

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra ekonomie**

**Analýza fungování podniku v období krize**  
**Bakalářská práce**

Autor: Josef Tarant  
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Janeček CSc.

Duben 2023

Prohlášení:

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Analýza fungování podniku v období krize" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce za použití odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce.

Datum

Jméno a Příjmení

Poděkování:

Rád bych touto cestou poděkoval panu docentu Václavu Janečkovi za odborné vedení a konzultace při tvorbě této bakalářské práce. Poděkování patří i mé rodině za jejich podporu.



## **Anotace**

Management je popsán jako společenský proces zahrnující odpovědnost za hospodárné a efektivní plánování a regulaci provozu podniku při plnění daných účelů. Je to dynamický proces skládající se z různých prvků a činností. Krizový management by měl být stěžejní pro každou společnost.

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy dvou podniků porovnat a navrhnout doporučení v oblasti krizového managementu. Vše bude vycházet z analýzy vnějšího prostředí, a finanční analýzy daného podniku.

Práce je zpracována ve společnosti Dámejídlo a Bolt, s.r.o. Bakalářská práce je rozdělena do několika částí. V první, teoretické části se věnuji důležitým východiskům souvisejícím s danou problematikou. Praktická část práce je zaměřená na představení společnosti Dámejídlo a Bolt, s.r.o. Na základě zpracovaných analýz bylo možné navrhnout doporučení v oblasti krizového managementu.

## **Annotation**

Management is described as a social process involving responsibility for economic and effective planning and regulation of the operation of a business in the fulfillment of given purposes. It is a dynamic process consisting of various elements and activities. Crisis management should be central to every company.

The aim of this bachelor's thesis is to compare and propose recommendations in the field of crisis management based on the analysis of two companies. Everything will be based on the analysis of the external environment and the financial analysis of the given company.

The work is processed at Dámejídlo a Bolt, s.r.o. The bachelor thesis is divided into several parts. In the first, theoretical part, I deal with important starting points related to the given issue. The practical part of the work is focused on introducing the company Dámejídlo and Bolt, s.r.o. Based on the processed analyses, it was possible to propose recommendations in the area of crisis management.

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	2
3	TEORETICKÁ ČÁST.....	3
3.1	Management.....	3
3.1.1	Funkce managementu.....	3
3.1.2	Komunikace v manažerské práci.....	5
3.2	Krize a krizové řízení.....	7
3.2.1	Krizové fáze.....	8
3.2.2	Krizové řízení.....	10
3.2.3	Krizové řízení jako proces.....	11
3.2.4	Přístupy krizového řízení: Popis a analýza.....	12
3.3	Krizový management.....	13
3.3.1	Metody krizového managementu.....	15
3.3.2	Krizová komunikace.....	17
3.4	Běžné x krizové řízení.....	18
	PRAKTICKÁ ČÁST.....	20
4	Analýza společností z pohledu krizového řízení.....	20
4.1	PEST analýza.....	20
4.2	Dáme jídlo s.r.o.....	22
4.2.1	Finanční analýza.....	22
4.2.2	IT stránka.....	32
4.2.3	SWOT analýza.....	33
4.3	Bolt s.r.o.....	35
4.3.1	Finanční analýza.....	35
4.3.2	IT stránka.....	43

4.3.3	SWOT analýza .....	44
5	Shrnutí výsledků.....	46
6	Doporučení .....	47
7	Závěry .....	49
8	Seznam použité literatury.....	51
9	Přílohy .....	54

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Fáze krizového řízení .....	9
Obrázek 2 Klíčové zdroje fáze přípravy .....	10
Obrázek 3 Webové stránky společnosti Dáme jídlo, s.r.o. ....	32
Obrázek 4 Webové stránky společnosti Bolt, s.r.o. ....	43

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Aktuální vývoj české ekonomiky .....	21
Tabulka 2 Horizontální analýza majetku.....	23
<b>Tabulka 3 Změna horizontální analýzy aktiv.....</b>	<b>24</b>
Tabulka 4 Horizontální analýza kapitálu.....	25
Tabulka 5 Změna horizontální analýzy kapitálu .....	26
Tabulka 6 Vertikální analýza majetku .....	27
Tabulka 7 Vertikální analýza kapitálu .....	28
Tabulka 8 Ukazatelé rentability v období 2018 – 2021.....	30
Tabulka 9 Ukazatelé likvidity.....	30
Tabulka 10 Ukazatelé aktivity .....	31
Tabulka 11 Vývoj zadluženosti společnosti.....	31
Tabulka 12 Horizontální analýza majetku .....	36
<b>Tabulka 13 Změna horizontální analýzy aktiv .....</b>	<b>36</b>
Tabulka 14 Horizontální analýza kapitálu.....	37
Tabulka 15 Změna horizontální analýzy kapitálu.....	37
Tabulka 16 Vertikální analýza majetku.....	38
Tabulka 17 Vertikální analýza kapitálu .....	39
Tabulka 18 Ukazatelé rentability v období 2018 – 2021 .....	41
Tabulka 19 Ukazatelé likvidity .....	41
Tabulka 20 Ukazatelé aktivity .....	42
Tabulka 21 Vývoj zadluženosti společnosti.....	42



## Seznam grafů

Graf 1 Vývoj aktiv v letech 2018 – 2021 .....	23
Graf 2 Vývoj pasiv v letech 2018 – 2021 .....	25
Graf 3 Složení celkových aktiv .....	27
Graf 4 Složení celkových pasiv.....	29
Graf 5 Složení celkových aktiv .....	39
Graf 6 Složení celkových pasiv.....	40

# 1 Úvod

V dnešním bouřlivém obchodním klimatu dochází ke složitým krizovým událostem (včetně přírodních pohrom, politických a společenských transformací a ekonomických narušení). Mezi čtyři běžné funkce managementu patří plánování, organizování, vedení a kontrola. Tyto čtyři funkce jsou nezbytné, ale nestačí k propagaci úspěšného managementu, přičemž velký důraz je kladen na osvojení postupů, které zahrnují zaměření na zaměstnance v rámci organizací. I když to není hned zřejmé, kritické zamyšlení nad těmito čtyřmi funkcemi managementu zdůrazňuje potenciální oblasti, kde lze důvěru posílit zahrnutím záměrných činností do každé funkce.

Kromě toho uznání implicitní hodnoty mezilidské důvěry mezi nadřízeným a zaměstnancem, která prostupuje každou funkcí, může sloužit integrační roli při napomáhání plynulejšímu a efektivnějšímu nasazení příslušných funkcí.

Krizový management by měl být stěžejní pro každou společnost.

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy dvou podniků porovnat navrhnout doporučení v oblasti krizového managementu. Vše bude vycházet z analýzy vnějšího prostředí, a finanční analýzy daného podniku.

Práce je zpracována ve společnosti Dámejídlo a Bolt, s.r.o. Bakalářská práce je rozdělena do několika částí. V první, teoretické části se věnuji důležitým východiskům souvisejícím s danou problematikou. Praktická část práce je zaměřená na představení společnosti Dámejídlo a Bolt, s.r.o. Na základě zpracovaných analýz bylo možné navrhnout doporučení v oblasti krizového managementu.

## 2 Cíl a metodika práce

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy dvou podniků porovnat navrhnout doporučení v oblasti krizového managementu. Vše bude vycházet z analýzy vnějšího prostředí, a finanční analýzy daného podniku.

Dílčí cíle

- představení společnosti, její předmět podnikání a zároveň i portfolio výrobků a služeb
- vymezit teoretická východiska související s danou problematikou
- provedení analýzy současného postavení podniku na trhu
- analýza vnějšího prostředí společností
- finanční analýza společnosti
- souhrn nedostatků zjištěných z analýzy potřebný pro tvorbu vlastního návrhu
- doporučení v oblasti krizového managementu
- posouzení ekonomických i mimoekonomických přínosů
- podmínky realizace

K analýze vnějšího prostředí byla využita metoda PEST analýza. V rámci finanční analýzy byly využity vzorce poměrových i absolutních ukazatelů.

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

### 3.1 Management

Management je popsán jako společenský proces zahrnující odpovědnost za hospodárné a efektivní plánování a regulaci provozu podniku při plnění daných účelů. Je to dynamický proces skládající se z různých prvků a činností. Tyto činnosti se liší od operativních funkcí, jako je marketing, finance, nákup atd. Spíše jsou tyto činnosti společné každému jeslím bez ohledu na jeho úroveň nebo postavení.

Různí odborníci mají klasifikované funkce řízení.

Podle *George & Jerry*, "Existují čtyři základní funkce řízení, tj. plánování, organizování, řízení a kontrola".

Podle Henryho Fayola "řídít znamená předpovídat a plánovat, organizovat, velet a kontrolovat".

Zatímco Luther Gullick uvedl klíčové slovo "**POSDCORB**", kde P znamená plánování, O organizaci, S personální obsazení, D režii, Co koordinaci, R výkaznictví a B rozpočtování.

Ale nejrozšířenější jsou funkce řízení dané KOONTZ a O'DONNEL, tj. **Plánování, organizování, personální obsazení, řízení a kontrola**.

#### 3.1.1 Funkce managementu

Mezi čtyři běžné funkce managementu patří plánování, organizování, vedení a kontrola (McDonald, 2010). Leung a Kleiner (2004) uvádějí, že tyto čtyři funkce jsou nezbytné, ale nestačí k propagaci úspěšného managementu, přičemž velký důraz je kladen na osvojení postupů, které zahrnují zaměření na zaměstnance v rámci organizací.

I když to není hned zřejmé, kritické zamyšlení nad těmito čtyřmi funkcemi managementu zdůrazňuje potenciální oblasti, kde lze důvěru posílit zahrnutím záměrných činností do každé funkce.

Kromě toho uznání implicitní hodnoty mezilidské důvěry mezi nadřízeným a zaměstnancem, která prostupuje každou funkcí, může sloužit integrační roli při napomáhání plynulejšímu a efektivnějšímu nasazení příslušných funkcí.

