

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2023

Bc. Monika Zavřelová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Strategické řízení podniku v době pandemie virových respiračních onemocnění  
Diplomová práce

2023

Bc. Monika Zavřelová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Monika Zavřelová**  
Osobní číslo: **E21124**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Strategické řízení podniku v době pandemie virových respiračních onemocnění**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce bude zjištění dopadů virových respiračních onemocnění na strategické řízení podniku v oblasti organizační, sociální a ekonomické, dále návrhy na minimalizaci těchto dopadů.

Osnova:

- Strategické řízení podniku.
- Strategický krizový management.
- Moderní metody měření nemocnosti.
- Charakteristika podniku.
- Analýza dopadů virových respiračních onemocnění na konkrétní podnik.
- Návrhy opatření, formulace závěrů.

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

**Seznam doporučené literatury:**

LEE, Alice C., John C. LEE a Cheng F. LEE. Financial analysis, planning, forecasting: theory and application. 2nd ed. Singapore: World Scientific, c2009. ISBN 978-981-270-608-9.  
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3124-2.  
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.  
ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-3156-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. září 2022

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA**

Prohlašuji:

Práci s názvem Strategické řízení podniku v době pandemie virových respiračních onemocnění jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 30. 4. 2023

Bc. Monika Zavřelová v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D., za její odborné vedení mé diplomové práce, za ochotu a čas, který věnovala mé práci a za cenné odborné rady.

Také bych ráda poděkovala společnosti, která mi ochotně poskytla veškeré potřebné materiály.

## **ANOTACE**

Tato diplomová práce se zaměřuje na zjištění dopadů virových respiračních onemocnění na strategické řízení podniku v oblasti organizační, sociální a ekonomické. Součástí práce jsou také návrhy na minimalizaci těchto dopadů.

První část diplomové práce je věnována strategickému a krizovému řízení. Třetí kapitola diplomové práce je věnována moderním metodám měření nemocnosti. Kapitola obsahuje vysvětlení pojmů a metodiku m-health.

Druhá část obsahuje praktické uplatnění v podniku. Součástí této části je také finanční analýza, která je zaměřena na ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti podniku spolu s úrokovým krytím. Dále je v práci zahrnut řízený rozhovor, který zkoumá nemocnost ve zvoleném podniku. Řízený rozhovor se týká čtyř oblastí. Cílem práce bylo zjistit, jak ovlivnily dané oblasti řízení strategie v době virových respiračních nemocí.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Strategické řízení, proces řízení rizika, respirační onemocnění, COVID-19, finanční analýza, analýza aktiv, řízený rozhovor, evidence nemocnosti

## **TITLE**

Strategic company management in time of pandemic respiratory diseases

## **ANNOTATION**

This master's thesis is focused to discover impacts of respiratory diseases for strategic company management in organization, social and economic areas. Thesis also contain proposals for minimalization of these impacts.

First part of thesis contains introduction into strategic and crisis management domains. Third chapter of this part is focused into new methods of measuring sickness rate. Chapter contains explanations of terms and m-health methodology.

Second part of thesis contains practical application in company. Finance analysis is included in this part and focused to liquidity, rentability and company depts with interest coverage. In second part is also interview, which research sickness rate in selected company. Interview consists from four major areas. Result of master's thesis was discovered how was areas of strategic management impacted during time of respiratory diseases.

## **KEYWORDS**

Strategic management, risk management, respiratory disease, finance analysis, assets analysis, interview, register of sickness rate



# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	12
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	13
SEZNAM GRAFŮ .....	14
ÚVOD.....	15
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU .....	16
1.1 Strategie a strategické řízení .....	16
1.1.1 Teoretické vysvětlení pojmů strategie a strategické řízení.....	16
1.1.2 Mise, vize, cíle .....	17
1.2 Strategická analýza .....	19
1.2.1 Analýza vnějšího prostředí .....	20
1.2.2 Analýza vnitřního prostředí .....	21
2 STRATEGICKÝ KRIZOVÝ MANAGEMENT .....	24
2.1 Základní pojmy .....	24
2.1.1 Riziko.....	24
2.1.2 Management rizik .....	25
2.1.3 Krize.....	26
2.2 Proces řízení rizika.....	26
2.2.1 Identifikace rizika .....	27
2.2.2 Analýza a vyhodnocení rizik .....	33
2.2.4 Realizace opatření.....	34
2.2.5 Zavedení kontroly .....	34
3 MODERNÍ METODY MĚŘENÍ VIROVÝCH RESPIRAČNÍCH ONEMOCNĚNÍ .....	35
3.1 Definice pojmů .....	35
3.1.1 Virové onemocnění.....	35
3.1.2 Respirační onemocnění.....	35

3.1.3	Pandemie.....	36
3.2	COVID-19 .....	36
3.2.1	Graf nemocnosti COVID-19 v České republice .....	36
3.2.2	Příznaky COVIDu-19 .....	37
3.2.3	Epidemiologická opatření zaměřená na eliminaci zdroje .....	37
3.3	Moderní metody měření virových respiračních onemocnění .....	38
3.3.1	MHealth .....	39
3.3.2	Cíle MHealth.....	39
3.3.3	Výhody a nevýhody MHealth.....	40
3.3.4	Principy MHealth.....	40
3.3.5	Aplikace MHealth.....	41
3.3.6	Koncept MHealth.....	41
4	CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....	43
4.1	Představení společnosti.....	43
4.2	Logo společnosti .....	44
4.3	Základní údaje o společnosti.....	44
4.4	Statutární orgán.....	45
4.5	Organizační schéma .....	46
4.6	Strategie a kroky řízení společnosti .....	47
5	ANALÝZA DOPADŮ VIROVÝCH RESPIRAČNÍCH ONEMOCNĚNÍ NA KONKRÉTNÍ PODNIK .....	49
5.1	Vliv pandemie COVID-19 na hospodaření podniku s využitím metody finanční analýzy .....	49
5.1.1	Analýza likvidity.....	49
5.1.2	Analýza rentability.....	51
5.1.3	Analýza zadluženosti a úrokového krytí.....	54
5.2	Vliv pandemie COVID-19 na strategické krizové řízení konkrétního podniku s využitím metody řízeného rozvoru s ředitelem společnosti.....	57

5.2.1 ČÁST I. Evidence nemocnosti zaměstnanců v organizaci .....	57
5.2.2 ČÁST II. Organizační opatření při zvýšené nemocnosti zaměstnanců .....	58
5.2.3 ČÁST III. Ekonomika nemocnosti zaměstnanců.....	61
5.2.4 ČÁST IV. Sociální dopady nemocnosti zaměstnanců .....	63
5.2.5 ČÁST V. Využívání technologií.....	65
6 NÁVRHY A DOPORUČENÁ OPATŘENÍ .....	66
6.1 Vliv pandemie na strategické řízení v oblasti ekonomické .....	66
6.2 Vliv pandemie na strategické řízení v oblasti organizační .....	68
6.3 Vliv pandemie na strategické řízení v oblasti sociální .....	69
6.4 Vliv pandemie na strategické řízení v oblasti využívání technologií .....	69
ZÁVĚR .....	71
POUŽITÁ LITERATURA .....	72
PŘÍLOHY .....	75

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek č. 1 Cesty vedoucí k dosažení cíle .....	19
Obrázek č. 2 PEST analýza vnějšího prostředí .....	21
Obrázek č. 3 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí, hrozeb .....	23
Obrázek č. 4 Pět kroků řízení rizika .....	27
Obrázek č. 5 Denní přehled počtu osob s prokázaným onemocněním COVID-19 v České republice.....	36
Obrázek č. 6 Koncept problematiky MHealth .....	42
Obrázek č. 7 Logo společnosti.....	44
Obrázek č. 8 Organizační schéma společnosti .....	46
Tabulka č. 1 Ukazatele likvidity .....	49
Tabulka č. 2 Ukazatele rentability .....	52
Tabulka č. 3 Ukazatel zadluženosti a úrokového krytí .....	54
Tabulka č. 4 Zaváděná opatření při zvýšené nemocnosti u zaměstnanců .....	58
Tabulka č. 5 Aplikovaná preventivní opatření .....	60
Tabulka č. 6 Nákladovost jednotlivých opatření .....	61
Tabulka č. 7 Přehled zasažených oblastí .....	63

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

Ad. – atak dále

ARI – registr akutních respiračních infekcí

EAT – čistý zisk

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EpiData – informační systém infekčních onemocnění

Globalizace – propojování ekonomik

Home office – zaměstnanec vykonává veškerou práci v místě svého bydliště

Horizontální mobilita – přechod z jedné pozice ve firmě do jiné

Internacionalizace – přizpůsobení produktu

MHealth – mobilní digitální aplikace

PEST analýza – analýza zkoumající ekonomické, politicko-právní, sociální a technologické faktory

s. r. o. - společnost s ručením omezeným

Stakeholders – zúčastněné či zainteresované strany

SWOT analýza – analýza silných a slabých stránek

Telemedicína – poskytování medicínských služeb na velké vzdálenosti

USA – Spojené státy americké

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj ukazatele likvidity .....	51
Graf 2 Vývoj ukazatele rentability.....	53
Graf 3 Vývoj ukazatele zadluženosti .....	55
Graf 4 Vývoj ukazatele úrokového krytí .....	56
Graf 5 Zaváděná opatření před a během pandemie COVID-19 .....	59
Graf 6 Přehled oblastí, ve kterých došlo ke zhoršení .....	64

## ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá tématem strategického řízení podniku v době pandemie virových respiračních onemocnění. Strategický management se začal rozvíjet po 2. světové válce. V současné době je strategický management velice důležitým a neodmyslitelným nástrojem, který využívají nejen vrcholoví manažeři. „*V podmínkách společenské i hospodářské nestability je strategický management základem úspěchu organizace.*“ (Cimbálníková, 2012, st. 5)

Cílem diplomové práce je zjištění dopadů virových respiračních onemocnění na strategické řízení podniku v oblasti organizační, sociální a ekonomické, dále návrhy na minimalizaci těchto dopadů.

V první části autorka charakterizuje pojem strategické řízení podniku. Celá kapitola je věnována vysvětlení pojmů strategické řízení, mise a vize. V neposlední řadě autorka představuje vybrané strategické metody, které pomáhají k identifikaci podniku a jeho prostředí. V dalších kapitolách se autorka bude věnovat strategickému krizovému managementu a moderním metodám měření nemocnosti. V dnešní době se musí krizoví manažeři přizpůsobovat novým neznámým podmínkám, které se mění rychlým tempem. Úspěch přežití podniků tkví v rychlých a účelných reakcích na rizika. Mezi metody, které pomáhají odhalit stav podniku, patří finanční analýza, SWOT analýza a další. Moderní metody měření nemocnosti pomáhají snižovat nemocnost a přenos nákazy na pracovištích. Velký potenciál k úspoře nákladu pro podniky je v digitalizaci zdravotnictví, která používá chytré aplikace či „fitness“ náramky.

V druhé části diplomové práce se autorka zaměřuje na posouzení finančního zdraví podniku a řízený rozhovor, díky kterému zhodnotí dopady na strategické řízení podniku v oblasti organizační, sociální a ekonomické. Na závěr práce se autorka zaměří na zhodnocení a podá návrhy na minimalizaci nepříznivých dopadů pro podnik. Tyto návrhy by tak pro podnik mohly být nejen inspirativní. Pomocí analýz by se podnik mohl stát úspěšnějším nejenom v plnění svých strategických cílů, ale také by v něm došlo ke zlepšení procesů. Pro společnost by tyto návrhy mohly znamenat konkurenční výhodu, díky které by měla silnější postavení na trhu.

# 1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU

Kapitola se zaměřuje na vysvětlení pojmů strategie a řízení podniku. Seznamuje s metodami, pomocí kterých dokáže manažer porozumět klíčovým problémům. Zároveň tyto metody usnadňují tvorbu strategických plánů předpovídajících budoucí vývoj a informují o skutečném stavu společnosti. Cílem strategického plánování je, jak už z názvu vyplývá, navrhnout strategii a plán, díky kterému bude společnost prosperovat, růst a rozvíjet se.

## 1.1 Strategie a strategické řízení

Strategická řízení jsou dlouhodobá rozhodnutí, která mají ve své kompetenci manažeri. Ovlivňují podnikový růst a jeho směřování z hlediska budoucího vývoje. Manažer musí umět reagovat na vývojové trendy, jako například na internacionalizaci, informatizaci, globalizaci. Stále častěji je také kladen důraz na ekologii. Velký potenciál tkví v podnicích využívajících informační technologie a adaptaci průmyslu 4.0. Tento průmysl je zároveň hrozbou pro malé podniky, které se nedokážou přizpůsobit trendu, protože není v jejich silách ufinancovat tyto změny. (Cimbálníková, 2012, st. 7)

Cílem tvoření strategií je získat konkurenční výhodu na trhu, která zajistí odlišení od konkurence. (Cimbálníková, 2012, st. 7)

### 1.1.1 Teoretické vysvětlení pojmů strategie a strategické řízení

#### **Definice strategie**

*„Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů.“* (Synek, Kislíngerová, 2015, st. 185)

#### **Definice strategického řízení**

*„Strategické řízení je realizování vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.“* (Grasseová, 2012, st. 16)



Strategické řízení se zaměřuje na tvorbu strategických cílů. Cíle je potřeba stanovovat, protože určují, čeho chce společnost dosáhnout. Strategické řízení můžeme chápat jako skládání jednotlivých kroků vedoucích k cíli. (Cimbálníková, 2012, st. 10-11)

Jde o proces realizující dlouhodobé záměry, jež mají zásadní význam pro řízení společnosti. Řízení se promítne do chodu společnosti prostřednictvím tvorby strategických plánů a následně pak jejich realizace. Výstupem této strategie je nalezení konkurenční výhody, která je klíčová pro udržení se na trhu a odlišení se od konkurence. (Synek, Kislingerová, 2015, st. 185)

Na rozdíl od strategického řízení strategie určuje JAK dosáhneme stanovených cílů. Jedná se o konkrétní tvorbu postupů, aplikaci metod a nástrojů. (Cimbálníková, 2012, st. 11)

### **1.1.2 Mise, vize, cíle**

#### **Mise**

Mise (též poslání) informuje o podstatě existence společnosti. (Grasseová, 2012, st. 12)

Dále mise stanovuje podnikatelský záměr společnosti a smysl jeho existence. Poslání slouží k vyjádření myšlenky (cíle), kterého chce společnost dosáhnout. Společnost by se měla zaměřit na soulad mise s organizační kulturou společnosti. Měla by si vychovávat zaměstnance takovým způsobem, aby byli ztotožnění s vytyčenými cíli. (Jakubíková, 2013, st. 21–22)

Při tvorbě poslání, bychom měli vzít v potaz následující body:

- za jakým účelem společnost vznikla,
- jaké preference mají stakeholders,
- jaké postoje zaujmeme k zaměstnancům,
- v jakém prostředí podnikáme. (Charvát, 2006, st. 27)

Mise společnosti by měla být výstižná a realistická. Neměla by narušovat koncept a výrazně měnit organizační kulturu. Pokud zjistíme odchýlení od smyslu existence společnosti, musí vrcholový management formulovat nové poslání. (Jakubíková, 2013, st. 23)

## Vize

Vize není konkrétní realizací jednotlivých cílů, ale vytyčuje směr organizace a její rozvoj. Tvoří se zpravidla na delší časové rozmezí tzn. na horizont deseti až dvaceti let. (Charvát, 2006, st. 28), (Grasseová, 2012, st. 12) Dobře stanovená vize společnosti je zapamatovatelná po prvním přečtení. (Jakubíková, 2013, st. 20)

Vize by měla motivovat, být stručná, jasná a odpovídat na otázku, jak se bude firma vyvíjet a chovat v budoucnu. Měla by odrážet realitu. Pomocí vize společnost vytváří „budoucnost“. Manažer si lépe představuje, jak by měla společnost v budoucnu vypadat. Na rozdíl od mise, kde si stanovujeme konkrétní cíle, tvoříme plány a rozpočty. (Charvát, 2006, st. 29)

Při tvorbě vize bychom měli dodržet tyto základní cíle:

- „*vyjasnit obecný směr,*
- *motivovat lidi k vykročení správným směrem,*
- *rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.*“ (Jakubíková, 2013, st. 19)

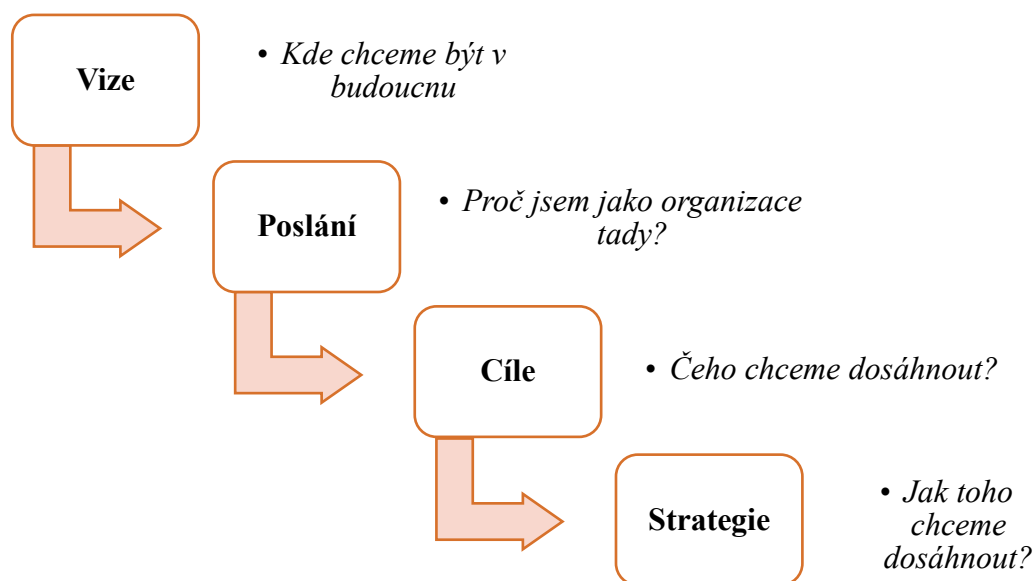
## Cíle

Cíle, prostřednictvím nichž stanovujeme konkrétní strategie, představují cesty pro dosažení výsledků. Formulace cílů úzce souvisí s definováním mise a vize podniku. Cíle by měly být SMART, abychom mohli posoudit, zda jsme je naplnili, či ne. (Synek, Kislingerová, 2015, st. 185)

Metoda SMART zahrnuje všechna kritéria, která pomohou zvýšit šance na dosažení vytyčených cílů. Konkrétně a dobře definovaný cíl má větší šanci na úspěch. SMART je specifická anglická zkratka obsahující pětici písmen. S (specific) jako specifický, dobře definovaný, M (measurable) jako měřitelný s konkrétními kritérii, A (achievable) jako dosažitelný, R (realistic) jako realistický a T (timely) jako časově vymezený. (IMROBINGOOD,2023)

Strategické cíle vytyčuje vrcholový management. Zajišťuje jejich kontrolu a nápravu, pokud se odchýlí od plánu. (Cimbálníková, 2012, st. 10)

Obrázek č. 1 znázorňuje sled událostí, které předchází tvorbě strategie.



