



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

System řízení malého podniku a opatření v době koronavirové krize

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor práce: Petr Tomášek

České Budějovice 2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Petr Tomášek

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Název tématu: **System řízení malého podniku a opatření v době koronavirové krize**

Anglicky: System of leading small bussiness during coronavirus crisis

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

(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnocení systému řízení malého podniku v době koronavirové krize.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Charakteristika malého podniku
3. Systém řízení podniku
4. Systém řízení malého podniku v rámci koronavirové krize
5. Na základě zjištěných poznatků případný návrh opatření
6. Závěr

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Teoretická část. 3. Metodika práce. 4. Vlastní práce. 5. Závěr. 6. Summary. 7. Seznam použité literatury. 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah průvodní zprávy: 40 – 50 stran

Seznam odborné literatury:

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7

DEDOUCHOVÁ, M., 2001.Strategie podniku. Praha: C.H.BECK. ISBN 80-7179-603-4.

GREEN, Kaj a Oliver HANKE. Řízení v krizových situacích: příklady efektivních strategií. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-726-1104-6.

KEŘKOVSKÝ, M., 2006.Strategické řízení: teorie pro praxi.2. vyd. Praha: C.H. Beck (C.H. Beck pro praxi). ISBN 80-7179-453-8.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7

Vedoucí diplomové práce: Ing. Bednářová Dagmar, CSc..

Konzultant:

Datum zadání diplomové práce: 14. 10. 2020

Termín odevzdání diplomové práce: 16. 04. 2021

L.S.

Doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

děkan

V Českých Budějovicích dne 14. 10. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 16.04.2021

.....

Petr Tomášek

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Dagmar Bednářová, CSc., především za trpělivost a ochotu. Její cenné rady mi pomohly při psaní této práce. Velké díky patří také majiteli podniku za jeho vstřícnost a ochotu.

OBSAH

1	ÚVOD.....	12
2	TEORETICKÁ ČÁST.....	14
2.1	Malý podnik.....	14
2.1.1	<i>Definice malého podniku</i>	<i>14</i>
2.1.2	<i>Význam malých podniků</i>	<i>14</i>
2.1.3	<i>Výhody a nevýhody malého podniku.....</i>	<i>15</i>
2.1.4	<i>Současné problémy malých podniků.....</i>	<i>16</i>
2.1.5	<i>Právní formy podnikání</i>	<i>17</i>
2.1.6	<i>Podpora podnikání</i>	<i>18</i>
2.2	Organizační struktura.....	19
2.3	Konkurenční výhoda.....	21
2.4	Inovace.....	22
2.4.1	<i>Dělení inovací.....</i>	<i>22</i>
2.5	Krizové řízení	23
2.5.2	<i>Fáze krize.....</i>	<i>24</i>
2.6	Krizové strategie	25
2.7	SWOT analýza.....	27
3	METODIKA PRÁCE	28
3.1	Cíl bakalářské práce.....	28
3.2	Struktura bakalářské práce.....	28
3.3	Použité metody	28
3.3.1	<i>Rozhovor</i>	<i>29</i>
3.3.2	<i>Vlastní pozorování.....</i>	<i>29</i>
3.3.3	<i>SWOT analýza.....</i>	<i>29</i>
3.4	Zdroje informací	29
4	VLASTNÍ PRÁCE	30
4.1	Charakteristika podniku	30
4.2	Popis podniku	30
4.3	Organizační struktura.....	31
4.4	SWOT analýza.....	33
4.5	Konkurence	35

4.5.1	<i>Robert Pecina</i>	37
4.5.2	<i>Euromaster</i>	37
4.5.3	<i>Ostatní konkurence</i>	37
4.6	Výsledky rozhovoru s majitelem	38
4.6.1	<i>Shrnutí rozhovoru</i>	39
4.7	Návrh opatření	40
4.7.1	<i>Státní podpora v rámci COVID</i>	40
4.7.2	<i>Vytvoření webových stránek</i>	43
4.7.3	<i>Vytvoření nového loga</i>	44
4.7.4	<i>Úprava prodejny</i>	44
4.7.5	<i>Změna organizační struktury</i>	45
4.7.6	<i>Strategie</i>	46
5	ZÁVĚR	48
	SEZNAM OBRÁZKŮ, SCHÉMAT A TABULEK	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
	SEZNAM PŘÍLOH	57
	PŘÍLOHY	58

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou systému řízení vybraného podniku v době koronavirové krize, práce je členěna na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část bakalářské práce se skládá z šesti kapitol. První kapitola popisuje malý podnik, výhody a podpory malých podniků. Druhá kapitola se věnuje organizační struktuře, obsahuje základní typy dělení a výhody a nevýhody těchto struktur. Třetí kapitola se věnuje tématu konkurenční výhody. Čtvrtá kapitola je zaměřena na inovaci, rozdělení a marketingové inovace. Pátá kapitola teoretické části obsahuje informace o krizovém řízení. Krizové řízení je složeno z definice, fází, průběhu krize, krizové strategie a podnikové krize. Poslední kapitola se zaměřuje na popis SWOT analýzy.

Praktická část práce se skládá z osmi kapitol. První dvě kapitoly charakterizují a popisují vybranou společnost. Třetí kapitola obsahuje organizační strukturu podniku, zde je popsána základní pracovní povinnost zaměstnanců a majitele podniku. Čtvrtá kapitola obsahuje SWOT analýzu podniku, tato analýza určuje vhodnou strategii v rámci situace. Pátá kapitola se zaměřuje na aktuální strategie podniku a jejich využití v praktickém prostředí. Šestá kapitole popisuje konkurenci a základní rozmístění této konkurence. Sedmá kapitola obsahuje struktura a odpovědi na kvalitativní výzkum v podobě rozhovoru. Osmá kapitola popisuje návrhy opatření z výsledku šetření podniku a z výsledku rozhovoru obsahuje účinnost jednotlivých opatření a celkové zhodnocení situace v rámci koronavirové krize.

Klíčová slova: konkurence, krize, opatření řízení.

Annotation

The bachelor's thesis deals with the management system of a selected company during the covid crisis, the work is divided into theoretical and practical part.

The theoretical part of the bachelor thesis consists of six chapters. The first chapter describes a small business, the benefits and support of small businesses. The second chapter deals with the organizational structure, contains the basic types of division and the advantages and disadvantages of these structures. The third chapter deals with the topic of competitive advantage. The fourth chapter deals with innovation, division and marketing innovation. The fifth chapter of the theoretical part contains information on crisis management. Crisis management consists of the definition, phases, course of the crisis, crisis strategy and corporate crisis. The last chapter focuses on the SWOT analysis and its description.

The practical part of the work consists of eight chapters. The first two chapters characterize and describe the selected company. The third chapter contains the organizational structure of the company, it describes the basic work duties of employees and business owners. The fourth chapter contains a SWOT analysis of the company, this analysis determines the appropriate strategy within the situation. The fifth chapter focuses on current business strategies and their use in a practical environment. The sixth chapter describes the competition and the basic distribution of this competition. The seventh chapter contains the structure and answers to qualitative research in the form of an interview. The eighth chapter describes the proposed measures from the results of the survey and contains the effectiveness of individual measures and the overall assessment of the situation in the context of the coronavirus crisis.

Keywords: competition, crisis management, measures.

1 Úvod

Malé podniky jsou důležitou součástí ekonomie. Jednou z hlavních jejich výhod je schopnost rychle a pružně reagovat na změny na trhu. Malé a střední podniky jsou největší zaměstnavatelé v ekonomice. Tyto podniky napomáhají absorbovat lidi z velkých podniků, tvořit a udržovat volná místa v ekonomice.

Malé podniky mají jednoduchou organizační strukturu umožňující přímé vedení a kontrolu. Majitel tak může rychle reagovat na změny. Při reorganizaci je podnik pod menším tlakem zaměstnanců než velké firmy, proto je změna podnikatelské činnosti snadná.

V posledních desetiletích dochází k postupnému nárůstu malých a středních podniků v České republice. Tento nárůst má také záporné dopady na podnikatele a jejich okolí. V současnosti si mnoho lidí představí podnikatele jako člověka, který nabyl majetek nepoctivým či snadným a rychlým způsobem. Opak je pravdou. Většina malých podniků je nucena ukončit svojí podnikatelskou činnost po krátké době. Hlavním důvodem je nedostatečná příprava při samotném zakládání podniku (nevytvoření podnikatelského plánu) či nedostatečné schopnosti majitele.

Malé podniky jsou součástí tržní ekonomiky. Přínos malých podniků je nejenom v ekonomické oblasti, ale i společenské. Ekonomický přínos malých podniků je schopnost adaptovat se na požadavky trhu a inovovat. Vlivem těchto přínosů je podnikatelské prostředí zdravé a nedochází k monopolu zavedených firem. Velkou mírou se malé podniky podílejí na tvorbě HDP. Díky své spolupráci s ostatními podniky jsou schopny absorbovat případné pracovní síly. V rámci rozvoje regionů a měst mají významný vliv. Podpora urbanizace a rozvoje regionu je součástí vlivu malých podniků.

Koronavirová krize se označuje také jako černá labuť (black swan), symbolizující neočekávanou událost, s významným společenským dopadem. Tyto události je obtížné předvídat. Z tohoto důvodu se samotná práce nezaměřuje na plánování, které má mít podnik připraveno, ale na současnou situaci a možnosti jejího ulehčení.

Cílem mé bakalářské práce je vytvořit zhodnocení systému řízení malého podniku v době koronavirové krize. Práce je rozdělena do teoretické a praktické části. V teoretické části jsou popsány základní informace o malých podnicích a krizovém řízení. V praktické části je vytvořena samotná analýza podniku. K vytvoření analýzy bylo využito pozorování, rozhovor a dále SWOT analýza Tato bakalářská práce byla vytvořena na základě poznatků z literatury a praktického využití teoretických znalostí a dovedností načerpaných během studia.

