

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Krizový management ve vybrané organizaci

Diplomová práce

Autor:

Bc. Veronika Tomešová

Vedoucí práce:

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D

České Budějovice:

2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika TOMEŠOVÁ**
Osobní číslo: **E18344**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Krizový management ve vybrané organizaci**
Zadávací 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 vedoucí ke zlepšení systému krizového managementu ve vybrané organizaci na základě analýz a rozborů současné situace.

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.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**

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. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases.* Pearson Education.

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:

8. ledna 2019

Termín odevzdání diplomové práce:

13. dubna 2020


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 8. ledna 2019

PROHLÁŠENÍ

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě 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 touto 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 s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Praze 2020

.....

Veronika Tomešová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji především vedoucí diplomové práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji managementu a vedoucím zaměstnancům ze společnosti ABC, s. r. o. za poskytnutí důležitých informací a cenných připomínek, které značnou měrou přispěly k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

1. Úvod	3
2. Literární přehled.....	4
2. 1 Krize.....	4
2. 1. 1 Druhy krizí	5
2. 1. 2 Identifikace krize	6
2. 2. Analýza rizik.....	7
2. 2. 1 Check list (kontrolní seznam)	7
2. 2. 2 Safety audit (bezpečnostní kontrola)	8
2. 2. 3 What – if analysis (analýza toho, co se stane když)	8
2. 2. 4 Průběh podnikové krize.....	9
2. 2. 5 Riziko a rámec analýzy rizik	11
2. 3. Krizový management.....	12
2. 4. Risk management.....	16
2. 5. Krizové řízení	17
2. 5. 1. Krizové plány	17
2. 5. 2. Paretovo pravidlo	18
2. 5. 3. Wenterlingova krizová matice.....	19
2. 5. 4. Princip SMART	19
2. 5. 5. Cíle krizového řízení	20
2. 6. Krizová komunikace podniku	20
2. 7. Možnosti řešení akutní krize	23
2. 7. 1. Likvidace	23
2. 7. 2. Úpadek	23
2. 7. 3. Konsolidace	24
2. 7. 4. Fúze	24
2. 7. 5. Sanace	25
2. 8. Podnikatelský subjekt a udržitelný rozvoj.....	26
3. Cíl práce a metodika zpracování	28
3. 1. Cíl práce.....	28
3. 2. Metodika práce – postup zpracování práce.....	28
4. Analýza současného stavu krizového managementu	31
4. 1. Historie a současnost společnosti	31

4. 2. Základní informace o podniku.....	33
4. 3. Organizační struktura	34
4. 4. Analýza podniku	41
4. 5. Finanční analýza - Analýza poměrových ukazatelů	45
4. 5. 1. Ukazatele rentability	45
4. 5. 2. Ukazatele aktivity (obratovosti)	49
4. 5. 3. Ukazatele zadluženosti.....	52
4. 5. 4. Ukazatele platební schopnosti (likvidity)	55
4. 5. 5. Ukazatele produktivity práce	57
5. Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti.....	60
5. 1. Využití příležitostí.....	60
5. 2. Minimalizace slabých stránek a eliminace ohrožení	67
5. 2. 1. Ohrožení ze strany větších firem.....	67
Odchod klíčových zaměstnanců.....	67
6. Závěr.....	74
7. Summary	75
8. Seznam použité literatury	76
9. Seznam tabulek, obrázků a grafů	80
10. Přílohy	81

1. Úvod

Krizová situace podniku je zcela přirozeným a zákonitým mezníkem v historii každé společnosti, kterému se nelze z důvodu působení mnoha faktorů vyhnout. Každý podnikatelský subjekt se nachází v tržním prostředí, mezi jehož základní vlastnosti patří dynamičnost, pružnost a neustálý vývoj. Podnik je často nucen reagovat na konkurenci, která působí uvnitř odvětví a „neztratit s ní krok“.

Aby byl podnik schopen předejít nebo do určité míry odvrátit možné hrozící krizové situace měl by být neustále připraven na příchod krize a dopředu s ní počítat. Tato připravenost pro případ vypuknutí krize náleží především managementu společnosti, který musí dbát o rozvoj společnosti. Dojde-li k odhalení krize v počátečním stádiu, podnikový management soustřeďuje svou aktivitu včasné odvrácení krizové situace. Velice důležitým faktorem rozvoje společnosti je investice do oblastí technologií. Rychlost, kterou technologie v současné době zastarávání má rostoucí charakter a vytváří s ním související tlak na nutnost nových investic, které za pomoci rychle se učící organizace

V současné době jsou podnikové krize vnímány jako negativní událost, která ohrožuje budoucí fungování podniku. Skutečnost je ovšem taková, že při včasné odhalení počátečních příznaků krize a zavedení vhodných opatření, která mají působení krize zmírnit, lze negativní dopad zcela odstranit nebo ve většině případů alespoň zminimalizovat. Jen zřídka kdy je podnik nucen přistoupit k jeho likvidaci a dalším úkonům souvisejícím s jeho úpadkem. Z dlouhodobého hlediska je důležitým aspektem prevence a aktivní pohled řídicích představitelů do budoucna.

2. Literární přehled

Literární rešerše je shrnutím nejdůležitějších poznatků a teoretických podkladů. Je v ní podrobně vysvětlena problematika, týkající se krize a krizového managementu.

2.1 Krize

Termín krize používáme jako označení pro těžké, často rozhodující chvíle, obtížnou, těžce řešitelnou situaci, ze které se snažíme najít vhodné východisko. Krize jako taková může pro každého z nás znamenat něco zcela jiného. Obecně bychom mohli konstatovat, že krize je jakákoliv tíživá životní situace, s níž si v danou chvíli nevíme rady. V původním významu pojem krize znamenal zlomovou situaci pro objekt, který je krizí postihnut a ve kterém se rozhoduje o jeho dalším vývoji.

Slovo krize má původ ve starořeckém slovu krino, které v českém překladu znamená vybírat, rozhodovat a měřit mezi dvěma variantami. Postupem času a vlivem rozvíjejícího se jazyka bylo slovo transformováno do mnoha jazyků v podobách crise, krise, krize a crisis (Zuzák, Konigová, 2009).

Mezi charakteristické znaky krizí patří naléhavost dané situace, nejistota a moment překvapení. Často nemá podnik, který krizová situace postihne, dostatek času k dostatečné reakci v podobě přijetí opatření, které by vedlo ke snazšímu zvládnutí krize (Corsten, Reib, 1995).

Veil (2011) ve svém článku definuje průběh krize jako moment překvapení. Uvádí také, že preventivním opatřením a snaze zabránit v propuknutí krizové situace jsou ze strany managementu věnovány hodiny času. V mnoha případech bývá prvotní reakce následující: „Jak se to mohlo stát?“ Odpověď

bývá jednoduchá. Příčinou je nedostatečné sledování a indikování varovných signálů, které signalizovaly problém. Varovné signály, které měly zabránit vypuknutí krize, jsou tedy zřejmé až po vypuknutí krize samotné. Autor ve své publikaci doporučuje řídicím pracovníkům, aby těmto signálům věnovali větší pozornost. V mnoha případech lze takové situaci zabránit intenzivnější a efektivnější komunikací a včasné řešení problémů klíčových zaměstnanců firmy.

Americká krize trhu s hypotékami, která v červenci a srpnu roku 2007 vyústila v propad burzovních trhů, měla významný dopad na příjmy, bohatství a životní úroveň i v rozvojových zemích. O velmi podstatném dopadu můžeme hovořit v oboru veřejné správy, kde docházelo k masivnímu propouštění zaměstnanců a vzniku nezaměstnanosti. Nezaměstnanost po propuknutí krize zaznamenala všechna odvětví v národním hospodářství. Je to zcela předpokládaný jev, kterému se v případě propuknutí takovéto krizové situace nelze vyhnout a má za následek zvyšující se nespokojenost obyvatelstva a prohlubování sociálních rozdílů ve společnosti (Dragoman, 2015).

2. 1. 1 Druhy krizí

Každá krize je zcela jedinečná, často neopakovatelná a má jiný charakter. Krize můžeme rozlišit podle rozdílných hledisek. Základní dělení je podle zdroje, který zapříčinil krizi, jejího rozsahu a opakovatelnosti (Michalko, Kašík, 1998).

Z hlediska původu krize rozlišujeme krize vnější a vnitřní. V případě krize vnější se zdroj nachází ve vnějším prostředí podniku. U krize vnitřní je původce z prostředí vnitřního.

Ohledně rozsahu můžeme hovořit o krizi dílčí (ta působí pouze v určité části podniku, v určitém útvaru) a globální (týkající se celého podniku).

Krise může mít povahu opakovaně se vracející nebo může být naopak jednorázovou záležitostí. Taková jejím úspěšným vyřešením zaniká a již se nevrací.

Podle vývoje průběhu krize můžeme použít dělení na krizi pozvolnou, kterou charakterizuje pozvolný a dlouhodobý proces a krizi náhlou, která je nenadálou a překvapivou událostí (Zuzák, Konigová, 2009).

2. 1. 2 Identifikace krize

K identifikaci krize v podniku se obvykle využívají finanční ukazatele, které jsou součástí finanční analýzy a to v rámci podnikových kontrolních systémů. Funkce podnikových kontrolních systémů je snaha předejít krizi.

Identifikace krize v sektoru malých a středních podniků bychom měli věnovat zvláštní pozornost kvantitativním a kvalitativním kritériím, které charakterizují jednotlivé podnikové perspektivy. Jako kvalitativní ukazatel bychom mohli uvést kvalitu řízení, zaměstnance společnost, konkurenční postavení. Mezi kvantitativní ukazatele patří výše obratu, zadluženost společnosti apod. Výše zmíněné ukazatele nepatří mezi nejvhodnější indikátory krize a to z důvodu, že rozpoznají krizi až zpětně, kdy se její dopady projeví ve finanční oblasti. V této oblasti se vývoj projevuje se značným zpožděním. Toto časově zpoždění výrazně snižuje možnost podniku rychle a pružně reagovat na vzniklé krizové situace a včas eliminovat potencionální ohrožení. V případě, že se manažeři soustředí pouze na tyto ukazatele, může dojít k přehlédnutí prvotních příčin krize, které vyvolávají řetězec nerovnováh, postupně ovlivňujících další funkcionální oblasti podniku.

Jednou z alternativ, jak se na potencionální krizi připravit, je včasné vypracování krizových scénářů a plánů. Pokud je známo riziko, které může krizi způsobit (pouze se neví, kdy k tomuto může dojít). Pro takovéto situace je nutná příprava na období, kdy se toto působení projeví.

2. 2. Analýza rizik

Východiskem pro analýzu rizik je zpracování matice rizik, ze které vyplývají priority pro zpracování krizových scénářů a plánů. Rizika se posuzují dle frekvence výskytu a závažnosti dopadů. Důležitým kritériem pro realizaci opatření je, především časové hledisko kapacity pracovníků a finanční hledisko. Časové hledisko nám říká, kolik času můžeme řešením dané problematiky strávit a finanční hledisko kolik investic budeme muset vynaložit.

V rámci přípravy řešení rozsáhlých mimořádných situací je nezbytným krokem provedení tzv. analýzy rizik. V současné době rozvoje informačních technologií je k dispozici mnoho softwarových produktů, jejichž výsledkem je hodnocená rizik. Konečné rozhodnutí výběru metody analýzy náleží vždy krizovému manažerovi (Kurchus, 2017).

2. 2. 1 Check list (kontrolní seznam)

Jedná se o postup založený na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření. Seznamy kontrolních otázek (checklists) jsou zpravidla generovány na základě seznamu charakteristik sledovaného systému nebo činností, souvisejících se systémem a potencionálními dopady, selháním prvků systému a vznikem škod. Struktura se může měnit od jednoduchého seznamu až po složitý formulář, který umožňuje zahrnout různou relativní důležitost parametru (váhu) v rámci daného souboru (Kurchus, 2017).

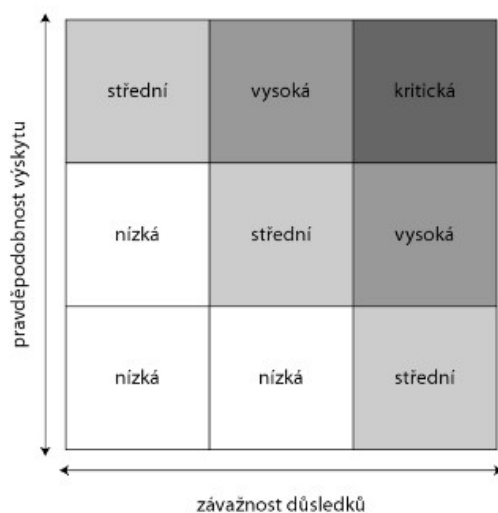
2. 2. 2 Safety audit (bezpečnostní kontrola)

Bezpečnostní kontrola je postup hledající rizikové situace a navržení opatření, která povedou ke zvýšení bezpečnosti. Jedná se o postup hledání potenciálně možné nehody nebo provozního problému, který se může v budoucnu objevit v posuzovaném systému. Formálně je používán připravený seznam otázek a matice pro skórování rizik (Kurchus, 2017).

2. 2. 3 What – if analysis (analýza toho, co se stane když)

Jedná se o postup hledání možných dopadů vybraných provozních situací. V podstatě je to spontánní diskuse a hledání nápadů, ve které skupina zkušených lidí dobře obeznámených s procesem klade otázky nebo vyslovuje úvahy o možných nehodách. Není to vnitřně strukturovaná technika jako některé jiné (například HAZOP a FMEA). Namísto toho po analytikovi požaduje, aby přizpůsobil základní koncept šetření určitému účelu (Coombs, 2004).

Obrázek 2 - Matice rizik



Zdroj: (Zuzák, 2009)

2. 2. 4 Průběh podnikové krize

Každý krizový stav a krizový proces se postupem času vyvíjí a prochází určitými stádii. Jako příklad bychom mohli uvést rozdělení průběhu podnikových krizí dle Königa a Zuzákové (2009). Krize prochází fází potencionální krize, latentní fází, akutní fází, dále fází chronickou a v poslední řadě také výslednou fází.

Fáze potencionální krize

Z důvodu, že je každý podnik neustále vystaven vnějšímu i vnitřnímu působení prostředí se v této fázi potencionální krize nachází každý podnik. Podnik by měl být připraven a schopen rychle reagovat. Nerovnováha, která je neustále vytvářena by měla být v blízkém časovém horizontu okamžitě vyrovnáváno, jinak by mohla zapříčinit určitý nesoulad. Tato disharmonie se vyznačuje často nevelkými, nijak zásadními problémy, které bývají následně řešeny operativním způsobem. Mezi jednotlivými vzniklými problémy není hledána souvislost. V této fázi je důkaz kladen na vedení a na management firmy. Pokud problém, případně problémy přetrvávají, hrozí situace, že se na něj nabalí další, které již mohou zapříčinit předpoklad pro vznik dalšího krizového vývoje.

Latentní fáze

V této fázi krize je již možné rozeznat charakteristické symptomy, které se začínají projevovat a jsou příznakem blížící se krize. Tyto příznaky často bývají vrcholovým managementem chápány jako náhodné, krátkodobé a nevýznamné projevy jinak zcela bezproblémově fungujícího podniku. Tyto symptomy můžeme identifikovat pomocí tzv. „měkkých signálů“. Mezi tyto signály patří zejména pokles pracovní morálky, zhoršená vitropodniková

komunikace, špatná spolupráce se spolupracovníky, zvýšení reklamací, zmetkovost u vyráběné produkce apod.

Zásadní chybou je, že krize bývá v této fázi často přehlížena. Příčinou přehlížení je, že jednotlivé identifikující faktory nepůsobí naléhavě a nejsou přímým ohrožením pro stabilitu podniku. Často mezi nimi nemusí být zřejmá souvislost. Většina podniků zastává takový názor, že pokud se tyto varovné signály neprojeví ve finanční oblasti, nemusí jim být věnována přílišná pozornost. Pokud se nerovnováha v podniku i nadále zvětšuje a současně s tím dochází k pokračujícímu přehlížení, stačí malá odchylka od stavu původního a krize může v podniku naplno vypuknout (Zuzák, Konigová, 2009).

Akutní fáze

Akutní fáze bývá chápána jako již plně rozvinutě zřetelná krizová situace, jejíž projevy (nejčastěji tomu bývá ve finanční oblasti) jsou již naprosto zřetelné a nepřehlédnutelné. Jedná se o fázi, ve které se podnik nachází v platební neschopnosti. Tato situace nastává, když podnik není schopen zaplatit svým dodavatelům, věřitelům a v tom nejhorším případě ani vlastním zaměstnancům. Tato fáze pramení z problémů ve výrobě, ve které dochází k hromadění nelikvidních zásob, která zadržují potřebné finanční prostředky pro provozní činnost podniku. Dochází také k zastarávání a tím pádem i ztrátě hodnoty těchto zásob. S poklesem příjmů z prodeje klesají finanční prostředky na pokrytí nákladů spojených s výrobou a s ním i rentabilita. Pokud dochází k poklesu rentability, neboli výnosnosti, který patří mezi klíčové kritérium každého investora a podnikatele, dochází i ke zhoršení finanční stability společnosti, která se dříve nebo později promítne v účetních výkazech.

Výsledná fáze

Ve výsledné fázi se projeví, zda byl podnik schopen aplikace efektivního krizového řízení a dokázal pomocí něj krizi úspěšně překonat či dokonce využít ve svůj prospěch. Nebo zda byl v následkem působení krize nucen k ukončení nebo omezení svých současných podnikatelských aktivit.

