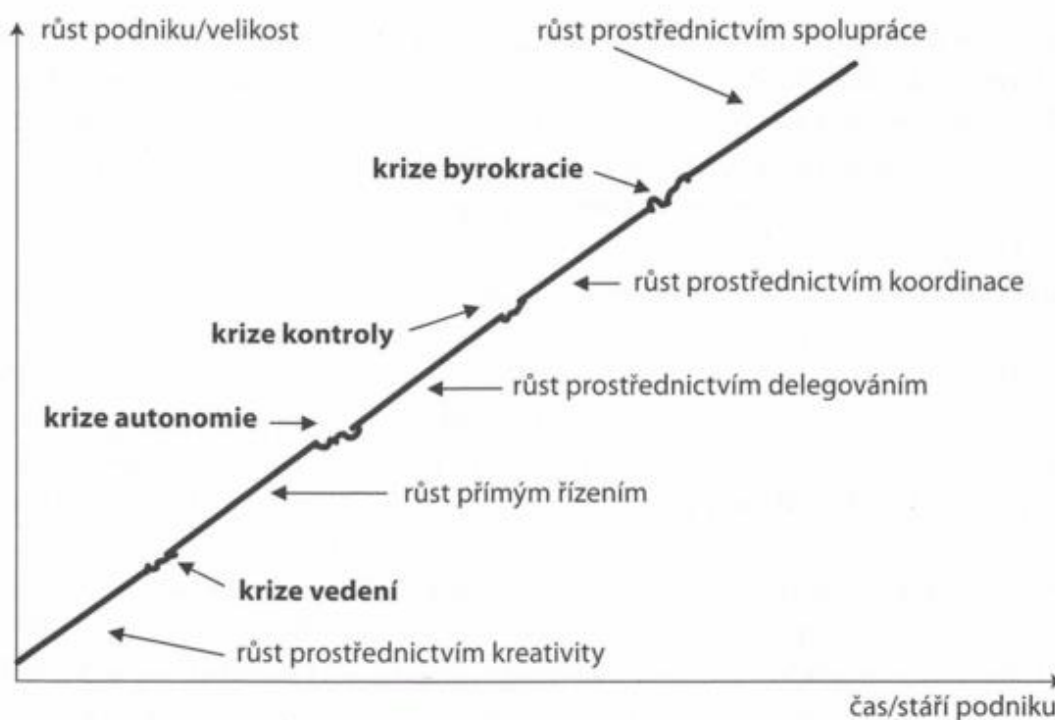
Zdroj: Zuzák & Königová, 2009

2. Greinerův model

Obdobně jako model růstu dle Graye a Burnse definoval čtyři fáze krize Američan Greiner (viz obr. 12):

- Krize vedení vzniká na základě zařazení „cizích“ osob do podniku než rodinných příslušníků. Nejsou jasně nadefinované cíle, organizační zmatky, klesá motivace zaměstnanců a může dojít k nepochopení zadaných úkolů manažerem.
- Na krizi autonomie působí vznik formální struktury fungující na základě centralizace řízení manažerem. Manažer nevyužívá potenciálů svých zaměstnanců a nepodporuje jejich rozvoj, díky tomu může dojít k přetížení managementu.
- Krize kontroly se týká delegování pravomocí, kdy vlastník podniku ztrácí přímou kontrolu a tato krize následně vede až k chaosu.
- Krize byrokracie, která vzniká vzrůstající velikostí podniku, obsahuje zvyšování složitosti a struktury podniku (Zuzák & Königová, 2009).

Obrázek 12: Greinerův model



Zdroj: Zuzák & Königová, 2009

3. Albachův výzkum

Výsledek dle Albachova výzkumu z roku 1984 poukazuje na to, že první krizová fáze nastává záhy po založení podniku. Vlastník v této fázi většinou špatně odhadne situaci na trhu, nedisponuje dostatkem kapitálu a nemá potřebné odborné a manažerské schopnosti, které by mohl aplikovat na řešení krize. Dle výzkumu, kromě vymezení krizových fází, dále formuloval dva prahy růstu:

1. První kritický práh růstu – především u středních podniků s 350 a více zaměstnanci, kdy je nutné provést změny ve spojení s velikostí podniku.
2. Druhý kritický práh růstu – překonání změny podnikové strategie především u podniků s počtem zaměstnanců vyšším než 1 200 pracovníků (Zuzák & Königová, 2009).

Krize věku je druhou a poslední fází dle Albachova výzkumu. V této fázi je vlastník spokojen z dosažení současného stavu, nedochází k inovacím. Ohrožení vyplývá z propadu pozice nebo až zániku (Zuzák & Königová, 2009).

3 Cíl a metodika

Cílem této diplomové práce je navržení změn, které vycházejí z analýzy krizového managementu ve společnosti Opatov Market, s. r. o. a následně směřují ke zlepšení řízení této oblasti.

Teoretická část poskytuje ucelený a srozumitelný pohled na problematiku krizového managementu. Zdroje informací, pro zpracování této části práce, byly získány prostřednictvím studia odborné literatury zabývající se tématem krizového managementu. Získané informace byly dostupné v Akademické knihovně v Praze a v Městské knihovně Praha. Dalším zdrojem informací byly články z odborných časopisů zaměřené na téma krizového managementu, zveřejněné na webových stránkách.

Praktická část je zaměřena na analýzu sledovaného podniku v oblasti řízení rizik. Informace uvedené v praktické části vycházejí především z výročních zpráv, interních dat společnosti Opatov Market, s. r. o. a internetových zdrojů. Některé kapitoly této diplomové práce (SWOT analýza) byly zpracovány na základě rozhovoru s vrcholovým managementem podniku.

Krizový management obsahuje široké spektrum oblastí, proto je teoretická část uzpůsobena dle vybrané společnosti. Jsou zde definovány základní pojmy, členění krizí, krizový plán a možná řešení krizové situace, a nakonec kapitola zabývající se řízením krizí v malých a středních podnicích.

V praktické části je úvodní kapitolou charakteristika společnosti Opatov Market, s. r. o., její historický vývoj a předmět obchodní činnosti. V podkapitolách jsou uvedeny informace o certifikátech a licencích, kterými podnik disponuje, dále je popsána organizační struktura podniku a informace o zaměstnancích.

Dále jsou identifikovány zdroje krizových situací, které aktuálně podnik ovlivňují. Vybrány a popsány jsou 3 zdroje krizí a následně stanovený možný krizový scénář ke každé krizi.

Potenciální zdroje krize jsou rozepsány dle analýzy vnějšího a vnitřního prostředí sledovaného podniku, které podnik nějakým způsobem ovlivňují. Veškeré krizové situace, které jsou v diplomové práci stanoveny, vycházejí z analýzy podniku a mohly by reálně nastat a ovlivnit podnik.

4 Analytická část

4.1 Charakteristika vybrané organizace

Opatov Market, s. r. o. je rodinný podnik, který se zabývá prodejem potravin. Její vznik se datuje již před rokem 1989, kdy zakladatel, pan Vladimír Řehák začínal svou obchodní činnost jako stánkový prodej n. p. Zelenina Praha. Po roce 1989 viděl pan Řehák v podnikání velký potenciál, a proto se rozhodl pozvednout svou činnost výše a transformovat podnik na kamennou prodejnu i se skladovacími prostory. V této souvislosti se rozhodl rozšířit sortiment.

Společnost Opatov Market, s. r. o. vznikla dne 20.3.1991, kdy zakládajícími společníky byli 3 zakladatelé. Společnost byla zaregistrována u Obvodního soudu pro Prahu 1, se sídlem ve vestibulu metra Opatov, kdy právní formou

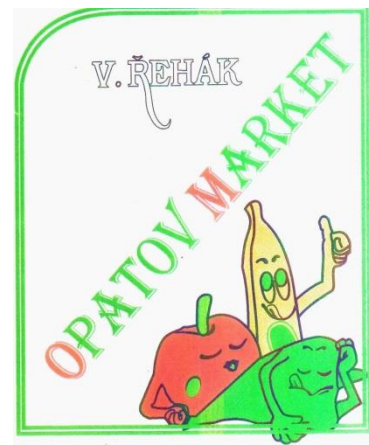
byla zvolena společnost s ručením omezeným. Nicméně 2 ze společníků, v souvislosti s navýšením původního rozpočtu a dalšími nečekanými výdaji, neměli důvěru v úspěšnost podniku, a proto se rozhodli, že své podíly převedou na jediného majitele, pana Vladimíra Řeháka.

Nicméně díky strategickému umístění prodejny podnik prosperoval již od samého počátku podnikání. Díky kvalitě zboží a dostatečným zásobám, mohli zákazníci nakupovat bez zbytečných časových prodlev, a proto si podnik již od samého začátku vytvořil dobré jméno u svých zákazníků až dodnes.

V roce 1997 byla k podniku přičleněna jídelna, která konkuruje nejen cenami, ale také čerstvostí jídel. Veškerá teplá i studená jídla jsou připravována z čerstvých surovin z prodejny, ať se jedná o ovoce či zeleninu nebo různorodého sortimentu z lahůdek. Jídelna se především specializuje na klasická česká hotová jídla a polévky.

Společnost Opatov Market, s. r. o. se řadí do skupiny malých a středních podniků. Průměrný stav zaměstnanců se pohybuje kolem 35 pracovníků. V roce 2010 firma čítala 42 zaměstnanců, v roce 2016 již pouze 33 zaměstnanců. I když počet zaměstnanců se postupně stále snižuje, i tak se jedná o zkušený a poměrně stabilizovaný kolektiv. Většina zaměstnanců ve společnosti pracuje již od samého počátku podnikání a jsou tak nedílnou součástí týmu.

Obrázek 13: Logo společnosti



Zdroj: Opatov Market, s. r. o.

Pro navýšení stavu zaměstnanců začala v roce 1997 společnost Opatov Market, s. r. o. spolupracovat se Středním odborným učilištěm Bruselská. Cílem bylo vychovat vlastní mladé zaměstnance. Praxi zde vykonávalo mnoho studentů, avšak nakonec jen několik učňů začalo ve společnosti pracovat a dodnes i pracují. Někteří se i postupem času pracovali na vyšší pozice, jako současná provozní prodejny. Vzhledem k dostatečnému počtu pracovníků, nebylo v dalších letech zapotřebí získávat nové učně.

Dle klasifikace CZ-NACE je hlavní činností společnosti Opatov Market, s. r. o. maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nespecializovaných prodejnách a velkoobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky („Administrativní registr ekonomických subjektů“, 2018).

Hlavním předmětem činnosti společnosti je koupě zboží za účelem dalšího prodeje, dále řeznictví a uzenářství, a nakonec hostinská činnost.

Společnost Opatov Market, s. r. o. má pouze jedinou pobočku, čímž si zachovává rodinné a přátelské vztahy se svými zákazníky. V minulosti a ani v přítomnosti neuvažují o rozšíření prodejny či expandování na zahraniční trhy.

4.1.1 Licence a osvědčení

V potravinářském odvětví je zapotřebí disponovat mnoha osvědčeními či povoleními, která jsou v souladu se zákony České republiky.

U všech podniků, které získávají, vyrábějí, ošetřují, zpracovávají, balí, skladují přepravují nebo uvádějí do oběhu živočišné produkty, podléhá nutnost být registrovaný a mít schválení se zacházením s živočišnými produkty, včetně likvidace živočišného tuku. Toto osvědčení je pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu v souladu s předpisy Evropského společenství. Kontrolním a dozorovým orgánem je Krajská veterinární správa (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014).

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) je soubor opatření ze strany zaměstnavatele, jehož cílem je předcházení pracovních úrazů na pracovišti. Tato opatření mohou mít administrativní, právní, organizační, technickou či technologickou povahu (Šimek, 2015). Zaměstnanci společnosti Opatov Market, s. r. o. jsou poučeni o bezpečnosti práce formou semináře, a to dvakrát ročně, v březnu a listopadu.

Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, v pozdější úpravě zákon č. 267/2015 Sb., upravuje povinnost každého pracovníka, který se dostane do kontaktu s potravinami, nechat si od svého praktického lékaře vyhotovit zdravotní průkaz v potravinářství. Nové znění zákona je účinné od 1.12.2015 (Hamáček, Zeman, & Sobotka, 2015).

Od 1. ledna 2015 je platný zákon č. 1169/2011 o označení potravin a informování o alergenech. Všechny výrobky musejí být označeny seznamem alergenů, které výrobek obsahuje.

Licence na prodej alkoholických nápojů se týká všech podnikatelů obchodující s lihem. Nevztahuje se však na prodej piva, ovocných a ostatních vín, medoviny a ovocných destilátů získaných pálením pěstelských plodin (Vondrová, 2014).

4.1.2 Organizační struktura

Opatov Market, s. r. o. je malý rodinný podnik, který se vyznačuje liniovou organizační strukturou. Liniově vyznačená organizační struktura vymezuje přesné vztahy nadřízenosti a podřízenosti, včetně přidělených odpovědností a pravomocemi.

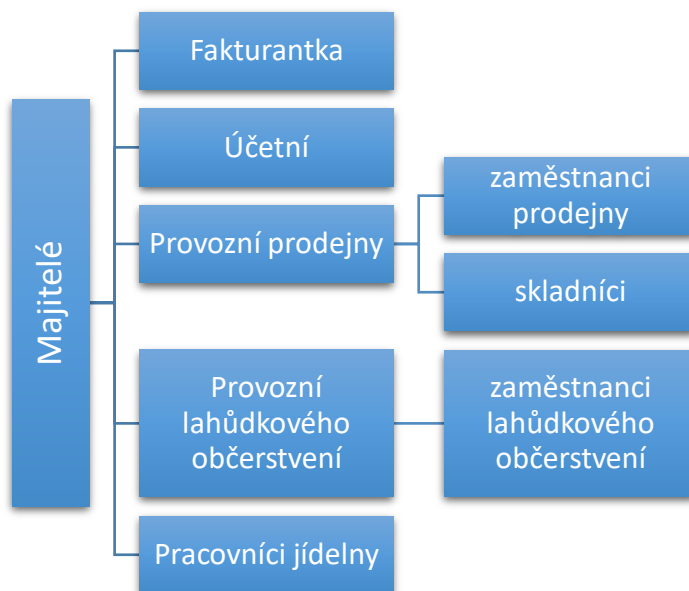
Výhodami této organizační struktury je přímý kontakt mezi nadřízeným a podřízeným, jasné vztahy na pracovišti, přímá kontrola, rychlá komunikace a následná zpětná vazba. Mezi nevýhody se řadí tlak na odbornost vedoucího pracovníka, zahlcení informacemi, nekomplexní plnění úkolů a tendence vedoucích pracovníků angažovat se v práci svých podřízených.

Vztahy na pracovišti jsou formální povahy, ale zároveň tu panuje i přátelské prostředí. Někteří ze zaměstnanců jsou součástí týmu pracovníků již od samého počátku podnikání, kteří tvoří stabilní základ a zároveň celek pracovníků vytváří rodinnou atmosféru.

Na obrázku 14 je zobrazena liniová struktura firmy Opatov Market, s. r. o. Organizační struktura tohoto podniku je rozdělena pouze do tří úrovní. Top management představují 2 majitelé, kteří mají kontrolu nad chodem celého podniku, rozhodují o zásadních otázkách týkající se firmy. Na nižší úrovni je fakturantka s účetní a dále provozní jednotlivých oblastí. Provozní mají pravomoce rozhodovat v otázkách prodejny, jako je objednávka zboží a jednání s dodavateli. Mají odpovědnost za podřízené pracovníky a za plynulý chod prodejny. Nakonec řadoví zaměstnanci, kteří mají odpovědnost dle svého zařazení:

- pokladní mají zodpovědnost za denní tržby za zboží, v případě schodku doplácí příslušnou částku,
- pracovníci na prodejně doplňovat průběžně zboží do regálů a udržovat čistotu na prodejně.

Obrázek 14: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Současný počet zaměstnanců je 27. Počet brigádníků se mění v závislosti na sezónnosti, když si zaměstnanci vybírají dovolené. V letních měsících je větší zájem o práci než v ostatních obdobích.

4.1.3 Zaměstnanci

Všichni zaměstnanci mají jednotný dresscode. Je jim poskytnuta pracovní uniforma v podobě bílého pláště s červenými pruhy na lemech rukávů a límečku pro ženy a pro muže bílý plášť a černá zástěra. Uniforma má účelovou funkci a odlišení se od zákazníků.

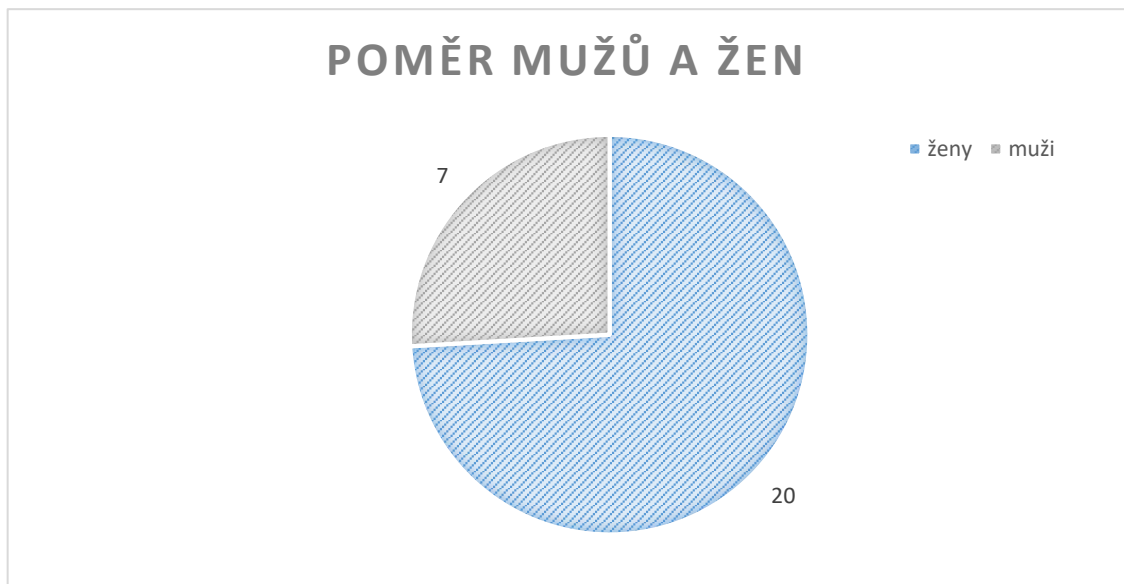
Prostřednictvím Knihy příchodů a odchodů je kontrolována docházka zaměstnanců. Při příchodu je zaměstnanec povinen zapsat čas do této knihy, stejně tak i čas odchodu. Údaje o docházce pracovníků jsou kontrolovány vedoucím směny v daný den.

Společnost Opatov Market, s. r. o. poskytuje svým zaměstnancům stravenky jako jedna z forem benefitů. Hodnota stravenek na den je 80 Kč. Počet stravenek je vydáván

na základě odpracovaných hodin zaměstnanců za předchozí měsíc. Stravenky jsou hrazené zaměstnavatelem v zákonné výši 55 %.

Na grafu 1 je zobrazení složení pracovníků společnosti Opatov Market, s. r. o. Kolektiv tvoří především ženy. Muži jsou zařazení v oblasti lahůdek, ve skladu nebo jako kuchaři. Průměrný věk zaměstnanců je 48 let.

Graf 1: Poměr mužů a žen v roce 2018



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Analýza a identifikace krizí

Ačkoliv se podnik nachází na velmi konkurenčním trhu, udržuje si svou pozici na trhu celkem obstojně. To již dokazují zpracované analýzy vnějšího prostředí vycházející z bakalářské práce (Bartíková, 2018).

Aktuálně se však podnik potýká hned s několika hrozbami, které ho ovlivňují. Pro účely této práce jsou analyzovány ty nejdůležitější.

1. Elektronická evidence tržeb

Analýzou sledovaného podniku bylo zjištěno, že na základě zákona o elektronické evidenci tržeb podnik může utrpět finanční ztrátu, která by ho v současnosti mohla ohrozit. Sice se nejedná o nejzávažnější hrozbu pro podnik, nicméně náklady související se zákonem o elektronické evidenci tržeb a další kroky nezbytné k zajištění podmínek, by podniku způsobily drobné komplikace.

V rámci tohoto zákona musel podnik vynaložit finanční prostředky ve výši přibližně 110.000 Kč. Za tuto částku byly pořízeny nové elektronické pokladny, které jsou v souladu s tímto zákonem. Celkem bylo pořízeno 6 pokladen. Jedna pokladna je zabudovaná v jídelně, 4 pokladny pak na prodejně a jedna záložní pokladna v případě poruchy zapojené v provozu.

Zaškolení pracovníků se netýkalo jen nákladů, ale i času, který byl na zaškolení zapotřebí. Pro velké nadnárodní společnosti mohou být pořizovací náklady zanedbatelné, avšak pro tuto společnost nikoliv.

Další náklady byly spojeny s IT službami. Společnost musela uzavřít smlouvu s O2 Czech Republic, a. s., která poskytla služby internetového připojení včetně rozvodu síťové infrastruktury.

Předpokládaná možnost vzniku krize:

Při analýze identifikace této krize bylo zjištěno, že pokud by nastala porucha jedné z pokladen, podnik by musel zapojit do provozu náhradní pokladnu. Majitelé by museli vyřešit opravu rozbité pokladny, zaplatit náklady na její opravu a případně i nákup nové pokladny, pokud by oprava nebyla možná. Tato situace by způsobila drobné komplikace, která by podnik mohla ohrozit.

Při poruše více pokladen za krátké časové období, by podnik musel vynaložit nejen náklady na opravu, ale i na nákup další pokladny, která by nahradila stávající. Tato situace

je však málo pravděpodobná, nicméně podnik by měl být připravený na řešení i takové to situace.

Pokladny jsou sice stále v záruční lhůtě, avšak oprava by mohla trvat i měsíc, což si podnik nemůže dovolit.

Dále bylo zjištěno, že další možností vzniku krize by mohl být výpadek internetové sítě od poskytovatele. Již několikrát nastala obdobná událost, kdy několik hodin nebylo možné zprovoznit pokladny z důvodu výpadku sítě od poskytovatele. Elektronické pokladny jsou připojeny pomocí rozvedené infrastruktury v prodejně a fungují na základě připojení k internetu. Při výpadku sítě nelze pokladnu zprovoznit, tudíž při této situaci by podnik přišel o ušlý zisk, který by v závislosti na časové prodlevě mohl sahat až do několik desítek tisíc korun. Průměrná denní tržba se pohybuje kolem 220.000 Kč.

2. Nedostatek zaměstnanců

Na základě analýzy podniku bylo dále zjištěno, že se za poslední rok zvýšila fluktuace nově příchozích zaměstnanců. Někteří ze stálých pracovníků odešli buďto do důchodu nebo, v případě některých žen, na mateřskou dovolenou. Problém však nastává u nových pracovníků, kteří ve většině případů ani nenastoupí na danou pozici. Společnost Opatov-Market, s. r. o. nabízí atraktivní plat, benefity i pracovní dobu pouze od pondělí do pátku, což drtivá většina prodejen s potravinami nemá. I přesto má podnik problém získat nové pracovníky. Mezi benefity se řadí 5 týdnů dovolené a stravenky ve výši 80 Kč/den, které jsou hrazeny zaměstnavatelem v zákonné výši 55 %.

Z analýzy vyplývá, že nedostatek pracovníků způsobuje velký problém hlavně v letních měsících, kdy pracovníci čerpají dovolenou. Jak je již několikrát zmíněno, jedná se o rodinný podnik, proto i sami majitelé pomáhají na prodejně, ať se i jedná o ty nejzákladnější práce jako například prodej v lahůdkách či obsluha na prodejně. Nedostatek zaměstnanců je řešeno především brigádníky, kteří jsou ovšem především přes letní měsíce.