2 Teoretická část

2.1 Malý podnik

2.1.1 Definice malého podniku

Dle statistického pojetí se podniky dělí na malé, střední a velké. Kritériem pro určení je počet zaměstnanců

- Malé podniky – méně než 20 zaměstnanců.
- Střední podniky – méně než 100 zaměstnanci.
- Velké podniky – více než 100 zaměstnanců (Veber, 2005).

EK používá kritéria dle počtu zaměstnanců, roční tržby, hodnoty aktiv a nezávislosti:

- Mikropodnik se označuje jako podnik s méně než 10 zaměstnanci, ročním obrátem nižším než 2 miliony EUR a aktivy do 2 milion EUR.
- Malý podnik se označuje jako podnik s méně než 50 zaměstnanci, ročním obrátem nižším než 10 miliony EUR a aktivy do 10 milion EUR.
- Střední podnik se označuje jako podnik s méně než 250 zaměstnanci, ročním obrátem nižším než 50 miliony EUR a aktivy do 43 milion EUR (Srpová, 2010).

Česká správa sociálního zabezpečení organizace dělí dle počtu zaměstnanců:

- Malá organizace – méně než 25 zaměstnanců.
- Organizace – 25 a více zaměstnanců (Veber, 2005).

2.1.2 Význam malých podniků

Malé podniky jsou součástí každé tržní ekonomiky. Ekonomický přínos malých podniků spočívá v jejich schopnosti přizpůsobit se a inovovat. Vlivem těchto přínosů je podnikatelské prostředí zdravé a nedochází k monopolu zavedených firem. Velkou měrou se malé podniky podílejí na tvorbě HDP. Díky své spolupráci s ostatními podniky jsou schopny absorbovat případné pracovní síly. V rámci rozvoje regionů a měst mají významný vliv. Malé podniky se zaměřují na oblast podnikání, kde mají za cíl vyhovět individuálním potřebám zákazníků (Srpová, 2010).

2.1.3 Výhody a nevýhody malého podniku

Malé podniky v rámci Evropské unie jsou největšími zaměstnavateli. Vyznačují se jako opoziční síla proti monopolním tendencím, nositel inovací a jako průkopník v případě adaptace na potřeby spotřebitele. Významné body malého podnik jsou tyto:

- flexibilita,
- jednoduchá organizační struktura,
- tvorba pracovních příležitostí,
- vztah se zákazníkem,
- jednoduchá administrativa,
- nižší náročnost na energie a suroviny.

Nevýhody malého podniku:

- nevhodně zvolený předmět podnikání,
- nevhodná lokalita podniku,
- nevhodní zaměstnanci,
- špatný management a marketingové strategie.

Omezení malých podniků:

- negativní společenské vnímání podnikatelů,
- obtížný přístup ke kapitálu,
- nízké vzdělání v oblasti podnikání,
- omezené výdaje do vědy a výzkumu,
- administrativní náročnost (Synek, 2015).

2.1.4 Současné problémy malých podniků

Malé podniky mají několik problémů, které se mění s legislativou. Organizace Unie malých a středních podniků identifikovala nejvýznamnější body které ovlivňují většinu malých podniků.

- narůstající byrokracie,
- nedostatečná kontrola státní správy,
- nedostatečná kontrola proti chování finančních úřadů (zadržování přeplatků DPH),
- omezený přístup k financování podnikatelských subjektů,
- daňové zatížení,
- měnící se legislativa (v průběhu daňového období),
- likvidační cenová politika velkých podniků,
- obtížné získání státní zakázky pro malý podnik,
- obtížná vymahatelnost pohledávky.

2.1.5 Právní formy podnikání

Pro založení podniku je důležité vybrat vhodný typ jeho právní formy. K tomuto kroku je důležité vybrat podnikání pro osobu fyzickou či právnickou. Obchodní zákoník rozlišuje podnikání fyzických osob na základě živnostenského či jiného oprávnění podle zvláštního předpisu a podnikání právnických osob. Obchodní zákoník rozlišuje tři typy právnických osob: osobní společnost, kapitálová společnost a družstvo. Všechny tyto společnosti musí být zapsané v obchodním rejstříku (Veber, 2005).

Pro zvolení správné formy podnikání se doporučují tyto kritéria (Synek, 2015):

- způsob a rozsah ručení,
- oprávnění k řízení,
- počet zakladatelů,
- nároky na počáteční kapitál,
- administrativní náročnost,
- účast na zisku a ztrátě,
- přístup k cizím zdrojům,
- daňové zatížení.

Pro podnikání právnických osob je zahájení činnosti náročnější. Je zapotřebí mít základní kapitál a zapsat se do obchodního rejstříku. Oproti fyzické osobě je založení administrativně náročnější.

Právnické osoby se dělí na osobní společnost, která se dále rozděluje na:

- veřejnou obchodní společnost (v.o.s.)
- komanditní společnost (k. s.)

Právnické osoby se dělí na kapitálové společnost, která se dělí na:

- společnost s ručeným omezením (s. r. o.),
- akciovou společnost (a. s.).

Družstva:

- málo rozšířené (Bednářova, 2010).

2.1.6 Podpora podnikání

V rámci ekonomiky mají malé podniky významné místo. Z tohoto důvodu stát a Evropské unie podporuje vznik podmínek k vzniku a rozvoji v rámci konkurence tuzemských a zahraničních firem.

2.1.6.1 Subjekty poskytující podporu

Podnikatelské prostředí je kontrolováno ministerstvy a zákonodárnyými orgány. K získání aktuálních informací stát zřídil instituce a agentury. Mezi důležité subjekty patří soukromý sektor, především finanční sektor a podnikatelské samosprávy (komory, svazy), a také tržní subjekty (Srpková, 2010).

- Vládní organizace.
- Finanční instituce pro podporu podnikání.
- Nevládní organizace.
- Komerční subjekty.

2.1.6.2 Druhy podpor podnikání

V rámci rozvoje se podpora rozlišuje z formy poskytnutí podpory a lokace (Malach, 2005).

Dle formy poskytování:

- přímé (půjčky, dotace),
- nepřímé (ekologie, infrastruktura).

Dle lokace:

- unijní,
- národní,
- regionální a krajské (NUTS III A NUTS II).

2.2 Organizační struktura

Organizační struktura má za úkol vytvořit pracovní týmy k plnění plánovaných úkolů. Vazby mezi jednotlivými členy pracovních povinností jsou budovány pro zjednodušení pracovní a komunikační vazby a stanovení vedoucích (Pitra, 2007).

Organizační struktura má vliv na organizační základ, díky kterému probíhá každodenní provoz. Určuje, kdo z jednotlivců se podílí na rozhodovacím procesu a jak ovlivní společnost (Jacobides, 2007).

Faktor ovlivňující organizační strukturu:

- vnitřní faktor – lokace podniku, velikost podniku, výrobně-technická základna,
- vnější faktor – stabilita prostředí, vliv vědeckotechnické revoluce, legislativa (Dědina, 1996).

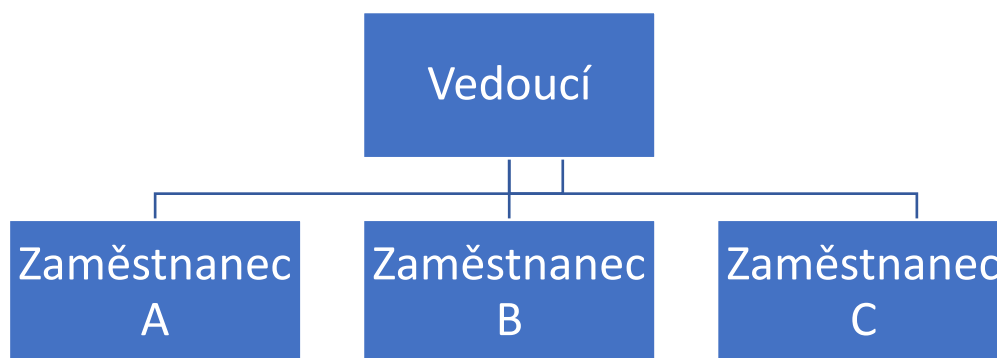
2.2.1.1 Rozdělení organizační struktury

Plochá a strmá organizační struktura

Plochá organizační struktura se vyznačuje jediným vedoucím. Je zde malý počet pracovníků.

- **Výhody:** jednoduchý výběr pracovníků.
- **Nevýhody:** hrozí přepracování vedoucího.

Obrázek 1 Plochá organizační struktura



Zdroj: (Veber, 2009)

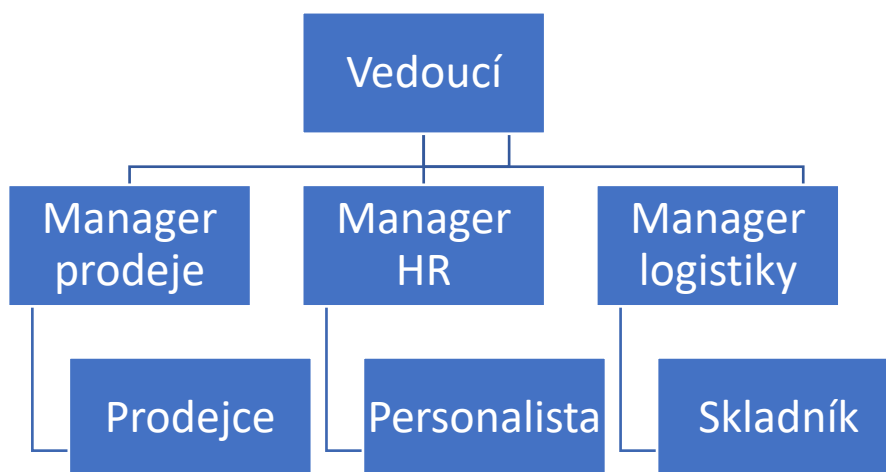
Obrázek 1 popisuje základní schéma ploché organizační struktury. Zaměstnanec A, B či C může být nahrazen například prodejcem, účetním či mechanikem.

Strmá organizační struktura

Strmá organizační struktura obsahuje složitější typ struktury. Obsahuje mezistupně.

