

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení mezinárodních dodavatelských řetězců

## **Hodnocení odolnosti podniků automobilového průmyslu Diplomová práce**

**Bc. Veronika ERNSTOVÁ**

Vedoucí práce: prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Veronika Ernstová**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení mezinárodních dodavatelských řetězců

Název tématu: **Hodnocení odolnosti podniků automobilového průmyslu**

Cíl: Cílem práce je navrhnout model připravenosti pro podniky z automobilového průmyslu, který umožní vyhodnotit jejich odolnost vůči pandemii Covid-19 a obdobným zásadním narušením podnikatelské činnosti.

Rámcový obsah:

1. Shrňte nejnovější poznatky z oblasti krizového managementu, budování odolnosti podniku a modelů připravenosti.
2. Na základě analýzy doporučených přístupů a osvědčených postupů pro zvládnutí pandemie Covid-19 v průmyslových podnicích vytvořte vlastní model připravenosti.
3. Navrhněte metodiku implementace vytvořeného modelu připravenosti v podnicích z automobilového průmyslu.
4. Na základě verifikace modelu a metodiky na případové studii posuďte možné přínosy a omezení jejich nasazení v reálné praxi.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. KARÁSEK, P. *Léčení firem v krizi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0681-3.
2. KLEIN, Š. *Firma v krizi*. Praha: Panfico s.r.o., 2020. 311 s. ISBN 978-80-270-7778-6.
3. BELL, G. *The Organizational Resilience Handbook*. London: Kogan Page, 2020.

Datum zadání diplomové práce: únor 2021

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2021

**Bc. Veronika Ernstová**

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2021

**prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2021

**doc. Ing. Jan Fábry, Ph.D.**

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2021

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 21.12.2021



Děkuji prof. Ing. Radimu Lenortovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce a poskytování cenných rad. Další poděkování patří kolegům ze společnosti Ernst & Young za poskytnutí odborných informací a materiálů.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Oblast krizového managementu .....	9
1.1 Vymezení krizového managementu.....	9
1.2 Základní funkce krizového managementu .....	15
1.3 Krizový proces .....	18
2 Budování odolnosti podniku.....	21
2.1 Vymezení odolnosti podniku .....	21
2.2 Průběh budování odolnosti .....	27
2.3 Odolnost podniku po pandemii COVID-19.....	32
3 Modely připravenosti.....	36
3.1 Charakteristika modelů připravenosti.....	36
3.2 Využití a přínosy modelů připravenosti .....	40
4 Model připravenosti a metodika jeho implementace.....	44
4.1 Návrh modelu připravenosti .....	44
4.2 Metodika implementace modelu .....	50
4.3 Pilotní test modelu .....	52
5 Vyhodnocení a přínosy navrženého modelu .....	54
5.1 Vyhodnocení navrženého modelu .....	54
5.2 Přínosy modelu, doporučení a návrhy na zlepšení.....	62
Závěr .....	64
Seznam literatury .....	66
Seznam obrázků a tabulek.....	70
Seznam příloh .....	71

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

BSI The British Standards Institution

CMM Capability Maturity Model

CMMI Capability Maturity Model Integration

EMEA Europe, Middle East and Africa

ISO International Organization for Standardization

MS Microsoft

PwC PricewaterhouseCoopers

## Úvod

Krize se dá považovat za fenomén, který společnost neustále provází. Za krizový stav se dají pokládat nejrůznější společenské události, přírodní katastrofy, válečné stavy, ale také nejrůznější ekonomické krizové okolnosti, které primárně ohrožují existenci firem. Krize se neustále opakují, ovšem jejich průběh nebo délku jejich trvání je velmi těžké odhadnout, natož předvídat. V souvislosti s tím vznikl krizový management, který se právě touto problematikou ve firmách zabývá. Krizový management připravuje podnik na neočekávané krizové události a soustředí se také na predikci nově přichozích krizí.

Svět aktuálně zažívá extrémní úroveň narušení, a to nejen v oblasti podnikání. Krizí, která ovlivnila celý svět je pandemie COVID-19, která způsobila transformaci v oblasti krizového managementu i v oblasti budování odolnosti podniku. Některé společnosti v krizových situacích zamrznou a výsledkem je, že zkrachují. Zatímco jiné firmy se pokouší inovovat, postupovat dopředu vstříc novým příležitostem, a dokonce některé z nich i prosperují. Rozdíl je právě v odolnosti a jejím budování.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout model připravenosti pro podniky z automobilového průmyslu, který umožní vyhodnotit jejich odolnost vůči pandemii COVID-19 a obdobným zásadním narušením podnikatelské činnosti. Diplomová práce se zaměřuje na shrnutí nejnovějších poznatků z oblasti krizového managementu, budování odolnosti podniku a modelů připravenosti.

Diplomová práce je členěna do dvou základních částí – teoretické a praktické. Teoretická část je tvořena třemi kapitolami, které jsou dále rozděleny do dílčích podkapitol. Úvodní kapitola teoretické části diplomové práce popisuje oblast krizového managementu. První podkapitola práce se zabývá obecným vymezením krizového managementu a také popisuje vývoj krizového managementu po pandemii COVID-19. V rámci první kapitoly jsou dále definovány základní funkce krizového managementu a krizový proces.

Druhá kapitola teoretické části diplomové práce popisuje budování odolnosti podniku. V první podkapitole je vymezen obecný pojem odolnosti podniku. Na vymezení odolnosti podniku plynule navazuje průběh budování odolnosti firem. Závěr druhé kapitoly teoretické části se zaměřuje na vývoj odolnosti podniku po pandemii COVID-19.

Závěrečná kapitola teoretické části diplomové práce popisuje nejnovější poznatky z oblasti modelů připravenosti. Nejdříve jsou charakterizovány modely připravenosti obecně, poté je vymezena jejich struktura, jednotlivé úrovně a cíle modelů připravenosti. V druhé části je pak popsáno využití a přínosy modelů připravenosti v konkrétních odvětvích.

Praktická část diplomové práce je tvořena dvěma kapitolami zaměřující se na konkrétní model připravenosti, jeho vyhodnocení a přínosy těchto modelů. První kapitola praktické části práce navrhuje, na základě analýzy doporučených přístupů a osvědčených postupů pro zvládnutí pandemie COVID-19 v průmyslových podnicích, vlastní model připravenosti. Na základě specificky vytvořeného modelu připravenosti je v další podkapitole popsána metodika jeho implementace v podnicích z automobilového průmyslu.

Závěrečná kapitola diplomové práce vyhodnocuje navržený model, metodiku jeho implementace a možné přínosy modelu připravenosti. Část vyhodnocení navrženého modelu popisuje výsledky pilotního testu a získané poznatky od dotazované společnosti. Na základě verifikace modelu a metodiky jeho implementace na konkrétní případové studii jsou posouzeny možné přínosy a omezení nasazení modelů připravenosti v reálné praxi.

# 1 Oblast krizového managementu

První kapitola diplomové práce je teoretická a zaměřuje se na vysvětlení oblasti krizového managementu. Dělí se do dílčích podkapitol, přičemž první podkapitola popisuje obecné vymezení pojmu krizový management a jeho vývoj po pandemii COVID-19. Druhá podkapitola oblasti krizového managementu definuje základní funkce krizového managementu, ke kterým se řadí prevence, korekce, protikrizová intervence, redukce a obnova. Závěrečná podkapitola oblasti krizového managementu vysvětluje krizový proces zaměřený na základní postupy využívající se v krizovém řízení.

## 1.1 Vymezení krizového managementu

S oblastí krizového managementu úzce souvisí pojem krize, jejíž jednotné definování je ovšem poněkud problematické. „Krise podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně i další existence podniku samotného“ (Zuzák a Fejfarová, 2009, str. 30). Pokud nastane v podnikatelském prostředí krizová situace, rozhoduje se buď o navrácení podniku zpět do předurčeného procesu podnikatelského záměru, nebo o ukončení podniku jako takového (Karásek, 2017). Krizi lze také definovat jako událost, která může mít velký dopad na zdraví společnosti a je obvykle definována nejednoznačnou příčinou, efektem či prostředky k jejímu vyřešení (Crandall, Parnell a Spillan, 2010).

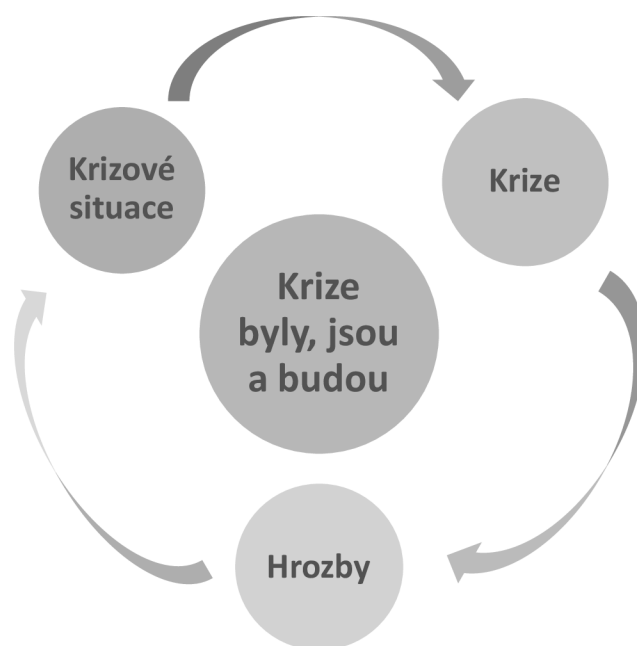
Krizí lze tedy označit stav, se kterým se v průběhu jednotlivých etap svého životního cyklu, potýká každá společnost. S nástupem takového krizového stavu dochází ke změnám v podobě negativní odchylky od běžného, normálního stavu společnosti.

K pojmu krizový management existuje nesčetné množství definic. Ty ho popisují z nejrůznějších pohledů založených na přístupu či profesním pohledu. U definování krizového managementu je doporučováno držet se přístupu Drucker-Vodáček. Na základě tohoto přístupu lze krizový management definovat jako sbírku teoretických postupů a praktických doporučení, které jsou uplatňovány ve funkčně propojených systémech. Cílem krizového managementu je především zamezit, případně minimalizovat možnost vzniku krize. Pokud krize již nastala, redukovat

rozsah způsobených škod a minimalizovat dobu jejího trvání. Velmi důležitou částí krizového managementu, která je často opomíjena, je odstraňování následků způsobených krizí, obnova systému a jeho zpáteční návrat k běžnému, pokud možno vylepšenému, stavu (Antušák a Vilášek, 2016).

Řezáč (2009) vymezuje krizový management jako součást managementu společnosti uplatňující specifické postupy v krizových situacích. V užším smyslu lze o krizovém managementu hovořit až ve fázi identifikace krizové situace, což může být považováno za hlavní znak rozlišující krizový management od managementu rizik. Cílem krizového managementu je pokles negativních následků působení krize a výsledné řešení poskytuje krizovým manažerům zpětnou vazbu o efektivnosti zavedených postupů.

Krizový management je stále se opakující proces, jehož kontinuitu potvrzuje nejen historie, ale především zkušenosti lidí při zvládnání nejrůznějších katastrof. Na obrázku 1 je zobrazena kontinuita procesu krizového managementu.



Zdroj: (Antušák a Vilášek, 2016)

**Obr. 1 Kontinuita procesu krizového managementu**

Jednodušeji lze krizový management definovat také jako nástroj sloužící k řešení neobvyklých situací ve společnosti, které narušují podnikatelský záměr. Takovými situacemi mohou být problémy spojené s uvedením nového výrobku na trh, problémy s dodávkami materiálu či nejrůznější personální problémy. Krizový

management lze považovat za nikdy nekončící proces, protože krize byly, jsou i budou a stále je potřeba je řešit.

Vývoj krize může mít nejen různá stádia, ale také dynamiku. Zuzák a Fejfarová (2009) uvádějí pět základních vývojových stádií, se kterými se potýká každá krize – potenciální krize, symptomy krize, akutní stádium, chronické stádium krize a fáze vyřešení krize. Úvodním stádiem krize je situace, kdy se podnik nachází v období výskytu potenciální krize. Každá krize začíná určitou nerovnováhou mezi společnostmi a jejím okolím. Krize může vzniknout i v rámci jednoho podniku, přičemž nerovnováha vzniká mezi jednotlivými interními systémy. Nerovnováha je všude přítomný jev, proto se každá organizace stále nachází na hranici potenciální krize. Rozdíl je v projevech krize – pokud se tyto projevy dají přirovnat k problémům, které podnik řeší na každodenní bázi, nejedná se o krizi.

Ve druhém stádiu krize lze již identifikovat některé její symptomy, jelikož se nerovnováha začíná projevovat i v dalších podnikových procesech, vyjma finanční oblasti. Symptomům napadajícím ostatní podnikové oblasti se nevěnuje přílišná pozornost a jedná se například o symptom v podobě poklesu výkonnosti podniku, zvýšené fluktuace, problémů v komunikaci či nedostatku spolupráce. Každý symptom se dá rozlišit pomocí určitých specifických znaků a signálů, které mohou být slabé, silné či velmi silné. V případě slabých signálů je potřeba odhalit krizový potenciál odborníky, silné signály jsou již úplné a je potřeba jednat bez odkladu. Velmi silné signály jsou již lehce rozlišitelné a krizový potenciál se nachází v kritickém bodě (Zuzák a Fejfarová, 2009).

Akutní stádium popisuje Zuzák a Fejfarová (2009) jako situaci, kdy nerovnováha proniká až do finančního sektoru podniku. Krize lze identifikovat jen se zpožděním, a to pouze pomocí finančních ukazatelů, či účetních výkazů. Společnost se začíná potýkat s platební neschopností a krize se začíná prohlubovat. V této fázi začíná mít podnik existenční problémy, přestává být likvidní a velmi rychle se blíží k poslednímu krizovému stádiu. Vedení podniku se snaží minimalizovat trvání akutního stádia a snížit rozsah škod. Reakcí na akutní krizové stádium je stádium chronické, kdy se vedení společnosti snaží nastolit v podniku opět rovnováhu. Toto stádium končí buď vyřešením krize, kdy se stabilita v organizaci podařila obnovit a podnik tak může pokračovat ve své činnosti anebo neúspěšným zvládnutím krize, kdy podnik musí svoji činnost ukončit.



Každá krize prochází během svého životního cyklu určitými vývojovými stádii. Pokud se v podniku začne projevovat nerovnováha odlišující se od běžných problémů, se kterými se podnik setkává na denní bázi, jedná se o upozornění, že se blíží začátek krize. Pokud se tyto projevy nepodaří zachytit, může se podnik potýkat s fatálními následky, které mohou vyústit k ukončení činnosti podniku. Cílem krizového managementu v této fázi je minimalizace trvání tohoto stádia a zamezení dalším škodám. V případě, že se krizovým manažerům nepodaří včas či dostatečně zareagovat na vzniklou krizi, přichází stádium, kdy je krize na svém vrcholu. Ukončením životního cyklu krize je buď její vyřešení, kdy dochází k odstranění vzniklých škod a navrácení se k rovnováze, nebo nezvládnutí krize a tím pádem ukončení existence společnosti.

### **Krizový management po pandemii COVID-19**

S každou nově přichozí krizovou situací se krizový management vyvíjí a odborníci přicházejí s nejrůznějšími novými poznatky, jak krizi správně uchopit a co nejlépe ji překonat. Cílem je, aby rozsah škod byl co nejmenší a krize měla co nejkratší trvání. Krize, která vypukla v roce 2019, zasáhla celý svět.

V lednu roku 2020 byla odborníky zdravotnictví ve Wuchanu odhalena nová koronavirová pneumonie. Světová zdravotnická organizace (2020) popisuje koronaviry jako velkou rodinu virů, které způsobují nemoci od běžného nachlazení, až po závažnější onemocnění. V boji proti epidemii se sjednotila celá Čína a postupně se přidával zbytek světa. Všechny úrovně řízení aplikovaly ve svých podnicích určitá opatření, zaměřující se na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a některé podniky dokonce ihned začaly zavádět protikrizové plány soustředující se na mimořádné události (Deloitte, 2021).

Krizový management se mění v závislosti na tom, zda se jedná o vzniklou nerovnováhu v podnicích nebo o mimořádnou událost, se kterou se společnost ještě nesešla. Reakce krizového managementu na neobvyklé události bude odlišná oproti řízení „běžné“ krize. Nově vzniklá pandemie COVID-19 se považuje za mimořádnou událost, na kterou nelze být stoprocentně připraven. Z tohoto důvodu byl vytvořen soubor několika doporučení a opatření, který by podniky měl na další takovou podobnou krizi v budoucnu připravit. V této části práce je popsán

krizový management v neobvyklých časech, do kterých spadá právě pandemie korona-viru COVID-19.

Dle poradenské společnosti Deloitte (2020) je velmi důležitým krokem přístup rychlé reakce a obnovy. Akce zmírňující krizi lze rozdělit do čtyř základních částí, které jsou koordinovány centrálním krizovým velitelským centrem – talent a strategie, kontinuita podnikání a financování, zapojení zákazníka a dodavatelský řetězec. V každé oblasti by se měl management společnosti zaměřit na stěžejní body, které pomůžou podniku danou krizi překonat, přičemž všechny oblasti by měly být propojeny a schopny spolupráce.

V oblasti strategie a talentu doporučuje Deloitte (2020) zkontrolovat veškeré náležitosti pracovních smluv, jako jsou podmínky, požadavky, omezení či odpovědnosti. V této oblasti by měl podnik také implementovat a následně monitorovat všechna bezpečnostní pracovní opatření, jejich propojení a flexibilitu. Dále je navrhováno přehodnocení talentové strategie a vhodnosti prozatímního provozního modelu pro daný účel. Podnik by měl přijmout regulační a správní protokoly, postarat se o rychlý návrat a rozjezd zaměstnanců a v neposlední řadě celkově přeplánovat strategický růst, ambice svých partnerů, fúzí a akvizic.

Pro dostání se z krize je pro podnik stěžejní zapojení zákazníka. Podnik musí spolupracovat s klíčovými zákazníky s cílem podpořit kontinuitu podnikání a dále od nich zajistit komerční a finanční podporu. Tato oblast se také soustředí na rozvoj komunikační strategie se zaměstnanci v první linii, kontrolu objednávek v porovnání se závazky a skladem či používání pokročilých technologií v komunikaci se zákazníky (Deloitte, 2020).

Jelikož se jedná o epidemii, která zasáhla v širokém měřítku téměř všechny podniky po celém světě, mělo by se vedení jednotlivých společností zaměřit na všechny dílčí body, které byly dosud zmíněny, pokud chtějí úspěšně překonat danou krizovou situaci. Je důležité, aby podniky provedly hloubkovou kontrolu všech dokumentů ve společnosti, aby nedošlo k porušení případných podmínek stanovených ve smlouvách a podobně. V rámci zamezení šíření pandemie je nutnost v podnicích dodržovat vládní opatření, případně zavádět další interní bezpečnostní opatření. Pro zajištění bezproblémové kontinuity podnikání je důležitá spolupráce s klíčovými zákazníky, zajištění komerční a finanční podpory, zvolení vhodné komunikační

strategie a opět hloubková kontrola veškerých objednávek, závazků či skladových zásob.

Poradenská společnost Deloitte (2020) v části kontinuita podnikání a finance, spadající do krizového managementu po pandemii COVID-19, doporučuje především zachovat určité množství hotovosti a následně vyhodnotit požadavky na pracovní kapitál a likviditu podniku. Každý podnik postihnutý touto pandemií by měl zabezpečit přístup ke krátkodobým finančním prostředkům a zajistit určitou finanční podporu od vlády. V této části by rozhodně neměla chybět spolupráce, tentokrát s klíčovými věřiteli, dodavateli a zákazníky. Aktiva, která jsou nevýkonná nebo vedlejší, by měla být ukončena.

Značná část společností nebyla na krizi v takovém rozsahu téměř vůbec připravena. Na základě provedeného výzkumu v Turecku bylo zjištěno, že pouze 46 % podniků má vyhotovený krizový plán. Podle tureckých manažerů je nejdůležitějším epidemickým opatřením sociální izolace, kterou mnoho podniků zavedlo v podobě mobilní práce. Jelikož krize přetrvává, většina společností zavádí, případně zdokonaluje jejich krizové plány či digitalizuje své interní procesy, aby krizi způsobenou pandemií COVID-19 úspěšně překonaly (Yusuf, 2020). Digitalizace umožňuje společností vytvořit pro své zaměstnance zdravé pracovní prostředí, přičemž je zajištěna nejen nepřetržitá kontinuita provozu, ale také jsou splněny požadavky na ochranu zdraví a bezpečnosti zaměstnanců (Cora, 2020).

Světová ekonomika se potýká v průběhu svého vývoje se značnými změnami, a to především ve sféře mezinárodního obchodu. Na základě takových změn, kterou může být například globalizace produkce, vznikají globální dodavatelské řetězce (Cihelková a kol., 2014). Dle Grose a Grosové (2012) je dodavatelský řetězec definován jako soubor aktivit, jejichž výkon je stěžejní ke splnění požadavků konečného zákazníka. Důležitou roli v aktivitách spojených s realizací zpětných toků hraje především čas, množství, kvalita a dodání zakázky na dohodnuté místo.

V souvislosti s důležitostí dodavatelského řetězce pro podnik, stanovuje poradenská společnost Deloitte (2020) kroky, které jsou stěžejní pro vybědnutí z krize způsobené koronavirovou COVID-19. Každá společnost musí identifikovat rizika související s dodavatelským řetězcem a jeho potenciální narušení. Tento krok by měl spočívat především s kategorizací konečného dopadu do výnosů, nákladů,

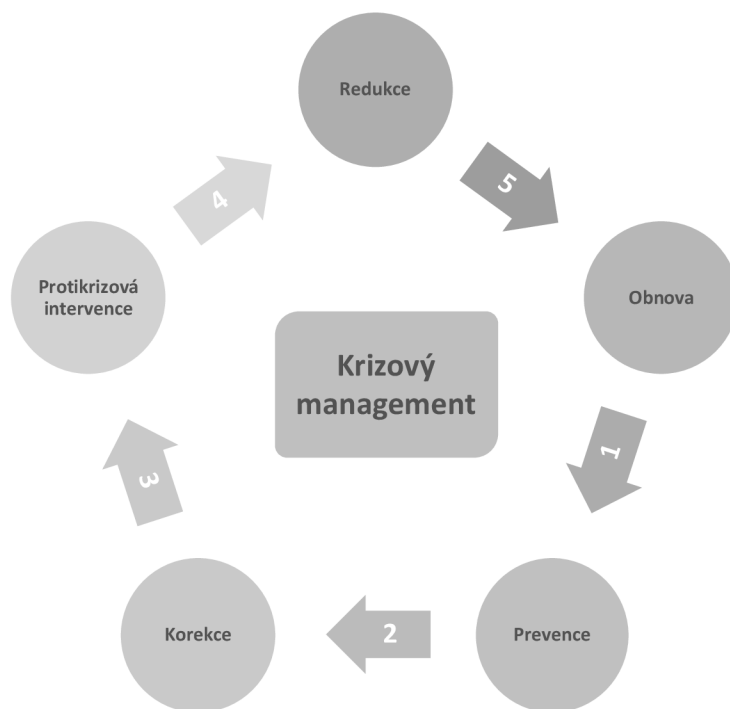
aktiv společnosti a v neposlední řadě, zda nedošlo k poškození reputace společnosti. Navazujícím krokem je zpracování pohotovostních plánů pro případné přerušení provozu, opětovná spolupráce se zákazníky a dodavateli a zaměření se na infrastrukturu. V souladu s aktuálními platebními podmínkami musí management společnosti přizpůsobit také své zásoby a peněžní toky.

Pro rychlé a účinné vybědnutí z krize je každému podniku a jeho vedení doporučováno zaměřit se na všechny čtyři oblasti zmiňované nejen společností Deloitte, ale i jinými poradenskými organizacemi. Každá z těchto částí se podílí určitým dílem na úspěšném překonání krize. Na prvním místě musí management společnosti zjistit, jaké jsou aktuální platební schopnosti podniku, zda je likvidní a má dostatek pracovního kapitálu, aby ve své činnosti mohl pokračovat. Velmi důležitým krokem je včasná identifikace rizik a následné vytvoření pohotovostních plánů. Následné kroky se zaměřují na spolupráci se všemi zúčastněnými stranami ve společnosti a získávání určité finanční podpory nejen od vlády a vládních institucí, ale také od svých zákazníků.

## **1.2 Základní funkce krizového managementu**

Proces krizového managementu je založen na několika vzájemně propojených činnostech, které jsou souhrnně nazývány jako základní funkce krizového managementu. Existuje vícero funkcí definujících krizový management, přičemž Vodáček a Vodáčková (2009) popisují krizový management pomocí pěti základních fází. První fáze je preventivní a zajišťuje minimalizaci příčin vzniku krizových situací. Na tuto fázi navazuje korektivní fáze, která připravuje podnik na činnost probíhající v krizi. Fáze protikrizové intervence má za úkol zabránit vzniku, popřípadě následné eskalaci krizových situací. Na fázi protikrizových intervencí navazuje fáze redukce, během které dochází k omezení zdrojů krizových situací a jejich škodlivého působení na podnik. Poslední fází je obnova, ve které dochází k odstranění negativních následků způsobených krizovou situací.

Antušák a Vilášek (2016) rozdělují základní funkce krizového managementu také na prevenci, korekci, protikrizovou (krizovou) intervenci, redukci a obnovu. Na obrázku 2 jsou znázorněny jednotlivé funkce krizového managementu.