**Obrázek č. 1:** Cesty vedoucí k dosažení cíle

Zdroj: zpracování vlastní dle (Charvát, 2006, st. 34)

## 1.2 Strategická analýza

Při výběru strategické analýzy musí podnik zohlednit nastavené strategické cíle, strategické cesty a v neposlední řadě finanční stránky společnosti. Druh strategie závisí také na situaci, ve které se podnik nachází. Při expanzi se bude podnik rozhodovat jinak, než kdyby se ocitl v dlouhodobé recesi. (Grünwald, Holečková, 2007, st. 245)

Strategická analýza pomáhá identifikovat hrozby a rizika. Určuje také oblast, která má vliv na stanovený cíl, a pomáhá určit faktory, které na ni působí. Strategická analýza obsahuje širokou škálu metod a technik, které může společnost využít pro odhalení rizikových faktorů. Tyto faktory mají vliv na prostřední, ve které společnost působí. A proto je velice důležité vhodně použít a aplikovat metodu, kterou si podnik určí. (Cimbálníková, 2012, st. 32)

Strategickou analýzu můžeme rozdělit na dva základní okruhy. První okruh se orientuje na analýzu vnějšího prostředí, druhý se naopak zabývá analýzou vnitřního prostředí. Tyto dvě analýzy spolu úzce souvisí a je třeba mezi nimi hledat vzájemný vztah. (Synek, Kislingerová, 2015, st. 186)

### 1.2.1 Analýza vnějšího prostředí

*„Cílem strategické analýzy vnějšího prostředí je prozkoumání prostředí, ve kterém organizace funguje, za účelem poznání příležitostí a hrozeb.“* (Grasseová, 2012, st. 45)

Vnější analýza se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Při analýze makroprostředí do ní budeme zahrnovat vliv různých situací, které společnost nemůže ovlivnit svými aktivitami (Jakubíková, 2013, st. 98–99). Tato metoda analyzuje politické, ekonomické, sociální, legislativní a vědecko-technické faktory. (Synek, Kislingerová, 2015, st. 186)

Analýza mikroprostředí se zabývá analýzou přitažlivosti odvětví. (Synek, Kislingerová, 2015, st. 187) Zahrnuje veškeré aktivity, které dokáže společnost ovlivnit. Tato analýza zkoumá dodavatele, odběratele, finanční instituce, zákazníky, konkurenci nebo veřejnost. Můžeme využít například analýzu velikosti trhu, zobrazit si růst společnosti na grafu fáze životního cyklu či pojmenovat vstupní bariéry při vstupu na trh. (Jakubíková, 2013, st. 102)

Mezi analýzu vnějšího prostředí můžeme zařadit:

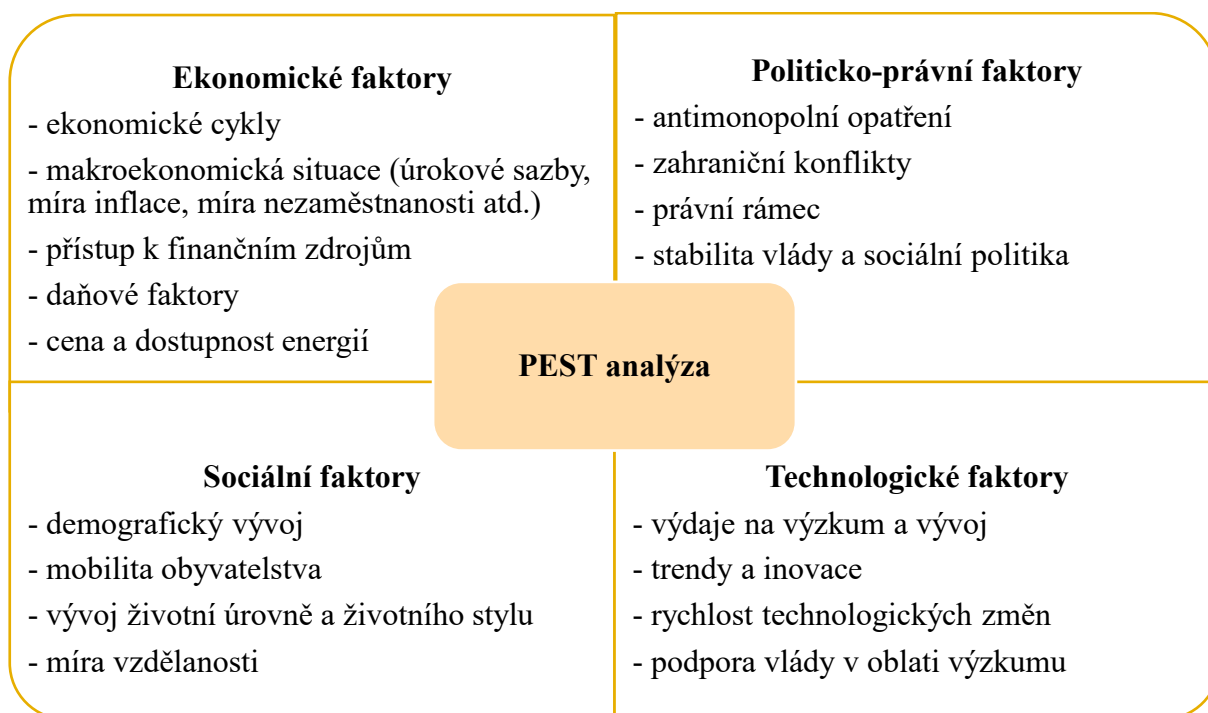
- PEST analýzu,
- analýzu odvětví,
- Porterovu analýzu pěti sil,
- analýzu konkurence, zákazníků, dodavatelů atd. (Cimbálníková, 2012, st. 33)

#### **PEST analýza**

Název této analýzy pochází z počátečních písmen z anglického jazyka (political, economical, social, technological). (Cimbálníková, 2012, st. 35)

Analýza PEST tedy zkoumá celkem čtyři faktory působící na podnik. Manažer se nejprve zaměřuje obecně na všechny oblasti. Poté vybírá a detailněji konkretizuje části, které nejvíce ovlivňují organizaci. Na základě těchto vypracovaných podkladů stanovuje manažer prognózy a vypracovává strategické cíle a taktiky. (Grasseová, 2012, st. 178)

Na obrázku č. 2 jsou popsány faktory, které využíváme k PEST analýze.



**Obrázek č. 2:** PEST analýza vnějšího prostředí.

Zdroj: zpracování vlastní dle (Veber a kol., 2000, st. 432) (Grasseová, 2012, st. 179)

### 1.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí popisuje schopnost podniku reagovat na blížící se hrozby a posuzuje, zda umí daný podnik využít vzniklé příležitosti. Jak z názvu vyplývá, zaměřuje se tedy na analýzu uvnitř podniku. (Synek, Kislingerová, 2015, st. 187)

V rámci této analýzy se zaměřujeme na zdroje uvnitř firmy a schopnosti je využívat. Dále pak nám tato analýza pomáhá určit klíčové kompetence, které představují základní kameny pro vybudování konkurenční výhody. (Jakubíková, 2013, st. 109)

Mezi analýzu vnějšího prostředí můžeme zařadit:

- BCG,
- analýzu 4P,
- analýzu silných a slabých stránek,
- analýzu 7S. (Cimbálníková, 2012, st. 33)

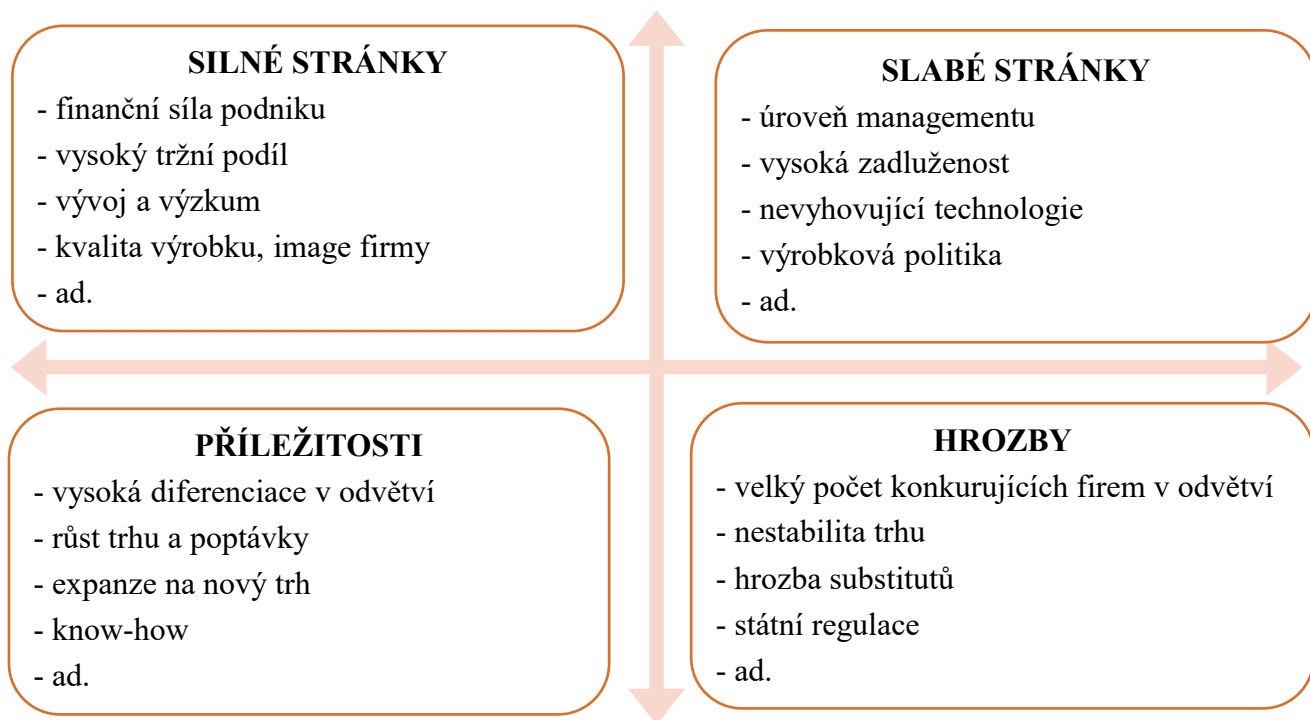
### **Analýza silných a slabých stránek**

Analýza silných a slabých stránek, též známá jako SWOT analýza, Tato metoda je jedna z nejpoužívanějších metod, která skloubí dohromady jak vnitřní, tak vnější prostředí. (Jakubíková, 2013, st. 129)

Než přistoupíme ke SWOT analýze, musíme nejprve zvlášť analyzovat slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Analýza silných a slabých stránek vychází z vnitřku organizace. Oproti tomu při analýze příležitostí a hrozeb můžeme využít dílčí analýzu PEST zkoumající vnější prostředí organizace. Poté lze přistoupit ke SWOT analýze, ve které propojíme navzájem slabé stránky s hrozbami, silné stránky s příležitostmi atd. Hledáme totiž vazby mezi jednotlivými dílčími analýzami.

Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů, které mají vliv na naši organizaci. Odhalením těchto faktorů získáme klíč k úspěchu vedoucímu ke konkurenční výhodě. Konkurenční výhoda spočívá například v dlouhodobém růstu na trhu, zvyšujícím se obratu společnosti nebo v ušetření nákladů. (Keřkovský, Vykpěl, 2006, st. 120)

Pro lepší představu čtenáře literatura uvádí názorné příklady slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb, z nichž ty nejčastější příklady, které literatura uvádí, zobrazuje na obrázku č. 3. Není zde však znázorněné propojování silných a slabých stránek s příležitostmi a následně s hrozbami.



**Obrázek č. 3:** Příklady silných a slabých stránek, příležitostí, hrozeb

Zdroj: zpracování vlastní dle (Veber a kol., 2000, st. 429), (Cimbálníková, 2012, st. 65)

## 2 STRATEGICKÝ KRIZOVÝ MANAGEMENT

Nedílnou součástí strategického řízení a plánování je vypořádání se s rizikem. Obzvláště v dnešní „turbulentní“ době, kdy není možné tvořit plány více než rok do budoucna. (Veber a kol., 2000, st. 490)

Za poslední tři desetiletí došlo k enormnímu nárůstu světového obchodu. Společnosti vstupují na trhy kdekoliv na světě. Mohou využívat přístup k informacím a moderním technologiím. Globální svět vystavuje společnosti novým hrozbám a rizikům, která doposud neznaly. Společnosti se musí naučit rozpoznávat nová rizika lišící se od běžných obchodních rizik, které jsou jim již známy. Nově se potýkají s cenovými šoky komodit, nestálým tržním prostředím, kolísáním směnných kurzů, zmražením cen, přerušovanými dodávkami, či dokonce neočekávaným úpadkem dodavatelsko-odběratelských vztahů, a proto je více než kdy dříve nutné, aby společnost implementovala krizový management do podnikové kultury společnosti. (Carrel, 2012, st.3)

Tato kapitola definuje základní pojmy krizového managementu, které jsou velice potřebné pro snížení rizik a negativních dopadů na podnik. Dále pak pojednává o řízení rizik jako součásti strategického řízení a závěr této kapitoly je věnovaný procesu řízení rizika. Proces řízení rizika se rozpadá na podúkoly, které jsou zde detailně popsány.

### 2.1 Základní pojmy

#### 2.1.1 Riziko

Původ slova riziko se datuje od 17. století, kdy docházelo k rozvoji zámořských objevů. Slovo riziko pochází z italského výrazu „risico“. Tento výraz označoval nástrahy, které čekaly na námořníky při plavbách na lodích. V dnešní době se pod pojmem riziko rozumí nebezpečí, poškození, vznik škody či ztráta. (Smejkal, Rais, 2013, st. 90)

Riziko můžete definovat například takto: „*Riziko je často chápáno jako nebezpečí vzniku určité ztráty.*“ (Smejkal, Rais, 2013, st. 91)



Definice rizika se shodují na třech bodech, z nichž prvním bodem je časový interval, ve kterém se přemýšlí o riziku. Druhý bod definuje pravděpodobnost vzniku, že nastane daná událost. Poslední třetí bod pak poukazuje na míru škod způsobených rizikem. (Zuzák, Königová, 2009, st. 39)

### **Příčiny vzniku rizik**

Příčinou vzniku rizika je kombinace rizikových faktorů, které vedou k selhání. V prvé řadě to jsou události, vlastnosti nebo podmínky vedoucí k nežádoucí situaci, se kterou se musí podnik vypořádat. (Kruliš, 2011, st. 95)

Mezi nejčastější typy rizika patří (Zuzák, Königová, 2009, st. 59–64) (Kruliš, 2011, st. 78):

- technologické havárie, konstrukční vady, narušení bezpečnosti,
- pandemie a nemoci, manažerská, environmentální,
- provozní, procesní, technologická, finanční atd.

### **Pandemie a nemoci**

V dnešní „turbulentní“ době jsou kladeny vysoké nároky na strategický krizový management. Pandemie a nemoci ovlivňují řadu faktorů, které jsou pro podniky nové, a musí se s nimi umět vypořádat. V roce 2019 propukla pandemie COVID-19, která začala v čínském Wu-chanu. Toto onemocnění bylo velice podobné virovému onemocnění SARS. Toto virové onemocnění zapříčinilo bankrot nespočet podniků a také vzniku rizik, které jsou pro podniky nové, tudíž je velice důležité, aby podnik integroval řízení rizik do své běžné podnikatelské činnosti. (Zuzák, Königová, 2009, st. 47 a 64)

### **2.1.2 Management rizik**

Management rizik slouží k minimalizaci a odhalování rizika. Jeho úkol nespočívá pouze v předvídání nynějších a budoucích rizik, ale musí nalézt i vhodná opatření, která mají za následek snižování nežádoucích účinků a snižování pravděpodobnosti vzniku rizika. (Kruliš, 201, st. 77)

Jak již bylo řečeno, hlavní podstatou managementu rizik je predikce rizika a jeho minimalizace. Definice popisuje management rizik jako specifickou formu managementu, která pomáhá zvládat krizové situace. Je také popisována jako soubor metod, postupů a nástrojů využívaných k rozsáhlým analýzám, na jejichž základě management lépe pochopí dané souvislosti a snáze odhalí problematická místa, která vedou ke vzniku rizika. (Antušák, Vilášek, 2016, st. 15)

### **2.1.3 Krize**

Poslední pojem, který je úzce spjat s krizovým managementem, je krize.

*„Krise podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.“* (Zuzák, Königová, 2009, st. 30)

Krizi v podniku můžeme rozdělit na dvě kategorie. První kategorie je závažná, kdy krize ohrožuje existenci společnosti. Do druhé kategorie by spadala krize ohrožující dlouhodobě strategické cíle společnosti. Společnost musí umět reagovat na obě tyto kategorie krizí. (Smejkal, Rais, 2013, st. 25)

Mezi základní znaky vzniku krize patří klesající marže, pokles tržeb, silná konkurence v odvětví, bariéry vstupu na trh, prodlužování doby splatnosti faktur, nedostatek materiálu na výrobu či výpadky ve výrobě, klesající počet stálých zákazníků, kolísání cen surovin, nedostatek finančních prostředků atd. (Smejkal, Rais, 2013, st. 26–27)

## **2.2 Proces řízení rizika**

V současné době se pojem řízení rizik nejvíce používá v nejrůznějších souvislostech. Každá organizace se v rámci svého působení potýká s rizikem, které může přerůst v krizi. Společnosti čelí ochromení podnikatelské činnosti, nebo jejímu úplnému zániku. Řízení rizik se stalo neodmyslitelnou součástí práce manažerů, kteří mají za úkol zvládat, usměrňovat, ovlivňovat či minimalizovat rizika. (Grasseová, 2012, st. 139)

Proces řízení rizik se snaží zamezit působení zjevných i budoucích činitelů. Pomáhá s návrhy řešení, která mají za následek minimalizovat nežádoucí dopady. Umožňuje čerpat z více variant návrhu a přispívá k nalezení optimálního řešení problémů, jež následně usnadní rozhodovací proces, jelikož je možné snáze vybrat takovou variantu řešení, která minimalizuje existující rizika. (Smejkal, Rais, 2013, st. 116)

Tento proces průběžně monitoruje rizika a hrozby. Na základě monitorování hrozeb je podnik schopen posoudit, jakou míru rizika je ochoten podstoupit. Řízení rizika je složitý proces, jehož cílem není se vždy vyhnout úplně riziku, ale vybrat variantu, která je nejvíce akceptovatelná a s přijatelnou hranicí úrovně rizika. (Antušák, Vilášek, 2016, st. 21)

Proces řízení rizika zahrnuje identifikaci rizika, analýzu, vyhodnocení a následně její kontrolu. Tento proces je znázorněn na obrázku č. 4.



**Obrázek č. 4:** Pět kroků řízení rizika

Zdroj: zpracování vlastní dle (Zuzák, Königová, 2009, st. 47)

### **2.2.1 Identifikace rizika**

Základním předpokladem úspěšné identifikace hrozeb je podrobné monitorování již existujících procesů a porozumění jim.