- Výhody: jednoduché řízení a kontrola
- Nevýhody: zvýšené náklady vlivem mezistupňů

Obrázek 2 Strmá organizační struktura



Zdroj: (Veber, 2009)

Obrázek 2 popisuje základní strmomu organizační strukturu, která se vyznačuje snadnou kontrolou zadávané práce, každý zaměstnanec má svého nadřízeného, který dohlíží na plnění práce. Vzhledem k mezistupňům dochází k vyšším personálním nákladům.

Typy organizačních struktur

- Hierarchické
 - Dle pravomocí
 - Liniová
 - Liniově štábní
 - Kombinovaná
 - Dle charakteru výsledků a činností
 - Funkcionální
 - Divizionální

- Hybridní
- Projektová
- Výrobní
- Dle sdružení činnosti
 - Oblastní
 - Zákaznická
 - procesní
- Adhokratické
 - Maticová
 - Síťová
 - Paralelní
- Ostatní

2.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční hodnota slouží jako ukazatel výkonosti na trhu. Je to hodnota vytvořena pro kupující, tato hodnota je vyšší než náklady podniku na vytvoření. Podnik nabízí výrobek za nižší cenu než konkurence nebo za výhody které kompenzují vyšší cenu (Kožená, 2007).

Existují tři způsoby k získání konkurenční výhody:

- nižší cena,
- snižování ostatních nákladů zákazníka (doprava, obal),
- zvýšení individuální hodnoty pro zákazníka.

2.4 Inovace

Inovace pochází z latinského slova „innovatio“ – novinka či změna k novému.

Dle Josepha Aloise Schumpetera, autora první definice tohoto pojmu, inovace zahrnují nový výrobek či výrobek v nové kvalitě, zavedení nové technologie, změnu v organizaci či použití nových surovin (Jáč, 2005).

Dle (Drucker, 1958) jsou inovace jednou z podnikatelských činností. Inovace nejsou vždy technického charakteru, ale také ekonomického či sociálního.

2.4.1 Dělení inovací

Produktové inovace

Nahrazování starých výrobků upraveným či novým výrobkem. K tomuto zlepšení dochází skrze použití nových materiálů. V případě služeb dochází ke zlepšení poskytování těchto služeb, a to v podobě zrychlení a zefektivnění.

Procesní inovace

Změna výroby, služeb či dodávek. Vyznačuje se modernizací technologií. Zlepšují se pracovní podmínky, dopad na životní prostředí, dochází ke snížení spotřeby a mezd.

Marketingové inovace

Nová kategorie propojena s marketingovým mixem. Změna je nápadná v designu produktu, bez dopadu na jeho funkci. Patří sem také podpora produktu, metody prodeje. Cílem těchto inovací je zjištění potřeb zákazníků a následné zvýšení prodeje.

Organizační inovace

Vyznačuje se inovací v organizačním procesu. Jedná se o nové vtahy mezi externími partnery, nová pracovní místa, outsourcing či nové organizační struktury. (Vlček, 2011).

2.5 Krizové řízení

Krizi chápeme jako časové období života podniku, kdy se podnik dostává do nepříznivé situace a dochází k poklesu tržní hodnoty (Rais, 2007). Krize zasahuje jakýkoliv subjekt bez ohledu na jeho velikost. Krize může postihnout jednotlivce, organizaci, stát či celý svět.

2.5.1.1 Definice krize

Krizi chápeme jako časové období života podniku, kdy se podnik dostává do nepříznivé situace a dochází k poklesu tržní hodnoty (Rais, 2007). Krize zasahuje jakýkoliv subjekt bez ohledu na velikost. Krize může postihnout jednotlivce, organizaci, stát či celý svět.

Krize se rozděluje na

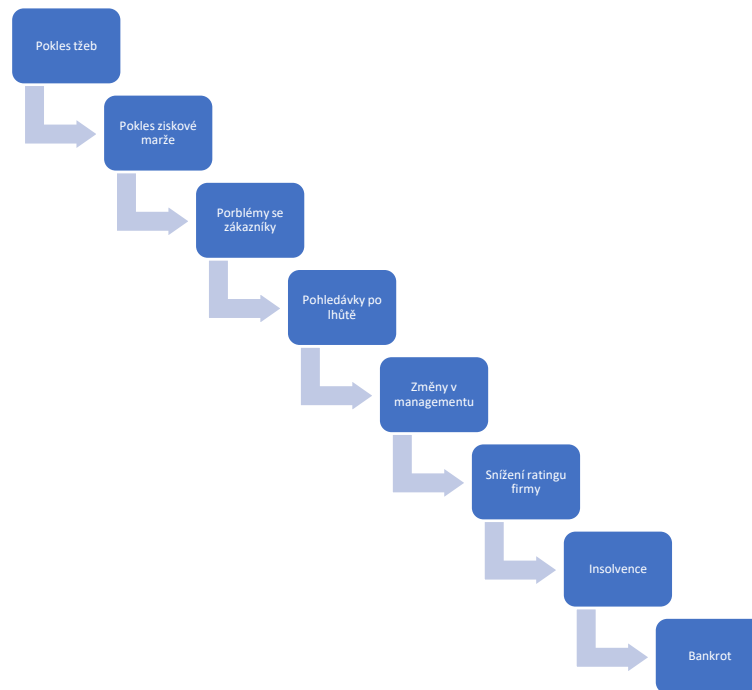
- osobní,
- sociální,
- společenskou,
- v důsledku živelných pohrom,
- havárií,
- ekonomickou,
- podnikovou.

Krizová situace je nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážného stavu (ekonomického, společenského, ekologického), kterým dochází k ohrožení zdraví, majetku, bezpečnosti státu či životů. K vyřešení těchto problémů jsou nestačí disponibilní zdroje (Zapletalová, 2012).

2.5.2 Fáze krize

Průběh krize se dá rozdělit do několika fází, jež jsou u každého podniku individuální. Velký důraz se klade na příčiny, velikost podniku a jeho řízení.

Schéma 1 Schéma průběhu krize



Zdroj: Rais, R. (2007), Specifika krizového managementu, Ostrava, KEY Publishing, s. 31

Schéma 5 znázorňuje jednotlivé fáze krize od jejího počátku (Pokles tržeb) až do jejího konce (Bankrot). Tyto fáze jsou individuální, podnik může některé z nich přeskočit.

Průběh krize

Průběh krize se dělí na:

- řízený průběh** – situace od prvních signálů je pod kontrolou, krize se dá úspěšně zvládnout.
- neřízený průběh** – management nemá možnost krizi vyřešit, případně se situace i po úspěšně zvládnuté krizi vrátí do starých kolejí (Zapletalová, 2012).

Kroky krizového řízení jsou:

- a) **preventivní opatření** – rozpoznání nepříznivé situace, kroky vedoucí k překonání, tvorba krizového plánu, monitorování rizik.
- b) **metodologie krizového řízení** – využití systému k odhalení krize, sledování výkonnosti, aktivní sledování situace v organizaci.
- c) **strategie restrukturalizace a diferenciacce** – možnosti a varianty řízení, zdroje informací, návrhy na překonání krize.
- d) **řešení konfliktu** – proces řešení situace, změny v organizační struktuře podniku (Zapletalová, 2012)

2.6 Krizové strategie

Cílem strategického plánování je připravit podnik na nepříznivé situace. Cílem strategie je určení cílů a tvorba plánů, jak jich dosáhnout. Krizová strategie by měla být neustále aktualizovaná. Úkolem krizového strategického řízení je předvídání krizových situací, které mohou nastat, udržet připravenost a schopnost managementu v období krize k úspěšnému zvládnutí. K určení krizové situace slouží zpracování krizové matice. (Vondurská, 2013; Zapletalová, 2012).

Strategie můžeme rozlišit na **strategie revitalizační**, jež vedou ke stabilizaci a obnově podniku (např. strategie obratu a redukce) a **strategie útlumové**, jež jsou dlouhodobě nepříznivé a neefektivní směrem k situaci v podniku, sem patří například strategie likvidační a deinvestiční (Zapletalová, 2012).

2.6.1.1 Podniková krize

Podniková krize se definuje jako podnikatelská situace, kdy je narušena rovnováha mezi charakteristikami podniku (cíl, filozofie) a postojem podnikatelského prostředí.

Podniková krize vzniká jako důsledek působení vnitřních a vnějších faktorů na jedné straně a nevhodných podnikatelských či manažerských rozhodnutí na straně druhé.

Vnitřní (nesystematická) krize vyplývá z nevhodného řízení podniku. Dochází ke klesajícímu výkonu vzhledem k nákladům, snižování ziskové marže ve vztahu výrobků či časová likvidita.

Vnější krize je vyvolána faktory, které mohou mít zásadní dopad na hospodářský rozvoj a situaci podniku.

Mezi tyto faktory patří:

- politické,
- ekonomické,
- legislativní,
- monetární a fiskální politika státu,
- sociální,
- ekologické (Zapletalová, 2012).

Krize je příležitostí k dosažení výsledků, které jsou vyšší než očekávané v rámci krize. K dosažení kladných výsledků musí být krize včas identifikována, podnik musí být připraven, během krizového řízení musí být v čele manažer – vůdce, musí být vytvořeno vhodné klima podniku.

Nejdůležitějším krokem k řešení krize je příznivé okolí podniku, největší vliv na změnu situace mají potom lidé, jejich schopnosti a kreativita (Zuzák, 2008).