Zdroj: (Antušák a Vilášek, 2016)

**Obr. 2 Základní funkce krizového managementu**

Funkce prevence připravuje organizaci na uskutečnění činností, které slouží k zabránění vyústění hrozeb do krizových situací. Preventivní opatření slouží k omezení působení negativních a škodlivých faktorů na dílčí prvky společnosti či společnost jako celek. Funkce prevence se provádí nepřetržitě v celém krizovém prostředí (Antušák a Vilášek, 2016). Preventivní opatření slouží především k zabránění samotného vzniku krize, případně k minimalizaci působení jejích negativních účinků na celý podnik. Preventivní opatření jsou součástí každodenního řízení organizace a měly by být písemně zaznamenány ve firemních dokumentech.

Druhá základní funkce, korekce, přijímá určitá právní, hospodářská, ekonomická a jiná pravidla tvořící podmínky pro minimalizaci zdrojů krizových situací. Zároveň připravuje podnik k řešení nejrůznějších krizových stavů a provádí se v celém krizovém prostředí (Antušák a Vilášek, 2016). Korektivní opatření zajišťují přijímání jistých rozhodnutí a dodržování specifických norem, které vytvářejí v podniku podmínky minimalizující zdroje krizových situací. Korektivní opatření jsou součástí běžného chodu podniku i krizového prostředí.

Funkce protikrizové intervence spočívá v proaktivním přístupu k opatřením, jenž mají vést k zabránění vzniku krizové situace. Tato funkce slouží k zajištění stability dané situace a postupnému navrácení podniku do normálního stavu. Návrat do běžného stavu by měl, díky této funkci, proběhnout bez výrazného působení negativních krizových faktorů (Antušák a Vilášek, 2016). Funkce protikrizové intervence nastupuje ve chvíli, kdy je již identifikováno riziko, ale podnik se snaží zabránit vzniku samotné krizové situace. Průběh této funkce spočívá především v aktivních opatřeních zaměřujících se na stabilizaci podniku, odklonění krize a návratu do normálního stavu organizace.

Redukce zahrnuje již samotné realizování záchranných opatření krizových plánů a redukování škod, které byly způsobeny krizovou situací. Funkce redukce je využívána přímo v době krize a v následném post-krizovém období (Antušák a Vilášek, 2016). Opatření, která jsou zahrnuta do funkce redukce, by měl mít každý podnik zakotvená ve svých krizových plánech. Hlavním cílem této fáze je zmírnění škodlivých a ničivých dopadů na fungování společnosti.

Poslední funkce krizového managementu, řadící se mezi základní, je funkce obnovy. Tato funkce spočívá v likvidování následků způsobených negativními faktory krize. Zabraňuje vzniku sekundárních či dokonce terciálních krizových situací, snaží se pomocí určitých zdrojů přivést systém společnosti do nového a pokud možno vylepšeného běžného stavu a provádí se v období, kdy byla krize již zvládnuta (Antušák a Vilášek, 2016). Dostat společnost opět do běžného režimu fungování spočívá v likvidaci následků krizové situace a zabránění vzniku dalších krizových situací. Všechny postupy ke zvládnutí krize by měly být zakomponovány v krizových plánech společnosti.

Dle Zapletalové a kol. (2012) patří mezi základní funkce krizového managementu včasné zachycení aspektů ohlašujících příchod krize. Tyto projevy se podnik snaží zvládnout s cílem minimalizace rizika, které může způsobit vznik krize. V dalším kroku by měl podnik připravit postupy pro řešení krize a promyslet další opatření zajišťující postupnou konsolidaci společnosti poté, co krize odezní. V dalších krocích je důležité stabilizovat společnost, vytvořit vhodné podmínky pro následné vyhodnocení poznatků z proběhlé krizové situace a aplikovat tyto poznatky do krizových plánů společnosti.

### 1.3 Krizový proces

V návaznosti na základní funkce krizového managementu lze krizový proces rozdělit na dvě, vzájemně související, úrovně – proces krizového managementu (Managing Crisis Process) a proces managementu rizik (Risk Management Process).

Úroveň procesu krizového managementu je ucelený soubor praktických opatření, které jsou uskutečňovány ve vzájemně propojeném podnikatelském systému. Cílem tohoto procesu je především dostat krizi pod kontrolu, zkrátit dobu jejího trvání a redukovat rozsah napáchaných škod. Proces zvládání krizí zahrnuje funkce protikrizové intervence, redukce a obnovy. Dle Antušáka a Viláška (2016) existuje určitý práh katastrofy představující úroveň ohrožení, za kterou jsou dopady krize již považovány za nezvratné a nelze je odstranit skrz žádné záchranné prostředky. V případě zvládání krizí je velice důležitým milníkem bod zvratu, který vyjadřuje dva momenty – úspěch spočívající ve vyřešení krize nebo zánik systému spočívající nejčastěji v ukončení činnosti společnosti.

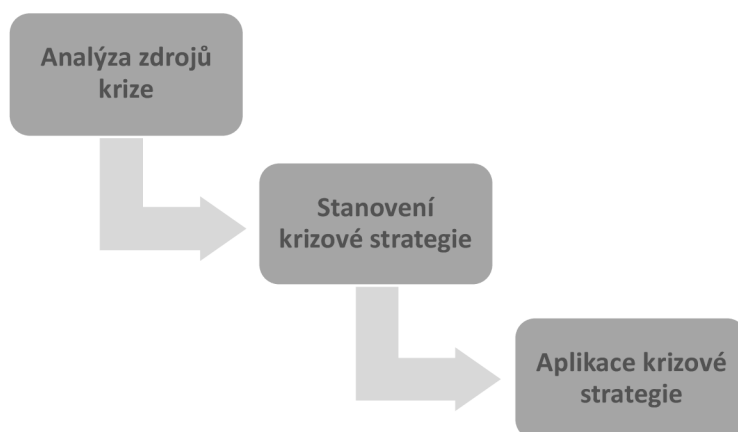
Krize v průběhu svého životního cyklu eskaluje, a právě do bodu prahu katastrofy je podnik schopen krizi určitými způsoby a za pomoci nejrůznějších metod a postupů zneškodnit. Cílem každého podniku je stabilizace systému, zlikvidování následků způsobených krizí a dostat systém zpět do běžného, vylepšeného stavu. V případě nezvládnutí krize je cílem organizace ukončit podnikatelskou činnost tím nejvýhodnějším způsobem. Krizi obecně nelze úplně odstranit, ale je možné se z ní poučit a v případě následujících krizí použít účinnější metody k jejímu zvládnutí.

Pod pojmem managementu rizik si člověk může představit soustavnou aplikaci plánovaných aktivit, které jsou zaměřené přímo na identifikování, analýzu, následné zhodnocení a pozorování hrozeb, ze kterých dále plynou pro podnik určitá rizika. Cílem managementu rizik je minimalizace ztráty vyplývající z potenciální nebo již existující hrozby. Činnosti managementu rizik jsou vzájemně propojeny a jedná se o neustále se opakující proces, jehož cílem je řízení hrozeb v okolí společnosti. Účelem managementu rizik je zabránění vzniku krizí, případně alespoň zamezit možnosti jejich vzniku (Antušák a Vilášek, 2016).

Antušák a Vilášek (2016) definují hodnotu přijatelné úrovně rizika, která představuje hranici mezi normální a krizovou situací. Dále definují bod zvratu, který vyjadřuje úspěšnost procesu krizové intervence a postupný návrat systému k normálnímu stavu. Kritický bod může vyjadřovat také neúspěšnost nebo nedostatečnost protikrizové intervence, překročení přijatelné úrovně rizika a vznik krize.

Management rizik by měl být součástí každodenního řízení podniku a měl by být zakomponovaný v krizových plánech firmy. Cílem managementu rizik je nejen podchycení jejich vzniku, ale také schopnost vyhodnotit jejich pravděpodobné dopady na řízení společnosti.

Aby společnosti byly schopny překonat krizovou situaci musí mít aplikovaný krizový proces v běžném řízení podniku. Každou krizi či krizovou situaci lze považovat za jedinečnou, ovšem v praxi existují tři základní postupy, které se dají obecně aplikovat v krizovém managementu. Na obrázku 3 jsou zobrazeny tři základní kroky krizového procesu.



**Obr. 3 Postupy krizového managementu**

Košťan, Bělohlávek a Šuleř (2006) definují jako první krok krizového managementu analýzu zdrojů krize. Důležité je zabývat se preventivními opatřeními, aby ke vzniku krize vůbec nedošlo. V případě, kdy krize již vznikla je důležité analyzovat zdroje, které tuto skutečnost způsobily a dané příčiny odstranit, aby nedošlo k jejímu



rozvinutí. Na základě důkladné analýzy zdrojů krize, je potřeba stanovit vhodnou krizovou strategii. Existuje mnoho krizových strategií, které se dají rozdělit dle mimořádnosti či vážnosti krize. Pokud se jedná o opravdu mimořádnou situaci a nehrozí žádná další rozvinutá krize, nebude se aplikovat žádná krizová strategie. V případě, že se krize jeví jako pravděpodobná, aplikuje se strategie omezující potenciální ohrožení podniku pomocí stanoveného krizového plánu. Pokud dojde k možnosti vzniku krize, která již může být pro podnik nebezpečná a může ohrozit jeho existenci, aplikuje se strategie odstraňující příčiny potenciálních krizí. Závěrečným krokem krizového procesu je realizace dopředu stanovené krizové strategie.

Průběh krizového procesu může být různý, stejně jako průběh každé krize. Pokud je management schopen včas rozpoznat příznaky možné krize a dokáže efektivně odstranit příčiny, jedná se o optimální průběh krizového procesu. V případě, že řízení společnosti okamžitě a efektivně reaguje na krizovou situaci, jedná se o efektivní průběh. Nejčastějším průběhem zvládnutí krizového stavu je zvládnutý průběh, během kterého dochází k postupnému zvládnutí krize v akutní fázi. Existuje také nezvládnutý průběh krizové situace, který vede k zániku organizace (Košťan, Bělohlávek a Šuleř, 2006).

Krizový proces je součástí procesu krizového managementu zaměřující se na preventivní opatření eliminující škodlivé vlivy krize. Vytvářejí se soustavy opatření identifikující krizovou situaci včas, ještě před jejím samotným vznikem. Každý podnik by měl mít ve svých organizačních stanovách zakomponovány krizové plány a jejich vyhodnocení a poučení se z předchozích krizí.

## **2 Budování odolnosti podniku**

Druhá teoretická kapitola diplomové práce se zaměřuje na budování odolnosti podniku. Tato kapitola je rozdělena do dílčích podkapitol, v rámci, kterých bude nejprve vymezen pojem odolnosti podniku, následně bude definován průběh budování odolnosti především z důvodu, že se jedná o stále poměrně neprobádanou oblast. V závěru této kapitoly bude popsáno, jak se vyvíjela odolnost podniku po pandemii COVID-19.

### **2.1 Vymezení odolnosti podniku**

Budování odolnosti patří k velmi důležitým charakteristikám, které vedou podnik k úspěšnosti. K vymezení tohoto pojmu existuje řada definic, které se v určitých bodech shodují, ale také liší. Nejčastěji se tyto definice liší v závislosti na studovaném jevu nebo jeho kontextu.

Powley, Caza a Caza (2020) tvrdí, že odolnost může být pro některé jedince pouze o individuálních charakteristikách, vlastnostech a stavech, jako je například regulace emocí, reakce na stres, přizpůsobení se nepřízni osudu pod určitým tlakem nebo poučení se z neúspěchů a výzev. Naopak pro druhé je odolnost odvozena a vychází ze sociálních interakcí v závislosti na vývoji dynamiky ve skupině, týmu či v celé organizaci. Teorie odolnosti na úrovni týmu či skupiny je teprve ve svém vzniku, a proto nabízí koncepční způsoby řešení, jak se dívat na vývoj dané teorie.

Další pohled na pojem odolnosti podniku dle Powleyho, Cazy a Cazy (2020) je jako atribut, definující charakteristika či schopnost organizace nebo systému adaptovat se prostředí a nejen přijmout, ale také integrovat zpětnou vazbu, která je nezbytná k udržení pozitivní trajektorie. Navíc, odolnost popisuje reakci na nepříznivé situace, velká narušení a krize, jako je zemětřesení či různé jiné technologické katastrofy. I přesto odolnost vyvolává proaktivní schopnost nebo kulturní dynamiku, která propaguje a podporuje učení, přizpůsobení se či flexibilitu při budování týmů a organizací, které budou pravděpodobně muset v budoucnu čelit určitým výzvám. A co je nejdůležitější, odolnost nelze definovat bez přítomnosti jakéhokoli druhu stresoru, ať už je to cokoli.

Navzdory rozmanitostem a odlišnostem, kterými se odolnost vyznačuje, existuje v jejích definicích i několik společných rysů. Odolnost je především o pozitivním

smýšlení v krizi, popřípadě při jednání pod určitým stresem a následným návratem do nového stabilního stavu. Odolnost slouží jako funkce k zajištění stabilního stavu, bez ohledu na doménu či úroveň analýzy (Maitlis, 2012). Odolnost zahrnuje také učení se, růst, účinnost, kompetence a schopnost odrazit se a dostat se zpět na vrchol (Zolli, Healy, 2012).

Ve snaze přinést určitá objasnění ve studiích odolnosti mezi zaměstnanci, přichází Britt a kol. (2016) s tvrzením, že je potřeba rozlišovat mezi schopností zaměstnance odolávat a schopností demonstrovat odolnost. Schopnost zaměstnance odolávat se odkazuje na řadu faktorů, které zvyšují pravděpodobnost odolávání zaměstnance, pokud bude muset čelit značné nepřízni osudu. Naproti tomu schopnost demonstrovat odolnost odkazuje na pozitivní účast zaměstnance v jedné, či více doménách, jako je například výkon či duševní zdraví.

V souvislosti se schopností zaměstnance odolávat a demonstrovat uvádí Kobasa, Maddi a Kahn (1982) příklad studie odolnosti jako předpovědi zaměstnanců, kteří hlásí nízkou úroveň fyzických příznaků při vysoké úrovni stresu. V takovém případě představuje odolnost osobnostní proměnnou, která přispívá ke schopnosti zaměstnance odolávat, zatímco zjištění snížených fyzických příznaků za přítomnosti vysoké úrovně pracovních stresorů představuje projev odolnosti vůči výsledku fyzického zdraví.

Existuje mnoho odlišných definic odolnosti a Mowbray (2011) ji definuje jako schopnost mobilizovat firemní, pracovní a osobnostní charakteristiky k vytvoření určitého postoje k různým událostem. Postoj je klíčovým rysem odolnosti a předchází akci provedené v reakci na danou událost. Konkrétně je odolnost podniku tedy schopnost mobilizovat schopnosti, které umožňují organizaci zaujmout postoj k toleranci, překonání a následnému posílení nepříznivými událostmi a zkušenostmi. Lze tedy říct, že se jedná o přežití a následný růst.

Každý byznys vychází z organizace, která je tvořena lidmi plnící úkoly za účelem dosažení společného cíle. Pokud bude v organizaci každý jedinec odolný, bude odolný i celý podnik. Žádný člověk není neomylný, ale každá z těchto chybuje osob je nesmírně úspěšná. Proto člověk odjakživa považuje rizika a hrozby jako určité ohrožení přežití, a to nejen jemu samému, ale také jako ohrožení celého podniku. Takové hrozby se řeší většinou pouze z hlediska vlastního zájmu. Pokud

se ovšem vlastní zájem jedince převede na zájem celé společnosti, jedná se o významný krok, který je potřeba učinit při posilování podnikové odolnosti (Mowbray, 2011).

Mowbray (2011) pohlíží na definování odolnosti ještě trochu z jiné oblasti, která ovšem také vychází z potřeby přežití. Odolnost je podle něj termín, který se často používá k označení odrazu zpět na vrchol a poučení se z hrozné události, dále také jako „mít sílu zvládnout“ či odhodlání vidět věci až do konce. Všechny tyto části představují dostatečnou psychickou sílu jedince na to, aby si udržel pocit pohody a zároveň, aby dokázal čelit náročným výzvám.

Odolnost lze rozdělit do několika dílčích podskupin zaměřující se na různé oblasti. Nejčastěji se ovšem odolnost rozděluje do třech základních skupin – odolnost jedince, týmu a podniku. Hlavním rozdílem mezi odolností týmu a organizace je dle Stoverinka a kol. (2020) míra vzájemné závislosti úkolů. Zatímco týmy jsou na úkolech vysoce vzájemně závislé, organizace vykazují nižší vzájemnou závislost. Lengnick-Hall a kol. (2011) zdůrazňují schopnost organizace účinně reagovat na katastrofické scénáře a následně zužitkovat nepříznivé podmínky pro další růst.

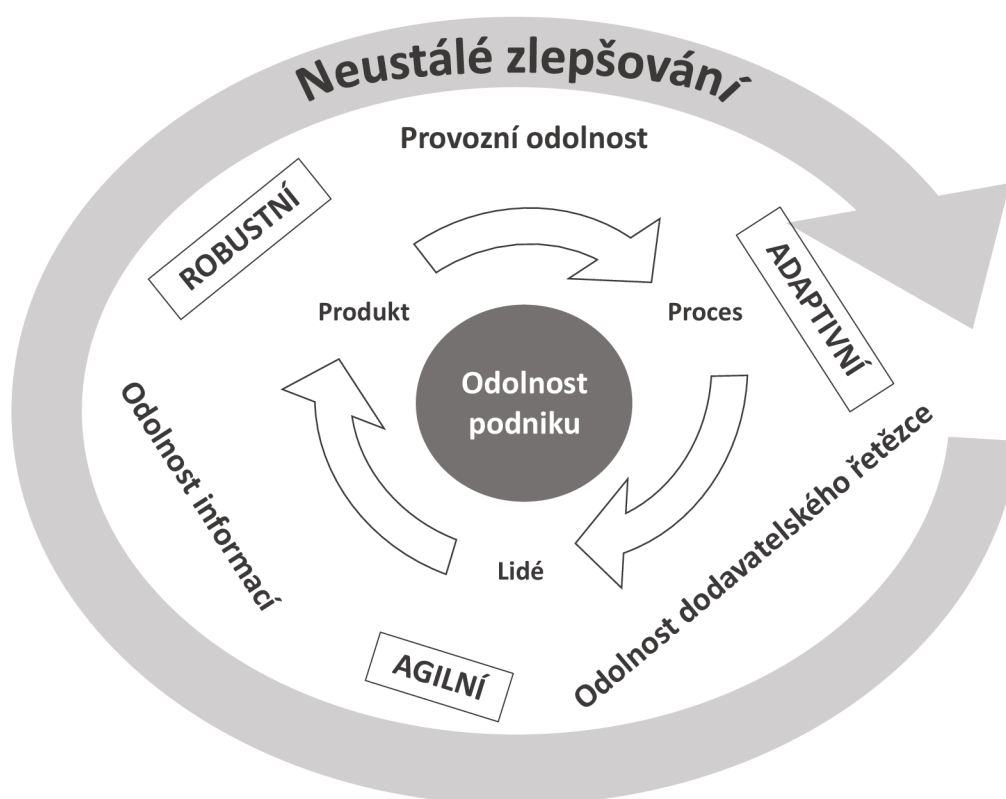
Instituce BSI (2021) definuje odolnost organizace pomocí jejich standardu BS 65000 jako schopnost podniku předvídat, připravovat se, reagovat a přizpůsobovat se náhlým změnám či poruchám, a to za účelem přežití a prosperity společnosti. Aby se dalo o společnosti říct, že je odolná, musí nejen z dlouhodobého hlediska přežívat, ale také prospívat a být tím pádem připravena na budoucnost.

Vede se mnoho sporů o tom, jak lze tedy finálně definovat odolnou organizaci. BSI (2021) definuje tři základní vlastnosti, podle kterých lze společnost považovat za odolnou. Každá odolná organizace disponuje třemi klíčovými vlastnostmi, pomocí nichž dokáže fungovat. Do těchto vlastností se řadí strategická adaptabilita, agilní vedení a robustní řízení. Strategická adaptabilita dodává vedení společnosti schopnost úspěšně zvládat měnící se okolnosti, i přesto že to může znamenat odklon od jejich hlavní činnosti podnikání. Agilní vedení umožňuje bezpečně přijímat měřená rizika a rychle a přiměřeně reagovat nejen na příležitosti, ale také hrozby. Poslední oblast, robustní řízení, demonstruje odpovědnost napříč organizačními

strukturami. Je založeno na důvěře, transparentnosti a inovacích, jež zajišťují stále trvající věrnost své vizi a hodnotám.

Existuje mnoho definic odolnosti podniku, které se v mnoha bodech liší, ale v těch základních se shodují. Aby se dalo o společnosti říct, že je odolná, musí především splňovat předpoklad dlouhodobého fungování. Společnost tedy musí být schopná přežít určité množství narušení, změn či krizí z dlouhodobé perspektivy. Druhým stěžejním bodem je schopnost podniku zajistit zdroje potřebné k bezproblémovému chodu společnosti.

Organizace BSI (2021) také definuje základní prvky a domény odolnosti podniku. Mezi základní prvky podnikové odolnosti patří dokonalé produkty, spolehlivé procesy a také chování lidí. Funkční domény podnikové odolnosti, pomáhající uvolnit potenciál dané organizace, jsou především provozní odolnost, odolnost dodavatelského řetězce a odolnost informací. Tyto prvky a domény společně tvoří model BSI pro odolnost podniku, který je zobrazen na obrázku 4.



Zdroj: (BSI, 2021)

**Obr. 4 Model odolnosti podniku podle BSI**

Tento model je založen na několikaletých zkušenostech a desítkách tisíc interakcí s klienty po celém světě. Distribuuje požadavky na odolnost podniku do tří základních prvků – excelence produktů, spolehlivost procesů a chování lidí. Jedná se o uzel pozitivní zpětné vazby, ve kterém hnací sílu představují dokonalé procesy, jež jsou propojeny s firemní kulturou (BSI, 2021).

Dokonalý produkt musí splňovat veškeré požadavky a kritéria stanovená trhem, na kterém společnost operuje. Udržitelná společnost neustále přichází s inovacemi, vytváří nové produkty a vždy se snaží být o krok před konkurencí. Klíčovou součástí úspěchu je jistota společnosti, že její základní činnosti fungují naprosto správně a bezchybně. V tomto kontextu společnost využívá svých silných stránek a zaměřuje se nejen na inovace a kreativitu, ale především na spolehlivost všech interních procesů. Nejen v organizaci, ale v celém dodavatelském řetězci jsou nejvíce důležité procesy pro podnikání zejména v oblasti kvality, BOZP, nákupu, environmentalistiky či bezpečnosti informací. Posledním klíčovým prvkem v modelu odolnosti podniku je chování zaměstnanců. Moderní podniky nejen, že diktují svým zaměstnancům určitá pravidla, která je potřeba dodržovat, ale také je povzbuzují k tomu, aby se na svém pracovišti chovali tak, že bude jejich chování později zahrnuto do firemní kultury (BSI, 2021).

V souvislosti s klíčovými prvky podnikové odolnosti existují ještě tři základní funkční domény modelu odolnosti podniku. Funkční domény tohoto modelu zahrnují dle BSI (2021) provozní odolnost, odolnost dodavatelského řetězce a odolnost informací. Provozní odolnost spočívá v tom, že organizace plně rozumí tomu, jakým způsobem je provozována a také prostředí, ve kterém působí. Společnost se sama snaží zlepšovat svoji výkonnost a udržitelně růst. Odolnost dodavatelského řetězce se zaměřuje na schopnost kvantifikovat a zmírňovat rizika dodavatelského řetězce v průběhu celého životního cyklu nákupu, výroby, přepravy i prodeje, a to především z důvodu, že sítě dodavatelského řetězce jsou stále složitější a komplexnější. Poslední funkční doménou zajišťující podnikovou odolnost je odolnost informací. V dnešním světě musí být organizace důvěryhodné, protože chrání obrovské množství citlivých informací. Odolná společnost musí spravovat veškeré informace, od těch fyzických počínaje, přes digitální, až po informace související s duševním vlastnictvím. Takové informace je potřeba chránit během celého životního cyklu, tzn. od samotného zdroje, až po jeho destrukci. Tyto kroky vyžadují přijetí určitých

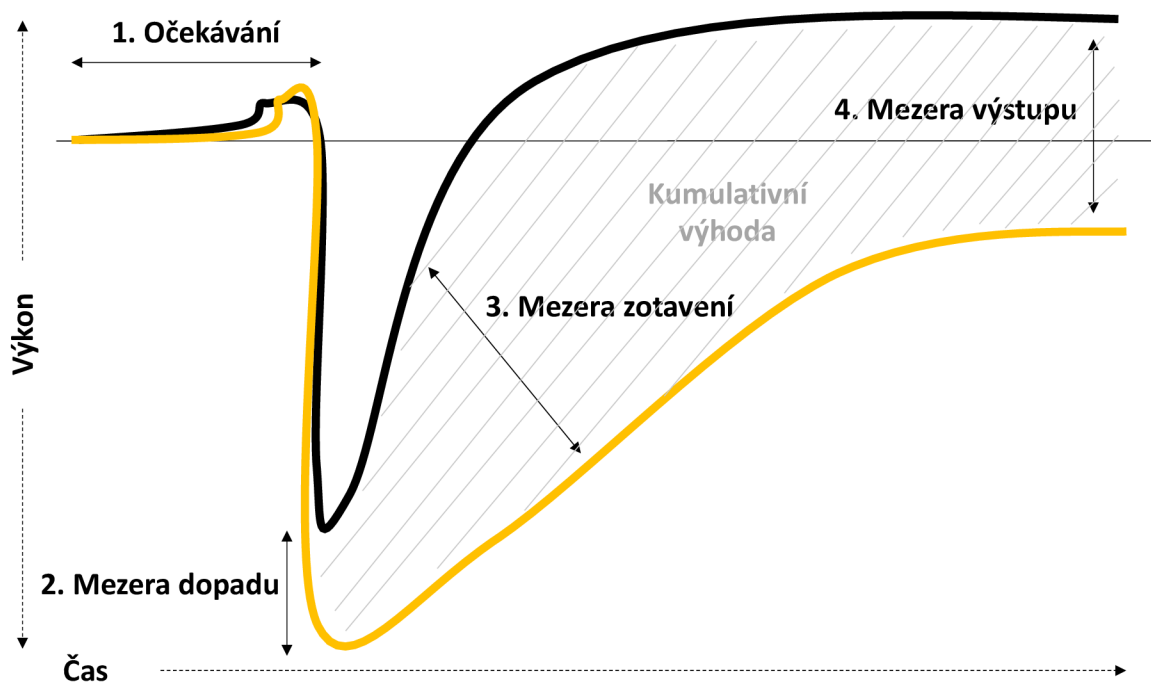
specifických postupů zaměřujících se na bezpečnost informací. Takové postupy umožňují zúčastněným stranám bezpečně a efektivně nejen shromažďovat a ukládat informace, ale také k nim následně přistupovat a používat je k dalším činnostem.