Předpokládaná možnost vzniku krize:

Současný stav zaměstnanců je 27 pracovníků. Dle analýzy je tento počet již na pokraji hranice minimálního počtu zaměstnanců pro tuto prodejnu. V rámci dvousměnného provozu je tento počet opravdu kritický a podnik by měl v co nejbližší době provést nábor nových zaměstnanců.

Společnost má problém s náborem nových zaměstnanců, jelikož nově příchozí pracovníci projdou vstupním pohovorem, jsou přijati, ale nakonec ve smluvený den do zaměstnání nenastoupí.

V podniku pracuje několik zaměstnanců, kteří jsou již v důchodu a jejich odchod by způsobil velké potíže. Muselo by dojít k dalšímu omezení provozu, které již podnik absolvoval. Společnost se rozhodla zrušit sobotní provoz, který byl od 8 do 12 hodin, z důvodu vyšších vynaložených nákladů než tržeb za den.

Analýzou podniku Opatov Market, s. r. o. bylo zjištěno, že v personální oblasti nastává největší problém právě v období dovolených, kdy je na prodejně kritický nedostatek pracovníků.

3. Soudní spor

Soudní spor s magistrátem hlavního města Prahy představuje, na základě stanovené analýzy, největší hrozbou pro podnik. V roce 2012 se začal realizovat projekt s názvem „Nový Opatov“, který má pod záštitou společnost Reflecta development, a. s. Tento projekt se zakládá na modernizaci městské části Prahy 11, zejména v části vestibulu metra Opatov. V rámci tohoto projektu, který zahrnuje výstavbu nových restaurací, obchodů, zavedení tramvajové dopravy a poskytování různých služeb, se všechny prodejny, včetně společnosti Opatov-Market, s. r. o., mají rušit. Obyvatelé z okolí již sepsali mnoho petic pro záchranu stávajících obchodů, nicméně projekt „Nový Opatov“ dále pokračuje ve svém budování.

Proti výstavbě a zániku prodejny se společnost Opatov-Market, s. r. o. brání, nicméně magistrát hlavního města Prahy zahájil soudní řízení o pozemky a sílu společnosti tak oslabil.

Společnost má zahrnuto ve smlouvě část, která obsahuje platby ze zisku dopravnímu podniku Praha. Smlouva o nájmu prostor vestibulu metra Opatov, uzavřená s Dopravním podnikem hlavního města Prahy v roce 1991, má určité nedostatky. Podle magistrátu hl. m. Prahy má společnost dluh převyšující částku 500.000 Kč. Ve smlouvě z roku 1991 je zahrnuta část, kdy společnost musí ročně zaplatit 40 % ze zisku. Tyto informace však nebyly předány současným majitelům a firmě tak vznikl dluh.

Společnost Opatov Market, s. r. o. od roku 2014 až po současnost vede soudní řízení proti magistrátu hl. m. Prahy. Tento soudní spor trvá několik let, nicméně v roce 2017 proběhl závěrečný krajský soud, který ovšem podnik prohrál.

Díky tomuto soudnímu sporu má společnost Opatov Market, s. r. o. svázané ruce ohledně možné modernizace prodejny, která by mohla přilákat více zákazníků. Management společnosti nemůže nebo spíše nechce prodejnu zmodernizovat ani jinak vynakládat finanční prostředky navíc, než je nutné, pokud mají zaplatit finanční částku odpovídající dluhu.

Nastalá krize:

Podnik je již informován o rozsudku soudního sporu s magistrátem hlavního města Prahy. Dle rozhodnutí soudu je žalující strana oprávněna vymáhat dlužnou částku, která činí přes 500.000 Kč. Nicméně podnik zatím neobdržel žádný platební příkaz, ale již je obeznámen, že dlužnou částku musí zaplatit.

Tato částka podniku způsobí velké komplikace, kdy po zaplacení dlužné částky nebude mít na zaplacení ostatních závazků (například vůči zaměstnancům).

Vedení podniku zvažuje prodej společnosti. Analýzou byly zjištěny dvě možnosti vypořádání se s touto aktuální krizí. První možností je buďto odprodat prodejnu, splatit veškeré závazky a stále mít finanční prostředky, které by se rozdělily mezi majitele. Druhou možností je zaplatit dlužnou částku a podnikat dále v záporných číslech. Pokračovat v podnikání je riskantní a není jisté, zda podnik nebude muset vyhlásit bankrot či zda se dostane zpět do kladných čísel.

4.3 Potenciální zdroje vzniku krizových situací

Krize může vzniknout v jakékoliv oblasti podniku, a to i ve vnějším okolí. Management podniku by měl stanovit možné zdroje krize a navrhnout případná opatření pro řešení krizové situace.

Analýzou sledovaného podniku byly stanoveny následující potenciální krizové situace uvnitř podniku:

- finanční krize,
- personální krize,
- vznik vážného úrazu či jiného poranění na pracovišti-BOZP,
- porucha zařízení.

Stanovené potenciální krizové situace ve vnějším okolí podniku jsou následující:

- krize u dodavatele,
- krize u odběratele – přechod ke konkurenci,
- krize u konkurence,
- společenské faktory jako příčina vzniku krizové situace,
- krize ekonomického charakteru – inflace, nezaměstnanost,
- krize v důsledku změny legislativních podmínek.

SWOT analýza je závěrečnou analýzou této práce, která se zabývá jak vnitřním, tak i vnějším prostředím, které působí na podnik.

4.3.1 Vnitřní prostředí

Finanční krize

Analýzou bylo zjištěno, že podnik je již v současnosti finančně ohrožen. Příčin, začínající finanční krize, je hned několik. Prvním z nich je zmíněný soudní spor s magistrátem hlavního města Prahy. Společnost Opatov Market, s. r. o. musí uhradit dlužnou částku, která vznikla na základě dodatku ve smlouvě. Tento dodatek zahrnuje, že podnik nejen musí platit stanovené nájemné, ale také 40 % z ročního zisku.

Dalším faktorem počínající krize je konkurence. Společnosti za posledních 10 let postupně klesají tržby z důvodu atraktivnější nabídky sortimentu a cen jednotlivých položek

zboží ze strany konkurence. V blízkém okolí se nachází hned několik supermarketů, kde zákazníci postupně čím dál více nakupují.

Personální krize

Analýzou byla následně stanovena další oblast potenciálního vzniku krize, a to sice v personální oblasti. Ve sledovaném podniku může vzniknout jednak krize managementu či krize u zaměstnanců.

Krize managementu může být ve společnosti způsobena několika faktory. Jelikož jsou majitelé v příbuzenském vztahu, mohou se dříve či později objevit rozpory ohledně vedení společnosti. Oba majitelé mají stejné podíly a kompetence ve vedení podniku. Díky nedostatku zkušeností s vedením společnosti či velký nápor na majitele podniku, například ohledně nedostatku pracovníků, mohou vyústit až ke krizi. Nicméně navzájem tvoří sehraný tým po dobu 4 let.

Aktuální nedostatek pracovníků je v současnosti pro firmu velkým problémem. Problematika zaměstnanecké krize je podrobněji popsána v kapitole 4.2 Identifikace krize.

Podnik se snaží pro své zaměstnance vytvořit příjemné pracovní prostředí. Mezi jednotlivci mohou však vznikat osobní neshody, a to jak s managementem podniku, tak mezi kolegy.

Vážný úraz na pracovišti

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) upravuje zákon č.262/2006 Sb. zákoník práce a také zákon č. 309/2006 SB. o zajištění dalších podmínek BOZP.

Zaměstnavatel má povinnost kontrolovat dodržování BOZP, poskytovat zaměstnancům pomůcky nutné k výkonu jejich práce a také provádět pravidelná školení v rámci BOZP.

Zaměstnanci společnosti Opatov Market, s. r. o. jsou pravidelně proškolení vedoucími pracovníky.

Analýzou bylo zjištěno, že se sledovaný podnik zaměřuje na tyto oblasti:

- technické a organizační požadavky na pracovní prostředí, na organizaci práce a na pracovní postupy,
- školení zaměstnanců,
- poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků,

- bezpečnost technických zařízení,
- hygiena práce,
- pracovně-lékařské služby,
- ergonomie při práci,
- bezpečnostní značení a signály,
- řešení pracovních úrazů a nemoci z povolání (Šimek, 2015).

Analýzou bylo zjištěno, že pracovní úraz může vzniknout především ve skladu prodejny. Veškeré zboží je umístěno ovšem tak, aby se zabránilo vzniku úrazu.

Pracovníci skladu mají k dispozici, na manipulaci zboží, bateriový vysokozdvihový vozík značky Belet a ruční paletový vozík. Pro manipulaci bateriového vysokozdvihového vozíku musí mít pracovníci řidičský průkaz. Nosnost obou zařízení může být i více než 750 kg. Při špatném zacházení může dojít k velmi vážnému úrazu. Pracovník si váhou nákladu může rozdrtit nohu nebo ohrozit jiné pracovníky pohybující se v prostoru skladu.

Dále bylo zjištěno, že úraz může vzniknout v zázemí lahůdek, kde pracovníci využívají ke krájení salámů, šunky a sýra nářezáky značky Berkel. Podnik disponuje 5 nářezáky, které je nutné pravidelně udržovat. Nebezpečné je samotné krájení, při kterém se musí používat chránič, dále čištění strojů či broušení, kdy kotouče jsou velmi ostré a pracovník se může o stroj vážně pořezat.

Všem zaměstnavatelům nařizuje §105 zákona č. 252/2006 Sb. zákoníku práce a nařízení vlády č. 201/2010 Sb. evidenci pracovních úrazů. Veškeré pracovní úrazy musí být bezodkladně zaznamenány vedoucím pracovníkem. V souladu s GDPR nesmí být Kniha úrazů volně dostupná jiným, nepověřeným pracovníkům. Společnost vede Knihu úrazů v tištěné formě, a proto ji má management společnosti uzamčenou na bezpečném místě. Přístup mají pouze jednatelé a vedoucí směn.

Pracovníkům na prodejně jsou poskytnuty bílé pláště, jednak z důvodu odlišení se a také z hygienických opatření. Pracovníci v oblasti lahůdek mají navíc k dispozici hygienické mýdlo a rukavice, jelikož nesmí být jakýkoliv kontakt s potravinami bez těchto prostředků. Ženy dále musí mít sepnuté vlasy, aby se zabránilo kontaminaci lahůdek.

V minulosti nastala situace, kdy si pracovnice lahůdek, při zvýšené návštěvnosti prodejny, nedopatřením zapomněla vzít ochranné rukavice. Zákazník si tohoto faktu povšimnul a podnik musel projít kompletní kontrolou ze strany České obchodní inspekce.

Společnost dostala napomenutí a pokutu za nedodržení hygienických podmínek. Nicméně při ostatních kontrolách ze strany ČOI společnost prošla bez připomínek.

Porucha zařízení

Porucha zařízení je další z hrozeb, která může zkomplikovat plynulý provoz prodejny. Nejvíce poruchové bývají chladicí a mrazicí zařízení, bez nichž se provoz prodejny nemůže obejít. Společnost Opatov Market, s. r. o. provádí pravidelnou kontrolu a údržbu tohoto zařízení. Jelikož se však jedná ze 70 % o původní vybavení podniku je nutné brát v potaz důkladnější kontrolu. Při rozhovoru s vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že od začátku roku 2018 již proběhlo přibližně 30 oprav. Opravu provádí externí společnost, se kterou podnik dlouhodobě spolupracuje. Jedná se především o doplnění plynu, čištění, výměnu ventilátorů a kompresorů.

Dále byl analýzou zjištěno, že další porucha může nastat u horkovzdušné trouby. Pokud dojde k poruše horkovzdušné trouby na rozpékání pečiva, podnik nebude moci nabízet některé druhy ze sortimentu pečiva a přijde o část zisku. Prodej pečiva ovšem není stěžejní položkou, díky které by podnik přišel o velké zisky.