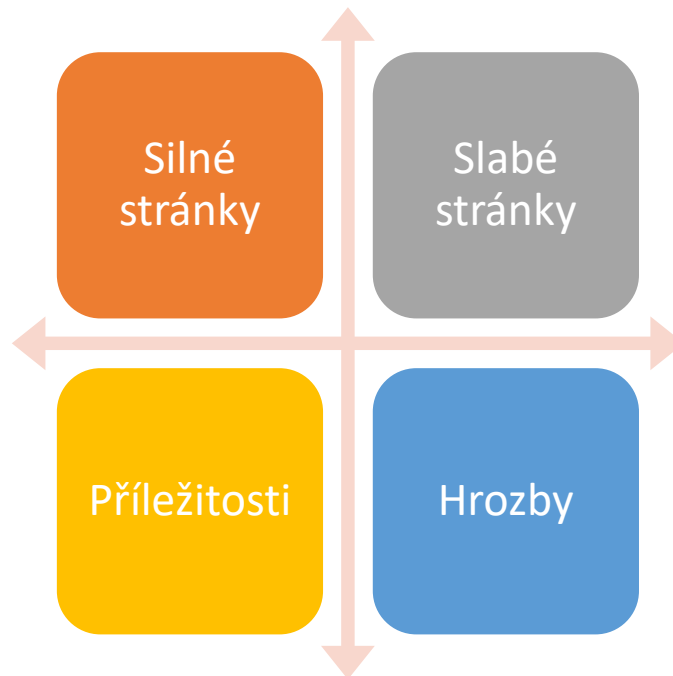
2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, kterou lze snadno identifikovat silné a slabé stránky podniku (vnitřní prostředí), ohrožení a hrozby (vnější prostředí).

Zkratka SWOT znamená:

- **Strengths** – silné stránky podniku
- **Weaknesses** – slabé stránky podniku
- **Opportunities** – příležitosti okolí
- **Threats** – hrozba okolí (Veber, 200).

Schéma 2 SWOT analýza



Zdroj: (Grasseová, 2012)

Vnitřní prostředí podniku (silné a slabé stránky) jsou v přímé kompetenci podniku a je možné je snadno změnit.

Vnější prostředí podniku (příležitosti a hrozby) je mimo kontrolu podniku. Zde je nutné učit možné příležitosti pro rozvoj firmy a identifikovat možná rizika, které mohou mít dopad na stávající pozici podniku. Hrozby a příležitosti se mění vlivem času, proto je nutné sledovat situaci.

3 Metodika práce

3.1 Cíl bakalářské práce

Cílem práce je zhodnocení systému řízení malého podniku v době koronavirové krize.

3.2 Struktura bakalářské práce

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část

Teoretická část obsahuje informace o malých podnicích (význam, výhody, formy podnikání), organizační strukturu a krizové řízení. Základní bod teoretické části je studium literatury, která slouží jako základní zdroj pro získání všeobecného přehledů týkajícího se řízení podniku (dlouhodobé i krátkodobé). Tyto informace slouží k prvotnímu vymezení základních metod a pojmů v rámci řízení malé firmy. Následuje SWOT analýza společnosti, jež slouží k zobrazení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení na trhu. Díky těmto informacím se dají provádět strategie a kroky přesně mířené na podnik. Teorii doplňují informace týkající se organizační struktury, konkurenční výhody a krizové řízení podniku.

Praktická část

Praktická část obsahuje základní charakteristiku a popis podniku. Dále se zabývá analýzou řízení podniku a dopadem koronavirové krize na něj. Popis konkurence a SWOT analýza slouží k upřesnění informací o vnitřním a vnějším prostředí podniku.

Práce také obsahuje inovační změny, které mají za cíl vylepšit podnik v krátkodobém i dlouhodobém měřítku v rámci vhodně zvolené strategie.

3.3 Použité metody

Informace byly získány kvalitativním výzkumem za pomoci pozorování a strukturovaných rozhovorů s rodinnými příslušníky a majitelem podniku. Pozorování se zaměřovalo na vzhled a rozmístění podniku.

3.3.1 Rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor byl vytvořen v rámci rozhovoru s majitelem v počtu šesti otázek. Dále byly položeny doplňující otázky k doplnění dalších informací. Otázky se zaměřují na opatření a podporu podniku během koronavirové krize.

3.3.2 Vlastní pozorování

Pozorování se zaměřovalo na vzhled a rozmístění podniku. Metoda pozorování byla také použita pro zjištění konkurence a prostředí prodejny. Díky těmto poznatkům práce získala potřebné informace, které mají za cíl lépe analyzovat a případně zvolit vhodná opatření v rámci koronavirové krize.

3.3.3 SWOT analýza

V rámci určení vhodné strategie byla využita SWOT analýza, která charakterizovala silné a slabé stránky podniku, její příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky popisují interní prostředí podniku, zatímco příležitosti a hrozby popisují externí prostředí. Na základě těchto bodů je následně zvolena vhodná strategie.

3.4 Zdroje informací

Základní zdroj informací v rámci literárního přehledu bylo studium odborných publikací a internetových článků. V rámci vlastního šetření bylo využito znalostí z literatury. Důležitým zdrojem informací byl také kvalitativní výzkum v podobě rozhovoru s majitelem podniku.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku

Auto Moto Krejza je rodinný podnik s bohatou historií. Sídlo firmy se již od jejího založení v roce 1965 nachází na frekventované ulici v Karlových Varech. Tento podnik se zaměřuje na montáž a servis osobních, nákladních a užitkových vozidel (zemědělské stroje) a motocyklů.

Zákazníci podniku jsou vlastníci aut různého pohlaví ve věku od 20–60 let. Vzhledem ke své dlouholeté historii má podnik desítky loajálních zákazníků.

Podnik je složen z několika částí: zákaznického centra, skladu a vlastního pneuservisu.

Majitelem podniku je od jeho založení pan Krajsa. Od prvopočátku je podniku registrován jako společnost s ručeným omezeným, v němž je pan Krajsa jediným jednatelem. Hlavním důvodem zvolení této právní formy podnikání byl nízký požadavek na kapitál a riziko ručení do úrovně vloženého majetku.

Předmětem podnikání dle živnostenského zákona je Výroba, obchod a služby v přílohách 1 až 3. Podnik provozuje maloobchod s důrazem na prodej sortimentu motorového příslušenství (pneumatiky, autobaterie, disky atp.). Prodej zboží probíhá v kamenné prodejně, webové stránky podnik nevlastní a také neposkytuje vlastní rozvoz dílů. Veškerý prodej souvisí s provozem pneuservisu a následnou údržbou. Objednávky majitel přijímá přímo v sídle společnosti, případně po telefonické domluvě.

Podnik je plátcem DPH a vede daňovou evidenci.

4.2 Popis podniku

Název: Auto – Moto – Pneu Krajsa

Adresa: Chebská 50/42, Karlovy Vary 36006

IČO: 62643037

DIČ: CZ7012282233

Podnik se zabývá prodejem a montáží pneumatik různých variant (letní zimní, celoroční). od 26 výrobců. Předmětem obchodní činnosti je i prodej autobaterií a plechových a alu disků.

Služby podniku zahrnují přezutí pneumatik, kontrolu pneumatik a disků a jejich následnou údržbu (mytí a opravu).

Společnost je vedena autokratickým režimem. O všech směrech a strategii podniku rozhoduje majitel bez předchozí diskuze se zaměstnanci a bez znalosti strategického managementu. Marketingový výzkum probíhá kvalitativně při rozhovoru se zákazníky, majitel se informuje o návrzích a změnách které je potřeba vylepšit. Vlivem tohoto kroku má pneuservis několik pozitivních recenzí na internetových stránkách (firmy.cz; google.maps.com, a to i přes svoji omezenou marketingovou kampaň. Vnitřní ani vnější analýza podniku se neprovádí z důvodu jejich neznalosti na straně majitele podniku. Majitel má v plánu připravit podnikatelský plán na získání půjčky určené k rozvoji podniku. Díky tomuto kroku může dojít k případnému rozvoji společnosti a její transformaci na menší podnik s několika zaměstnanci.

Velký důraz je v podniku kladen na pneuservis, naopak zákaznický servis. Prodej je na nižší úrovni z důvodu malého počtu pracovního personálu. Hlavním zdrojem příjmu pro podnik je servis a montáž pneumatik a disků.

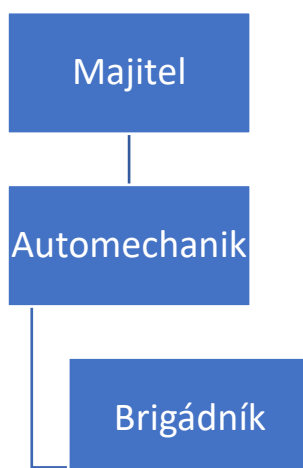
Předpověď a plánování poptávky v logistickém řetězci probíhají intuitivně.

4.3 Organizační struktura

V podniku jsou dva zaměstnanci. Majitel je zodpovědný za nákup a prodej součástek a vedení společnosti. Automechanik a brigádník mají na starost montáž a údržbu vozidel. Brigádník pracuje v podniku v oblasti montáže a servisu vozidel, jeho nadřízeným je automechanik, který dohlíží na kvalitu jím odvedené práce. Automechanik je zaměstnaný na plný pracovní poměr v jednosměnném osmihodinovém provozu. Stará se o servis a montáž. V případě onemocnění či krátkodobé absence automechanika zastupuje majitel. Majitel podniku nemá stanovený zástup, v případě absence dochází k hromadění úkolů a zpoždění v objednávání součástek. Zaměstnanci nemá oprávnění nakupovat ani prodávat zboží.

Organizační struktura podniku se dá charakterizovat jako plochá organizační struktura. Výhoda této struktury spočívá v jednoduchém výběru pracovníků, nevýhodou je přetížení řídicího pracovníka

Obrázek 3 Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní tvorba

Vzhledem k případné vytíženosti pracovníka a majitele dochází v případě potřeby k najmutí dočasného brigádníka, který má za úkol vypomáhat automechanikovi s některými úkony. Na obrázku 3 můžeme vidět podřízenost zaměstnance vůči majiteli. Majitel stanovuje pracovní úkoly a hodnotí odvedenou práci.

Popis pracovní pozice

- **Majitel:** správa a organizace práce v podniku, nákup a prodej zboží, tvorba objednávek.
- **Automechanik:** montáž a servis vozidel, údržba, úklid dílny.
- **Brigádník:** pomocné práce týkající se údržby a montáže vozidel, úklid.

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k vytvoření vhodné strategie s důrazem na silné a slabé stránky podniku, při tvorbě se také stanovují příležitosti a ohrožení podniku.