Náplň identifikace rizik spočívá v rozpoznávání rizikových faktorů, které mají předpoklad ovlivnit budoucí vývoj, a to jak pozitivně, tak negativně. Rozpoznat a identifikovat rizikové faktory můžeme na základě minulých zkušeností, sledováním vývoje podnikatelského okolí nebo na základě intuice pracovníků. Rozpoznat rizikové faktory je těžká a nelehká disciplína. Existují různé metody a nástroje, pomocí kterých si můžeme usnadnit práci s hledáním rizikových faktorů. Jedním z nich je například rozčlenění podnikatelského procesu do dílčích aktiv, které dokážeme snáze kontrolovat, a díky tomu efektivněji vyhledávat případná rizika. Důležitým krokem je nalezení potenciálních aktivit, které mohou nastat při realizaci zavedených procesů. Tyto aktivity mají možnost kladně, nebo záporně ovlivnit výsledek hospodářské činnosti společnosti, a proto je nutné je vyhledávat. (Veber a kol., 2000, st. 498)

Proces řízení rizika je chápán jako sled událostí, který zahrnuje více než jednu událost, a tyto události následně tvoří jeden celek. Aby nedošlo k chybám v rozpoznání pouze zjevného rizika, musíme se zaměřit také na ty, které nejsou na první pohled vidět. K tomu nám napomáhá strukturovaný postup, při němž si sepíšeme každé riziko zvlášť. K jednotlivým rizikům přistupujeme tedy individuálně. Poté hledáme vzájemné souvislosti a míru potenciálního rizika. (Müller, Wittmer, 2014, st. 12)

Nejčastěji používané metody pro identifikaci rizik jsou:

- brainstorming,
- metoda „Pre-Mortem“, Delphi,
- dotazníkové šetření, strukturované rozhovory,
- finanční analýza,
- SWOT analýza atd. (Korecký, Trkovský, 2011, st. 211–218)

Výstupem první fáze identifikace rizik je zpracovaný seznam identifikovatelných rizik. Tento seznam obsahuje popis rizika, odhady dopadů rizika nebo možné reakce proti riziku. Dále jsou součástí výstupu diagramy, případně výsledky z analýz, které jsou doplněné o podklady potřebné do další fáze. (Korecký, Trkovský, 2011, st. 235)

### **Finanční analýza**

Finanční analýza představuje zkoumání sekundárních dat, které získáme z účetních výkazů dané společnosti. Na základě těchto získaných dat finanční analýza hodnotí a posuzuje předpoklad podniku pro udržení dobré majetkově-finanční stability. Finanční analýza hodnotí data minulá, na jejichž základě můžeme předpovídat zdraví a prosperitu podniku do budoucna. (Růčková, 2011, st. 9)

*„Podstatou finanční analýzy je splnění dvou základních funkcí: prověřit finanční zdraví podniku a vytvořit základ pro finanční plán.“ (Růčková, 2011, st. 21)*

Při tvorbě finanční analýzy musíme dobře znát používané metody a vybrat ty, které se nejvíce hodí pro náš rozhodovací problém. Data, která nám poskytují účetní výkazy jsou následující: rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow. (LEE, 2009, st. 13)

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity vypovídají o důležitosti finanční pozice podniku. Tyto ukazatele se dělí na tři vzorce pro běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu. Všechny vzorce mají společného jmenovatele, a to krátkodobé závazky, protože se jedná o ukazatel krytí neboli to, jak je společnost schopna dostát svým krátkodobým závazkům. Pomocí nich měříme, jak rychle společnost dokáže přeměnit oběžný majetek na peněžní hotovost. (LEE, 2009, st. 32)

### **Běžná likvidita**

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

Zdroj: (Sedláček, 2009, st. 66)

Výsledek běžné likvidity by se měl pohybovat v intervalu 1,6 – 2,5. Nedoporučuje se pokles pod hodnotu 1. V této situaci by společnost nedokázala uspokojit krátkodobé závazky podniku při přeměně všech oběžných aktiv na hotovost. (Vochozka, 2011, st. 27)

### **Pohotová likvidita**

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

Zdroj: (Sedláček, 2009, st. 67)

Pohotová likvidita oproti běžné likviditě odečítá zásoby v čitateli. Lze tedy rychleji přeměnit na peněžní hotovost. Doporučené hodnoty pro výsledek se pohybují v rozmezí 0,7 – 1. Pokud výsledný ukazatel vyjde rovno jedné, i tak může podnik splatit své závazky bez toho, aniž by musel prodat veškeré zásoby. Jestliže je hodnota příliš vysoká, podnik špatně hospodáří s finančními prostředky, které jsou vázané v zásobách, a nepřináší podniku žádný úrok či zhodnocení. (Vochozka, 2011, st. 27)

### **Okamžitá likvidita**

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{\text{hotovost} + \text{krátkodobé cenné papíry}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: (Sedláček, 2009, st. 67)

Okamžitá likvidita nejlépe odráží platební schopnost podniku, protože obsahuje nejvíce likvidní položky z rozvahy. Její doporučená hranice je 0,6, avšak některé zdroje uvádějí ještě nižší, a to 0,2. Pokud je tato hodnota nižší než 0,2 neznamená to hned finanční problémy společnosti. (Růčková, 2011, st. 49)

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability slouží k porovnání ziskovosti daného podniku. Soustředí se především na vložený kapitál do společnosti, který je následně podroben analýze. Tyto ukazatele pracují také s dosahovaným ziskem společnosti. Výsledky rentability porovnáváme a měříme, jak je podnik schopen vytvářet nové zdroje (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, st. 98). Výsledné hodnocení je u všech ukazatelů podobné. K jejich interpretaci se používá poučka: „*kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele*“. (Vochozka, 2011, st. 22)

### **Rentabilita tržeb**

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Zdroj: (Růčková, 2011, st. 56)

Ukazatel tržeb pracuje v čitateli se ziskem a ve jmenovateli s celkovými tržbami. Podíl těchto dvou položek udává ziskovou marži, která je důležitá pro úspěšné podnikání. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, st. 98)

### **Rentabilita celkového kapitálu**

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{EBIT (zisk před zdaněním a úroky)}}{\text{aktiva}}$$

Zdroj: (Vochozka, 2011, st. 23)

Rentabilita celkového kapitálu je klíčové měřítko, které posuzuje výnosnost kapitálu, aniž bychom brali v úvahu, z jakých zdrojů jsou podnikatelské činnosti financovány. (Růčková, 2011, st. 53)

## **Rentabilita vlastního kapitálu**

$$Rentabilita\ vlastního\ kapitálu = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: (Růčková, 2011, st. 54)

Rentabilita vlastního kapitálu sleduje výnosnost vloženého kapitálu. Pokud ukazatel roste, znamená to například zlepšení výsledku hospodaření, pokles úročení cizího kapitálu nebo také pokles vlastního kapitálu. (Růčková, 2011, st. 54)

## **Rentabilita investovaného kapitálu**

$$Rentabilita\ investovaného\ kapitálu = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}}$$

Zdroj: (Vochozka, 2011, st. 22)

Rentabilita investovaného kapitálu vyjadřuje, kolik korun zisku dokáže podnik vygenerovat na jednu korunu dlouhodobého kapitálu. Do dlouhodobého kapitálu patří například vlastní kapitál, rezervy, dlouhodobé závazky, dlouhodobé bankovní úvěry. (Vochozka, 2011, st. 23)

## **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti měří, v jakém poměru je rozvržen vlastní a cizí kapitál. Podniky mají dvě možnosti, jak financovat podnikatelskou činnost. První z nich je použít jen a pouze vlastní kapitál, avšak tento způsob v dnešní době není reálný. Pokud by se podnik přiklonil k této variantě, připravil by se o možnost úročení a také by posléze nemusel disponovat dostatečným množstvím finančních prostředků. Pokud budeme používat pouze cizí kapitál může to vést k negativnímu charakteru. Podnikům se doporučuje používat poměr kapitálu, jak vlastního, tak cizího. (Sedláček, 2009, st. 63)

### **Ukazatel zadluženosti**

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, st. 85)

Tento ukazatel patří mezi základní vzorečky ukazatelů zadluženosti. Doporučený interval pro ukazatel zadluženosti je rozmezí 40–60 %. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, st. 85)

### **Ukazatel úrokového krytí**

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT (zisk před úroky a zdaněním)}}{\text{placené úroky}}$$

Zdroj: (Růčková, 2011, st. 59)

Ukazatel úrokového krytí ukazuje, o kolik je zisk větší než úroky. Pro podniky s vyššími tržbami bude úrokové krytí vyšší, neboť jsou schopny splácet vyšší částky, a tudíž využívají více cizího kapitálu než vlastního. (Růčková, 2011, st. 59)

### **Strukturované rozhovory**

Strukturovaný rozhovor je jedna z mnoha metod sběru dat. Řízený rozhovor probíhá na základě připravených otázek. Tazatel pokládá otázky dle vypracovaného dotazníku a respondent na ně odpovídá. Otázky jsou zaznamenány a nadále zpracovány a vyhodnoceny. Řízený rozhovor má určitá pravidla, která je nutné dodržovat. Tato metoda sběru dat je sice časově náročná a nákladná. Naopak je to velmi kvalitní metoda výzkumu, která přináší kvalitní výsledky. Na základě řízeného rozhovoru se tazatel může doptat na konkrétní věci, které souvisí s daným tématem. (*ManagementMania*, 2015)



## 2.2.2 Analýza a vyhodnocení rizik

Nedílnou součástí analýzy rizik je snižování rizikových faktorů. Abychom toto hledisko naplnili, musíme se zaměřit na důkladnou analýzu procesů. Za vstup do analýzy rizik můžeme považovat tyto následující čtyři body, které jsou výstupem kroku popsaného v kapitole 2.2.1 identifikace rizika: (Smejkal, Rais, 2013, st. 95)

- 1) Popis aktiv – neboli rozbor všech aktiv, které společnost vlastní. Aktiva představují všechno, co společnost vlastní ve svém majetku a také zároveň představují pro podnik hodnotu, kterou chce dlouhodobě zvyšovat.
- 2) Určení hodnoty aktiv – stanovuje se hodnota aktiv a jejich významnost pro společnost. Hodnotu aktivům přiřazujeme pro lepší orientaci v případě možné ztráty či poškození. Také si dokážeme lépe uvědomit, která aktiva mají pro podnikatele větší význam. To vše nám dopomůže k tvorbě plánu a formulaci strategie.
- 3) Určení slabých a silných stránek – identifikace různých druhů situací, které mají neblahý dopad na aktiva podniku. Určují slabiny, jež mohou zapříčinit neúspěch v podnikatelské činnosti.
- 4) Stanovení vah relevantních hrozeb – slabým místům či negativním dopadům přiřadíme pravděpodobnost jejich vzniku.

Analýza rizika vyhodnocuje identifikovaná rizika. K jejich posouzení je možné využít například zkušenosti z minulých let či skupinové diskuze (brainstorming). Nyní přecházíme k druhé části posuzování a vyhodnocování analýzy rizik (Zuzák, Königová, 2009, st. 87–88) (Smejkal, Rais, 2013, st. 96):

- 5) Zhodnocení dopadů – hodnotíme konkrétní dopady na činnosti organizace jako takové. Dále také zkoumáme, která ohrožení jsou pro nás nejvíce relevantní. Žádný podnik nemá dostatek finančních prostředků, aby prováděl rozsáhlá opatření, a tím zamezil všem potenciálním krizovým situacím, které by nastaly.
- 6) Stanovení úrovně rizik – pro posouzení úrovně jednotlivých rizik pomáhá matice rizik, díky níž je snazší lépe určit závažnost posuzované události.
- 7) Rozhodnutí, zda jsou daná opatření přijatelná – všechny cíle mají společné řešení, a to co nejrychleji odstranit hrozby a snižovat pravděpodobnost jejich výskytu.

Výstupem druhé a třetí fáze jsou identifikovaná rizika. Riziko je zde podrobněji propracováno a popsáno formou příčina – riziko – následek. Dále by měla společnost přijít s plánem, ve kterém jsou uvedeny všechny hrozby a následně jejich dopady ovlivňující provoz hospodářských činností. (Korecký, Trkovský, 2011, st. 355)

#### **2.2.4 Realizace opatření**

Realizace opatření je v rukou managementu, který musí implementovat taková opatření, která eliminují rizika nebo je pomohou společnosti minimalizovat rizika na přijatelnou úroveň.

Jako vstupní údaje nám poslouží výsledky získané z podkapitoly 2.2.2 Analýza a vyhodnocení rizik. Důležitou roli zde hraje právě popis rizika a veškerá dokumentace potřebná k aplikaci opatření a minimalizaci rizika. Díky těmto podkladům můžeme připravit plán a upravit stávající strategii. (Korecký, Trkovský, 2011, st. 367, 423)

#### **2.2.5 Zavedení kontroly**

Zavedení kontroly se provádí prostřednictvím sledováním řetězce činností, které pak následně hodnotíme. (Müller, Wittmer, 2014, st. 34)

Zavedená kontrola v podniku slouží k pozorování pravidelně se opakujících cílů. Provádí se v určitých intervalech (měsíčně či čtvrtletně). V dnešní době se společnost snaží měřit veličiny odrážející její skutečný stav na trhu. Také se zaměřuje na problémy a měřítka, která nejsou snadno měřitelná, anebo nemají měřitelné veličiny. Průběžná kontrola je užitečná pro manažery při tvorbě databáze rizik nebo též registru rizik, který nejenže pomáhá manažerům s rozhodovacím problémem, ale také pomáhá k zjištění kritických jevů nebo s odhalováním případných slabých míst v procesu, kterým je třeba věnovat pozornost. (Veber a kol., 2000, st. 460) (Korecký, Trkovský, 2011, st. 442)

# 3 MODERNÍ METODY MĚŘENÍ VIROVÝCH RESPIRAČNÍCH ONEMOCNĚNÍ

Tato kapitola se zabývá moderními metodami měření virových respiračních onemocnění. Nejprve jsou zde definovány pojmy jako jsou virová a respirační onemocnění, poté pojem pandemie a pandemie COVID-19. Dále se kapitola věnuje moderním metodám měření. Mezi moderní metody měření patří metoda m-health neboli digitální zdravotnictví fungující na principu mobilní aplikace, která vyhodnocuje údaje o stavu subjektu.

## 3.1 Definice pojmů

### 3.1.1 Virové onemocnění

Virové onemocnění jsou způsobená především viry. Některá virová onemocnění jsou slabá tudíž se s nimi dokáže imunitní systém vypořádat sám. Jiná virová onemocnění jsou závažnější a dají se léčit například antivirotyky předepsanými od lékaře. Jiným způsobem, jak bojovat proti virovým onemocněním, je očkování. Mezi virová onemocnění se řadí například chřipka, hepatitida typu A, B, C, D a E, vzteklna, klíšťová encefalitida a nově také COVID-19. (NZIP, 2022)

### 3.1.2 Respirační onemocnění

Respirační onemocnění postihuje horní a dolní dýchací cesty. Může se jednat jak o záněty nosních dutin, tak o onemocnění virového či bakteriálního původu. Vážná respirační onemocnění postihují plíce a mohou vyvolat zápal plic, který je pro mnohé pacienty smrtelný. Mezi nejčastější příznaky respiračního onemocnění patří kašel, obvyklá je i teplota či horečka, bolest hlavy, celková únava nebo bolest na hrudi. Méně časté příznaky mohou být nevolnosti, bolesti svalů a kloubů, nechutenství. Osmdesát pět procent respiračních onemocnění je léčena ambulantně a není životu nebezpečná. Při ambulantním léčení se doporučuje klid na lůžku, dostatek tekutin a vitamínů, tablety, sirupy, popřípadě antibiotika po konzultaci s lékařem. (Kresbesová, 2010)

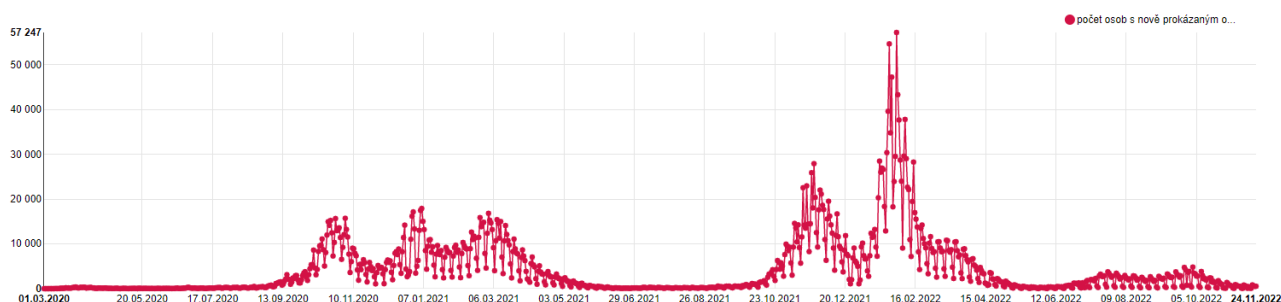
### 3.1.3 Pandemie

Slovo pandemie se používá v souvislosti s novou nemocí infekčního onemocnění, která se snáze šíří mezi lidmi napříč kontinenty. Tato nemoc způsobuje závažná onemocnění, které ve vážných případech končí smrtí. Příkladem pandemie je COVID-19. Doposud neznámé onemocnění, které napadá imunitní systém člověka. (NZIP, 2022)

## 3.2 COVID-19

Coronavirus disease 2019 je nový druh systémového onemocnění. Tento nový druh pandemie poprvé propukl v čínském Wu-chanu v prosinci roku 2019. Tento virus, známý pod zkratkou COVID-19, se rychle šířil a zasáhl celý svět. COVID-19 je onemocnění, které postihuje dýchací cesty. Jedná se tedy o nemoc, která způsobuje v některých případech akutně těžký průběh respiračního onemocnění. Jelikož se tato nemoc šířila po celém světě a docházelo celosvětově k velké úmrtnosti, byla prohlášena za pandemii a přistoupilo se k zavedení bezpečnostních opatření proti šíření nemoci COVID-19. (Gaurav, 2021)

### 3.2.1 Graf nemocnosti COVID-19 v České republice



**Obrázek č. 5:** Denní přehled počtu osob s prokázaným onemocněním COVID-19 v České republice

Zdroj: Ministerstvo zdravotnictví ČR

Na obrázku č. 5 můžeme vidět rychlost šíření pandemie COVID-19 v České republice. První nákaza v České republice se potvrdila 1. 3. 2020. Od té doby bylo v tuzemsku potvrzeno přes 5,5 milionů případů nákazy koronavirem. Také lze z obrázku vyčíst, že pandemie dosahovala pěti vln, přičemž ta pátá vlna covidu byla nejsilnější. Pokles na grafu značí vládou zaváděná opatření a dostupné očkování. Podniky se musely potýkat s rychlým růstem nemocnosti svých zaměstnanců.

Také řešily otázky prostožů a nedostatků materiálů potřebných ke své výrobě, a proto se jejich strategie měnily de facto „ze dne na den“. Tato pandemie uvrhla všechny podnikatele do neznámého prostředí, ve kterém se musí umět přizpůsobit novým výzvám a vymýšlet nové strategie a taktiky. Podnikatelské prostředí se změnilo a každá strategie, která je obvykle tvořena na dlouhý časový horizont, se plánovala maximálně na následující půlrok. Pandemie zapříčinila ekonomickou krizi celého světa, ve které je velice těžké plánovat a predikovat budoucnost. Všechny dlouhodobé strategie se musely uzpůsobit tehdejší složité „turbulentní době“.

### **3.2.2 Příznaky COVIDu-19**

Mezi nejčastější příznaky patří:

- silný kašel,
- vysoké neklesající horečky,
- slabost či únava celého organismu,
- ztráta čichu, popřípadě chuti,
- bolest krku, hlavy, svalů,
- průjem. (*vaccination-info*, 2021)

### **3.2.3 Epidemiologická opatření zaměřená na eliminaci zdroje**

V případě virových či respiračních onemocnění, která se obvykle šíří kapénkami, jsou epidemiologická opatření zaměřená především na eliminaci nakaženého jedince, což obvykle spočívá v nařízené karanténě, během níž se nakažený jedinec straní společnosti. Eliminace nakaženého jedince v době pandemie spočívá v zabránění šíření nákazy na ostatní zdravé subjekty. Také dochází ke zvýšené obezřetnosti, popřípadě ke karanténě zdravých subjektů, které přišly do kontaktu s nemocným jedincem.