4.3.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí, stejně tak jako vnitřní, ovlivňuje podnik, ať již pozitivně či negativně.

1. Dodavatelé

Analýzou společnosti Opatov Market, s. r. o. bylo zjištěno, že jedním z vnějších faktorů, které mohou ohrozit podnik, jsou dodavatelé. Na základě spolehlivosti dodávky zboží od dodavatele, závisí zajištění plynulého a bezproblémového chodu provozovny.

Stejně jako každá jiná prodejna potravin, i společnost Opatov Market, s. r. o. odebírá stejný druh výrobku od více dodavatelů. Proto při ztrátě klíčového dodavatele je podnik schopný nahradit danou firmu jiným dodavatelem, jelikož konkurence na trhu je vysoká.

Prodejna je pravidelně zásobována dle potřeby. Každý den jsou kontrolovány stavy zboží na prodejně i ve skladu. Při snížení skladových zásob je vždy objednáno příslušný počet.

Společnost využívá při vyskladňování zboží metodu FIFO neboli zboží, které je přijato na sklad jako první je také jako první vystaveno na prodejně. Zamezuje se tak případné expiraci zboží.

Při ztrátě klíčového dodavatele či zpoždění dodávky může v podniku vzniknout následující krizová situace:

V případě, že se dodavatel opozdí se závozem zboží či úplně zruší objednávku, firma má možnost odběru zboží od jiného dodavatele. Podnik rozlišuje klíčové a vedlejší dodavatele na základě oblíbenosti produktů u zákazníků, od toho se i odvíjí množství objednaného zboží. Pokud podnik přijde o klíčového dodavatele může vzniknout problém v podobě vyprodání zásob. Některé výrobky stejného druhu jsou, dle dodavatele, různě oblíbené. Pokud by nastala situace, že by oblíbené produkty byly vyprodané a nebyly by dlouhodobě naskladněny, mohlo by to vést ke snížení zisku společnosti, jelikož zákazníci mají možnost nakoupit své oblíbené produkty v jiné prodejně.

V blízkém okolí se nachází hned několik supermarketů, jako je Albert, Lidl nebo Billa, které jsou hlavními konkurenty podniku. V této situaci by se spíše jednalo o klíčové produkty, které chce zákazník koupit a cíleně navštíví prodejnu.

2. Odběratelé

Z analýzy sledovaného podniku vyplynulo, že nejdůležitějšími zákazníky jsou obyvatelé v blízkém okolí Opatova. Nakupují zde celá léta a jsou stálými zákazníky podniku. Jedná se především o starší obyvatelstvo důchodového věku, kteří jsou zde zvyklí nakupovat. Volba této prodejny je z důvodu tradice, sortimentu a vzdálenosti.

Strategická poloha podniku, ve vestibulu metra Opatov, láká další zákazníky, kterými jsou náhodní kolemjdoucí. Tito zákazníci nepřinášejí podniku velké zisku, jelikož zde nakupují pouze drobné občerstvení v podobě snídaně či svačiny.

Největší zisky podniku plynou z lahůdkového prodeje a z přilehlé jídelny, která nabízí levné a chutné pokrmy.

Krizová situace způsobená snížením odběru zboží:

Největšími konkurenty společnosti jsou nadnárodní řetězce, které konkurují především svými cenami a velkým množstvím sortimentu. Na základě odběru zboží

od dodavatelů si podnik Opatov Market, s. r. o. nemůže dovolit takové ceny či slevy jako ostatní supermarket.

Každý zákazník chce nakoupit za atraktivní ceny, tudíž vybírá prodejnu/supermarket, kde nabízejí nízké ceny. Zákazníci při návštěvě supermarketu nekupují pouze potraviny, které potřebují, ale i další produkty, které jsou ve slevě či mají na ně chuť. V případě, že prodejnu Opatov Market, s. r. o. budou navštěvovat zákazníci pouze za účelem nákupu drobného občerstvení, podnik utrpí velké ztráty.

3. Konkurence

Analýzou bylo dále zjištěno, že nejčastější příčinou vzniku krizové situace je přechod zákazníků ke konkurenci. Konkurenty společnosti jsou supermarket, které konkurují cenami, dále farmářské trhy či vietnamští obchodníci. Tito obchodníci konkurují podniku především v otevírací době a v cenách.

Otevírací doba společnosti Opatov Market, s. r. o. je od 7 do 20 hodin, od pondělí do pátku. Supermarkety či vietnamští obchodníci mají otevírací dobu do 21 hodin, což se neliší o tolik, jako otevírací doba prodejny. Otevřeno však mají i o víkendech a státních svátcích, což je jejich konkurenční výhoda oproti podniku.

Analýzou podniku bylo zjištěno, že společnost Opatov Market, s. r. o. žádným způsobem nepropaguje nabízený sortiment ani nemá reklamu, která by podnik dostala do povědomí zákazníků. Nedostatečný marketing může být jednou z příčin upřednostnění konkurence před touto prodejnou. Zákazník může porovnat a zhodnotit prodejnu až na základě osobní návštěvy.

Krizová situace způsobená působením konkurenčních prodejen na trhu:

Posledních několik let podniku nejvíce konkurují farmářské trhy, které se nacházejí přímo před prodejnou. Jedná se převážně o prodej ovoce a zeleniny, které reprezentují jako české plodiny. Zákazníci mají o tyto produkty, s označením českých plodin, čím dál větší zájem. Podniku se tak snižují v období od dubna do září zisky, které plynou z prodeje zeleniny či ovoce.

4. Společenské faktory

Do společenských faktorů byl, v rámci analýzy podniku, zařazen demografický vývoj, mobilita obyvatelstva a distribuce příjmů. Všechny tyto faktory mohou být příčinou vzniku krizové situace.

Demografický vývoj se týká především zákazníků, kteří navštěvují prodejnu, a to sice lidé z okolí Opatova. Nejčastěji se jedná o zákazníky staršího věku, kteří zde dělají nákup základních potravin.

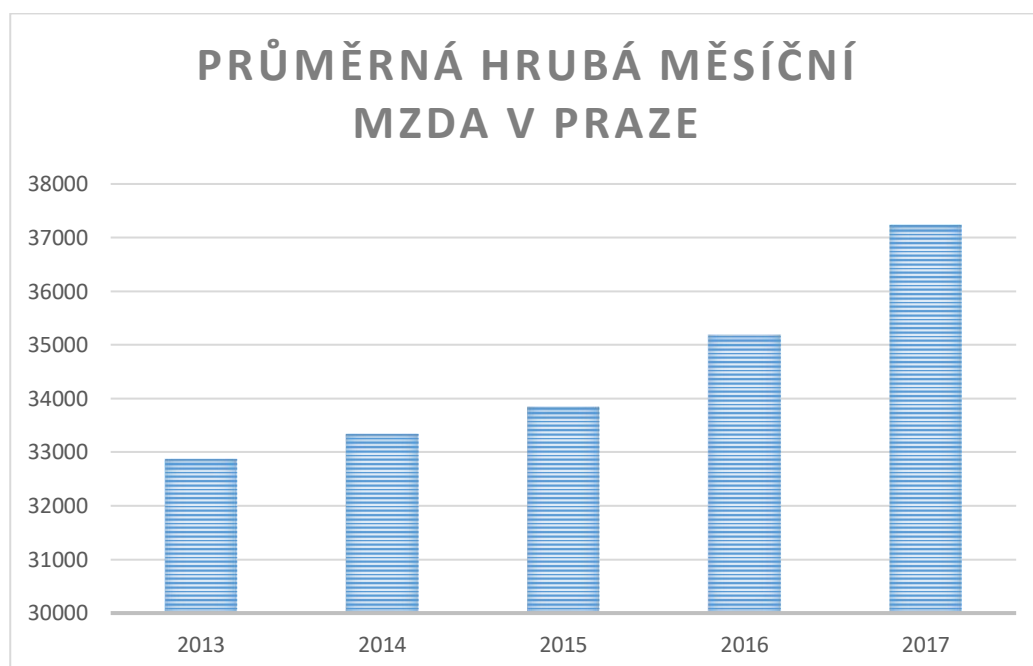
Po roce 1996 v okolí prodejny začaly přibývat obchodní centra se supermarkety, kde zákazníci nakupovali ve velkém množství na základě nízkých cen zboží.

Do klidných částí Prahy, jako je právě Jižní Město, se stěhuje stále více obyvatel. V roce 2017 byla dokončena stavba bytových jednotek přímo na sídlišti metra Opatov. Pro firmu z toho plyne možné zvýšení zisku, díky novým zákazníkům.

Na základě platu obyvatelstva je odvíjí i jejich útrata. Svou spotřebu rozdělují na autonomní a indukovanou. Autonomní spotřeba není závislá na výši důchodu, domácnosti ji musí hradit. Jedná se o nájem či potraviny. Každý zákazník má jinou ochotu a potřebu, proto lidé s vyššími příjmy budou utrácet více a naopak.

Na grafu 2 je zobrazen vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Praze za posledních 5 let. Z grafu lze vyčíst, že s každým rokem průměrná hrubá měsíční mzda stoupá. Ve 4. čtvrtletí roku 2017 dosáhla hodnoty 39 173 Kč, což převyšuje průměrnou mzdu za celý stát (31 646 Kč) o 23,8 % (Český statistický úřad, 2018).

Graf 2: Průměrná hrubá měsíční mzda v Praze



Zdroj: Český statistický úřad, 2017 a 2018

Možný scénář vzniku krizové situace v závislosti na uvedených společenských faktorech je následující:

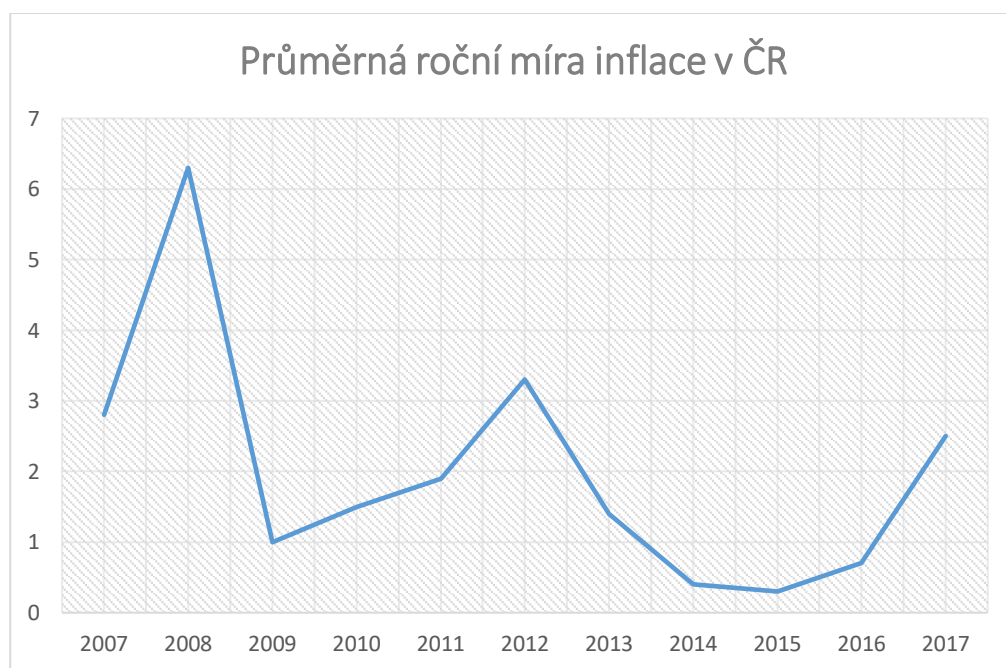
Společenské příčiny vzniku krize se mohou objevit v jakékoliv oblasti. Pokud budou v okolí podniku bydlet především rodiny s dětmi je velmi pravděpodobné, že budou nakupovat v supermarketech, které jim nabízejí atraktivnější nabídku sortimentu i cen. Společnosti Opatov Market, s. r. o. nabízí pouze základní sortiment zaměřený na dětskou výživu.