V případě, že se podniku nepodaří úspěšně zvládnout v předchozí fázi, dostává se do fáze, která bývá označována jako nezvladatelná krize. Tato fáze nejčastěji končí prodejem majetku podniku pro splacení části závazků a vyhlášením bankrotu (Zuzák, Konigová, 2009).

2. 2. 5 Riziko a rámec analýzy rizik

V současné době neexistuje pouze jedna obecně uznávaná definice rizika. Riziko je nejčastěji představováno jako tzv. škodlivá událost (neboli pravděpodobnost výskytu škodné události), očekávaná škoda (závažnost možného důsledku očekávané škody neboli riziko jako důsledek), podmínkou vzniku škody nebo krize a v neposlední řadě můžeme riziko chápat jako odchylku od plánovaného cíle.

Riziko vyjadřuje míru nejistoty v případě dosažení námi vytyčeného, ideálního výsledku. V současných finančních teoriích je riziko chápáno jako odchýlení určité veličiny od předem očekávané hodnoty v důsledku změn parametrů (Smejkal, Rais, 2010).

Všeobecně přijímaný rámec rizik zahrnuje tři následující integrované procesy, které spolu působí ve vzájemných vztazích. Prvním z nich je hodnocení rizika neboli „risk assessment“, které určuje stupeň daného rizika. Pro hodnocení a analýzu rizik se používají různé metody. Výběr metody závisí zpravidla na vhodnosti a možné aplikovatelnosti na hodnocený systém a subjekt. Jako druhý proces můžeme uvést řízení rizika („risk management“). To zajišťuje rozhodnutí o možných opatřeních, která jsou vyhodnocena jako vhodná ke snížení daného rizika. Posledním procesem

rámce analýzy rizik je krizová komunikace nebo komunikace rizika („crisis/risk communication). Tato dimenze zajišťuje, aby byly všechny zainteresované subjekty aktivně zapojeny do činností, které budou mít za následek snížení daného rizika. Vzájemné propojení jednotlivých procesů znázorňuje obrázek 3 (Vymětal, 2009).

Obrázek 3 - Vztahy mezi hodnocením, řízením a komunikací rizika



Zdroj: Vymětal, 2009

.2. 3. Krizový management

Krizový management jako vědní disciplína představuje logicky uspořádaný soubor poznatků o možných krizích, jejich příčinách a důsledcích a zároveň také o principech, metodách a postupech jejich řešení.

Krizový management jako představitel praktické činnosti je procesem, jehož cílem eliminovat negativní dopad krize na aktiva krizí zasaženého objektu a vyvést jej z krizového stavu.

Krizový management je proces, skládající se z jednotlivých postupových kroků, jehož cílem je odstranění vzniklé nerovnováhy a současná eliminace negativního dopadu krize na subjekt za pomoci použití specifických postupů a metod (Zuzák, Konigová, 2009).

Základní funkce krizového managementu:

Prevence představuje souhrn činností, které připravují podnik na možnost vystupňování hrozeb do podoby krizových situací a omezují jejich negativní působení.

Korekce znamená přijetí takových rozhodnutí, které povedou k minimalizaci zdroje krizových situací. Má podobu nejrůznějších závazných norem a pravidel.

Protikrizová intervence představuje již konkrétní opatření, které zabraňuje vzniku krize, popřípadě jejímu dalšímu rozšíření. Protikrizová intervence vede ke stabilizaci krizové situace.

Redukce spočívá v uskutečnění opatření, uvedených v rozpracovaných krizových plánech, v redukci ztrát a minimalizaci doby trvání krize.

Obnova zahrnuje sled operací, souvisejících s likvidací následků krize. Jedná se o návrat do běžného stavu, ve kterém se podnik nacházel před krizovou situací (Antušák, 2009).

Obrázek 1 - Obecné schéma krizového managementu



Zdroj: Zuzák, Konigová, 2009

Kuzmanova (2016) uvádí, že krizový management je považován za složitou integraci aktivit jednotlivce v rámci jedné uzavřené organizace. Je souhrnem funkčních subprocesů, jejichž včasná indikace a rozpoznání může zabránit propuknutí krizové situace. Důraz, který je kladen na prevenci a včasných varování. Je všeobecně známou skutečností, že investice vynaložené na prevenci se časem zhodnotí až několikrát.

Antušák (2009) definuje krizový management jako soubor specifických přístupů, metod a nástrojů, které jsou využívány řídicími pracovníky k zajištění funkčnosti společnosti v případě situace, při které nastanou nepříznivé podmínky. Je tedy specifickou formou managementu vycházejícího z potřeb managementu v podmínkách kritických změn. Tento druh řízení manažeři využívají v případě zjištění, kdy na zvládnutí krizové situace nestačí jejich běžné kompetence a běžné disponibilní prostředky.

Podobné jako u klasického managementu existuje celá řada definic krizového managementu. Záleží na přístupu a profesním pohledu, ze kterého na něj nahlížíme. Jedná se o soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných řídicími pracovníky k eliminaci a zamezení hrozeb vyvolaných nepříznivou situací. Je to nástroj v rukách manažerů, který jim je nápomocný v procesu rozhodování a umožňuje využití řady metod a manažerských postupů, které jsou krizovému managementu vlastní.

Krizový management tvoří jednu z oblastí managementu a je chápán jako soustava specifických postupů a metod, využívaných vedením podniku k úspěšnému zvládnutí krizových situací (Rais, 2010).

Mezi základní charakteristiky krizového managementu patří především těchto pět funkcí. Jsou jimi: prevence, korekce, protikrizová intervence, redukce a obnova.

Prevence spočívá souhrn činností, které připravují podnik na možnost, že by krizová situace mohla nastat a snaží se omezit její negativní působení.

Korekce představuje přijetí určitých metod a vnitropodnikových norem, jejichž účelem je minimalizace vzniku počtu nových krizových situací. V případě nevyhnutelnosti krizové situace je na ně podnik již předem připraven a je si vědom možných následků.

Protikrizová intervence symbolizuje konkrétní proaktivní opatření, která se snaží zabránit vzniku krize a která vedou k případné stabilizaci již vzniklé krizové situace.

Redukce uskutečňuje následná opatření v případě vypuknutí krize a jsou rozpracována v podnikových plánech. V této funkci přetrvává snaha o minimalizaci doby trvání krizové situace a v redukci ztrát.

Obnova zahrnuje odstranění následků krize a zabránění vzniku nových krizových situací v budoucnosti. Znamená návrat do běžného stavu života podniku, před krizí (Antušák, 2009).

2. 4. Risk management

Risk management neboli řízení rizik představuje systematickou a koordinovanou činnost utvoření činností, postupů a systému vzájemně propojených činností s cílem minimalizace výskytu případného dopadu rizik.

Sadgrove (2005) uvádí, že činnost risk managementu spočívá v tom, že podnik reaguje na reálné i potencionálně možné hrozby kooperativním, proaktivním a nákladově efektivním způsobem a to dle předem stanovených priorit.

V přístupu ke krizovému managementu a řízení rizik se přístupy jednotlivých autorů liší. Zuzák a Konigová (2009) chápou řízení rizik jako proaktivní způsob, založený na prevenci a skutečnosti, že ke krizovému řízení dochází až v případě reakce. Autoři zároveň doporučují propojení obou přístupů, aby docházelo k lepšímu zvládnutí možné krizové situace. Antušák (2009) uvádí, že se jedná o dvě provázané úrovně – řízení rizik a řízení krizí, které patří mezi součásti krizového managementu. Umlaufová a Pfeifer (1995) jsou názoru, že řízení krize zahrnuje činnosti před, během krize a následně po ní.

2. 5. Krizové řízení

Krizovým řízením se rozumí analýza a vyhodnocení možných rizik pro podnik. Řízení zahrnuje plánování, organizování a realizace činností prováděných v souvislosti s řešením krizových situací. Jedná se o proces vyrovnání s napjatou situací.

Při vzniku nové krize bývá důležitým aspektem faktor času. Důsledkem působení tohoto faktoru se obvykle krize čím dál tím více prohlubuje a způsobuje stále větší škody. Cílem podniků, které byly postiženy krizí, je redukce následků, škod způsobených krizí a zároveň minimalizace doby trvání krize. Používá s k tomu soubor přístupů, opatření a metod pod souhrnným pojmem krizové řízení neboli krizový management.

Horák (2004) uvádí poznatek, že krizový management bývá využíván prioritně během mimořádných událostí, ale také dost často při tvorbě preventivních opatření.

Mezi metody krizového řízení a analytické techniky používané v krizovém managementu patří:

- Krizový plán
- Winterlingova krizová matice
- Paretovo pravidlo
- Prognózování (Forecasting)
- Princi SMART

2. 5. 1. Krizové plány

Jedná se o souhrn plánů a dokumentů zpracovaných k realizaci krizových opatření a postupů, které slouží k plnění jednotlivých dílčích úkolů při hrozbě, vzniku nebo následně po vzniku krizové situace. Výsledkem

plánování je plán, který má podobu psaného dokumentu, ve kterém jsou specifikovány jednotlivé akce a musí orgány krizového řízení v případě vypuknutí krize, uskutečnit (Antušák, Kopecký, 2003).

Smejkal a Rais (2006) definují krizový plán jako soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené analýzy rizik. Obecné zásady pro každou krizovou událost určují cíl, jež má být dosažen a posloupnost jednotlivých rozhodnutí a pravomocí, které mají být učiněny. Obecné zásady dále určují sestavu údajů a pořadí, ve kterém je nutno provést. Jednotlivé zásahy jsou řazeny chronologicky dle jejich sledu.

Krizový plán musí obsahovat veškeré informace, nezbytné pro zvládnutí krize. Hodnota krizového plánu spočívá v jeho schopnosti vytvářet reakce na nestandardní situace. Krizové plány pro řešení procesních krizí představují stručné písemné materiály, které jsou výsledkem obdobného procesu, jako jsou krizové plány v případě propuknutí havárie nebo živelné pohromy. Cílem je nabídnout podnikovému managementu možné varianty řešení vzniklé krizové situace a „předpřipravené“ možnosti krizové komunikace (Zuzák, Konigová, 2009).

2. 5. 2. Paretovo pravidlo

Paretovo pravidlo (pravidlo 80/20) je pojmenováno podle italského sociologa a ekonoma Vilfreda Pareta. Ten koncem 19 století zjistil, že 80 % bohatství v Itálii se nachází v rukou 20 % lidí. Postupem času se ukázalo, že toto pravidlo je aplikovatelné i pro ekonomickou teorii. Dalo by se konstatovat, že například 80 procent celkové výroby podniku bylo provedeno 20 procenty zaměstnanců (Koch, 1998).

2. 5. 3. Wenterlingova krizová matice

Krizová matice má podobu grafického znázornění vztahu mezi pravděpodobností vzniku určitého rizika a jeho silou dopadu na firmu.

Matice kategorizuje riziko podle dvou parametrů:

- Pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase – tato kategorizace uvádí jaká je reálná pravděpodobnost, že riziku skutečně nastane (matice definuje celkem tři úrovně pravděpodobnosti – nízkou, střední a vysokou)
- Účinky rizika na organizaci – jaké by byly dopady rizik na organizaci v případě, že by riziko skutečně nastalo (v matici jsou definovány tři úrovně účinku – negativní, ohrožující a zničující)

Všeobecně známou skutečností je fakt, že čím více se riziko posouvá po diagonále doprava nahoru, tím větší pozornost je mu nutno věnovat v rámci řízení rizik a krizového řízení. (www.managementmania.com)

2. 5. 4. Princip SMART

Jedná se o analytickou techniku, která slouží k navrhování cílů v řízení a plánování organizací.

Zkratka **SMART** je odvozena z počátečních písmen anglických názvů:

- **S** – Specific - konkretizace jednotlivých cílů, měli bychom být schopni přesně odpovědět na otázku, čeho přesně se konkrétní problém týká a jak jej vyřešit,
- **M** – Measurable - měřitelnost, každý projektový plán by měl obsahovat kontrolu úspěšnosti řešení, která by měla být definována již od samého začátku,

- **A** – Acceptable - přijatelné, od samého začátku by mělo být zřejmé, zda je daný návrh řešení pro podnik přijatelný a dosažitelný,
- **R** – Realistic - řešení musí být realistické vzhledem ke zdrojům, měli bychom si položit otázku, zda je možné navrhované řešení realizovat,
- **T** - Time specific - vymezení časového rámce pro uvedení řešení v praxi, definice navrhovaného řešení poskytuje zároveň i odpověď na otázku, kdy bude současný problém řešen (Doran, 1882).

2. 5. 5. Cíle krizového řízení

Mezi hlavní cíle krizového řízení patří zejména:

- snaha předcházet vypuknutí krizi
- zmírnění dopadů pohrom preventivními opatřeními, připraveností a nejvyšší možnou informovaností (případně zkrácením již trvajících stavu nouze na nejnižší přijatelnou míru)
- zajištění obnovy a nového startu dalšího rozvoje

2. 6. Krizová komunikace podniku

Krise v životě podniku představuje určitý časový okamžik, který je potencionálně, ne však nezbytně, negativní. Je nutno ji považovat za součást života podniku. Jednotlivým, nově vzniklým, krizím mohou předcházet následující příčiny. Příčina krize může mít podnikatelský základ, pod pojmem podnikatelský základ si můžeme představit například špatné hospodářské výsledky firmy, silný a intenzivní konkurenční boj nebo zneužití citlivých informací třetí osobou. Další příčinou krize může být provozní nebo jiný základ, jedná se například o propouštění většího počtu zaměstnanců, ekologickou havárii nebo například dlouhodobá neschopnosti zaměstnavatele vyplácet mzdy (Antušák, 2009).

Krizovou komunikaci můžeme chápat jako výměnu informací, která nastává mezi odpovědnými pracovníky, organizacemi, jednotlivci i skupinami před mimořádnou událostí, v průběhu jejího trvání i po jejím skončení. Komunikaci rizika lze chápat jako součást krizové komunikace (Chalupa, 2012).

Průběh komunikace lze vymežit pomocí následujících perspektiv:

- komunikaci interní, probíhající uvnitř organizace (jedná se o proces dorozumívání mezi managementem a pracovníky firmy),
- komunikaci externí (zahrnující vnější vztahy organizace s jednotlivci, jako příklad bychom mohli uvést sdělování podstatných skutečností obyvatelstvu skrze hromadné sdělovací prostředky),
- komunikaci příslušníků zasahujících složek s jednotlivci a skupinami zasažených mimořádnou událostí (komunikace se zástupci médií)

Taekke ve svém článku publikovaném v roce 2017 vyjadřuje myšlenku, že v současné době je kladen důraz především na komunikaci prostřednictvím médií a sociálních sítí. Článek pojednává o nutné pozornosti firem těmto komunikačním kanálům. Nedávné změny v mediálním prostředí vyžadují, aby organizace byly pozornější, odražely názory veřejného mínění a implementovali je do svých podnikových strategií. Podniky by měly své cíle a hodnoty sdělovat na těchto distribučních kanálech a tím pádem se stát důvěryhodnějšími pro okolní svět.

Comms a Timothy uvádí, že důležitou součástí krizové komunikace je oddělit samotnou krizovou situaci od jejího incidentu. Incident je taková událost, která krizové situaci předcházela (Comms, Timothy, 2004).

Krizovou komunikaci podniku bychom mohli rozdělit do tří fází:

- komunikace před vypuknutím krize
- komunikace v průběhu trvání krize
- komunikace po krizi (Barrera, 2014)

Krizová komunikační taktika v první fázi zahrnuje shromažďování informací o přímém riziku, které je ohrožením pro organizaci. Vytvoření plánu řízení krize, který zahrnuje předběžné rozdělení rozhodovacích pravomocí v případě, že krizová situace nastane. Pro zachování trvalé udržitelnosti by měl být tento plán minimálně jedenkrát ročně podroben zkušebnímu testování. V průběhu fáze před začátkem krize by měl být stanoven krizový komunikační tým, který bude schopen rychle a pružně reagovat na vzniklé situace související s krizovým stavem. Členové tohoto týmu by měli předem projít odpovídajícím školením, které je připraví pro případ, že krize skutečně nastane (Alfonso, 2008).

V průběhu trvání krize by měla zvolená komunikační taktika zahrnovat následující činnosti: identifikaci příčiny krize, shromažďování a zpracovávání dostupných informací důležitých pro rozhodovací tým krizového řízení a také šíření krizových zpráv pro širokou veřejnost.

Komunikace po krizi by měla zahrnovat především fázi informovanosti. Timothy Coombs (2004) uvádí, že veškeré informace související s trváním krize by měly být zájmovým skupinám sděleny, jakmile budou známy a to bez zbytečných odkladů.

Hlavní zásadou je zajištění, aby byly zainteresované zájmové skupiny informovány o důsledcích a všech přijatých nápravných opatření, směřujících k zajištění, aby se podobný stav neopakoval, případně se riziku možného vzniku minimalizovalo.

Důraz na důležitost komunikace začal být kladen po globální finanční krizi, která postihla téměř celý svět. V druhé polovině roku 2008 byl proveden průzkum 61 italských společností, jehož závěrem bylo, že komunikace dle naprosté většiny není dostačující a komunikaci by měla být přikládána vyšší váha (Mazzei, 2015).

Fink (1986) ve své publikaci uvádí, že velice důležitým psychologickým faktorem je snaha zmírnění dopadů krize v očích zájmových skupin

společnosti. Vhodným způsobem komunikace lze předejít vypuknutí mnoha skutečností, které s krizí souvisejí a šíření takzvané paniky. Hale a Dulek (2005) dále uvádějí, že vedení společnosti by nemělo zájmovým skupinám sdělovat lživé informace ani je nijak jinak mystifikovat. Mělo by pečlivě zvážit informace, které je vhodné sdělit a jakou formou.