Aby se o společnosti dalo říct, že je odolná, musí disponovat větším množstvím finančních prostředků, které ji pomohou případnou krizi hladce překonat. Velkou výhodou může být diverzifikovaná společnost podnikající v segmentu, který není tak náchylný na krizové situace. Pokud budou odolné jednotlivé divize v organizaci, je téměř zaručené, že podnik jako celek bude také odolný vůči nadcházejícím krizím.

Společnosti uplatňující zásady odolnosti, disponují v konfrontaci s neočekávaným stresem několika výhodami, které se postupně projevují. Kumulativně mohou tyto výhody přinést společnosti výraznou výhodu oproti konkurenci (Reeves a Whitaker, 2020):

- Výhoda očekávání představující schopnost snazšího a rychlejšího rozpoznání hrozeb.
- Výhoda následků (dopadu) představující schopnost lepšího odolávání počátečnímu nárazu, kterého lze dosáhnout důkladnější přípravou či agilnější reakcí.
- Výhoda rychlosti zotavení, která představuje schopnost rychleji se odrazit od negativního šoku identifikací úprav potřebných k návratu na předchozí provozní úroveň a jejich rychlou a efektivní implementací.
- Výhoda konečných výsledků, která představuje efektivnější kondici pro nově vytvořené prostředí po šoku.

Na obrázku 5 je zobrazen rozdíl mezi společnostmi používající zásady odolnosti a těmi, které je neuznávají. Výhody očekávání jsou pro obě skupiny organizací dá se říct, téměř totožné, nicméně znatelné rozdíly přicházejí již v další fázi následků, kdy společnosti nepoužívající principy odolnosti jsou v mnohem větším propadu než podniky, které tyto zásady dodržují. Od mezery dopadu se rozdíly pouze prohlubují – mezera zotavení je pro podniky nepoužívající principy odolnosti mnohem větší a náročnější, což se ve výsledku podepíše i na mezeře výstupu.



Zdroj: (Reeves a Whitaker, 2020)

#### **Obr. 5 Posouzení relativní odolnosti společností**

Kumulativně tyto čtyři mezery vytvářejí významný rozdíl v hodnotě společnosti. Během počátečního šoku způsobeného korona-virem COVID-19, většina sektorů a organizací rychle a synchronně klesala, ale během fáze obnovy došlo k výrazným rozdílům ve výkonnosti společností (Reeves a Whitaker, 2020).

### **2.2 Průběh budování odolnosti**

Stejně tak jako se v určitých bodech liší definice odolnosti podniku, neexistuje pouze jeden stanovený průběh budování podnikové odolnosti. Jelikož je podnikatelské prostředí stále dynamičtější a s postupem času mnohem méně předvídatelné, je v dnešní době podniková odolnost obzvláště důležitá.

Reeves a Whitaker (2020) se přiklání k názoru, že tradiční přístupy řízení mají několik stěžejních omezení, která rapidně komplikují měření a následné dosažení odolnosti. Podle těchto autorů byly společnosti navrženy převážně tak, aby maximalizovaly hodnotu pro akcionáře z dividend a hodnoty akcie. Společnosti a jejich akcionáři se často zaměřují na maximalizaci krátkodobých výnosů. Naproti tomu odolnost vyžaduje víceúrovňovou perspektivu, což znamená vzdát se dnes určité míry efektivity a výkonu, v zájmu udržitelnějšího výkonu v budoucnosti.



Organizace se soustřeďují především na vytváření stabilních plánů, které fungují dobře v případě, že jsou příčiny jasné, předvídatelné a v neposlední řadě, neměnné. Odolnost se naopak zaměřuje na příčiny neznámé, proměnlivé, nepředvídatelné a nepravděpodobné.

V současném modelu korporátního kapitalismu je každá společnost považována za jakýsi ekonomický ostrov, který je potřeba optimalizovat individuálně. I přes fakt, že tento model zjednodušuje řízení a zodpovědnost, často skrývá rozsah ekonomické a sociální závislosti mezi zúčastněnými stranami. Naproti tomu je odolnost vlastností systémů, což znamená, že odolnost individuální společnosti je nulová, jestliže je narušena její dodavatelská či zákaznická základna, nebo sociální systémy, na nichž je závislá (Reeves a Whitaker, 2020).

Odborníci identifikovali tři základní přístupy k plnění úkolů, které mohou pomoci manažerům efektivněji reagovat na vysoce proměnlivé prostředí (Suarez a Montes, 2020):

- Organizační rutiny, které jsou účinné v případě předvídatelné práce.
- Jednoduchá pravidla sloužící k urychlení procesů, rozhodování a využití zdrojů v méně předvídatelných situacích, kterou může být například investice do projektů s předpokládanou návratností investic 10 % nebo více.
- Improvizace a spontánní kreativní úsilí o řešení příležitosti či problému, jako je například zjištění ruční výroby po náhlém rozpadu automatizované linky.

Autoři Reeves a Whitaker (2020) popisují přijetí šesti základních principů dlouhotrvajících systémů, které vedou společnost k odolnosti:

- Nadbytečnost tlumí neočekávané šoky přicházející do systémů i na úkor krátkodobé účinnosti. Může být vytvořena duplikováním prvků (např. více továren vyrábějící stejný produkt) nebo pomocí různých prvků, které dosahují stejného cíle (např. funkční nadbytečnost).
- Rozmanitost reakcí na neznámé stresy pomáhá zajišťovat stabilitu systémů při katastrofických událostech, a to i na úkor efektivnosti dosahované prostřednictvím standardizace. V podnikání to značí nejen zaměstnávání lidí z různých prostředí či s různými kognitivními profily, ale také vytváření takového prostředí, které podporuje více způsobů myšlení.

- Modularita umožňuje selhání dílčích prvků bez selhání celého systému, ovšem na úkor účinnosti úzce integrovaného organizačního designu. Modulární organizaci lze také rozdělit na menší bloky s přesně definovanými rozhraními, je srozumitelnější a během krize ji lze rychle zapojit.
- Přizpůsobivost je schopnost vyvíjet se pomocí metody pokusu a omylu. Tato metoda vyžaduje určitou míru rozmanitosti získanou přirozeným nebo naplánovaným experimentováním v kombinaci s přesným mechanismem výběru. Cílem přizpůsobivosti je rozšíření správně nastavených a fungujících myšlenek. Procesy a struktury v adaptivních organizacích jsou navrženy spíše pro flexibilitu a učení než pro stabilitu a minimální odchylky.
- Prozíravost zahrnuje fungování na principu předběžné opatrnosti, tzn. že pokud by se něco opravdu mohlo stát, nakonec se tak stane. Tento princip vyžaduje vypracování pohotovostních plánů a absolvování zátěžových testů. Taková rizika s sebou přináší důsledky, které lze často předvídat a prostřednictvím scénářů, monitorování signálů včasného varování či analýzy zranitelnosti systému se na ně lze i připravit.
- Ukotvení a sladění cílů a činností společnosti s cíli a aktivitami širších systémů. Pokud společnost dokáže aplikovat ukotvení do svých procesů, jedná se tak o dlouhodobý úspěch, který podnikům zajišťuje ukotvení v dodavatelských řetězcích i v celé ekonomice.

Pomocí taktiky založené na základech individuální odolnosti identifikované společností Coutu, mohou organizace vybudovat tři pilíře odolného podniku. Úvodním pilířem podnikové odolnosti, popisovaným Loreem (2020), je postavení se tváří v tvář realitě. V tomto odvětví mohou společnosti sdílet informace nejen o svém prostředí, ale také o spokojenosti svých zákazníků, angažovanosti svých zaměstnanců a širokých průmyslových trendech v makroekonomickém prostředí. Odolnost je často spojována s optimismem, což ovšem nemusí být vždy pravda. Některé organizace nesdílejí se svými členy dostatečně relevantní informace o výzvách, se kterými se podnik potýká. V některých případech se může jednat o záměr za účelem ochrany určitých prvků procesu s cílem minimalizovat narušení. Druhým pilířem dle Loreeho (2020) je hledání smyslu pomocí něhož si organizace mohou definovat a následně začleňovat své hodnoty do stanovených rozhodnutí.

Silné hodnoty dodávají situaci smysl, protože nabízejí způsoby, jak správně interpretovat a formovat události. Hodnotové systémy v odolných společnostech lze přirovnat k lešení.

Třetí pilíř v odolném podniku tvoří improvizace či vynalézavost, díky které jsou zaměstnanci schopni improvizovat v řešení určitého problému tím, že si vystačí s tím, co mají zrovna po ruce. Pomocí třetího základního pilíře by měli vedoucí pracovníci probouzet ve svých zaměstnancích kreativitu a inovace, prosazovat myšlenku, že se nejedná pouze o „dělání“, nýbrž by měli upouštět od stanovených praktik a nástrojů a přijít tak s něčím novým (Loree, 2020).

K budování odolnosti podniku můžou také velkou částí přispět finanční odborníci. Ředitel institutu účetnictví a kontroly managementu Utz Schäffer stanovuje 5 kroků, díky kterým mohou finanční odborníci připravit podnik na nadcházející krize a posílit tak jeho odolnost.

Výrobní a dodavatelské řetězce musejí rozvíjet paralelní struktury, aby se dokázaly vyrovnat se ztrátou jednotlivých článků v řetězci, i když to může znamenat obětování krátkodobé efektivity. Společnost nesmí být závislá na konkrétních dodavatelích či výrobních zařízeních. Otázkou však zůstává, kolik takové vyrovnání krátkodobé účinnosti s nedostatkem bude stát. V tuto chvíli vstupují do hry finanční profesionálové (Schäffer, 2020).

Řízení rizik je příliš často redukováno na úkor reportování a dodržování předpisů a je tak považováno za rutinu se zaškrtaváním políček, které je obvykle delegováno na manažery a dostává se mu jen omezené pozornosti vrcholového managementu. Na druhou stranu, řízení strategických rizik, tj. rizik vyplývajících přímo z obchodního modelu či připravenost na vnější šoky, jsou často opomíjeny. I v tuto chvíli přichází na řadu finanční odborníci, kteří díky svým znalostem dokážou znovu rozvinout řízení rizik a prioritizovat potřebné analýzy a scénáře (Schäffer, 2020).

Zátěžové testy nejsou určeny k tomu, aby přesně předpověděly, co se stane v budoucnosti a jaká opatření bude potřeba provést. Cílem těchto cvičení je připravit lidi na to, jak se vypořádat s nepravděpodobnými okolnostmi a jak sestavit potřebné nouzové plány. Vedení společnosti by se mělo naučit zpochybňovat plánování a předpovídání, které poskytuje falešný pocit bezpečí. Pomoci manažerům naučit

se řešit nejistou budoucnost není vůbec snadný úkol ani pro zkušené finanční odborníky (Schäffer, 2020).

Čtvrtým důležitým krokem v budování odolnosti podniku je podle Schäffera (2020) propagace flexibilních struktur a procesů. V takových chvílích je potřeba, aby společnosti byly otevřené agilním formám vedení i neformálním koordinačním mechanismům na týmové úrovni. To ovšem není možné, pokud kultura podniku nebude zaměřena na transparentnost, otevřenou výměnu informací, orientaci na cíl, individuální odpovědnost a v neposlední řadě také na sílu lepšího argumentu. V takových situacích propagují finanční odborníci kulturu, která je šitá na míru daným společenstvem.

Současná krize koronaviru neočekávaně zvyšuje digitalizaci pracovních toků, interních komunikačních procesů a obchodních modelů. Podniky si v této rychlé době nemohou dovolit, aby jejich procesy byly zastaralé. Klíčovým krokem k úspěšnému překonání krize, je posunutí se vpřed směrem k agilitě a urychlit digitální transformaci ve financích i mimo ně (Schäffer, 2020).

Pokud chtějí být společnosti lépe připraveny na budoucí krize, musejí vyvážit hledání krátkodobé efektivity a investování do flexibility a transformace. Finanční odborníky by výše popsanych pět bodů mohlo vyvést z jejich komfortní zóny. Pokud ale přijmou tyto výzvy, mohou podstatně přispět k tomu, aby byly podniky odolnější a lépe připravené na nadcházející krize (Schäffer, 2020).

Společnost může mimo výše zmiňované kroky vedoucí k odolnosti podniku zavádět také různé další strategie. Jednou z nich může být migrační strategie – přesouvat mix svého obchodního portfolia napříč produkty, kanály nebo obchodními modely, za účelem maximalizace příležitosti a minimalizace nepřízně. Další strategií může být utváření životního prostředí pro průkopníka nových příležitostí. Díky představě potenciálních skutečností a jejich následné realizace prostřednictvím utváření a přesvědčování, mohou společnosti omezit vystavení se nepříznivým šokům. V neposlední řadě mohou společnosti zvýšit svoji odolnost díky spolupráci s dalšími hráči. Podnikové ekosystémy mohou zvýšit svou odolnost přístupem k novým schopnostem, zvýšenou flexibilitou a snížením fixních nákladů na vstup do podniků, ve kterých lze nyní sdílet svá aktiva (Reeves a Whitaker, 2020).

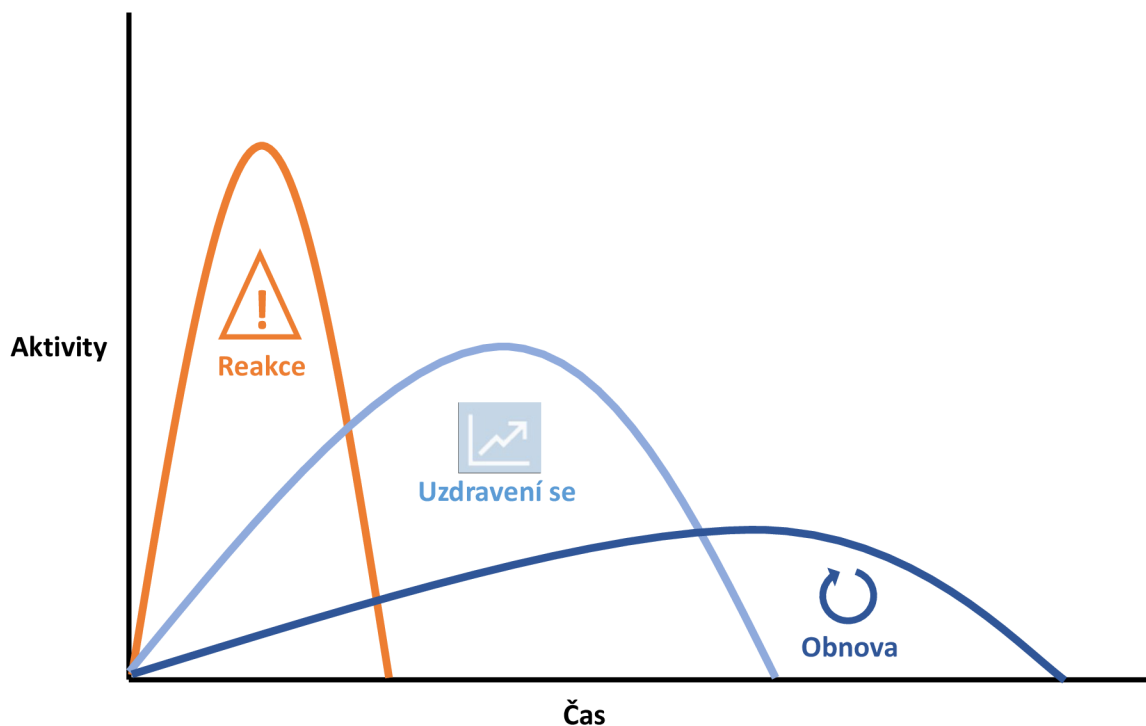
## 2.3 Odolnost podniku po pandemii COVID-19

Během krize způsobené pandemií COVID-19 si všechny společnosti uvědomily, jak křehké jsou veškeré dodavatelské řetězce, zdravotní péče či jiné kritické systémy. Značné množství vůdců chce nyní své podnikání vybudovat odolnější, ale mnozí nevědí, jak to udělat. V dnešní sadě manažerských nástrojů na obchodních školách převládá řízení finanční výkonnosti a výsledkem je, že pouhé malé procento společností je schopno navrhnout, měřit a následně spravovat odolnost (Reeves a Whitaker, 2020).

Gartner vidí reakci na pandemii COVID-19 ve třech fázích. Trvání každé fáze se liší dle země, odvětví, podniku, a dokonce i podle obchodní jednotky, produktu či služby. Jednotlivé fáze jsou definovány tím, co se v každé z nich děje (Howard, 2020):

- První fází je reakce spočívající v okamžitých opatřeních, která jsou zaměřená na zajištění bezpečnosti lidí a fungování základních obchodních funkcí. Toto relativně krátké období je doprovázeno poměrně vysokým úsilím.
- Uzdravení se již představuje větší organizaci při stabilizaci provozu a disponuje střední dobou trvání. Mezi klíčové aktivity patří vytvoření plánu pro obnovení nového stavu či identifikace schopností, které jen nutné posílit.
- Fáze obnovy se vyznačuje strategickým a trvalým prováděním specifických činností v celé organizaci v delším časovém horizontu. V této fázi je důležité naučit se provádět provozní procesy a veškeré pracovní toky pomocí nových, opakovatelných a škálovatelných způsobů. Dalším důležitým krokem je ponaučení se z předchozích fází a přizpůsobit se tak novým podmínkám.

Howard (2020) sumarizoval jednotlivé fáze reakce na pandemii COVID-19 do souhrnného grafu, který mimo dílčí fáze vyzdvihuje ještě základní činnosti, které jsou v jednotlivých fázích prováděny. Fáze reakce, uzdravení se a obnovy jsou zobrazeny na obrázku 6.



Zdroj: (Howard, 2020)

**Obr. 6 Reset po pandemii COVID-19**

Fáze reakce, uzdravení se a obnovy tvoří tzv. reset podniku po pandemii COVID-19. Každé období disponuje jiným časovým horizontem, během kterého jsou prováděny klíčové aktivity směřující k hladkému návratu do původního stavu. Reakce tedy spočívá v okamžitých opatřeních, které jsou nutné k zajištění bezpečnosti lidí a fungování základních podnikatelských funkcí. V navazující fázi uzdravení se jde především o restartování aktivit jako například obnovení rozpočtu, doplnění zásob či vytvoření plánu pro obnovení původního stavu před pandemií. Závěrečná fáze obnovy je provázena strategickými opatřeními prováděnými v celé organizaci a následného využití znalostí získaných v předchozích fázích k vytvoření nového standardu.

Většina výrobců se stále ještě potýká s ekonomickým poklesem způsobeným pandemií COVID-19, někteří z nich již ovšem přemýšlí, jaké kroky mohou provést, aby se dostali na úroveň situace před krizí. Takové šoky, jako je pokles spotřebitelské poptávky nebo nedostatek dílů, se ve výrobním sektoru mohou nepochybně jevit jako okamžiky bez zjevného konce (PwC, 2017).

Společnost PwC (2017) vidí tyto šoky jako první krok v životním cyklu provozních strategií, které jsou nutné k úspěšnému překonání krize. Životní cyklus je tvořen čtyřmi základními fázemi – narušení, zotavení, konkurenční výhoda a odolnost, které se neustále dokola opakují. Narušení jsou východiskem pro akci. Podnik musí rychle mobilizovat a zahájit zmírňující akce, aby byla zachována kontinuita podnikání. Klíčovým, ve fázi zotavení, je chytré a rychlé zvyšování výkonnosti – stabilizovat podnikání a zotavovat se tak rychleji než konkurence. Konkurenční výhodou je vydělávání na „novém normálu“. Poslední fází, která se řadí mezi ty základní, je odolnost, kdy podnik musí využívat a spravovat dovednosti, které si přeje, aby dnes měl. To znamená vytvořit dovednosti odolnosti, aby byly nové extrémní poruchy lépe vnímány a reakce na ně byla snazší.

Pokud společnost odstraní slabiny ve svých obchodních a provozních modelech, bude disponovat lepší pozicí ke zvládnutí dalšího případného narušení. Získané zkušenosti je proto nutné rychle absorbovat a začlenit udržitelné změny do svých procesů. Klíčovým krokem je udělat ze strategického plánování nepřetržitou aktivitu, která bude moct rychle reagovat na nevyhnutelné změny v podnikatelských konceptech (Howard, 2020).

Obecně platí, že každá krize je příležitostí ke změně. S onemocněním COVID-19 mají společnosti jedinečnou příležitost přehodnotit své prozatímní obchodní modely, a to za účelem vybudování větší systémové odolnosti. Takovou odolnost lze získat dodržováním šesti základních kroků (Reeves a Whitaker, 2020):

- Hledání výhody v neštěstí. Podnik by se neměl snažit pouze zmírnit riziko či obnovit to, co bylo před krizí. Naopak by se každá společnost měla snažit získat v tomto nešťastném období výhodu účinnou přizpůsobením se nové realitě.
- Očekávání. V krátkodobém horizontu se krize jeví jako taktické a operativní, ale v delším časovém horizontu vytvářejí příležitosti pro nové potřeby a zvýšení konkurenceschopnosti. Krize může být také nejlepší záminkou pro urychlení dlouhodobých transformačních změn.
- Využití kolaborativního a systémového pohledu. V době stability lze o podnikání uvažovat jako o maximalizaci výkonnosti s pevně nastaveným podnikatelským modelem. Odolnost se naopak týká toho,

jak se pod stresem mění vztahy mezi jednotlivými částmi podniku, nebo mezi podnikem a jeho okolím. Takové období vyžaduje systémové myšlení a řešení, která závisí na spolupráci mezi zaměstnanci, zákazníky a dalšími zúčastněnými stranami.

- Měření nad rámec výkonnosti. Pro budování udržitelného podnikání je zásadní měření flexibility či přizpůsobení, které lze provést prostudováním organizačních výhod nebo dovedností.
- Rozmanitost cen. Odolnost závisí na schopnosti generovat alternativní způsoby reakce na situace, což zase závisí na schopnosti vidět věci novými očima. Odolné podniky hodnotí kognitivní rozmanitost a oceňují hodnotu variability a divergence.
- Změna je klíčová. Odolnost je méně o příležitostných úpravách za extrémních okolností a více o budování organizací a podpůrných systémů založených na neustálých změnách a experimentování.

Vzhledem k tomu, že se hlavní proud podnikatelského vzdělávání a manažerské praxe zaměřuje na řízení výkonnosti, nepředstavuje odolnost jen příležitost ke snížení rizika, ale také příležitost pro konkurenční výhodu pro podniky, které se rozhodnou na něj zaměřit. V dnešním podnikatelském světě je přechodná vysoká výkonnost samozřejmostí, ale trvalá výkonnost odolných společností stojících stranou, je opomíjena (Reeves a Whitaker, 2020).

Jelikož se krize vyvíjela nebyvalou rychlostí, musely společnosti začít improvizovat, protože procesy stanovené v jejich krizových reakčních plánech byly příliš rigidní a pomalé. Pandemie COVID-19 však nebyla vůbec neočekávaná. Svět měl již během vypuknutí SARS na počátku dvacátých let minulého století ostré varování a riziko podobných událostí bylo projednáváno i na několika konferencích (Teixeira a kol., 2020).

Příčiny špatné, a především nedostatečné odolnosti vůči velkým krizím jsou zásadní a jejich kořeny tkví v základním lidském chování. Na základě zkušeností spojených s pandemií COVID-19 lze očekávat, že v „post-covidovém“ světě budou lokální rizika globálně eskalovat a budou probíhat stále rychleji. V neposlední řadě dojde k většímu propojení mezi jednotlivými riziky – COVID-19 vedl například k nárůstu kybernetických útoků kvůli počtu lidí pracujících z domova (Teixeira a kol., 2020).



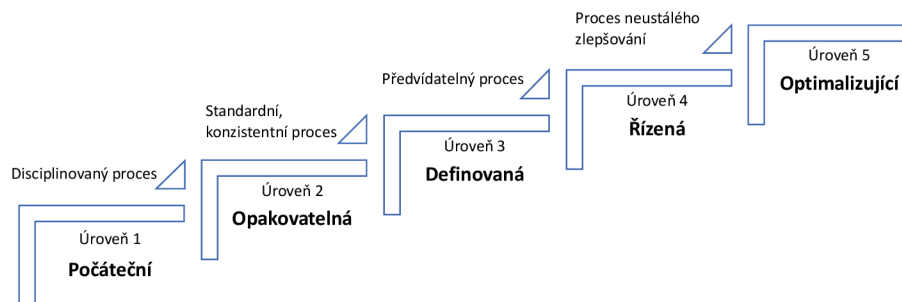
### 3 Modely připravenosti

Následující část diplomové práce se zaměřuje na modely připravenosti, které jsou často také odborně označovány jako modely zralosti, v cizojazyčných zdrojích pak *Readiness nebo Maturity models*. V následujících částech práce bude primárně používán pojem model připravenosti. Protože první modely tohoto typu nesly označení modely zralosti, bude v tomto kontextu využíván i tento pojem. Kapitola je rozdělena do dílčích podkapitol, které nejdříve charakterizují modely připravenosti a následně popisují jejich využití a praktickou aplikaci. V této diplomové práci se na model pohlíží jako na pomocný sebe evaluační nástroj k hodnocení odolnosti podniku.