5. Možnosti krizových situací ekonomického charakteru

Z vnějšího okolí, dle analýzy, ovlivňují podnik nejvíce tyto ekonomické faktory: inflace, nezaměstnanost a změna poptávky.

Inflace neboli růst cenové hladiny v čase, ovlivňuje jak podnik, tak i zákazníka. Roste cena sortimentu a zákazník si za stejný důchod koupí méně. Cena je jednou z proměnných, na jehož základě si zákazník vybírá prodejnu, ve které nakoupí nejvýhodněji.

Graf 3: Průměrná roční míra inflace v ČR



Zdroj: Český statistický úřad, 2018

Na grafu 3 je zobrazen vývoj průměrné roční míry inflace v České republice za posledních 10 let. Česká národní banka cíluje na průměrnou inflaci ve výši 2 %. V roce 2008 byla míra inflace v České republice 6,3 % v důsledku hospodářské krize. Inflace v roce 2017 byla 2,5 % (Český statistický úřad, 2018).

Příjem stálých i potenciálních zákazníků je pro každou společnost důležité. Nižší příjem domácností nebo v případě, že spotřebitelé musí zasáhnout do svých úspor, vede k omezení výdajů na potraviny. Tito zákazníci si zakoupí pouze nutné nebo základní potraviny a budou více šetřit. Ke dni 30.6.2018 se nezaměstnanost v Praze snížila o 0,86 % a dosáhla výše 2,01 %, což je o 1,34 % méně než v roce 2017 (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018).

Dle analýzy je změna poptávky zákazníků další z faktorů, které ovlivňují podnik. V posledních letech se u zákazníků staly velmi oblíbené BIO a bezlepkové potraviny. Specializované prodejny, s nabídkou těchto potravin, se nenacházejí v blízkém okolí a supermarkety disponují jen základním sortimentem. Prodejna nabízí svým zákazníkům pouze některé z těchto potravin, jako je bezlepková mouka, či sójové produkty.

6. Politické faktory

Nejvýznamnějšími faktory, které ovlivňují podnik, jsou především legislativa, daňová politika a stabilita vlády.

Daňová politika je velmi významným faktorem, který ovlivňuje cenu statků a služeb. Od roku 2015 je základní sazba 21 % a snížená sazba se dělí na 15 % (potraviny) či 10 % (knihy, léky, potraviny pro malé děti atd.).

Dle zákona č. 215/2005 Sb. je podnik povinen vybavit prodejnu registračními pokladnami, které umožňují elektronickou evidenci. Podnik tyto pokladny zakoupil v roce 2017.

V souladu s Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů musí všechny podnikatelské subjekty, kteří zpracovávají osobní údaje svých zaměstnanců, dodavatelů apod. upozornit o uchování těchto dokumentů a zavazují se, že údaje nebudou poskytnuty dalším osobám. Tento zákon přišel v platnost 25. 5.2018. V případě nedodržení tohoto nařízení hrozí podniku velké pokuty.

Společnost Opatov Market, s. r. o. podnikla veškeré kroky k zajištění plnění tohoto zákona. V rámci tohoto zákona musela vytvořit dodatky ke smlouvám svých zaměstnanců, ve kterých se zavazuje, že veškeré osobní údaje slouží pro účely zpracování dokumentace jako podklad pro Správu sociálního zabezpečení

či mzdového plnění. Pro nové zaměstnance je již souhlas se zpracováním osobních údajů zahrnut v pracovní smlouvě.

Stejně tak tomu je i v případě dodavatelů. Společnost Opatov Market, s. r. o. uzavřela se svými dodavateli smlouvu týkající se GDPR. Jedná se tedy o oboustrannou důvěru, že informace nebudou dále poskytnuty dalším osobám.

Možná krizová situace v důsledku změny legislativních podmínek:

V případě, že by podnik pochybil v připravenosti nového nařízení, musel by zaplatit vysoké pokuty za porušení, které by mohly způsobit až likvidaci podniku. Výše pokuty je závislá na řadě faktorů (délka porušování, závažnost, počet poškozených osob atd.) a její výše může být až do 4 % z celkového ročního obratu společnosti (Škorníčková, 2018).

Součástí příloh této diplomové práce je mimo jiné podepsaný dokument podnikem, že informace uvedené v této práci slouží pouze k informačním účelům.

4.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je přehlednou analýzou vnitřního a vnějšího prostředí ovlivňující podnik. Do vnitřního prostředí řadíme silné a slabé stránky podniku, do vnějšího příležitosti pro podnik a ohrožení podniku z okolí. Cílem SWOT analýzy je posouzení současné situace podniku na trhu.

Počáteční písmena anglických slov SWOT analýzy tvoří tuto zkratku. Silné stránky – Strengths, slabé stránky – Weaknesses, příležitosti – Opportunities a ohrožení – Threats (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2006).

V rámci této diplomové práce byly stanoveny nejdůležitější silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení působící na podnik.

1. Silné stránky

Do silných stránek společnosti Opatov Market, s. r. o. patří především strategicky výhodná poloha. Umístění prodejny je přímo ve vestibulu metra Opatov, díky čemuž do prodejny zavítá více zákazníků, než kdyby prodejna sídlila kdekoliv na jiném místě.

Kvalita zboží, především lahůdek a masa, je další silnou stránkou. Podnik ode-
bírámá maso ve vysoké kvalitě a dbámá především na čerstvost. Neprodané produkty
využívámá k dalšímu zpracování v přilehlé jídelně, tudíž nevznikámá ztráta za ne-
prodané potraviny.

Ovoce a zelenina je zaměstnanci pravidelně kontrolována a nevzhledné kusy,
které nejsou zdravotně závadné jsou taktěž dále zpracovány. Vyhozené potra-
viny, které podnik neprodámá, jsou proto v minimálním množství a 90 % je dále
zpracováno v jídelně.

Zákaznický servis je pro společnost velmi důležitý. Svým zákazníkům se snaží
vyhovět, usnadnit jim a zpříjemnit celý nákup, proto se podnik rozhodl inves-
tovat do nového vybavení. Zákazníci jsou zvyklí vybírat si v jiných prodejnách
sami ovoce a zeleninu, proto podnik zakoupil elektronickou pokladnu do sekce
ovoce a zeleniny. Dále je téměř samozřejmostí výběr mezi platbou hotovostí
nebo platebními kartami, proto další investici společnosti byl nákup nových
terminálů. Zákazníci více platí právě platebními kartami než hotovostí.

Další výhodou podniku je nejen široký sortiment potravin, ale také drogistick-
kého zboží. Zákazník si tak může na jednou místě obstarat nákup potravin,
ale i základních potřeb do domácnosti.

Do silných stránek podniku byla zařazena i přehlednost prodejny oproti velko-
plošným supermarketům. Podnik má přibližně 400 m² prodejní plochy. Jednot-
livé sekce jsou přehledně označeny a zákazník tak nemusí složitě hledat zboží,
které chce zakoupit.

2. Slabé stránky

Na základě analýzy mezi slabé stránky lze zařadit nedostatečnou propagaci,
vzhled prodejny, nedostatek pracovníků či odběr zboží.

Všechny tyto slabé stránky ohrožují provoz podniku, především nedostatek
pracovníků, který je na kritické úrovni a dále odběr zboží.

Z důvodu nižšího odběru zboží oproti supermarketům, podnik nemůže zákaz-
níkům poskytnout takové ceny, jaké má konkurence. Zákazníci, s ohledem
na cenu, raději nakupují v supermarketech, které mají nižší ceny a poskytují
na zboží slevy.

Společnost v minulosti využívala reklamu na podporu prodeje. Nicméně umístění reklamy bylo nevhodně zvoleno. Reklama byla umístěna na golfovém hřišti. Další umístění reklamy bylo v měsíčníku Klíč Prahy 11, určený pro obyvatele Jižního Města, nicméně tato reklama nemohla oslovit nové skupiny zákazníků, pouze upozornit na nabízený sortiment stávající zákazníky. Obě reklamy byly velmi nákladné a neúčelné, a proto se management společnosti rozhodl reklamy zrušit.

3. Příležitosti

Mezi příležitostmi pro podnik můžeme zařadit přilákání nových zákazníků, kteří se stěhují do novostaveb, které se nacházejí v těsné blízkosti metra Opatov, a tudíž i prodejny. Novostavby zatím nejsou plně obsazeny, proto viditelný nárůst zisku firma zatím nezaznamenala.

Další příležitostí je pro podnik více zviditelnit sortiment lahůdek a jídelnu, které přinášejí nejvyšší zisky, jak i plyne z posledních účetních výkazů. Zisky za rok 2017 přesáhly 2 824 000 Kč (viz přílohy). Tento zisk je tvořen především tržbami právě z lahůdek a jídelny.

Analýzou bylo dále zjištěno, že rozšíření sortimentu o BIO a bezlepkové potraviny je další příležitostí pro podnik. Rozšířit segment trhu o tyto zákazníky společně se stávajícími zákazníky by podniku mohlo zvýšit tržby.

4. Ohrožení

Konkurence představuje pro podnik největší hrozbu, a to především supermarkety, které nabízejí atraktivní ceny za zboží a také v otevírací době. Supermarkety mají otevřeno i přes svátky a víkendy. V souvislosti vyšších nákladů, než tržeb má podnik otevřeno pouze přes všední dny.

Farmářské trhy přímo před prodejnou Opatov Market, s. r. o. představují další hrozbu. Jedná se především o ovoce a zeleninu. Farmářské trhy zde dříve působily pouze 2 dny v týdnu, nicméně v současnosti jsou zde od pondělí do pátku.

Nově otevřená prodejna potravin v sídlišti u stanice metra Opatov je další hrozbou pro podnik. Avšak cena nabízeného sortimentu je kolikrát vyšší, proto se většina zákazníků z okolí vrací do prodejny Opatov Market.

Státní kontrola ohrožuje každý podnik, včetně této společnosti. V současnosti se jedná především o ochranu osobních dat, kdy nepatrné pochybení může podniku způsobit velké finanční sankce.

Pomocí proměnných faktorů, které byly stanoveny v rámci této diplomové práce, bylo provedeno porovnání všech těchto faktorů v trojúhelníkové matici neboli Fullerově trojúhelníku.

Veškeré uvedené faktory byly vybrány samotnými jednateli společnosti za účelem co nejdůkladněji a nejpřesněji provedení analýzy.

Tabulka 1: Párové srovnání faktorů SWOT analýzy

S	Silné stránky
1.	Poloha
2.	Kvalita zboží
3.	Zákazníci
W	Slabé stránky
4.	Nedostatek zaměstnanců
5.	Odběr zboží
6.	Vzhled prodejny
O	Příležitosti
7.	Noví zákazníci
8.	Propagace lahůdek a jídelny
9.	Rozšíření sortimentu
T	Ohrožení
10.	Konkurence
11.	Farmářské trhy
12.	Kontrola ze strany státních orgánů

Zdroj: vlastní zpracování

Fullerův trojúhelník je zobrazen v tabulce 2. Při porovnání jednotlivých proměnných mezi sebou byly stanoveny ty faktory, které jsou pro podnik více důležité.

Tabulka 2: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12
			4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12
				5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12
					6	6	6	6	6	6
						7	8	9	10	11
							7	7	7	7
							8	9	10	11
								8	8	8
								9	10	11
									9	9
										10
										11
										10
										10
										11
										12

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě porovnání faktorů z Fullerova trojúhelníku byl analýzou následně zjištěn celkový podíl vlivu vnitřního a vnějšího prostředí. Prostřednictvím četnosti bylo stanoveno, že na podnik více působí silné stránky s celkovým podílem 31,81 %. Z vnějšího prostředí mají na podnik vliv především příležitosti, a to s celkovým podílem 27,28 %.