2. 7. Možnosti řešení akutní krize

Pro řešení akutní krize se nabízí výběr z několika řešení. Volba řešení je ovlivněna následujícími faktory: hloubkou a intenzitou krize a jejím charakterem, záměry vlastníků a manažerů na jedné straně podniku a věřitelů a dalších zájmových skupin s firmou spojených na straně druhé.

2. 7. 1. Likvidace

Likvidaci volí vlastníci tehdy, pokud chce předejít dalšímu zhoršování finanční situace podniku s následným neodvratitelným bankrotem. Pokud by podnik i nadále pokračoval ve své podnikatelské činnosti, znamenalo by to ztrátu podnikových zdrojů a hospodaření s deficitem. Opatření vlastníka je prevencí ve snaze zabránit negativním důsledkům a tím pádem i případnému vyhlášení konkurzu ze strany věřitelů. Veškerá činnost směřuje k likvidaci obchodního jmění. Výsledkem likvidace by mělo být uspokojení pohledávek všech věřitelů a vyrovnání s vlastníky. Na závěr dojde k výmazu společnosti z obchodního rejstříku (Zuzák, 2009).

2. 7. 2. Úpadek

Problematiku úpadku a jeho následného řešení upravuje zákon č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení (tzv. insolvenční zákon). Zákon upravuje řešení úpadku dlužníka soudním řízením některým ze stanovených způsobů tak, aby došlo k uspořádání a vyrovnání majetkových vztahů

k osobám dotčených dlužníkovým úpadkem v největším poměru ku spokojenosti věřitelů. Zákon dále upravuje dlužníkovu oddlužení.

Zkušenosti ze zahraničí ukazují, že včasným vyhlášením konkurzu lze zachránit asi 20 % majetku a uspokojit ze 40 % nároky věřitelů. Reorganizace představuje postupné uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provozu dlužníkovu podniku, zajištěné opatřeními vedoucími k ozdravení podniku. Plán na reorganizaci musí být schválen insolvenčním osudem a průběžně podléhat kontrole ze strany věřitelů.

Oddlužení se týká dlužníků ze spotřebitelské sféry (netýká se podnikatelů). Typickým příkladem je dlužník, jehož výdaje jsou větší než příjmy. V takovémto případě může dlužník podat návrh na oddlužení insolvenčnímu soudu. Jiná osoba než samotný dlužník návrh na oddlužení podat nemůže.

2. 7. 3. Konsolidace

Konsolidace představuje zdánlivě nejjednodušší řešení akutní krize, ve kterém je stav nerovnováhy zřetelný, ale nerovnováha zatím neohrozila stabilitu podniku. V některých případech stačí odříznout zdroj nerovnováhy například prodejem části podniku nebo zrušením výroby takového výrobku, který je pro firmu ztrátovým.

Cílem konsolidace je nalezení a odstranění ohniska potíží. V toto řešení není třeba přijímat žádná drastická opatření, ale spíše hledání originálnějších postupů a metod.

2. 7. 4. Fúze

Fúze neboli splynutí dvou nebo více podniků. Bývá realizována v situacích, kdy podniky chtějí dosáhnout významnější pozice na trhu. Při splynutí dřívější společnosti zanikají a vzniká nová nástupnická společnost. Při

sloučení zanikající společnost přechází do společnosti druhé, jedná se tedy o zrušení podniku bez likvidace. Fúze může být zároveň i řešení pro krizi podniku, frekventovaněji je využívána v USA v Evropě méně (Kurchus, 2017).

Podstata sloučení firem je taková, že i když se podnik nachází ve finanční krizi, vlastní některá hodnotná aktiva, která mohou být pro jiný podnik zajímavá. Může to být zavedená značka, dobré postavení na trhu, zajímavý a perspektivní výrobek nebo vlastnictví patentu či know-how. Fúzí se vyřeší krize finanční, ale zároveň představuje jiná rizika. Jedná se o náročný a složitý proces propojení všech procesů z obou podniků například informačních, výrobních, administrativních a obchodních. Při fúzi dochází ke snížení celkového počtu pracovníků.

2. 7. 5. Sanace

Sanace představuje středně akutní řešení krize, která se nachází mezi konsolidací a likvidací. Princip sanace je založen na vyhledání ziskových a perspektivních částí a aktivit podniku při současné likvidaci těch aktivit, které toto kritérium nesplňují. Jedná se o použití radikálních a někdy i drastických metod k ozdravení podniku (Fink, 1986).

Cílem sanace je dosažení obratu v dosavadním vývoji a dosažení úrovně, ve které byl podnik před krizí. Této aktivy se musí účastnit všechny zájmové skupiny počínaje vlastníky společnosti, přes podnikový management, zaměstnance, banky, dodavatele až po zákazníky. Všechny tyto zájmové skupiny myjí jeden společný cíl a to zachovat a navrátit prosperitu podniku i za cenu přechodných ústupků. Například pokud se jedná o akciovou společnost, akcionáři mohou očekávat, že nedostanou po dobu ozdravných opatření žádnou dividendu (Zuzák, 2009).

2. 8. Podnikatelský subjekt a udržitelný rozvoj

Zákona č. 513/1991, charakterizoval podnik jako soubor hmotných nehmotných a osobních složek, potřebných k podnikání. K podniku náleží: věci, práva a jiné majetkové hodnoty, patřící podnikateli, které zároveň slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

V letech minulých došlo vlivem novelizace ke změně terminologie a pojem podnik byl nahrazen zcela novým pojmem: obchodní závod. Současná právní úprava se řídí dle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Nový občanský zákoník vstoupil v platnost od 1. ledna 2014.

Závod je definován jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vlastní vůle slouží k provozování jeho činnosti. Závod je majetkem podnikatele, který má jednotné účelové určení (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník § 502).

Podniky dle Wohe (1995) lze dělit dle různých hledisek. Jedno z možných rozdělení podniku je následující:

- podle hospodářských odvětví,
- podle druhu výkonů,
- podle způsobu zhotovování výkonů,
- podle převládajícího výrobního faktoru,
- podle právní formy,
- podle závislosti na stanovišti,
- podle velikosti.

Dle právní formy můžeme podniky třídit na jednotlivce (nejčastěji živnostníky), osobní společnosti jedná se o veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost, kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným a akciová společnost), družstva, státní podniky a neziskové organizace.

Osobní společnosti jsou charakteristické tím, že jsou vytvořeny a vlastněny minimálně dvěma osobami. Zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.) uvádí, osobní společnost může být založena jen za podnikatelským účelem nebo za účelem správy vlastního majetku. Charakterizuje ji, že společníci jsou osobně zainteresováni v účasti na řízení společnosti. Dalším důležitým faktem je, že společníci (s výjimkou komanditistů v komanditní společnosti) ručí za závazky společnosti neomezeně (Zákon o obchodních korporacích, 2012).

Kapitálové společnosti charakterizuje majetková účast všech společníků na činnosti společnosti. Společníci kapitálové společnosti nejsou povinni se osobně účastnit činnosti, případně řízení společnosti ale mají povinnost účasti majetkové a to většinou minimální výší vkladu. Za závazky společnosti většinou neručí vůbec, případně omezeně. Podnikatelské riziko nesou pouze do výše svého vkladu. Společníci kapitálových společností se na řízení podílí zprostředkovaně a to prostřednictvím volených orgánů (Zákon o obchodních korporacích, 2012).

Podnikání bylo dle obchodního zákoníku definováno jako soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. V současné době pojem podnikání upravuje občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.), který říká: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován za zřetelem k této činnosti za podnikatele“.

Samostatná činnost spočívá v tom, že určitá osoba (ať už právnická nebo fyzická) samostatně rozhoduje o následujících záležitostech: které statky bude na trhu poskytovat, jakým způsobem a kde bude vyrábět své produkty nebo provozovat služby, kdo budou jeho spolupracovníci, jakou si zvolí právní formu podnikání, jakým způsobem bude tvořit ceny apod.

3. Cíl práce a metodika zpracování

3. 1. Cíl práce

Cílem této diplomové práce jsou návrhy v oblasti krizového managementu ve vybrané organizaci. Na základě zjištěných výsledků budou stanovena příslušná opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu podniku.

3. 2. Metodika práce – postup zpracování práce

První krok při vypracování práce spočíval v nastudování dostupné literatury a odborných časopisů, týkající se řešené problematiky krizového managementu a to od českých i zahraničních autorů.

Druhým krokem byla charakteristika současné organizace, především představení podniku, který je předmětem této diplomové práce. Popsána a graficky zobrazená organizační struktura jednotlivých pražských středisek a představena podniková kultura. Byl charakterizován předmět podnikání, historický vývoj společnosti, počet zaměstnanců a současná ekonomická situace.

Součástí diplomové práce je finanční analýza poměrových ukazatelů, která poskytuje informace o finančním zdraví firmy. Analýza zpracovává základní data z účetnictví, zejména z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Je reprezentována skupinou pěti ukazatelů: rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a produktivity práce. Finanční analýza součástí této diplomové práce v příloze č. 1. Dále byla provedena analýza silných a slabých stránek organizace, pro jejíž zpracování byly využity informace získané z polostrukturovaných řízených rozhovorů, tyto rozhovory byly vedeny s manažery a vedoucími pracovníky organizace. Rozhovorů se účastnilo celkem 5 jednatelů a čtyři pracovníci na vedoucích pozicích. Získané informace byly zapisovány do notebooku a následně dále zpracovány. Dotazování byli vedoucí jednotlivých oddělení. Cílem těchto rozhovorů bylo získání informací k provedení analýzy

podniku. Rozhovory byly prováděny ve dvou etapách. První etapa zahrnovala odpovědi na následující otázky:

- Jakými krizemi podnik již prošel?
- Myslíte si, že se podnik nachází ve stabilní situaci?
- Jaká je konkurenční výhoda podniku?
- Jaké jsou silné a slabé stránky podniku?
- Jaké jsou příležitosti a ohrožení podniku?

Jednotlivé odpovědi byly v průběhu rozhovorů zapisovány do počítače a následně vyhodnoceny a sumarizovány.

Druhá a třetí etapa probíhala písemnou formou. Jednatelé a vedoucí pracovníci byli nejprve požádáni o výběr tří nejvýznamnějších faktorů od každého druhu. Tři silné a slabé stránky, tři příležitosti o ohrožení. Celkem tedy 12 faktorů. Jednotlivé faktory byly následně sumarizovány a bylo vybráno celkem 12 faktorů, které se v odpovědích nejčastěji opakovaly. Třetí etapa zahrnovala seřazení faktorů od nejvýznamnějšího po ten nejméně významný za použití stupnice od 1 do 12. Kdy 1 znamenala ten neméně významný a 12 ten nejvíce významný. Rozhovory proběhly v roce 2018 v sídle společnosti. Rozhovory byly prováděny s celkem 5 vedoucími pracovníky a 3 jednatelemi.

Pro účely diplomové práce byly využity následující zdroje dat. Prvním zdrojem informací byla analýza podniku, jejímž základním stavebním kamenem bylo provedení polostrukturovaných řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky a jednatelemi. Druhým zdrojem bylo využití elektronických zdrojů a interních informačních materiálů organizace. Při charakteristice vybraného podniku bylo využito webových stránek společnosti, které byly doplněny o informace poskytnuté vedoucími pracovníky společnosti. Vzhledem k zachování anonymity společnosti nejsou tyto webové stránky zveřejněny v seznamu použité literatury.

Z důvodu, že si společnost nepřála být v diplomové práci jmenována, bude označována jako ABC, s.r.o. Kvůli ochraně osobních údajů nejsou v diplomové práci uvedena ani jména zaměstnanců. Zaměstnanci jsou pojmenováni zcela náhodně jednotlivými písmeny, která nijak nesouvisí s jejich skutečnými jmény.

Po shromáždění všech dostupných informací byly navrženy opatření ke zlepšení stávající situace s následnou diskuzí.

Diplomová práce byla vypracována za pomoci výpočetní techniky a to v programu a Microsoft Word za podpory programu Microsoft Excel, ve kterém byly zpracovány tabulky a výpočty.

V závěrečné části práce jsou zhodnoceny jednotlivé podnikové krize a navržena opatření k efektivnímu překonání vyvstávajících problémů vedoucích k dosažení příznivějších hospodářských výsledků.

Práce byla napsána a uzavřena ke dni 31. 12.2019

4. Analýza současného stavu krizového managementu

4. 1. Historie a současnost společnosti

Organizace ABC, s.r.o. působí celkem v 9 zemích. V devíti zemích Evropy (Belgie, Bulharsko, Česká Republika, Lucembursko, Nizozemí, Polsko a Slovensko). Dále také například v Číně a Rusku. Společnost je aktivním členem NEXIA, prestižní celosvětové sítě auditních, účetních a poradenských účetních firem. Díky tomu je společnost schopna zajistit své profesionální služby po celém světě.

Byla založena v roce 1993, belgickým zakladatelem a jedním ze současných pražských jednatelů. Zpočátku se jednalo o malou, rodinnou firmu, která byla řízena přímo zakladateli. V současné době patří společnost mezi jednu z největších tuzemských společností v dané sféře. Právní forma společnosti je tzv. s.r.o. neboli společnost s ručením omezeným, a zastupuje jí celkem 5 jednatelů.

Společnost má tři kanceláře, v Praze, Liberci a Olomouci. Pražskou kancelář vedou tři jednatelé. Pražská kancelář sídlí na Praze 4. Všechny tři kanceláře jsou propojeny a dochází mezi nimi k blízké spolupráci. Jednotliví partneři mají v pravidelných měsíčních intervalech takzvané „Partners meetingy“. Tento výraz označuje jednání, které je v naprosté většině případů pořádáno v Praze (z důvodu, že Praze sídlí převaha jednatelů a pro ty ostatní je Praha přijatelnou vzdáleností). Takovéto meetingy jsou většinou celodenní a řeší se na nich klíčové aspekty fungování a prosperity společnosti. Na meetingy bývají občas přizváni vedoucí oddělení, ve kterých se vyskytla nějaká krizová situace a je potřeba její akutní řešení, případně externí specialisté nebo významní klienti.

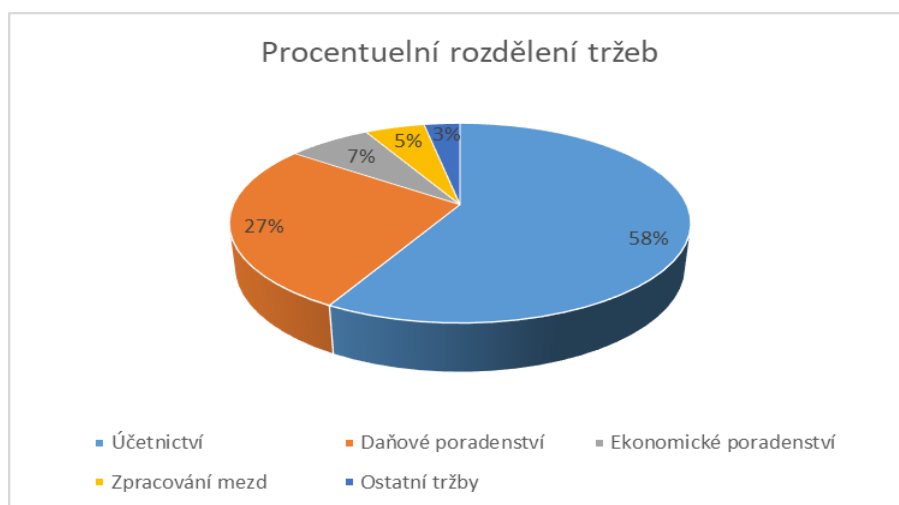
V současné době má společnost tendenci expandovat a rozšiřovat se. V roce 2018 založila dceřinou společnost, zabývající se IT technologiemi, správou sítí a programátorskými činnostmi. Společnost se prozatím nachází v rané fázi svého růstu, ale mnoho klientů oceňuje možnost nechat si poradit v oblasti IT technologií od společnosti, jejíž vedení a morální hodnoty již zná. V květnu 2019 společnost pronajala nové prostory ve vedlejší domě a zřídila v nich nové kanceláře pro neustále se rozšiřující zaměstnaneckou základnu.

Dle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) společnost spadá pod 741000 a 741200. Předmětem podnikání společnosti je daňové poradenství, činnosti účetních poradců, vedení účetnictví a vedení daňové evidence a dále výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách a až 3 živnostenského zákona.

Ke dni 31. 12. 2018 ve společnosti pracovalo celkem 120 zaměstnanců, jejichž mzdové náklady činily 36 miliony korun.

Celkový obrat za rok 2018 byl 103 636 000 Kč. V roce předchozím činil obrat společnosti 97 757 000. Což je nárůst přibližně o 6,3%. Z toho 58% tvořily tržby za zpracování účetnictví, 27% za daňové poradenství, 7% za ekonomické poradenství, 5% za zpracování mezd a 3% tvořily ostatní tržby.

Graf 1 Procentuelní podíl jednotlivých služeb na obratu společnosti



Zdroj: autor

Bilanční suma neboli součet všech aktiv nebo pasiv společnosti byl ke dni 31. 12. 2018 celkem **36 495 000 Kč.** (zdroj: www.justice.cz)

Společnost působí na trhu již dvacet let a v roce 2017 oslavila své dvacáté výročí vzniku a působení na trhu. Tuto významnou společenskou událost společenskou událost prožila spolu se svými nejvýznamnějšími klienty a zaměstnanci.

4. 2. Základní informace o podniku

Obchodní jméno: ABC, s. r. o.