#### 3.1 Charakteristika modelů připravenosti

V současné době se modely připravenosti začaly stávat, vzhledem k aktuální krizové situaci, která postihuje celý svět, stále populárnějšími. Navzdory nárůstu popularity se nejedná o nový koncept. Modely zralosti mají původ již v roce 1974, kde R. Nolan definoval model skládající se z jednotlivých úrovní zralosti organizace. Postupnými úpravami a rozšiřováním se model dostal až do podoby, ve které je znám dnes. Na tomto základním principu vznikalo v průběhu několika dalších let velké množství specifických modelů, které mohou sloužit k nejrůznějším účelům (Řepa, 2012).

Nejznámějším a zároveň prvním standardizovaným modelem zralosti je tzv. *Capability Maturity Model* (dále jen CMM). Tento model vznikl v Institutu softwarového inženýrství na Carnegie Mellon University za účelem měření vyspělosti procesu tvorby softwaru. Původní model CMM se skládal z pěti základních úrovní zralosti, které poskytují základ pro neustálé zlepšování procesů v organizaci (Řepa, 2012). Základní úrovně zralosti jsou definovány na obrázku 7.



Zdroj: (Paulk a kol., 1993, str. 8)

#### **Obr. 7 Základní úrovně zralosti**

Jednotlivé úrovně zralosti definuje několik charakteristik popisující dílčí kroky vedoucí k neustálému zlepšování (Paulk a kol., 1993):

- Úroveň 1: Počáteční je charakteristická především ad hoc, někdy až chaotickými procesy, které nejsou dostatečně definovány a úspěch je velmi závislý na individuálním úsilí.
- Úroveň 2: Opakovatelná. Na této úrovni jsou již zavedeny základní procesy projektového řízení. K plánování a řízení projektů jsou využívány zkušenosti z předchozích úspěšných projektů.
- Úroveň 3: Definovaná. Pokud je společnost na úrovni 3, její inženýrské a manažerské procesy jsou dostatečně zdokumentovány, standardizovány a integrovány do souhrnného procesu společnosti.
- Úroveň 4: Řízená je charakteristická sledováním všech procesů a jejich kvantitativním vyhodnocením.
- Úroveň 5: Optimalizující je definována neustálým zlepšováním procesu a soustavnou optimalizací veškerých činností ve společnosti. Na této úrovni jsou identifikovány inovativní nápady, které jsou následně realizovány v rámci celé společnosti.

Struktura modelu CMM se stala standardem pro vznik dalších modelů zralosti, přičemž dnes se využívá nejvíce model *Capability Maturity Model Integration* (dále jen CMMI), který lze volně přeložit jako stupňovitý model zralosti. Model CMMI je soubor globálních osvědčených postupů, které posouvají výkonnost a celkovou úroveň podniku skrze kvalitní nastavení obchodních cílů a následné srovnávání klíčových schopností s podobnými organizacemi (ISACA, 2021). Cílem modelu CMMI je vytvářet spolehlivá prostředí, kde jsou produkty, služby a jednotlivá oddělení proaktivní, efektivní a produktivní (White, 2021).

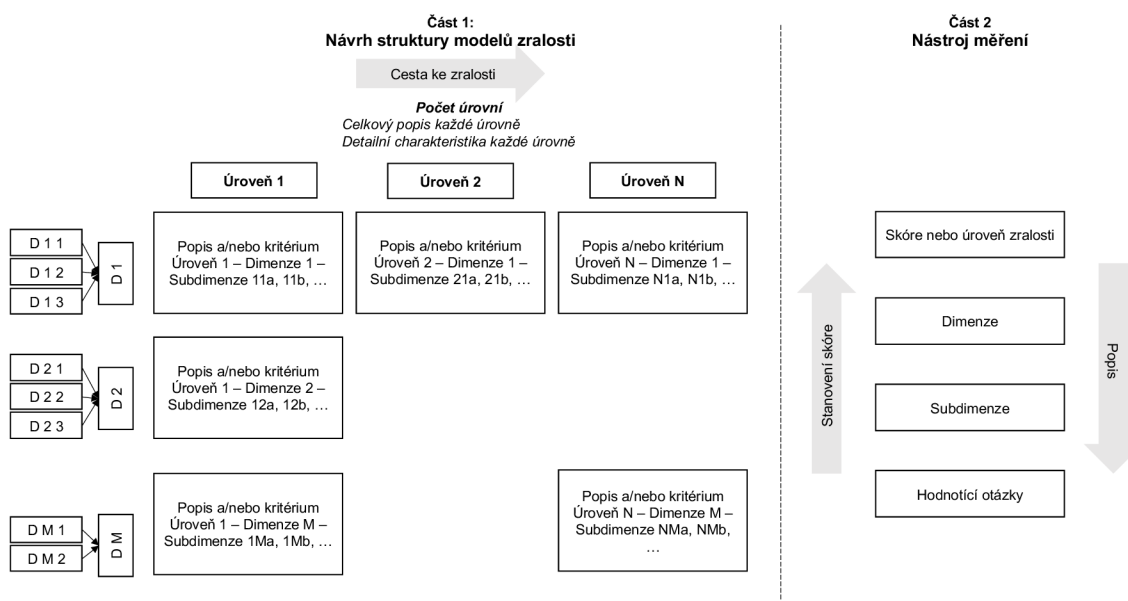
Modely připravenosti CMMI pracují, na rozdíl od modelu CMM, se šesti základními úrovněmi připravenosti (White, 2021):

- Úroveň 0: Nekompletní. Je charakteristická pouze částečně formovanými procesy a práce na této úrovni může, ale nemusí být dokončena.
- Úroveň 1: Počáteční. Procesy na této úrovni jsou nepředvídatelné a reaktivní, práce se sice dokončí, ale často dochází ke zpoždění nebo překročení rozpočtu. Jedná se o nejhorší úroveň, na které se podnik může nacházet – nepředvídatelné prostředí zvyšuje riziko a neefektivnost.
- Úroveň 2: Řízená. Projekty jsou plánovány, realizovány, měřeny a kontrolovány, je dosaženo určité úrovně projektového řízení, ale stále je v organizaci mnoho problémů, které je potřeba řešit.
- Úroveň 3: Definovaná. Na třetí úrovni řídí společnost své procesy více proaktivně než reaktivně. Existuje soubor standardů pro celou organizaci, který poskytuje poradenství pro projekty, programy i portfolia.
- Úroveň 4: Kvantitativně řízená. Procesy na této úrovni jsou měřeny a kontrolovány. Podniky zpracovávají kvantitativní data s cílem definovat předvídatelné procesy, aby byly v souladu s potřebami zúčastněných stran.
- Úroveň 5: Optimalizující je charakteristická stabilními a flexibilními procesy. Organizace se soustředí na procesy neustálého zlepšování, je stabilní a vytváří tak prostor pro větší agilitu a inovace.

Cílem modelů připravenosti je identifikovat nedostatky, které ve společnostech jsou a na základě toho navrhnout manažerům osvědčené postupy, které mohou ve své organizaci aplikovat, zlepšit svoji organizaci a posunout se tak na lepší úroveň.

Model připravenosti ukazuje podnikům jak od nedefinovaných a chaotických aktivit přejít k definovaným, strukturovaným, standardizovaným, kontrolovaným a řízeným činnostem.

Existuje mnoho zdrojů popisujících strukturu modelů připravenosti, které se od sebe mohou lišit v několika bodech. Základem každého modelu je struktura pěti komponent, které jsou ještě dále rozděleny do dvou dílčích částí. Pro účely této diplomové práce byla vybrána obecná struktura modelu připravenosti, která je popsána na obrázku 8.



Zdroj: (Lasrado, Vatrupu a Andersen, 2015)

### **Obr. 8 Obecná struktura modelu připravenosti**

Na základě stanovené obecné struktury modelu připravenosti bylo identifikováno pět důležitých složek popisující tento model (Lasrado, Vatrupu a Andersen, 2015):

- úrovně připravenosti, které jsou označovány také jako etapy nebo fáze a používají se k popisu celkové připravenosti zkoumané společnosti, subjektu nebo procesu,
- dimenze – oblasti vymezující nejvyšší úroveň pozorovaných procesů,
- sub-dimenze označované také jako podkategorie, zaměřující se na zkoumání druhé úrovně procesů,

- cesta k připravenosti představuje přechod od nejnižší připravenosti k nejvyšší,
- hodnotící otázky, které jsou často spjaty se sub-dimenzí pomocí skóre nebo s danou úrovní připravenosti skrze grafické znázornění.

Kombinací všeho vzniká první část, obecná struktura modelu připravenosti, popisující návrh, jak by model mohl vypadat. Druhá část pak vysvětluje hierarchické vztahy mezi jednotlivými komponenty a popisuje agregaci celkové připravenosti zkoumaného subjektu na základě hodnotících otázek a sub-dimenzí. Způsob agregace se v modelech liší, nicméně často se využívá jednoduchá metoda hodnocení pomocí pětibodové škály.

### 3.2 Využití a přínosy modelů připravenosti

Modely CMMI jsou navrženy tak, aby byly srozumitelné, dostupné, flexibilní a aby byla možnost je sjednotit s dalšími metodikami v organizaci. Hlavním cílem modelu je optimalizovat obchodní výsledky celé organizace. Proto má model CMMI využití napříč několika různými oblastmi. Model CMMI podle ISACA (2021) zasahuje celkem do pěti oblastí – *CMMI Development*, *Services*, *Supplier Management*, *Security* a *Safety*.

V dnešní době budují organizace nejen stále složitější produkty, ale také služby. V souvislosti s tím, se stal životní cyklus vývoje výrobku obtížnější na řízení i kontrolu. *CMMI Development* je integrovaný soubor osvědčených postupů, který zlepšuje schopnost organizace vyvíjet kvalitní produkty a služby, které splňují potřeby zákazníků a koncových uživatelů. Mezi klíčové benefity modelu CMMI Development lze zařadit (ISACA, 2021):

- Zlepšení doby uvedení na trh. Společnost musí zajistit, aby její produkty a služby byly dodávány rychle a efektivně a bez nutnosti dalšího přepracování.
- Zvýšení kvality. Organizace musí zlepšit kvalitu a konzistenci vývoje produktu, a to především z důvodu minimalizace vzniku vad.
- Snížení nákladů. Na základě efektivnějšího nastavení procesů plánování a snižování rozpočtu, snižovat náklady.

- Vylepšit řízení životního cyklu produktu. Společnost musí plnit očekávání zákazníka v průběhu celého životního cyklu výrobku.
- Získání organizační agility. Organizace by měla využít příležitost ke zvýšení příjmů a snížení nákladů k rychlému, efektivnímu a konzistentnímu poskytování produktů i služeb.

Odvětví služeb je významnou hnací silou světového hospodářského růstu. Mnoho organizací však postrádá schopnost rychle reagovat na incidenty ovlivňující poskytování služeb, což vede často k časovým zpožděním, překračování nákladů a nesplnění požadavků zákazníka. *CMMI Services* je integrovaná sada osvědčených postupů, které zlepšují schopnost organizace efektivně poskytovat kvalitní nabídku služeb splňující potřeby zákazníků a trhu. Klíčové benefity *CMMI Services* jsou (ISACA, 2021):

- Získání loajality zákazníků. Klíčovým je posilovat slabé stránky kontaktu se zákazníky.
- Rozvíjení odolnosti. Společnosti musí zabránit opětovnému výskytu narušení pomocí procesu identifikace a včasného a efektivního řešení.
- Zlepšení doby uvedení na trh. Klíčovým je zajistit nejen rychlé a efektivní poskytování služeb, ale také soulad s již zavedenými dohodami.
- Zvýšení kvality. Společnosti musí poskytovat nejvyšší možnou úroveň kvality služeb.
- Snížení nákladů. Na základě lepšího plánování musí organizace snižovat náklady.

Stále více organizací zažívající růst se spoléhá na externí dodavatele. Jakmile dojde k přerušení dodávek od tohoto typu dodavatelů, zvyšuje se riziko nejen u dané společnosti, ale v celém dodavatelském řetězci. Výsledkem jsou zpožděné dodávky a neuspokojené očekávání zákazníka. *CMMI Supplier Management* je integrovaný soubor osvědčených postupů zlepšující výkon a klíčové schopnosti organizace, které získávají komponenty, zboží nebo služby od jiné společnosti. Navíc model *CMMI Supplier Management* také zlepšuje schopnosti organizace identifikovat a řídit dodavatele způsobem maximalizující efektivitu dodavatelského řetězce

a snižující náklady. Zásadní benefity modelu CMMI pro tuto oblast jsou (ISACA, 2021):

- Splnění požadavků růstu. Organizace musí vytvořit potřebné schopnosti pro řízení růstu s efektivní alokací kapacity a zdrojů.
- Udržení kroku s produktovými požadavky. Změny v dodavatelském řetězci je potřeba řídit rychle a efektivně.
- Snížení rizika dodavatelského řetězce. Pro zmírnění rizik musí společnosti opakovaně využívat již osvědčené postupy.

Narušení bezpečnosti a nejrůznější hrozby provází každou fázi vývoje produktu nebo provozu služeb. V důsledku toho musí organizace přijmout proaktivní opatření k poskytování bezpečných produktů s ohledem na náklady, harmonogram a cíle v oblasti kvality. K tomu slouží soubor postupů *CMMI Security* zlepšující procesy a výkon organizace s cílem chránit celý ekosystém, zaměstnance, zdroje a především informace. Mezi klíčové benefity *CMMI Security* se řadí (ISACA, 2021):

- Zvýšení důvěry zákazníka. Společnosti musejí zajistit důvěru zákazníků skrze bezpečná produktová řešení.
- Rozvíjení odolnosti. Hrozby je potřeba včas identifikovat a zabránit jejich opakování.
- Zlepšení zaměstnanecké morálky a fluktuace. Organizace si musí vytvořit takové prostředí, aby si udržela ty nejlepší talenty a zároveň snadno získávala nové zaměstnance.
- Snadná integrace. Do procesů zabezpečení organizace musí být integrovány standardy a požadavky, jako jsou například normy ISO.

Bezpečnost výrobků a služeb není důležitá jen pro zaměstnance a zaměstnavatele, ale také pro zákazníka. *CMMI Safety* je integrovaná sada osvědčených postupů zlepšující klíčové schopnosti organizací hodnotit a vylepšovat své bezpečnostní strategie. Zásadními benefity *CMMI Safety* jsou (ISACA, 2021):

- Zvýšení kvality. Zajištění nejvyšší možné úrovně bezpečnosti produktů, získání loajality a důvěry zákazníků.

- Snížení rizika. Po celou dobu životního cyklu produktu je potřeba chránit společnost před riziky, a to dodržováním osvědčených postupů.
- Zlepšení morálky a fluktuace zaměstnanců. Zajistit pro zaměstnance bezpečné pracovní prostředí, podporovat jejich pohodu a zvyšovat jejich chuť pracovat.
- Rozvíjení odolnosti. Snižovat dopady selhání pomocí preventivních opatření a včasné reakce.

Manažeři zavádějí modely připravenosti do svých organizací nejčastěji proto, aby zjistili, jak si na tom jejich společnosti stojí a z důvodu optimalizace určitých oblastí v organizaci. Tyto oblasti se vybírají na základě toho, zda jsou relevantní pro danou společnost. Mezi nejčastější přínosy modelu pro společnosti lze zařadit snížení nákladů, optimalizace harmonogramu, zvýšení produktivity, zlepšení kvality produktů nebo služeb a zlepšení zákaznické spokojenosti (Gibson, Goldenson a Kost, 2006).

K dalším přínosům modelů připravenosti lze zařadit (ISACA, 2021):

- Zlepšení výkonnosti podniku. Obchodní cíle jsou spjaty přímo s jednotlivými operacemi za účelem zajištění měřitelného a vylepšeného výkonu v porovnání s časem, kvalitou, rozpočtem, zákaznickou spokojeností a dalšími klíčovými faktory.
- Budování agilní odolnosti. Každá společnost získá přímý návod, jak posílit agilitu pomocí projektů zaměřujících se na výkon.
- Zvýšení hodnoty benchmarkingu. Hodnotící metoda orientovaná na výkon zlepšující spolehlivost a konzistenci benchmarků a zároveň snižující dobu přípravy a náklady životního cyklu.
- Urychlené přijetí. Online přístupy a pokyny pro přijetí dělají výhody modelu CMMI dostupnější než kdy jindy.



## 4 Model připravenosti a metodika jeho implementace

Čtvrtá kapitola diplomové práce se již zaměřuje na praktickou aplikaci teoretických poznatků modelů připravenosti, nastavení metodiky a následné implementace modelu. V úvodu kapitoly je navržen model připravenosti, jeho struktura a metodika vyhodnocení. Další část kapitoly popisuje jednotlivé kroky, jak model implementovat a jak s ním dále pracovat. Závěr kapitoly se zaměřuje na pilotní otestování modelu na vybraných společnostech.

Model připravenosti byl navržen na základě využití zkušenosti a poskytnutých informací z poradenské společnosti Ernst & Young (dále jen EY), která vyvinula nástroj pro hodnocení výrobních organizací. Tato vstupní data byla doplněna výsledky z projektu ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY (dále jen ŠAVŠ), zaměřeného na hodnocení tzv. odolných kompetencí ve vybraném průmyslovém podniku.

### 4.1 Návrh modelu připravenosti

V rámci navrhování konkrétní struktury modelu připravenosti byl využit systémový přístup, který se soustředí na hledání řešení od prvotních elementů. Tyto prvky představují v modelu připravenosti jednotlivé otázky a jejich postupnou agregací získává podnik hodnocení jednotlivých sub-dimenzí. Dalším seskupováním je definováno hodnocení dílčích dimenzí a následně komplexní hodnocení odolnosti celé organizace.

Model připravenosti je strukturován do tří základních částí – dimenze, sub-dimenze a jednotlivé otázky reprezentující ukazatele konkrétních sub-dimenzí. Na základě teoretických poznatků a poskytnutých informací z EY a projektu ŠAVŠ je stanoveno devět hlavních dimenzí, které pokrývají všechny části podniku a vymezují nejvyšší úroveň pozorovaných procesů:

- dodavatelský řetězec,
- zdraví a spokojenost zaměstnanců,
- pracovní síla,
- zákazník a značka,
- finance a investice,
- řízení rizik,

- vláda a veřejná politika,
- technologie a informační bezpečnost,
- pojištění a právní spory.

Každá dimenze se zaměřuje na odolnost specifických částí podniku a činností s nimi souvisejících. Dimenze *dodavatelský řetězec* pokrývá nejen odolnost samotného dodavatelského řetězce, ale také doručovací modely nebo způsoby práce. *Zdraví a spokojenost zaměstnanců* podporuje bezpečnost a zaměstnaneckou pohodu a informuje o veřejném zdraví. Dimenze *pracovní síla* se soustředí na zaměstnanecké vztahy a talentové iniciativy. Dimenze *Zákazník a značka* se orientuje na zákaznickou zkušenost, bezpečnost a inovace v této oblasti. *Finance a investice* pokrývá sféru řízení nákladů, likvidity, peněžního toku a důvěry investorů. Dimenze *řízení rizik* se zaměřuje na plánování scénářů a řízení rizik, *vláda a veřejná politika* pokrývá oblast vládního angažmá v podnicích. Dimenze *technologie a informační bezpečnost* se zaměřuje na dostupnost technologie a přístup pro zaměstnance. Devátá dimenze, *pojištění a právní spory*, pokrývá sféru nejrůznějších aktivit spjatých s danou problematikou.

Model připravenosti hodnotící odolnost podniku pracuje s devíti dimenzemi. Protože jsou dimenze postaveny obecně a hodnocení odolnosti celé organizace by nemělo správnou vypovídací hodnotu, jsou dimenze dále rozděleny do dílčích sub-dimenzí. Každá sub-dimenze se zaměřuje na prověření druhé úrovně procesů a zkoumá odolnost konkrétnějších celků v organizaci. Sub-dimenze byly, stejně jako jednotlivé dimenze, stanoveny na základě dostupných informací z firmy EY a projektu ŠAVŠ. Každá dimenze je tvořena minimálně jednou sub-dimenzí, která pokrývá danou problematiku ve společnosti. Přehled dílčích sub-dimenzí v jednotlivých dimenzích je zobrazen v tabulce 1.

**Tab. 1 Sub-dimenze jednotlivých dimenzí**

<b>Dimenze</b>	<b>Sub-dimenze</b>
<b>Dodavatelský řetězec</b>	Dodávky
	Způsoby doručení
	Doplňování skladu
	Komunikace s dodavateli
<b>Zdraví a spokojenost zaměstnanců</b>	Ochrana zdraví zaměstnanců
	Informování zaměstnanců
<b>Pracovní síla</b>	Pohyb zaměstnanců/Nábor
	Optimalizace nákladů/výdajů
<b>Zákazník a značka</b>	Aktuální informace COVID-19
	Adaptace na současnou COVID situaci
	Komunikace se zákazníkem/uspokojení jeho potřeb
	Ochrana zákazníků
<b>Finance a investice</b>	Odložené platby
	Likvidita
	Investice
	Rušení plateb
	Krizové finanční řízení
<b>Řízení rizik</b>	Krizový plán
	Krizová komunikace
	Ochrana zaměstnanců
<b>Vláda a veřejná politika</b>	Dotace/podpora
	Aktuální situace
<b>Technologie a informační bezpečnost</b>	Práce z domova
<b>Pojištění a právní spory</b>	Fakturace

Každá sub-dimenze je dále definována pomocí hodnotících otázek, které se zaměřují na konkrétní požadavek, proces nebo problém v organizaci a tvoří soubor ukazatelů pro danou sub-dimenzi. Hodnotící otázky jsou postaveny tak, aby pokrývaly vždy danou sub-dimenzi. Finální struktura modelu připravenosti hodnotící odolnost podniku, která se skládá z devíti hlavních dimenzí, dvaceti čtyř dílčích sub-dimenzí a šedesáti sedmi hodnotících otázek, je ukázána v příloze 1.

Jako systém hodnocení modelu připravenosti byla vybrána bodová stupnice, která byla vytvořena na základě inspirace Likertovou škálou hodnocení. Likertova škála zjišťuje určitý postoj respondenta k dané věci a může mít více podob – textové

vyjádření, procentuální nebo hodnotové. Pro účel této diplomové práce byla vybrána možnost hodnotového vyjádření:

- 1 – společnost dosud nezavedla osvědčené postupy uvedené v otázce,
- 2 – společnost uvažuje o zavedení osvědčených postupů uvedených v otázce,
- 3 – společnost připravuje své procesy na zavedení daných postupů,
- 4 – společnost má vše připravené k zavedení daných postupů v otázce,
- 5 – společnost již zavedla uvedené osvědčené postupy v otázce,
- N/A – osvědčené postupy uvedené v otázce se na danou společnost nevztahují.

Respondenti mohou zvolit vždy pouze jednu odpověď na otázku z daných možností, která podle nich a současných podmínek, nejlépe vystihuje situaci v dané organizaci. Číselné odpovědi jednotlivých otázek se následně přepočítávají na procentuální vyjádření. Jako podpůrný program pro jednotlivé přepočty byl zvolen systém MS Excel. Ke každé otázce je vytvořen vzorec, pomocí funkce *KDYŽ* a *SUMA*, který automaticky přepočítá zodpovězené číselné hodnoty na procenta. Metodika přepočtu na procenta spočívá v tom, že přiřazená číselná hodnota k otázce se vydělí maximální možnou hodnotou pro danou otázku. Výsledek se převede na procenta, která vyjadřují zralost konkrétní otázky. To znamená, pokud respondent odpoví na otázku číslem 3, tak ta se vydělí číslem 5 (maximální možná hodnota odpovědi), výsledek je 0,6. Po jeho vynásobení stem je zjištěno, že zralost dané otázky je 60 %. Tento způsob přepočtu jednotlivých hodnotících otázek je následně agregován na sub-dimenze a poté jsou agregována procentuální vyjádření dílčích sub-dimenzí na hlavní dimenze. Na základě přepočtu na procenta agregovaných dimenzí je zjištěna i finální procentuální hodnota připravenosti odolnosti celé společnosti.

Poté, co jsou jednotlivé číselné hodnoty přepočítány na konkrétní procenta, je potřeba zjištěná procenta převést na konkrétní úrovně zralosti. Pro hodnocení modelu připravenosti bylo zvoleno rozložení jednotlivých úrovní na základě modelu CMM, skládající se z 5 základních úrovní zralosti. Jelikož se jedná o model připravenosti, který bude firmám sloužit jako sebe evaluační hodnotící nástroj, byla

procenta rozdělena do konkrétních úrovní zralosti rovnoměrně. Rozdělení procent na jednotlivé úrovně je zobrazeno v tabulce 2.

**Tab. 2 Intervaly zařazení do úrovně zralosti**

Úroveň	Procentuální vyjádření
Úroveň 1	0 – 20 %
Úroveň 2	20 – 40 %
Úroveň 3	40 – 60 %
Úroveň 4	60 – 80 %
Úroveň 5	80 – 100 %

Každá úroveň připravenosti je šitá na míru osvědčeným postupům odolnosti, které ji umožňují zvyšovat. Pokud bude někdo chtít znát celkovou připravenost svého podniku, tj. jediné hodnocení za celou organizaci, měl by z popisu jednotlivých úrovní poznat, jak na tom z hlediska připravenosti na budoucí závažná narušení a krize je.

Podnik nacházející se na úrovni 1 (0 – 20 %) není schopný se adaptovat na vzniklé krize, není schopný vrátit se k původnímu stavu, tj. stavu před vypuknutím krize a svými kroky není schopný zajistit ochranu lidí, majetku, ani celkové hodnoty značky. Firma na první úrovni nemá přesně stanovené své cíle, strategie, politiku ani firemní procesy. Firma také není schopná zajistit aktivní podporu jednotlivým oddělením, nedokáže zabraňovat prostojům a nedokáže udržet každodenní operace před dalšími neočekávanými narušeními. Organizace na této úrovni nemá zavedené žádné pracovní postupy ani jiné návody, procesy ve společnosti nejsou standardizované a chybí záznamy jakékoliv dokumentace. Zaměstnanci firmy nacházející se na první úrovni zralosti nejsou dostatečně vzděláváni, připravování na další neočekávané události.