Tabulka 3: Porovnání faktorů SWOT analýzy

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)	Celkový podíl (v %)
1.	5	7,57	31,81
2.	6	9,09	
3.	10	15,15	
4.	9	13,64	24,25
5.	6	9,09	
6.	1	1,52	
7.	11	16,67	27,28
8.	6	9,09	
9.	1	1,52	
10.	6	9,09	16,66
11.	3	4,54	
12.	2	3,03	
Celkem		100	100

Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání s předcházející analýzou a stanovením strategie v roce 2016 byly aktualizovány některé z proměnných a nahrazeny současnými, které působí na podnik. V roce 2016, v závislosti na faktorech, byla stanovena strategie Konfrontace neboli ST, kdy nad příležitostmi převažovalo ohrožení z vnějšího okolí (Bartíková, 2016).

Obrázek 15: Pozice na trhu společnosti Opatov Market, s. r. o.

	S (silné stránky)	W (slabé stránky)
O (příležitosti)	„Využití“	„Hledání“
T (ohrožení)	„Konfrontace“	„Vyhýbání“

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledků vypočtených kritérií společnosti Opatov Market, s. r. o. byla stanovena strategie Využití = SO. Strategie využití se zaměřuje na využití silných stránek podniku prostřednictvím příležitostí z vnějšího prostředí podniku (Váchal, Vochozka & kol, 2013).

5 Diskuze a návrhy na zlepšení problémových oblastí

Na základě analýzy stavu krizového managementu ve vybrané organizaci, osobního rozhovoru s majiteli společnosti a poskytnutých dokumentů ze strany společnosti, které přispěly k analýze společnosti, lze navrhnout určité změny, které by vedly k prevenci a zabránění vzniku možné krizové situace.

Ve sledované společnosti byly zjištěny a analyzovány některé situace s prvky krize, které by mohly být zásadní pro vznik krizových situací. Jedná se především o nedostatek pracovníků, kdy stav je na kritické hodnotě 27 zaměstnanců. Společnost Opatov Market, s. r. o. při hledání nových pracovníků využívá pouze sdělení o hledání nových zaměstnanců, která jsou umístěna ve výloze podniku. Ovšem takovýto systém získávání pracovníků je nedostačující.

Proto navrhuji, aby majitelé společnosti zahájili spolupráci s některou z agentur, nacházejících se na českém trhu, které se zaměřují na nábory zaměstnanců. Inzeráty jsou umístěné na příslušných webových stránkách, které uchazeči lépe naleznou a je i tak větší pravděpodobnost, že se do výběrového řízení přihlásí více uchazečů.

Webové stránky www.prace.cz nabízí hned několik variant inzerce. Registrace podniku je velmi jednoduchá. Podnik vyplní údaje o společnosti, které jsou požadovány, vybere si balíček a následně již může inzerovat. Nejnižší cena balíčku je za 990 Kč na 3 dny. Za 7 dní společnost zaplatí 1590 Kč. Nejdražší balíček je v hodnotě 3 500 Kč za 30 dní inzerce. Tento balíček, ačkoliv nejdražší, je pro podnik nejvýhodnější, jelikož cena, v přepočtu za 1 den, je pouhých 117 Kč (www.prace.cz, 2018).

Pro společnost Opatov Market, s. r. o. bych doporučila balíček na 30 dnů. Stanovená doba je přiměřená k nalezení vhodných kandidátů, vše je přehledně zobrazeno na internetových stránkách, kde i zaměstnavatel může přímo komunikovat s potenciálními uchazeči.

V důsledku soudního sporu s magistrátem hlavního města Prahy má podnik uhradit částku převyšující 500.000 Kč. Tato částka vznikla na základě smlouvy uzavřené s dopravním podnikem hl. m. Prahy v roce 1991, kde součástí smlouvy je kromě nájemného i úhrada částky ve výši 40 % ze zisku společnosti. Noví majitelé však nebyli s touto okolností seznámeni při převodu vlastnických práv, a proto požadované částky nehradili od roku 2014. Částku přes 500.000 Kč a další náklady spojené se soudním řízením bude

muset společnost uhradit. Podnik ovšem nemá dostatek finančních prostředků na úhradu dlužné částky a zároveň krátkodobých závazků vůči dodavatelům či zaměstnancům. Postupně se tak může dostat do krizové situace díky neschopnosti splácet své závazky.

A proto navrhuji, aby společnost Opatov Market, s. r. o. využila příležitost dostat podnikatelský úvěr, který by pokryl veškeré tyto náklady. I když se podnik nachází na velmi konkurenčním trhu, stále je oblíbenou prodejnou u svých stávajících zákazníků a celkové hospodaření a finanční zdraví podniku je na velmi dobré úrovni (viz Příloha 1).

Na českém trhu působí velké množství bankovních institucí, kteří poskytují peněžní prostředky za různé úrokové sazby. Společnost by měla zažádat o úvěr od Hello bank!, která ve srovnání s ostatními institucemi, nabízí nejvýhodnější půjčku. Navrhuji, aby si podnik vzal úvěr ve výši 800.000 Kč s měsíční splátkou 18 314 Kč. S výhodným úrokem ve výši 4,7 % p. a. je schopna splatit do 4 let. (Hello bank!, 2018). Tato částka by měla pokrýt dlužnou částku společně s náklady za advokáta. Celkově podnik za úvěr zaplatí 879 072 Kč. Jelikož společnost pronajímá 3 prostory, dva tabáky a jednu pizzerii, může částečně využít nájemné z těchto prostor k úhradě měsíčních splátek za sjednaný úvěr.

Dále bylo analýzou sledovaného podniku zjištěno, že podnik může ovlivnit i personální krize ze strany majitelů. Od roku 2014 jsou ve vedení společnosti dva jednatelé, kteří jsou v příbuzenském vztahu. Nemají žádným způsobem rozdělené kompetence při rozhodování. Tato skutečnost může v budoucnu vyústit až ke krizové situaci, i když současné vztahy mezi jednatelem jsou harmonické.

Proto navrhuji, aby majitelé firmy vytvořili doložku pojednávající o rozdělení kompetencí a případnému možnému zásahu do kompetencí druhého z majitelů. Rozdělení kompetencí bych provedla následovně. První z majitelů, by měl jednat za společnost ve veřejných záležitostech jako jeho zástupce (například řešení soudního sporu, jednání s bankovními institucemi), kdy veškeré události by konzultoval s dalším majitelem. Dále mít dohled nad administrativním zajištěním podniku. Druhý majitel by měl mít dohled nad činností svých zaměstnanců a zařizovat veškeré potřeby pro ně (nábor zaměstnanců, BOZP, řešení sporů apod.). Dále zajištění plynulého chodu provozovny. Důležité je odsouhlasení veškerých změn či návrhů oběma majiteli. Tyto návrhy slouží k tomu, aby nevyznikly případné rozpory mezi jednatelem.

Úraz na pracovišti je další z možných příčin vzniku krizové situace. Veškeré oblasti týkající se zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je důležité nepodceňovat. Podnik

zajišťuje pro zaměstnance pravidelná školení týkající se BOZP, poskytuje jim ochranné prostředky pro bezpečné zajištění jejich pracovní náplně. Jedná se hlavně o skladníky, kteří při manipulaci s vysokozdvíhnými vozíky musejí mít pevnou uzavřenou obuv a ochranné rukavice. Dále jsou zapotřebí ochranné brýle při manipulaci s chemikáliemi, jako jsou například čisticí prostředky na desinfekci podlah. Je důležité, aby bylo zaměstnancům poskytnuta veškerá ochrana, která souvisí nejen s pracovní náplní, ale také celkovému zabránění vzniku úrazu, i když společnost zajišťuje BOZP podle předpisů. Stav ochranných pomůcek není pravidelně kontrolován a ani pevně přiřazen konkrétnímu pracovníkovi.

Navrhuji, aby bylo každému pracovníkovi, který využívá k výkonu práce ochranné pomůcky, přiděleny konkrétní rukavice či ochranné brýle, s tím, že by se vedl záznam o stavu ochranných pomůcek. Kontrolu bych navrhovala jednou měsíčně, kdy by se na základě stavu objednaly nové ochranné pomůcky.

Na základě rozhovoru s vedoucími pracovníky bylo dále zjištěno, že případné úrazy jsou řešeny operativně a není stanovený jednotný postup, jak se zachovat při řešení takovéto situace.

Proto navrhuji, aby podnik stanovil postup řešení, který by byl zaimplementován do vnitropodnikové směrnice. Každý zaměstnanec by tak byl seznámen s možným krizovým scénářem a věděl by, jak se v dané situaci zachovat.

Dále navrhuji, aby byl v rámci školení zaměstnanců zaveden kurz první pomoci, který by každý ze zaměstnanců absolvoval.

Častá porucha mrazícího a chladicího zařízení je další z hrozeb, které mohou vyústit až v krizovou situaci. Ve skladu se nachází několik motorů, které skrz rozvodový systém trubek udržují chladicí a mrazicí jednotky v provozu. Pokud by nastala situace, kdy za krátký časový úsek by nebylo v provozu několik zařízení, podnik nemá náhradní zařízení, kde by potraviny uskladnil. Aktuálně podnik zaplatí za opravu od 2 000 Kč do 50 000 Kč, přičemž záleží na druhu opravy. Tyto náklady zahrnují vyměňovanou jednotku i s náklady externí firmy za provedenou opravu. Nejčastěji se jedná o opravy motorů, které v důsledku vyšší teploty a nižšího výkonu nestíhají udržovat všechna zařízení v chodu.

Proto navrhuji, aby podnik, v závislosti na finanční situaci po soudním sporu, zvážil provést rekonstrukci tohoto zařízení. Jeden centrální motor s vyšším výkonem umístit

ve vnější části prodejny, kde by nebylo možné, aby se zařízení tak často přehřívalo. Ovšem tuto razantní změnu je nutné pečlivě zvážit, zda se podniku vůbec vyplatí. Celkové náklady na zavedení zařízení do provozu by, dle slov majitelů, činily kolem jednoho milionu korun. Pokud zohledníme, že podnik neukončí svou činnost, je zde jistá i návratnost této investice. Kdyby se vedení podniku rozhodlo pro tuto změnu navrhuji, aby si při této příležitosti navýšil částku úvěru, který byl navržen pro splacení aktuálního dluhu. Navrhuji celkovou půjčku ve výši 2.000.000 Kč. Další možností financování této rekonstrukce je z nerozděleného zisku minulých let.

Krizová situace může nastat i v důsledku přechodu stávajících zákazníků ke konkurenčním prodejnám. Především se jedná o supermarkety a vietnamské obchodníky. Společnost Opatov Market, s. r. o. by měla mít oproti těmto řetězcům vymezenou strategickou konkurenční výhodu, díky které by se zákazníci stále vraceli do prodejny či i přilákání nových.

Proto navrhuji, aby podnik nejdříve dostal na stejnou úroveň jako jeho konkurence. Jedná se především o rozšíření sortimentu například o BIO a bezlepkové potraviny, které jsou již běžné v konkurenčních prodejnách. V části prodejny by se mohl vymezip regál, který bude nabízet zákazníkům tyto potraviny. Dále rozšířit sortiment o dětskou a kojenickou výživu.

Celkově je podnik ohrožen nedostatečnými finančními prostředky. Proto by se měl zaměřit na oblasti, ve kterých mohou ušetřit náklady na provoz podniku.

Navrhuji následující řešení situací, kdy by podnik mohl snížit své náklady:

V první řadě by se podnik měl zaměřit na výměnu osvětlení. Dle analýzy bylo zjištěno, že podnik využívá zářivky o výkonu 56 wattů. Na prodejně se nachází 100 lamp, přičemž v jedné lampě jsou umístěny 2 zářivky, celkem tedy 200 zářivek. Celkový výkon jedné lampy je tedy 112 wattů. Celkové náklady za osvětlení nelze v této práci stanovit, jelikož vyměřená částka za elektřinu zahrnuje veškeré spotřebiče. Nicméně pokud by podnik chtěl ušetřit, navrhuji, aby zakoupil úsporné zářivky s nižším výkonem, jejichž počáteční cena je vyšší, ale návratnost je následně ve snížení nákladů za energie. Cena jedné zářivky se pohybuje v různém rozpětí. Aby podnik co nejvíce ušetřil, je možné pro začátek zakoupit a vyměnit pouze 100 ks těchto zářivek, kdy v každé lampě by místo dvou, byla pouze jedna zářivka. Dále by se podnik mohl zaměřit na postupnou výměnu všech těchto úsporných zářivek.