Předmět podnikání: - daňové poradenství
- vedení daňové evidence
- vedení účetnictví
- činnost účetních poradců
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách

Sídlo: Praha

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 5 mil Kč

4. 3. Organizační struktura

Organizační struktura je oficiální hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi jednotlivými útvary v rámci organizace. Struktura zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, přiděluje vzájemné kompetence a stanovuje odpovědnost. Je nezbytná pro řízení většího počtu lidí a z toho důvodu se bez organizační struktury neobejde žádná organizace, protože nastavuje komunikační pravidla a pomáhá k formalizaci vnitropodnikových vztahů, které slouží k dosažení společných cílů organizace. V praxi bývá organizační struktura zachycena ve vnitropodnikových směrnících a pracovních náplních jednotlivých lidí nebo pracovních pozic. (Managementmania, 2019)

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila pouze na pražskou pobočku. Pobočka v Praze je vedena třemi jednatelemi. Každý jednatel má své středisko, které si osobně nebo prostřednictvím pověřených pracovníků, řídí.

V rámci zachování anonymity pracovníků a z důvodu ochrany získaných osobních údajů společnosti nejsou v organizační struktuře uváděna jména jednotlivých pracovníků, ale pouze označení dle písmen abecedy, které nemá žádnou souvislost s jejich pravými jmény.

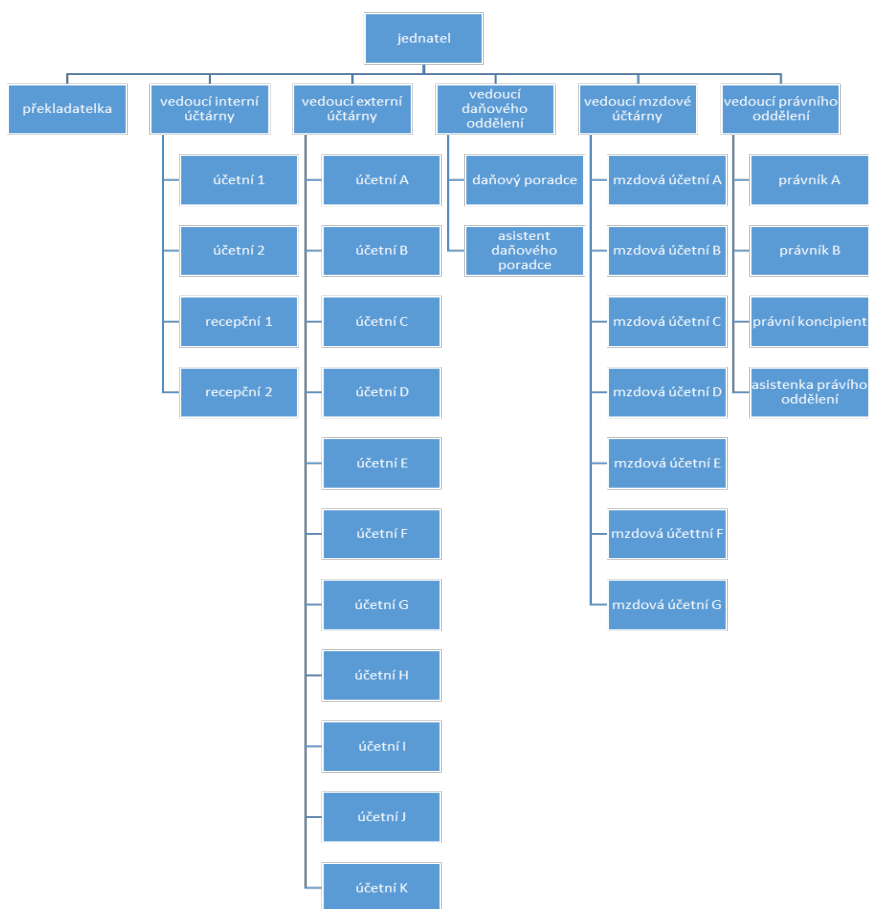
Společnost využívá hierarchickou organizační strukturu. Výhodou těchto hierarchických organizačních struktur je snazší kontrola práce podřízených, kterou jednatel z velké části deleguje na vedoucí jednotlivých oddělení. Jako další výhodu bychom mohli uvést vysokou odbornost a propojenost jednotlivých oddělení. Pro klienta je vždy snazší a pohodlnější, když určitou agendu „outsourcinguje“ jedné firmě a nemusí složitě hledat zvláště účetní, zpracovatele mezd a daňového poradce. Další neopomenutelnou výhodou je vzájemná komunikace oddělení. Z důvodu, že jsou všechna oddělení centralizovaná pouze ve dvou budovách (které jsou odděleny pouze dvorem) je komunikace poměrně snadná. Zástupci oddělení se telefonicky nebo

emilem domluví na schůzce v zasedací místnosti nebo se v případě řešení neodkladného termínu, zastaví za svým kolegou v kanceláři.

Jako nevýhodu považuji to, že společnost nepořádá pro své zaměstnance žádný druh „teambuildingu“. Problém nastává v případě nástupu nového zaměstnance. Ten bývá obvykle představen pouze nejbližším spolupracovníkům a většinou trvá několik měsíců, než zaměstnanci z ostatních oddělení zjistí, kdo nový do firmy nastoupil. Integrace nového zaměstnance do celého kolektivu společnosti probíhá až s poměrně dlouhým časovým zpožděním a to na některé z výročních akcí jako je například „konec daňové sezóny“ nebo vánoční večírek.

Středisko č. 1

Obrázek 4 - Organizační struktura střediska č.1



Zdroj: autor

Středisko č. 1 je největším střediskem. Pracuje v něm celkem 35 zaměstnanců z toho tři účetní a dvě mzdové účetní pracují na zkrácený šestihodinový úvazek. Středisko má celkem pět oddělení. Z důvodu velikosti tohoto střediska a skutečnosti, že tolik lidí by jednatel nezvládl uřídit, deleguje některé rozhodovací a kontrolní pravomoci na vedoucí jednotlivých oddělení.

První oddělení je interní účtárna. Zde se zpracovává interní účetnictví. Toto oddělení vede vedoucí interní účtárny, která má pod sebou dvě účetní z toho jedna je na zkrácený pracovní úvazek. Specifikem tohoto oddělení je skutečnost, že sem evidenčně spadají dvě asistentky, které nejsou součástí interní účtárny, ale působí na recepci. Vedoucí interní účtárny jim schvaluje dovolenou a dohlíží nad vykonávanou prací. Asistentky se starají o příchozí návštěvy, evidují příchozí a odchozí poštu vyřizují telefonickou a emailovou komunikaci s klienty a provádí celou řadu dalších administrativních činností. Interní účtárna ve verbální komunikaci využívá vykání, výjimku tvoří pouze vedoucí interní účtárny a účetní, které si spolu navzájem tykají.

Druhým oddělením je externí účtárna, která zaměstnává celkem 12 lidí. Z toho dvě zaměstnankyně pracují na zkrácený úvazek při rodičovské dovolené a tři zaměstnanci jsou zaměstnáni na živnostenský list, takže za ně firma nemusí platit sociální náklady jako je zdravotní a sociální pojištění. Oddělení je vedeno vedoucím účtárny, který zastřešuje a dohlíží na práci vykonávanou jednotlivými účetními v oddělení a přerozděluje jim práci. V oddělení pracuje celkem deset žen a dva muži. Externí účtárna poskytuje služby v oblasti účetnictví klientům a spolupracuje s daňovým oddělením. Podnikovou kulturu bychom mohli definovat jako kulturu chléb a hry. Pro tuto podnikovou kulturu je charakteristickým znakem týmová spolupráce a přátelská atmosféra. Existuje zde také značná stabilita pracovníků i v případě jejich horšího finančního ohodnocení. Za hrdinu je v tomto typu podnikové kultury považován ten, kdo udělá něco pro kolektiv. Například zajištění nákupu nových monitorů pro celé oddělení. V externí účtárně se při verbální komunikaci všichni zaměstnanci tykají.

Dalším oddělením je oddělení daňové, ve kterém pracují pouze tři zaměstnanci. Daňové oddělení je vedeno velice schopnou manažerkou, která má zkoušky na daňovou poradkyni. Daňové oddělení je dále tvořeno daňovou poradkyní a asistentem daňového poradce, který se k výkonu zkoušek na daňového poradce teprve připravuje. Daňové oddělení je současně také rádcem pro účetní, kteří si nejsou v jisti v daňových dopadech určitého účetního případu. Daňové oddělení zodpovídá daňové otázky klientům, případně poskytuje různá školení pro klienty i externí zaměstnance. Toto oddělení tvoří dvě ženy a jeden muž. V daňovém oddělení se při verbální komunikaci používá tykání.

Čtvrtým oddělením střediska č. 1 je zpracování mezd. Toto oddělení zpracovává mzdy a poskytuje personální poradenství pro klienty i zaměstnance společnosti. Oddělení je vedeno vedoucí mzdové účtárny, která jednatelem plně zodpovídá za chod tohoto oddělení a přerozděluje práci podřízeným zaměstnancům. Oddělení tvoří kromě vedoucí mzdové účtárny dalších devět mzdových účetní. Oddělení tvoří samé ženy. V tomto oddělení probíhá komunikace jak je formě vykání tak ve formě tykání. Mzdové účetní si spolu navzájem tykají. Výjimku tvoří vedoucí mzdové účtárny, která všem zaměstnancům ve firmě vykává a vykání od druhých vyžaduje.

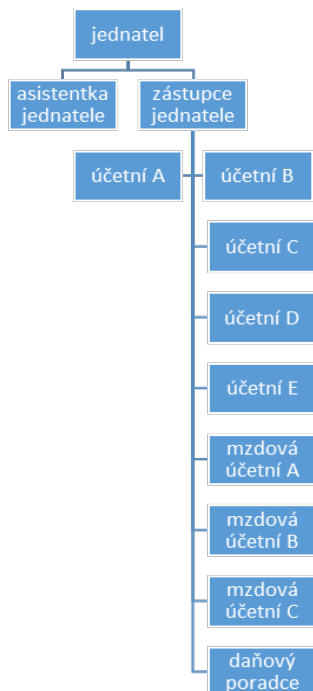
Posledním oddělením je právní oddělení. Právní oddělení je vedenou vedoucí právního oddělení, která současně pro firmu pracuje na živnostenský list a není zaměstnancem firmy. Toto oddělení charakterizuje velice přátelská, téměř rodinná atmosféra, ve které se každý cítí příjemně. Pracuje zde kromě vedoucí právního oddělení právnička, asistentka právního oddělení a právní koncipientka, která je zaměstnána na dohodu o provedení při prezenčním studiu na vysoké škole. Při verbální komunikaci je v tomto oddělení používáno tykání.

Zvláštní článek této organizační struktury tvoří paní překladatelka, která nemá svého přímého nadřízeného, ale je podřízena pouze jednatelem. V současnosti je ovšem na rodičovské dovolené a pro společnost pracuje na dohodu o provedení práce z domova. Mezi její náplň práce patří organizace jazykových kurzů angličtiny pro zaměstnance a letních intenzivních jazykových kurzů, které jsou organizovány přesně na míru jednotlivému oddělení.

V celém středisku platí pravidlo, že není vyžadován nějaký zvláštní předepsaný dresscode. Zaměstnanci chodí do práce oblečení, tak jak je jim pohodlné, pouze při schůzkách a setkání s klienty je vyžadován formálnější oděv. V kancelářích jsou povoleny vlastní přezůvky. Což osobně považuji oproti ostatním firmám, kde jsem doposud pracovala jako obrovskou výhodou, hlavně v zimních měsících.

Středisko č. 2

Obrázek 5 – Organizační struktura střediska č. 2



Zdroj: autor

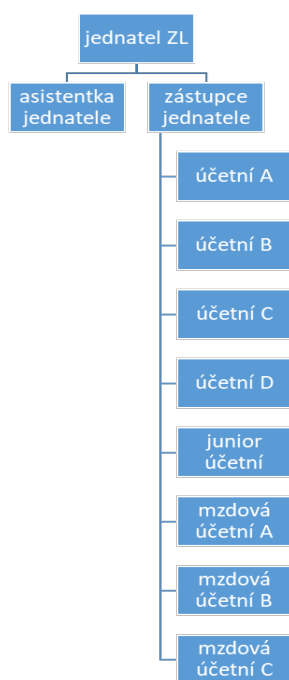
Hierarchie střediska č. 2, které vede jeden z pražských jednatelů má poměrně jednoduchou a přehlednou strukturu. V tomto středisku pracuje celkem 12 zaměstnanců včetně samotného jednatele. Společnost řídí on a v době jeho nepřítomnosti je zastupován svým odpovědným zástupcem. Na zástupce jsou po dobu jeho nepřítomnosti delegovány pouze naléhavá a akutní rozhodnutí. Záležitosti, které nevyžadují akutní a neodkladné řešení, si jednatel řeší sám osobně, aby neztratil přehled o fungování svého střediska.

Podniková kultura tohoto střediska by se dala charakterizovat jako chléb a hry. Pro tuto podnikovou kulturu je charakteristický druh týmové spolupráce, kde velkou roli hraje přátelství, důvěra a dobré vztahy na pracovišti. Z rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci střediska vyplynulo, že pro pracovníky je důležitější přátelská atmosféra na pracovišti než kariérní postup a finanční podmínky, které jsou nabízeny.

Při interní komunikaci je využíváno, ve většině případů, tykání. Pouze v jednom případě bylo zaznamenáno vykání, kdy mladší, nově příchozí zaměstnanec, vykal služebně staršímu kolegovi.

Středisko č. 3

Obrázek 6 – organizační struktura střediska č. 3



Zdroj: autor

Organizační struktura střediska č. 3 je na první pohled velice podobná předcházejícímu středisku č. 2. Oba tyto útvary jsou řízeny přímo odpovědným jednatelem, který je po dobu své nepřítomnosti zastupován svým zástupcem.

V tomto středisku pracuje celkem 10 zaměstnanců včetně samotného jednatele, který se osobně stará o svou nejvýznamnější klientelu. Junior účetní zde pracuje pouze na dohodu o pracovní činnosti jako praxi při studiu. Předností tohoto střediska je skutečnost, že si všichni pracovníci včetně samotného jednatele tykají a panuje zde osobní a přátelská atmosféra.

4. 4. Analýza podniku

Hlavním prvkem pro analýzu podniku bylo provedení polostrukturovaných řízených rozhovorů s jednatelem a vedoucími zaměstnanci společnosti. Výstupy jednotlivých rozhovorů byly použity k formulaci silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které byly základním stavebním kamenem pro tuto analýzu.

Rozhovory s jednatelem a vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení probíhaly v týdnu od 4 do 8 června 2019 v sídle společnosti a to odděleně s každým postupně. Každý rozhovor trval přibližně 25 minut. Polostrukturované řízené rozhovory proběhly v sídle společnosti.

Účastníky rozhovorů bylo celkem 8 jednatelů a vedoucích pracovníků a byly jim pokládány následující otázky:

- Jakými krizemi podnik již prošel?
- Myslíte si, že se podnik nachází ve stabilní situaci?
- Jaká je konkurenční výhoda podniku?
- Jaké jsou silné a slabé stránky podniku?
- Jaké jsou příležitosti a ohrožení podniku?

V rámci otázek, které se týkají uvedená silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení nebyla účastníkům stanovena hranice minimálního počtu uvedených odpovědí.

Získané výsledky byly sumarizovány s následujícími výsledky, odpovědi jednatelů a vedoucích pracovníků se často opakovaly.

Jakými krizemi podnik již prošel?

- Nedostatek zakázek
- Nedostatek kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců
- Častá změna legislativy ze strany státu
- Výrazná fluktuace zaměstnanců

Myslíte si, že se podnik nachází ve stabilní situaci?

- 100% dotázaných odpovědělo, že ano

Jaká je konkurenční výhoda podniku?

- Dlouholetá praxe
- Spolupráce napříč odděleními
- Odbornost
- Postavení na trhu
- Propojení se zahraničním a zahraniční klientela

Jaké jsou silné a slabé stránky podniku?

Silné stránky

- Dobré jméno
- Spolupráce s Nexia
- Kvalitní zaměstnanci
- Odbornost zaměstnanců
- Loajálnost zaměstnanců
- Zodpovědnost firmy (firma ručí za veškeré své poskytnuté služby např. před úřady státní správy)
- Schopnost přizpůsobit se individuálním přání a požadavků klienta
- Stabilní a kvalitní informační systém
- Zkušenosti v oboru
- Dobré umístění kanceláře

Slabé stránky

- Zastaralé vybavení některých kanceláří
- Chybí pravidelné hodnocení zaměstnanců
- Absence pravidelných porad

Jaké jsou příležitosti a ohrožení podniku?

Příležitosti

- Vstup na nové trhy
- Rozvoj IT
- Digitalizace účetních dokladů
- Spolupráce s více společnostmi v daném oboru
- Snížení úrokových sazeb
- Méně častá novelizace zákonů

Ohrožení

- Odchod klíčových zaměstnanců společnosti ke konkurenci
- Tlak klientů na snižování ceny
- Ohrožení ze strany větších firem, které jsou schopny klientovi nabídnout nižší cenu
- Nově vstupující firmy

Druhá etapa probíhala písemnou formou. Jednatelé a vedoucí pracovníci byli nejprve požádáni o výběr tří nejvýznamnějších faktorů od každého druhu. Tři silné a slabé stránky, tři příležitosti o ohrožení. Celkem tedy 12 faktorů. Jednotlivé faktory byly následně sumarizovány a bylo vybráno celkem 12 faktorů, které se v odpovědích nejčastěji opakovaly. Následující tabulka 1 ukazuje nejvýznamnější silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti.