Společnost, která se nachází na úrovni 2 (20 – 40 %) se aktivně snaží adaptovat na příchozí krize, nicméně její pokusy jsou většinou neúspěšné. Návrat podniku do stavu před vypuknutím krize je vidinou horizontu několika dalších let. Ochrana lidí, majetku a hodnoty podniku je minimální, stejně tak jako nastavení firemních cílů, strategií, politiky a procesů. Podnik nacházející se na druhé úrovni zralosti minimálně podporuje zranitelná místa a pokouší se o zabraňování prostojů. Chaotické pokusy o vytvoření pracovních postupů a návodek, minimální pokusy

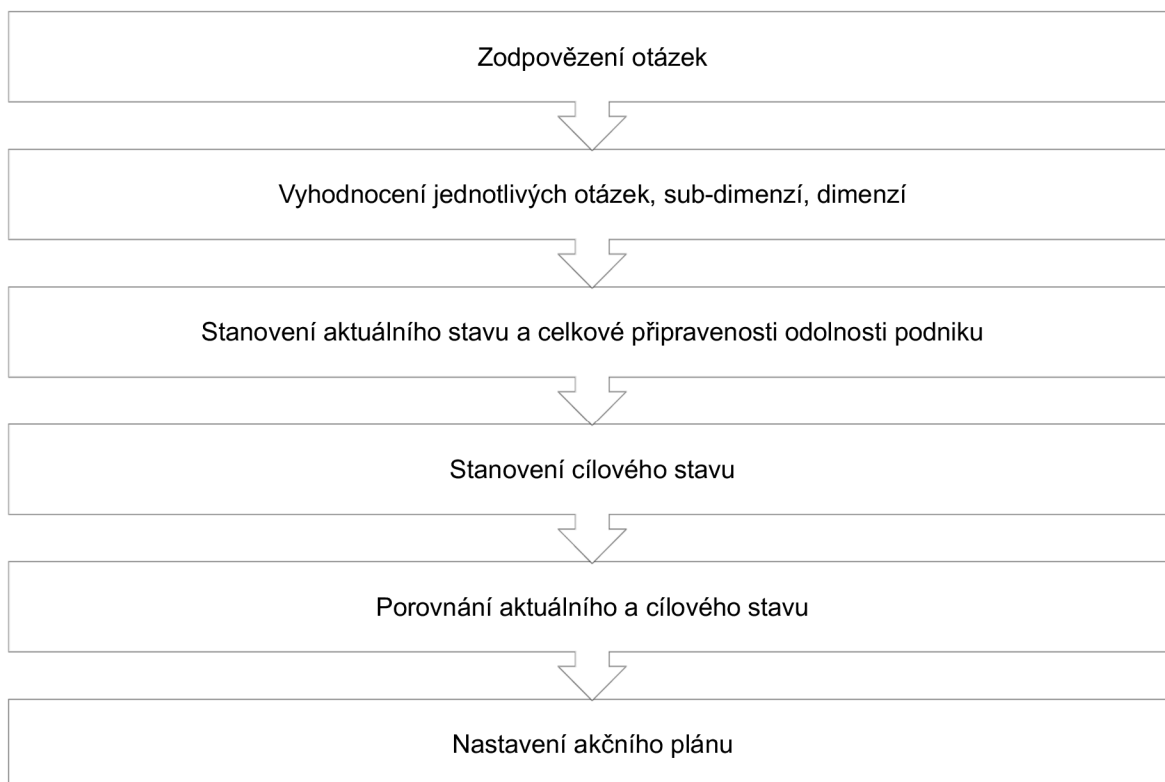
o standardizaci procesů a chaotická dokumentace. Vzdělávání a příprava zaměstnanců na neočekávané události je na této úrovni nedostatečná a chaotická. Organizace s úrovní připravenosti 3 (40 – 60 %) se pokouší adaptovat na příchozí narušení krize, nicméně při těchto pokusech nejsou zachovány obchodní operace v podniku. Návrat do původního stavu před krizí je otázkou několika měsíců. Podnik na této úrovni je schopný zajistit ochranu hodnoty značky, ale ochrana zaměstnanců a majetku není stabilní. Firemní cíle a procesy, politika společnosti a strategie jsou stanovovány na základě předchozích zkušeností. Jednotlivá oddělení jsou firmou podporována, prostoje jsou omezovány, nicméně každodenní operace stále nejsou připraveny na příchod neočekávaných událostí. Nastavení pracovních postupů a návodek je jednoduché, procesy jsou na úrovni základní standardizace a dokumentace je přehledná minimálně. Vzdělávání a příprava zaměstnanců na neočekávané události je nepravidelné bázi.

Úroveň připravenosti 4 (60 – 80 %) znamená, že se podniku pomalým tempem daří adaptovat se na výpadky způsobené krizí, při zachování nepřetržitých obchodních operací. Návrat k normálnímu stavu před vypuknutím krize je pomalý, ale hladký. Lidé, majetek společnosti i celková hodnota značky je chráněna. Podnik na úrovni 4 sleduje plnění nastavených procesů, cílů a strategií. Pravidelně sleduje prostoje a alespoň pasivně podporuje zranitelná místa v organizaci. Na této úrovni se dá říci, že dokumentace podniku je přehledná a dochází k optimalizaci nastavení pracovních postupů, návodek a standardizovaných procesů. Vzdělávání a příprava zaměstnanců na neočekávané události je pravidelná.

Pokud se podnik nachází na úrovni připravenosti 5 (80 – 100 %) jedná se o tzv. odolný podnik, který se dokáže rychle adaptovat na výpadky, narušení i krize při zachování nepřetržitých obchodních operací. Návrat k rovnovážnému stavu před vypuknutím krize je rychlý. Ochrana lidí, majetku a celkové hodnoty značky je na stabilní a kvalitní úrovni. Nastavení firemních cílů, strategií, politiky i firemních procesů je přesné. Aktivní podpora zranitelných míst, zabraňování prostojů a udržování operací před dalším neočekávaným narušením. Pracovní postupy a návodky jsou zachovány a pravidelně aktualizovány, stejně tak jako přehledná dokumentace a procesy na této úrovni jsou standardizované. Vzdělávání a příprava zaměstnanců na neočekávané události je pravidelná a důkladná.

## 4.2 Metodika implementace modelu

Metodika implementace modelu hodnotící odolnost podniku je dále dělena do dílčích kroků. Jednotlivé fáze popisují konkrétní postupy, jak s daným modelem připravenosti pracovat. Pro účely zpracování této diplomové práce je metodika implementace modelu rozdělena do šesti základních fází, které jsou zobrazeny na obrázku 9.



**Obr. 9 Metodika implementace modelu připravenosti**

Ještě před tím, než se pověřený člověk z organizace pustí do vyplňování modelu připravenosti, který je zpracován formou dotazníku, je potřeba se seznámit se samotnou metodikou implementace. Prvním krokem metodiky implementace je tedy vyplnění vzorového modelu připravenosti formou hodnotících otázek z dotazníku. Na jednotlivé otázky musí respondent odpovědět jednou z možností bodové stupnice, která se následně pomocí vzorců přepočítá na konkrétní procentuální vyjádření.

Poté, co jsou všechny otázky z dotazníku zodpovězeny a všechny číselné odpovědi jsou přepočteny na procenta, přichází na řadu hodnocení jednotlivých otázek, sub-dimenzí a následně hlavních dimenzí. Podnik by se měl nad každým

procentuálním vyjádřením ještě jednou zamyslet a analyzovat, zda jeho odpovědi opravdu odpovídají současné situaci v podniku.

S bodem vyhodnocení jednotlivých otázek, sub-dimenzí a hlavních dimenzí souvisí další fáze metodiky implementace modelu připravenosti, a to je stanovení aktuálního stavu a celkové připravenosti odolnosti podniku. Aktuální stav společnosti by měl vycházet se skutečnosti, kde se podnik opravdu nachází, tzn. na jednotlivé otázky v dotazníku by měl pověřený člověk odpovídat pravdivě, na základě předchozích zkušeností a dle současných podmínek ve společnosti. Aktuální stav se následně objevuje i v celkové úrovni připravenosti odolnosti podniku. Ten má k dispozici jednotlivé hodnoty dílčích sub-dimenzí a hlavních dimenzí, které lze mezi sebou vzájemně porovnávat a zjišťovat v jakých oblastech má podnik prostor ke zlepšení.

Na fázi stanovení celkové připravenosti a aktuálního stavu podniku plynule navazuje další etapa metodiky implementace, kterou je stanovení tentokrát cílového stavu, tj. stavu, kterého chce společnost dosáhnout pomocí nastavených opatření. Společnost by si měla detailně stanovit, jaké finální úrovně připravenosti chce dosáhnout a v jakých konkrétních oblastech se zlepšit. Cílový stav musí být nastaven tak, aby byl pro společnost dosažitelný, většinou se nastavuje o jednu úroveň lepší, než je aktuální stav.

Poté, co je stanoven aktuální i cílový stav, přichází na řadu jejich porovnání. Podnik zjišťuje především rozdíly a odchylky aktuálního stavu od cílového. Odchylky je potřeba detailně analyzovat a následně zjistit, zda je v daných oblastech potenciál pro zlepšení a je možné zavedením nejrůznějších opatření dosáhnout předem stanoveného cílového stavu. Všechny zjištěné odchylky a rozdíly by měly být důkladně zdokumentované a následně archivované. Dokumentace i archivace by se měly dělat z důvodu dalšího možného využití zkušeností, které byly získány při porovnávání aktuálního a cílového stavu.

Krokem, který uzavírá metodiku implementace modelu připravenosti hodnotící odolnost podniku, je nastavení akčního plánu, tj. jakým způsobem se může podnik dostat na lepší úroveň odolnosti v konkrétní oblasti. Podnik by si měl stanovit specifické kroky, které musí vykonat, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle,



tj. cílového stavu. Každý akční plán může mít svoji specifickou strukturu, důležité je, aby vždy obsahoval všechny potřebné náležitosti.

Nastavení akčního plánu by mělo probíhat formou projektového řízení. Měly by být vymezeny specifické projekty pro prioritní osvědčené postupy. Na začátku každého akčního plánu je potřeba vytvořit seznam konkrétních aktivit, které bude potřeba splnit za dosažením cílového stavu. Ke každé činnosti je poté potřeba přiřadit odpovědnost konkrétních lidí, tzn. vytvořit projektový tým, který bude mít kontrolu akčního plánu na starosti. Poté, co je vytvořen seznam aktivit dosahující cílového stavu a projektový tým kontrolující průběh akčního plánu, musí podnik nastavit harmonogram akčního plánu. V takovém harmonogramu nesmí chybět celkový časový horizont akčního plánu, dílčí milníky a termíny pro plnění jednotlivých činností.

Dalším důležitým krokem při nastavení konkrétního akčního plánu podniku je definování rozpočtu. V rozpočtu akčního plánu by měl být zaznamenán rozpad jednotlivých položek a nákladů s nimi spojených. Rozpad položek a jejich nákladů může být doplněn o konkrétní rozsah, který je možné v rámci akčního plánu u jednotlivých položek překročit. V rozpočtu by dále neměla chybět maximální možná částka, kterou podnik v rámci nastavování jednotlivých opatření nemůže překročit, popřípadě rozsah, do jaké míry je přesah rozpočtu možný.

### **4.3 Pilotní test modelu**

Navržený model připravenosti byl pilotně otestován na vybraných společnostech napříč různými odvětvími. K otestování byly zvoleny celkem tři společnosti, z nichž jedna se zaměřuje pouze na automobilový průmysl, druhá se mimo toto odvětví zaměřuje také na energetiku, strojírenství a letectví a třetí společnost působí čistě v leteckém průmyslu. Podniky z těchto odvětví byly vybrány záměrně, a to z důvodu, aby bylo možné na základě získaných výsledků z modelu připravenosti vyhodnotit a porovnat rozdíly mezi jednotlivými typy průmyslu.

V této části práce jsou pouze základní charakteristiky jednotlivých podniků s odkazy na jejich konkrétní odpovědi získané vyplněním modelu připravenosti, které jsou součástí příloh diplomové práce. Následné převedení bodového hodnocení jednotlivých otázek i dílčích sekcí na procentuální vyjádření, přepočet procent

na jednotlivé úrovni připravenosti a celkové vyhodnocení modelu připravenosti hodnotící odolnost společnosti, je popsáno v podkapitole 5.1.

Prvním dotazovaným subjektem je výrobní závod v České republice, který náleží k velké nadnárodní společnosti sídlící v Německu. Výrobní závod má více jak pět set zaměstnanců, proto lze konstatovat, že se jedná o velkou společnost. Firma působí na trzích po celém světě. Tato organizace je dodavatelem do automobilového, strojírenského, energetického a leteckého průmyslu. Bodové ohodnocení, které společnost přiřadila jednotlivým hodnotícím otázkám, je součástí přílohy 2.

Druhým dotazovaným subjektem, na kterém je model připravenosti hodnotící odolnost podniku pilotně otestován, je organizace zaměřující se na letecký průmysl, jejíž mateřská společnost sídlí ve Spojených státech amerických. Jedná se o velký podnik s téměř osmi sty zaměstnanci. Firma působí na americkém trhu a v regionu Evropy, Blízkého východu a Afriky, který se souhrnně označuje jako region EMEA. Body, které společnost přiřadila hodnotícím otázkám, jsou součástí přílohy 3.

Třetím, a zároveň posledním subjektem, který je součástí pilotního testování modelu připravenosti hodnotící podnikovou odolnost, je společnost z České republiky. Firma je součástí nadnárodní skupiny, jejíž mateřská společnost sídlí v Rakousku. Jedná se o velký podnik (s více než 1 000 zaměstnanců) působící na evropských trzích. Organizace je dodavatelem automobilového průmyslu. Přiřazené body z modelu připravenosti jsou součástí přílohy 4.

## 5 Vyhodnocení a přínosy navrženého modelu

Závěrečná kapitola diplomové práce pojednává o vyhodnocení navrženého modelu, který byl pilotně otestován na vybraných společnostech napříč odvětvími. V této části práce je popsána použitelnost modelu v praxi a zpětná vazba z pilotního testu, včetně výsledků vyplněného modelu připravenosti. Úvodní část kapitoly se také zaměřuje na poznámky získané od dotazovaných společností, včetně problémů či návrhů na úpravy. Druhá část páté kapitoly definuje nejruznější doporučení, přínosy modelu a návrhy na zlepšení na základě dosud získaných informací a vyhodnocení pilotního testování modelu připravenosti hodnotící odolnost podniku.

### 5.1 Vyhodnocení navrženého modelu

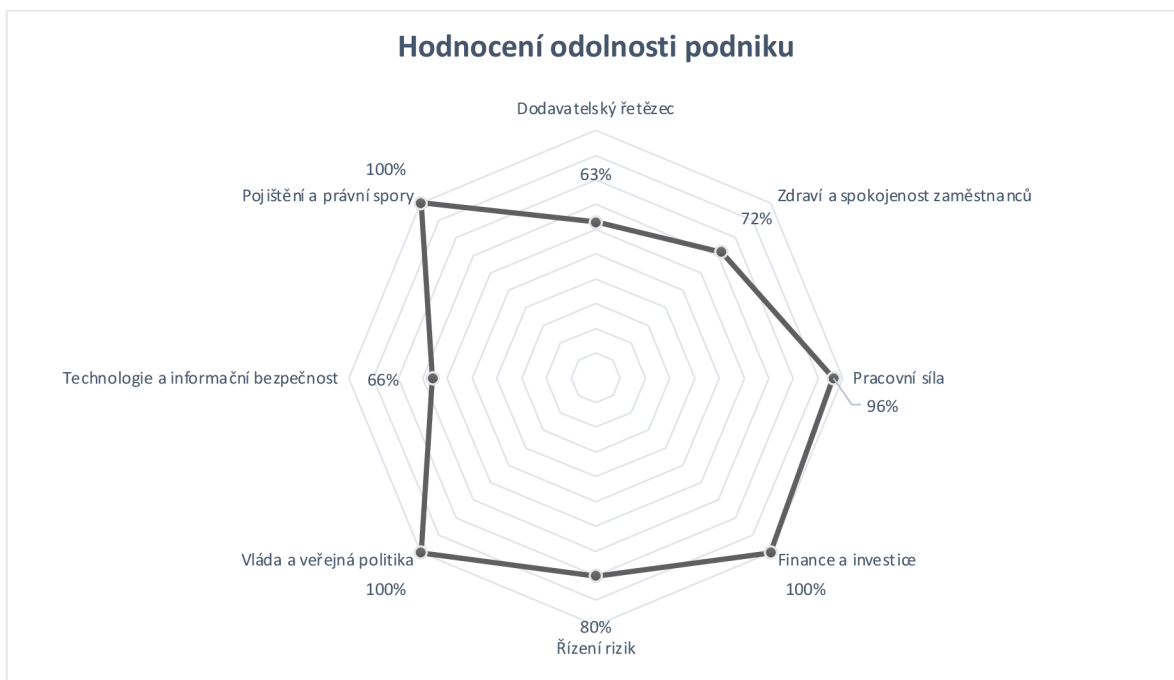
Body, které byly v rámci pilotního testování modelu přiděleny jednotlivým otázkám, jsou přepočítávány na procenta, která se následně převádí na jednotlivé úrovně připravenosti. Převod bodových odpovědí prvního dotazovaného subjektu na procentuální vyjádření jednotlivých otázek je součástí přílohy 5.

Rozložení procentuálního vyjádření jednotlivých dimenzí dotazovaného subjektu je poměrně pestré. V rámci vyplňování modelu připravenosti hodnotící odolnost dané organizace, vyšly podniku pouze tři dimenze se 100% hodnocením. Plné hodnocení, tj. oblasti, ve kterých se dá podnik považovat za odolný, získala dimenze *finance a investice, vláda a veřejná politika a pojištění a právní spory*. V těchto sekcích podnik odpovídal na všechny otázky bodovým ohodnocením 5, což znamená, že zde aktuálně není žádný prostor pro zlepšení a firma má pod kontrolou veškeré činnosti sem spadající. Hodnocení jednotlivých sekcí je sumarizováno pomocí paprskového grafu, který zobrazuje obrázek 10. Pomocí grafického výstupu lze přehledně a rychle zjistit, jaké dimenze disponují největšími nedostatky a kde se nachází pro společnost významný potenciál pro zlepšení.

Z obrázku 10 lze přehledně vyčíst, že největší prostor pro zlepšení, pro první dotazovanou společnost, je v oblasti *dodavatelského řetězce*, jehož hodnocení odolnosti vychází pouze 63 %. Další sekcí s potenciálem pro zlepšení je dimenze *technologie a informační bezpečnost*, jejíž hodnocení vychází 66 % a také oblast *zdraví a spokojenost zaměstnanců* s hodnocením 72 %. Na tyto oblasti by se společnost měla zaměřit a aplikovat opatření v rámci nastavení konkrétního akčního plánu. Příklady některých opatření možných pro nastavení akčního plánu

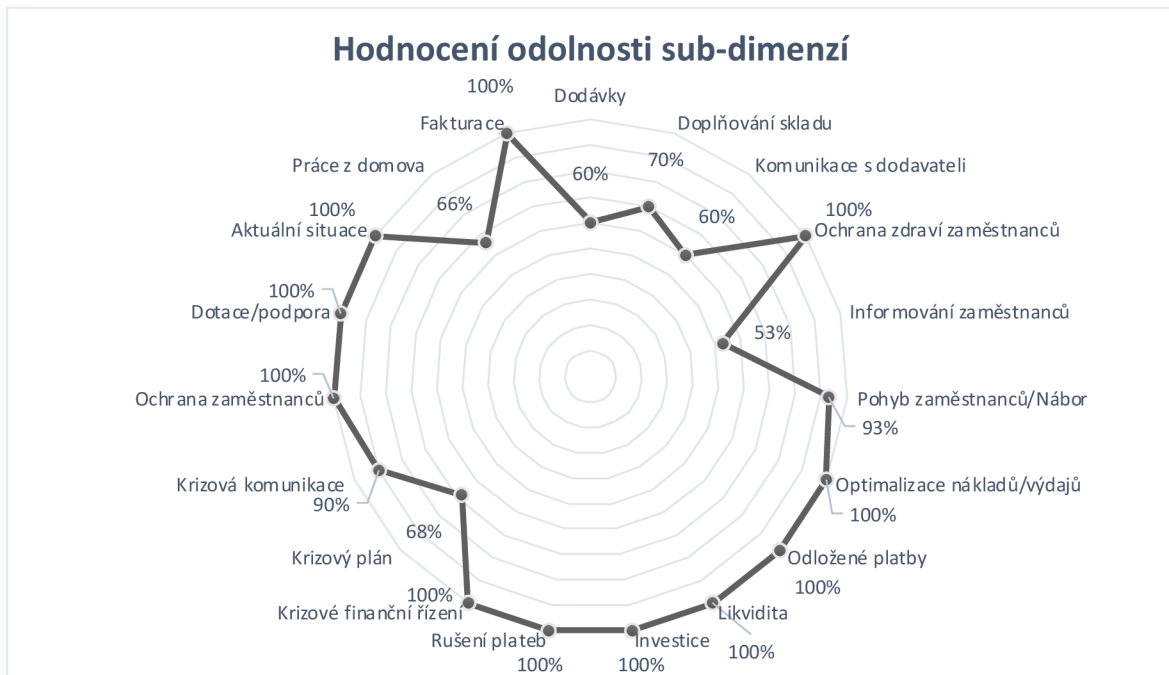
jsou součástí podkapitoly 4.2, která se zabývá metodikou implementace modelu připravenosti.

V celkovém hodnocení odolnosti podniku není zařazena dimenze *zákazník a značka*. Tato sekce byla z celkového hodnocení vyřazena, jelikož byla podnikem označena jako nerelevantní. Problematikou zákazníka a značky se výrobní závod v České republice nezabývá, a to z důvodu, že ji řeší mateřská společnost sídlící v Německu.



**Obr. 10** Hodnocení odolnosti prvního subjektu

Pro lepší přehlednost byl doplněn k hodnocení celkové odolnosti podniku ještě grafický výstup zobrazující připravenost dílčích sub-dimenzí vůči celku, který je ukázán na obrázku 11. Z obrázku lze vidět, že největší prostor pro zlepšení, tzn. sub-dimenze s nejnižším hodnocením 53 %, je *informování zaměstnanců*. Další nízké hodnocení ovlivňující celkovou odolnost podniku vychází v sub-dimenzi *komunikace s dodavateli a dodávky*, jejichž hodnocení je 60 %. 66 % byla ohodnocena sub-dimenze *práce z domova* a 68 % sekce *krizový plán*.



**Obr. 11** Hodnocení odolnosti sub-dimenzí prvního subjektu

Celkové hodnocení odolnosti podniku první dotazované společnosti, na základě vyplnění jednotlivých otázek z modelu připravenosti, je 85,09 %. Takové hodnocení vypovídá, že se společnost nachází na úrovni zralosti 5, tedy optimalizující. Znamená to, že se podnik považuje za odolný a na setkání se s případnými dalšími krizovými situacemi se dokáže rychle připravit a adaptovat. Nicméně i na této úrovni stále existují určité prostory pro zlepšení.

Na základě vyhodnocení prvního pilotního testu lze konstatovat, že navržený model připravenosti je v praxi použitelný. Nicméně některé otázky nebyly pro dotazovaný subjekt úplně jasné, především v tom, jaké bodové hodnocení zvolit. Týkalo se to především otázek začínající slovy např. „posoudili jste nebo zvážili jste“. Některé popisy odpovědí (1 – společnost nezavedla, 5 – společnost zavedla) byly pro firmu zavádějící, jelikož v určitých případech došlo v podniku k posouzení dané problematiky, která ale následně nebyla v praxi zavedena.

Body, které přiřadila druhá testovaná společnost jednotlivým otázkám a jejich následný převod na procentuální vyjádření, je součástí přílohy 6. I u druhého dotazovaného subjektu vychází pestré procentuální rozložení jednotlivých dimenzí. Podnik opět disponuje třemi dimenzemi se 100% hodnocením – *zdraví a spokojenost zaměstnanců, technologie a informační bezpečnost a pojištění*

a *právní spory*. Lze vidět, že se s předchozí společností shodují pouze v plném hodnocení dimenze pojištění a právní spory, zbylé dvě kategorie se liší. 100% hodnocení vypovídá o tom, že má podnik dané sekce pod kontrolou a momentálně zde není žádný významný prostor pro zlepšení. Hodnocení dílčích dimenzí je sumarizováno pomocí paprskového grafu, který zobrazuje obrázek 12.