Tabulka 1 SWOT analýza

S	dlouholetá historie a tradice	3	W	propagace podniku	5
	sortiment výrobků	4		zastaralý vzhled podniku	3
	komunikace se zákazníkem	7		amatérské logo	3
	umístění prodejny	6		neexistence webových stránek	7
	zkušený personál	5		neznalost managementu	6
				minimum personálu	5
O	tvorba e-shopu	9	T	konkurence	9
	starší auta na silnicích (větší počet)	4		omezení prodeje	8
	klimatické změny (poškození cest)	5		opatření omezující podniky v koronavirové situaci	7
	snadný přístup k informacím	3		omezená státní podpora	6
	ekologické varianty (nové typy aut)	2		důraz na cenu	4
				ekonomická situace	5

Zdroj: Vlastní tvorba

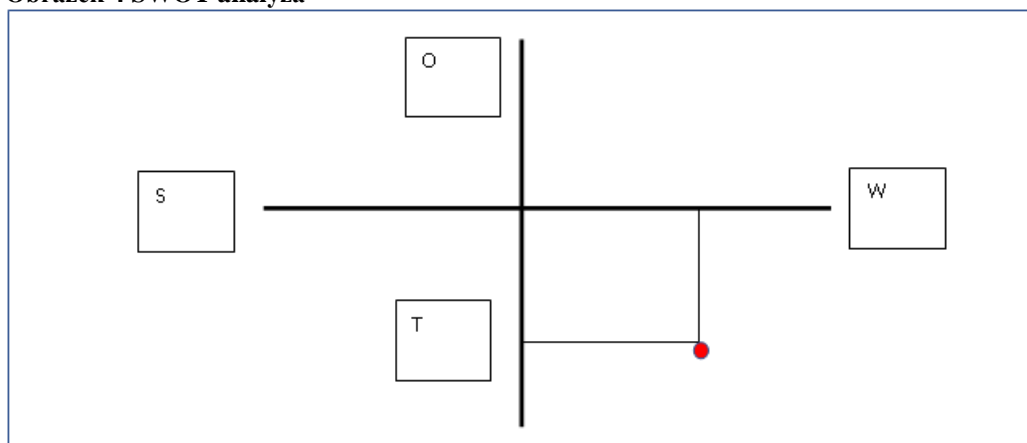
Silnou stránkou podniku je dlouholetá historie se zaměřením na pneuservis a následný servis a údržbu. Sortiment výrobků je neustále rozvíjen a objednávan na základě zpětné vazby od zákazníků. Komunikace mezi zákazníkem a majitelem patří mezi silné stránky podniku. Majitel díky tomuto kroku zvyšuje podíl prodeje v podniku, vysvětlí a případně doporučí vhodný sortiment pro konkrétní situaci. Podnik je umístěn na frekventované ulici, přístup k němu je proto snadno dostupný. Personál prodejny má několikaleté zkušenosti.

Slabou stránkou podniku je jeho nedostatečná propagace na webových stránkách a v on-line mapách. Rovněž zastaralé logo i prodejna mohou mít na příchozí zákazníky negativní dopad. Neexistence webových stránek také komplikuje způsob objednávání, zákazníci tak případné služby domlouvají přímo v provozovně nebo telefonicky. Absence znalostí v oblasti managementu je patrná v dlouhodobém plánování. Množství personálu je udržováno na provozuschopném minimu. Tento krok se dá vysvětlit snahou majitele maximalizovat zisk a omezit riziko podnikání.

Příležitosti podniku spočívají ve tvorbě e-shopu. Zvyšující počet starších automobilů (auta stará minimálně 5 let) na silnici vede k častější potřebě jejich servisu a služeb s ním spojených. Sezónní přezouvání je jednou z největších příležitostí pro podnik. Neustálé klimatické změny mají negativní dopad na pneumatiky v podobě jejich vyššího opotřebení.

Ohrožení podniku lze spatřovat v jeho konkurenci, protože ve městě sídlí více než 10 pneuservisů. Lockdown z důvodu koronavirové pandemie má vliv na provoz podniku, z důvodů vyšších nároků na hygienické podmínky uvnitř prodejny se zvyšují náklady na Personálu podniku i přes dodržování podmínek hrozí styk s nemocí COVID. Státní pomoc ve formě COVID programů je vzhledem k zpřísnujícím se opatřením velice mizivá. V rámci programů je možnost přihlásit se pouze do program COVID nájemné a Antivirus.

Obrázek 4 SWOT analýza



Zdroj: vlastní tvorba

(S-W= (25-29=-4); O-T= (23-39=-16))

Výpočet SWOT analýzy probíhá pomocí interní části podniku (silné a slabé stránky) a externí části (příležitosti a ohrožení). Na základě výsledků se zjistí lokace podniku v rámci SWOT analýzy

Provedená analýza ukazuje, že podnik musí zvolit strategii úniku/likvidace. Tato strategie poukazuje na slabé stránky a hrozby podniku. Strategie WT poukazuje na neatraktivní prostředí podniku, doporučuje se defenzivní povaha podnikání (omezení slabin a překonání vnějších omezení). Vzhledem k ohrožení ze strany COVID-19 se doporučuje omezit podnikatelskou aktivitu či reorganizovat stávající podnik.

Slabé stránky podniku se dají eliminovat za pomoci několika marketingových nástrojů. Jedná se především o úpravu loga, tvorbu webových stránek, zvýšení marketingové aktivity podniku na sociálních sítích.

Ohrožení ze strany státu má na podnik velký dopad. Jediný krok k případné nápravě spočívá v omezení slabých stránek podniku a jeho reorganizaci s důrazem na prodej prostřednictvím e-shopu.

Vlivem těchto opatření by se daly snížit dopady současných omezení na podnik.

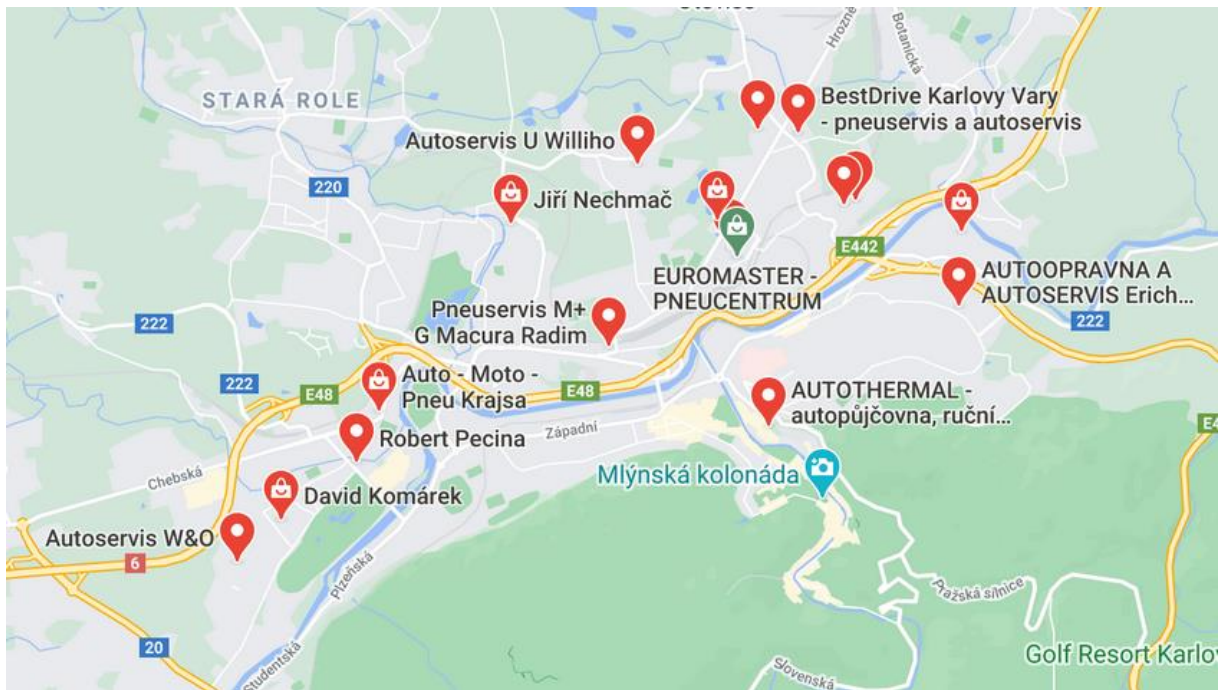
4.5 Konkurence

Podnik netvoří žádné analýzy vnějšího prostředí. V bezprostředním okolí podniku (cca 10 km) se nachází větší množství konkurenčních podniků nabízejících stejné nebo podobné produkty a služby. Jedno z největších ohrožení podniku představují e-shopy.

Silná stránka podniku oproti konkurenci spočívá v jeho vhodném umístění. Podnik se nachází se v jedné z nejafektovanějších silnic v Karlových Varech. Další silný článek podniku je vlastní pneuservis, jež zaměstnává zkušené pracovníky. Personál podniku má více než 10 let zkušeností v oboru, majitel má rovněž několikaleté zkušenosti v této oblasti. Z tohoto důvodu je sortiment výrobků vybírán velmi pečlivě. Vzhledem k tradici a množství loajálních zákazníků se podnik může vytvořením vlastního internetového obchodu a menší marketingové kampaně dostat do povědomí širšího okruhu potenciálních zákazníků.

Podnik k udržení konkurenceschopnosti musí vytvořit webové stránky s možností prodeje sortimentu pneuservisu (pneumatik a disků) a hlídat svoji bezprostřední konkurenci. Lokalita podniku je vhodně zvolena.

Obrázek 5 Rozmístění konkurence



Zdroj: Vlastní tvorba (google.com)

4.5.1 Robert Pecina

Tato konkurence se nachází v bezprostřední blízkosti podniku. Podnik nabízí velmi podobný sortiment zboží a obdobné služby.

- Výhoda podniku spočívá v jeho dobrém zázemí. Součástí podniku je autoservis, půjčovna aut. Podnik také zprostředkovává pojišťovací služby, díky čemuž má lepším cashflow.
- Nevýhodou podniku je nízký důraz na online marketing, podnik nevlastní webové stránky.