Doporučená opatření zaváděná při pandemii:

- Izolace, karanténní opatření – nakažené osoby, které jsou zdrojem přenosu a šíření nákazy, jsou odděleny od zdravých subjektů.
- Hlášení infekčních nemocí – nahlášení infekčních nemocí je ze zákona povinné a eviduje se do registrů EpiDAT, ARI a pandemie.
- Trasování nemocných – snaha o aktivní vyhledávání potenciálního zdroje nákazy.

- Dezinfekce a sterilizace – dezinfekce je velice důležitá k zábraně při přenosu virové infekce. Dezinfekce napomáhá k odstraňování mikroorganismů z předmětů, sterilizace naopak odstraňuje mikroorganismy z prostředí.
- Léčba – pokud se jedná o zcela novou, doposud neznámou nákazu, doporučuje se přistoupit ke specifické antimikrobiální léčbě. (Göpfertová, Pazdiora, Dáňová, 2013, 44–46)

### 3.3 Moderní metody měření virových respiračních onemocnění

Mezi moderní metody, které napomáhají k měření nemocnosti, patří mobilní zdravotnictví MHealth. Tato aplikace má velký potenciál uplatnění se na trhu. Pomocí chytrých zařízení budou schopny mobilní aplikace vyhodnocovat informace o sledovaném subjektu a na základě těchto informací stanovovat diagnózy. Zdravotní péče se tak stane více přístupnější v době pandemie, kdy je omezen zejména osobní přístup ke zdravotní péči.

Podle vědeckých článků se každým rokem zvyšují náklady na zdravotní péči. Například v roce 2010 náklady ve Spojených státech amerických přesáhly hranici 2,7 bilionu dolarů, což je 17,9 % hrubého domácího produktu. Vědci se domnívají, že náklady na zdravotní péči přesáhnou 20 % hrubého domácího produktu v USA do roku 2020. (Salete et al., 2021)

Výzkumy potvrdily odhady vědců a výdaje na zdravotní péči v USA již tvoří 20 %. Očekává se, že výdaje budou mít rostoucí tendenci, kvůli stárnutí populace a neefektivnímu využívání alokovaných zdrojů ve zdravotnictví. (*finlord*, 2022)

S tímto problémem by měla pomoci digitalizace zdravotnictví. Podle prováděných výzkumů bylo zjištěno, že pacienti špatně užívají předepsané léky. Jejich nesprávné dávkování totiž vede k recidivě nemoci a náklady na jednoho pacienta se násobně zvyšují. Tento problém by snadno vyřešila aplikace MHealth, která by zasílala uživateli upozornění o správném užívání léku. Digitalizací zdravotních údajů by lékaři lépe sledovali zdravotní stav pacienta a nedocházelo by k plýtvání či vyhazování léků. Lékaři by také mnohem rychleji diagnostikovali, které léky mohou pacientovi předepsat. (Salete et al., 2021)

### **3.3.1 MHealth**

MHealth je mobilní aplikace, která sleduje zdravotní stav pacientů a slouží ke vzdělávání spotřebitelů o důležitosti preventivních prohlídek. Používá se také jako dohled nad nemocemi, poskytuje rady pro ošetření či následnou léčbu nebo pomáhá při sledování epidemie a chronických nemocí. (Holman, 2018)

Mobilní aplikace MHealth se především zaměřuje na podporu a zlepšení prevence u pacientů a vytváří jejich diagnostiku. Po důkladné diagnostice se klade důraz také na léčbu. Celá aplikace spočívá v průběžném sledování a řízení zdravotního stavu a zdravého životního stylu. (ICTU, 2010)

Používáním mobilní aplikace MHealth je usnadněn přístup ke zdravotním informacím a vzdělává uživatele o možných kombinacích léčebných metod. Mobilní aplikace se zaměřuje na sledování zdravotního stavu uživatele pomocí těchto hledisek: stravy, tělesné hmotnosti, krevního tlaku, spánku. Aplikace zaznamenává údaje, postupně je vyhodnocuje a utváří si o uživateli ucelenou představu. Posléze aplikace může vyhodnocovat změny chování uživatele a poskytnou tak tyto informace lékaři například při recidivě rakoviny plic. V mobilním zdravotnictví existuje veliký potenciál pro diagnostiku „na dálku“ bez nutnosti návštěvy lékaře. Takové aplikace jsou nejvíce přínosné pro chudé země a země se středními příjmy, kde je obtížný přístup pro zajištění lékařské péče nebo klinického poradenství. (PeerJ, 2021)

### **3.3.2 Cíle MHealth**

Cílem zavádění digitalizovaného zdravotnictví je efektivní poskytování zdravotní péče všem pacientům po celém světě. Pokud se zvýší rozsah působení zdravotní péče, bude poskytování zdravotní péče dostupnější a kvalitnější. Díky digitalizaci zdravotnictví bude mít pacient kdykoli přístup ke svým zdravotním údajům a bude snazší doplňovat karty pacienta o rodinnou anamnézu. (ICTU, 2010)

### **3.3.3 Výhody a nevýhody MHealth**

Největší výhoda pro spotřebitele mobilní aplikace, již lze ovládat odkudkoliv, je pohodlí. Uživatelé ji mohou ovládat z různých technologií, jako je mobilní telefon, tablet či iPad. Další předností je snadná komunikace s lékařem, pacient se ani nemusí dostavit osobně k lékaři. Některé mobilní aplikace umožňují přístup uživatelům ke svým zdravotním záznamům. K těmto informacím mají přístup nejen uživatelé, ale i lékaři. (Holman, 2018)

Mobilní aplikace mohou také vést k poskytování psychologické podpory a usnadnění spolupráce mezi pacientem a lékařem. Pro zdravotníky zjednodušuje určení diagnózy a také umožňuje pravidelné měření, sebemonitorování a kontrolu fyziologických změn. (PeerJ, 2021)

Velká nevýhoda aplikace tkví v nedostatečné ochraně osobních údajů, které mohou být zneužity. Tyto zdravotní údaje zneužívají společnosti, které cíleně zaměří reklamu na konkrétního uživatele. Dalším záporem mobilních aplikací může být jejich nepřesnost. (Holman, 2018)

### **3.3.4 Principy MHealth**

System MHealth je opřený o šest principů. První zásadou je důvěryhodnost projektu, druhou a třetí zásadou je legislativa a bezpečnost. Projekt totiž musí být v souladu s legislativou, a navíc je zde kladen nejvyšší důraz na úroveň ochrany informací o pacientech kvůli manipulaci a zneužití cizího subjektu. Čtvrtá zásada se zabývá flexibilitou. System musí být flexibilní, aby reflektoval změny nejen ve formě legislativních a léčebných metod, ale i dalších podobných změn. Pátou zásadou je jednoduchost používaného systému. Musí být pro uživatele jednoduchý a přehledný. Šestou a poslední zásadu představuje otevřenost systému postavená na standardech, pomocí kterých dochází ke snadnému propojení s ostatními systémy. (ICTU, 2010)



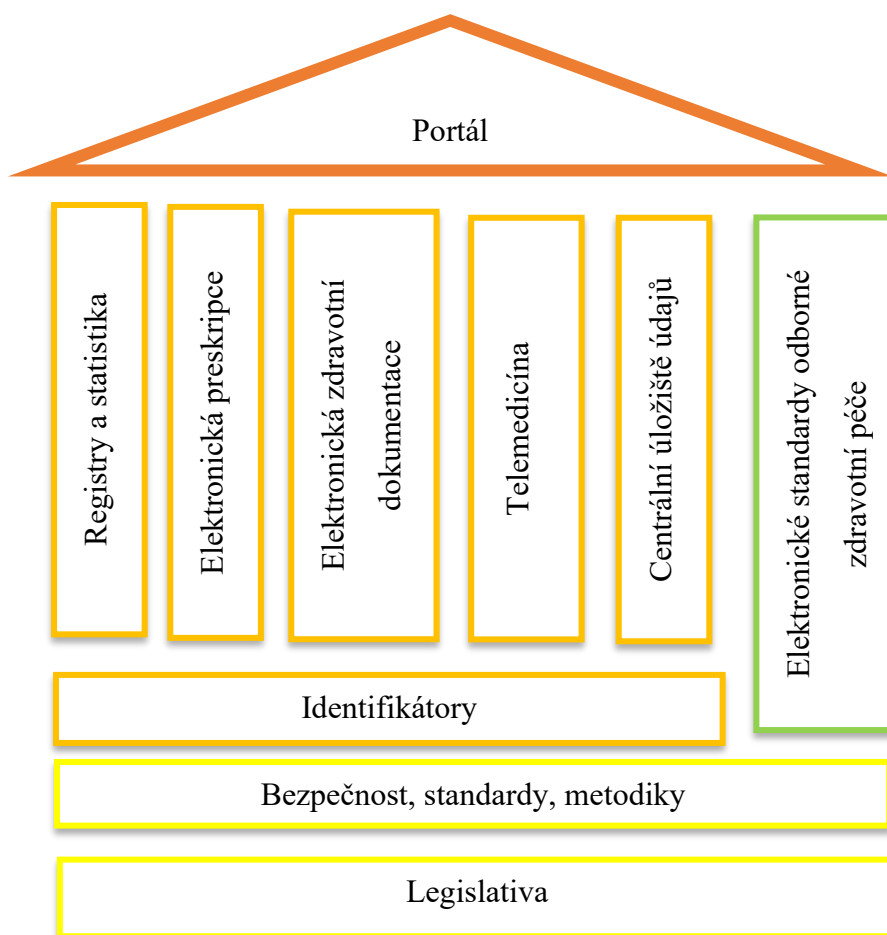
### 3.3.5 Aplikace MHealth

Mezi pět nejčastěji používaných aplikací patří:

- thuidarts.nl – tato aplikace byla poprvé spuštěna na nizozemské vysoké škole praktických lékařů. Aplikace poskytuje srozumitelné informace a zahrnuje poradenství.
- Liva Healthcare – aplikace je založena na principech koučování pacienta, zdravotním plánem na míru a sebemonitorování. Aplikace nabízí možnost zhlédnutí různých videí o dané problematice. Vyvinuta byla v Dánsku.
- SHUTi – zaměřuje se na léčbu nespavosti u dospělých. Vytvořena v USA.
- Babylon – systém umělé inteligence, který přijímá a vyhodnocuje data. Aplikace obsahuje virtuální schůzky s praktickým lékařem, digitální kontrolu i digitální recepty.
- SkinVision – tato aplikace se zaměřuje na detekci rakoviny kůže. Aplikace byla vyvinuta dermatologickou klinikou na Novém Zélandu. (KASTELEYN, VERSLUIS, VAN PEET, et al, 2021)

### 3.3.6 Koncept MHealth

Koncept MHealth lze vidět na obrázku č. 6, kde jsou zobrazeny jednotlivé kroky, které tvoří základ pro digitální zdravotnictví. Koncept MHealth je znázorněn jako do tvaru domu. Základy MHealth se opírají o právní rámec, bezpečnost a standardní metodiky. Vnitřek domu se týká uživatelů, kteří komunikují s lékařem. Celý dům je zastřešen portálem, kam se posílají získaná data od uživatelů.



**Obrázek č. 6** Koncept problematiky MHealth

Zdroj: zpracování vlastní dle (ICTU, 2010)

## 4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

V této kapitole si představíme podnik PENTA s. r. o. Potřebné informace jsou převzaty z internetových stránek společnosti, výročních zpráv a podnikových směrnic.

### 4.1 Představení společnosti

Společnost vznikla dne 17. září 2013 jako rodinný podnik Šveců. Její zakladatel se jmenuje Petr Švec, který vybudoval ryze českou firmu. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku pod jménem Ing. Petr Švec – PENTA s. r. o.

Výrobní divize firmy PENTA sídlí v objektech pronajatých od firmy AGRO – PENTA s. r. o. Chrudim, v nichž se nachází výrobní objekt s laboratořemi, poloprovozovna, adjustační místnosti, dále pak skladovací objekty v různých částech areálu, jejichž součástí je i kancelář expedice (příjem a výdej chemikálií). Jako poslední budova je budova správní, kterou používá vedení divize, jsou zde i šatny a laboratoř. Obchodní divize sídlí v pronajatých prostorách firmy Nycom v Praze.

Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba nebezpečných chemických látek a chemických směsí. Specializuje se také na prodej těch, které jsou označeny jako vysoce toxické a životnímu prostředí nebezpečné. Ve velkých i malých baleních vyrábí a distribuuje širokou škálu organických a anorganických chemikálií.

Výrobní sortiment se skládá ze tří pilířů. Prvním z nich jsou laboratorní chemikálie, druhým jejich zakázková výroba a posledním pilířem jsou chemikálie pro privátní značky velkých evropských distributorů.

Výrobky podléhají vysoké kvalitě a certifikaci ISO. Společnost může plnit specifické požadavky odběratelů jak na českém, tak i zahraničním trhu. Společnost vyrábí chemikálie ve vlastních prostorách v moderním areálu. Výroba se provádí ve výrobní divizi, která se člení na výrobu laboratorní, poloprovozní, adjustaci a oživení starých zásob. Dále společnost také vlastní skladové prostory, které umožňují reagovat na speciální požadavky klientů. Společnost zajišťuje vlastní přepravu a speciální zakázkovou adjustaci chemikálií, jež se zde stáčí.

Společnost dbá na životní prostředí a snaží se díky inovacím minimalizovat ekologické dopady, které hrozí při likvidaci a práci s chemikáliemi. Zároveň účelně vynakládá prostředky pro zabezpečení vhodných pracovních podmínek pro zaměstnance, kteří mají k dispozici nejmodernější ochranné pomůcky k práci. Společnost vlastní i certifikované laboratoře s vysoce kvalifikovaným personálem. Poskytuje chemické analýzy nebo zaměří parametry u různých látek. V době pandemie COVID-19 vyráběla dezinfekci.

Také se zde vyrábí krystalicky čistá vodka Cryo s obsahem alkoholu 40 %, jejíž recepturu vymýšlel sám majitel.

## 4.2 Logo společnosti



Obrázek č. 7: Logo společnosti

Zdroj: Účetní oddělení společnosti

## 4.3 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	Ing. Petr Švec – PENTA s. r. o.
Sídlo:	Radiová 1122/1, Hostivař, 102 00 Praha 10
Identifikační číslo:	020 96 013
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	

- „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů (s výjimkou piva, ovocných vín, ostatních vín a medoviny a ovocných destilátů získaných pěstitelem pálením) a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- hostinská činnost,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.“ (Podnikové materiály)

## 4.4 Statutární orgán

### **Jednatel:**

PETR ŠVEC, dat. nar. 15. května 1945  
Vrcha 234, 537 01 Sobětuchy  
Den vzniku funkce: 17. září 2013

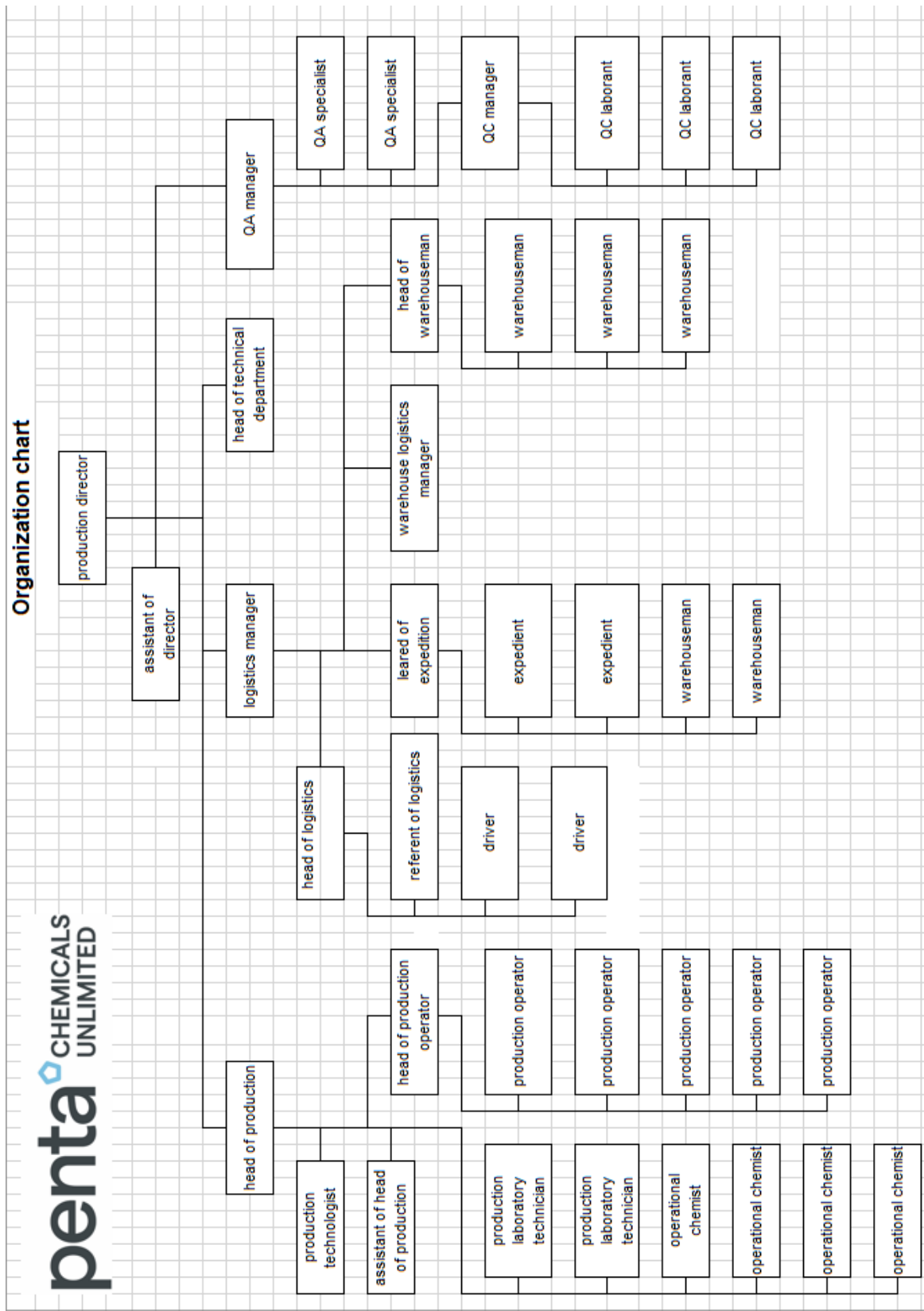
### **Podíl:**

Vklad: 200 000  
Splaceno: 100 %  
Obchodní podíl: 100%  
Druh podílu: základní  
Kmenový list: nevydán

### **Jednatel:**

BARBORA ŠVECOVÁ, dat. nar. 15. února 1978  
Verdunská 488/24, Bubeneč, 160 00 Praha 6  
Den vzniku funkce: 20. července 2016

## 4.5 Organizační schéma



Obrázek č. 8 Organizační schéma společnosti

Zdroj: Účetní oddělení společnosti

## 4.6 Strategie a kroky řízení společnosti

### Strategie

Strategie rozšířit českou značku na zahraničním trhu do roku 2020 se pozastavila kvůli pandemii COVID-19. Společnost si však ponechala stejnou strategii a snaží se ji uskutečnit do roku 2025.