#### Plánování

Plánování je obvykle tam, kde je směřování organizace stanoveno prostřednictvím různých činností, včetně rozvoje cílů. Plánovací funkce managementu jako taková zahrnuje různé úrovně rozhodování. Umožnění zaměstnancům podílet se na těchto

rozhodnutích může vygenerovat další nápady, které nabízejí cenné poznatky (Leung & Kleiner, 2004).

Tyto nové nápady by zase mohly mít pozitivní dopad na kvalitu plánu, protože zaměstnanci mají řadu různých zkušeností a dovedností. (Mahajan et al., 2012).

Whitener a kol. (1998) také poznamenávají, že zapojování zaměstnanců do rozhodování má symbolickou hodnotu při předávání pocitu důvěry zaměstnancům, zatímco Dirks a Ferrin (2002) diskutují o implicitní důvěře spojené s umožněním zaměstnancům účastnit se rozhodování. Manažerská důvěra je skutečně spojena se zvýšenou mírou zapojení zaměstnanců do rozhodování (Tzafrir, 2004). Dva důležité prvky rozhodování jsou shromažďování a analýza informací.

### **Organizování.**

Organizační funkce managementu se skládá z mnoha činností přímo či nepřímo souvisejících s alokací zdrojů způsoby, které podporují dosahování cílů a plánů, které byly vyvinuty ve funkci plánování (Leung & Kleiner, 2004). Organizační rámec zahrnuje četné činnosti související s řízením lidských zdrojů (HRM), jako je navrhování pracovních míst a přidělování pracovních povinností. Vzhledem k tomu, že postupy řízení lidských zdrojů mají tak zásadní roli, je v první řadě důležité, aby organizace vyvinula transparentní a efektivní postupy zaměstnávání. Transparentnost je nezbytná k tomu, aby zaměstnanci získali pocit, že jsou si plně vědomi toho, jak organizace propaguje praktiky zaměstnávání. Účinnost těchto postupů je nezbytná k tomu, aby zaměstnanci měli důvěru v užitečnost těchto činností. V kombinaci, vnímání zaměstnanců plného povědomí a důvěry v praktiky/politiky, které ovlivňují rozhodnutí o zaměstnání v rámci organizace, slouží jako silné mechanismy posilující důvěru zaměstnanců. (Leung & Kleiner, 2004).

### **Vedení**

Dirks a Ferrin (2002) uznávají, že důvěra je zakotvena v různých teoriích vedení. Hodnotu a důležitost důvěry nelze přeceňovat, bez ohledu na styl vedení nebo filozofii vůdce. Vedení je vícerozměrný proces, který zahrnuje motivaci a vliv zaměstnanců (Howell & Costley, 2006). Jako součást tohoto procesu motivace a vlivu jsou výjimeční lídři typicky zkušenými komunikátory (Blazey, 1997). Komunikace je zase pozitivně spojena s důvěrou (Zeffane et al., 2011). Ještě důležitější je, že kvalita komunikace nadřízených byla spojena s důvěrou (Graen & Uhl Bien, 1995). Opak však může být

bohužel také pravdou s neefektivní komunikací vedoucí k narušení důvěry (Spangenburg, 2012).

### **Kontrola**

Čtvrtá funkce řízení, kontrola, zahrnuje manažerské úsilí zaměřené na sledování výkonnosti organizace i zaměstnanců a pokroku směrem k cílům (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007). Organizace a manažeři využívají různé strategie nebo metody související s kontrolou. Tyto metodologie sahají od otevřených, vysoce restriktivních a asertivních forem kontroly až po implicitnější, decentralizované, nepřímé formy kontroly. Metodika může zahrnovat použití různých manažerských informačních systémů, ale v minulosti se projevovala tak, že manažeři řídili zaměstnance, říkali jim, jak mají dělat svou práci, a pečlivě sledovali výkon zaměstnanců (Miles & Creed, 1995). Tuto kontrolní strategii (používání systémů, uplatňování pravomocí) nasadili manažeři, kteří se pokoušeli snížit rizika nebo nejistotu v rámci organizace. I když tento přístup mohl být v minulosti považován za adekvátní, úplné spoléhání se na formální kontroly v současném podnikatelském prostředí nestačí. Konkrétně organizace čelí zvýšené konkurenci, a to nejen lokálně, ale globálně; tempo podnikání se zrychlilo, což vyžaduje rychlejší odezvu na změnu. V reakci na toto nové prostředí bylo jedním z opatření přijatých vrcholovým managementem zploštění organizačních struktur, což vedlo k širším rozsahům kontroly a současnému přijetí týmů v geografickém i virtuálním prostředí.

### **3.1.2 Komunikace v manažerské práci**

Komunikace v pravém slova smyslu je záchranným lanem každé organizace. Jednotlivci bez ohledu na jejich označení a úroveň v hierarchii spolu potřebují komunikovat pro splnění práce ve stanoveném časovém rámci a také pro lepší vztahy na pracovišti. Polovina problémů zmizí, když se o nich diskutuje. Je opravdu důležité, aby lidé přišli se svými nápady a strategiemi.

#### **Role manažerské komunikace na pracovišti:**

**Manažerská komunikace hraje klíčovou roli při sdílení znalostí.** Manažeři musí komunikovat se svými podřízenými, aby sdíleli vše, co vědí. Jedinečná myšlenka je k ničemu, pokud není sdílena. Manažeři potřebují médium, které jim pomůže komunikovat s jejich nejbližšími členy týmu a naopak. Zde přichází role efektivní manažerské komunikace. Manažeři musí komunikovat se členy svého týmu, aby jim bylo

jasné, co se od nich očekává. Manažerská komunikace pomáhá manažerům dostat ze členů týmu to nejlepší. Zaměstnancům je třeba sdělit jejich klíčové oblasti odpovědnosti.

**Manažerská komunikace hraje důležitou roli při plnění úkolů s velkým předstihem před termíny.** Jednotlivci by měli spolupracovat v týmech, aby dokončili úkoly mnohem rychleji. Je opravdu důležité diskutovat o nápadech, vyhodnocovat klady a zápory strategií, abychom dosáhli něčeho, co by prospělo nejen zaměstnancům, ale celé organizaci. Manažeři před implementací jakékoli nové politiky musí sedět se členy svého týmu a přijmout jejich návrhy. Nikdy nevíte, kdy někdo přijde s geniálním nápadem?

**Efektivní komunikace vede k transparentnosti mezi členy týmu.** Zaměstnanci, kteří nekomunikují, jsou obecně náchylní ke stresu a úzkosti. Manažerská komunikace umožňuje manažerovi delegovat role a odpovědnosti na své podřízené podle svých zájmů a také umožňuje zaměstnancům zeptat se na to, co nepochopili. Manažerská komunikace pomáhá manažerům vědět, co jejich členové týmu dělají, a tím zabraňuje překrývání práce.

**Manažerská komunikace také jde dlouhou cestu v motivaci zaměstnanců.** Pocit loajality vůči práci a organizaci se rozvíjí, pokud manažeři pravidelně komunikují se svými členy týmu. Pamatujte si, že problémy, pokud nejsou navštěvovány v počátečních fázích, vedou k kritickým situacím později. Zaměstnanci by měli mít svobodu diskutovat o svých stížnostech se svými vedoucími týmů. Komunikace pomáhá řešit rozdíly mezi zaměstnanci zdravým a pozitivním způsobem.

**Manažerská komunikace také hraje důležitou roli během krize a kritických řešení.** Manažeři by měli být v neustálém kontaktu se svými zaměstnanci, aby mohli co nejlépe dosáhnout své úrovně. Manažerská komunikace zjednodušeně řečeno dává zaměstnancům pocit bezpečí.

**Lidské bytosti nejsou stroje, které mohou pracovat v kuse.** Potřebujeme kolem sebe lidi, se kterými můžeme diskutovat o spoustě věcí kromě rutinní práce. Pokud nekomunikujete; Nikdy byste nevěděli, co se kolem vás děje. Jednotlivec pracující v izolaci často považuje svou práci za zátěž. Komunikace udržuje jednotlivce krok s nejnovějším vývojem na pracovišti.

Manažerská komunikace také hraje důležitou roli v zvládnání stresu.

### **3.2 Krize a krizové řízení**

„Krise je neočekávaná, neplánovaná událost nebo hrozba, která zasáhne společnost bez varování“ (Holenweger et al., 2017, s. 4).

Týká se události, která „ohrozí životaschopnost společnosti“. Na druhé straně krizové řízení je praxe efektivního řízení událostí nebo hrozeb. Okolností, ve které je čas rozhodující a musí být učiněno okamžité a účinné rozhodnutí, je krize. Problém způsobuje pocit ztráty kontroly v celé organizaci, což zhoršuje situaci. V důsledku toho podle Holenweger et al. (2017) musí být krizové řízení rychlé a účinné s řešeními krizového řízení, která jsou dostatečně flexibilní, aby se vypořádala s podobnými nepředvídanými událostmi v budoucnu.

Krise je podle Concise Oxford Dictionary (Sykes, 1985) „bodem obratu; okamžik nebezpečí nebo napětí v politice nebo obchodu“. Tuto frázi rozšířil Fink (1986) tak, aby zahrnovala „bod obratu k lepšímu nebo horšímu“, „klíčový okamžik“ nebo „zásadní čas“. Podle Finka (1986, s. 15) je krizový management „schopnost snížit velkou část rizika a nejistoty, abyste mohli mít větší kontrolu nad svým osudem“.

Krise nejsou izolované události uspořádané efektivně v lineárním časovém rámci, ale spíše dynamické a chaotické procesy. Krize může „doutnat, vzplanout, utichnout a znovu vzplanout“ na základě sledu fyzických událostí a také toho, jak média, politici a veřejnost tyto události formulují a interpretují (Boin a Hart, 2003, str. 3).

Jak krize dopadá na širší vývojové prostředí společnosti, ve které k ní dochází, a je tímto vytvářena, může se rozsah krize rozšiřovat a zmenšovat v závislosti na tom, která témata a zájmy v určitých časových okamžicích dominují pozornosti (Porfiriev, 1996).