Tabulka 1 – Nejvýznamnější silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení

Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	• Vysoká odbornost zaměstnanců	• Zastaralé vybavení
	• Zodpovědnost firmy	• Absence pravidelných porad
	• Dobré jméno společnosti	• Absence hodnocení zaměstnanců
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Ohrožení (Threats)
	• Méně častá novelizace zákonů	• Tlak klientů na snižování ceny
	• Vstup na nové trhy	• Ochod klíčových zaměstnanců
	• Rozvoj IT	• Ohrožení ze strany větších firem

Zdroj: autor

Třetí etapa zahrnovala seřazení faktorů od nejvýznamnějšího po ten nejméně významný za použití stupnice od 1 do 12. Kdy hodnota 1 znamenala ten nejméně významný a 12 nejvíce významný. K výpočtu výsledného pořadí, které zahrnovalo odpovědi všech jednatelů a řídicích pracovníků bylo použito metody pořadí. Pro jednotlivá kritéria bylo stanoveno pořadí a přiděleny body dle četnosti opakování. Následující pořadí zobrazuje výsledné seřazení faktorů od nejvýznamnějšího po nejméně významný faktor.

1. Dobré jméno společnosti
2. Tlak klientů na snižování ceny
3. Odchod klíčových zaměstnanců
4. Vysoká odbornost zaměstnanců
5. Zodpovědnost společnosti
6. Rozvoj IT
7. Vstup na nové trhy
8. Zastaralé vybavení
9. Absence pravidelných porad
10. Méně častá novelizace zákonů
11. Ohrožení ze strany větších firem
12. Absence hodnocení zaměstnanců

4. 5. Finanční analýza - Analýza poměrových ukazatelů

Finanční analýza je důležitou součástí finančního řízení podniku, protože zajišťuje zpětnou vazbu mezi řízením společnosti a finančními ukazateli. Jedná se o analýzu činností, v nichž primární úlohu hrají finance, peníze a čas. Posuzuje minulost se současností a budoucí předpokládané hospodaření podniku. Zabývá se také identifikací problémů, silných a slabých stránek a hodnotových procesů podniku. Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro rozhodování a fungování podniku. Údaje získané z finanční analýzy umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku.

Analýza poměrových ukazatelů patří mezi základní a nejoblíbenější nástroj finanční analýzy, protože umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci podniku a není tolik časově náročná.

Finanční analýza byla realizována na bázi elementárních metod ukazatelů finanční analýzy. K výpočtu byly použity účetní výkazy z let 2016-2018.

4. 5. 1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří mezi poměrové ukazatele, které bývají také často označovány jako ukazatele návratnosti a výkonnosti podniku. Tato skupina ukazatelů poměřuje celkový zisk s výší podnikových zdrojů, jichž bylo použito k jeho dosažení.

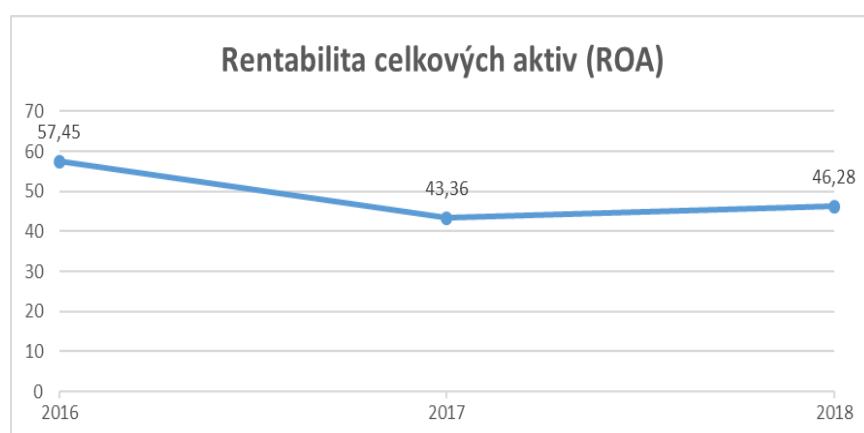
Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů organizace při zohlednění vložených prostředků. Jsou velmi důležitým ukazatelem pro investory a pro porovnání s konkurencí.

ROA (rentabilita celkových aktiv)

Považuje se za hlavní měřítko rentability celkových zdrojů investovaných do podnikání. Neboli jaká část zisku byla vygenerována z celkových aktiv. Hodnota tohoto ukazatele by měla být minimálně 8%.

Vývoj hodnoty ROA v průběhu let 2016-2018 zobrazuje graf 2.

Graf 2 – Rentabilita celkových aktiv



Zdroj: vlastní zpracování

Tento ukazatel vyjadřuje výkonnost podniku a poměruje zisk před úroky a zdaněním s celkovými aktivy. Neboli kolik Kč zisku před zdaněním a úroky přinese vložený kapitál.

Nejvyšší hodnota ROA byla v roce 2016, kdy dosahovala 57,45%.

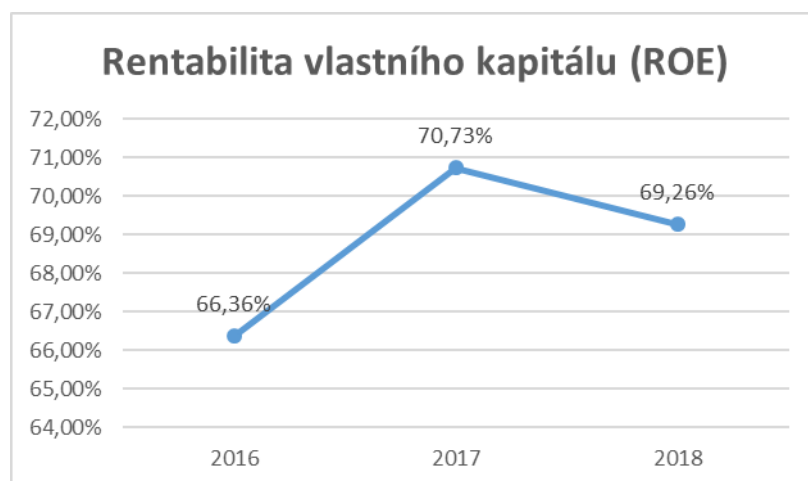
ROE (rentabilita vlastního kapitálu)

Rentabilita vlastního kapitálu by měla zajímat především majitele a věřitele, kteří do společnosti vložili svůj vklad. Investoři posuzují dosaženou míru rentability s ohledem na výnosnost jiných forem investic a požadují vyšší výnosnost zohledňující přírážku za podstoupení riziko. Tento ukazatel udává, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Minimální hodnota ukazatele by měla nabývat hodnoty 10%.

Tento ukazatel nabýval nejvyšší hodnoty v roce 2017 a to 70,73 %.

Vývoj ukazatele v letech 2016-2018 zobrazuje graf 3.

Graf 3 – Rentabilita vlastního kapitálu



Zdroj: vlastní zpracování

ROS (rentabilita tržeb)

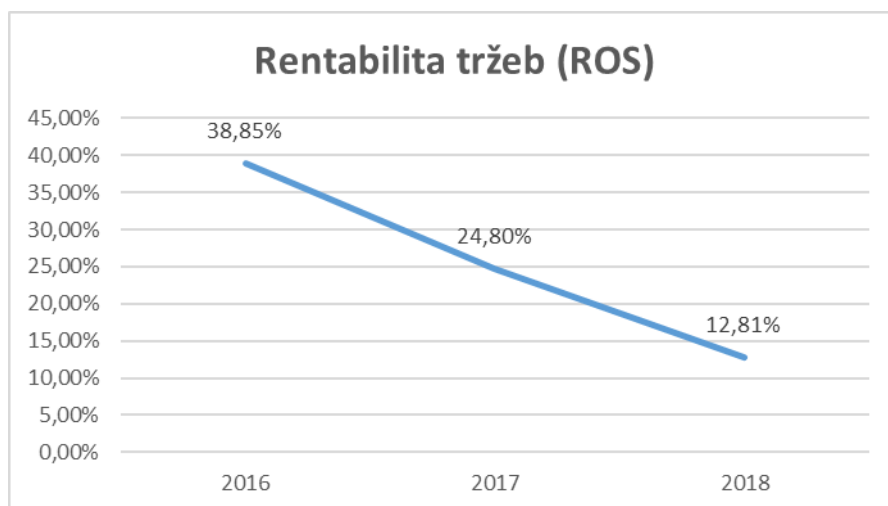
Vyjadřuje podíl ziskové přírážky neboli ziskové marže na celkových tržbách. Tento ukazatel se liší podle odvětví, v odvětví s velkými obraty platí, že mají relativně nízké ROS, zatímco vysoce kapitálově intenzivní odvětví mají podíl zisků na tržbách vyšší.

Hodnota tohoto ukazatele je velmi závislá na odvětví a pohybuje se od 2 % do 50 %. Požadovaná hodnota by měla být nad 10 %. V letech 2017 a 2018 dochází ke snižování hodnoty. Na pokles ukazatele mohou mít vliv zvýšení nákladů nebo kurzové rozdíly. Společnost fakturuje převážné části klientely v českých korunách a účet vedený v cizí měně má pouze jeden.

Tento ukazatel nabýval nejvyšší hodnoty v roce 2016 a to 38,85 %.

Vývoj ukazatele v letech 2016-2018 zobrazuje graf 4.

Graf 4 – Rentabilita tržeb (ROS)



Zdroj: vlastní zpracování

4. 5. 2. Ukazatele aktivity (obratovosti)

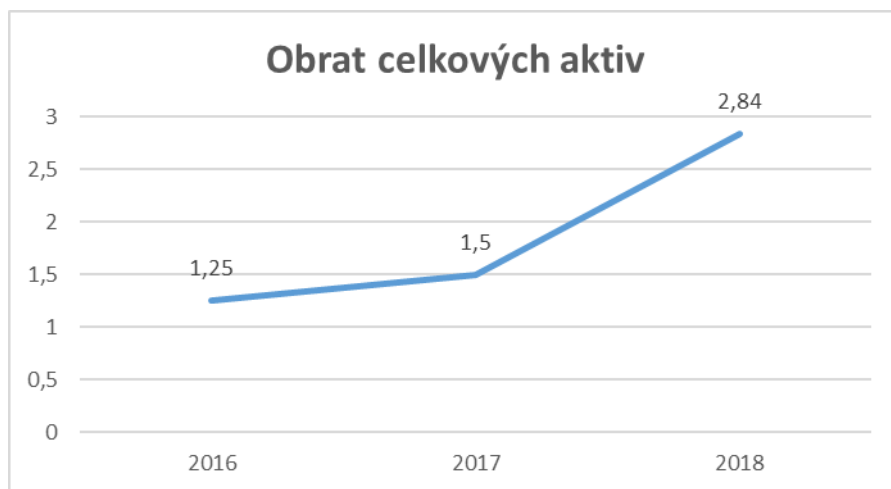
Tato skupina ukazatelů měří, jak úspěšně využívá management podniku aktiva. Zachycují relativní vázanost kapitálu v jednotlivých formách aktiv a provozní cyklus podniku. Poskytuje také informaci o tom, zda podnik disponuje nevyužitými kapacitami a zda má dostatek produktivních aktiv. Jedná se o kombinované ukazatele, které poměří položky z rozvahy (majetku) a výkazu zisků a ztrát (tržby).

Obrat celkových aktiv

Udává počet obrátek za daný časový interval. Pokud intenzita využívání aktiv firmy je nižší než počet obrátek celkových aktiv, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva.

Obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1. Obrat aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Vývoj obratu celkových aktiv znázorňuje graf 5

Graf 5 - Obrat celkových aktiv



Zdroj: vlastní zpracování

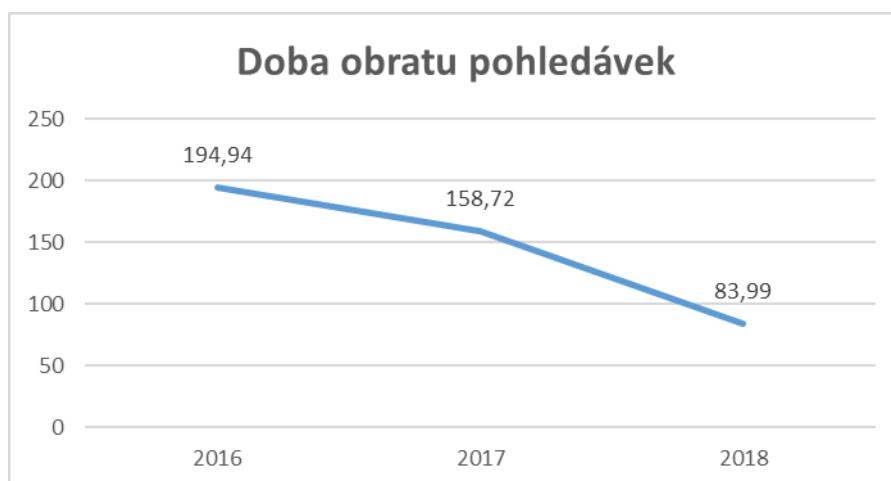
Doba inkasa pohledávek

Tento ukazatel ukazuje, jaká doba uplyne od fakturace za poskytnuté služby, do dne inkasa. Respektive kolik dní společnost poskytuje bezúročný dodavatelský úvěr svým klientům. Má-li společnost více aktiv, než je účelné, vznikají jí zbytečné náklady a snižuje se zisk. Naopak má-li jich nedostatek, přichází tak o výnosy, které by s jejich dostatečnou výší mohla získat.

Ukazatel nám navíc říká, jak silnou vyjednávací pozici má firma vůči svým klientům. Všeobecná splatnost faktur je nastavena na 14 dní. V případě, že je klient v prodlení s úhradou faktury déle než 60 dní, mu je zaslána písemná upomínka se saldem neuhrazených faktur. V praxi je tomu tak, že klientům nejsou účtována penále při pozdní úhradě faktur. Hodnoty doby obratu pohledávek se nacházejí vysoko nad dobou splatností faktur. Můžeme tedy vyvodit závěr, že klienti neplatí se závazky včas.

Jak je patrné z grafu 6, doba obratu pohledávek se v průběhu let postupně snižuje. Dochází tedy k lepšímu vymáhání pohledávek a ke zlepšení platební morálky klientů.

Graf 6 - Doba obratu pohledávek



Zdroj: vlastní zpracování

Doba splatnosti krátkodobých závazků

Ukazatel doby splatnosti krátkodobých závazků měří rychlost, s jakou společnost hraří své závazky z obchodních styků. Poskytuje také informaci o platební morálce nebo také o tom, jak využíváme dobu splatnosti a zdali neplatíme dodavatelům příliš brzy. Tento ukazatel je důležitý pro věřitele. Pokud má společnost dlouhou dobu obratu krátkodobých závazků z obchodního styku, signalizuje to problémy s likviditou.

Čím nižší je dosažená hodnota, tím dříve může dodavatel očekávat platbu. Nejnižší dosažená hodnota byla v roce 2017, kdy činila doba splatnosti závazků 35,7 dní, Vývoj tohoto ukazatele v letech 2016 až 2018 znázorňuje graf 7.

Graf 7 – Doba splatnosti krátkodobých závazků



Zdroj: vlastní zpracování

4. 5. 3. Ukazatele zadluženosti

Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy a měří rozsah, v jakém firma ke svému financování používá dluhy. Zadluženost není pouze negativní charakteristikou firmy. Růst tohoto ukazatele může přispět k celkové rentabilitě a tím i větší tržní hodnotě firmy, avšak zvyšuje riziko finanční nestability.

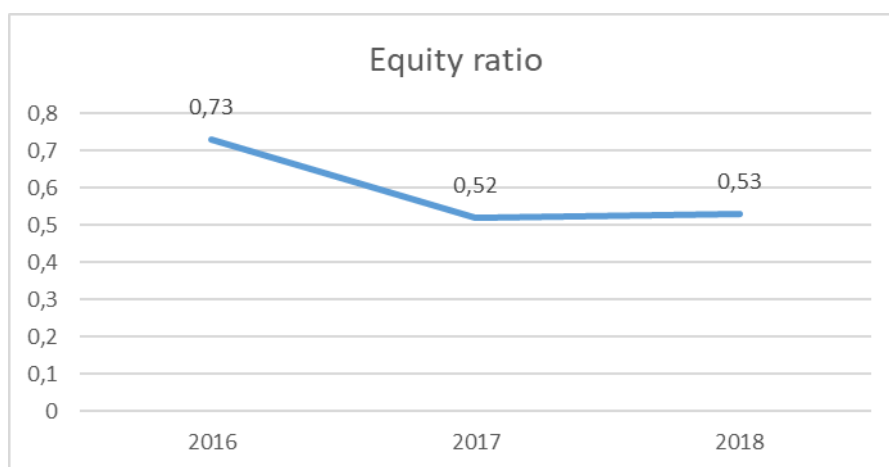
Equity ratio

Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Jedná se o poměr, v němž jsou podniková aktiva financována penězi vlastníků. Vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Ukazatel nabývá hodnot v intervalu 0-1 a je důležitý především pro věřitele.

Převrácená hodnota tohoto ukazatele vyjadřuje finanční páku, která vede k finančnímu zadlužení firmy.

Vývoj ukazatele v letech 2016-2018 je patrný z grafu 8.

Graf 8 – Equity ratio



Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti ukazuje, jaká část celkových závazků připadá na 1 Kč celkových aktiv. Platí zde pravidlo, že čím menší je podíl cizího kapitálu (celkového dluhu) k celkovým aktivum, tím větší je tzv. bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace podniku.

Ukazatel nabývá hodnot v intervalu (0,1). Platí zde pravidlo, čím více se hodnota ukazatele přibližuje k 1, tím vyšší je věřitelské riziko.