### Kroky řízení společnosti

Jedním z bodů krátkodobé strategie společnosti bylo vyřešit personální nedostatek pracovníků, zejména posílit pracovní pozice na skladě a adjustaci. Za cíl si společnost vytyčila navýšení počtu skladníků o polovinu a zvýšení počtu pracovníků na adjustaci o dva nové do konce roku 2018. Společnost sice dokázala naplnit cíle, ale nedokázala si nové zaměstnance dlouhodobě udržet. Společnost se musela zaměřit na problém z jiného pohledu a přistoupit k řešení personálního nedostatku. Momentálně má společnost šedesát pět zaměstnanců a plánuje tento stav rozšířit o 25 %.

V rámci dlouhodobého strategického cíle proběhla modernizace výrobní haly, díky které se zvýší množství vyrobených výrobků v nové hale a také se usnadní práce zaměstnanců.

V době covidu společnost musela změnit svoji strategii a přestat plánovat na dobu delší než jeden rok. Během pandemie se společnost potýkala s novými doposud neznámými problémy, z nichž první problém začal se zákazem vývozu výrobků do zahraničí. Majitel společnosti nechtěl přijít o své zkušené zaměstnance z důvodu ukončení výroby části stáčených chemických látek, které se expedovaly do zahraničí. Společnost se tedy snažila pomocí obchodních zástupců najít nové odběratele v České republice a také nabídnout a rozšířit portfolio výrobků u stávajících odběratelů. Nejlepším řešením, ke kterému společnost dospěla, byla výroba dezinfekcí. Společnost obdržela certifikát platný do 30. dubna 2020 od vlády na základě schválení Ministerstvem zdravotnictví a Ministerstvem zemědělství. Společnost po dobu covidu tak mohla vyrábět dezinfekci s názvem Anti-Covid, kterou následně distribuovala po celé České republice. Dalším problémem, se kterým se společnost potýká, je výpadek dodavatele skleněných lahví, který kvůli drahým nákladům na udržení výrobního provozu, ukončil svoji činnost.

Společnost se v současné době snaží proniknout na zahraniční trh, konkrétně do Francie. Zástupci společnosti se účastní každoročně zahraničního veletrhu v Německu a všimli si, že francouzský zákazník má zájem o výrobu chemikálií, které společnost nabízí. Na základě těchto poznatků se společnost rozhodla vybudovat kamennou prodejnu ve Francii, kde bude prodávat své výrobky pod českou značkou.

Společnost má zkušenosti s vývozem výrobků do zemí Evropské Unie například do Německa či Švédska. Německo patří mezi dlouhodobé odběratele společnosti, ale výrobky se na tamějším trhu neprodávají pod českou značkou. Pracovníci společnosti se zaměřili také na průzkum trhu ve Francii. Společnost nyní jedná se zástupci francouzských obchodníků a hledá nové potenciální zahraniční odběratele.

Společnost usiluje také o vstup na trh mimo Evropskou Unii. Má již zkušenosti s vývozem vysoce speciálních chemikálií do Švédska, o nichž se dozvěděly americké firmy, které od společnosti nyní odebírají tyto výrobky napřímo. Společnost plánuje rozšířit nabídku pro americké firmy a také oslovuje obchodní zástupce například z Indie za účelem navštívení a prohlídky provozovny.

Do budoucna společnost přemýšlí o nové strategii. Krátkodobým plánem je zvýšení obrátu společnosti na úroveň 200 milionů. Tento cíl chtějí naplnit pomocí výše zmíněných objemů exportů. Střednědobým a dlouhodobým plánem jsou energetické úspory a celá změny struktury vytápění. Společnost chce nahradit plyn za tepelná čerpadla a časem plánují využívat i fotovoltaiky.



## 5 ANALÝZA DOPADŮ VIROVÝCH RESPIRAČNÍCH ONEMOCNĚNÍ NA KONKRÉTNÍ PODNIK

Proces řízení se skládá z pěti pilířů, který je popsán v druhé kapitole 2.2 Proces řízení. Základním předpokladem identifikace rizik je zjištění stavu již minulého. V této části jsou použity dvě metody pro identifikaci rizik, a to finanční analýza a řízený rozhovor. Obě metody jsou vypracovány a konzultovány s ředitelem společnosti. Součástí finanční analýzy je zhodnocení ekonomické situace před a během pandemie COVID-19. Řízený rozhovor byl strukturován pomocí dotazníku v příloze a je rozdělen na šest částí, které shrnují dopady virových respiračních onemocnění v podniku.

### 5.1 Vliv pandemie COVID-19 na hospodaření podniku s využitím metody finanční analýzy

K vypracování finanční analýzy byla použita sekundární data získaná z účetních výkazů, která jsou veřejně dostupná na internetových stránkách justice.cz. Veškeré použité vzorce jsou popsány v podkapitole 2.2.1 Identifikace rizika.

#### 5.1.1 Analýza likvidity

V tabulce č. 1 lze vidět vypočítané ukazatele likvidity, jejich grafické znázornění a potřebná data k výpočtu.

Tabulka č. 1 Ukazatele likvidity

Položka	ROK				
	2017	2018	2019	2020	2021
oběžná aktiva	53 328	46 910	49 398	54 934	64 573
zásoby	25 478	24 365	23 875	27 180	23 571
finanční majetek	7 737	3 980	5 318	11 071	18 628
krátkodobé závazky	17 246	12 946	26 187	22 466	31 021
krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
<b>běžná likvidita</b>	<b>3,09</b>	<b>3,62</b>	<b>1,89</b>	<b>2,45</b>	<b>2,08</b>
<b>pohotová likvidita</b>	<b>1,61</b>	<b>1,74</b>	<b>0,97</b>	<b>1,24</b>	<b>1,32</b>
<b>okamžitá likvidita</b>	<b>0,45</b>	<b>0,31</b>	<b>0,20</b>	<b>0,49</b>	<b>0,60</b>

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů

Tabulka č.1 zachycuje vypočítané hodnoty likvidity. Tyto hodnoty nám pomohou k odhalení platební schopnosti podniku. Je to jedna z nejdůležitějších podmínek, pokud chce podnik úspěšně existovat a dále se rozrůstat. V případě, že by ukazatele likvidity odhalily závažný problém s platební schopností podniku, hrozil by podniku bankrot. Všechny tři ukazatele mají nastavené hranice, které se považují za doporučené. Jejich překročením se nemusí podnik obávat blížící se hrozby.

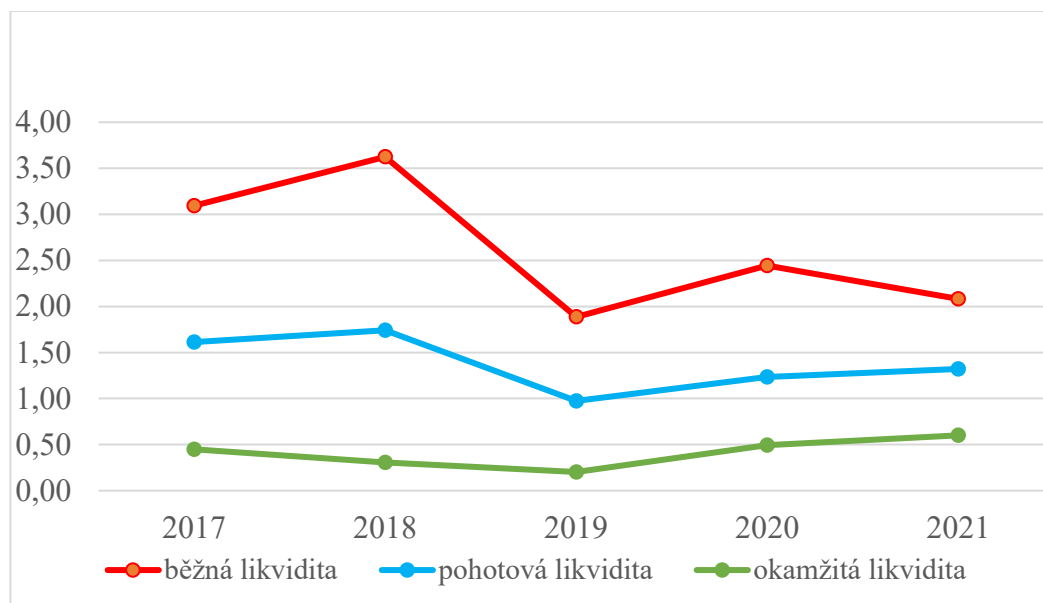
Běžná likvidita splňuje doporučené rozmezí 1,5–2,5. V roce 2018 a 2017 společnost překročila tuto hranici, protože zadržovala vysoká oběžná aktiva a vlastnila nízké krátkodobé závazky. Během pandemie COVID-19 se zvýšila oběžná aktiva a krátkodobé finance díky modernizaci výrobní haly.

Pohotová likvidita se pohybuje v intervalu mezi 1–2 kromě roku 2019. V tomto roce se hodnota dostala pod hranici 1. Nedosáhnutí spodní meze hranice by pro podnik znamenalo, že na pokrytí veškerých svých závazků je potřeba prodat poměrnou část zásob.

Interval pro okamžitou likviditu v České republice se uvádí podle literatury v rozmezí 0,6–0,2. Hodnoty 0,2 dosáhla společnost v roce 2019. Tato hodnota je sice považována za kritickou, ale nemusí znamenat okamžité finanční problémy.

Ukazatele likvidity jsou ovlivněny modernizací haly, která proběhla před pandemií COVID-19. Společnost dlouho plánovala přestavbu a modernizaci jako součást své dlouhodobé strategie, která má nejen zvýšit obrát a prodej. Společnost nakoupila nové stroje a vybavení (novou automatizovanou linku, nové kohoutky na stáčení chemických látek, moderní ventilátory, nové kontejnery na likvidaci nebezpečného odpadu) a zároveň prošla rekonstrukcí celá hala. Díky nové moderní hale stoupl společnosti oběžný majetek a zároveň se v roce 2020 zvýšily také zásoby na skladě na svoji maximální hodnotu. K tomuto přispěla pandemie COVID-19, kdy společnost kvůli zákazu nesměla vyvážet zboží do zahraničí. Zaměstnanci během pandemie doplňovali zásoby na sklad, protože většina zakázek byla pozastavena. Pro společnost nastalá situace znamenala ohrožení dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Jelikož společnost pracuje s chemickými látkami, které podléhají přísným zákonům o likvidaci, nesmí mít vysoké zásoby na skladě. Díky nové lince se začalo více chemikálií stáčet a distribuovat do malých balení a tím také vzrostly pohledávky.



**Graf 1** Vývoj ukazatele likvidity

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů

Graf č.1 zobrazuje vypočítané ukazatele likvidity. Osa x znázorňuje počet let, a to od roku 2017 do roku 2021.

### 5.1.2 Analýza rentability

Vypočítané vybrané ukazatele rentability jsou znázorněné v přehledné tabulce č. 2 a následně je vytvořen graf.

**Tabulka č. 2** Ukazatele rentability

Položka	V LETECH				
	2017	2018	2019	2020	2021
EBIT	5 505	2 570	3 199	14 433	15 021
Aktiva	59 451	57 467	69 902	74 499	85 248
Čistý zisk (EAT)	3 942	1 871	2 207	11 365	11 252
Vlastní kapitál	59 451	44 024	43 231	51 596	53 836
Dlouhodobý kapitál	59 451	44 024	43 231	51 596	53 836
Tržby	114 734	107 077	112 637	130 443	142 830
<b>Rentabilita tržeb</b>	<b>3 %</b>	<b>2 %</b>	<b>2 %</b>	<b>9 %</b>	<b>8 %</b>
<b>Rentabilita celkového kapitálu</b>	<b>9 %</b>	<b>4 %</b>	<b>5 %</b>	<b>19 %</b>	<b>18 %</b>
<b>Rentabilita investovaného kapitálu</b>	<b>9 %</b>	<b>6 %</b>	<b>7 %</b>	<b>28 %</b>	<b>28 %</b>
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	<b>7 %</b>	<b>4 %</b>	<b>5 %</b>	<b>22 %</b>	<b>21 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů

Z tabulky č. 2 je patrné, že rentabilita tržeb se od roku 2019 zvýšila o 7 %, jelikož podíl na čistém zisku se zpětinasobil. K tomu přispěla modernizace haly a zvýšení tržeb společnosti. V letech 2018 a 2017, před pandemií, se společnost potýkala s nedostatkem personálu a řešila personální krizi. Společnosti chyběli skladníci a také adjustační pracovníci, které stáčí chemikálie z velkého do menšího balení, následně zboží označí etiketou a připraví na paletu, která se odveze do skladu. Ze skladu se pak zboží vyskladní a vyexpeduje. Prudký růst tržeb však zarazila pandemie COVID-19, kdy nebylo možné vyvážet na zahraniční trh. Společnost ovšem reagovala velice rychle na výpadek objednávek, které měly být určeny k exportu.

Během pandemie v roce 2021 došlo k nepatrnému poklesu tržeb a čistého zisku. Společnost v době pandemie zažádala o udělení licence na výrobu dezinfekčních přípravků, které následně distribuovala po celé České republice. Díky této licenci společnost využila i stávající zaměstnance, kterým mohla zajistit práci po dobu covidové pandemie. Nemuselo tak dojít k propouštění zaměstnanců z důvodu nedostatku práce a zvyšujícím se nákladům společnosti. Podnik v tomto roce najímal i brigádníky, kteří pomáhali stáčet a balit dezinfekce.

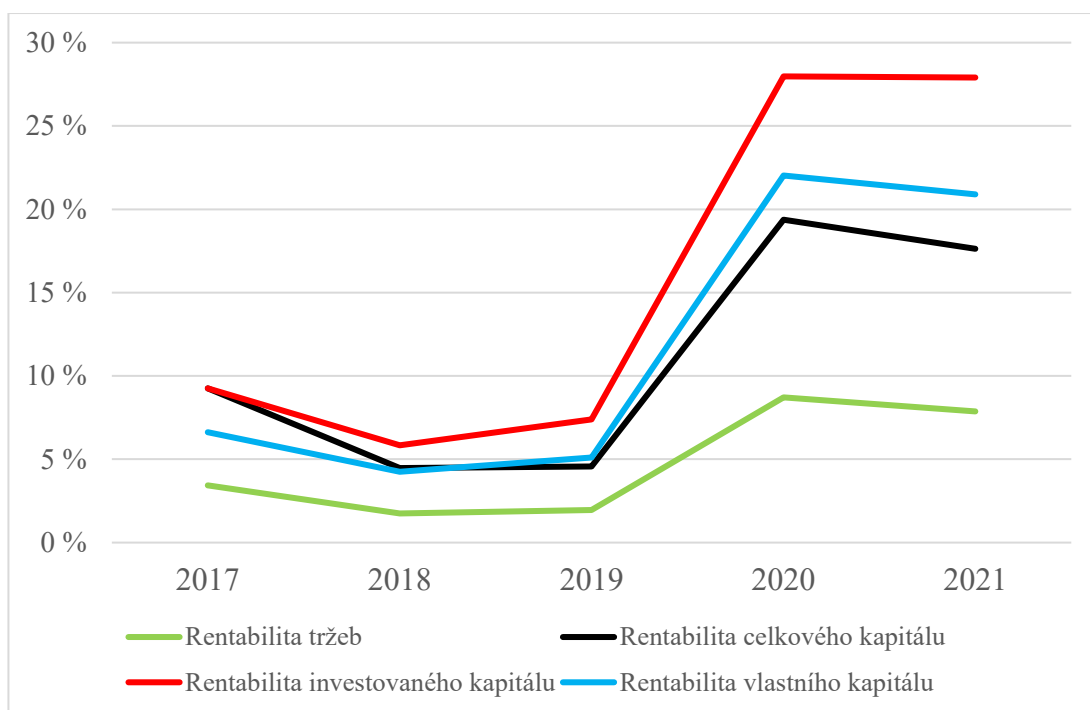
U společnosti se předpokládá, že dojde k poklesu tržeb pro rok 2021. V následujícím roce společnost řeší otázku výpadku dodavatelů, kteří kvůli pandemii ukončili svoji činnost. Ukazatel rentability tudíž poklesne, protože se společnost vypořádává s problémem ohledně italského dodavatele skleněných průhledných lahví, který končí výrobu kvůli nákladným energiím. Společnost proto hledá nějakého nového dodavatele těchto skleněných

lahví. Substituty v podobě plastu či hliníku nepřichází v úvahu, neboť látka, která se stáčí do těchto skleněných lahví, reaguje a rozežírání tyto druhy materiálů, a proto musí být lahve ze skla.

Rentabilita celkového kapitálu se také od roku 2019 zvýšila z 9 % na 19 %. Tento ukazatel poměřuje výkonnost podniku pomocí hodnoty EBIT. Hodnota EBIT je očištěna od faktoru zadlužení a daňové zátěže společnosti, proto ji lze použít, když nechceme ovlivnit výkonnost podniku. Společnost od roku 2019 efektivněji využívá svá aktiva, protože hodnota celkového kapitálu je vyšší než v ostatních letech.

Rentabilita investovaného kapitálu má rostoucí tendenci. Dlouhodobý kapitál vzrostl od roku 2019 díky modernizaci a rekonstrukci výrobní haly. V předchozích letech se pohyboval v rozmezí 40–44 tisíc, kromě roku 2017, kdy dosáhl nejvyšších hodnot.

Rentabilita vlastního kapitálu odráží skutečnost, jak společnost hospodaří a rozvíjí vlastní kapitál. Ukazatel má rostoucí tendenci. Za jeho růstem spočívá v nabytí investic do společnosti, díky nimž se rozmnožil dlouhodobý majetek. Nárůst tohoto ukazatele znamená také růst výsledku hospodaření.



**Graf 2** Vývoj ukazatele rentability

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů

Graf č. 2 přehledně znázorňuje vypočítané ukazatele likvidity od roku 2017 do roku 2021.