Heide a Simonsson (2019) vytvořili teorii čtyřpolní typologie krizí založenou na dvou samostatných faktorech, aby objasnili četné druhy krizí:

- Náhlý výskyt versus pomalu vznikající krize: Náhlý výskyt krize má víceméně bezprostřední důsledky a vyžaduje rychlou reakci vedení organizace a dalších. Měli na mysli katastrofy, které se objevují postupně v průběhu času, když říkali „pomalu se rozvíjející“. Vznikající problémy zřídka vyžadují komplexní a systémová řešení.
- Externí versus interní původ: Kde ke krizi došlo – uvnitř nebo mimo organizaci



Podle Pearsona a Clair (1998), organizační krize jsou „události s nízkou pravděpodobností s velkým dopadem“, které jsou považovány za ohrožující udržitelnost organizace a jsou subjektivně těmito osobami prožívány jako osobně a společensky nepříjemné.

V době krize je „sázka“ zainteresovanými stranami vnímána jako nebezpečí. Podle Jamese a Wootena (2005) jsou více než tři čtvrtiny všech organizačních krizí způsobeny interními faktory. Existuje pět základních forem organizačních krizí, podle Shrivastavy a Mitroffa (1987), které se dělí na vnitřní a vnější potíže.

Rozlišují dva rozměry, vnitřní a vnější. Podle nich může krize vyplynout z technologických nebo organizačních nedostatků. Light (2007) vytvořil rámec, který rozlišuje mezi technickou/ekonomickou a lidskou/organizační/sociální krizí.

Organizační krize se mohou objevit z různých důvodů a mohou trvat krátkou nebo dlouhou dobu. Mohou být snadno nebo obtížně předvídatelné a mohou být také snadno nebo obtížně ovlivnitelné. V důsledku toho Parsons (1996) navrhuje tři různé typy organizačních krizí a jejich trvání:

1. Náhlá krize: náhlá, organizace nejsou schopny plánovat
2. Vznikající krize: firmy, které se objevují pomalu, mohou využít rozsáhlé akční plány k jejich prevenci nebo zmírnění.
3. Trvalá krize: může přetrvávat týdny, měsíce nebo dokonce roky.

Gundel (2005) například definuje konvenční krize jako ty, které jsou snadno předvídatelné a zvládnutelné. Příkladem takového problému může být odchod zaměstnance do důchodu. Neočekávané krize, jako je vypuknutí chřipky, jsou také snadno ovlivnitelné, ale je obtížné je předvídat. Na druhou stranu neřešitelné krize jsou ty, které je „obtížné ovlivnit, ale lze je snadno předvídat“. Zásadní krize se těžko předpovídají a ovlivňují, jako jsou pandemie nebo přírodní katastrofy.

### **3.2.1 Krizové fáze**

Tomandl, Čuřík, Maršovská a Fojtová (2020, str. 88) definuje proces krizového řízení, který má obecně čtyři fáze, a to prevenci, přípravu, odezvu (reakci) a obnovu (znovuoživení). Fáze prevence a přípravy jsou prováděny před samotnou krizovou situací. Jedná se tedy o přípravu tzv. „na sucho“. Fáze odezvy představuje řešení probíhající krizové situace a fáze obnovy představuje navrácení (pokud možno) do původního stavu.

### Obrázek 1 Fáze krizového řízení



Zdroj: Holešinská, Andrea. Destinační management. Praha: Grada Publishing, a.s. 2022. Str. 198. ISBN 978-80-271-4156-2

Jak popisuje Holešinská (2022, str. 33), před samotnou krizovou situací je z mechanismu řízení aktivní pouze fáze plánovací. Probíhá tedy krizové plánování, v jehož rámci jsou sestaveny dokumenty zahrnující návrh zmírňujících a preventivních opatření, postup budování připravenosti, plán odezvy (jaká bude reakce) a plán obnovy. Další fáze mechanismu řízení – tedy organizování a vedení – jsou aktivovány jak ve fázi přípravy, tak především v okamžiku nastolení krizové situace. Po jejím skončení dochází ve fázi obnovy ke kontrolování (monitoringu).

Fáze prevence je, dle Tomandla, Čuříka, Maršovské a Fojtové (2020, str. 88), o sestavení návrhu, který má obsahovat opatření, jež zmírňují možné krizové situace a jejich dopady (a předchází jim). Jde například o regulace a předpisy, jak se chovat, o zabezpečení zdrojů a snížení zranitelnosti (včasná informovanost).

Fáze přípravy je náročná. V duchu přísloví: Těžko na cvičišti, lehký na bojišti. Jak popisuje Holešinská, (2022, str. 33 - 35), tato fáze je o přípravě na stav nouze a na stav pohotovosti. Příprava spočívá v identifikaci potenciálů dopadů (na kritickou infrastrukturu), identifikaci zdrojů lokality / komunity a v organizaci a specifikaci podpůrných funkcí. Součástí fáze přípravy je také nastavení komunikace, koordinace, kooperace a procesu řízení informací (informačního managementu).

**Obrázek 2 Klíčové zdroje fáze přípravy**



Zdroj: Holešinská, Andrea. Destinační management. Praha: Grada Publishing, a.s. 2022. Str. 199. ISBN 978-80-271-4156-2

Ve fázi odezvy je dle Tomandla, Čuříka, Maršovské a Fojtové (2020, str. 88), naplňování plánu odezvy, který stanoví, jaké budou akce / události/ kroky během řešení krizové situace a jaké budou bezprostředně po jejím odeznění. Důležitou součástí plánu odezvy je vyjasnění procesů spojených s varováním a s aktivací složek, v jejichž kompetenci je řešení konkrétní krizové situace. Proces varování je klíčový. Nezbytná znalost charakteristiky osob, pro které je varování určeno. Ta ovlivňuje způsob a formu varování. Obsah varování musí být srozumitelný a věrohodný.

Dle Holešinské (2022, str. 33 – 35), fáze obnovy spočívá v navrácení do původního stavu. Obnova může probíhat v krátkodobém nebo i v dlouhodobém horizontu. Krátkodobá obnova se odehrává bezprostředně po skončení krizové situace a soustředí se především na životní podporu, tedy podporu základních funkcí života (strava, bydlení, psychologická podpora, bezpečnost apod.).

Dlouhodobá obnova se orientuje na vytvoření podmínek zabraňujícím budoucím škodám. Vesměs se jedná o nastavení celého systému včetně prevence, předchází vzniku krizové situace. Někteří autoři tuto fázi označují jako korekci, která vede k protikrizové intervenci.

### **3.2.2 Krizové řízení**

V dnešním bouřlivém obchodním klimatu dochází ke složitým krizovým událostem (včetně přírodních pohrom, politických a společenských transformací a ekonomických

narušení). Pearson a Claire (1998) stanovili teorii, která radí, že aby se podniky vyrovnaly s těmito krizovými situacemi, ať už interními nebo externími, musí rychle a efektivně reagovat na krizové řízení; aby přežili a rostli. Výzkum krizového řízení zahrnuje rozmanitost úhlů pohledu, jako jsou důsledky krize, strategické vedení a vize, stejně jako technické schopnosti (Mitroff a kol., 1996; Preble, 1997; Sayegh a kol., 2004). Interní krizová komunikace je podle moderní tradice krizové komunikace relativně nedávnou oblastí studia krizového managementu (Heide, 2003).

K vyřešení organizační krize je nutné aktualizovat všechny klíčové obchodní koncepty a upravit strategickou perspektivu tak, aby byl vytvořen počáteční scénář, který povede k budoucímu vývoji (Pollard a Hotho, 2006). V důsledku toho se krizové řízení stalo pro mnoho podniků kritickým problémem. Krizové řízení je metoda řešení krizí metodická. Předvídá a vyhodnocuje nebezpečí a vyvíjí strategie.

Tyto taktiky se používají k přesměrování hrozeb, zmírnění dopadu krize nebo možná pokusu se jí úplně vyhnout (Alijuhmani a Emeagwali, 2017). Do krizového řízení se zapojují stakeholdery uvnitř i vně společností (Taneja et al., 2014). V důsledku toho se podle Alijuhmaniho a Emeagwaliho (2017) vlastníci a/nebo manažeři musí podílet na krizovém managementu, aby se vypořádali s problémem, vytvořili klíčový moment a otevřeli dveře novému pokroku uvnitř společnosti.

### **3.2.3 Krizové řízení jako proces**

Mnoho definic krizového řízení bylo již několik let modifikováno autory zabývajícími se touto problematikou. Na základě literatury lze charakterizovat mnoho znaků popisujících tento studijní obor. Mikušová (2014, str. 22) chápe krizový management, jako proces, který vede k souvisejícím krokům a postupům, včasné predikci případné krize, identifikaci (odhalení) charakteru krizové situace a úspěšnému řešení včas a v neposlední řadě usnadnění odvrácení krize. Jak uvádí Ulubeyli a Kazaza (2015, str. 2298), ne vždy je prostřednictvím krizového řízení možné krizi odvrátit, ale organizace ji dokážou zvládnout mnohem efektivněji s minimálními ztrátami.

Zuzák a Königová (2009, str. 25) popisují, že veškeré činnosti krizového řízení je třeba považovat za trvalý nepřetržitý proces počínaje prevencí ze strany společnosti a konče organizačním učením. V tom lze vidět nutnost trvalého procesu s využitím zpětné vazby pro další řešení a preventivní opatření. Mechanismus krizového řízení vyžaduje začlenění zájmu zaměstnanců a zainteresovaných stran.

Podle Khodarahmiho (2009, str. 523) je nutné mít jasně definované krizové cíle, které jsou následně modifikovány ze strategických cílů. Tato skutečnost musí být řádně zdůvodněna, zejména pro zachování jejich důvěry a loajality. Proto je jednou z klíčových činností krizového řízení jasné definování cílů a záměrů, zejména ve fázi řešení krize. Záměry a postupy krizového řízení zahrnují vytváření preventivních programů nebo mechanismů, které předcházejí případné krizi, účinně se vypořádávají se ztrátami a škodami a obnovují výkonnost podniku.

Mikušová a Horvathová (2019, str. 1844) poukazují na důležitou roli v krizovém managementu, kterou hraje krizový tým. Krizový tým, dokáže efektivně a pružně reagovat na vzniklou situaci. Postupy a mechanismy krizového řízení by měly být integrovány do celkové strategie organizace, která by měla být revitalizována po každé nové krizové situaci.