Vývoj ukazatele v letech 2016-2018 je patrný z grafu 9.

Graf 9 – Celková zadluženost



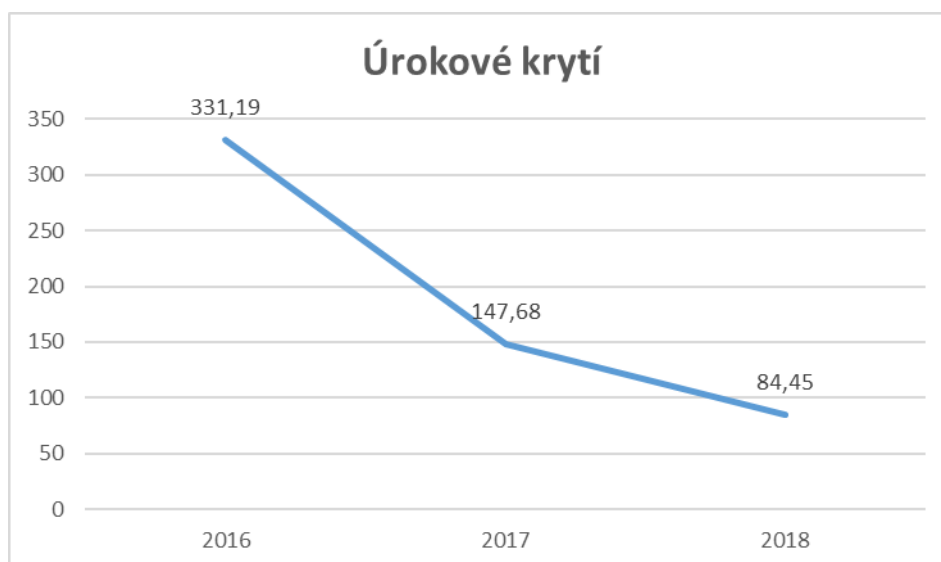
Zdroj: vlastní zpracování

Úrokové krytí

Ukazatel informuje o tom, kolikrát generovaný zisk převyšuje placené úroky. Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že na zaplacení úroků je třeba celého zisku a akcionářům a společníkům nezůstane nic. V praxi je tento ukazatel jeden z klíčových ukazatelů pro ratingové agentury. Čím vyšší hodnoty ukazatel nabývá, tím vyšší je schopnost podniku platit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu.

Ukazatel úrokového krytí dosahuje poměrně vysokých hodnot, jeho průběh je znázorněn na grafu 10. V roce 2018 došlo k výraznému poklesu ukazatele úrokového krytí, oproti roku 2016 ukazatel klesl téměř o 75 %. Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje velikost tzv.: bezpečnostního polštáře pro věřitele. Čím vyšší hodnoty ukazatel nabývá, tím vyšší je jeho schopnost platit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu. Z důvodu, že v současné době roste počet zakázek společnosti, je pozitivní pohled do budoucna. Zvýšení hospodářského výsledku v podobě nárůstu výnosů by mohlo znamenat zvýšení tohoto ukazatele.

Graf 10 – Ukazatel úrokového krytí



Zdroj: vlastní zpracování

4. 5. 4. Ukazatele platební schopnosti (likvidity)

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům. Likviditu můžeme definovat jako souhrn potencionálně likvidních prostředků, které má firmy k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Ukazatele poměřují to, čím je možno platit s tím, co je nutno zaplatit.

Běžná likvidita

Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Tento ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti firmy a je postačující, pokud jeho hodnota je vyšší než 1,5. Vývoj ukazatele v letech 2016-2018 je znázorněn na grafu 11.

Graf 11 – Běžná likvidita

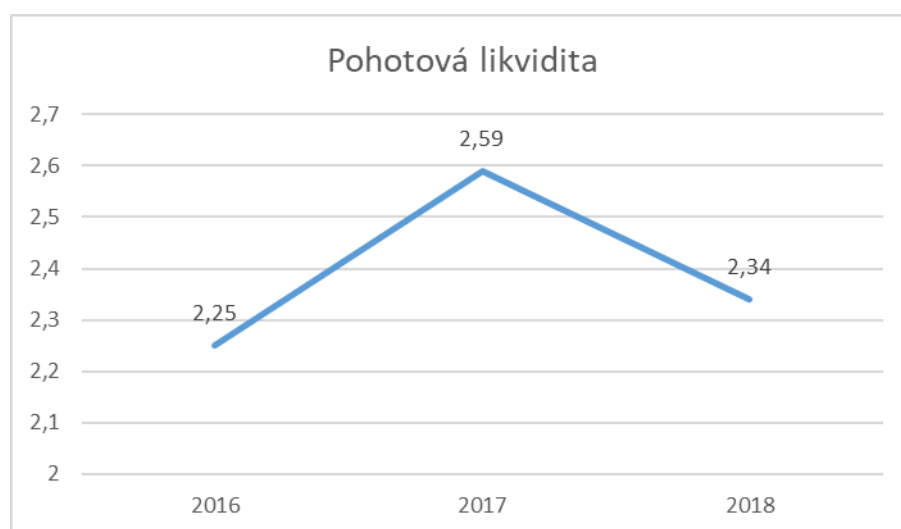


Zdroj: vlastní zpracování

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita se snaží odstranit nevýhody předchozího ukazatele vyloučením oběžného majetku zásob a nechává v čitateli pouze peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky. Nižší hodnota pohotové likvidity ukazuje nadměrnou váhu zásob v rozvaze. Dle doporučených hodnot by hodnota ukazatele neměla klesnout pod 1. Vývoj ukazatele v letech 2016-2018 je znázorněn na grafu 12.

Graf 12 – Pohotová likvidita



Zdroj: vlastní zpracování

4. 5. 5. Ukazatele produktivity práce

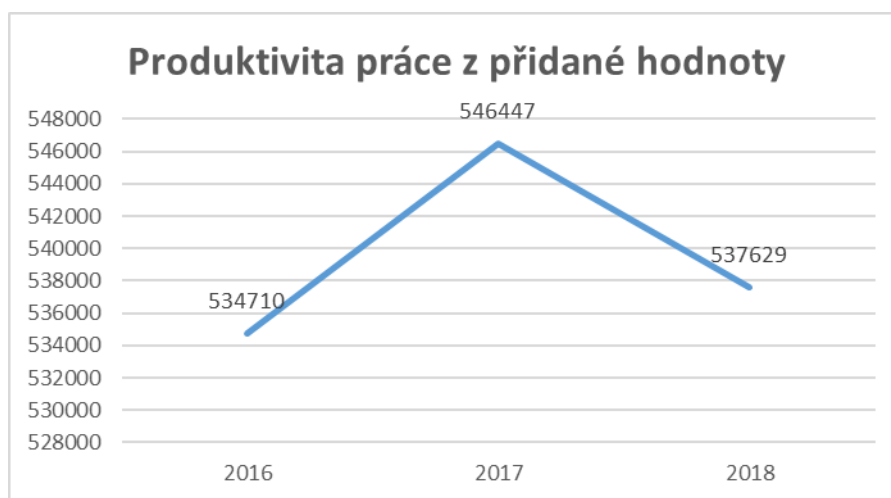
Tato skupina ukazatelů hodnotí efektivnost pracovní síly. Ukazatele jsou využívány především k meziročnímu srovnání, kdy je možné sledovat, zda produktivita práce roste či naopak klesá.

Produktivita práce z přidané hodnoty

Ukazatel určuje, jaký objem z přidané hodnoty byl vytvořen v průměru jedním zaměstnancem firmy. Průběh tohoto ukazatele v jednotlivých analyzovaných letech znázorňuje graf 13. Oproti roku 2017 dochází v následujícím roce k poklesu této hodnoty. Ke zvýšení této hodnoty by mohla přispět inovace ve formě digitalizace účetních dokladů a s tím související vzdělávání zaměstnanců. Návrh je blíže rozpracován v této diplomové práci.

Druhou možností výšení tohoto ukazatele by mohlo být zvýšení cen klientům, k čemuž by se společnost uchýlovala pouze v krajním případě. V současné době poměrně silného konkurenčního prostředí se firma obává, že by mohla ztratit některé své dlouhodobé klienty.

Graf č. 13 – Produktivita práce z přidané hodnoty



Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná měsíční mzda

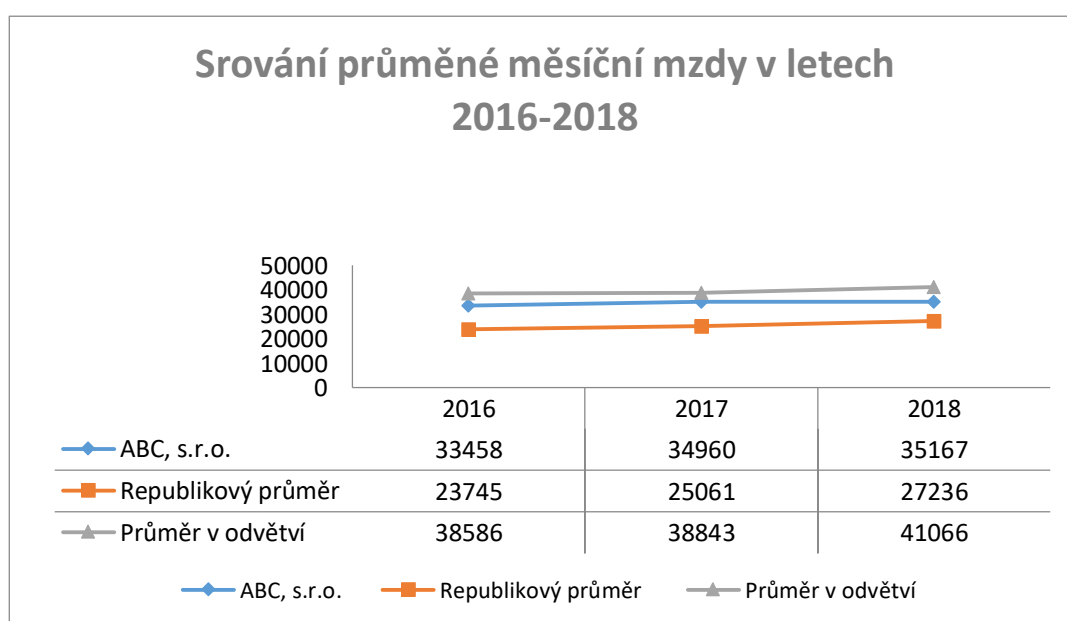
Průměrná měsíční mzda společnosti ABC, s.r.o. byla srovnána s dvěma ukazateli. Prvním byl celorepublikový měsíční průměr hrubé mzdy za jednotlivé analyzované roky a druhým ukazatelem byl měsíční průměr hrubé mzdy v odvětví. Toto srovnání je patrné z grafu 14. Jelikož ve společnosti ABC, s.r.o. pracují účetní, mzdové účetní i řídicí pracovníci, byl druhý srovnávaný ukazatel aritmetickým průměrem z výše uvedených profesí dle členění CZ-ISCO. Data, která byla aritmeticky zprůměrována, jsou zobrazena v tabulce č. 2.

Tabulka 2 – Data z podskupin a kategorií CZ-ISCO (v Kč)

	2016	2017	2018
Účetní	27819	28016	29105
mzdová účetní	32782	33713	35859
řídicí pracovník	55156	54800	58235
aritmetický průměr	38586	38843	41066

Zdroj: www.ispv.cz

Graf 14 – Srovnání průměrné měsíční mzdy s celorepublikovým průměrem a průměrem v odvětví v letech 2016-2018



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 14 je patrné, že průměrná hrubá mzda zaměstnanců ve společnosti ABC, s.r.o. se nachází mezi republikovým průměrem a průměrem v odvětví. Toto zjištění by mohlo znamenat jednu z příčin krizové situace, která spočívala v nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Trh práce se v současné době nachází ve stavu, kdy zaměstnavatelé musí aktivně vyhledávat potenciální zaměstnance z důvodu, že na trhu je jejich nedostatek. Nábor zaměstnanců ve společnosti ABC, s.r.o. v současné době probíhá prostřednictvím personálních agentur, zveřejňování nabídek práce na pracovních portálech, které pomáhají nezaměstnaným najít práci, případně prostřednictvím doporučení nových vhodných potenciálních kandidátů od současných zaměstnanců společnosti.

Celkové shrnutí finanční analýzy

Společnost ABC, s.r.o. se na základě posledních známých výsledků nachází v poměrně stabilní situaci. Z finanční analýzy vyplynulo, že v případě společnosti není žádný zásadní problém.

Možné problémy v budoucnu:

- V roce 2018 došlo k výraznému poklesu ukazatele úrokového krytí, oproti roku 2016 ukazatel klesl téměř o 75 %. Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje velikost tzv.: bezpečnostního polštáře pro věřitele. Čím vyšší hodnoty ukazatel nabývá, tím vyšší je jeho schopnost platit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu. Z důvodu, že v současné době roste počet zakázek společnosti, je pozitivní pohled do budoucna. Zvýšení hospodářského výsledku v podobě nárůstu výnosů by mohlo znamenat zvýšení tohoto ukazatele.
- Klesající ukazatel produktivity práce: Oproti roku 2017 dochází v následujícím roce k poklesu této hodnoty.

5. Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti

Společnost by se měla snažit využít své silné stránky, které jsou její nepochybnou předností a veškeré nabízené příležitosti k minimalizaci slabých stránek a eliminací potencionálních hrozeb.

5. 1. Využití příležitostí

Rozšíření společnosti

Z důvodu narůstajících zakázek společnost plánuje přijmout kolem 10 nových zaměstnanců. S tím souvisí i potřeba nových kanceláří. Společnost by se v krajním případě mohla uchýlit ke tvorbě nových pracovních míst do současných kanceláří, kde zaměstnanci pracují ve skupinách, které jsou od 2 do 6 osob. V těchto současných kancelářích by mohla vytvořit nová pracovní místa a zaměstnanců by mohlo být v kanceláři více. V současné době se společnosti nabízí možnost rozšíření stávajícího pracoviště. Přízemí budovy, s níž společnost sousedí, je v současné době nabízeno k pronájmu a společnost by ve vedlejší budově mohla zřídit nové kanceláře, případně novou zasedací místnost. Skutečnost o pronájmu vedlejší budovy byla zjištěna z inzerátu, který byl uveřejněn na internetových stránkách pronajímatele.

Navrhuji, aby společnost zvážila možnost jednání s pronajímatelem o možnosti dlouhodobého pronájmu tohoto prostoru. V případě, že by došlo k pronájmu prostoru, by společnost měla zvážit také možné propojení obou budov. K tomuto spojení by musela mít udělený souhlas pronajímatele. Tento pronájem by mohl být financován vlastními zdroji a kompenzován by mohl být zvýšením obrátu, případně zvýšenou produktivitou práce zaměstnanců.

Rozvoj IT- digitalizace účetních dokladů

V současné době se společnost potýká, se setrvávajícím problémem, který spočívá v nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. Tento stav by mohl postupem času vést ke vzniku krize. Možným řešením této situace by byl nákup softwaru, který by zaměstnancům umožnil digitalizaci a vizualizaci všech účetních dokladů. Pojem digitalizace může být chápán zcela rozdílně. Jedná se o převod, zpracování a uchovávání dokumentů v digitální podobě. Doporučuji, aby společnost zvážila možnost nákupu softwaru digitalizace účetních dokladů. Nákup tohoto nového softwaru by mohl znamenat zvýšení produktivity práce současných zaměstnanců.

Digitalizace hledá možnosti postavené na využití digitálních technologií, které přináší zefektivnění a zlepšení fungování vnitrofiremních i externích procesů za účelem zvýšení efektivity společnosti. Mezi primární cíle patří zvýšení zisku a snížení podnikových nákladů. Dalším důležitým aspektem je zvýšení spokojenosti vlastních zaměstnanců a zefektivnění běžných podnikových činností a s tím související zvýšení efektivity práce.

Zavedením digitalizace dokladů by došlo k zefektivnění práce zaměstnanců účtárny. Zaměstnanci by již nemuseli trávit svoji pracovní dobu rutinními a mechanickými činnostmi. Účetní by se mohli věnovat pouze účtování a v rámci své pracovní doby zaúčtovat více položek a zvýšit svou efektivitu práce. Zavedení této technologie by mohlo být současně řešením i pro nedostatek kvalifikovaných pracovníků, který byl rovněž analyzován a je součástí této diplomové práce.

Zvýšená efektivnost využití pracovní doby jednotlivých zaměstnanců společnosti by mohla mít za následek, že se společnost dostane do situace, ve které jich již nebude potřebovat takové velké množství pracovníků. Společnost by již nemusela vynakládat poměrně značné finanční prostředky na nábor nových lidí.

Kalkulace návrhu digitalizace účetních dokladů

Software umožňuje spravovat papírové a elektronické faktury efektivně. Jediné co musí uživatel udělat, je schválit a importovat data do svého účetního systému. Všechny faktury jsou bezpečně uschovány na jednom místě v tzv. portálu, kde je lze lehce vyhledávat, kontrolovat a zpracovat dle individuálních potřeb klienta. Toto tzv. „cloudové“ řešení je vhodné pro firmy všech velikostí, bez ohledu na počet přijatých faktur.

Software umožňuje:

1) Skenování účetních dokumentů

Skenování dokladů probíhá pomocí integrovaného webového skeneru, který umožňuje dodatečné úpravy naskenovaných dokumentů přímo v cloudu. Dokument se následně automaticky uloží do předdefinovaných účetních složek a spustí se schvalovací proces. Tento postup platí pouze pro faktury papírové, u faktur ve formátu PDF tento krok lze přeskočit.