### 5.1.3 Analýza zadluženosti a úrokového krytí

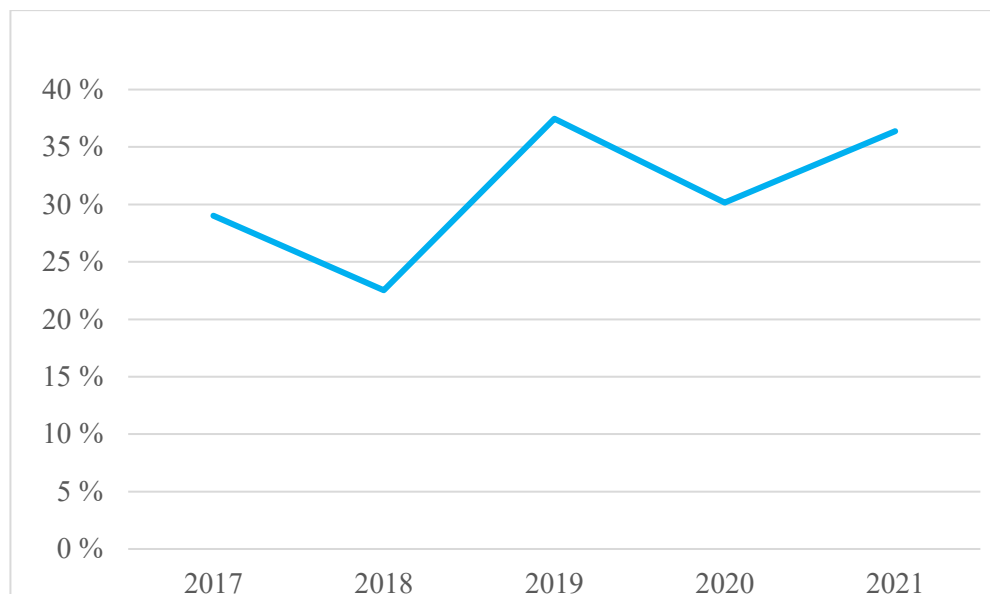
Tabulka č. 3 Ukazatel zadluženosti a úrokového krytí

Položka	ROK				
	2017	2018	2019	2020	2021
Cizí kapitál	17 246	12 946	26 187	22 467	31 021
Aktiva	59 451	57 467	69 902	74 499	85 248
EBIT	5 505	2 570	3 199	14 433	15 021
Placené úroky	35	12	391	363	785
<b>Zadluženost</b>	<b>29 %</b>	<b>23 %</b>	<b>37 %</b>	<b>30 %</b>	<b>36 %</b>
<b>Úrokové krytí</b>	<b>157,2857</b>	<b>214,1667</b>	<b>8,181586</b>	<b>39,7603306</b>	<b>19,135032</b>

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů

V tabulce č. 3 jsou hodnoty zadluženosti a úrokového krytí. Z tabulky můžeme vyčíst, v jaké míře podnik používá cizí kapitál k profinancování své podnikatelské činnosti. Obecně platí, že čím vyšší zadluženost, tím je vyšší riziko nesplácení ze strany podniku, ovšem tento ukazatel je nutno posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností společnosti a rozložením cizího kapitálu. Může se stát, že podnik dosahuje vysoké zadluženosti právě proto, že dosahuje vysokých zisků.

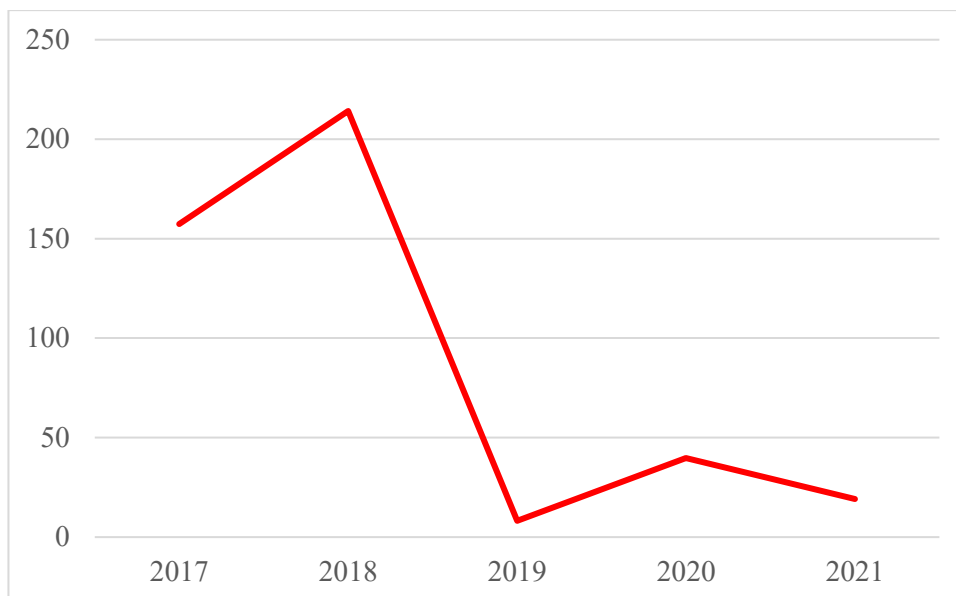
Literatura uvádí za doporučené rozmezí interval 40–60 %. Tuto hranici společnost nepřekročila ani v jednom sledovaném období. Nejvyšších hodnot dosahovala v roce 2019 z důvodu vysokých hodnot aktiv a cizího kapitálu. Tento dočasný růst zadluženosti přispěl ve společnosti ke zvýšení celkové rentability kapitálu díky pákovému efektu. Společnost navýšila jak cizí zdroje k renovaci a modernizaci výrobní haly tak krátkodobé závazky vůči úvěrovým institucím, protože tyto závazky představují méně rizikový zdroj financování.



**Graf 3** Vývoj ukazatele zadluženosti

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů

Aby společnost zjistila, zda je pro ni dluhové zatížení únosné, může aplikovat metodu úrokového krytí. Nejvyšší hodnoty 214,2 dosáhla v roce 2018. Do té doby společnost více preferovala vlastní kapitál pro financování běžné činnosti hospodaření. Jelikož jsou všechny hodnoty vyšší než jedna, znamená to, že společnost stále preferuje vlastní kapitál před cizím, ale od roku 2019 nastala změna. V roce 2019 přehodnotila společnost své preference a rozhodla se financovat provozní činnost podniku také cizím kapitálem. K tomuto rozhodnutí přispěla i pandemie COVID-19.



**Graf 4** Vývoj ukazatele úrokového krytí

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů

### **Vyhodnocení finanční analýzy**

Pomocí zpracované finanční analýzy jsme narazili na několik důležitých faktorů, které ovlivní strategické řízení v podniku. Vlivem pandemie COVID-19 se společnost potýkala s problémem vývozu výrobků do zahraničí. S jeho výpadkem se snížila hodnota pohledávek. S tímto problémem jsou spojeny také výpovědní lhůty a penále. Se snížením pohledávek se snížily závazky z obchodních vztahů. Během pandemie se naopak zvýšily společnosti závazky vůči zaměstnancům a vůči státu. Společnost se potýkala nejen s vysokou nemocností v době covidu, která se podle odhadů zvedla o 154 %, ale i s prostoji ve výrobě, když zaměstnanci chyběli v práci. Společnost čerpala dotace na nákup antigenních testů pro zaměstnance k samotestování a také nakoupila další ochranné pomůcky, dbala i na zvýšenou hygienu. Udělala maximum pro zajištění bezpečného pracoviště.

Do výrobních hal a kanceláří investovala a nakoupila přístroj, který pomocí ultrafialového světla dezinfikuje místnost od veškerých virů. K profinancování podnikatelské činnosti se téměř vyčerpaly kapitálové fondy tvořené ze zisku během pandemie COVID-19.



Společnost řešila výpadek vývozu do zahraničí hledáním nových odbytových míst po České republice. Požádala o povolení stáčet dezinfekční roztoky, které následně distribuovala po celé České republice. Společnost využila toto řešení jako krátkodobé řešení nastalé krize výpadku vývozu. Zaměstnanci stáčeli především dezinfekce a zakázková výroba byla pozastavena, avšak v malém nepravidelném množství mohla společnost nadále vyvážet. Pokud by tento výpadek trval déle, podnik by se dostal do mnohem větších problémů nejen kvůli výpadku vývozu, ale také kvůli nedostatku materiálu, který dováží nejen z tuzemska ale také ze zahraničí.

Po skončení pandemie se vyskytl problém s dlouholetým dodavatelem skleněných lahví, který oznámil ukončení činnosti kvůli energetické krizi.

## **5.2 Vliv pandemie COVID-19 na strategické krizové řízení konkrétního podniku s využitím metody řízeného rozvoru s ředitelem společnosti**

Řízený rozhovor je další metodou používanou k identifikaci rizik. Blíže popsána je v podkapitole 2.2.1 Identifikace rizika. Níže se kapitola zaměřuje na vybrané otázky a odpovědi řízeného rozhovoru, který je cele obsažen v příloze.

### **5.2.1 ČÁST I. Evidence nemocnosti zaměstnanců v organizaci**

**Otázka č. 1.** Provádíte analýzu nemocnosti zaměstnanců v organizaci?

Společnost neprovádí analýzu nemocnosti zaměstnanců v organizaci.

**Otázka č. 2.** O kolik procent se nemocnost zaměstnanců zvýšila oproti roku 2019 v následujících letech?

Ředitel společnosti odhaduje snížení nemocnosti o 8 % pro následující rok 2020. Bohužel v roce 2021 se nemocnost zvýšila zhruba o 154 %, částečně kvůli pandemii COVID-19.

## 5.2.2 ČÁST II. Organizační opatření při zvýšené nemocnosti zaměstnanců

**Otázky č. 5 a 7.** Která konkrétní uvedená opatření zavádí společnost při zvýšení nemocnosti zaměstnanců? A která z uvedených opatření organizace využila během pandemie COVID-19? V následující tabulce č. 4 jsou uvedeny konkrétní opatření, která společnost využívá před pandemií a která využila v době pandemie COVID-19.

**Tabulka č. 4** Zaváděná opatření při zvýšené nemocnosti u zaměstnanců

Konkrétní opatření	Běžná opatření	Opatření během pandemie
1. Horizontální mobilita	1	1
2. Zavedení či úprava směnnosti	2	2
3. Home office	1	1
4. Reorganizace práce	1	1
5. Sdílené pracovní místo	2	2
6. Brigádníci	1	1
7. Měření teploty zaměstnanců před vstupem na pracoviště	2	1
8. Požadavek negativního testu na respirační onemocnění u zaměstnanců	2	1
9. Požadavek očkování proti respiračnímu onemocnění u zaměstnanců	2	2

\*1 = ANO

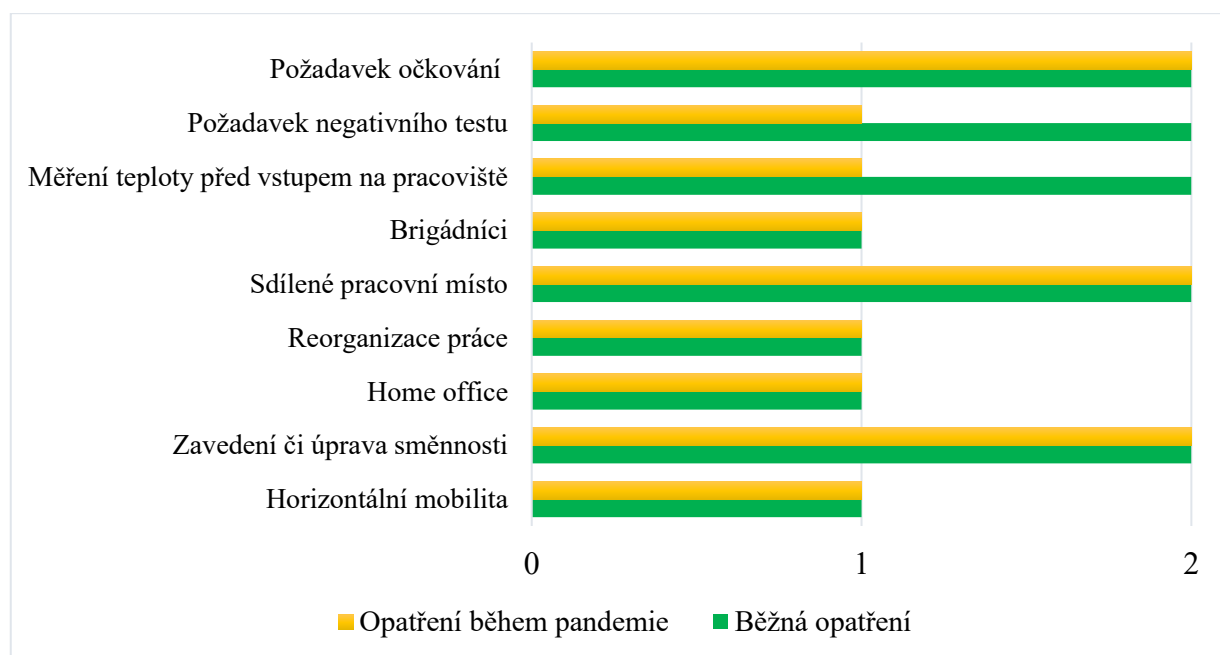
Zdroj: Zpracování vlastní dle dotazníkového šetření

\*\* 2 = NE

V tabulce č. 4 jsou zaznamenány opatření, která organizace využívala při zvýšené nemocnosti zaměstnanců. Společnost využívala výše uvedená opatření ze 44 %. Před vypuknutím pandemie COVID-19 nejvíce využívala tyto organizační opatření, která jsou uvedena ve sloupci „Běžná opatření“. Mezi ta zcela osvědčená opatření patří reorganizace práce a najmutí brigádníků. Částečně společnost poskytovala administrativním pracovníkům home office nebo se zaváděla horizontální mobilita. Vznik či úpravu směnnosti nelze vzhledem k činnosti podnikání realizovat stejně jako sdílené pracovní místo. Za důkaz zaměstnancova ukončení pracovní neschopnosti praktickým lékařem považovala společnost negativní test na respirační onemocnění.

Opatření, která společnost využívala během pandemie COVID-19, byla horizontální mobilita, home office nebo reorganizace práce. Zaměstnanci měli pevně vymezené přestávky na jídlo a pauzu v délce 30 minut. Mohli také chodit ve stálých skupinách do společných prostor organizace, byla zavedena norma, která určovala počet tří lidí v jeden čas v dané místnosti. Dalším opatřením bylo nabírání brigádníků nebo nově zavedení měření teploty zaměstnanců, které probíhalo každý den, před vstupem na pracoviště. Požadoval se též negativní antigenní test na COVID-19. Zaměstnanci byli povinni se dvakrát týdně testovat, a to každé pondělí a čtvrtek. Pokud se u zaměstnance vyskytl pozitivní antigenní test, byl zaměstnanec požádán o zopakování antigenního testu. Pokud pozitivita přetrvávala, byl zaměstnanec poslán na PCR test.

Tato opatření zohledňuje graf, na kterém je patrné, že sedmé a osmé opatření jsou zavedena nově.



\*1 = ANO

\*\* 2 = NE

**Graf 5** Zaváděná opatření před a během pandemie COVID-19

Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 8 a 9** Která preventivní opatření se ve Vaší společnosti aplikovala proti zvýšené nemocnosti zaměstnanců respiračními nemocemi před pandemií COVID-19? Která preventivní opatření se ve Vaší organizaci aplikují proti zvýšené nemocnosti zaměstnanců respiračními nemocemi po vypuknutí pandemie COVID-19?

**Tabulka č. 5** Aplikovaná preventivní opatření

Preventivní opatření	Před pandemií	Po pandemii
Sick days	2	2
Příspěvek zaměstnancům na vitamíny a léky	2	2
Příspěvky zaměstnancům na sportovní aktivity	2	2
Příspěvky zaměstnancům na wellness, lázeňské pobyty	2	2
Názorné pomůcky jako osvěta pro dodržování hygienických návyků	1	1
Intenzivní osvěta pro zaměstnance v době zvýšeného rizika viróz	1	1
Home office	2	1

\*1 = ANO

Zdroj: Zpracování vlastní dle dotazníkového šetření

\*\* 2 = NE

V tabulce č. 5 jsou shrnuty všechny varianty, které společnost buď aplikovala, či nepoužila, při boji proti zvýšené nemocnosti. Společnost používá proti zvýšené nemocnosti názorné pomůcky jako například osvěta pro dodržování hygienických návyků. Zaměstnanci měli k dispozici rukavice, antibakteriální mýdla, jednorázové ubrousky a dezinfekční prostředky. Po vypuknutí pandemie COVID-19 společnost zavedla na pracoviště stojany s dezinfekcemi a poskytla zaměstnancům roušky. Všichni zaměstnanci se zúčastnili povinného školení, jehož součástí byla pro ně nejen osvěta v době zvýšené nemocnosti, ale i protipožární ochrana a základy první pomoci. Společnost velice dbá na bezpečnost práce a vyžaduje její dodržování i po zaměstnancích, a tak poskytuje zaměstnancům ochranné pomůcky. Po vypuknutí pandemie společnost umožnila administrativním pracovníkům využívat home office. Podnik později pořídil také přístroj na dezinfikování místnosti pomocí ultrafialového světla.

**Otázka č. 10** Využíváte při vytváření preventivních opatření konzultaci lékařů či jiných odborníků?

Společnost využívá konzultace v oblasti preventivních opatření s lékaři či jinými odborníky.

**Otázka č. 11 a 12** Stává se, že zaměstnanci dochází na pracoviště nemocní? Přijímáte nějaká opatření, aby zaměstnanci nechodili nemocní do práce?

Ve společnosti se stává, že zaměstnanci docházejí na pracoviště nemocní. Tyto případy by vyřešilo poskytování sick days zaměstnancům. Značně by se zlepšila situace ohledně příležitostných příchodů nemocných na pracoviště. Společnost během pandemie zavedla několik osvědčených opatření, jako je měření teploty, osvěta o šíření viróz a očkování, aby nedocházelo k šíření nemocí na pracovištích.

### 5.2.3 ČÁST III. Ekonomika nemocnosti zaměstnanců

**Otázka č. 13** Která organizační opatření uvedená v otázce č. 6 považujete z hlediska výše nákladů pro Vaši organizaci za nejvýhodnější?

**Tabulka č. 6** Nákladovost jednotlivých opatření

Konkrétní opatření	Nákladovost
1. Horizontální mobilita	1
2. Zavedení či úprava směnnosti	-
3. Home office	2
4. Reorganizace práce	1
5. Sdílené pracovní místo	-
6. Brigádníci	3
7. Měření teploty zaměstnanců před vstupem na pracoviště	2
8. Požadavek negativního testu na respirační onemocnění u zaměstnanců	3
9. Požadavek očkování proti respiračnímu onemocnění u zaměstnanců	-

\*1 = není nákladné

Zdroj: Zpracování vlastní dle dotazníkového šetření

\*\*2 = více nákladné

\*\*\*3 = značně nákladné

Z tabulky č. 6 je patrné, že nejvíce nákladné opatření je pro firmu nájem brigádníků a zajištění antigenních testů, které poskytovali zaměstnancům k testování. Brigádníci byli využíváni v době největšího vzrůstu nemocných zaměstnanců. Brigádníky společnost využila také při stáčení dezinfekčního přípravku Anti-Covid, na jehož výrobu a distribuci dostala společnost povolení od Ministerstva zdravotnictví. Méně nákladové pak bylo zavedení měření teploty před vstupem na pracoviště a home office. Mezi nenákladové položky patří horizontální mobilita či reorganizace práce.

**Otázka č. 18** Jaké celkové náklady na prevenci proti respiračnímu onemocnění zaměstnanců vynakládá Vaše organizace ročně?

Mimo nákladů na pandemii COVID-19 společnost vyšetřuje na prevenci částku ve výši 70 tis. Kč za rok. Příchodem pandemie se společnosti zvedly vynaložené náklady na prevenci a bezpečnostní opatření na 300 tis. Kč za rok.

**Otázka č. 19 a 20** Jaké procento nákladů na nemocného zaměstnance je Vaše organizace schopna ušetřit díky této prevenci? Přivítali byste nabídku možnosti využít systém preventivních opatření ke snížení nemocnosti Vašich pracovníků respiračními chorobami (a tedy i Vašich nákladů)?

Společnost nemá spočítáno, jaké procento nákladů na jednoho zaměstnance je schopna ušetřit díky prováděné prevenci. Uvítali bychom však možnost využít systém preventivních opatření ke snížení nemocnosti zaměstnanců respiračními chorobami. Rádi bychom porovnali nákladovost využití versus zavádění systému a zjistili případně, jaké úspory by tento systém pro podnik znamenal.