Krizové řízení je podle Gundela (2005, str. 106 - 115) možné chápat jako významná, často kritická součást strategického řízení, v rámci které by měly být identifikovány potenciální hrozby. V krizovém řízení a strategii lze vidět několik společných rysů, jak uvádí Schoemaker (1993, str. 193), mezi které patří důsledná analýza prostředí, spolupráce se stakeholdery a aktivity vrcholového managementu. Společné úsilí vede k vytváření krizových scénářů a plánů, které lze považovat jak za postup krizového řízení, tak za centrální součást procesu strategického plánování.

#### **3.2.4 Přístupy krizového řízení: Popis a analýza**

Krizové řízení lze charakterizovat několika přístupy nebo modely. Tyto přístupy komentovalo a rozvíjelo mnoho autorů. Reaktivní přístup ke krizovému řízení, jak definuje Zapletalová (2012, str. 19) je obecně chápán jako soubor postupů a principů, které mají pomoci dostat postižené podnikání z krize a stabilizovat ji. Tento přístup má jasný postup a začíná identifikací krize. Jednoduchý algoritmus začíná uvědoměním si krize a její identifikací.

Zuzák a Königová (2019, str. 26) uvádějí, že po této fázi následuje krizové řízení, jehož jasným cílem je zastavit krizi. Výsledná krize je podrobně analyzována a identifikovány příčiny krize. Na základě těchto analýz je stanoven postup vedoucí k nápravným opatřením. Nezbytnou součástí tohoto procesu je organizační učení neboli poučení z krize, které poskytuje podniku důležité informace pro další krizová opatření a řízení.

Naopak Mikušová a Horváthová (2019, str. 1845) uvádějí, že proaktivní přístup identifikuje potenciální krize dříve, než zasáhne organizaci. Veškeré aktivity jsou zaměřeny na systematickou analýzu varovných signálů, které umožňují včasné odhalení potenciální krize a vytvoření systému pro včasnou identifikaci potenciálu. Sahin et al. (2015, str. 2298), definuje krizové řízení pěti přístupy: únikovým přístupem, přístupem k řešení, proaktivním přístupem, reaktivním přístupem a interaktivním přístupem.

### **Strategie krizového řízení**

Úspěšná strategie krizového řízení může pomoci vyhnout se krizi (Alzatari & Ramzani, 2019). Příprava zahrnuje vytvoření strategie krizového řízení, výběr a školení ředitelů pro styk s veřejností a cvičení pro testování strategií krizového řízení týmy pro styk s veřejností (Bhaduri, 2019).

Kalkman (2019) studoval, když organizace zasáhne krize; zásadním krokem je shromáždit nejefektivnější členy týmu, kteří mají situaci zvládnout. Organizace by si měla najmout firmu pro styk s veřejností jako zjevnou autoritu při řešení příčin a následků krize, jako průvodce v průběhu krize a pokračující podporu po krizi. Kromě toho organizace přiděluje nebo jmenuje mluvčího, který bude komunikovat a řešit krizi srozumitelně, účelně a poskytovat operativní role při hodnocení krize. Strategie krizového řízení patří mezi základní administrativní politiky organizace. Provozní oddělení v celé organizaci musí být v souladu s postupy strategie krizového řízení organizace. Společnost a partneři chrání před riziky a snižují hrozby prostřednictvím přístupu krizového řízení (Johansen, 2017).

## **3.3 Krizový management**

### **Proaktivní krizové řízení**

Proaktivní tým předvídá potenciální krizi a snaží se ji naplánovat. Například organizace sestaví kancelář bezpečnou pro zemětřesení a sdílí s pracovníky plán pro případ přírodní krize (Al Khrabsheh, 2018). Při řešení krizové analýzy může být nápomocný mediátor nebo vyjednávač. Ačkoli ne všem krizím se lze vyhnout, lídři mohou organizacím umožnit zmírnit potenciální krize.

### **Rekuperace krizového řízení**

Návrh krizového řízení rekuperace (RCM) zajišťuje a chrání jednotlivce, organizace nebo společnosti, které čelí problémům s veřejným image (Nizamidou & Vouzas, 2020). Mechanické a fakultní krize však mohou často zaskočit podnikání a způsobit dlouhodobé

negativní dopady (Rasoulían et al., 2017). V těchto případech nebude organizace schopna snížit dopad dlouhodobé krize. V tomto bodě by organizace vydala otevřenou omluvu lítosti a vedla vyšetřování toho, co krizi způsobilo.

Selhání může mít vážné dopady a prodloužit ztráty investorů (Bourne, 2019). Zvládnání krize je postup, jehož cílem je čelit nebo snížit škody, které krize může organizaci přinést (Sharma & Lee, 2019). Jako postup není strategie krizového řízení jednorázovou událostí. Týmy krizového řízení se dělí na tři fáze: předkrizovou, krizovou reakci a postkrizovou (Meyers & Holusha, 2018). Strategické krizové řízení vyžaduje, aby ředitelé pro styk s veřejností analyzovali vnitřní a vnější hrozby a zranitelná místa, vyvinuli strategii, uvedli ji do praxe a aktualizovali strategii podle toho, jak se mění podmínky.

### **Řízení rizik**

Řízení rizik je proces zmírňování a identifikace rizik, stejně jako hodnocení rizik organizace a příprava a řešení těch, která jsou považována za významná, měřeným a profesionálním způsobem (West, 2020). Řízení rizik umožňuje organizacím vypořádat se s nejistotou přijetím opatření k ochraně jejich nejcennějších aktiv a zdrojů. Řízení rizik je správa politik určených ke kontrole rizik (Hofmann & Scordis, 2018). Pro investory a finanční instituce mohou takové politiky zlepšit pojistitelná rizika a snížit náklady na pojištění (Lee, 2017). Řízení rizik řídí život s pravděpodobností budoucích příležitostí s nepříznivými dopady (Thöns, 2017). Zacházení s rizikem se ztotožňuje s ochranou toku zisku a řízením systému. Finanční organizace si přeje získat za vložená aktiva uspokojivý zisk a udržet si příjemný přeliv výhod z minulých závazků. Podřízení související s penězi a volby jsou zpravidla jen zřídka nové a jsou nástroji k dohledu nad rizikem (Hofmann & Scordis, 2018). Kreativní myšlení je také základní složkou při vytváření strategií přežití.

### **Oprava reputace**

Existuje několik renomovaných oprav strategií krizového řízení během krize, včetně fáze reakce a fáze po krizi. Strategie krizového řízení jsou základní složkou silného úsilí o nápravu reputace v souladu s postkrizovou fází (Xia et al., 2019). Ředitelům ve veřejných záležitostech se po krizi daří lépe diskutovat o problémech s pověstí (Meynhardt et al., 2019). Pokud má společnost v minulosti související krize nebo dříve negativní slávu, renomovaná hrozba eskalovala (Lee, 2019). Podle Adamu et al (2018) implementace úspěšných strategií krizového řízení přispěla k pozitivní sociální změně

zmírněním finančních ztrát pro organizaci a v důsledku toho i pro okolní místní ekonomiky a komunity. Ředitelé pro styk s veřejností se specializovali jako odborníci na demonstraci, vysvětlování a objasňování názorů a hodnot, aniž by byli konfrontační. Vypořádání se s neočekávanými negativními signály vyžaduje přípravu. Negativní znaky se mohou stát přerušáním organizace. Strategie transformace krize na neexistenci jsou životně důležité. Oprava reputace je základní složkou strategie krizového řízení (Ferguson, Wallace, et al., 2018). Existuje proces hodnocení ohrožení reputace v důsledku krize. Zpravodajská média a další zainteresované strany mohou definovat krizi. Diers-Lawson (2019) nechal respondenty posoudit formy krizí na základě rozdělení odpovědnosti za katastrofy.

### **3.3.1 Metody krizového managementu**

Charakteristickým rysem krizového managementu je vysoký stupeň originality manažerské práce. Nicméně v řadě zvláště analytických kroků lze využít i standardního metodického aparátu.

#### **Finanční analýza**

Finanční analýza slouží k vyhodnocení ekonomických trendů, nastavení finanční politiky, sestavení dlouhodobých plánů podnikatelské činnosti a identifikaci projektů nebo společností pro investice. To se provádí syntézou finančních čísel a dat. Finanční analytik důkladně prozkoumá finanční výkazy společnosti - výkaz zisku a ztráty, rozvahu a výkaz peněžních toků. Finanční analýzu lze provádět jak v podnikových financích, tak v nastavení investičního financování.

Jedním z nejběžnějších způsobů analýzy finančních údajů je výpočet poměrů z údajů v účetní závěrce pro porovnání s údaji jiných společností nebo s vlastní historickou výkonností společnosti.

#### **Benchmarking**

Benchmarking je proces, při kterém měříte úspěch společnosti s jinými podobnými společnostmi, aby se zjistilo, zda existuje mezera ve výkonu, kterou lze uzavřít zlepšením výkonnosti.



## **Analýza SWOT**

Užitečným nástrojem pro analýzu společnosti je SWOT analýza. Prostřednictvím SWOT analýzy lze vidět silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které ovlivňují výkonnost organizace (Daft, 2003, s. 248).

Silné stránky jsou ty body, kde má společnost konkurenční náskok ve srovnání s konkurencí. Slabé stránky podniku jsou ty body, kde má podnik konkurenční nevýhodu ve srovnání s konkurencí. Ve skutečnosti by analýzou vnitřního prostředí společnosti mělo být možné určit silné a slabé stránky této společnosti. SWOT analýzu lze chápat jako krátké shrnutí vnitřního prostředí.

Příležitosti a hrozby podniku se skládají z vnějších vlivů. Příležitosti jsou charakteristiky vnějšího prostředí, které mají potenciál pomoci organizaci dosáhnout jejích strategických cílů. Hrozby jsou charakteristiky vnějšího prostředí, které mohou organizaci bránit v dosahování jejích strategických cílů (Daft, 2003, s. 249). Vnější vlivy jsou součástí vnějšího prostředí firmy. Pomocí analýzy vnějšího prostředí je možné určit příležitosti a hrozby. Příležitosti a hrozby jsou také souhrnem vnějšího prostředí.