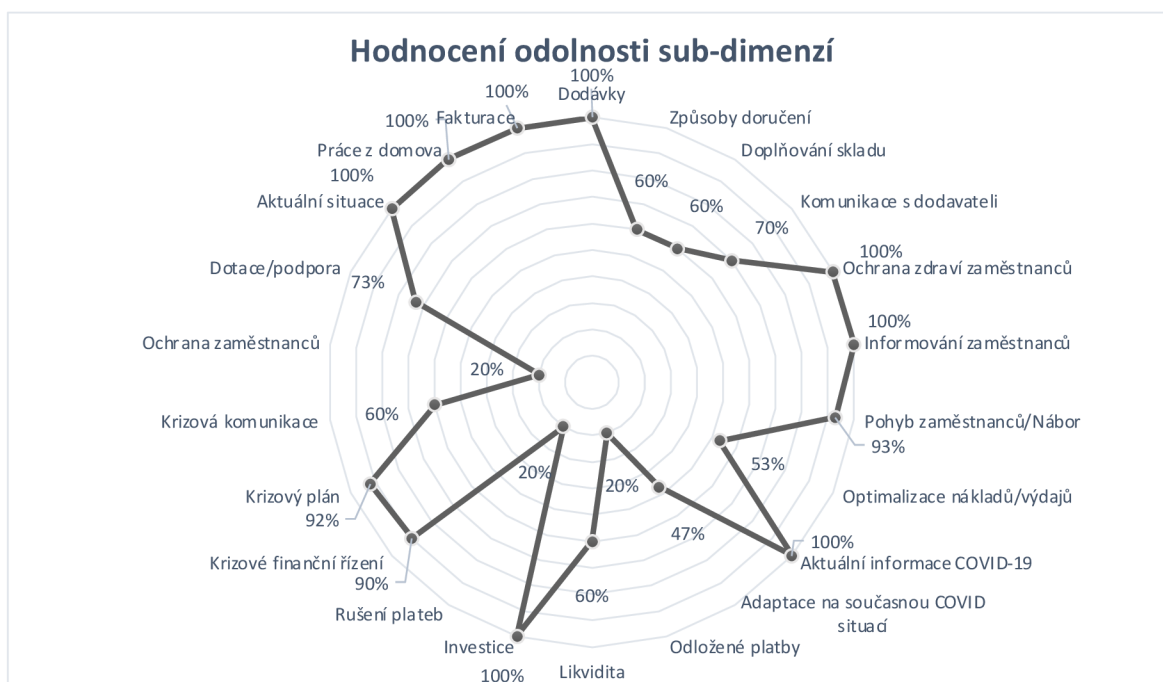
Z obrázku 12 lze přehledně vyčíst, že největší prostor pro zlepšení, pro druhý dotazovaný subjekt, je v oblasti *zákazník a značka*, jejíž hodnocení odolnosti vychází pouze 60 %. Další sekcí s potenciálem pro zlepšení je dimenze *finance a investice*, jejíž hodnocení vychází 63 %, dále se jedná o oblast *řízení rizik* s hodnocením 69 % a také o sekci *dodavatelského řetězce* se 73 %. Tyto oblasti by společnost měla zařadit mezi významné v rámci nastavování konkrétního akčního plánu, jehož příklady jsou součástí podkapitoly 4.2, která se zabývá metodikou implementace modelu připravenosti.



**Obr. 12** Hodnocení odolnosti druhého subjektu

Odolnost jednotlivých sub-dimenzí vůči celku je ukázán na obrázku 13, ze kterého lze zjistit potenciální prostor pro zlepšení, tzn. jaké sub-dimenze mají nejnižší hodnocení. Dotazovaný subjekt disponuje několika sub-dimenzemi s velmi nízkým hodnocením. Pouze 20 % byla ohodnocena sub-dimenze *odložených plateb, rušení plateb a ochrana zaměstnanců*. Další nízké hodnocení ovlivňující celkovou odolnost

podniku vychází v sub-dimenzi *adaptace na současnou COVID situaci*, jejíž hodnocení je 47 %. 53 % byla ohodnocena sub-dimenze *optimalizace nákladů/výdajů* a 60 % sekce *likvidity, krizové komunikace, způsoby doručení, doplňování skladu*. Hodnocení 70 % získala sub-dimenze *komunikace s dodavateli* a 73 % sekce *dotací/podpora*.



**Obr. 13** Hodnocení odolnosti sub-dimenzí druhého subjektu

Celkové hodnocení odolnosti podniku druhého dotazovaného subjektu, na základě vyplnění jednotlivých otázek z modelu připravenosti, je 77,70 %. Na základě tohoto hodnocení lze stanovit, že se společnost nachází na úrovni připravenosti 4, tedy řízená. Znamená to, že se podniku pomalým tempem daří adaptovat na případná narušení při zachování nepřetržitých obchodních operací. Podnik na této úrovni, již musí aplikovat určitá opatření za účelem přechodu do vyšší kategorie.

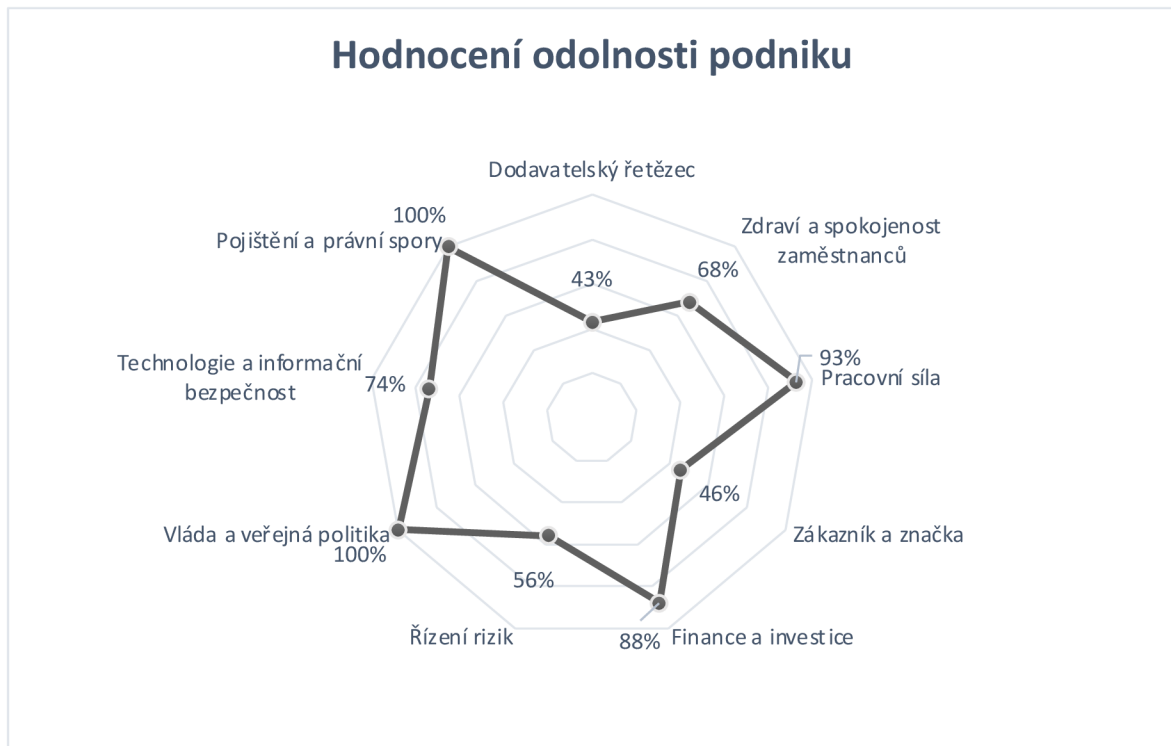
Na základě vyhodnocení druhého dotazníku získaného z pilotního testování modelu připravenosti a zpětné vazby od dotazovaného subjektu lze konstatovat, že model je v praxi použitelný, nicméně je zde několik připomínek. Dle druhého subjektu je dotazník náročnější na pozornost respondenta, především z důvodu dlouhé formulace otázek. V takových případech je nutné promyslet odpověď, na jaké bodové úrovni se podnik nachází a tím pádem se prodlužuje celková doba trvání vyplnění dotazníku. Doporučení od respondenta je formulace otázek

do jednotnějšího stylu, např. *Zavedli jste/Zavedla firma?* což by usnadnilo výběr odpovědi. V případě, že distribuce modelu připravenosti zůstane ve formě dotazníku v programu Excel doporučuje respondent z druhého subjektu ukotvit příčky s vysvětlením jednotlivých klasifikací (1 – 5) a doplnit mezi jednotlivé otázky volné řádky pro lepší přehlednost. Dotazník by měl dle respondenta také obsahovat průvodní dopis pro dotazované osoby, ve kterém bude popsán cíl dotazníku.

Převod bodových odpovědí třetího a zároveň posledního dotazovaného subjektu na procentuální vyjádření jednotlivých otázek je součástí přílohy 7. Procentuální rozložení jednotlivých sekcí dotazovaného subjektu je poměrně různorodé. V rámci vyplňování modelu připravenosti, vyšly podniku tentokrát pouze dvě dimenze se 100% hodnocením. Plné hodnocení, tj. oblasti, ve kterých se dá podnik považovat za odolný, získala dimenze *vláda a veřejná politika a pojištění a právní spory*. Činnosti, které spadají do těchto dimenzí má podnik pod kontrolou. Hodnocení jednotlivých sekcí je sumarizováno pomocí paprskového grafu, který zobrazuje obrázek 14.

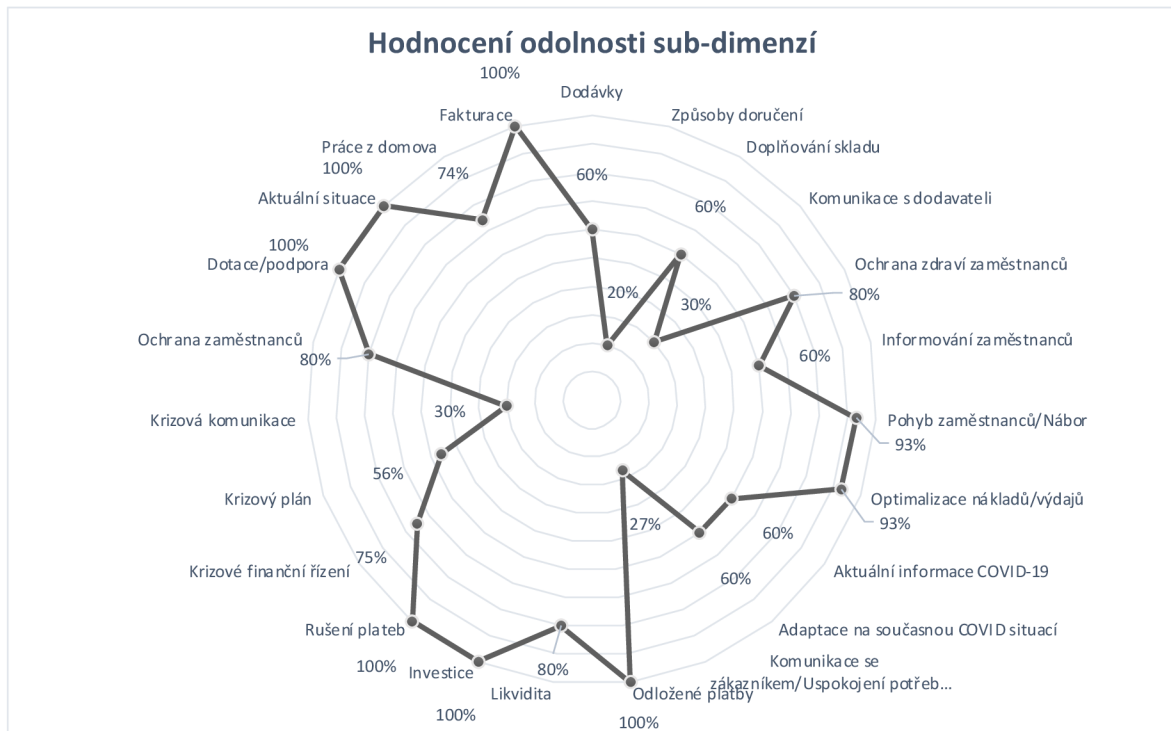
Z obrázku 14 lze vyčíst, že největší prostor pro zlepšení, pro třetí dotazovanou organizaci, je hned v několika oblastech. Nejnižší hodnocení získala dimenze *dodavatelský řetězec*, a to pouze 43 %. Další sekcí s velkými nedostatky je dimenze *zákazník a značka*, jejíž hodnocení vychází 46 %. K sekcím s nízkou odolností lze dále zařadit oblast *řízení rizik* s hodnocením 56 % či dimenzi zahrnující *zdraví a spokojenost zaměstnanců*, jejíž hodnocení je 68 %. Určitý potenciál pro zlepšení je i v oblasti *technologie a informační bezpečnost*, která disponuje 74 %. Oblasti s takto nízkým hodnocením výrazně ovlivňují celkovou odolnost podniku, a proto by měly být prioritně součástí opatření při nastavování akčního plánu.





**Obr. 14** Hodnocení odolnosti třetího subjektu

Hodnocení odolnosti dílčích sub-dimenzí je zobrazeno na obrázku 15, ze kterého lze zjistit potenciální prostor pro zlepšení dílčích sub-dimenzí. Na základě vyhodnocení modelu připravenosti bylo zjištěno, že třetí dotazovaná společnost dosáhla v několika oblastech velmi nízkého hodnocení. Pouze 20 % byla ohodnocena sub-dimenze *způsoby doručení* a 27 % dosáhla společnost v sub-dimenzi *komunikace se zákazníkem/uspokojení potřeb zákazníka*. Další nízké hodnocení ovlivňující celkovou odolnost podniku dosáhla společnost v sub-dimenzi *komunikace s dodavateli a krizová komunikace*, jejichž hodnocení je 30 %. 56 % byla ohodnocena sub-dimenze *krizový plán* a 60 % sekce *dodávky, doplňování skladu, informování zaměstnanců, aktuální informace COVID-19 a adaptace se současnou COVID situací*. Hodnocení 74 % získala sub-dimenze *práce z domova* a 75 % sekce *krizového finančního řízení*.



**Obr. 15** Hodnocení odolnosti sub-dimenzí třetího subjektu

Celkové hodnocení odolnosti podniku třetí dotazované společnosti vychází 72,19 %, což vypovídá, že se společnost nachází na úrovni připravenosti 4, tedy řízená. Podniku na úrovni připravenosti 4 se pomalým tempem daří adaptovat na příchozí krizové situace, a to při zachování nepřetržitých obchodních operací. Společnost nacházející se na této úrovni, musí aplikovat určitá opatření, aby se co nejdříve dokázala přesunout na vyšší úroveň připravenosti.

Na základě poskytnutí zpětné vazby od respondenta ze třetího dotazovaného subjektu a vyhodnocení dotazníku získaného z pilotního testu modelu připravenosti lze znovu konstatovat, že se jedná o model použitelný v praxi. Z pohledu respondenta z poslední oslovené společnosti je struktura dotazníku postavená jedním směrem, nicméně je účel pro vybrané společnosti z automobilového průmyslu splněn. Jediná výtká, která byla získána v rámci sběru zpětné vazby od třetího subjektu, byla špatná formulace otázky ze sub-dimenze *ochrany zaměstnanců*, která spadá do dimenze *řízení rizik* – „Zvážili jste pracovní zákony týkající se pracovní neschopnosti, ukončení pracovního poměru atd?“.

## 5.2 Přínosy modelu, doporučení a návrhy na zlepšení

Odolnost podniku je dnes jednou z velmi důležitých oblastí, která je v podniku rozvíjena, kontrolována a pravidelně zlepšována. V rámci konkrétní případové studie byla otestována použitelnost modelu připravenosti, na základě, které bylo možné poskytnout inovativní pohled na hodnocení odolnosti podniku pomocí vytvořeného modelu připravenosti.

Aby mohly být stanoveny přínosy modelu připravenosti, musela autorka práce nejprve prostudovat nejnovější poznatky z oblasti krizového managementu, budování odolnosti podniku a modelů připravenosti. Na základě toho byl vytvořen konkrétní model připravenosti, který byl pilotně otestován na vybrané společnosti.

Model připravenosti hodnotící odolnost podniku je navržen jako sebe evaluační nástroj a jeho základním přínosem je právě poskytnutí určité zpětné vazby danému podniku v oblasti odolnosti. Na základě vyplnění hodnotících otázek z navrženého modelu připravenosti společnost zjistí, jak si stojí v konkrétních oblastech, specifických částech firmy a kde mají určitý prostor a potenciál pro zlepšení. Model připravenosti je navržen tak, aby poskytoval nejen jediné hodnocení za celou organizaci, ale také hodnocení odolnosti předem vymezených částí společnosti.

K dalším přínosům vytvořeného modelu připravenosti lze zařadit jeho využití jako benchmarkingový nástroj, a to v případě že bude aplikovaný v nezměněné podobě a bude zachována jeho struktura. Metoda benchmarkingu je považována za jednu ze základních technik sloužících ke zjišťování a vyhodnocování konkurence. Navržený model připravenosti hodnotící odolnost podniku proto může firmě poskytnout celkový pohled skládající se z možných hrozeb či příležitostí.

I přes to, že firma navržený model připravenosti může použít k benchmarkingu bez změněné struktury, v první fázi by si měla analyzovat své prostředí a identifikovat oblasti, na které se bude v rámci porovnávání zaměřovat. Na základě provedené analýzy s konkurencí bude firma schopna stanovit, jaké jsou rozdíly mezi společnostmi rozdíly a zda je konkurence v určitých oblastech lepší. V takovém případě by měl podnik zjišťovat, proč tomu tak je, snažit se konkurenci vyrovnat a usilovat o opětovné prvenství.

Struktura navrženého modelu hodnotící odolnost podniku není pevně stanovena. V případě, že podnik nebude chtít využít vzorovou strukturu modelu připravenosti

k benchmarkingu, může si strukturu modelu upravit dle svých specifických požadavků a konkrétních podmínek společnosti. Možností upravit podobu modelu je několik, tou nejčastější je úprava jednotlivých hodnotících otázek, popřípadě zařazení úplně nových. Společnost může do dílčích sub-dimenzí zařadit transformované nebo úplně nové otázky hodnotící odolnost konkrétních částí podniku. Jako příklad lze uvést zařazení nových hodnotících otázek do jedné ze sekcí, ve které je počet otázek nižší než tři. Pokud bude do takové sekce zařazena alespoň jedna další otázka, vznikne podniku nová oblast, jejíž hodnocení může být následně graficky znázorněno, např. pomocí paprskového grafu, který ke svému vytvoření potřebuje minimálně tři oblasti. Další úpravou vzorového modelu připravenosti může být transformace dílčích oblastí nebo zařazení kompletně nové sekce (sub-dimenze nebo dimenze), která je definována novými specifickými otázkami. Pokud bude společnost spokojena se zněním jednotlivých otázek, ale názvy konkrétních sub-dimenzí nebo dimenzí nebudou odpovídat částem ve firmě, může si podnik přetransformovat jednotlivé sekce tak, aby pokrývaly specifické sféry daného podniku.

V souvislosti se změnou struktury navrženého modelu připravenosti hodnotící odolnost podniku lze mezi další přínosy zařadit také možnost přepracování metodiky přepočtů jednotlivých odpovědí, ve formě číselných hodnot, na procenta. Jako příklad lze uvést komplexnější nastavení procentuálního rozložení jednotlivých úrovní zralosti. Takové rozložení se může skládat z rozdílného procentového rozpětí každé úrovně – např. úroveň 1 bude mít rozmezí od 0 do 25 %, ale následující úrovně již budou mít rozsah pouze 15 %. Další možností je stále se zmenšující procentové rozpětí jednotlivých úrovní, které bude nastaveno na základě konkrétních potřeb společnosti.

Návrhem na zlepšení může být také zařazení důležitosti otázek do modelu. V modelu připravenosti, který je navrhován autorkou této práce, se nepracuje s vahami hodnotících otázek, které by následně ovlivňovaly výsledné hodnocení odolnosti dílčích sekcí a následně celé firmy. Úprava tedy může spočívat v tom, že jednotlivé otázky budou váhově ohodnoceny. Váhy mohou být nastaveny podle toho, která část modelu je pro firmu nejvíce důležitá nebo která z dílčích sekcí má oproti zbytku větší význam.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo shrnout nejnovější poznatky z oblasti krizového managementu, budování odolnosti podniku a modelů připravenosti. Na základě analýzy doporučených přístupů a osvědčených postupů pro zvládnutí pandemie COVID-19, navrhnout model připravenosti pro společnosti z automobilového průmyslu, který umožní vyhodnotit jejich odolnost vůči zásadním narušením podnikatelské činnosti, jako je například pandemie COVID-19.

Diplomová práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V úvodní teoretické kapitole práce byla vymezena oblast krizového managementu včetně vysvětlení základních pojmů, jako je krize či krizová situace. Dále se autorka práce zaměřila v této části na vysvětlení základních funkcí krizového managementu – prevence, korekce, protikrizová (krizová) intervence, redukce a obnova. Dále byl popsán krizový proces, který lze rozdělit na dvě, vzájemně související, úrovně – proces krizového managementu a proces managementu rizik. V první kapitole bylo také popsáno, jak se změnil krizový management po zásahu pandemie COVID-19.

Na úvodní kapitolu práce plynule navazuje druhá teoretická kapitola, která se zaměřovala na popis budování odolnosti podniku. Nejdříve byla vymezena samotná odolnost podniku a její propojení s odolností jedince a týmu. Dále byl popsán průběh budování odolnosti podniku pomocí konkrétních kroků a následně se autorka práce zaměřila také na charakteristiku odolnosti podniku po pandemii COVID-19. Závěrečná teoretická kapitola charakterizovala modely připravenosti, včetně struktury skládající se z jednotlivých úrovní připravenosti. Součástí třetí teoretické kapitoly byla také definice cílů modelů připravenosti, jejich využití a přínosy napříč několika různými oblastmi.

Čtvrtá kapitola diplomové práce a zároveň úvodní kapitola praktické části se zaměřovala na vytvoření konkrétního modelu připravenosti. V úvodu této kapitoly byl samotný model nejprve navržen, pomocí programu Excel, ve kterém byla vytvořena struktura modelu připravenosti hodnotící odolnost podniku formou dotazníku. Následně byla popsána metodika implementace navrženého modelu připravenosti a na závěr byl tento model pilotně otestován na několika předem vybraných společnostech, za účelem zjištění, zda je model v praxi použitelný.

Závěrečná kapitola diplomové práce se zaměřovala na vyhodnocení pilotního testu modelu připravenosti hodnotící odolnost podniku ve vybraných společnostech. V rámci pilotního testu byly osloveny tři společnosti – výrobní závod v České republice náležící k velké nadnárodní společnosti sídlící v Německu, česká dceřiná společnost zaměřující se na letecký průmysl, jejíž mateřská společnost sídlí v USA a společnost z České republiky, která je součástí nadnárodní skupiny, jejíž mateřská společnost sídlí v Rakousku. Pomocí vyhodnocení jednotlivých výsledků dotazovaných společností byla zjištěna úroveň připravenosti jejich podniku. První dotazovaný subjekt dosáhl v rámci tohoto testování hodnocení 85,09 % a nachází se tedy na úrovni 5 (optimalizující). Druhý respondent získal hodnocení 77,70 %, což odpovídá úrovni připravenosti 4 (řízená). Celkové hodnocení odolnosti třetí dotazované organizace vyšlo 72,19 %, což vypovídá, že se společnost nachází na úrovni připravenosti 4 (řízená).

Na základě vyhodnocení navrženého modelu připravenosti hodnotící odolnost podniku bylo sepsáno několik možných přínosů využití tohoto modelu. Vytvořený model připravenosti byl primárně sestaven jako sebe evaluační nástroj k poskytnutí zpětné vazby z oblasti odolnosti podniku. Dále lze navržený model připravenosti využít k benchmarkingu, a to v případě že bude zachována jeho struktura. Struktura modelu ovšem není pevně stanovena. Společnosti si podobu modelu mohou kdykoliv upravit podle svých konkrétních potřeb a požadavků. Možností úpravy modelu lze definovat několik, autorka v práci uvedla možnost přeformulování znění jednotlivých hodnotících otázek, úprava navržených sub-dimenzí či dimenzí. Dále byla uvedena možná úprava modelu v podobě přidání nových hodnotících otázek či vytvoření kompletně nových sekcí. S transformací modelu souvisí také metodika přepočtu jednotlivých bodů na procenta, které si podnik může dále upravit. Jako příklad uvedla autorka práce nastavení procentuálního rozložení jednotlivých úrovní připravenosti, které se může skládat z rozdílného nebo stále se zmenšujícího procentového rozpětí jednotlivých úrovní připravenosti. V závěru byl uveden ještě možný přínos práce v podobě zařazení důležitosti otázek do modelu připravenosti. V navrženém modelu se s vahami hodnotících otázek, které by následně ovlivňovaly výsledné hodnocení odolnosti dílčích sekcí a následně celé firmy, nepracuje.

## Seznam literatury

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.

BRITT, Thomas Watson, Winny SHEN, Robert R. SINCLAIR, Matthew R. GROSSMAN a David M. KLIEGER. How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*. 2016, 9(02). Dostupné z: doi:10.1017/iop.2015.107

BSI. [online]. The British Standards Institution, 2021 [cit. 2021-8-5]. Dostupné z: <https://www.bsigroup.com/en-GB/our-services/Organizational-Resilience/>

CIHELKOVÁ, Eva a kol. *Governance v kontextu globalizovaném ekonomiky a společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2014. ISBN 978-80-7431-134-5.

CORA, Hakan. *Contemporary conflict management and intervention strategies for businesses under COVID-19 crisis*. TURAN: Stratejik Arastirmalar Merkezi [online]. 2020, 12(46), 363-370 [cit. 2021-7-9]. Dostupné z: doi:10.15189/1308-8041

CRANDALL, William, John A PARNELL a John E SPILLAN. *Crisis management in the new strategy landscape*. Los Angeles: Sage, 2010. ISBN 14-129-5413-4.

Deloitte. [online]. Deloitte, 2021 [cit. 2021-6-4]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/risk/articles/crisis-management-planning-lessons-from-the-COVID-2019-outbreak.html#>

Deloitte.: *Respond and Recover* [online]. Deloitte, 2020 [cit. 2021-6-4]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-advisory/deloitte-ch-fa-managing-business-continuity-finance-covid-19.pdf>

GIBSON, Diane L., Dennis R. GOLDENSON a Keith KOST. *Performance Results of CMMI®-Based Process Improvement* [online]. Carnegie Mellon University, 2006 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: [https://resources.sei.cmu.edu/asset\\_files/TechnicalReport/2006\\_005\\_001\\_14762.pdf](https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/2006_005_001_14762.pdf)

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Dodavatelské systémy*. Přerov: JUTTY GROUP, 2012. ISBN 978-80-87179-20-8.