## 5.2.4 ČÁST IV. Sociální dopady nemocnosti zaměstnanců

**Otázka č. 21 a 22** Na jaké oblasti mělo dopad zvýšení nemocnosti zaměstnanců ve Vaší organizaci před pandemií a během ní?

**Tabulka č. 7** Přehled zasažených oblastí

Příklady uvedených oblastí	Před pandemií	Během pandemie
1. Pracovní výkon zaměstnanců	3	3
2. Mezilidské vztahy mezi pracovníky	3	2
3. Nálada na pracovišti (např. zvýšená míra kritičnosti vůči vedoucím pracovníkům)	3	2
4. Přepřacovanost zaměstnanců (vyhoření)	3	2
5. Pracovní kompetence zaměstnanců	3	2
6. Výzkum a vývoj	3	3

\*1 = ano, zcela určitě

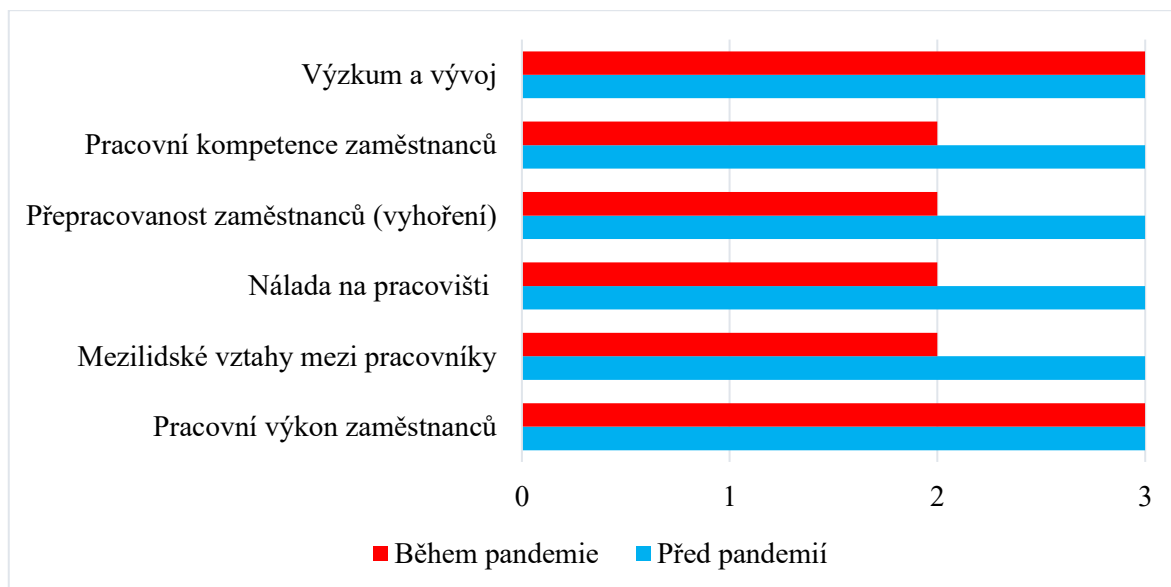
Zdroj: Zpracování vlastní dle dotazníkového šetření

\*\*2 = ano, částečně

\*\*\*3 = ne, nemělo

Ředitel společnosti vidí zhoršení ve čtyřech oblastech ze šesti. I když se pracovní výkon zaměstnanců nezměnil, bylo patrné, že jsou přepřacovaní a unavení. Společnost se potýkala s výpadky dodávek do zahraničí a zaměstnanci zaměstnaní ve výrobě mohli vyrábět pouze na sklad nebo se práce pozastavila úplně. Zhoršily se mezilidské vztahy mezi pracovníky, protože panovalo znepokojení z celé situace. Operativní management se zabýval otázkou nálady na pracovištích. Zaměstnanci se především obávali šíření nákazy v kolektivu, také řešili problematiku očkovaných a neočkovaných pracovníků. Společnost nevyhlašovala povinnost se očkovat, nicméně šířila osvětu o očkování a prevenci. Vzrostly nároky na pracovní kompetence jednotlivých zaměstnanců. Obchodní zástupci museli vyhledávat nová distribuční místa. Přepřacovanost pociťovali zaměstnanci v celé firmě, tedy nejenom ve výrobě, kde pomáhali se stáčením dezinfekcí, ale také ve středním a vrcholovém managementu.

Na grafu můžeme vidět červenou barvou oblastí, ve kterých došlo ke zhoršení. Čtyři hodnoty z šesti se zhoršily z úrovně tři na úroveň dva. Úroveň jedna označuje zcela zasažené oblasti, u kterých došlo ke zhoršení během pandemie. Úroveň dva označuje částečné zhoršení vyjmenovaných oblastí během pandemie. Na třetí úroveň neměla pandemie vliv.



\*1 = ano, zcela určitě

\*\*2 = ano, částečně

\*\*\*3 = ne, nemělo

**Graf 6** Přehled oblastí, ve kterých došlo ke zhoršení

Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 23** Myslíte si, že aplikace preventivních opatření proti respiračním nemocem u zaměstnanců ve Vaší organizaci má vliv na dobré jméno Vaší organizace?

Společnost se domnívá, že aplikace preventivních opatření, jak proti respiračním nemocem, tak preventivních opatření při ochraně práce, zlepšuje dobré jméno společnosti. Svých zaměstnanců si velice cení a hledí na jejich bezpečí.



### **5.2.5 ČÁST V. Využívání technologií**

**Otázka č. 26** Využívají Vaši zaměstnanci v rámci práce telefon nebo služební telefon poskytovaný zaměstnavatelem (tzn. „firemní“)?

Společnost umožňuje pracovníkům využívat vlastní i firemní mobilní telefony. Tento benefit mají pouze administrativní pracovníci, management firmy a obchodní zástupci. Mobilní telefony jsou vybaveny systémy Android nebo iOS. Telefony jsou moderní, dotykové s možností podpory instalace aplikací.

**Otázka č. 28** Pokud by bylo možné zaměstnancům poskytnout například jako benefit možnost vyhodnocování zdravotního stavu a kondice pomocí nových technologií, jakou formu by nejpravděpodobněji preferovali?

Ve společnosti by bylo možné využít mobilní aplikace a zařízení typu „fitness“ náramků nebo hodinek. Toto zařízení měří tepovou frekvenci, která se následně ukládá do mobilní aplikace. Ta získaná data vyhodnocuje a poskytuje kompletní rozbor, které na základě vyhodnocení upozorní na výkyvy z normálního stavu. Tato zařízení však nelze používat pro všechny zaměstnance. Je zde omezení pro část zaměstnanců, vzhledem k rozsahu látek, se kterými nakládají. Také jsou ve společnosti prostory, ve kterých je zakázáno používat elektronická zařízení z důvodu bezpečnosti práce.

## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÁ OPATŘENÍ

Dlouhodobé strategické řízení bylo ovlivněno pandemií COVID-19. Společnost musela pozastavit veškeré dlouhodobé plány a věnovat se momentálním problémům. Rozhodla se postupovat po etapách a její kroky řízení byly krátkodobého horizontu. Po zlepšení situace ve firmě se opět společnost rozhodla obnovit původní strategický plán a pokračovat v jeho naplnění.

Strategické řízení nejvíce ovlivnilo oblast ekonomickou, a to zejména finanční prostředky společnosti, dodavatelsko-odběratelské vztahy a nemocnost zaměstnanců. Další oblast, která ovlivnila strategické řízení, je oblast organizační. Společnost musela zavádět pracovní opatření na pracovištích. Pro společnost je zde velký potenciál, jak do budoucna se v této oblasti rozvíjet.

Nejméně se pak strategické řízení odrazilo v oblasti sociální a ve využitých technologiích. Pokud si chce společnost nadále udržet stávající zaměstnance, měla by s nimi více zapracovat na komunikaci. Co se týče oblasti využitých technologií, společnost sice nakoupila takové technologie, které přispěly k omezení šíření nemoci na pracovišti, z dlouhodobého hlediska však tyto technologie neovlivní nijak strategické řízení.

### 6.1 Vliv pandemie na strategické řízení v oblasti ekonomické

Výsledky finanční analýzy pomohly odhalit a identifikovat finanční zdraví podniku. Prokázalo se, že je společnost silná a že zvládla ustát covidovou krizi, která zasáhla celou ekonomiku. Ve společnosti proběhla rekonstrukce a modernizace výrobní haly, díky níž dokáže podnik urychlit svou výrobu.

Kvůli absenci manuálních zaměstnanců se společnost potýkala s personálním problémem. Ke zhoršení došlo také vlivem pandemie, kdy zaměstnanci byli nemocní a virus se nekontrolovatelně šířil. Tento problém se jim podařilo krátkodobě vyřešit formou brigádníků a prací na zkrácený úvazek. Dlouhodobě pracovníci však stále chybí. Společnost se musí více zaměřit na personální marketing, aby přilákala více zájemců o práci. Velkou roli v neúspěchu udržení si zaměstnanců hraje obsah práce, ale také absence atraktivních zaměstnaneckých benefitů.

Nabídka benefitů ze strany zaměstnavatele je malá a neuspokojivá. Ty totiž doposud obnášejí stravenkový paušál, home office, firemní vozidlo pro obchodní zástupce a firemní mobilní telefon. Bylo by vhodné rozšířit benefity o sick days nebo dovolenou nad zákonný nárok, jazykové či odborné kurzy nejen pro administrativní pracovníky, příspěvek na penzijní připojištění či nárok na hrazené masáže pro zaměstnance na nejnižších operativních úrovních.

Dále by bylo vhodné do nových hal instalovat kompaktní stroje vybavené různými technologiemi, které by byly samoobslužné. Tyto výrobní linky však nemohou být použity na všech pracovištích kvůli kontaktu s nebezpečnými látkami.

Společnost se také potýká s problémem udržení si zapracovaných a zkušených zaměstnanců na pozici skladníků. Podle ředitele společnosti zaměstnanci udávali nejčastější důvod odchodu bolest zad při práci s těžkými předměty. Skladníci ve společnosti mají k dispozici manipulační vozíky, ještěrky, vysokozdvizné vozíky a další stroje. Společnosti bychom mohli doporučit, aby vybavila tyto pracovníky bederními pásy, které pomáhají při zvedání těžkých věcí. Dále by bylo vhodné se zaměřit na průzkum trhu za účelem nákupu zdravotních pomůcek a zařadit je jako ochranný prostředek pro zaměstnance při práci.

Vlivem pandemie společnost vynaložila veškeré své úsilí na to, jak zamezit přístupu nemocným do práce, a tak nenakazit další zaměstnance. Rychlé a okamžité kroky podnikla v reorganizaci práce a horizontální mobilitě. Tyto kroky nejsou nijak nákladné a dají se dobře zavádět. Naopak značně drahé bylo pro společnost zajišťování antigenních testů, které byly poskytovány zaměstnancům k domácímu samotestování. Dále společnost také najímala brigádníky a vynaložila značné peněžní prostředky do prevence. Společnost si prošla dvěma vlnami nákazy, přičemž nakažení byli především pracovníci na nejnižším stupni operativního řízení. Pro zvýšení jejich bezpečnosti a zabránění šíření nákazy COVID-19 se společnost rozhodla pořídit přístroj na dezinfekci prostorů, který díky ultrafialovému světlu místnost zcela vyčistil. Další zavedené opatření bylo nošení respirátorů na pracovišti a vytvářely se skupiny pracovníků, které po celou dobu ohrožení pandemií pracovali společně. Tyto skupiny pracovníků měly rozpis, kdy a v kterou hodinu mají nárok čerpat pauzy. Toto opatření bylo zavedeno, aby se zabránilo šíření virů v kolektivu.

Náklady na vynaložené preventivní a bezpečnostní opatření se zvýšily na 300 tis. Kč za rok. Společnost by mohla využívat v rámci programu m-health chytré hodinky a pomocné aplikace, které sbírají data o zaměstnancích a vyhodnocují jejich zdravotní stav. Všechny tyto pomůcky by pomohly ušetřit náklad firmy z hlediska vysoké nemocnosti zaměstnanců.

Dalším problémem, který nastal v době pandemie, byl zákaz vývozu zboží do zahraničí. Obchodní zástupci dostali za úkol nalézt nová odbytiště v ČR. Společnost pracovala na analýze českého i zahraničního trhu. Vedení společnosti přišlo s rychlým řešením, které by však z dlouhodobého hlediska nebylo udržitelné. Společnost požádala o povolení vyrábět dezinfekce. Toto řešení pokrylo problém s výpadkem zisku z exportu a zaručilo zaměstnancům práci po celou dobu pandemie. Z dlouhodobého hlediska by se společnosti ovšem vyplatilo zaměřit se na tuzemský trh, zjistit jeho potřeby a přizpůsobit mu svou nabídku.

Kroky společnosti se nyní ubírají jiným směrem. Společnost jedná s obchodními zástupci v různých zemích a hledá nové odběratele. Pracuje se na analýze a podrobném popisu situace ve Francii, kde chce podnik vybudovat svoji kamennou prodejnu. Společnost má již zkušenosti s vývozem a prodejem do zahraničí. Díky moderní a nově rekonstruované hale bude podnik vyrábět více chemických látek a management už pracuje na plánu, kolik a jaký druh látek by se prodával na francouzském trhu.

Společnost nadále pracuje na analýze potenciálních odběratelů, zpracovává reporty a přehledy o látkách a jejich množství, které se mohou podle zákona distribuovat. Tyto kroky byly nicméně pozastaveny nejen vlivem pandemie COVID-19, kdy společnost mohla tvořit plány nejdéle na jeden rok, ale i z důvodu financování provozu a nákupu ochranných a preventivních prostředků pro zaměstnance.

## **6.2 Vliv pandemie na strategické řízení v oblasti organizační**

Oblast organizační ovlivnila způsob strategického plánování a zavádění konkrétních opatření do provozu. Vzhledem k činnosti podnikání nelze na pracovišti zavádět směnnost nebo upravovat pracovní dobu zaměstnancům. Společnosti se nejvíce osvědčilo opatření měření teploty a požadavku na negativní test respiračního onemocnění u zaměstnanců.

Pokud se společnost bude potýkat s další krizovou situací podobného typu, bylo by vhodné zavést sick days. Tento účinný nástroj používá řada firem. Ve společnosti dochází k tomu, že zaměstnanci dochází na pracoviště nemocní, avšak sick days by mohl tento problém vyřešit či eliminovat na minimum. Dalším preventivním opatřením, nad kterým by bylo vhodné se zamyslet, jsou příspěvky na vitamíny nebo sportovní aktivity. Pravidelný sport, stejně jako pravidelné saunování, zvyšuje odolnost a imunitu člověka vůči stresu a jakýmkoliv jiným virovým onemocněním. Společnost by proto mohla poskytovat zvýhodněné vstupy pro zaměstnance do wellness nebo nárok na rekreační lázeňské pobyty.

### **6.3 Vliv pandemie na strategické řízení v oblasti sociální**

Manažeri společnosti se potýkali s otázkami pracovní přepracovanosti a špatné nálady na pracovištích. Zaměstnanci se obávali šíření nákazy na pracovištích a často se báli pracovat v kolektivu. Oblast sociální neměla skoro žádný vliv na strategické řízení společnosti, jsou v ní ale velké nedostatky a jsou podceněny sociální dopady na řízení ve společnosti. V podniku se zhoršily mezilidské vztahy mezi pracovníky a nálada na pracovišti, jelikož se zaměstnanci obávali o svoje zdraví. Společnost by tedy měla v rámci preventivních programů a školení také uvažovat o setkání zaměstnanců s psychologem. V této těžké době byl vyvinut velký tlak na zaměstnance, kteří byli přepracovaní, což mohlo vést až k syndromu vyhoření.

Společnost by měla v těchto krizových situacích více komunikovat se svými zaměstnanci. Ujistit je, že jedině společně tuto krizi překonají. Sdílet zaměstnancům vyhlídky společnosti a upozornit je i na negativní dopady, které může doba na podnik mít.

### **6.4 Vliv pandemie na strategické řízení v oblasti využívání technologií**

První a zásadní krok k ovlivnění strategie byla modernizace a rekonstrukce výrobní haly. Pokud se společnost potýkala s dlouhodobým problémem nemocnosti zaměstnanců, další návrh na minimalizaci ušlého zisku je modernizace stávající technologie, jakou jsou například již zmíněné samoobslužné výrobní linky či modernizace stávajících operačních systémů.

Společnost dále nakoupila a obstarala technologie, které pomohly k omezení šíření nemoci mezi zaměstnanci. Další technologie by mohly zahrnovat chytré „fitness“ náramky či hodinky. Získaná data z těchto zařízení se posílají do aplikace, která průběžně monitoruje nositele. Tyto aplikace dokáží rozpoznat první příznaky nemoci a oznámit je uživateli. Společnost by touto technologií mohla vybavit část svých zaměstnanců. Převážně by se jednalo o administrativní a vedoucí pracovníky, ale také o část zaměstnanců, kteří se nacházejí na operativní úrovni řízení.

Využívání těchto technologií ve společnosti přispívá také ke kontrole nemoci zaměstnanců a pozorování šíření virových respiračních onemocnění. Pomocí těchto chytrých hodinek a aplikací lze poměrně snadno zjistit, kolik potenciálních zaměstnanců se setkalo s nakaženým jedincem.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce je zjištění dopadů virových respiračních onemocnění na strategické řízení podniku v oblasti organizační, sociální a ekonomické, dále návrhy na minimalizaci těchto dopadů. Pomocí finanční analýzy a řízeného rozhovoru autorka zjišťovala potřebná data k analýze.

V prvních třech kapitolách se diplomová práce zabývá základními teoretickými poznatky k danému tématu. Nejprve jsou uvedeny definice vybraných pojmů v oblasti strategického, krizového managementu a metod měření nemoci.

Ve čtvrté kapitole je charakterizována společnost. Jsou zde uvedeny základní informace o společnosti i její strategie a kroky řízení v době před a po pandemii COVID-19. Další kapitola je věnována dopadům virových respiračních onemocnění na konkrétní podnik. Výsledky provedené metodou finanční analýzy ukázaly, že v době pandemie COVID-19 došlo ke zvýšení nákladů společnosti spojených se zaměstnanci. Společnost zaváděla různá opatření od nejsnadnějších po nejnáročnější. Nejméně nákladná opatření jsou horizontální mobilita a reorganizace práce. Nejvíce nákladné opatření byly výdaje vynaložené na brigádníky a zajištění samotestovacích sad a dalších bezpečnostních prostředků.

Společnost bojovala s vysokou nemocností zaměstnanců a musela se zaměřit na eliminaci nákazy na pracovišti. Tyto kroky nejvíce ovlivnily ekonomickou oblast řízení podniku. Společnosti se zvedly náklady zhruba o 154 % kvůli vysoké nemocnosti. Také se potýkala s výpadkem vývozu do zahraničí a problémem ukončení činnosti jediného dodavatele skleněných lahví. Dále se autorka zabývala nemocností zaměstnanců v dalších oblastech, které by měly vliv na strategické řízení společnosti. Dlouhodobé nemoci by společnost mohla předejít zavedením sick day nebo používání umělé inteligence či využití aplikace mHealth. Dalším opatření, které by zvýšilo obranyschopnost zaměstnanců je příspěvek na vitamíny či placené pobyty v lázních nebo příspěvek na sportovní aktivity.