## **Analýza PEST**

Analýza PEST je jedním z nejobecnějších rámců používaných k analýze makroprostředí organizace. Tato analýza se používá k auditu vlivů prostředí, aby společnost provedla strategickým rozhodováním. Jeho zkratka označuje části, ze kterých se analýza skládá: Politická, Ekonomická, Sociální, Technická.

- **Politické faktory**

Politické faktory jsou obvykle úzce spjaty s výsledky vlád, politiků a nátlakových skupin ovlivňujících různé společnosti nebo jednotlivce, což může být nová daňová politika, fiskální politika, politická stabilita nebo obchodní bariéry. Organizace by měly sledovat měnící se politické prostředí z toho důvodu, že by mohlo výrazně ovlivnit podnikání společnosti. Politické akce by mohly být jedním z méně předvídatelných faktorů v makroprostředí (Palmer, 2012).

- **Ekonomické faktory**

Ekonomická situace konkrétní země je pro podnikání každé organizace jedním z nejdůležitějších faktorů při rozhodování, zda proniknout na zahraniční trh či nikoli. Atraktivní trh by měl zajistit objem potenciálních spotřebitelů a také vysokou kupní sílu. Obchodníci tak musí věnovat pozornost zejména trendům, které ovlivňují především

kupní sílu, protože by mohla mít významný dopad na jejich podnikání. Mohlo by to ovlivnit především společnosti, které se zaměřovaly na výrobu nebo prodej produktu kupujícím s vysokými příjmy nebo cenově citlivým kupujícím. Mezi další ekonomické akce patří růst HDP, HDP na obyvatele, nezaměstnanost, míra inflace atd. (Kotler a Keller, 2013).

- **Sociální faktory**

Tato část analýzy představuje sociální faktory konkrétního trhu a snaží se odhadnout faktory, jako jsou kulturní trendy, populační růst, demografie, náboženské vyznání, nákupní trendy či postoje k jejich životnímu stylu atd. (Makos, 2015). Všechny zmíněné prvky ovlivňují to, jak spotřebitelé vnímají, používají a kupují produkt. S ohledem na rozdíly mezi společnostmi sociální hodnota silně ovlivňuje marketingovou strategii i mezinárodní obchod.

- **Technologické faktory**

Technologické trendy a inovace mají významný dopad na organizace. V posledním desetiletí se úroveň inovací a technologického rozvoje rapidně zvýšila. Všechny divize organizace používají informační technologie v té či oné podobě. Mezi firmami existuje několik rozdílů v úrovni technologie. Podle Kotlera (1999), který tvrdí, že lídrem trhu je ten, kdo inovuje úspěšně a neustále. Proto je přizpůsobení se měnící se technologii důležitým krokem k tomu, abyste se stali úspěšným konkurentem na trhu.

### **3.3.2 Krizová komunikace**

Vztahy s veřejností mají pod-obor zvanou krizová komunikace, která má chránit jednotlivce a organizace, jejichž pověst je vystavena útoku (Diers-Lawson, 2017). Krizová komunikace je nezbytná k zajištění konzistentní komunikace, která je prioritou během krize. Krizová komunikace je strategický přístup k efektivní komunikaci s lidmi a organizacemi během rušivé události (Diers-Lawson, 2017). Několik organizací se při svých každodenních operacích silně spoléhá na krizovou komunikaci. Krizová komunikace je nezbytným prvkem pro úspěšný rozvoj podniků (Diers-Lawson, 2017).

Společnosti mohou kontrolovat zdroj zpráv a mají lepší způsob komunikace se zaměstnanci, zúčastněnými stranami a širokou veřejností prostřednictvím komunikace a používání příspěvků v bulletinu na svých webových stránkách. Proaktivní, rychlá a důkladná komunikace je nezbytná, když dojde ke krizi (Diers-Lawson, 2017). Podniky by

měly mít připravený plán nouzové komunikace, který podrobně popisuje protokol pro šíření informací v případě významné krize nebo katastrofy.

### **3.4 Běžné x krizové řízení**

Podle Küffera a Uglema (2020, s. 4) je krizový management široká disciplína, která zahrnuje obavy jako „dopad krize, strategické vize, vedení a technické schopnosti“.

Pollard a Hotho (2006) definovali strategické řízení jako kontinuální proces, nikoli jako jednorázový jev. O deset let později Johnson a spol. (2017, s. 3) definoval strategii jako „Směr a rozsah organizace v dlouhodobém horizontu: v ideálním případě, který odpovídá zdrojům jejímu měnícímu se prostředí, a zejména jejím trhům, zákazníkům nebo klientům, aby splnila očekávání zainteresovaných stran“. Podle obou výše zmíněných autorů se strategické řízení často zaměřuje na tyto fáze:

Mezi krizovým řízením a strategickým řízením existuje mnoho paralel.

Podle Smitha (1992) může krize způsobit změnu směru strategického plánu společnosti, jako je zavedení dalších regulací nebo provedení celkové transformace. Krize naopak může firmu nést novými směry a možná i novými šancemi, které byly dříve nedosažitelné. V obou procesech se posuzují podmínky prostředí, zainteresované strany a funkce manažerů a jejich zapojení.

Organizace by měly začlenit krizové řízení do svého strategického řízení, podle Preble (1997). Oba procesy spolupracují a poskytují firmám nejen strategické plánování, ale také schopnost vyhnout se narušení nebo vnějším potížím. Krizové řízení zmírňuje a připravuje se na neočekávané události, zatímco strategické řízení odstraňuje nejednoznačnost a vede k jistotě. Přístup strategického řízení naopak musí být přizpůsobitelný podle typu krize. Ritchie (2004) vyvinul paradigma, které spojuje strategii a krizové řízení s „anatomíí krize“. V rámci procesu strategického řízení jsou zahrnuty fáze zmírňování krizí, strategie a provádění plánu.

Kromě toho jsou všechny tři předchozí postupy spojeny s různými fázemi krize.

Veškeré proaktivní plánování a formulace strategie jsou obsaženy ve fázi prevence a plánování krizí. Podle Ritchieho (2004) bylo prozkoumáno několik strategií, jak toho dosáhnout:

- Plánování scénářů: fiktivní okolnosti, které vedou k závěru. Konečný stav má vliv na přijatá rozhodnutí.

- Strategické předpovídání: předpovědi možných krizí, jejich vzniku a také jejich důsledků pro firmy.
- Pohotovostní plánování: pohotovostní přípravy v případě katastrofy, která naruší obvyklý strategický přístup společnosti. Zvyšuje flexibilitu společnosti a rychlost reakce.
- Analýza problémů: zjišťuje a varuje vnější vzorce prostředí, které jsou následně využívány ve prospěch organizace.
- Integrované havarijní plánování: vytvoření pohotovostních týmů a varovného systému.

Manažeři musí shromažďovat informace o možných krizích a vymýšlet způsoby, jak je řešit pomocí všech těchto nástrojů. Posun od analýzy ke strategii a vývoji předkrizových plánů je zásadní. Ritchie (2004) uvedl, že je třeba provést určité kroky, aby se zabránilo opětovnému výskytu krize, hned po identifikaci krize.

Podle Ritchieho (2004) pokud krize nastane, vstoupila do druhé fáze své životnosti. V této situaci začíná fáze strategické implementace, jak ukazuje tabulka níže. V důsledku toho musí být vytvořeny podrobné pohotovostní nebo havarijní plány ke zmírnění účinků. Protože fáze implementace může být složitá, adaptabilita a pozorování jsou zásadní pro:

- Výběr a implementace strategie
- Technika krizové komunikace, která je účinná
- Řízení a přemísťování zdrojů

V procesu krizového řízení je poslední fází řešení, hodnocení a zpětná vazba. Poté, co se organizace začnou vzpamatovávat z krize, která nastala, a zahájí svůj plán reinvestic, aby se vrátily do stavu před krizí. Některé firmy mohou z krize také těžit. Mohou například získat lepší pozici než před krizí – jako „více uznání na jiných trzích a větší inovace“ (Ritchie, 2004, s. 42). Kromě toho mohou takové události zlepšit schopnost organizace učit se.

Vlastníci/manažeři mohou restrukturalizovat společnost, od managementu po předkrizový plán, nebo dokonce provést kompletní změnu paradigmatu na základě svých zkušeností (Ritchie, 2004).

# PRAKTICKÁ ČÁST

Následující část práce je zaměřená na společnosti podnikající v oboru pohostinství, která se musela vyrovnat s nařízenými v období, kdy v České republice vládla pandemie COVID-19.

## 4 Analýza společností z pohledu krizového řízení

Pojmy jako koronavirus, Covid-19 či karanténa se již natrvalo zapsaly do našich slovníků i přesto, že jsme je předtím používali velice zřídka, ne-li vůbec. Jaké jsou dlouhodobé dopady koronavirové pandemie na gastronomii, jedné z nejvíce zasažených oblastí?

Tržby gastronomických zařízení se v roce 2020 kvůli pandemii koronaviru a souvisejícím vládním opatřením podle analýzy společnosti Dotykačka propadly o 63 miliard korun z 195 miliard korun v roce 2019. Každý čtvrtý podnik stál na prahu zániku. Některé restaurace se pohybovaly na pouhých 25 procentech obvyklých tržeb, část personálu musela být propuštěna.

### 4.1 PEST analýza

#### Politické faktory

Pohostinství se v České republice musí řídit platnými zákony. Pohostinství se muselo potýkat problémy souvisejícími především s nařízenými a omezeními, které měly zamezit šíření pandemie COVID-19.

Česko se s epidemií koronaviru potýkalo více než rok a tři čtvrtě. Ruku v ruce s tím se neustále zpříšňovala a rozvolňovala protiepidemická opatření. Zatímco některých sektorů ekonomiky se opatření prakticky nedotkla, jiné obory byly nějakým způsobem omezeny prakticky neustále. Mezi nejvíce takto postižené patřily především stravovací služby.

V současné době obor pohostinství nejvíce sužuje energetická krize. Invaze na Ukrajinu naopak tento obor ovlivnila kladně, neboť lidé prchající před válkou našli práci především v tomto oboru jako pomocné síly v kuchyni.