HOWARD, Chris. Reset Your Business Strategy in COVID-19 Recovery. *Smarter With Gartner* [online]. Gartner, 2020 [cit. 2021-8-22]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/reset-your-business-strategy-in-covid-19-recovery/>

ISACA: CMMI Performance Solutions. *CMMI* [online]. Illinois: ISACA, 2021 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://cmmiinstitute.com/cmmi>

KARÁSEK, Petr. *Léčení firem v krizi: krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0681-3.

KOBASA, Suzanne C., Salvatore R. MADDI a Stephen KAHN. Hardiness and Health: A Prospective Study. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1982, **42**(1). Dostupné z: doi:10.1037/0022-3514.42.1.168

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

LASRADO, Lester Allan, Ravi VATRAPU a Kim Normann ANDERSEN. *MATURITY MODELS DEVELOPMENT IN IS RESEARCH: A LITERATURE REVIEW* [online]. 2015 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Lester-Lasrado-2/publication/281288783\\_MATURITY\\_MODELS\\_DEVELOPMENT\\_IN\\_IS\\_RESEARCH\\_A\\_LITERATURE\\_REVIEW/links/55e00e0e08aecb1a7cc1da2b/MATURITY-MODELS-DEVELOPMENT-IN-IS-RESEARCH-A-LITERATURE-REVIEW.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lester-Lasrado-2/publication/281288783_MATURITY_MODELS_DEVELOPMENT_IN_IS_RESEARCH_A_LITERATURE_REVIEW/links/55e00e0e08aecb1a7cc1da2b/MATURITY-MODELS-DEVELOPMENT-IN-IS-RESEARCH-A-LITERATURE-REVIEW.pdf)

LENGNICK-HALL, Cynthia A., Tammy BECK a Mark L. LENGNICK-HALL. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review* [online]. 2011, **21**(3), 243-255 [cit. 2021-7-20]. Dostupné z: doi:10.1016/j-hrmr.2010.07.001

LOREE, David. Building Corporate Resilience. *IVEY BUSINESS JOURNAL: improving the practice of management* [online]. IVEY BUSINESS JOURNAL, 2020 [cit. 2021-8-11]. Dostupné z: <https://iveybusinessjournal.com/building-corporate-resilience/>

MAITLIS, Sally. Posttraumatic Growth: A Missed Opportunity for Positive Organizational Scholarship. *The Oxford handbook of positive organizational*



*scholarship*. Oxford: Oxford University Press, 2012. Dostupné z: doi:10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0069

MOWBRAY, Derek. Resilience and strengthening resilience in individuals. *Management Advisory Service* [online]. 2011 [cit. 2021-7-20]. Dostupné z: [http://www.mas.org.uk/uploads/articles/Resilience\\_and\\_strengthening\\_resilience\\_in\\_individuals.pdf](http://www.mas.org.uk/uploads/articles/Resilience_and_strengthening_resilience_in_individuals.pdf)

PAULK, Mark C., Bill CURTIS, Mary Beth CHRISSIS a Charles V. WEBER. Capability Maturity Model for Software, Version 1.1. *Software Engineering Institute* [online]. 1993, **10**(4), 7-13 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: [https://resources.sei.cmu.edu/asset\\_files/TechnicalReport/1993\\_005\\_001\\_16211.pdf](https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf)

POWLEY, Edward H., Brianna Barker CAZA a Arran CAZA. *Research Handbook on Organizational Resilience*. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2020. ISBN 978 1 78811 221 5.

PwC: How manufacturers can power through disruption and gain competitive advantage. *PwC* [online]. PwC, 2017 [cit. 2021-8-22]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/manufacturing-operations-strategy-coronavirus.html>

REEVES, Martin a Kevin WHITAKER. A Guide to Building a More Resilient Business. *Harvard Business Review* [online]. Harvard Business Review, 2020 [cit. 2021-8-11]. Dostupné z: <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business>

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-19594.

STOVERINK, Adam C., Bradley L. KIRKMAN, Sal MISTRY a Benson ROSEN. Bouncing Back Together: Toward a Theoretical Model of Work Team Resilience. *Academy of Management Review* [online]. 2020, **45**(2), 395-422 [cit. 2021-7-20]. Dostupné z: doi:10.5465/amr.2017.0005

SCHÄFFER, Utz. 5 steps towards corporate resilience. *FM: Financial Management* [online]. 2020 [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: <https://www.fm-magazine.com/news/2020/may/5-steps-towards-corporate-resilience-amid-coronavirus-crisis.html>

SUAREZ, Fernando F. a Juan S. MONTES. Building Organizational Resilience. *Harvard Business Review* [online]. Harvard Business Review, 2020 [cit. 2021-8-11]. Dostupné z: <https://hbr.org/2020/11/building-organizational-resilience>

TEIXEIRA, Tom, Stefano MILANESE, Marcus BEARD, Emanuele SALVADOR a Rick EAGAR. Risk: Strengthening business resilience after COVID-19. *Arthur D. Little: GLOBAL* [online]. 2020 [cit. 2021-8-22]. Dostupné z: <https://www.adlittle.com/en/StrengtheningResilience>

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

WHITE, Sarah K. What is CMMI? A model for optimizing development processes. *CIO: IDG Communication* [online]. IDG Communication, 2021 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.cio.com/article/2437864/process-improvement-capability-maturity-model-integration-cmmi-definition-and-solutions.html>

*World Health Organization* [online]. 2020 [cit. 2021-6-9]. Dostupné z: [https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)

YUSUF, Acar. *Yeni koronavirüs (covid-19) salgini ve turizmfaaliyetlerine etkisi. Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi* [online]. 2020, 4(1), 7-21 [cit. 2021-7-9]. e-ISSN 2602-3008. Dostupné z: doi:10.32572/guntad.703410

ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.

ZOLLI, Andrew a Ann Marie HEALY. *Resilience: Why things bounce back*. New York: Free Press, 2012. ISBN 978-1-4516-8384-4.

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Kontinuita procesu krizového managementu .....	10
Obr. 2 Základní funkce krizového managementu.....	16
Obr. 3 Postupy krizového managementu .....	19
Obr. 4 Model odolnosti podniku podle BSI .....	24
Obr. 5 Posouzení relativní odolnosti společností .....	27
Obr. 6 Reset po pandemii COVID-19.....	33
Obr. 7 Základní úrovně zralosti .....	37
Obr. 8 Obecná struktura modelu připravenosti .....	39
Obr. 9 Metodika implementace modelu připravenosti .....	50
Obr. 10 Hodnocení odolnosti prvního subjektu .....	55
Obr. 11 Hodnocení odolnosti sub-dimenzí prvního subjektu.....	56
Obr. 12 Hodnocení odolnosti druhého subjektu .....	57
Obr. 13 Hodnocení odolnosti sub-dimenzí druhého subjektu .....	58
Obr. 14 Hodnocení odolnosti třetího subjektu .....	60
Obr. 15 Hodnocení odolnosti sub-dimenzí třetího subjektu .....	61

### Seznam tabulek

Tab. 1 Sub-dimenze jednotlivých dimenzí.....	46
Tab. 2 Intervaly zařazení do úrovně zralosti .....	48

## Seznam příloh

Příloha 1 Finální struktura modelu připravenosti.....	72
Příloha 2 Bodové ohodnocení otázek prvního subjektu .....	74
Příloha 3 Bodové ohodnocení otázek druhého subjektu .....	76
Příloha 4 Bodové ohodnocení otázek třetího subjektu .....	78
Příloha 5 Převod přiřazených bodů prvním subjektem na procenta.....	80
Příloha 6 Převod přiřazených bodů druhým subjektem na procenta.....	81
Příloha 7 Převod přiřazených bodů třetím subjektem na procenta .....	82

**Příloha 1 Finální struktura modelu připravenosti**

<b>Dimenze</b>	<b>Subdimenze</b>	<b>Ukazatele</b>
<b>Dodavatelský řetězec</b>	<b>Dodávky</b>	Sledujete aktivně možné přerušení dodávek (příslušenství, vozů, vybavení dílny, atd.)? Máte potřebné informace od vašich hlavních partnerů a subdodavatelů (např. lakovna), aby bylo zajištěno dodání zboží?
	<b>Způsoby doručení</b>	Zvažovali jste změnu způsobu předání vozu (produktu) včetně technického zajištění? Zvažovali jste změnu smluvních závazků týkající se změny způsobu doručení?
	<b>Doplňování skladu</b>	Analyzovali jste aktuální stav skladu a zbavili jste se nadbytečných položek? Řešili jste s dodavateli upravení nastavení automatického doplňování skladu?
	<b>Komunikace s dodavateli</b>	Máte zaveden systém pro sdílení dat a informací s dodavateli a poskytovateli logistických služeb v reálném čase? Máte systém pro průběžný monitoring a hodnocení objevujících se krizových událostí v regionech, ve kterých jsou lokalizováni kritičtí dodavatelé?
<b>Zdraví a spokojenost zaměstnanců</b>	<b>Ochrana zdraví zaměstnanců</b>	Přizpůsobili jste, potažmo přerušili veškeré velké osobní akce, školení a interní schůzky? Zavedli jste opatření na ochranu zdraví svých zaměstnanců? (dezinfekce, plastové sklo na přepážce atd.)
	<b>Informování zaměstnanců</b>	Máte zaveden systém pro hlášení zdravotních problémů vašich zaměstnanců? Zavedli jste vhodné kanály pro pravidelnou komunikaci a informování zaměstnanců včetně systému pro zodpovídání otázek ohledně pandemické situace? Vytvořili jste systém pro zodpovídání otázek zaměstnanců ohledně COVID-19?
<b>Pracovní síla</b>	<b>Pohyb zaměstnanců/Nábor</b>	Stanovili jste pozice, kde je nutné přijmout nové zaměstnance? Zavedli jste strategii týkající se zastupitelnosti na jednotlivých pozicích? Posoudili jste vzhledem k současné situaci dopad pozastavení přijímání nových zaměstnanců, či odložení jejich nástupu? Posoudili jste vzhledem k současné situaci odložení nástupu již nově přijatých zaměstnanců? Posoudili jste vzhledem k současné situaci urychlení plánovaného odchodu zaměstnanců? Zvažovali jste právní důsledky ukončení pracovního poměru nebo odložení nástupu do zaměstnání?
	<b>Optimalizace nákladů/výdajů</b>	Posoudili jste vzhledem k současné situaci úpravu výše výplat, bonusů a ostatních zaměstnaneckých výhod? Identifikovali jste oblasti s nadbytečnou kapacitou a vytvořili jste plán na využití této kapacity? Identifikovali jste vzhledem k současné situaci zdroje/výdaje, které by mohly být sníženy?
<b>Zákazník a značka</b>	<b>Aktuální informace COVID-19</b>	Máte zaveden proces pro neustálé sledování aktuálních informací?
	<b>Adaptace na současnou COVID situaci</b>	Sledujete různé nástroje nebo obchodní modely, které by mohly být výhodné pro vaše zákazníky a jejich aktuální potřeby? Přehodnotili jste cenovou strategii v reakci na současnou situaci? Zadali jste svým zákazníkům/prodejním týmům odpovídající pokyny a informace o tom, co vaše organizace dělá a jak jste připraveni podporovat potřeby svých zákazníků?
	<b>Komunikace se zákazníkem/Uspokojení potřeb zákazníka</b>	Hledáte nové způsoby prodeje a prezentace produktů, které by vaše společnost využít v rámci aktuálního stavu (online prezentace vozidel, virtuální showroom)? Máte zaveden systém na sledování nových příležitostí / potenciálních zákazníků (Lead management skrze CRM)? Vytvořili jste systém pro přijímání zpětné vazby od zákazníků na vaše nově zavedené opatření?
	<b>Ochrana zákazníků</b>	Je zajištěna ochrana zákazníků pravidelnou dezinfekcí showroomu, vozů pro testovací jízdy a vozů připravených na předání zákazníkoví? Informovali jste aktivně zákazníky o aktuální otvírací době a podmínkách vstupu do dealerství? Provedli jste důkladnou kontrolu vzduchotechniky v prostorách dealerství?

Dimenze	Subdimenze	Ukazatele
Finance a investice	Odložené platby	Posoudili jste možnost odkladu plateb, pokud je to možné, s ohledem na případné sankce - právní důsledky? Zvážili jste smluvní rizika v případě odložení plateb a financování skladu?
	Likvidita	Analyzujete na pravidelné bázi, zda má Vaše společnost dostatek likvidity (nyní, v horizontu jednoho, tří, šesti a dvanácti měsíců)? Připravili jste plán v případě možného poklesu likvidity?
	Investice	Hodnotíte investice podle důležitosti? Prioritizujete své investice a pozastavujete ty méně důležité?
	Rušení plateb	Zvažovali jste právní důsledky v návaznosti na přerušení plateb? Zvážili jste snížení platů zaměstnanců nebo zrušení bonusů?
	Krizové finanční řízení	Prozkoumali jste, jaké provozní náklady lze v případě neočekávané události snížit? Postupuje se dle předem vytvořených krizových finančních plánů zpracovaných pro různé scénáře krizového vývoje? Máte zavedena jasná pravidla pro odůvodněné a adekvátní snižování provozních nákladů? Jsou využívány alternativní zdroje financování (včetně státní pomoci)?
Řízení rizik	Krizový plán	Zřídili jste krizový tým v návaznosti na současnou situaci? Zavedli jste pravidelné schůzky mezi vedením a zaměstnanci za účelem projednávání nových událostí a dalších postupů v reakci na danou situaci? Prověřili jste své business plány s ohledem na měnící se okolnosti? Určili jste největší možné riziko spojené se současnou situací? Máte zaveden systém předání pravomocí vrcholového vedení na nižší stupně řízení v době krize?
	Krizová komunikace	Jsou nastavena jasná pravidla krizové komunikace (z hlediska pravomocí, obsahu, formy, příjemců apod.) vůči všem zúčastněným stranám (např. akcionářům, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, státu...)? Existuje databáze zkušeností (osvědčené/neosvědčené postupy) v rámci organizace (celosvětově) pro podporu řešení krizových situací (zamezení opakování chyb či naopak zefektivnění procesu)?
	Ochrana zaměstnanců	Zvážili jste právní důsledky povinné karantény pro zaměstnance, kteří cestovali do postižených oblastí nebo jsou nemocní? Zvážili jste pracovní zákony týkající se pracovní neschopnosti, ukončení pracovního poměru atd?
Vláda a veřejná politika	Dotace/podpora	Zjišťovali jste zda-li máte nárok na dotační programy v rámci současné situace (bezúročné dotace v rámci programu COVID, či podporu zaměstnanosti v rámci programu Antivirus)? Určili jste osobu, která bude posuzovat možnosti využití dotací z vládních programů? Uvažovali jste o podání žádosti o podporu v rámci programu Antivirus?
	Aktuální situace	Určili jste tým nebo jednotlivce, který sleduje aktuální situaci, jakož i nařízení vlády? Určili jste kontaktní osobu, která odpovídá na veřejné a mediální otázky potažmo na otázky zaměstnanců na danou situaci?
Technologie a informační bezpečnost	Práce z domova	Je vaše IT infrastruktura nastavena tak, aby umožňovala práci z domova? Máte dostatečné licence a vhodný software pro umožnění práce z domova? Mají všechny vaše nezbytné pracovní týmy přístup k infrastruktuře umožňující práci z domova (např. notebooky, přístup na internet a přístup VPN)? Máte zaveden systém pro hlášení IT incidentů, výpadků, ztráty přístupu atd. pro zaměstnance a klienty? Zvažovali jste rizika úniku nebo ztráty dat v důsledku práce z domova? Máte zavedený funkční systém školení pro podporu práce z domova v oblasti udržení psychické pohody, zdraví a výkonnosti (včetně oddělení osobního a pracovního života)? Jsou dostatečně zohledňovány rodinné podmínky pracovníků na práci z domova (např. volná pracovní doba, firemní dětské skupiny, apod.)?
Pojištění a právní spory	Fakturace	Máte tým sledující fakturace a inkaso? Zkontrolovali jste fakturace zákazníků a iniciovali jste ty, které jsou po splatnosti, ale nefakturované?

Příloha 2 Bodové ohodnocení otázek prvního subjektu

Dimenze	Subdimenze	Ukazatele	Hodnocení
Dodavatelský řetězec	Dodávky	Sledujete aktivně možné přerušení dodávek (příslušenství, vozů, vybavení dílny, atd.)?	3
		Máte potřebné informace od vašich hlavních partnerů a subdodavatelů (např. lakovna), aby bylo zajištěno dodání zboží?	3
	Způsoby doručení	Zvažovali jste změnu způsobu předání vozu (produktu) včetně technického zajištění?	N/A
		Zvažovali jste změnu smluvních závazků týkající se změny způsobu doručení?	N/A
	Doplňování skladu	Analyzovali jste aktuální stav skladu a zbavili jste se nadbytečných položek?	4
		Řešili jste s dodavateli upravení nastavení automatického doplňování skladu?	3
Komunikace s dodavateli	Máte zaveden systém pro sdílení dat a informací s dodavateli a poskytovateli logistických služeb v reálném čase?	3	
	Máte systém pro průběžný monitoring a hodnocení objevujících se krizových událostí v regionech, ve kterých jsou lokalizováni kritičtí dodavatelé?	3	
Zdraví a spokojenost zaměstnanců	Ochrana zdraví zaměstnanců	Přizpůsobili jste, potažmo přerušili veškeré velké osobní akce, školení a interní schůzky?	5
		Zavedli jste opatření na ochranu zdraví svých zaměstnanců? (dezinfekce, plastové sklo na přepážce atd.)	5
	Informování zaměstnanců	Máte zaveden systém pro hlášení zdravotních problémů vašich zaměstnanců?	5
		Zavedli jste vhodné kanály pro pravidelnou komunikaci a informování zaměstnanců včetně systému pro zodpovídání otázek ohledně pandemické situace?	2
	Vytvořili jste systém pro zodpovídání otázek zaměstnanců ohledně COVID-19?	1	
Pracovní síla	Pohyb zaměstnanců/Nábor	Stanovili jste pozice, kde je nutné přijmout nové zaměstnance?	5
		Zavedli jste strategii týkající se zastupitelnosti na jednotlivých pozicích?	3
		Posoudili jste vzhledem k současné situaci dopad pozastavení přijímání nových zaměstnanců, či odložení jejich nástupu?	5
		Posoudili jste vzhledem k současné situaci odložení nástupu již nově přijatých zaměstnanců?	5
		Posoudili jste vzhledem k současné situaci urychlení plánovaného odchodu zaměstnanců?	5
		Zvažovali jste právní důsledky ukončení pracovního poměru nebo odložení nástupu do zaměstnání?	5
	Optimalizace nákladů/výdajů	Posoudili jste vzhledem k současné situaci úpravu výše výplat, bonusů a ostatních zaměstnaneckých výhod?	5
		Identifikovali jste oblasti s nadbytečnou kapacitou a vytvořili jste plán na využití této kapacity?	5
	Identifikovali jste vzhledem k současné situaci zdroje/výdaje, které by mohly být sníženy?	5	
Zákazník a značka	Aktuální informace COVID-19	Máte zaveden proces pro neustálé sledování aktuálních informací?	N/A
	Adaptace na současnou COVID situaci	Sledujete různé nástroje nebo obchodní modely, které by mohly být výhodné pro vaše zákazníky a jejich aktuální potřeby?	N/A
		Přehodnotili jste cenovou strategii v reakci na současnou situaci?	N/A
		Zadali jste svým zákazníkům/prodejním týmům odpovídající pokyny a informace o tom, co vaše organizace dělá a jak jste připraveni podporovat potřeby svých zákazníků?	N/A
	Komunikace se zákazníkem/Uspokojení potřeb zákazníka	Hledáte nové způsoby prodeje a prezentace produktů, které by vaše společnost využít v rámci aktuálního stavu (online prezentace vozidel, virtuální showroom)?	N/A
		Máte zaveden systém na sledování nových příležitostí / potenciálních zákazníků (Lead management skrze CRM)?	N/A
		Vytvořili jste systém pro přijímání zpětné vazby od zákazníků na vaše nově zavedené opatření?	N/A
	Ochrana zákazníků	Je zajištěna ochrana zákazníků pravidelnou dezinfekcí showroomu, vozů pro testovací jízdy a vozů připravených na předání zákazníkovi?	N/A
Informovali jste aktivně zákazníky o aktuální otvírací době a podmínkách vstupu do dealerství?		N/A	
	Provedli jste důkladnou kontrolu v duchotechiky v prostorách dealerství?	N/A	

Dimenze	Subdimenze	Ukazatele	Hodnocení	
Finance a investice	Odložené platby	Posoudili jste možnost odkladu plateb, pokud je to možné, s ohledem na případné sankce - právní důsledky?	5	
		Zvážili jste smluvní rizika v případě odložení plateb a financování skladu?	5	
	Likvidita	Analyzujete na pravidelné bázi, zda má Vaše společnost dostatek likvidity (nyní, v horizontu jednoho, tří, šesti a dvanácti měsíců)?	5	
		Připravili jste plán v případě možného poklesu likvidity?	5	
	Investice	Hodnotíte investice podle důležitosti?	5	
		Prioritizujete své investice a pozastavujete ty méně důležité?	5	
	Rušení plateb	Zvažovali jste právní důsledky v návaznosti na přerušení plateb?	5	
		Zvážili jste snížení platů zaměstnanců nebo zrušení bonusů?	5	
	Krizové finanční řízení	Krizové finanční řízení	Prozkoumali jste, jaké provozní náklady lze v případě neočekávané události snížit?	5
			Postupuje se dle předem vytvořených krizových finančních plánů zpracovaných pro různé scénáře krizového vývoje?	5
Máte zavedena jasná pravidla pro odůvodněné a adekvátní snižování provozních nákladů?			5	
		Jsou využívány alternativní zdroje financování (včetně státní pomoci)?	5	
Řízení rizik	Krizový plán	Zřídili jste krizový tým v návaznosti na současnou situaci?	5	
		Zavedli jste pravidelné schůzky mezi vedením a zaměstnanci za účelem projednávání nových událostí a dalších postupů v reakci na danou situaci?	2	
		Prověřili jste své business plány s ohledem na měnící se okolnosti?	4	
		Určili jste největší možné riziko spojené se současnou situací?	5	
	Krizová komunikace	Máte zaveden systém předání pravomocí vrcholového vedení na nižší stupně řízení v době krize?	1	
		Jsou nastavena jasná pravidla krizové komunikace (z hlediska pravomocí, obsahu, formy, příjemců apod.) vůči všem zúčastněným stranám (např. akcionářům, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, státu)?	5	
	Ochrana zaměstnanců	Existuje databáze zkušeností (osvědčené/neosvědčené postupy) v rámci organizace (celosvětově) pro podporu řešení krizových situací (zamezení opakování chyb či naopak zefektivnění procesu)?	4	
Zvážili jste právní důsledky povinné karantény pro zaměstnance, kteří cestovali do postižených oblastí nebo jsou nemocní?		5		
Zvážili jste pracovní zákony týkající se pracovní neschopnosti, ukončení pracovního poměru atd?		5		
Vláda a veřejná politika	Dotace/podpora	Zjišťovali jste zda-li máte nárok na dotační programy v rámci současné situace (bezúročné dotace v rámci programu COVID, či podporu zaměstnanosti v rámci programu Antivirus)?	5	
		Určili jste osobu, která bude posuzovat možnosti využití dotací z vládních programů?	5	
	Aktuální situace	Uvažovali jste o podání žádosti o podporu v rámci programu Antivirus?	5	
		Určili jste tým nebo jednotlivce, který sleduje aktuální situaci, jakož i nařízení vlády?	5	
Technologie a informační bezpečnost	Práce z domova	Určili jste kontaktní osobu, která odpovídá na veřejné a mediální otázky potažmo na otázky zaměstnanců na danou situaci?	5	
		Je vaše IT infrastruktura nastavena tak, aby umožňovala práci z domova?	4	
		Máte dostatečné licence a vhodný software pro umožnění práce z domova?	5	
		Mají všechny vaše nezbytné pracovní týmy přístup k infrastruktuře umožňující práci z domova (např. notebooky, přístup na internet a přístup VPN)?	4	
		Máte zaveden systém pro hlášení IT incidentů, výpadků, ztráty přístupu atd. pro zaměstnance a klienty?	4	
		Zvažovali jste rizika úniku nebo ztráty dat v důsledku práce z domova?	2	
Pojištění a právní spory	Fakturace	Máte zavedený funkční systém školení pro podporu práce z domova v oblasti udržení psychické pohody, zdraví a výkonnosti (včetně oddělení osobního a pracovního života)?	1	
		Jsou dostatečně zohledňovány rodinné podmínky pracovníků na práci z domova (např. volná pracovní doba, firemní dětské skupiny, apod.)?	3	
		Máte tým sledující fakturace a inkaso?	5	
		Zkontrolovali jste fakturace zákazníků a iniciovali jste ty, které jsou po splatnosti, ale nevyfakturované?	5	