2) Vytěžování dat a validace

Integrovaný OCR systém rozpozná data ze všech potřebných polí a to z naskenovaných papírových dokumentů i PDF dokumentů. Pole, ze kterých mají být informace vytěžovány, jsou předem definovány dle individuálních požadavků klienta. Systém je vybaven samoučícím algoritmem, který zefektivní práci s každým dalším zpracovaným dokumentem. Získaná data jsou následně kontrolována. Kontrola dat probíhá prostřednictvím validačních pravidel, která jsou odsouhlasena v rámci implementace softwaru.

3) Schvalování a archivace dokumentů

Přístup k prohlížení a schvalování naskenovaných originálních dokumentů je umožněn nonstop z jakéhokoli zařízení na základě předdefinovaných uživatelských práv. Získaná data lze ještě před jejich finálním schválením upravovat a doplňovat. Upravená data je

možné naimportovat do jakéhokoliv účetního softwaru. Zpracované dokumenty se automaticky uloží v elektronickém úložišti.

V průběhu zpracování diplomové práce byl nápad, týkající se digitalizace účetních dokladů, konzultován s jednatelem společnosti. Vedení společnosti shledalo tento nápad jako perspektivní s tím, že by pro společnost mohl znamenat zlepšení stávajícího stavu. Na základě tohoto doporučení společnost oslovila svého současného dodavatele, který vyvíjí software v současné době používaný ve společnosti. Společnost byla informována, že pokud by se rozhodla zavést software, který by sloužil k digitalizaci a vytěžování účetních dokumentů, musela by přejít na vyšší verzi účetního programu. Přejít na tuto vyšší verzi by byl spojen s dodatečnými náklady za licenci software, za migraci dat a za proškolení uživatelů. Dále bylo společnosti sděleno, že tento přechod bude v budoucnu nutný, protože současné verzi účetního programu bude nejpozději v roce 2021 končit a přestanou se provádět pravidelné aktualizace.

Náklady, spojené s přechodem na vyšší verzi účetního systému můžeme vidět v tabulce č. 3. Jedná se o jednorázové náklady, které společnost musí vynaložit za předpokladu, že by se digitalizaci účetních dokladů rozhodla zavést.

Tabulka 3: Náklady na nový účetní systém

Činnost	Cena
Migrace dat	464 000 Kč
Zaškolení zaměstnanců	162 000 Kč
Ušlý zisk (školení)	576 000 Kč
Implementace IT pracovníků	65 000 Kč
Náklady na testování softwaru	32 000 Kč
Náklady celkem	1 299 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Dodavatel softwaru, který společnosti připravil na digitalizaci účetních dokladů nabídku, v rámci dobrých dlouhodobých vztahů společnosti ABC, s.r.o. poskytl po dobu 14 dní bezplatné testovací licence pro dva zaměstnance společnosti.

Pro testování nového softwaru byli zvoleni dva konkrétní zaměstnanci, kteří se testováním softwaru po tuto stanovenou dobu zabývali. Aby byla zajištěna co nejvyšší možná profesionalita a nezaujatost, jednalo se o pracovníky z účetního oddělení. K testování softwaru měli zaměstnanci vyhrazeny dvě hodiny denně po dobu dvou týdnů. Tato doba byla shledána jako dostatečná pro zvážení všech pozitiv a negativ, které by zavedení nového softwaru mohlo přinést.

Náklady na testování softwaru zaměstnanci společnosti byly vypočteny následovně. Celkový strávený čas, který představoval 40 hodin práce, jsme vynásobili hodinovou sazbou vy výši 800 Kč, kterou firma standardně účtuje svým klientům za hodinu vykonané práce. Jedná se o náklady ušlého zisku pro společnost, protože zaměstnanci tento čas mohli strávit prací pro klienty, kterým je za hodinu práce standardně účtována sazba ve výši 800 Kč.

V případě zaškolení zaměstnanců by společnost využila hromadného školení. Zaměstnanci by mohli být rozděleni na 3 skupiny po 40 lidech. Náklady na vyškolení jednoho zaměstnance byly dodavatelem odhadnuty částkou 1350 Kč na osobu. Základní školení by mělo trvat po dobu 6 hodin. Společnost má v současné době 120 zaměstnanců. V kalkulaci byl také použit výpočet ušlého zisku za dobu, kterou zaměstnanci stráví školením. Celková strávená doba šesti pracovních hodin celkem 120 zaměstnanců byla násobena standardní hodinovou sazbou za poskytnutí účetních služeb, ve výši 800 Kč.

Časová náročnost implementace nového softwaru byla odhadnuta na časový horizont v rozmezí mezi 100 až 110 hodin práce. Jedna hodina práce IT specialisty je v sazbě 600 Kč.

Celkové náklady, spojené s přechodem na vyšší verzi účetního programu a zavedením digitalizace jsou ve výši 1 299 000 Kč. Tyto náklady jsou jednorázově vynaložené a vztahují se k celé společnosti. Celková částka by tedy nebyla nákladem pouze Pražských středisek, ale také Libereckého a Olomouckého střediska. Náklady na tento přechod by byly následně rozúčtovány na jednotlivá střediska podle kritéria počtu pracovníků.

Náklady na roční licenci softwaru digitalizace účetních dokumentů jsou ve výši 325 000 Kč pro celou společnost. Jedná se o samostatný náklad, který nebyl zahrnut do kalkulace. Tento náklad je nad rámec licence účetního systému. V případě podpisu smlouvy na 6 let dodavatel společnosti slíbil společnosti ABC, s.r.o. slevu ve výši 10 % z celkové účtované částky nového softwaru.

Výsledky testování softwaru

Provedené testování nového softwaru přineslo dvě základní zjištění. Vytěžování dokumentů je poměrný nestálý a náročný proces. Proces začíná naskenováním dokumentu pomocí tzv. speciálního scanneru. Ten přiřadí dokument do již několika předem nadefinovaných šablon, prostřednictvím nichž probíhá vytěžování dat. Pracovník, který dokument naskenoval, následně zkontroluje, zda byla data z papírového dokumentu rozšifrována správně. V případě, že zjistí nesoulad, má dvě možnosti. První možností je skenování opakovat nebo opravení špatně naskenovaných dat ručně. V případně ručních oprav naskenovaného datového výstupu se tato investice stává kontraproduktivní.

Bylo zjištěno, že vytěžování dokumentů by bylo proveditelné se stoprocentní přesností pouze u faktur s jednotnou strukturou a přesně danými předem definovanými prvky. Toto je u mnoho klientů poměrně velký problém, protože klienti během měsíce obdrží účetní doklady od rozdílných dodavatelů, v mnoha podobách, zpracovaných v odlišných účetních systémech. Mnoho faktur je také vydáváno fyzickými osobami v Excelu. U

těchto faktur software použít nelze. Efektivní použití by bylo pouze u klientů, kteří dostávají pravidelné faktury od stejných dodavatelů.

Z výše uvedeného zjištění se společnost rozhodla do softwaru digitalizace účetních dokladů prozatím neinvestovat. Dalším podstatným důvodem bylo také zavedení tzv. „elektronické faktury“, které je dle názoru společnosti otázkou několika příštích let. Dalším významným argumentem proti digitalizaci účetních dokladů byla výše investice, kterou by společnost musela vynaložit. Investice by se dříve nebo později musela promítnout do výše cen, které by znamenalo nutnost zdražení klientům. V současné době poměrně intenzivního konkurenčního boje, který panuje v tomto odvětví, by se mohlo jednat o riziko ztráty klientů. Společnost se rozhodla riziko prozatím nepodstupovat, ovšem nezavrhl zavedení softwaru digitalizace účetních dokladů v budoucnu.

5. 2. Minimalizace slabých stránek a eliminace ohrožení

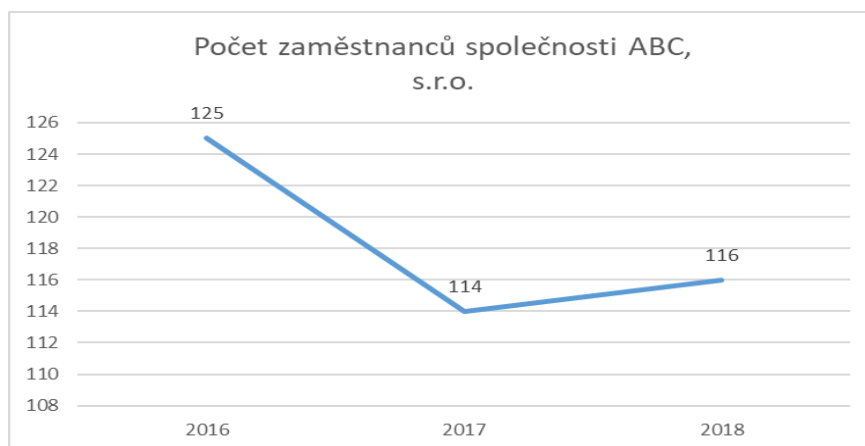
5. 2. 1. Ohrožení ze strany větších firem

Z výsledků pohovorů s jednatelem vyplynulo, že v současné době dochází v tomto odvětví podnikání k intenzivnímu konkurenčnímu boji. Z tohoto důvodu navrhuji, aby byla provedena analýza konkurence.

Odchod klíčových zaměstnanců

Společnost se v současné době potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Tuto skutečnost názorně demonstruje snižující se počet zaměstnanců, za setrvávající situace současného zvyšování zakázek. Tento trend je znázorněn v grafu 15. Mezi lety 2016-2018 došlo k poklesu o deset zaměstnanců, mezi lety 2017-2018 se počet zaměstnanců o dva zvýšil.

Graf 15 – Počet zaměstnanců spol. ABC, s.r.o. v průběhu let 2016-2018



Zdroj: vlastní zpracování

Možnými příčinami odchodu zaměstnanců z firmy mohou být:

- Zaměstnanci je nabídnuta pozice s vyšším postavením a lepším finančním ohodnocením
- Z důvodu stěhování

- Neshody se svým nadřízeným, případně neshody s kolegy na pracovišti
- Pocit nedocenění a neuznání
- Nenaplněná očekávání
- Málo příležitostí ke kariérenímu růstu

V případě, že je zaměstnanci nabídnuta lepší pracovní pozice s vyšším a motivačním finančním ohodnocením, znamená to obvykle podstatný důvod pro změnu zaměstnání. Daný člověk zvažuje výhody a nevýhody setrvání v současné pozici a hodnotí je se svou loajalitou k zaměstnavateli. Dalším aspektem změny zaměstnání může být obava z nového pracovního kolektivu. V případě, že zaměstnanec pracuje v kolektivu lidí, které dlouho zná a vzájemně si s nimi rozumí, bývá změna těžší.

Dalším článkem odchodu zaměstnanců společnosti ABC, s.r.o. jsou ženy, které odchází na mateřskou dovolenou. Ve většině případů je tato situace pro firmu příznivější. Ve firmě je možnost práce žen na částečný úvazek i na rodičovské dovolené. Je jim poskytnut notebook a připojení z domova, kde mohou práci v pohodlí vykonávat. Pro firmu z toho plyne obrovské pozitivum. Není nucena hledat okamžitou adekvátní náhradu a vynakládat náklady spojené se zaučením a zaškolením nové zaměstnankyně. Dalším pozitivem je také to, že se zaměstnankyně po skončení rodičovské dovolené s nejvyšší pravděpodobností vrátí. Pro maminky výhodou spočívá v možném příjmu a skutečnosti, že zůstanou i nadále v kontaktu s klienty a kolegy. Dále se mohou i v průběhu čerpání mateřské dovolené vzdělávat a navštěvovat celofiremní školení, které společnosti pravidelně pro své zaměstnance pořádá. Ženy do společnosti dochází například jednou za čtrnáct dní, kde si pravidelně vyzvedávají doklady od klientů. Většinu své práce provádí z domova, v kanceláři jsou pouze párkrát do měsíce. Většinou za účelem tisku, zakládání dokladů a archivace, tedy těch prací, které nejsou schopny provést z domova.

V současné době je výpovědní lhůta dva měsíce, ovšem v případě pokud dojde k uzavření dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, může být doba ještě kratší. Podnik si za tuto poměrně krátkou dobu musí najít adekvátní náhradu. Pokud k tomu nedojde, vzniká zde nedostatek, který se dříve či později projeví. Najít v současné době schopného a kvalifikovaného pracovníka na pozici samostatné účetní je poměrně náročné. Vypovídají o tom čísla našich inzerovaných pozic na komerčních portálech, umožňující nezaměstnaným lidem sehnat zaměstnání. Byla provedena jednoduchá statistika, kterou popisuje tabulka 4. Tabulka sumarizuje počty reagujících lidí na jednu pracovní pozici, počet uchazečů pozvaných k přijímacímu pohovoru a počet přijatých osob, které skutečně do společnosti nastoupily.

Tabulka 4: Statistika efektivnosti inzerovaných pozic

	Počet uchazečů
Počet inzerovaných pozic	3
Počet reakcí	46
Pozvání k pohovoru	23
Přišli na pohovor	12
Dostali se do druhého kola	8
Byli přijati	4
Skutečně nastoupili	1

Zdroj: vlastní zpracování

Výše zmíněná statistika částečně vypovídá o tom, jak těžké je v dnešní době zaujmout potencionální zaměstnance. Svědčí o tom počet lidí, reagujících na nabízený inzerát. Na jednu zveřejněnou pracovní pozici se dle naší statistiky v průměru přihlásilo 15,3 uchazečů. V některých případech zhlednutí inzerátu přesahovala až tisíc zobrazení. Bylo vyzpozorováno, že nastal poměrně velký nesoulad mezi počtem lidí, kteří se o pracovní pozici ucházejí a mezi těmi, kteří byli skutečně pozváni na pohovor. Je tomu tak z důvodu, že někteří lidé inzeráty důkladně nečtou a posílají tzv.: „odpovědi naslepo“ při kterých jednoduše nesplní podmínky, které jsou zaměstnavatelem požadovány.

Překvapení nastalo mezi počtem lidí, kteří byli manažerkou společnosti pozváni k osobnímu pohovoru a těmi, kteří se na pohovor skutečně dostavili.

U některých případů tomu tak bylo bez jakékoli předchozí omluvy, což je velice neslušné.

Jako možná řešení přetrvávající krize v nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců **navrhují zavedení následujících opatření:**

Motivace a stimulace současných zaměstnanců

V případě, že má firma nedostatek zaměstnanců by měla přemýšlet o možných způsobech udržení zaměstnanců stávajících a snaze předcházet jejich odchodu.

Tohoto stavu lze dosáhnout například za pomoci pravidelných porad, ve kterých dochází k veřejnému ocenění zásluh a splnění stanovených cílů před celým oddělením. Pro pravidelné porady navrhuji vyúčlenit jednou měsíčně časový prostor 30 minut, který není pro firmu nijak tíživý z hlediska snížení efektivity práce a zároveň se může jednat o velice dobrou investici. Součástí této měsíční porady by mělo být informování zaměstnanců o novinkách ve firmě. Například zda nastoupí nějaký nový kolega či informace o nových klientech, se kterými byla v uplynulém měsíci podepsána smlouva. Z rozhovorů s jednotlivými řadovými zaměstnanci jsem vyzorovala, že ve společnosti pracuje převážná většina zaměstnanců, kterým nestačí pouze odměna a dobrý pocit z kvalitně vykonané práce.

Další možností, která by mohla tuto snahu podpořit je poskytování nových zaměstnaneckých benefitů. V současné době jsou ve společnosti poskytovány následující benefity: stravenky ve výši 120 Kč plně hrazené zaměstnavatelem, příspěvek na penzijní pojištění, tzv. „sick days“, firemní večírky a možnost zřízení zvýhodněného balíčku od operátora se kterým má společnost uzavřenou výhodnou rámcovou smlouvu i pro ostatní členy rodiny. Dalším pozitivně motivujícím faktorem můžeme uvést pružnou pracovní dobu nebo práci na částečný úvazek. Jako nový druh benefitu by mohl zaveden příspěvek na volnočasové aktivity (například sport, kulturu,

divadla...) a dárky k životním jubileím. Tyto nové benefity nepatří mezi nákladné, ale jejich realizace by mohla vést k vyšší spokojenost zaměstnanců.

Zaměstnávání OSVČ

Uzavírání smluv s OSVČ je pro zaměstnavatele výhodné a naopak náklady na odměňování zaměstnanců v pracovním poměru jsou poměrně vysoké. Pro rok 2019 platí, že zaměstnavatel je povinen za zaměstnance platit sociální pojištění ve výši 25 % z jeho hrubé mzdy a zdravotní pojištění ve výši 9 % z jeho hrubé mzdy. Což pro zaměstnavatele znamená o 34 % vyšší náklady než je hrubá mzda zaměstnance.

Spolupráce s OSVČ by mohlo probíhat formou uzavření smlouvy o spolupráci, ve které by si smluvní strany sjednali podmínky. Smlouva by specifikovala, které klienty bude mít osoba v péči, případně dále specifikovali rozsah vykonávaných prací a výši odměny za vykonanou práci. Dle platné české legislativy OSVČ nemá nárok na zaměstnanecké benefity jako jsou stravenky, příspěvek na penzijní pojištění ani na dovolenou. Jako benefit pro osoby, které by mohly být zaměstnávány na živnostenský list, bychom mohli uvést 25 dní placené dovolené, jako mají ostatní zaměstnanci, kteří jsou u firmy zaměstnáváni na hlavní pracovní poměr.