#### Ekonomické faktory

Aktuální hospodářská situace v České republice má výrazný vliv na podniky. V současné době se ekonomika nachází v recesi, z tohoto důvodu dochází k zavádění úsporných opatření, omezuje se rozpočet. Do recese se ekonomika dostala především díky energetické krizi, problémům v dodavatelských řetězcích a vysoké inflaci – to jsou tři

zásadní faktory, které ovlivňovaly českou ekonomiku v loňském roce a budou ji ovlivňovat i v roce letošním. (Marek, 2023)

Dle ČSÚ (2023) vzrostl HDP o 0,3% ve 4. čtvrtletí 2022. Vzrostla i inflace, a to o 16,4 %. Inflace se samozřejmě promítne do cen vstupů energií i materiálů a následně ovlivní cenu konečného produktu. Vysoká cena konečného produktu může ovlivnit konkurenceschopnost podniku na trhu.

**Tabulka 1 Aktuální vývoj české ekonomiky**

Ukazatel	Období	Meziroční růst/pokles (v %)	Datum zveřejnění
<a href="#">Hrubý domácí produkt</a>	4. čtvrtletí 2022	0,3 ↑	31.03.2023
<a href="#">Index spotřebitelských cen</a>	březen 2023	15,0 ↑	13.04.2023
<a href="#">Míra inflace</a>	březen 2023	16,4 ↑	13.04.2023
<a href="#">Průmyslová produkce</a>	únor 2023	2,0 ↑	06.04.2023
<a href="#">Stavební produkce</a>	únor 2023	-4,3 ↓	06.04.2023
<a href="#">Tržby v maloobchodě (CZ-NACE 47)</a>	únor 2023	-6,4 ↓	05.04.2023
<a href="#">Průměrná mzda - nominální</a>	4. čtvrtletí 2022	7,9 ↑	06.03.2023
<a href="#">Průměrná mzda - reálná</a>	4. čtvrtletí 2022	-6,7 ↓	06.03.2023
<a href="#">Indexy cen výrobců - zemědělských</a>	březen 2023	11,6 ↑	19.04.2023
<a href="#">Indexy cen výrobců - průmyslových</a>	březen 2023	10,2 ↑	19.04.2023
<a href="#">Indexy cen výrobců - stavebních prací</a>	březen 2023	9,4 ↑	19.04.2023
<a href="#">Indexy cen výrobců - tržních služeb</a>	březen 2023	5,7 ↑	19.04.2023
<a href="#">Zahraniční obchod se zbožím - dovoz</a>	únor 2023	3,3 ↑	06.04.2023
<a href="#">Zahraniční obchod se zbožím - vývoz</a>	únor 2023	9,9 ↑	06.04.2023
<a href="#">Indexy cen vývozu a dovozu - dovoz</a>	únor 2023	4,9 ↑	13.04.2023
<a href="#">Indexy cen vývozu a dovozu - vývoz</a>	únor 2023	7,6 ↑	13.04.2023
<a href="#">Obecná míra nezaměstnanosti*</a>	únor 2023	2,5*	30.03.2023

Zdroj: ČSÚ. Nejnovější ekonomické údaje. Online. 2023. (cit. 2023-04-30). Dostupné z: [www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#18](http://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#18)

## Sociální faktory

Nezájem o práci v tomto odvětví je způsoben i nízkými mzdami.

Český statistický úřad na přelomu jara a léta opět uveřejnil mzdový růst v České republice. Jak vyplynulo ze získaných informací, výplaty zaměstnanců v ubytování, stravování a pohostinství patří stále mezi nejnižší.

*"V ubytování, stravování a pohostinství braly mzdy nižší než 17 000 korun dvě třetiny zaměstnanců, v administrativních a podpůrných činnostech pak téměř polovina,"* uvádí úřad. Mezi typická nízkovýdělková zaměstnání patří číšníci a servírky, pracovníci ostrahy, uklízeči, pouliční prodejci, pomocníci v kuchyni, švadleny, dělníci v oblasti výstavby budov nebo pomocní nekvalifikovaní pracovníci ve službách.

I z tohoto důvodu práce v pohostinství příliš neláká.

### **Technologické faktory**

Pohostinské podniky se snaží modernizovat své prostředí. Modernizace má pomoci nabídnout zákazníkům produkt společnosti z pohodlí domova.

## **4.2 Dáme jídlo s.r.o.**

Dáme jídlo patří mezi největší českou platformu, prostřednictvím které jsou přiváděni zákazníci do restaurací a obchodů. Dále tato platforma napomáhá ke správnému komerčnímu nastavení a efektivnímu rozvozu.

Společnost spolupracuje s více než 6 000 partnery ve 170 obcích po celé České republice a svou pestrou nabídkou tak pokrývá přes 60% tuzemské populace. Během denní špičky doručí více než 10 000 jídel a dalších položek za hodinu a toto číslo stále roste.

Dáme jídlo je od roku 2014 součástí skupiny Delivery Hero, celosvětově největšího hráče na trhu food delivery a quick commerce, který byl v roce 2020 zařazen do klíčového evropského akciového indexu DAX, kam patří 30 nejvýznamnějších německých veřejně obchodovatelných firem.

Hlavní ambicí je neustále se rozvíjet a zlepšovat služby, aby byly i nadále na špičce technologického vývoje a kvality. Cílem je poskytovat kvalitní servis zákazníkům a partnerským restauracím.

### **4.2.1 Finanční analýza**

Část práce je zaměřena na analýzu financí společnosti Dáme jídlo.cz. Sledovacím obdobím jsou roky 2018 – 2021. Analýzu bylo možné provést na základě zdrojů z rozvahy a výkazů zisků a ztráty.

### 4.2.1.1 Analýza absolutních ukazatelů Rozvaha

Cílem analýzy absolutních ukazatelů je zjištění, jakým způsobem podnik hospodaří.

#### Horizontální analýza

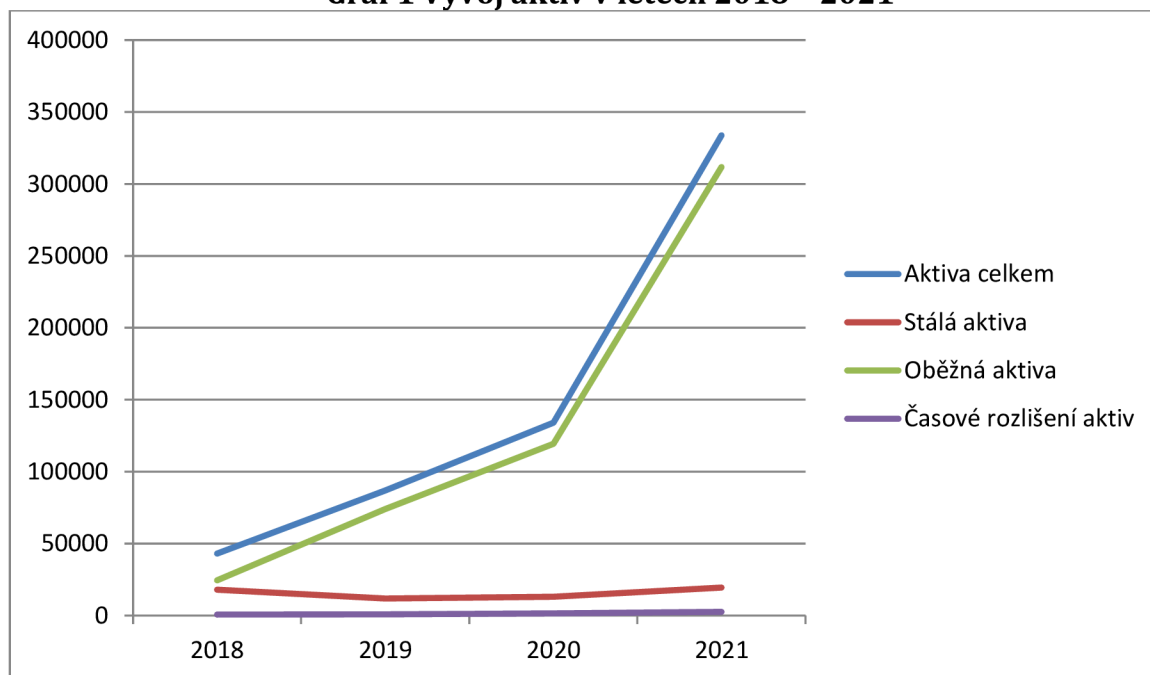
Tabulka 2 Horizontální analýza majetku

Položka	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>43 092</b>	<b>86 914</b>	<b>134 021</b>	<b>333 765</b>
<b>B. Dlouhodobý majetek</b>	<b>17 876</b>	<b>11 862</b>	<b>13 018</b>	<b>19 456</b>
<b>B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>7 125</b>	<b>1 341</b>	<b>1 000</b>	<b>1 036</b>
<b>B.II. Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>10 751</b>	<b>10 521</b>	<b>12 018</b>	<b>18 420</b>
B.II.1.1 Pozemky	0	0	1 004	3 458
B.II.1.2 Stavby	1 864	1 507	1 004	3 458
B.II.2. Hmotné movité věci	8 939	7 021	8 543	14 470
<b>C. Oběžná aktiva</b>	<b>24 505</b>	<b>74 109</b>	<b>119 422</b>	<b>311 715</b>
<b>C.I. Zásoby</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.II. Pohledávky</b>	<b>13 353</b>	<b>20 029</b>	<b>45 911</b>	<b>104 184</b>
C.II.1 Dlouhodobé pohledávky	4 313	3 962	1 929	2 838
C.II.2 Krátkodobé pohledávky	9 040	16 067	43 982	101 346
<b>C.IV. Peněžní prostředky</b>	<b>11 152</b>	<b>54 080</b>	<b>73 511</b>	<b>207 531</b>
<b>D. Časové rozlišení aktiv</b>	<b>711</b>	<b>943</b>	<b>1 581</b>	<b>2 594</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že rostou celková aktiva společnosti Dámejídlo.cz. Oběžná aktiva zaznamenaly kolísání, a to především u pohledávek.