Příloha 3 Bodové ohodnocení otázek druhého subjektu

Dimenze	Subdimenze	Ukazatele	Hodnocení
Dodavatelský řetězec	Dodávky	Sledujete aktivně možné přerušení dodávek (příslušenství, vozů, vybavení dílny, atd.)?	5
		Máte potřebné informace od vašich hlavních partnerů a subdodavatelů (např. lakovna), aby bylo zajištěno dodání zboží?	5
	Způsoby doručení	Zvažovali jste změnu způsobu předání vozu (produktu) včetně technického zajištění?	3
		Zvažovali jste změnu smluvních závazků týkající se změny způsobu doručení?	3
	Doplňování skladu	Analyzovali jste aktuální stav skladu a zbavili jste se nadbytečných položek?	5
		Řešili jste s dodavateli upravení nastavení automatického doplňování skladu?	1
Komunikace s dodavateli	Máte zaveden systém pro sdílení dat a informací s dodavateli a poskytovateli logistických služeb v reálném čase?	2	
	Máte systém pro průběžný monitoring a hodnocení objevujících se krizových událostí v regionech, ve kterých jsou lokalizováni kritičtí dodavatelé?	5	
Zdraví a spokojenost zaměstnanců	Ochrana zdraví zaměstnanců	Přizpůsobili jste, potažmo přerušili veškeré velké osobní akce, školení a interní schůzky?	5
		Zavedli jste opatření na ochranu zdraví svých zaměstnanců? (dezinfekce, plastové sklo na přepážce atd.)	5
	Informování zaměstnanců	Máte zaveden systém pro hlášení zdravotních problémů vašich zaměstnanců?	5
		Zavedli jste vhodné kanály pro pravidelnou komunikaci a informování zaměstnanců včetně systému pro zodpovídání otázek ohledně pandemické situace?	5
Pracovní síla	Pohyb zaměstnanců/Nábor	Stanovili jste pozice, kde je nutné přijmout nové zaměstnance?	4
		Zavedli jste strategii týkající se zastupitelnosti na jednotlivých pozicích?	5
		Posoudili jste vzhledem k současné situaci dopad pozastavení přijímání nových zaměstnanců, či odložení jejich nástupu?	5
		Posoudili jste vzhledem k současné situaci odložení nástupu již nově přijatých zaměstnanců?	5
		Posoudili jste vzhledem k současné situaci urychlení plánovaného odchodu zaměstnanců?	4
		Zvažovali jste právní důsledky ukončení pracovního poměru nebo odložení nástupu do zaměstnání?	5
	Optimalizace nákladů/výdajů	Posoudili jste vzhledem k současné situaci úpravu výše výplat, bonusů a ostatních zaměstnaneckých výhod?	1
		Identifikovali jste oblasti s nadbytečnou kapacitou a vytvořili jste plán na využití této kapacity?	3
		Identifikovali jste vzhledem k současné situaci zdroje/výdaje, které by mohly být sníženy?	4
Zákazník a značka	Aktuální informace COVID-19	Máte zaveden proces pro neustálé sledování aktuálních informací?	5
	Adaptace na současnou COVID situaci	Sledujete různé nástroje nebo obchodní modely, které by mohly být výhodné pro vaše zákazníky a jejich aktuální potřeby?	1
		Přehodnotili jste cenovou strategii v reakci na současnou situaci?	1
		Zadal jste svým zákazníkům/prodejním týmům odpovídající pokyny a informace o tom, co vaše organizace dělá a jak jste připraveni podporovat potřeby svých zákazníků?	5
	Komunikace se zákazníkem/Uspokojení potřeb zákazníka	Hledáte nové způsoby prodeje a prezentace produktů, které by vaše společnost využít v rámci aktuálního stavu (online prezentace vozidel, virtuální showroom)?	N/A
		Máte zaveden systém na sledování nových příležitostí / potenciálních zákazníků (Lead management skrze CRM)?	N/A
		Vytvořili jste systém pro přijímání zpětné vazby od zákazníků na vaše nově zavedené opatření?	N/A
	Ochrana zákazníků	Je zajištěna ochrana zákazníků pravidelnou dezinfekcí showroomu, vozů pro testovací jízdy a vozů připravených na předání zákazníkovi?	N/A
Informovali jste aktivně zákazníky o aktuální otvácí době a podmínkách vstupu do dealerství?		N/A	
		Provedli jste důkladnou kontrolu vzduchotechniky v prostorách dealerství?	N/A

Dimenze	Subdimenze	Ukazatele	Hodnocení
Finance a investice	Odložené platby	Posoudili jste možnost odkladu plateb, pokud je to možné, s ohledem na případné sankce - právní důsledky?	1
		Zvážili jste smluvní rizika v případě odložení plateb a financování skladu?	1
	Likvidita	Analyzujete na pravidelné bázi, zda má Vaše společnost dostatek likvidity (nyní, v horizontu jednoho, tří, šesti a dvanácti měsíců)?	5
		Připravili jste plán v případě možného poklesu likvidity?	1
	Investice	Hodnotíte investice podle důležitosti?	5
		Prioritizujete své investice a pozastavujete ty méně důležité?	5
Rušení plateb	Zvažovali jste právní důsledky v návaznosti na přerušeni plateb?	1	
	Zvážili jste snížení platů zaměstnanců nebo zrušení bonusů?	1	
Krizové finanční řízení		Prozkoumali jste, jaké provozní náklady lze v případě neočekávané události snížit?	5
		Postupuje se dle předem vytvořených krizových finančních plánů zpracovaných pro různé scénáře krizového vývoje?	5
		Máte zavedena jasná pravidla pro odůvodněné a adekvátní snižování provozních nákladů?	3
		Jsou využívány alternativní zdroje financování (včetně státní pomoci)?	5
Řízení rizik	Krizový plán	Zřídili jste krizový tým v návaznosti na současnou situaci?	5
		Zavedli jste pravidelné schůzky mezi vedením a zaměstnanci za účelem projednávání nových událostí a dalších postupů v reakci na danou situaci?	5
		Prověřili jste své business plány s ohledem na měnící se okolnosti?	5
	Krizová komunikace	Určili jste největší možné riziko spojené se současnou situací?	4
		Máte zaveden systém předání pravomocí vrcholového vedení na nižší stupně řízení v době krize?	4
Ochrana zaměstnanců	Jsou nastavena jasná pravidla krizové komunikace (z hlediska pravomocí, obsahu, formy, příjemců apod.) vůči všem zúčastněným stranám (např. akcionářům, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům s	4	
	Existuje databáze zkušeností (osvědčené/neosvědčené postupy) v rámci organizace (celosvětově) pro podporu řešení krizových situací (zamezení opakování chyb či naopak zefektivnění procesu)?	2	
Vláda a veřejná politika	Dotace/podpora	Zvážili jste právní důsledky povinné karantény pro zaměstnance, kteří cestovali do postižených oblastí nebo jsou nemocní?	1
		Zvážili jste pracovní zákony týkající se pracovní neschopnosti, ukončení pracovního poměru atd?	1
	Aktuální situace	Zjišťovali jste zda-li máte nárok na dotační programy v rámci současné situace (bezúročná dotace v rámci programu COVID, či podpora zaměstnanosti v rámci programu Antivirus)?	5
		Určili jste osobu, která bude posuzovat možnosti využití dotací z vládních programů?	1
Technologie a informační bezpečnost	Práce z domova	Uvažovali jste o podání žádosti o podporu v rámci programu Antivirus?	5
		Určili jste tým nebo jednotlivce, který sleduje aktuální situaci, jakož i nařízení vlády?	5
		Určili jste kontaktní osobu, která odpovídá na veřejné a mediální otázky potažmo na otázky zaměstnanců na danou situaci?	5
		Je vaše IT infrastruktura nastavena tak, aby umožňovala práci z domova?	5
		Máte dostatečné licence a vhodný software pro umožnění práce z domova?	5
		Mají všechny vaše nezbytné pracovní týmy přístup k infrastruktuře umožňující práci z domova (např. notebooky, přístup na internet a přístup VPN)?	5
Máte zaveden systém pro hlášení IT incidentů, výpadků, ztráty přístupu atd. pro zaměstnance a klienty?	5		
Zvažovali jste rizika úniku nebo ztráty dat v důsledku práce z domova?	5		
Máte zavedený funkční systém školení pro podporu práce z domova v oblasti udržení psychické pohody, zdraví a výkonnosti (včetně oddělení osobního a pracovního života)?	5		
Jsou dostatečně zohledňovány rodinné podmínky pracovníků na práci z domova (např. volná pracovní doba, firemní dětské skupiny, apod.)?	5		
Pojistění a právní spory	Fakturace	Máte tým sledující fakturace a inkaso?	5
		Zkontrolovali jste fakturace zákazníků a iniciovali jste ty, které jsou po splatnosti, ale nevyfakturované?	5

Dimenze	Subdimenze	Ukazatele	Hodnocení
Dodavatelský řetězec	Dodávky	Sledujete aktivně možné přerušení dodávek (příslušenství, vozů, vybavení dílny, atd.)?	3
		Máte potřebné informace od vašich hlavních partnerů a subdodavatelů (např. lakovna), aby bylo zajištěno dodání zboží?	3
	Způsoby doručení	Zvažovali jste změnu způsobu předání vozu (produktu) včetně technického zajištění?	1
		Zvažovali jste změnu smluvních závazků týkající se změny způsobu doručení?	1
	Doplňování skladu	Analyzovali jste aktuální stav skladu a zbavili jste se nadbytečných položek?	5
		Řešili jste s dodavateli upravení nastavení automatického doplňování skladu?	1
Komunikace s dodavateli	Máte zaveden systém pro sdílení dat a informací s dodavateli a poskytovateli logistických služeb v reálném čase?	2	
	Máte systém pro průběžný monitoring a hodnocení objevujících se krizových událostí v regionech, ve kterých jsou lokalizováni kritičtí dodavatelé?	1	
Zdraví a spokojenost zaměstnanců	Ochrana zdraví zaměstnanců	Přizpůsobili jste, potažmo přerušili veškeré velké osobní akce, školení a interní schůzky?	3
		Zavedli jste opatření na ochranu zdraví svých zaměstnanců? (dezinfekce, plastové sklo na přepážce atd.)	5
	Informování zaměstnanců	Máte zaveden systém pro hlášení zdravotních problémů vašich zaměstnanců?	5
		Zavedli jste vhodné kanály pro pravidelnou komunikaci a informování zaměstnanců včetně systému pro zodpovídání otázek ohledně pandemické situace?	3
		Vytvořili jste systém pro zodpovídání otázek zaměstnanců ohledně COVID-19?	1
Pracovní síla	Pohyb zaměstnanců/Nábor	Stanovili jste pozice, kde je nutné přijmout nové zaměstnance?	5
		Zavedli jste strategii týkající se zastupitelnosti na jednotlivých pozicích?	3
		Posoudili jste vzhledem k současné situaci dopad pozastavení přijímání nových zaměstnanců, či odložení jejich nástupu?	5
		Posoudili jste vzhledem k současné situaci odložení nástupu již nově přijatých zaměstnanců?	5
		Posoudili jste vzhledem k současné situaci urychlení plánovaného odchodu zaměstnanců?	5
		Zvažovali jste právní důsledky ukončení pracovního poměru nebo odložení nástupu do zaměstnání?	5
	Optimalizace nákladů/výdajů	Posoudili jste vzhledem k současné situaci úpravu výše výplat, bonusů a ostatních zaměstnaneckých výhod?	5
		Identifikovali jste oblasti s nadbytečnou kapacitou a vytvořili jste plán na využití této kapacity?	4
	Identifikovali jste vzhledem k současné situaci zdroje/výdaje, které by mohly být sníženy?	5	
Zákazník a značka	Aktuální informace COVID-19	Máte zaveden proces pro neustálé sledování aktuálních informací?	3
	Adaptace na současnou COVID situaci	Sledujete různé nástroje nebo obchodní modely, které by mohly být výhodné pro vaše zákazníky a jejich aktuální potřeby?	3
		Přehodnotili jste cenovou strategii v reakci na současnou situaci?	3
		Zadali jste svým zákazníkům/prodejním týmům odpovídající pokyny a informace o tom, co vaše organizace dělá a jak jste připraveni podporovat potřeby svých zákazníků?	3
	Komunikace se zákazníkem/Uspokojení potřeb zákazníka	Hledáte nové způsoby prodeje a prezentace produktů, které by vaše společnost využít v rámci aktuálního stavu (online prezentace vozidel, virtuální showroom)?	2
		Máte zaveden systém na sledování nových příležitostí / potenciálních zákazníků (Lead management skrze CRM)?	1
		Vytvořili jste systém pro přijímání zpětné vazby od zákazníků na vaše nově zavedené opatření?	1
	Ochrana zákazníků	Je zajištěna ochrana zákazníků pravidelnou dezinfekcí showroomu, vozů pro testovací jízdy a vozů připravených na předání zákazníkov?	N/A
Informovali jste aktivně zákazníky o aktuální otvírací době a podmínkách vstupu do dealerství?		N/A	
Provedli jste důkladnou kontrolu vzduchotechniky v prostorách dealerství?		N/A	

Dimenze	Subdimenze	Ukazatele	Hodnocení
Finance a investice	Odložené platby	Posoudili jste možnost odkladu plateb, pokud je to možné, s ohledem na případné sankce - právní důsledky?	5
		Zvážíli jste smluvní rizika v případě odložení plateb a financování skladu?	5
	Likvidita	Analyzujete na pravidelné bázi, zda má Vaše společnost dostatek likvidity (nyní, v horizontu jednoho, tří, šesti a dvanácti měsíců)?	5
		Připravili jste plán v případě možného poklesu likvidity?	3
	Investice	Hodnotíte investice podle důležitosti?	5
		Prioritizujete své investice a pozastavujete ty méně důležité?	5
	Rušení plateb	Zvažovali jste právní důsledky v návaznosti na přerušení plateb?	5
Zvážíli jste snížení platů zaměstnanců nebo zrušení bonusů?		5	
Krizové finanční řízení	Krizové finanční řízení	Prozkoumali jste, jaké provozní náklady lze v případě neočekávané události snížit?	3
		Postupuje se dle předem vytvořených krizových finančních plánů zpracovaných pro různé scénáře krizového vývoje?	4
		Máte zavedena jasná pravidla pro odůvodněné a adekvátní snižování provozních nákladů?	3
		Jsou využívány alternativní zdroje financování (včetně státní pomoci)?	5
Řízení rizik	Krizový plán	Zřídili jste krizový tým v návaznosti na současnou situaci?	1
		Zavedli jste pravidelné schůzky mezi vedením a zaměstnanci za účelem projednávání nových událostí a dalších postupů v reakci na danou situaci?	3
		Prověřili jste své business plány s ohledem na měnící se okolnosti?	4
		Určili jste největší možné riziko spojené se současnou situací?	3
		Máte zaveden systém předání pravomocí vrcholového vedení na nižší stupně řízení v době krize?	3
Krizová komunikace	Krizová komunikace	Jsou nastavena jasná pravidla krizové komunikace (z hlediska pravomocí, obsahu, formy, příjemců apod.) vůči všem zúčastněným stranám (např. akcionářům, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům a poskytovatelům služeb)?	2
		Existuje databáze zkušeností (osvědčené/neosvědčené postupy) v rámci organizace (celosvětově) pro podporu řešení krizových situací (zamezení opakování chyb či naopak zefektivnění procesu)?	1
Ochrana zaměstnanců	Ochrana zaměstnanců	Zvážíli jste právní důsledky povinné karantény pro zaměstnance, kteří cestovali do postižených oblastí nebo jsou nemocni?	4
		Zvážíli jste pracovní zákony týkající se pracovní neschopnosti, ukončení pracovního poměru atd?	4
Vláda a veřejná politika	Dotace/podpora	Zjišťovali jste zda-li máte nárok na dotační programy v rámci současné situace (bezúročná dotace v rámci programu COVID, či podporu zaměstnanosti v rámci programu Antivirus)?	5
		Určili jste osobu, která bude posuzovat možnosti využití dotací z vládních programů?	5
		Uvažovali jste o podání žádosti o podporu v rámci programu Antivirus?	5
	Aktuální situace	Určili jste tým nebo jednotlivce, který sleduje aktuální situaci, jakož i nařízení vlády?	5
		Určili jste kontaktní osobu, která odpovídá na veřejné a mediální otázky potažmo na otázky zaměstnanců na danou situaci?	5
Technologie a informační bezpečnost	Práce z domova	Je vaše IT infrastruktura nastavena tak, aby umožňovala práci z domova?	4
		Máte dostatečné licence a vhodný software pro umožnění práce z domova?	4
		Mají všechny vaše nezbytné pracovní týmy přístup k infrastruktuře umožňující práci z domova (např. notebooky, přístup na internet a přístup VPN)?	4
		Máte zaveden systém pro hlášení IT incidentů, výpadků, ztráty přístupu atd. pro zaměstnance a klienty?	4
		Zvažovali jste rizika úniku nebo ztráty dat v důsledku práce z domova?	4
		Máte zavedený funkční systém školení pro podporu práce z domova v oblasti udržení psychické pohody, zdraví a výkonnosti (včetně oddělení osobního a pracovního života)?	3
		Jsou dostatečně zohledňovány rodinné podmínky pracovníků na práci z domova (např. volná pracovní doba, firemní dětské skupiny, apod.)?	3
Pojištění a právní spory	Fakturace	Máte tým sledující fakturace a inkaso?	5
		Zkontrolovali jste fakturace zákazníků a iniciovali jste ty, které jsou po splatnosti, ale nevyfakturované?	5

## Příloha 5 Převod přiřazených bodů prvním subjektem na procenta

Dimenze	Subdimenze	Hodnocení	% otázky	% subdimenze	% dimenze
Dodavatelský řetězec	Dodávky	3	60%	60%	63%
		3	60%		
	Způsoby doručení	N/A	-	-	
		N/A	-		
	Doplňování skladu	4	80%	70%	
Komunikace s dodavateli	3	60%	60%		
	3	60%			
Zdraví a spokojenost zaměstnanců	Ochrana zdraví zaměstnanců	5	100%	100%	72%
		5	100%		
	Informování zaměstnanců	5	100%	53%	
		2	40%		
1	20%				
Pracovní síla	Pohyb zaměstnanců/Nábor	5	100%	93%	96%
		3	60%		
		5	100%		
		5	100%		
		5	100%		
	Optimalizace nákladů/výdajů	5	100%	100%	
		5	100%		
		5	100%		
Zákazník a značka	Aktuální informace COVID-19	N/A	-	-	-
	Adaptace na současnou COVID situaci	N/A	-	-	
		N/A	-	-	
		N/A	-	-	
	Komunikace se zákazníkem/Uspokojení potřeb zákazníka	N/A	-	-	
		N/A	-	-	
N/A		-	-		
Ochrana zákazníků	N/A	-	-		
	N/A	-	-		
	N/A	-	-		
Finance a investice	Odložené platby	5	100%	100%	100%
		5	100%		
	Likvidita	5	100%	100%	
		5	100%		
	Investice	5	100%	100%	
		5	100%		
	Rušení plateb	5	100%	100%	
		5	100%		
	Krizové finanční řízení	5	100%	100%	
		5	100%		
5		100%			
Řízení rizik	Krizový plán	5	100%	68%	80%
		2	40%		
		4	80%		
		5	100%		
		1	20%		
	Krizová komunikace	5	100%	90%	
		4	80%		
Ochrana zaměstnanců	5	100%	100%		
Vláda a veřejná politika	Dotace/podpora	5	100%	100%	100%
		5	100%		
		5	100%		
	Aktuální situace	5	100%	100%	
Technologie a informační bezpečnost	Práce z domova	4	80%	66%	66%
		5	100%		
		4	80%		
		4	80%		
		2	40%		
		1	20%		
		3	60%		
Pojistění a právní spory	Fakturace	5	100%	100%	100%
		5	100%		

## Příloha 6 Převod přiřazených bodů druhým subjektem na procenta

Dimenze	Subdimenze	Hodnocení	% otázky	% subdimenze	% dimenze	
Dodavatelský řetězec	Dodávky	5	100%	100%	73%	
		5	100%			
	Způsoby doručení	3	60%	60%		
		3	60%			
	Doplňování skladu	5	100%	60%		
		1	20%			
	Komunikace s dodavateli	2	40%	70%		
		5	100%			
Zdraví a spokojenost zaměstnanců	Ochrana zdraví zaměstnanců	5	100%	100%	100%	
		5	100%			
	Informování zaměstnanců	5	100%	100%		
		5	100%			
		5	100%			
		5	100%			
Pracovní síla	Pohyb zaměstnanců/Nábor	4	80%	93%	80%	
		5	100%			
		5	100%			
		5	100%			
		4	80%			
		5	100%			
	Optimalizace nákladů/výdajů	1	20%	53%		
		3	60%			
		4	80%			
Zákazník a značka	Aktuální informace COVID-19	5	100%	100%	60%	
	Adaptace na současnou COVID situaci	1	20%	47%		
		1	20%			
	Komunikace se zákazníkem/Uspokojení potřeb zákazníka	5	100%	-		
		N/A	-			
	Ochrana zákazníků	N/A	-	-		
		N/A	-			
		N/A	-			
N/A		-				
Finance a investice	Odložené platby	1	20%	20%	63%	
		1	20%			
	Likvidita	5	100%	60%		
		1	20%			
	Investice	5	100%	100%		
		5	100%			
	Rušení plateb	1	20%	20%		
		1	20%			
	Krizové finanční řízení	Krizové finanční řízení	5	100%		90%
			5	100%		
3		60%				
5		100%				
Řízení rizik	Krizový plán	5	100%	92%	69%	
		5	100%			
		5	100%			
		4	80%			
		4	80%			
		4	80%			
	Krizová komunikace	4	80%	60%		
		2	40%			
	Ochrana zaměstnanců	1	20%	20%		
1		20%				
Vláda a veřejná politika	Dotace/podpora	5	100%	73%	84%	
		1	20%			
		5	100%			
	Aktuální situace	5	100%	100%		
		5	100%			
		5	100%			
Technologie a informační bezpečnost	Práce z domova	5	100%	100%	100%	
		5	100%			
		5	100%			
		5	100%			
		5	100%			
		5	100%			
		5	100%			
Pojištění a právní spory	Fakturace	5	100%	100%	100%	
		5	100%			

## Příloha 7 Převod přiřazených bodů třetím subjektem na procenta

Dimenze	Subdimenze	Hodnocení	% otázky	% subdimenze	% dimenze
Dodavatelský řetězec	Dodávky	3	60%	60%	43%
		3	60%		
	Způsoby doručení	1	20%	20%	
		1	20%		
	Doplňování skladu	5	100%	60%	
		1	20%		
Komunikace s dodavateli	2	40%	30%		
	1	20%			
Zdraví a spokojenost zaměstnanců	Ochrana zdraví zaměstnanců	3	60%	80%	68%
		5	100%		
	Informování zaměstnanců	5	100%	60%	
		3	60%		
		1	20%		
Pracovní síla	Pohyb zaměstnanců/Nábor	5	100%	93%	93%
		3	60%		
		5	100%		
		5	100%		
		5	100%		
		5	100%		
	Optimalizace nákladů/výdajů	5	100%	93%	
		4	80%		
Zákazník a značka	Aktuální informace COVID-19	3	60%	60%	46%
		3	60%		
	Adaptace na současnou COVID situaci	3	60%	60%	
		3	60%		
	Komunikace se zákazníkem/Uspokojení potřeb zákazníka	2	40%	27%	
		1	20%		
		1	20%		
	Ochrana zákazníků	N/A	-	-	
N/A		-			
N/A		-			
Finance a investice	Odložené platby	5	100%	100%	88%
		5	100%		
	Likvidita	5	100%	80%	
		3	60%		
	Investice	5	100%	100%	
		5	100%		
	Rušení plateb	5	100%	100%	
		5	100%		
	Krizové finanční řízení	3	60%	75%	
		4	80%		
3		60%			
Řízení rizik	Krizový plán	1	20%	56%	56%
		3	60%		
		4	80%		
		3	60%		
		3	60%		
	Krizová komunikace	2	40%	30%	
		1	20%		
	Ochrana zaměstnanců	4	80%	80%	
		4	80%		
	Vláda a veřejná politika	Dotace/podpora	5	100%	
5			100%		
5			100%		
Aktuální situace		5	100%	100%	
		5	100%		
Technologie a informační bezpečnost	Práce z domova	4	80%	74%	74%
		4	80%		
		4	80%		
		4	80%		
		4	80%		
		3	60%		
		3	60%		
Pojištění a právní spory	Fakturace	5	100%	100%	100%
		5	100%		

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Veronika Ernstová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	specializace Řízení mezinárodních dodavatelských řetězců		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Hodnocení odolnosti podniků v automobilovém průmyslu		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRVLK – Katedra řízení výroby, logistiky a kvality	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2022
<b>POČET STRAN</b>	84		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	15		
<b>POČET TABULEK</b>	2		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	7		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení odolnosti podniků z automobilového průmyslu pomocí vytvoření modelu připravenosti.</p> <p>Cílem práce je shrnutí nejnovějších poznatků z oblasti krizového managementu, budování odolnosti podniku a modelů připravenosti. Na základě analýzy doporučených přístupů a osvědčených postupů pro zvládnutí pandemie COVID-19 navrhnout model připravenosti pro firmy z automobilového průmyslu, který umožní vyhodnotit jejich odolnost vůči stěžejním narušením podnikatelské činnosti, jako je například aktuální pandemie COVID-19. Dále popsat metodiku implementace navrženého modelu připravenosti a pilotně model otestovat na vybraných společnostech z automobilového průmyslu. Na základě získaných odpovědí dotazovaných subjektů vyhodnotit úroveň odolnosti jednotlivých podniků.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	krizový management, odolnost podniku, model připravenosti		



## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Veronika Ernstová		
<b>FIELD</b>	Specialization International Supply Chain Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Evaluation of the business resilience in the automotive industry		
<b>SUPERVISOR</b>	prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRVLK – Department of Production, Logistics and Quality Management	<b>YEAR</b>	2022
<b>NUMBER OF PAGES</b>	84		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	15		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	2		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	7		
<b>SUMMARY</b>	<p>The thesis focuses on the evaluation of the business resilience in the automotive industry through the creation of a readiness model.</p> <p>The aim of the thesis is to summarize the latest findings in the field of crisis management, building business resilience and readiness models. Based on an analysis of recommended approaches and best practices for managing the COVID-19 pandemic, propose a readiness model for automotive companies to evaluate their resilience to core business disruptions, such as the current COVID-19 pandemic. Furthermore, describe the methodology of implementation of the proposed readiness model and pilot the model on selected companies from the automotive industry. Based on the responses received by the addressed companies, evaluate the level of individual business resilience.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	crisis management, business resilience, maturity/readiness model		