Pro podnik byla vybrána MASTER LEDtube zářivka značky Philips, o výkonu 18 W a délce 1200 mm, která je kompatibilní s lampami v prodejně. Cena zářivky je 629,20 Kč včetně DPH (www.luxo.cz, 2018). Při nákupu 100 ks podnik vynaloží náklady v celkové výši 62.920 Kč. Aby náklady nebyly tak vysoké, může si podnik rozvrhnout postupně výměnu jednotlivých kusů.

Dále by podnik mohl dále ušetřit náklady, v případě zaměstnání více brigádníků. Zaměstnavatel má ze zákona povinnost uhradit 10 % průměrného výdělku všem zaměstnancům pracujícím o víkend. Společnost Opatov Market, s. r. o. má od září do června otevírací dobu i v sobotu, od 8 do 12 hodin. V případě brigádníků však nevzniká nárok o zvýšení mzdy za práci o víkend.

Na prodejně je celkově zapotřebí 4 pracovníků, kteří obsluhují pokladny i zároveň doplňují zboží do regálů. V lahůdkách jsou 2 pracovníci a ve skladu stačí přítomnost jednoho skladníka.

Navrhuji, aby ve směnu v sobotu na prodejně pracoval jeden zaměstnanec na hlavní pracovní poměr, který bude mít zodpovědnost za chod prodejny a 3 brigádníky. V oblasti lahůdek 1 zaměstnanec a 1 brigádník. Ve skladu bych zanechala pracovníka na HPP. Celkově by se ušetřily náklady za 4 pracovníky na hlavní pracovní poměr.

I přesto, že sledovaná společnost Opatov Market, s. r. o. nemá útvar zabývající se krizovým řízením, management podniku dokáže pohotově reagovat na vzniklé hrozby a vytvářet preventivní opatření, čímž zajistí bezpečný chod celého podniku. Management společnosti Opatov Market, s. r. o. si je vědom důležitosti této oblasti a stále pracuje na vyhledávání možných krizových situací a předcházení krizím.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce, zaměřené na krizový management ve vybrané společnosti, bylo navržení změn vycházející z analýzy krizového managementu ve společnosti Opatov Market, s. r. o., které by směřovaly ke zlepšení řízení této oblasti.

Analyzována byla společnost Opatov Market s. r. o., která se zabývá koupí zboží za účelem dalšího prodeje, dále provozem uzenářství a řeznictví a hostinskou činností. Společnost sídlí v Praze ve vestibulu metra Opatov a na českém trhu působí již přes 20 let. Jedná se o rodinný podnik s jedinou pobočkou.

Analýzou bylo zjištěno, že společnost Opatov Market, s. r. o. nemá zřízenou oblast zabývající se krizovým řízením či alespoň kompetentní odpovědnou osobu. Jelikož se jedná o malý rodinný podnik, veškeré záležitosti, které nastanou v podniku, jsou řešeny operativně managementem společnosti nebo pověřenými osobami. V podniku tedy není stanoven žádný útvar krizového řízení a ani zavedení tohoto útvaru by se finančně a časově nevyplatilo.

Nicméně majitelé společnosti by se měli orientovat v této problematice a předcházet možným krizovým situacím. Na základě analýzy mohou odhadnout možné příčiny vzniku hrozeb včas a bránit se následkům, aniž by tím podnik utrpěl.

Ať se již jedná o vnitřní nebo vnější prostředí, které podnik ovlivňuje, vždy budou na podnik působit některé z hrozeb, které mohou vést až ke krizi. Pro účely této práce bylo stanoveno několik možných krizových scénářů a potenciálních krizí, které by mohly ovlivnit činnost podniku.

Na základě stanovených jednotlivých analýz daných oblastí, je následně podnik schopen zavčas reagovat a eliminovat tak dopady krizové situace. Pro stanovení nejvhodnějšího řešení krize by si měl podnik stanovit postup, kterým se bude řídit v případě vzniku krizové situace. Postupy dále pak zařadit do vnitropodnikových směrnic, zejména pak oblast týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Management společnosti Opatov Market, s. r. o., i když nemá zaveden útvar zabývající se krizovým řízením, dokáže včas rozpoznat blížící se krizovou situaci, vyhodnotit stupeň krizového stavu, ve kterém se nachází a operativně jej řešit. Svým způsobem můžeme označit jednání obou jednatelů na úrovni krizového managementu.

Návrhy řešení v této práci slouží k vytyčení problémových oblastí, kde by se mohla krize vyskytnout. Dílčí návrhy k jednotlivým krizovým situacím jsou následující: nový systém získávání zaměstnanců, podnikatelský úvěr na financování dluhu, doložka o rozdělení kompetencí majitelů, zařazení systému týkající se BOZP do vnitropodnikových směrnic, rekonstrukce vedoucí ke snížením nákladů, rozšíření sortimentu a celkovému snížení nákladů za provoz podniku.

Pokud by společnost Opatov Market, s. r. o. aplikovala některá z navrhovaných doporučení, mohla by se tak vyvarovat alespoň některým konkrétně zmíněným krizím, které by mohly mít pro podnik katastrofální dopad.

7 Summary

The aim of this diploma thesis, focused on crisis management of a chosen organization, is to propose changes based on an analysis of crisis management in the organization Opatov Market, s. r. o., which would lead to improve the management of this area.

The analyzed company is Opatov Market, s. r. o., located in the Prague. It is a retail company, which operates in FMCG segment (fast moving consumer goods) and has been active on the local market for more than 20 years.

The theoretical part is focused on the definition of the basic concepts, the crisis management, the crisis plan and the possibilities of its solution and ultimately the crisis of small and medium enterprises.

The analytical part includes the detailed characteristics of the organization Opatov Market, s. r. o., the identification of current threats to the company and its possible crisis scenarios as well as the identification of potential crises.

The causes of threats that can lead to a crisis situation can arise in the both environments, internal and external. The most important of them were identified by the analysis and subsequently analyzed in more detailed analysis.

For the purposes of this work, several crisis scenarios and potential crises were identified that could affect the business activities. On the basis of individual analyzes, the company is able to respond in a timely matter and able to eliminate the impact of the crisis.

Although, the organization Opatov Market, s. r. o. doesn't have a crisis management, the management can identify the emerging crisis situation in a timely matter, assess the level of crisis situation and operationally resolves the situation.

Suggestions for solutions in this work are used to identify the problem areas where the crisis might occur.

Key words: crisis, crisis management, threats, crisis situation, analysis of a company, the internal and the external environment.

8 Přehled použité literatury

1. Antušák, E. (2009). *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
2. Antušák, E., & Vilášek, J. (2016). *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinun.
3. Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
4. Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions [Online]. In. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
5. CzechInvest (Ed.). (2014). Definice malého a středního podnikatele: Jste malý nebo střední podnikatel? [Online]. Retrieved June 18, 2018, from <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>
6. Fener, T., & Cevik, T. (2015). Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts [Online]. In . [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00817-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00817-5)
7. Hálek, V. (2006). *Krizový management* [Online]. Retrieved from: <http://files.studijnimaterialy.webnode.cz/200000258-117b812753/Krizov%C3%A9%20C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20podniku.pdf>.
8. Hálek, V. (2008). *Krizový management, teorie a praxe* [Online]. Bratislava: Do-nauMedia. Retrieved from <https://halek.info/elektronicke-knihy/download/3>.
9. Krutina, V., & Novotná, M. (2014) *Ekonomika podniku (cvičení)*. České Budějovice
10. Michalko, M., & Kašík, J. (1998). *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem.
11. Motarjemi, Y. Food Safety Management: A Practical Guide for the Food Industry [Online]. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-381504-0.00041-X>
12. Sahin, S., Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process [Online]. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181>
13. Sennewald, C. A., & Baillie, C. (2016). Effective Security Management (Sixth Edition): Crisis Management [Online]. In. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-802774-5.00019-8>

14. Smejkal, V., & Rais, K. (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* (3.rd ed.). Praha: Grada Publishing.
15. Synek, M., & kol. (2006). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
16. Synek, M., & kol. (2007). *Manažerská ekonomika* (4. ed.). Praha: Grada Publishing.
17. Šuleř, O. (1995). *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico.
18. Umlaufová, M., & Pfeifer, L. (1995). *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing.
19. Valach, J., & kol. (1999). *Finanční řízení podniku*. Havlíčkův Brod: Ekopress.
20. Veber, J., & a kol. (2009). *Management: Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita* (2.nd ed.). Praha: Management Press, s. r. o.
21. Veber, J., & kol. (2002). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
22. Víchová, K., Hromada, M., & Řehák, D. (2017). The use of crisis management information systems in rescue operations of Fire Rescue Service of the Czech Republic [Online]. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.06.163>.
23. Administrativní registr ekonomických subjektů [Online]. (2018). Retrieved July 23, 2018, from http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=16189388&jazyk=cz&xml=1
24. Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2014). Zacházení se živočišnými produkty - podmínky pro schválení a registraci [Online]. Retrieved July 24, 2018, from <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zachazeni-se-zivocisnymi-produkty-podmin-1816.html>
25. Šimek, M. (2015). Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy [Online]. Retrieved July 24, 2018, from <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>
26. Hamáček, Zeman, & Sobotka. (2015). Zákon č. 267/2015 Sb. [Online]. Retrieved July 24, 2018, from https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-267#_
27. Český statistický úřad. (2018). Průměrná mzda v Praze ve 4. čtvrtletí 2017 [Online]. Retrieved July 28, 2018, from <https://www.czso.cz/csu/xa/prumerna-mzda-v-praze-ve-4-ctvrtleti-2017>
28. Český statistický úřad. (2017). Další časové řady - mzdy: Vybrané čtvrtletní ukazatele v Praze 2010-2017 [Online]. Retrieved July 28, 2018, from https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi_casove_rady_mzdy

29. Český statistický úřad. (2018). Vývoj průměrných cen vybraných potravin [Online]. Retrieved July 28, 2018, from <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-prumer-nych-cen-vybranych-potravin>
30. Český statistický úřad. (2018). Inflace - druhy, definice, tabulky [Online]. Retrieved July 28, 2018, from https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
31. Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2018). Podíl nezaměstnaných osob v České republice podle krajů (stav k 31.12.) [Online]. Retrieved July 28, 2018, from https://www.czso.cz/documents/10180/74883721/32018118_0508.pdf/cb3f79a8-9c80-4e4c-a5d3-3aa5e06dbf31?version=1.1
32. Váchal, J., Vochozka, M., & kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
33. Bartíková, M. (2016). *Zhodnocení vnějšího prostředí vybrané organizace* (Bakalářská práce). České Budějovice.
34. Šimek, M. (2015). Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy [Online]. Retrieved July 30, 2018, from <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>
35. Opatov Market, s. r. o. (2018). *Výroční zpráva společnosti Opatov Market, s. r. o.* Praha.
36. Opatov Market, s. r. o. (2017). *Výroční zpráva společnosti Opatov Marke, s. r. o.* Praha.
37. Opatov Market, s. r. o. (2016). *Výroční zpráva společnosti Opatov Marke, s. r. o.* Praha.
38. Vondrová, M. (2014). Asociace kuchařů a cukrářů České republiky: Licence na prodej tvrdého alkoholu v ČR!!!!!! - Prodejci alkoholu si musí požádat do 17.4. 2014 o koncesi na příslušném živnostenském úřadě [Online]. Retrieved August 10, 2018, from <https://akc.cz/clanek-968/licence-na-prodej-tvrdeho-alkoholu-v-cr!!!!!!-prodejci-alkoholu-si-musi-pozadat-do-17-4-2014-o-koncesi-na-prislusnem-zivnostenskem-urade>
39. Škorníčková, E. (2018). Jaké sankce hrozí firmám, které budou GDPR ignorovat [Online]. Retrieved August 18, 2018, from <https://www.gdpr.cz/gdpr/sankce/>
40. Inzerujte na Práce.cz. [online]. 2018. Dostupné z www: <https://firmy.prace.cz/>
41. Hello bank!. [online]. 2018. Dostupné z www: https://www.hellobank.cz/banka-ktera-mysli-na-lidi/vezmete-si-pujcku?cid=affiliate-usetreno-stdc_do-

pujcka_compare&utm_medium=affiliate&utm_source=usetreno&utm_campaign=stdc_do&utm_content=pujcka_compare