Poslední kapitola je věnována návrhům a opatřením v oblasti ekonomické, sociální a organizační.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
- [2] CARREL, Philippe. *The handbook of risk management: implementing a post-crisis corporate culture*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Canada: Wiley finance series, 2012. ISBN 978-0-470-66179-6.
- [3] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. Monografie. ISBN 978-80-244-2963-2.
- [4] Evropský informační portál o očkování [online]. 2021 [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://vaccination-info.eu/cs/informacni-listy-o-onemocnenich/covid-19>
- [5] FINLORD: *Sněmovna financí* [online]. 2022 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://finlord.cz/2022/04/globalni-vydaje-zdravotnictvi-rychle-rostou/>
- [6] GAURAV, Vishal a Chander GROVER. "COVID" terminology in dermatology. *Indian Journal of Dermatology* [online]. 2021, 66(6) [cit. 2022-11-21]. ISSN 0019-5154. Dostupné z: doi:10.4103/ijd.IJD\_472\_21
- [7] GÖPFERTO VÁ, Dana, Petr PAZDIORA a Jana DÁŇOVÁ. *Epidemiologie: obecná a speciální epidemiologie infekčních nemocí. 2., přeprac. vyd.* Praha: Karolinum, 2013. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 978-80-246-2223-1.
- [8] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd.* Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [9] GRÜN W ALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [10] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele*. Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 80-247-1389-6.
- [11] IMROBINGOOD.COM [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://imrobingood.com/2-what-is-a-smart-goal#:~:text=SMART%20c%3%ADl%20slou%20C%5%BE%20jako%20pom%20C%5%AFcka%20pro%20stanoven%20C%5%AD%20c%3%ADle.,%20C%5%BA%20a%20z%20C%5%BD%20C%5%A1il%20C%5%A1ance%20na%20dosa%20C%5%BEen%20C%5%AD%20va%20C%5%A1eho%20C%5%ADle.>



- [12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [13] KASTELEYN, Marise J., Anke VERSLUIS, Petra VAN PEET, et al. SERIES: eHealth in primary care. Part 5. *European Journal of General Practice* [online]. 2021, 27(1), 248-256 [cit. 2022-12-09]. ISSN 1381-4788. Dostupné z: doi:10.1080/13814788.2021.1962845
- [14] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- [15] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [16] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [17] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde Praha, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [18] LEE, Alice C., John C. LEE a Cheng F. LEE. *Financial analysis, planning & forecasting: theory and application*. 2nd ed. Singapore: World Scientific, c2009. ISBN 978-981-270-608-9.
- [19] *ManagementMania* [online]. 2015 [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>
- [20] MCGUIRE, Maura, Daiana IUGA, Ericles Andrei BELLEI, Danieli TEFILI, Lynn MCCLEARY, Ana Luisa Sant'Anna ALVES a Ana Carolina Bertoletti DE MARCHI. Adherence and health care costs: a non-randomized clinical trial. *Risk Management and Healthcare Policy* [online]. 2021, 9 [cit. 2022-12-09]. ISSN 1179-1594. Dostupné z: doi:10.2147/RMHP.S19801
- [21] Ministerstvo zdravotnictví České republiky [online]. [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>
- [22] MÜLLER, Roland, Andreas WITTMER a Christopher DRAX, ed. *Aviation risk and safety management: methods and applications in aviation organizations*. Cham, Switzerland: Springer Science+Business Media, 2014. Management for professionals. ISBN 978-3-319-02779-1.
- [23] NÁRODNÍ PLÁN ROZVOJE eHEALTH. In: ICTUnie [online]. [cit. 2022-12-09]. Dostupné z: [http://www.ictu.cz/fileadmin/user\\_upload/documents/Pozicni\\_dokumenty/Narodni\\_plan\\_rozvoje\\_eHealth.pdf](http://www.ictu.cz/fileadmin/user_upload/documents/Pozicni_dokumenty/Narodni_plan_rozvoje_eHealth.pdf)

- [24] Národní zdravotnický informační portál [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR a Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2022 [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/rejstrikovy-pojem/4110>
- [25] PENTA: Chemicals unlimited [online]. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.pentachemicals.eu/o-nas>
- [26] Podniková směrnice, Penta s. r. o., 2022 PDF soubor
- [27] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3124-2.
- [28] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [29] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [30] 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.
- [31] TechTarget [online]. [cit. 2022-12-09]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchhealthit/definition/mHealth>
- [32] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [33] *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=717849>
- [34] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [35] VOLPI, Simiane Salete, Daiana BIDUSKI, Ericles Andrei BELLEI, Danieli TEFILI, Lynn MCCLEARY, Ana Luisa Sant'Anna ALVES a Ana Carolina Bertoletti DE MARCHI. Using a mobile health app to improve patients' adherence to hypertension treatment: a non-randomized clinical trial. PeerJ [online]. 2021, 9 [cit. 2022-12-09]. ISSN 2167-8359. Dostupné z: doi:10.7717/peerj.11491
- [36] Zdraví.euro.cz [online]. 2010 [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://zdravi.euro.cz/clanek/priloha-pacientske-listy/respiracni-onemocneni-450002i>
- [37] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-3156-8.

## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Ekonomicko-sociální dopady respiračních onemocnění na soukromé organizace a organizace veřejné správy .....	71
---	----

## Příloha A – Ekonomicko-sociální dopady respiračních onemocnění na soukromé organizace a organizace veřejné správy

### **Ekonomicko-sociální dopady respiračních onemocnění na soukromé organizace a organizace veřejné správy**

Vážená paní, Vážený pane,

žádáme Vás o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zmapovat situaci v problematice dopadů virových respiračních onemocnění na soukromé organizace a organizace veřejné správy. Dotazník jsme připravili ve spolupráci s firmou Principal engineering s.r.o.

Výsledky dotazníku budou sloužit jako podkladový materiál pro tvorbu prediktivního modelu závislosti intenzity a rozsahu ochrany před respiračními chorobami v podmínkách malých, středních a velkých podniků a organizací veřejné správy. Dále budou podkladem pro vytvoření prediktivního modelu ke zmírnění dopadů respiračních onemocnění na ekonomiku organizací ve vybraných odvětvích.

Prediktivní modely budou vytvořeny v rámci projektu PIDOZ – Vývoj platformy pro inteligentní digitální ochranu zdraví a výzkum dopadů jejího nasazení na ekonomiku a soukromého a veřejného sektoru CZ.01.1.02/0.0/0.0/20\_321/0024397, který realizuje Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR v rámci dotaci EU Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Cílem projektu je vyvinout a ověřit v provozu digitální systém/řešení, která nasazením nástrojů umělé inteligence, telemedicíny, dalších platforem a datových zdrojů umožní vybudovat několika zónovou ochranu jedinců, skupin a komunit před virovými respiračními nákazami.

Zjištěná data budou anonymizována. Je jen nezbytné odpovědět na všechny otázky dotazníku. V případě, že budete mít jakékoli dotazy, tazatel Vám rád odpoví. Pokud není v dotazníku určeno jinak, zakřížkujte (v šedém poli), prosím, jen jednu odpověď.

Děkujeme za Váš čas.

**Tazatel: identifikace studenta / předmět:**

**Poznámky tazatele:**

**ČÁST I. Evidence nemocnosti zaměstnanců v organizaci****1) Provádíte analýzu nemocnosti zaměstnanců v organizaci?**

1. Ano, provádíme	
2. Ne, neprovádíme	X

**2) O kolik procent se nemocnost zaměstnanců zvýšila oproti roku 2019 v následujících letech?**

1. V roce 2020	8,2 %
2. V roce 2021	153,6 %

**3) Zvýšila se nemocnost zaměstnanců v letech 2020 a 2021 v důsledku pandemie COVID-19?**

1. Ano, z velké části (více než z poloviny)	
2. Ano, částečně díky COVID-19	X
3. Ne, nelze říci, že to bylo v důsledku COVID-19	

**4) Bylo by pro Vaši organizaci zajímavé využít nástrojů, které by pomohly identifikovat možné symptomy respirační nemoci u pracovníků, a tím mezi nimi předcházet rozšíření nemoci?**

1. Ano, rozhodně	
2. Ano, možná	X
3. Spíše ne	
4. Rozhodně ne	

**ČÁST II. Organizační opatření při zvýšené nemocnosti zaměstnanců****5) Která konkrétní organizační opatření při zvýšené nemocnosti zaměstnanců aplikujete nebo jste aplikovali? (1 = ano; 2 = ne)**

1. Horizontální mobilita	1	2
2. Zavedení či úprava směnnosti	4	2
3. Home office	1	2
4. Reorganizace práce	1	2
5. Sdílené pracovní místo	4	2
6. Brigádníci	1	2
7. Měření teploty zaměstnancům před vstupem na pracoviště	4	2
8. Požadavek negativního testu na respirační onemocnění u zaměstnanců	4	2
9. Požadavek očkování proti respiračnímu onemocnění u zaměstnanců	4	2
10. Jiné, prosíme, uveďte ....		

- 6) Která výše uvedená organizační opatření při zvýšené nemocnosti zaměstnanců se Vám osvědčila před pandemií COVID-19? (1 = ano, zcela osvědčila; 2 = ano, částečně osvědčila; 3 = neosvědčila)

1. Horizontální mobilita	4	2	3
2. Zavedení či úprava směnnosti	4	2	3
3. Home office	4	2	3
4. Reorganizace práce	1	2	3
5. Sdílené pracovní místo	4	2	3
6. Brigádníci	1	2	3
7. Měření teploty zaměstnancům před vstupem na pracoviště	4	2	3
8. Požadavek negativního testu na respirační onemocnění u zaměstnanců	1	2	3
9. Požadavek očkování proti respiračnímu onemocnění u zaměstnanců	4	2	3
10. Jiné, prosíme, uveďte ....			

- 7) Která z uvedených opatření Vaše organizace využila během pandemie COVID - 19? (1 = ano; 2 = ne)

1. Horizontální mobilita	1	2
2. Zavedení či zvýšení směnnosti	4	2
3. Home office	1	2
4. Reorganizace práce	1	2
5. Sdílené pracovní místo	4	2
6. Brigádníci	1	2
7. Měření teploty zaměstnancům před vstupem na pracoviště	1	2
8. Požadavek negativního testu na respirační onemocnění u zaměstnanců	1	2
9. Požadavek očkování proti respiračnímu onemocnění u zaměstnanců	4	2
10. Jiné, prosíme, uveďte ....		

- 8) Která preventivní opatření se ve Vaší organizaci aplikovala proti zvýšené nemocnosti zaměstnanců respiračními nemocemi před pandemií COVID-19? (1 = ano; 2 = ne)

1. Sick days	4	2
2. Příspěvek zaměstnancům na vitamíny a léky	4	2
3. Příspěvek zaměstnancům na sportovní aktivity	4	2
4. Příspěvek zaměstnancům na wellness, lázeňské pobyty	4	2
5. Názorné pomůcky jako osvěta pro dodržování hygienických návyků	1	2
6. Intenzivní osvěta pro zaměstnance v době zvýšeného rizika viróz	1	2
7. Home office	4	2
8. Jiné, prosíme, uveďte ....		

- 9) Která preventivní opatření se ve Vaší organizaci aplikují proti zvýšené nemocnosti zaměstnanců respiračními nemocemi po vypuknutí pandemie COVID-19? (1 = ano; 2 = ne)

1. Sick days	1	2
2. Příspěvek zaměstnancům na vitamíny a léky	1	2
3. Příspěvek zaměstnancům na sportovní aktivity	1	2
4. Příspěvek zaměstnancům na wellness, lázeňské pobyty	1	2
5. Názorné pomůcky jako osvěta pro dodržování hygienických návyků	1	2
6. Intenzivní osvěta pro zaměstnance v době zvýšeného rizika viróz	1	2
7. Home office	1	2
8. Jiné, prosíme, uveďte ....		

- 10) Využíváte při vytváření preventivních opatření konzultaci lékařů či jiných odborníků?

1. Ano, využíváme	X
2. Ne, nevyužíváme	

- 11) Stává se, že zaměstnanci docházejí na pracoviště nemocní?

1. Ano, často	
2. Ano, příležitostně	X
3. Ne, nestává se to	

- 12) Přijímáte nějaká opatření, aby zaměstnanci nechodili nemocní do práce? Pokud ano, jaká?

1. Ano, uveďte jaká: Měření teploty, osvěta o šíření viróz, testování zaměstnanců	
2. Ne.	

**ČÁST III. Ekonomika nemocnosti zaměstnanců**

- 13) Která organizační opatření uvedená v otázce č. 6 považujete z hlediska výše nákladů pro Vaši organizaci za nejvýhodnější? (1 = není nákladné; 2 = více nákladné; 3 = značně nákladné)

1. Horizontální mobilita	1	2	3
2. Zavedení či úprava směnnosti	1	2	3
3. Home office	1	2	3
4. Reorganizace práce	1	2	3
5. Sdílené pracovní místo	1	2	3
6. Brigádníci	1	2	3
7. Měření teploty zaměstnancům před vstupem na pracoviště	1	2	3
8. Požadavek negativního testu na respirační onemocnění u zaměstnanců	1	2	3
9. Požadavek očkování proti respiračnímu onemocnění u zaměstnanců	1	2	3
10. Jiné, prosíme, uveďte ....			

- 14) Evidujete nákladovost nemocnosti zaměstnanců pro Vaši organizaci?

1. Ano, evidujeme	
2. Ne, neevidujeme	X

- 15) Jestliže jste v předchozí otázce odpověděli variantou 1, jakým způsobem (jakou metodou) nákladovost nemocnosti zaměstnanců evidujete?

- 16) Pokud jste v otázce č. 14 odpověděli variantou 1, kolik činí průměrný počet dnů nemocnosti na zaměstnance za rok u těchto kategorií?

1. Zaměstnanci v provozu, ve výrobní lince apod.	
2. Administrativní pracovníci	
3. Střední management a vedení	

- 17) Jestliže jste v otázce č. 14 odpověděli variantou 1, kolik Kč činí veškeré náklady na jednoho nemocného zaměstnance? (Kč/pracovní den)



- 18) Jaké celkové náklady na prevenci proti respiračnímu onemocnění zaměstnanců vynakládá Vaše organizace ročně?

V době pandemie 300 tis Kč/rok  
Mimo pandemii cca 70 tis Kč/rok

- 19) Jaké procento nákladů na nemocného zaměstnance je Vaše organizace schopna ušetřit díky této prevenci?

Nemáme spočítáno

- 20) Přivítali byste nabídku možnosti využít systém preventivních opatření ke snížení nemocnosti Vašich pracovníků respiračními chorobami (a tedy i Vašich nákladů)?

1. Ano, zajímalo by nás to	X
2. Ne, nezajímalo by nás to	

Pozn.: s porovnáním nákladů za využití/zavedení systému

#### ČÁST IV. Sociální dopady nemocnosti zaměstnanců

- 21) Na jaké níže uvedené oblasti mělo dopad zvýšení nemocnosti zaměstnanců ve Vaší organizaci před vypuknutím pandemie COVID-19? (1 = ano, zcela určité; 2 = ano, částečně; 3 = ne, nemělo)

1. Pracovní výkon zaměstnanců	1	2	3
2. Mezilidské vztahy mezi pracovníky	1	2	3
3. Nálada na pracovišti (např. zvýšená míra kritičnosti vůči vedoucím pracovníkům)	1	2	3
4. Přepřacovanost zaměstnanců (vyhoření)	1	2	3
5. Pracovní kompetence zaměstnanců	1	2	3
6. Výzkum a vývoj	1	2	3
7. Jiné, prosíme, uveďte ....			

- 22) Na jaké níže uvedené oblasti mělo dopad zvýšení nemocnosti zaměstnanců ve Vaší organizaci během pandemie COVID-19? (1 = ano, zcela určité; 2 = ano, částečně; 3 = ne, nemělo)

1. Pracovní výkon zaměstnanců	1	2	3
2. Mezilidské vztahy mezi pracovníky	1	2	3
3. Nálada na pracovišti (např. zvýšená míra kritičnosti vůči vedoucím pracovníkům)	1	2	3
4. Přepřacovanost zaměstnanců (vyhoření)	1	2	3
5. Pracovní kompetence zaměstnanců	1	2	3
6. Výzkum a vývoj	1	2	3
7. Jiné, prosíme, uveďte ....			

- 23) Myslíte si, že aplikace preventivních opatření proti respiračním nemocem u zaměstnanců ve Vaší organizaci má vliv na dobré jméno Vaší organizace jakožto zaměstnavatele?

1. Ano	X
2. Ne	

- 24) Zahrnují preventivní opatření proti respiračním nemocem u zaměstnanců ve Vaší organizaci i péči o zvýšení obranyschopnosti rodinných příslušníků?

1. Ano	
2. Ne	X

- 25) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli variantou 1, jakým způsobem pečujete o zdraví rodinných příslušníků zaměstnanců, aby nedocházelo k rozšíření respiračních onemocnění v rodině?

--

#### ČÁST V. Využívání technologií

- 26) Využívají Vaši zaměstnanci v rámci práce telefon nebo služební telefon poskytovaný zaměstnavatelem (tzn. „firemní“)?

1. Ano, pouze firemní	
2. Ano, firemní i vlastní	X
3. Ne	

- 27) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano, jedná se o zařízení s operačním systémem Android nebo iOS, tzn. s možností instalace aplikací?

1. Ano	X
2. Ne	

- 28) Pokud by bylo možné zaměstnancům poskytnout např. jako benefit možnost vyhodnocování zdravotního stavu a kondice pomocí nových technologií, jakou formu by nejpravděpodobněji preferovali?

1. Pouze mobilní aplikaci	
2. Mobilní aplikaci a zařízení typu „fitness“ náramek / hodinky	X
3. Jinou, prosím, uveďte: omezené použití vzhledem k charakteru látek se kterými nakládáme. Prostory, ve kterých je zakázáno používání elektroniky (EX).	

#### ČÁST VI. Klasifikační znaky

- 29) Organizace spadá do sektoru

1. Soukromý sektor	X
2. Veřejný sektor	

## 30) Velikost zaměstnavatele

1. 1 až 10 zaměstnanců	
2. 11 až 25 zaměstnanců	
3. 26 až 50 zaměstnanců	
4. 51 až 100 zaměstnanců	X
5. 101 až 250 zaměstnanců	
6. 251 až 500 zaměstnanců	
7. 501 až 1 000 zaměstnanců	
8. 1 001 a více zaměstnanců	

## 31) Odvětví podnikání

1. Zemědělství, lesnictví a rybolov	
2. Těžba a dobývání	
3. Zpracovatelský průmysl	X
4. Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatiz. vzduchu	
5. Zásobování vodou; odpadními vodami, odpady a sanacemi	
6. Stavebnictví	
7. Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motor. vozidel	
8. Doprava a skladování	
9. Ubytování, stravování a pohostinství	
10. Informační a komunikační činnosti	
11. Peněžnictví a pojišťovnictví	
12. Činnosti v oblasti nemovitosti	
13. Profesní, vědecké a technické činnosti	
14. Administrativní a podpůrné činnosti	
15. Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	
16. Vzdělávání	
17. Zdravotní a sociální péče	
18. Kulturní, zábav., rekreační činnosti	
19. Ostatní činnosti	

## 32) Sídlo organizace (obec)

Sídlo Praha
Pobočka výrobní divize Chrudim

## 33) Měli byste zájem o navázání spolupráce v rámci projektu PIDOZ?

1. Ano, máme zájem	
2. Ne, nemáme zájem	X

## 34) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli variantou 1, uveďte prosím celý název Vaší organizace a zastupující osobu (u ostatních nepovinný údaj).

--

Kontakt pro další spolupráci:  
Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA (karel.satera@upce.cz)