Z pozice zaměstnavatele je velice výhodné zaměstnat místo zaměstnanců OSVČ. Pokud by si zaměstnavatel místo zaměstnanců zaměstnaných v pracovním poměru OSVČ, nebude za ni muset hradit žádné odvody státu a dojde ke snížení mzdových nákladů. I přes vyšší mzdu nelze říci, že by postavení OSVČ pro pracujícího bylo výhodnější než postavení zaměstnance v pracovním poměru. Kromě značných nevýhod v oblasti sociálního zabezpečení je nutno uvést skutečnost, že OSVČ nechrání zákoník práce. Nestanovuje jim minimální mzdu ani neposkytuje ochranu ve formě výpovědní lhůty pro případ, že by se s nimi chtěl zaměstnavatel rozloučit.

Praxe pro studenty

Dalším námětem pro budoucí inovaci je zaměstnávání studentů a absolventů ekonomických oborů. Studenti to v současné době na trhu práce nemají lehké. Většina firem požaduje několikaletou praxi v oboru, která ve většině případů studentům a absolventům chybí. V podstatě se není čemu divit, protože kde má student, absolvující tříletý bakalářský obor, získat zaměstnavatelem požadovanou praxi?

Zaměstnávání studentů je obrovskou výhodou pro firmu i pro studenty. Firma z jejich zaměstnání získává nezapomenutelnou možnost vychovat si své vlastní vycházející hvězdy. Další výhodou jsou nižší náklady související se zaměstnáváním studentů. Pokud jsou studenty prezenčního studia do 26 let a je s nimi podepsána dohoda o provedení práce, tak nemusí platit zdravotní a sociální pojištění a zálohu na daň. Ze statistik vyplývá, že v současné době je studentům vyplácena mzda o dost nižší, než je tomu u zaměstnanců, pracujících na hlavní pracovní poměr. Při zaměstnávání studentů firmě odpadají náklady ve formě školení, která se týkají aktualizací a novelizací zákonů. Studenti se takového informace doví od svých vyučujících ve škole a často také mohou vzdělávat své kolegy na pracovišti. Výhoda pro studenty spočívá v získaných cenných zkušenostech a dovednostech, které za dobu praxe ve firmě získají a přivýdělnku. Pro takovéto studenty je pak výhodou snazší uplatnění na trhu práce.

Potencionální riziko krizové situace – záplavy

Společnost se nachází v blízké vzdálenosti potoka Botič, který protéká Prahou. Potok je za normální situace klidným potokem, z jehož strany nehrozí podniku žádné nebezpečí.

V březnu, roku 2006 došlo k rozsáhlé povodni na velké části území České republiky. Záplavy byly způsobeny kombinací vydatných srážek a prudkého oteplení, následkem jehož docházelo k rychlému tání sněhové pokrývky. V rámci této mimořádné situace došlo k situaci, že byl zaplaven archiv společnosti, který se nacházel ve sklepě budovy. Nenávratně zničeno a znehodnoceno byla část archivu, která se nacházela v dolní části. Jakmile vedení společnosti bylo informováno o stavu zatopení archivu, povolalo všechny zaměstnance, kteří ten den byli přítomni na pracovišti, k okamžitému odnášení a vysušování zasažených dokumentů. Díky tomuto rychlému operativnímu zásahu se dvě třetiny povodněmi zasažených dokumentů, podařilo zachránit, což při dané situaci, která nastala, můžeme považovat jako úspěch. Externí archiv, který se nachází v nedalekém městě za Prahou, povodně nezasáhly.

Na základě výše uvedených zkušeností byl sestaven krizový plán, ve kterém si subjekty stanovily vlastní opatření a činnosti pro případ, že by krizová situace znovu nastala. Krizový plán je součástí přílohy č. 2 této diplomové práce. Jedná se o externí dokument, sloužící pouze pro vnitřní potřeby společnosti, se kterými by při nástupu měl být seznámen každý zaměstnanec. Při tvorbě krizového plánu byly respektovány následující aspekty, které management společnosti považoval jako zásadní. Krizový plán by měl splňovat následující požadavky: stručnost, přehlednost, a aby důležité informace byly v dokumentu obsaženy na prvním místě.

Preventivním opatřením pro případ povodní by mohlo být umístění stohovatelných polic, na které by mohly být umístěny archivační boxy. Předchozí zkušenosti ukázaly, že dokumenty, které se již nepodařilo zachránit, se nacházely do výše jednoho metru. Na základě tohoto zjištění by byly archivační boxy umístěny až od vzdálenosti jednoho metru. Toto opatření by mohlo zcela zabránit nenávratnému zničení účetních dokladů klientů společnosti.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce, zaměřené na krizový management ve vybrané organizaci bylo provedení dotazníkového šetření, ve kterém byli dotazováni členové statutárních orgánů a vedoucí pracovníci. Na základě výsledků dotazování byly identifikovány hlavní krize a navržena doporučení, která by mohla vést k minimalizaci zjištěných rizik.

V dnešní době, kdy se společnost nachází v silném konkurenčním ringu, by podnik měl být schopen včas odhalit vznikající krizi a rychle na ni reagovat. Management by měl mít sestaven plán jak v případě této situace postupovat. Tento postup by měl být implementován do vnitropodnikových směrnic, které budou pro případ, že situace nastane, vedoucím pracovníkům k dispozici.

ABC, s.r.o. nemá vyčleněn útvar, který by se zabýval krizovým řízením. Tuto funkci by v případě závažné krize, přejali jednatelé, kteří by současně plnili funkci tzv. krizového štábu.

Problematika krizového managementu ve střední organizaci byla vybrána především z důvodu aktuálnosti tohoto tématu a možných variant jeho pojetí. Ačkoliv se na první pohled může zdát, že je krizové řízení již zralou disciplínou, praxe ukazuje, že i tuto oblast je nutné neustále rozvíjet a inovovat.

7. Summary

The subject of this diploma thesis was crisis management of a chosen organisation based on analysis of crisis management in the company ABC, s.r.o.

The analyzed organisation is situated in the Prague. Main business activity of the company is providing accounting services, tax advisor, payroll and HR consulting, valuation knowledge and expertise, legal advisories and IT services. The company has been active more than 20 years. The company is a member and operates through international network in over 100 countries worldwide.

The theoretical part of this diploma thesis is focused on the definition of the main concepts relating to crisis management and crisis situation.

The analytical part contains the characteristic of the organisation, identification of strengths, weaks, threats and opportunities. It was examined through a questionnaire focused on interviews with managers and executives. For the purposes of this work were identified several crisis situations and were made possible proposals for resolving of suppressing of the crisis.

Key words: crisis mnagement, opportunities, strenghts, analysis of company

8. Seznam použité literatury

- [1] ALFONZO, González-Herrero; Smith, Suzanne (2008). "*Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises*". *Journal of Contingencies and Crisis Management*. **16** (3): 143–153. doi:10.1111/j.1468-5973.2008.00543.x. Retrieved 28 February 2014
- [2] ANTUŠÁK, E. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha:
- [3] ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ, Z., *Úvod do teorie krizového managementu I*, Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2003, 98 s. ISBN 80-245-0548-7.
- [4] ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
- [5] BARRERA, Andria. "When Public Scrutiny Requires Crisis Communications". *Gutenberg Communications*. Retrieved 28 February 2014
- [6] COOMBS, W. TIMOTHY (2004). "Impact of past crises on current crisis communications: Insights from: Situational crisis communication theory". *Journal of Business Communication*. **41**: 265–289.
- [7] DRAGOMAN, Ion a David UNGUREANU. ADMINISTRATION CRISIS AND CRISIS MANAGEMENT. *Public Security Studies* [online]. 2015, **4**(4), 143-149 [cit. 2017-05-27]. ISSN 22848592.
- [8] FINK, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, NY: American Management Association
- [9] GEORGE DORAN "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives." *Management Review*, Nov 1981, Volume 70 Issue 11
Gower Publishing, Ltd., 2005, 329 s. ISBN 0-566-08661-1.
- [10] Hale, J. E., Dulek, R. E., & Hale, D. P. (2005). Crisis response communication challenges: Building theory from qualitative data. *Journal of Business Communication*, **42**, 112–134.
- [11] HRABÁNKOVÁ, M., PROCHÁZKOVÁ, D., *Krizový management*. Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2004, 135 s. ISBN 978-80-7040-678-6.

- [12] CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2.
- [13] KOCH, R., *The 80/20 Principle*, Nicholas Brealey Publishing, 1998, 313 s. ISBN 1-85788-167-2 HB.
- [14] KURSCHUS, Ralph-Jorn, Tadas SARAPOVAS a Vaida PILINKIENE. The Concept of Crisis Management by Intervention Model for SMEs. *Engineering Economics* [online]. 2017, **28**(2), 170-179 [cit. 2017-07-09]. DOI: 10.5755/j01.ee.28.2.16667. ISSN 13922785.
- [15] KUZMANOVA, M. CONTEMPORARY PROBLEMS RELATED TO CRISIS MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS. *Trakia Journal of Sciences* [online]. 2016, **14**(3), 256-261 [cit. 2017-05-]. DOI: 10.15547/tjs.2016.03.010. ISSN 13121723.
- [16] MAZZEI, Alessandra a Silvia RAVAZZANI. Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies. *International Journal of Business Communication* [online]. 2015, **52**(3), 319-337 [cit. 2017-07-09]. DOI: 10.1177/2329488414525447. ISSN 23294884.
- [17] MICHALKO, M.; KAŠÍK, J. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998, 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
- [18] NOVOTNÝ, J., SUCHÁNEK, P.: *Nauka o podniku I. – Distanční studijní opora*, 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004, ISBN80-210-3333-9
- [19] ORSTEN, H.; REIB, M. *Handbuch Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente-*
- [20] RAIS, R. *Úvod do řízení podniku v krizi*. 1. vyd. Brno: Rašínova vysoká škola, 2010, 103 s. ISBN 978-80-87001-20-2.,
- [21] SADGROVE, K. *The Complete Guide To Business Risk Management*. England: Schnittstellen. Wiesbaden: Gabler, 1995, 970 s. ISBN: 3-409-19974-8
- [22] SMEJKAL, V, RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání Praha. Grada, c2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6
- [23] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 8024716674

- [24] TÆKKE, Jesper. Crisis Communication and Social Media. A Systems- and Medium-Theoretical Perspective. *Systems Research* [online]. 2017, **34**(2), 182-194 [cit. 2017-04-19]. DOI: 10.1002/sres.2451. ISSN 10927026.
- [25] UMLAUFOVÁ, M.; PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 101 s. ISBN 80-85865-52-1
- [26] VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA Marek a kolektiv. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, ISBN: 978-80-247-4642-5.
- [27] VEIL, Shari R. Mindful Learning in Crisis Management. *Journal of Business Communication* [online]. 2011, **48**(2), 116-147 [cit. 2017-04-26]. DOI: 10.1177/0021943610382294. ISSN 00219436.
- [28] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.
- [29] WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 1995, 748 s. ISBN: 8071790141.
- [30] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje:

- [31] Info. *Metody krizového řízení*. [online]. 2013 [cit. 2014-12-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/krizove-rizeni>
- [32] *Managementmania* [online]. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>
- [33] *Justice.cz* [online]. [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)
- [34] *eprehledy.cz* [online]. [cit. 2019-04-24] <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2015.aspx>
- [35] *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. [cit. 2019-05-12] <https://www.spcr.cz/aktivity/proexportni-servis/obchodni-politika/12786-obchodni-spory-usa-cina-ohrozuj-rust>

Legislativa:

- [36] Zákon č. 89/2012 Sb., ze dne ze dne 3. února 2012, občanský zákoník, ve znění zákona č. 460/2016 Sb. ISSN 1211-1244 (dále jen „OZ“) [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>
- [37] Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012, o obchodních společnostech a družstvech ISSN 1211-1244 (dále jen „ZOK“) [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>
- [38] Zákon č. 182/2006 Sb. ZÁKON ze dne 30. března 2006 o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/insolvencni/>

9. Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Nejvýznamnější silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení

Tabulka 2 – Data z podskupin a kategorií CZ ISCO (v Kč)

Tabulka 3 – Náklady na nový účetní systém

Tabulka 4 – Statistika efektivnosti inzerovaných pozic

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Obecné schéma krizového managementu

Obrázek 2 - Matice rizik

Obrázek 3 - Vztahy mezi hodnocením, řízením a komunikací rizika

Obrázek 4 - Organizační struktura střediska č.1

Obrázek 5 - Organizační struktura střediska č. 2

Obrázek 6 – organizační struktura střediska č. 3

Seznam grafů

Graf 1 - Procentuelní podíl jednotlivých služeb na obratu společnosti

Graf 2 – Rentabilita celkových aktiv

Graf 3 – Rentabilita vlastního kapitálu

Graf 4 – Rentabilita tržeb (ROS)

Graf 5 - Obrat celkových aktiv

Graf 6 - Doba obratu pohledávek

Graf 7 – Doba splatnosti krátkodobých závazků

Graf 8 – Equity ratio

Graf 9 – Celková zadluženost

Graf 10 – Ukazatel úrokového krytí

Graf 11 – Běžná likvidita

Graf 12 – Pohotová likvidita

Graf 13 – Produktivita práce z přidané hodnoty

Graf 14 – Srovnání průměrné měsíční mzdy s celorepublikovým průměrem a průměrem v odvětví v letech 2016-2018

Graf 15 – Počet zaměstnanců spol. ABC, s.r.o. v průběhu let 2016-2018

10. Přílohy

Příloha č. 1 – Finanční analýza

ABC, s.r.o. - Poměrová analýza

Ukazatele rentability (výnosnosti)		2016	2017	2018
1	ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT) (VH před zdaň. + N.) / aktiva celkem	57,45%	43,36%	46,28%
	Obrat celk. aktiv (T/AKT) (I. + II.1.) / aktiva celkem	1,25	1,50	2,84
2	ROE - Rentabilita vl. kapitálu (ČZ / VK) VH za úč. období / VK	66,36%	70,73%	69,26%
	Finanční páka (AKT/VK) aktiva celkem / VK	1,36	1,91	1,90
3	ROS - Rentabilita tržeb (ČZ / T) VH za úč. období / (I. + II.1.)	38,85%	24,80%	12,81%
	Mzdová náročnost tržeb mzdové náklady. / (I. + II.1.)	36,95%	33,87%	32,74%
Ukazatele aktivity (doby obratu)		2016	2017	2018
1	Obrat aktiv (T / AKT) (I. + II.1.) / aktiva celkem	1,25	1,50	2,84
2	Doba obratu aktiv (AKT / (T/360)) aktiva celkem / [(I. + II.1.) / 360]	287,13	240,52	126,77
3	Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360)) (C.II. + C.III.) / [(I. + II.1.) / 360]	194,94	158,72	83,99
4	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360)) (krátk. závazky) / [(I. + II.1.) / 360]	64,07	35,17	42,80
Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti)		2016	2017	2018
1	Equity Ratio (VK / AKT) A. / aktiva celkem	73,41%	52,48%	52,52%
2	Debt Ratio I. (CZ / AKT) B. / aktiva celkem	26,17%	47,27%	46,39%
3	Úrokové krytí I. (EBIT / úroky) (VH před zdaň. + N.) / N.	331,19	147,68	84,45
Ukazatele platební schopnosti (likvidity)		2016	2017	2018
1	Ukazatel kapitalizace (DM / DLK) B. / (A. + B.I. + B.II. + B.IV.1.)	0,16	0,26	0,23
2	Běžná likvidita (3 stupeň) ((OA) / KD) C. / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)	3,88	5,22	2,40
3	Pohotová likvidita (2 stupeň) ((KrP+FM) / KD) (C.III. + C.IV.) / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)	2,25	2,59	2,34
4	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360)) B.III. / [(I. + II.1.) / 360]	64,07	35,17	42,80

Ukazatele produktivity práce			2016	2017	2018
1	Osobní náklady ku přidané hodnotě	C. / přidaná hodnota	0,79	0,75	0,77
2	Produktivita práce z přidané hodnoty	přidaná hodnota / počet pracovníků	534 710	546 447	537 629
3	Produktivita práce z tržeb	(I. + II.1.) / počet pracovníků	827 750	858 491	893 414
4	Průměrná mzda – roční	C.I. / počet pracovníků	305 879	290 798	292 509
5	- měsíční	(C.I./12) / počet pracovníků	25 490	24 233	24 376

Příloha č. 2: Krizový plán

ABC, s.r.o.
Potoční 123
140 00 Praha 4

Krizový plán pro případ povodní společnosti ABC, s.r.o.

Důležité kontakty (aneb koho neprodleně informuji, když se o situaci dozvím)

- Jednatel JZ, tel: +420 123 456 789
- Jednatel JT, tel: +420 132 456 789
- Jednatel ZL, tel: +420 123 456 779

Při zjištění zatopení oblasti je nutno dodržovat **následující pravidla:**

- Po dobu mimořádné situace vzniká tzv. „krizový štáb“ složený z vedoucí jednotlivých oddělení
- Krizový štáb je ustanoven jednatelem a může být kdykoliv zrušen
- Všichni zaměstnanci jsou povinni uposlechnout členy krizového štábu
- Zaměstnanci jsou povinni při práci užívat ochranné pracovní pomůcky, které mu jsou přiděleny
- Hlavním úkolem je zachránit co nejvíce majetku společnosti v co nejkratší době
- Vysoušení dokumentů bude probíhat v kancelářích s prostředky zaměstnavatelem přidělenými
- Veškeré nově vzniklé situace, o kterých se zaměstnanec dozví, je povinen neodkladně konzultovat s krizovým štábem
- Při postupu platí jednoduché pravidlo: ochrana vlastního zdraví před ochranou majetku

Pravidla ohledně BOZP a požární ochrany zůstávají v platnosti i po dobu mimořádné situace

ABC, s.r.o.

(razítko)