4.5.2 Euromaster

Tato konkurence je mezinárodní společnost. Sortiment tohoto podniku se neustále rozrůstá. Podíl na trhu je nezanedbatelný.

Obrázek 6 Logo EUROMASTER



Zdroj: euromaster.cz

- Výhoda podniku spočívá v bezplatné prohlídce automobilu a provádění pravidelné údržby. Podnik má servisní centra na několika místech ČR. Sortiment zahrnuje i stavební stroje a zemědělskou techniku.
- Nevýhoda podniku spočívá v dlouhých reakcích na změny.

4.5.3 Ostatní konkurence

E-shopy

Vzhledem ke snadnému nákupu a nižším cenám jsou e-shopy velkým konkurentem malých podniků. Objednávka zboží může proběhnout odkudkoliv a jeho dovoz proběhnout téměř obratem.

Nevýhody e-shopu spočívají v neosobním přístupu a malém kontaktu se zákazníkem. Služby spojené se servisem či údržbou nemohou být vyřízeny online, proto jsou tradiční pneuservisy stále využívány.

4.6 Výsledky rozhovoru s majitelem

Za účelem zjištění potřebných informací probíhal kvalitativní rozhovor v polostrukturované podobě.

Otázky v rámci rozhovoru:

- 1) Jaký byl systém řízení před koronavirovou krizí?
- 2) Jaká opatření jste byl nucen udělat s ohledem na koronavirovou krizi?
- 3) Jaká je podpora ze strany státu případně kraje?
- 4) Využíváte programy podpory určené pro podnikatele v rámci krize?
- 5) Jestli ano, které?
- 6) Jaká opatření chcete udělat po skončení krize pro další rozvoj vašeho podniku?

Doplňující otázky upřesnili výše uvedené otázky

Odpovědi majitele

Jaký byl systém řízení před koronavirovou krizí?

„Podnik řídím sám, na starost mám organizaci práce, nákup a prodej zboží. Zaměstnávám mechanika, který má na starosti hlavně servis vozidel. Brigádník dělá pomocné práce.“

Jaká opatření jste byl nucený udělat s ohledem na koronavirovou krizi?

„Bylo důležité vytvořit dostatečnou finanční rezervu a také více sledovat zprávy týkající se opatření vlády. Vzhledem k zmatečným a nařízením byl způsob řízení velmi složitý.“

Byl jsem nucený omezit výpomoc od svého brigádníka, spousta klientů začala hromadně rušit objednávky. Naštěstí to trvalo pouze dva týdny, poté se situace ustálila.“

Jaká je podpora ze strany státu případně kraje?

„V rámci kraje jsem nezískal žádnou podporu. Od státu jsem získal možnost využívat pouze jediný způsob podpory (Antivirus), další programy byly pro můj obor podnikání nedostupné.“

Využíváte programy podpory určené pro podnikatele v rámci krize?

„Ano využívám.“

Jestli ano, které?

„Od února využívám podporu COVID 2021 a COVID nepokryté náklady. Tato podpora byla vzhledem k uzavření prodejen od státu velmi nedostatečná. Využil jsem také krátkodobě program Antivirus v případě onemocnění mého mechanika. Získání žádostí bylo velmi náročné z hlediska času. Strávil jsem nad tvorbou těchto žádostí velké množství času.“

Jaká opatření chcete udělat po skončení krize pro další rozvoj vašeho podniku?

„Krise mi ukázala, že e-shopy jako jeden z mála oborů rostou. Proto bych rád nechal vytvořit webové stránky a e-shop, který by nabízel jednoduchý způsob nákupu i přes současnou situaci. Rád bych renovoval a upravil prodejnu a přilákal tak nové zákazníky.“

4.6.1 Shrnutí rozhovoru

Z výsledku rozhovoru vyplynulo, že podnikatel byl nucen z důvodu koronavirové krize omezit výpomoc brigádníka a upustit od plánu na rozvoj podniku. Zároveň se snížil i počet zákazníků. Majitel využívá programy podpory COVID 2021 a COVID nepokryté náklady. Krátkodobě využil i program Antivirus. Do budoucnosti počítá s větším využitím e-shopu. Proto chce vytvořit webové stránky. Rovněž počítá s renovací a úpravou prodejny.

4.7 Návrh opatření

Z výsledku šetření podniku a z výsledku vyplynula následující opatření. Doporučuje se dále sledovat programy podpory v době koronavirové krize.

4.7.1 Státní podpora v rámci COVID

Program COVID III

Stát ručí za úvěr od soukromých bank pro podnikatele, kteří zaměstnávají do 500 lidí.

Seznam bank:

- Česká spořitelna,
- Komerční banka,
- ČSOB,
- Unicredit Bank,
- Moneta Money Bank,
- Sberbank.

K čemu jsou tyto úvěry:

- mzdy,
- nájemné,
- energie,
- pořízení zásob a materiálu,
- úhrada faktur.

Maximální výše úvěry pro podnik je 50 milionu Kč. Detailní podmínky záleží u konkrétní banky

COVID 2021

Tento dotační titul slouží podnikatelům, kterým v lednu a únoru 2021 klesl obrat.

- Tento program se vypočítává z počtu zaměstnanců.
- Žadatel získá paušální platbu za zaměstnance a den (min. 500 Kč, max 1500 Kč).
- Limit je částka 1,8 mil. EUR (souhrn dotačních programů).
- Pro žadatele, kterým v lednu a únoru klesly tržby s lety 2019.

COVID Nepokryté náklady

- Slouží podnikatelům, kterým v lednu a únoru 2021 klesl obrat.
- Žadatel získá 60 % nepokrytých nákladů.
- Limit pro tuto výzvu je 40 mil. Kč.
- Určeno pro ty, jimž klesl obrat o 50 % ve srovnání s lednem a únorem 2019 (jsou ve ztrátě).

Program Antivirus

Tento program se vztahuje se na zaměstnavatele, slouží jako obdoba německého „kurzarbeit“. Tento program slouží k udržení pracovních míst.

- Podnik má alespoň 1 zaměstnance.
- K úhradě mezd není využíván veřejný rozpočet či evropské dotace.
- Omezení práce (zaměstnanci na překážce).

Program Antivirus Plus

Lze jej využít tehdy, pokud je provozovna uzavřena na základě rozhodnutí vlády, ministerstva zdravotnictví či krajské hygienické stanice. Nárok na úhradu 100 % mzdových nákladů. Maximální částka 50 000 Kč včetně odvodů na zaměstnance za měsíc.

Antivirus A

V případě, že jsou zaměstnanci v karanténě, stát zaplatí 80 % mzdových nákladů (nejvýše do částky 39 000 Kč včetně odvodů).

Antivirus B

V případě nedostatku práce, stát nahrazuje 60 % mzdových nákladů (nejvýše do částky 29 000 Kč včetně odvodů).

Podmínky

- Dodržování zákoníku práce.
- Zaměstnanci nesmí být ve výpovědní lhůtě.
- Zaměstnanci musí být v pracovním poměru, účastnit se nemocenského a důchodového pojištění.
- Podnik musí platit mzdu i odvody.

4.7.1.1 Shrnutí státní podpory

Na základě analýzy programů a odpovědí na rozhovor byla zjištěna tato fakta. Státní podporu pro podniky je obtížné získat z důvodu častých opatření a výskytu nových programů podpor.

Majitel v současné době žádá o podporu COVID 2021 a COVID nepokryté náklady z důvodu uzavření prodejny v rámci proticovidových opatření. Tato opatření mají být do 12. května zrušena.

Podpora v rámci Antivirus (sloužící k udržení pracovních míst) je majitelem využívána pouze v omezeném režimu, a to kvůli nízkému počtu zaměstnanců (1 zaměstnanec, 1 brigádník). V rámci tohoto opatření je možné žádat o příspěvek v případě omezení práce (zaměstnanci na překážce).

Podpora v rámci programu Antivirus plus byla majitelem podniku přijata velmi kladně. Tento program má za cíl pokrýt mzdové náklady pro podnik v případě jeho uzavření na z důvodu opatření. Stát proplácí v tomto případě 100 % mzdových nákladů.

Program Antivirus A, B byl od začátku krize majitelem využit pouze jednou. Z důvodu vyšších hygienických požadavků a omezenému styku zaměstnanců s klienty je dle majitele riziko nakažení minimální.

4.7.2 Vytvoření webových stránek

Pro zvýšení svého podílu na trhu a udržení stávajících zákazníků je pro podnik zásadní vytvořit vhodný systém týkající se objednávání a nakupování sortimentu a služeb.

Pro tvorbu webových stránek je vhodné kontaktovat několik zkušených webových developerů (vývojářů). Vzhledem k dravému a silně kompetitivnímu trhu lze nacházet služby pod tržní cenou. Tyto ceny jsou individuální s ohledem na požadavky objednavatele. Lze proto těžko vyhledat konkrétní informace. Uvedené ceny jsou pouze informativní.

Pro lepší informační hodnotu přidávám schéma s průměrnými cenami na trhu:

Obrázek 7 Průměrná cena webu



Zdroj: <https://www.tvorba-www-stranek.biz/>

Na obrázku 7 týkajícím se průměrné ceny webu lze zaznamenat rozdílné ceny. Vhodný druh stránky pro maximalizaci užítku pro podnik souvisí s tvorbou funkčního e-shopu. Náklady na taková web začínají na 15 000 Kč. Podobný web je možné si vytvořit i svépomocí, stačí si pronajmou prostor na serveru a využít některou z připravených šablon, nicméně často pak nastává problém s přijetím a odesláním objednávky. Z tohoto pohledu je lepší tvorbu stránek přenechat profesionálům z oboru.

4.7.3 Vytvoření nového loga

Tvorba reprezentativního loga musí být svěřena odborníkovi, pokud chceme, aby byla kampaň úspěšná. Vzhledem k důležitosti prvního dojmu a následné prezentaci na sociálních sítích a webových stránkách je vhodné zvolit společnost s úspěšnými referencemi.