Graf 1 Vývoj aktiv v letech 2018 – 2021



Zdroj: Vlastní zpracování



**Tabulka 3 Změna horizontální analýzy aktiv**

	Položka	2018 / 2019	2019 / 2020	2020 / 2021
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>43 822</b>	<b>47 107</b>	<b>199 744</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>-6 014</b>	<b>1 156</b>	<b>6 438</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>-5 784</b>	<b>-341</b>	<b>36</b>
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>-230</b>	<b>1 497</b>	<b>6 402</b>
B.II.1.1	Pozemky	0	1 004	2 454
B.II.1.2	Stavby	-357	-503	2 454
B.II.2.	Hmotné movité věci	-1 918	1 522	5 927
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>49 604</b>	<b>45 313</b>	<b>192 293</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>6 676</b>	<b>25 882</b>	<b>58 273</b>
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	-351	-2 033	909
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	7 027	27 915	57 364
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>42 928</b>	<b>19 431</b>	<b>134 020</b>
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>232</b>	<b>638</b>	<b>1 013</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 3 zaznamenává meziroční změnu horizontální analýzy aktiv. Největší změna je zachycena mezi roky 2020 a 2021. V tomto roce dochází k nárůstu aktiv o 199 744 tis. Kč. Vzrostla především oběžná aktiva, a to o 192 293 tis. Kč.

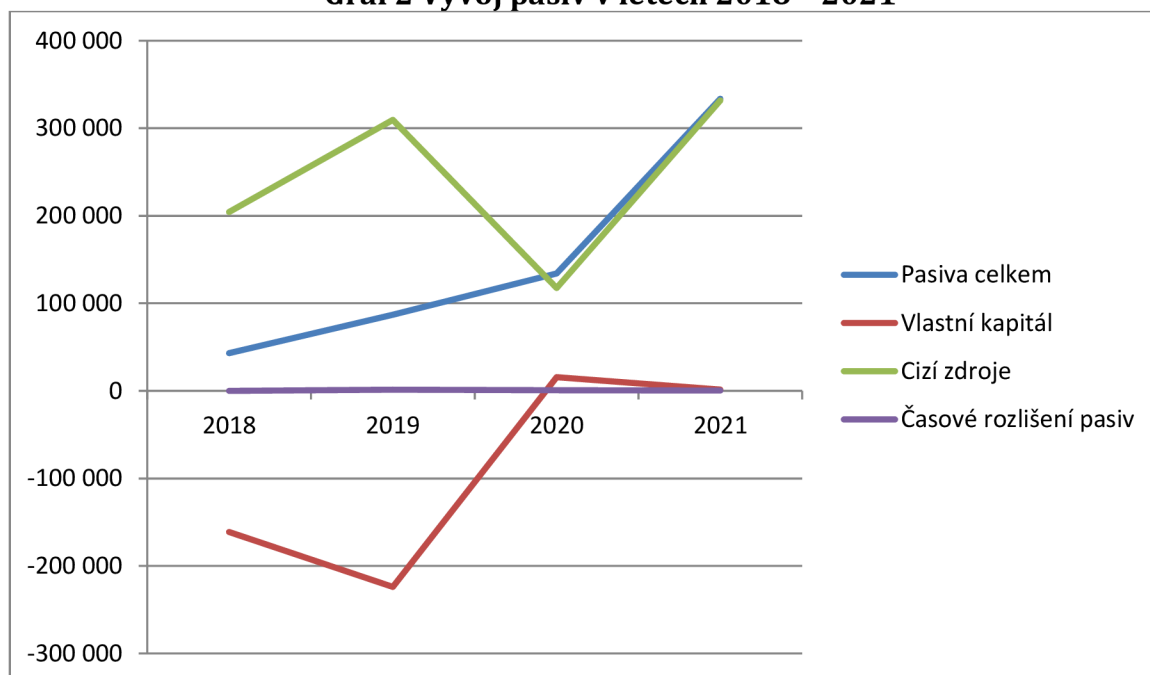
**Tabulka 4 Horizontální analýza kapitálu**

	2018	2019	2020	2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>43 092</b>	<b>86 914</b>	<b>134 021</b>	<b>333 765</b>
<b>A. Vlastní kapitál</b>	<b>-161 378</b>	<b>-223 963</b>	<b>15 656</b>	<b>1 591</b>
<b>A.I. Základní kapitál</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
<b>A.II. Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>16 727</b>	<b>16 727</b>	<b>277 021</b>	<b>277 021</b>
<b>A.III. Fondy ze zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.IV. Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>-137 881</b>	<b>-178 505</b>	<b>-241 088</b>	<b>-261 766</b>
<b>A.V. Výsledek hospodaření běž. úč. období (+-)</b>	<b>-40 624</b>	<b>-62 585</b>	<b>-20 677</b>	<b>-14 064</b>
<b>B.+C. Cizí zdroje</b>	<b>204 470</b>	<b>309 515</b>	<b>117 498</b>	<b>331 802</b>
<b>B. Rezervy</b>	<b>1 129</b>	<b>4 002</b>	<b>4 822</b>	<b>9 392</b>
<b>C. Závazky</b>	<b>203 341</b>	<b>305 513</b>	<b>112 676</b>	<b>322 410</b>
<b>C.I. Dlouhodobé závazky</b>	<b>149 385</b>	<b>199 655</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.II. Krátkodobé závazky</b>	<b>53 956</b>	<b>105 858</b>	<b>112 676</b>	<b>322 410</b>
<b>D. Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>1 362</b>	<b>867</b>	<b>372</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Horizontální analýzy kapitálu zaznamenává nárůst celkových pasiv. Ve sledovacím období kolísala hodnota cizích zdrojů. Vzrostly především krátkodobé závazky.

**Graf 2 Vývoj pasiv v letech 2018 – 2021**



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu je zřejmé, že v roce 2018, a 2019 byl vlastní kapitál v záporných číslech. Kolísání byly zaznamenány i u cizích zdrojů.

**Tabulka 5 Změna horizontální analýzy kapitálu**

Položka	2018 / 2019	2019 / 2020	2020 / 2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>43 822</b>	<b>47 107</b>	<b>199 744</b>
<b>A. Vlastní kapitál</b>	<b>-62 585</b>	<b>239 619</b>	<b>-14 065</b>
<b>A.I. Základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.II. Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>260 294</b>	<b>0</b>
<b>A.III. Fondy ze zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.IV. Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>-40 624</b>	<b>-62 583</b>	<b>-20 678</b>
<b>A.V. Výsledek hospodaření běž. úč. období (+-)</b>	<b>-21 961</b>	<b>41 908</b>	<b>6 613</b>
<b>B.+C. Cizí zdroje</b>	<b>105 045</b>	<b>-192 017</b>	<b>214 304</b>
<b>B. Rezervy</b>	<b>2 873</b>	<b>820</b>	<b>4 570</b>
<b>C. Závazky</b>	<b>102 172</b>	<b>-192 837</b>	<b>209 734</b>
<b>C.I. Dlouhodobé závazky</b>	<b>50 270</b>	<b>-199 655</b>	<b>0</b>
<b>C.II. Krátkodobé závazky</b>	<b>51 902</b>	<b>6 818</b>	<b>209 734</b>
<b>D. Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1 362</b>	<b>-495</b>	<b>-495</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti ABC, 2017 – 2021

Výše uvedená tabulka zachycuje meziroční změnu pasiv. Mezi roky 2020 a 2021 je vykázána největší změna v pasivech. Celková pasiva vzrostla o více než 199 744 tis. Kč.

#### **4.2.1.2 Vertikální analýza**

##### **Vertikální analýza majetku**

Úkolem vertikální analýzy je poskytnutí informací o konkrétním složení aktiv ve společnosti Dáme jídlo.cz.

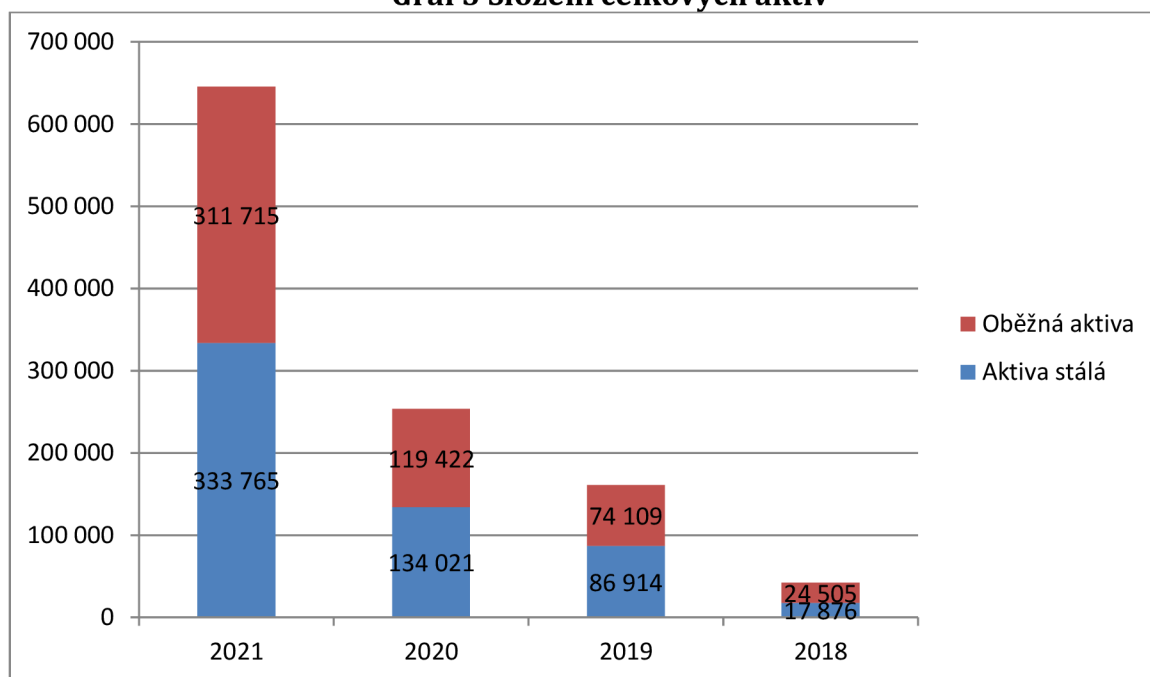
Tabulka 6 Vertikální analýza majetku

Položka	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>B. Dlouhodobý majetek</b>	<b>41,48%</b>	<b>13,65%</b>	<b>9,71%</b>	<b>5,83%</b>
<b>B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>16,53%</b>	<b>1,54%</b>	<b>0,75%</b>	<b>0,31%</b>
<b>B.II. Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>24,95%</b>	<b>12,11%</b>	<b>8,97%</b>	<b>5,52%</b>
B.II.1.1 Pozemky	0,00%	0,00%	0,75%	1,04%
B.II.1.2 Stavby	4,33%	1,73%	0,75%	1,04%
B.II.2. Hmotné movité věci	20,74%	8,08%	6,37%	4,34%
<b>C. Oběžná aktiva</b>	<b>56,87%</b>	<b>85,27%</b>	<b>89,11%</b>	<b>93,39%</b>
<b>C.I. Zásoby</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>C.II. Pohledávky</b>	30,99%	23,04%	34,26%	31,21%
C.II.1 Dlouhodobé pohledávky	<b>10,01%</b>	<b>4,56%</b>	<b>1,44%</b>	<b>0,85%</b>
C.II.2 Krátkodobé pohledávky	<b>20,98%</b>	<b>18,49%</b>	<b>32,82%</b>	<b>30,36%</b>
<b>C.IV. Peněžní prostředky</b>	25,88%	<b>62,22%</b>	54,85%	62,18%
<b>D. Časové rozlišení aktiv</b>	1,65%	1,08%	1,18%	0,78%