42. Luxo, prosvítíme Vám život. [online]. 2018. Dostupné z [www:
https://www.luxo.cz/master-ledtube-1200mm-uo-18w-840-
rot.html?gclid=Cj0KCQjwquTbBRCSARIsADzW88xIuBm-
TcSRvU4HQp1Z_JexTSLiINsoonLkSleEgzS8MLUEgQ161aWkaAnHYE-
ALw_wcB](https://www.luxo.cz/master-ledtube-1200mm-uo-18w-840-rot.html?gclid=Cj0KCQjwquTbBRCSARIsADzW88xIuBm-TcSRvU4HQp1Z_JexTSLiINsoonLkSleEgzS8MLUEgQ161aWkaAnHYE-ALw_wcB)
43. Slovník cizích slov. (2018). Slovník cizích slov ABZ [Online]. Retrieved August 29, 2018, from <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/>

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Párové srovnání faktorů SWOT analýzy	57
Tabulka 2: Fullerův trojúhelník	58
Tabulka 3: Porovnání faktorů SWOT analýzy	59

10 Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze krizového procesu	8
Obrázek 2: Průběh nerovnováhy	9
Obrázek 3: Pět funkcí krizového managementu	14
Obrázek 4: Dvě úrovně a pět funkcí krizového managementu	15
Obrázek 5: Proces zvládnání krizí	16
Obrázek 6: „Krizová matice“	19
Obrázek 7: Možné krizové strategie	20
Obrázek 8: Zjednodušený proces tvorby krizového scénáře a krizového plánu	23
Obrázek 9: Struktura podnikového systému včasného varování	28
Obrázek 10: Postup řešení krize	30
Obrázek 11: Upravená růstová křivka	33
Obrázek 12: Greinerův model	34
Obrázek 13: Logo společnosti	36
Obrázek 14: Organizační struktura	39
Obrázek 15: Pozice na trhu společnosti Opatov Market, s. r. o.	60

11 Seznam grafů

Graf 1: Poměr mužů a žen v roce 2018	40
Graf 2: Průměrná hrubá měsíční mzda v Praze	51
Graf 3: Průměrná roční míra inflace v ČR	52

12 Seznam příloh

Příloha 1: Posouzení situace z finančního hlediska společnosti Opatov Market, s. r. o.	
Příloha 2: Souhlas se zpracováním osobních údajů	

13 Přílohy

Příloha 1

Posouzení situace společnosti Opatov Market, s. r. o. z finančního hlediska

Znalost struktury finančních výkazů a celkové hospodaření podniku je nedílnou součástí finančního řízení, které by měli manažeři společnosti ovládat. Interpretace výsledků je důležitá pro další rozhodování při řízení a další postup podniku.

Pro posouzení finančního zdraví podniku patří mezi nejzásadnější dokumenty především rozvaha a výkaz zisků a ztrát neboli výsledek hospodaření.

Rozvaha

Rozvaha poskytuje informace o veškerém majetku (neboli aktiva, co firma vlastní) a všech zdrojích, kterými podnik financoval aktiva za určitý čas.

Do aktiv podniku řadíme dlouhodobý majetek a oběžný majetek. Pasiva představují vlastní kapitál, cizí zdroje a krátkodobé závazky z obchodního styku.

Společnost Opatov Market, s. r. o. sestavuje rozvahu ke konci účetního období, tedy k 31.12.

V tabulce je zkrácená a souhrnná verze rozvahy společnosti Opatov Market, s. r. o. za poslední 3 roky, tzn. 2017, 2016 a 2015. Údaje byly získány z výročních zpráv z jednotlivých let.

TEXT		OBDOBÍ		
		2017	2016	2015
AKTIVA CELKEM		9771	7655	7919
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál			
B.	Dlouhodobý majetek	1970	2423	2851
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1970	2423	2851
B.II.1.	Pozemky a stavby	1754		
B.II.1.2.	Stavby	1754		
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	216		
C.	Oběžná aktiva	7785	5211	5047
C.I.	Zásoby	1032	1148	1270
C.I.3.	Výrobky a zboží	1032		
C.I.3.2.	Zboží	1032		
C.II.	Pohledávky	119		
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	119	594	166
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	7		
C.II.2.4.4.	Krátkodobí poskytnuté zálohy	112		
C.IV.	Peněžní prostředky	6634	3469	3611
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	2473		
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	4161		
D.	Časové rozlišení aktiv	16	21	21
D.1.	Náklady příštích období	16		
PASIVA CELKEM		9771	7655	7919
A.	Vlastní kapitál	6756	4833	5528
A.I.	Základní kapitál	120	120	120
A.III.	Fondy ze zisku	12	12	12
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	12		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	4201	5396	5180
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	4201		
A.V.	VH běžného účetního období (+/-)	2423	-695	216
B.+C.	Cizí zdroje	2518	2254	1751
C.	Závazky	2518	2254	1751
C.II.	Krátkodobé závazky	2518	2254	1751
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	1456		
C.II.8.	Závazky ostatní	1062		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	315		
C.II.8.4.	Závazky ze SZ a ZP	246		
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	247		
C.II.8.7.	Jiné závazky	254		
D.	Časové rozlišení pasiv	497	568	640
D.I.	Výdaje příštích období	497		

Zdroj: výroční zprávy za jednotlivé roky

Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát zobrazuje hospodaření společnosti v předchozím účetním období. Dle české metodiky se struktura výkazů dělí na výnosy a náklady, které se dále člení do tří skupin – provozní, finanční a mimořádné.

Tržby za prodej zboží se za poslední 3 roky pohybují na podobné úrovni. V roce 2015 je patrné, že výsledek hospodaření již pomalu klesá, kdy rok 2016 je již ztrátový. Nicméně v roce 2017 je hospodářský výsledek kladný.

Výsledek hospodaření v roce 2016 byl ztrátový z důvodu úhrady dlužných částek za pozemek. Za rok 2011, 2012 a 2013 musela firma uhradit magistrátu hl. m. Prahy dlužnou částku ve výši 40 % zisku za daná období. Firma se proti tomuto rozhodnutí odvolala a začala soudní spor s magistrátem, nicméně dle smlouvy musela částky uhradit. Další náklady byly spjaty s úhradou právních služeb.

TEXT		OBDOBÍ		
		2017	2016	2015
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	6887	2553	
II.	Tržby za prodej zboží	44422	43367	44863
A.	Výkonová spotřeba	39634	37461	2611
D.	Osobní náklady	8403	8422	8613
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	454	463	
III.	Ostatní provozní výnosy	214	198	102
F.	Ostatní provozní náklady	150	259	188
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	2882	-487	422
VI.	Výnosové úroky a podobní výnosy	1	1	5
J.	Nákladové úroky a podobní náklady		113	
VII.	Ostatní finanční výnosy	80	20	
K.	Ostatní finanční náklady	139	116	162
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-58	-208	-157
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	2824	-695	266
L.	Daň z příjmů	401		50
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	2423	-695	216
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	2423	-695	216
*	Čistý obrat za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	51604	46139	

Zdroj: výroční zprávy za jednotlivé roky

Finanční analýza

Na základě získaných finančních výkazů bylo zhodnoceno finanční zdraví společnosti Opatov-Market, s. r. o. prostřednictvím poměrových ukazatelů. Výsledky jsou uvedené v následující tabulce. Pro srovnání byly využity výkazy za poslední tři roky.

Ukazatel		Jednotky	Období		
			2017	2016	2015
Likvidita	Pohotová likvidita	-	2,68	1,80	2,16
	Běžná likvidita	-	3,09	2,31	2,88
	Okamžitá likvidita	-	2,6	1,54	2,06
Rentabilita	Rentabilita aktiv (ROA)	%	28,9	-9,08	3,36
	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	%	35,9	-14,34	3,91
	Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)	%	41,8	-14,38	4,81
	Rentabilita tržeb (ROS)	%	5,5	-1,51	0,59
Zadluženost	Celková zadluženost	%	25,8	29,44	22,11
	Úrokové krytí		-	-6,15	-
Aktivita	Doba obratu zásob	dny	7,24	8,99	10,19
	Doba obratu aktiv	dny	5,25	5,99	5,67
	Doba obratu pohledávek	dny	0,83	0	1,33
	Doba obratu závazků	dny	17,67	17,67	14,05

Zdroj: vlastní zpracování

Likvidita označuje, jak rychle je podnik schopný splácet svoje krátkodobé závazky. Dle hodnot uvedených v tabulce 3 je patrné, že podnik se pohybuje v pásmu doporučených hodnot, ne-li těsně nad hranicí, nicméně celková likvidita podniku Opatov Market, s. r. o. je velmi příznivá.

Ukazatelé rentability hodnotí ziskovost podniku, přičemž čím vyšší hodnoty dosáhnou, tím lépe. Nejnižší hodnoty jsou v roce 2016, jelikož v tomto roce byl podnik ztrátový.

Společnost Opatov Market, s. r. o. nevykazuje vysokou zadluženost, jelikož podnik nečerpal žádný úvěr ani nemají závazky vůči svým dodavatelům či zaměstnancům. V posledních letech se zadluženost pohybuje v průměru 25 %.

Při hodnocení doby obratu aktiv jsou doporučené co nejnižší hodnoty. Své krátkodobé závazky podnik splácí přibližně během dvou týdnů. Doba obratu aktiv by měla být větší než 1 a více, což je ve všech letech nad hranicí 5 dnů.

Altmanův index důvěryhodnosti je jedním z bankrotních indikátorů, který zkoumá, zda společnost nespěje k bankrotu. Na základě praxe, která byla prováděna v USA v mnoha společnostech, jsou stanoveny 3 zóny, a to sice výborné finanční zdraví podniku s hodnotou nad 2,9, dále šedá zóna, která je v rozhraní mezi 1,21 a 2,89 a nakonec zóna bankrotu, která je pod hranicí 1,2. Z tabulky je zřejmé, že v závislosti na vypočtené hodnoty se společnost Opatov-Market, s. r. o. nachází ve výborném finančním zdraví.

Období	Z-skóre
2017	7,71
2016	7,31
2015	8,10

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2

Souhlas se zpracováním osobních údajů

v souladu s čl. 13 Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679

Poskytovatel

Název: Opatov Market, s. r. o.
Sídlo: vestibul metra Opatov
IČ: 16189388
Zastoupený: Vladimír Řehák, jednatel
(dále jen „poskytovatel“)

Příjemce

Jméno a příjmení: Martina Bartíková
Datum narození: 16.04.1994
(dále jen „příjemce“)

Veškeré informace uvedené v diplomové práci – Krizový management ve vybrané organizaci, jsou poskytovatelem dobrovolně předány příjemci a poskytovatel si je vědom účelu využití informací.

Příjemce se zavazuje, že získané informace neslouží za účelem poškození poskytovatele.

Poskytovatel si je plně vědom, že diplomová práce bude volně přístupná na webových stránkách školy příjemce.

V Praze dne 30.7.2018

OPATOV-MARKET s.r.o.
VESTIBUL M: OPATOV
MEDKOVA 910
Praha 4, 149 00
IČO:16189388 DIČ:CZ16189388

razítko a podpis poskytovatele