Obrázek 8 Cena loga

CENY TVORBY LOGA		
TVORBA LOGA	TVORBA LOGA A ZÁKLADNÍ LOGOMANUÁL	TVORBA LOGA A KOMPLETNÍ CORPORATE IDENTITY
Opravdový základ, když se rozhodnete, že nepotřebujete logomanuál.	Rozumná střední cesta, která zabezpečí, že s vaším logem bude zacházeno tak, jak si zaslouží.	Ideální podklady pro prezentaci vaší společnosti.
Cena obsahuje:	Cena obsahuje:	Cena obsahuje:
<ul style="list-style-type: none">✓ 2-3 grafické návrhy loga✓ Převod vybraného loga na křivky✓ Zaslání loga ve vektorových a rastrových formátech	<ul style="list-style-type: none">✓ 2-3 grafické návrhy loga✓ Převod vybraného loga na křivky✓ Zaslání loga ve vektorových a rastrových formátech✓ Základní logomanuál	<ul style="list-style-type: none">✓ 2-3 grafické návrhy loga✓ Převod vybraného loga na křivky✓ Zaslání loga ve vektorových a rastrových formátech✓ Podrobný logomanuál✓ Šablony tiskovin, od např. designu vizitek, hlavičkových papírů, až po polep firemního auta
6.000,- Kč	9.000,- Kč	od 12.000,- Kč

Zdroj: <https://cisadesign.cz/cenik/>

Ceník společnosti odpovídá tržní ceně. Pro nutné úpravy ve webových stránkách se doporučuje využít 2 možností (logo ve vektorových a rastrových formátech). Tento důvod je z hlediska formátování a lepší práce s logem. Očekávána cena 9 tisíc Kč.

4.7.4 Úprava prodejny

Tento krok se více orientuje na strategické a dlouhodobé cíle podniku. Rekonstrukce či úprava podniku musí být provedena v několika krocích.

Prvním krokem by měla být transformace prodejny na e-shop s výdejním místem. Z tohoto důvodu by bylo vhodné poupravit především výdejní plochu a skladovací prostory prodejny.

Druhým krokem by měla být úprava vnějších prostorů. Tato část je finančně a časově náročná, proto se doporučuje úpravu pozdržet a zaměřit se na výše zmíněné body.

4.7.5 Změna organizační struktury

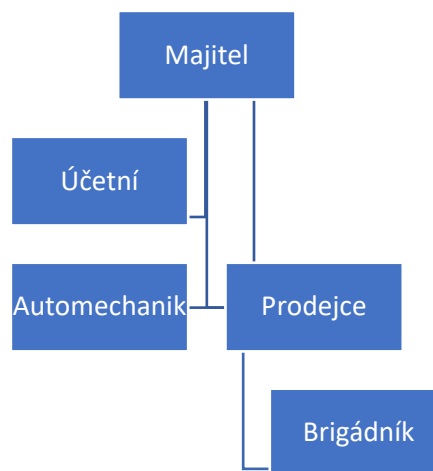
Vzhledem k nastalé situaci spojené s COVID opatřeními se musí podnik dostatečně připravit. Vzhledem k nastalé situaci spojené s COVID opatřeními se musí podnik dostatečně připravit. Vzhledem k poměrně složitému způsobu vyplnění žádosti o podporu se doporučuje majiteli krátkodobě využít služeb odborníka (účetní). Tato osoba bude mít na starost vyřízení žádostí a případnou podporu ze strany organizací (státu a ministerstev).

Ostatní nábor nových zaměstnanců je pozastaven na dobu neurčitou. Růst mezd a spojených příplatků se podnik rozhodla omezit případně i dovysvětlit zaměstnancům a poté snížit. Nutný krok v rámci udržení prodeje spočívá k najmutí či krátkodobém přesunutí brigádníka na pozici prodejce.

Po skončení krize by měl majitel najmout prodejce, který by měl zvýšit povědomí o podniku a zvýšit prodej služeb a produktů.

Liniově štábní organizační struktura

Obrázek 9 Štábní organizační struktura



Zdroj: Vlastní tvorba

Vzhledem k situaci v auto moto průmyslu dochází ke zvýšené potřebě oprav automobilových vozidel. Vytvoření dalšího pracovního místa pro automechanika povede k rychlejší opravám a údržbě, v důsledku toho bude možné práci lépe rozdělit a snížit riziko přepracování. Proces vytváření nového místa je v současné chvíli pozastaven. V případě nemoci lze zaměstnance nahradit kvalifikovanou náhradou v podobě majitele podniku či brigádníkem s dozorem. Pozice prodejce je vytvořena za účelem prodeje správy zboží na skladě.

Pozice prodejce je v současné situaci velmi důležitá, prodejce má za úkol vyhledávat nové zákazníky a komunikovat s těmi stávajícími. K vyhledávání nových zákazníků může posloužit marketingová kampaň.

Brigádník slouží jako pracovní výpomoc v prodejně či dílně (s důrazem na prodej).

Popis pracovní pozice:

- **Majitel:** správa a organizace, práce v organizaci.
- **Automechanik:** montáž a servis vozidel, údržba, úklid dílny.
- **Účetní:** účtování, práce s mzdovými náklady, tvorba objednávek, žádost o podporu v programech COVID, vyhledání dotací pro malé podniky a žádání o ně.
- **Prodejce:** nákup a prodej zboží, správa skladových prostor.
- **Brigádník:** pomocné práce týkající se prodeje, údržby.

4.7.6 Strategie

Krátkodobá strategie

Na základě provedené SWOT analýzy a krizové strategie se ukazuje, že podnik musí zvolit strategii úniku/likvidace. Tato strategie poukazuje na slabé stránky a hrozby podniku. Strategie WT poukazuje na neatraktivní prostředí podniku, doporučuje se defenzivní povaha podnikání (omezení slabin a překonání vnějších omezení). Vzhledem k většímu množství ohrožení ze strany COVID-19 se doporučuje omezit podnikatelské aktivity či reorganizovat stávající podnik.

Podnik se zaměřuje na reorganizaci stávajícího podniku s důrazem na online svět.

Slabé stránky podniku se dají upravit pomocí několika marketingových nástrojů (úprava loga, tvorba webových stránek, zvýšení aktivity podniku na sociálních sítích).

Ohrožení podniku ze strany státu má na podnik velký dopad. Jediným krokem k nápravě je omezení slabých stránek podniku a jeho reorganizace s důrazem na prodej prostřednictvím e-shop.

Vlivem těchto opatření by se daly zmírnit dopady současných omezení či ohrožení.

Dlouhodobá strategie

Dlouhodobým cílem podniku by se měla stát strategie růstu kategorie.

Tato kategorie se zaměřuje na sledování makro trendů ve společnosti. Cílem těchto trendů je identifikovat dlouhodobý potenciál. Větší část rozpočtu by měla směřovat na potenciál pro budoucí růst (vzdělání, moderní techniky). Pod tímto bodem můžeme rozumět trend elektrifikace automobilů a případný servis či příslušenství s tím spojené.

Další bod je širší zaměření strategie, společnost musí identifikovat příležitosti, inovovat svůj přístup k prodeji a tvořit nové obchodních příležitostí.

Potřeby zákazníků by v této strategii měli být na prvním místě. Snaha je pochopit zákazníky, či potenciaální zákazníky a nabídnout jim odpovídající produkty. Tito zákazníci jsou většinový.

Konkrétní strategie spočívá ve spolupráci s učilišti za účelem vytvoření povědomí o podniku a následná inovace v oboru. Tento krok lze spojit s prezentací podniku mezi studenty, kteří by se mohli stát potenciaálními zaměstnanci, ale i zákazníky. Dalším krokem je vzdělání majitele v oboru managementu a provedení výzkumu zaměřeného na elektrifikaci a alternativní druhy vozidel. Proces servisu těchto vozidel může být oproti stávajícím procesům rozdílný.

Pokud chce podnik vytvořit nové obchodní cesty, musí se zaměřit na své webové stránky a získání kladných online referencí. Recenze na webu nesmí být hodnoceny méně než 3 hvězdami. Toto hodnocení slouží jako ukazatel kvality podniku pro zákazníky, kteří se jimi často řídí.

5 Závěr

Cílem práce je analýza systému řízení malého podniku a opatření, které podnik využívá v období koronavirové krize.

Bakalářská práce se zaměřuje na teoretické a praktické znalosti spojené s řízením v době malého podniku v rámci koronavirové krize. Podnik, který je v práci analyzován, je rodinného charakteru a má dlouholetou tradici. Vzhledem ke své historii má podnik zkušenosti s několika finančními krizemi.

K vybrání vhodné strategie bylo zapotřebí vytvořit SWOT analýzu, která slouží k získání informací o vnitřním a vnějším prostředí podniku. Na základě této analýzy byla zvolena strategie, která řeší současné problémy současné. Touto strategií byla strategie úniku či likvidace. Tato strategie má za cíl eliminovat hrozby a snížit ohrožení na trhu. Rovněž slouží jako krátkodobý cíl v období krize. Potřebné kroky v kontextu tohoto cíle obsahují změnu v organizační struktuře (vyhledání účetní) a změnu pracovní pozice u brigádníka. Tento krok slouží k získání státní podpory a zvýšení podílu tržeb na trhu.

K řešení současné situace má majitel v plánu využít zkušenosti pracovníků, kteří podniku pomohou získat státní podporu v oblasti COVID podpora a vytvořit podnikatelský plán pro případ žádosti o půjčku. Za zmínku stojí také zřízení webových stránek podniku, případně e-shopu.

V současné době existuje několik možností, jak získat státní podporu. Jedná se o podpory COVID 2021 a Antivirus. Tyto dotační tituly jsou zvoleny z důvodu jejich jednoduššího získání a pokrytí nákladů podniku na mzdy. Půjčka COVID III je v současné situaci využitelná v případech nedostatečné finanční zásoby podniku, případně k expanzi, která dle výsledků SWOT analýzy nebude probíhat.

Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců je v době omezení provozu pro majitele důležitý přesun podniku do online prostředí, na který se případná omezení vztahují pouze částečně.

Majitel podniku se v období lockdownu dále vzdělává v oblasti managementu a po ukončení krize chce dále pokračovat v transformaci podniku. Majitel se chce zaměřit na krátkodobě i dlouhodobě udržitelnou strategii, především k získání nových zákazníků.

Summary

The aim of the work is to analyze the strategy and measures that the company currently uses.

The bachelor thesis focuses on theoretical and practical knowledge associated with strategy and long-term planning. The company that analyzes the work is a small family business with a long history. Due to its history, the company has knowledge and experience with several financial countries.

To obtain and select a suitable strategy, it was necessary to create a SWOT analysis, this analysis is used to obtain the internal and external environment. Based on the SWOT analysis, a suitable strategy in the current situation was chosen. This strategy was an escape or liquidation strategy. This strategy aims to eliminate threats and reduce market threats. This strategy also serves as a short-term goal in a crisis.

The necessary steps within this goal include a change in the organizational structure (finding an accountant) and a change in the job position of a part-time worker. This step serves to obtain state support (accounting) and increase the market share of sales. (seller)

To acquire and transform the company, the owner plans to use experienced workers who will help the company get state support in the field of COVID support. It is also worth mentioning the company's transformation into a website and e-shop.

As part of obtaining state aid, there are currently several grants that a business owner can apply for. These supports are: COVID 2021 and Antivirus. These subsidies are chosen for the sake of easier acquisition, at the same time they serve to cover the highest costs (wages).

The COVID III loan is currently only in cases of expansion of the company, which will not take place due to the SWOT analysis.

Due to the low number of employees, it is important for owners to move the business to the online world as part of traffic restrictions. Here, any restrictions are limited.

At present, the company is in a long-term sustainable state. The owner of the company continues his education in the areas of management during the lockdown period and is to continue the transformation of the company into a long-term strategy of category growth.

This strategy focuses on long-term retention and acquisition of new customers who currently do not have or have only marginal knowledge of the company.

Proof that the crisis is not necessarily just a negative thing is the half-year results of the business when the company generated a higher profit than originally expected. This step can be explained by higher customer care and better feedback.

The aim of the work is to analyze the management system of a small business and the measures that the company uses during the coronavirus crisis.

The bachelor thesis focuses on theoretical and practical knowledge associated with the management of small businesses in the context of the coronavirus crisis. The company that analyzes the work is a small family business with a long history. Due to its history, the company has knowledge and experience with several financial crises. Nevertheless, it is important to focus on appropriate strategies for business development.

It was necessary to create a SWOT analysis to obtain and select a suitable strategy. This analysis is used to obtain information about the internal and external environment of the company. Based on the SWOT analysis, a strategy was chosen that solves the problems of the current situation. This strategy was an escape or liquidation strategy. This strategy aims to eliminate threats and reduce market threats. It also serves as a short-term goal in a crisis. The necessary steps in this goal include a change in the organizational structure (finding an accountant) and a change in the job position of a part-time worker. This step is used to obtain state support and increase the market share.

To address the current situation, the owner plans to use the experience of employees who will help the company obtain state support in the field of COVID support, and create a business plan in case of a loan application. It is also worth mentioning the transformation of the company into a website and e-shop.

As part of obtaining state support, there are currently several options that a business owner can apply for. These supports are COVID 2021 and Antivirus. They are chosen for the sake of easier support, at the same time they serve to cover costs (wages). In the current situation, the COVID III loan can be used in cases of insufficient financial resources of the company, or for expansion, which according to the results of the SWOT analysis will not take place.

Due to the low number of employees, it is important for the owner to move the business to online sales as part of traffic restrictions. Here, any restrictions are limited.

The owner of the company continues his education in the areas of management during the lockdown period and after the end of the crisis he wants to continue the transformation of the company. The owner wants to focus on both short-term and long-term retention strategies, especially to gain new customers.

Seznam obrázků, schémat a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Plochá organizační struktura	19
Obrázek 2 Strmá organizační struktura	20
Obrázek 3 Organizační struktura podniku	32
Obrázek 4 SWOT analýza	34
Obrázek 5 Rozmístění konkurence	36
Obrázek 6 Logo EUROMASTER	37
Obrázek 7 Průměrná cena webu	43
Obrázek 8 Cena loga	44
Obrázek 9 Štábní organizační struktura	45

Seznam schémat

Schéma 1 Schéma průběhu krize	24
Schéma 2 SWOT analýza	27

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza	33
------------------------------	----

Seznam použité literatury

1. ANSOFF, H. IGOR. Corporate Strategy. Quorum Books, Nev York, 1965
2. BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a Dagmar ŠKODOVÁ-PARMOVÁ. Malé a střední podnikání. 2., rozš. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-7394-229-8.
3. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7
4. DĚDINA, Jiří. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 117 s. ISBN 80-718-7029-3
5. DEDOUCHOVÁ, M., 2001.Strategie podniku. Praha: C.H.BECK. ISBN 80-7179-603-4.(str.67)
6. DRUCKER, Peter Ferdinand. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. Ed. New York: Harper & Row, 1985.
7. HRON, J., TICHÁ, I. Strategické řízení. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2002. 235 s
8. JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press, 2005. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0853-8.
9. KEŘKOVSKÝ, M., 2006.Strategické řízení: teorie pro praxi.2. vyd. Praha: C.H. Beck (C.H. Beck pro praxi). ISBN 80-7179-453-8.(str.26,28-31)
10. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
11. KOŽENÁ, Marcela. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
12. MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007

13. OYCE, P. *Strategic management for the public services*. 1. vyd. Buckingham: Open University Press, 1999. 204 s. ISBN 0-335-20047-8
14. PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7
15. RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key, 2007. *Ekonomie* (Key Publishing). ISBN 978-80-86575-31-5.
16. ROLÍNEK, Ladislav. *Procesní management: vybrané aspekty*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-148-2.
17. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 270 s. ISBN 80-247-0198-7
18. SOBOTKOVÁ, Irena. *Psychologie rodiny*. 2., přeprac. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-250-8.
19. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. *Expert* (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
20. STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 22-23,33-35)
21. STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6.(str.8-11, 24-27)
22. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. *Beckovy ekonomické učebnice*. ISBN 978-80-7400-274-8.
23. TICHÁ, I. a J. HRON, 2016. *Strategické řízení*. 7. dot. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-0922-7.(str.63-67)
24. TICHÁ, I. a J. HRON, 2016. *Strategické řízení*. 7. dotisk. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-0922-7. (str.20-23)

25. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Credit, 2002. ISBN isbn978-80-213-0922-7.
26. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.
27. VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0
28. VLČEK, Radim. Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací. [Praha]: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.
29. VONDRUŠKA, Michal. Krizové řízení stavebních projektů: Crisis management in the construction projects. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-847-2
30. ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
31. ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
32. ZUZÁK, Roman. Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi). Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-74-6.

Elektronické zdroje

1. Day, G. (1977). Diagnosing the Product Portfolio. *Journal of Marketing*, 41(2), 29-38. doi:10.2307/1250631
2. Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *The Business History Review*, 76(1), 37-74. Retrieved February 24, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/4127751>
3. Chaffee, E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98. Retrieved February 24, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/258215>

4. Jacobides, M. (2007). The Inherent Limits of Organizational Structure and the Unfulfilled Role of Hierarchy: Lessons from a Near-War. *Organization Science*, 18(3), 455-477. Retrieved February 28, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/25146112>
5. Zahra, S. (2003). "The Practice of Management": Reflections on Peter F. Drucker's Landmark Book. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 17(3), 16-23. Retrieved February 24, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/4165976>

Internetový odkaz

<https://www.euromaster.cz/euromaster>

<https://www.pavelkovar.cz/>

<https://www.tvorba-www-stranek.biz/>

<https://money.cz/podnikani/dotace-uvery-jina-ekonomicka-pomoc-zivnostniky-podnikatele/>

<https://cisadesign.cz/cenik/>

Seznam příloh

Příloha 1 Riziková matice.....	58
Příloha 2 Strukturovaný rozhovor.....	58
Příloha 3 Swot analýza	59
Příloha 4 Swot analýza	59

Přílohy

Příloha 1 Riziková matice

		účinky na organizaci		
		negativní	ohrožující existenci	zničující
pravděpodobnost vzniku krize v definovaném čase	vysoká	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize	Odstranění ohniska krize
	střední	Odstranění problému	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize
	nízká	Odstranění problému	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize

Příloha 2 Strukturovaný rozhovor

Dobrý den,

děkuji, za účast ve výzkumu, který slouží k vypracování mé bakalářské práce. Tato práce se zpracovává v rámci bakalářského studia na Ekonomické fakultě Jihočeské Univerzity.

Pokud dovolíte, budu si rozhovor nahrávat a zapisovat. V rámci zachování anonymity nebudu používat vaše jméno. Neváhejte se zeptat v případě nepochopení otázky. Máte právo odmítnout odpovědět na jakoukoliv otázku. Žádám Vás o upřímné a pravdivé odpovědi. Pokud souhlasíte a je Vám vše jasné, můžeme začít?

- 1) Jaký byl systém řízení před koronavirovou krizí?
- 2) Jaká opatření jste byl nucený udělat s ohledem na koronavirovou krizi?
- 3) Jaká je podpora ze strany státu případně kraje?
- 4) Využíváte programy podpory určené pro podnikatele v rámci krize?
- 5) Jestli ano, jaké?
- 6) Jaká opatření chcete udělat po skončení krize pro další rozvoj vašeho podniku?

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Příloha 3 Swot analýza

S	dlouholetá historie a tradice	3	W	propagace podniku	5
	sortiment výrobků	4		zastaralý vzhled podniku	3
	komunikace se zákazníkem	7		amatérské logo	3
	umístění prodejny	6		neexistence webových stránek	7
	zkušený personál	5		neznalost managementu	6
					minimum personálu
O	tvorba e-shopu	9	T	konkurence	9
	starší auta na silnicích	4		omezení prodeje	8
	klimatická změna	5		dodržování státních omezení	7
	snadný přístup k informacím	3		omezená státní podpora	6
	ekologické varianty	2		důraz na cenu	4
					ekonomická situace

Příloha 4 Swot analýza