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je zřejmé z tabulky, společnosti se v posledních letech daří velmi dobře. Mezi rokem 2018 a 2021 vzrostla hodnota celkových aktiv o 290 673 tis. Kč.

Graf 3 Složení celkových aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu výše je zaznamenán podíl stálých a oběžných aktiv na celkových aktivech.

## Vertikální analýza kapitálu

Vertikální analýza pasiv informuje o konkrétním složení pasiv ve společnosti. Zároveň dokáže vypovídat o tom, jak společnost hospodaří s penězi.

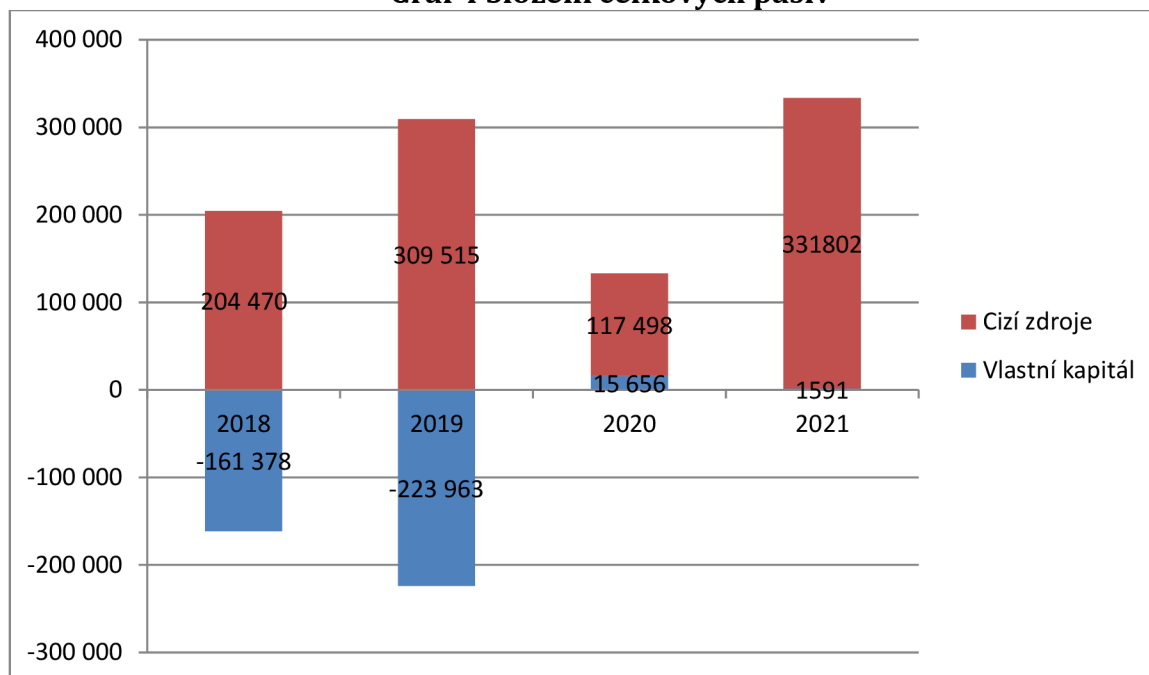
**Tabulka 7 Vertikální analýza kapitálu**

<b>Položka</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>374,50%</b>	<b>257,68%</b>	<b>11,68%</b>	<b>0,48%</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>0,93%</b>	<b>0,46%</b>	<b>0,30%</b>	<b>0,12%</b>
<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>38,82%</b>	<b>19,25%</b>	<b>206,70%</b>	<b>83,00%</b>
<b>Fondy ze zisku</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>319,97%</b>	<b>205,38%</b>	<b>179,89%</b>	<b>-78,43%</b>
<b>Výsledek hospodaření běž. úč. období (+-)</b>	<b>-94,27%</b>	<b>-72,01%</b>	<b>-15,43%</b>	<b>-4,21%</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>474,50%</b>	<b>356,12%</b>	<b>87,67%</b>	<b>99,41%</b>
<b>Rezervy</b>	<b>2,62%</b>	<b>4,60%</b>	<b>3,60%</b>	<b>2,81%</b>
<b>Závazky</b>	<b>471,88%</b>	<b>351,51%</b>	<b>84,07%</b>	<b>96,60%</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>346,67%</b>	<b>229,72%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>125,21%</b>	<b>121,80%</b>	<b>84,07%</b>	<b>96,60%</b>
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,57%</b>	<b>0,65%</b>	<b>0,11%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky výše je zřejmé, že v celém sledovacím období celková pasiva kolísají. V rámci celkových pasiv rostly především cizí zdroje, zejména krátkodobé závazky.

**Graf 4 Složení celkových pasiv**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf zachycuje složení celkových pasiv. Rostly především cizí zdroje. Celková pasiva v roce 2021 dosahovala hodnoty 331 802 tis. Kč.

#### **4.2.1.3 Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza poměrových ukazatelů má za úkol porovnat navzájem určité položky rozvahy, výkazu zisků a ztráty apod. Kapitoly níže zachycují výpočty základních poměrových ukazatelů.

#### **4.2.1.4 Analýza rentability**

Ukazatelé rentability mají za úkol informovat o efektivním používání prostředků, které má společnost aktuálně k dispozici.

**Tabulka 8 Ukazatelé rentability v období 2018 – 2021**

Rentabilita	2018	2019	2020	2021
ROA	-94,27%	-72,01%	-15,43%	-4,21%
ROE	25,17%	27,94%	132,07%	883,97%
ROS	-15,06%	-15,26%	-2,51%	-1,11%
ROCE	338,73%	257,47%	132,07%	883,97%

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.1.5 Analýza likvidity

Analýza ukazatele likvidity pomáhá při měření krátkodobé solventnosti podniku. To znamená, že pomáhá při měření schopnosti společnosti plnit své krátkodobé závazky. Likvidita tedy naznačuje, jak rychle se aktiva společnosti přeměňují na hotovost. Dále zajišťuje, že podnik má nepřetržitý tok hotovosti na splnění svých současných závazků. Likvidita také naznačuje, že společnost má dostatek finančních prostředků k plnění svých každodenních obchodních operací.

To tedy naznačuje, že samotná přeměna oběžných aktiv na hotovost by měla být tak rychlá. To znamená, že většina oběžných aktiv by neměla být vázána na zásoby a prodej úvěrů (tj. pohledávky). V opačném případě společnosti dojde hotovost na splnění svých současných dluhových závazků.

**Tabulka 9 Ukazatelé likvidity**

Likvidita	2018	2019	2020	2021
Běžná	0,454166358	0,700079	1,059871	0,966828
Pohotová	0,454166358	0,700079	1,059871	0,966828
Okamžitá	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.1.6 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktiv mají poskytnout informace, jakým způsobem a jak efektivně společnost ABC hospodaří s aktivy. Tedy jak dlouho má společnost v aktivech vázány finanční prostředky.

**Tabulka 10 Ukazatelé aktivity**

<b>Ukazatele aktivity</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Obrat celkových aktiv	6,261022928	4,719665	6,142963	3,783605
Obrat zásob	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Obrat pohledávek	20,20519733	20,48055	17,93222	12,1212
Doba obratu zásob	0	0	0	0
Doba obratu pohledávek	18,06465901	17,82178	20,35443	30,11253
Doba obratu závazků	276,6180504	275,4061	52,09219	95,90147

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.1.7 Analýza zadluženosti

Analýza míry zadlužení, definovaná jako vyjádření vztahu mezi celkovým dluhem a aktivy společnosti, je měřítkem schopnosti obsluhovat dluh společnosti. Udává, jaký podíl finančních aktiv společnosti pochází z dluhu, což z něj činí dobrý způsob, jak zkontrolovat dlouhodobou solventnost společnosti. Obecně platí, že nižší poměr je lepší. Hodnota 1 nebo méně v poměru zadlužení ukazuje dobré finanční zdraví společnosti.

Míra zadlužení, tedy měřítko finanční stability společnosti, je běžným hodnocením každé investice, která vyžaduje půjčku. Čím nižší je závislost společnosti na dluhu při tvorbě aktiv, tím méně je společnost riziková. Na druhé straně vyšší poměr znamená, že společnost má vysoké riziko insolvence, protože nadměrné zadlužení může vést k velkému zatížení splácením dluhu.

**Tabulka 11 Vývoj zadluženosti společnosti**

<b>Zadluženost</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Celková zadluženost	474,50%	356,12%	87,67%	99,41%
Koeficient samofinancování	-374,50%	257,68%	11,68%	0,48%
Ukazatel finanční páky	0,267025245	-0,38807	8,56036	209,7832

Zdroj: Vlastní zpracování



## 4.2.2 IT stránka

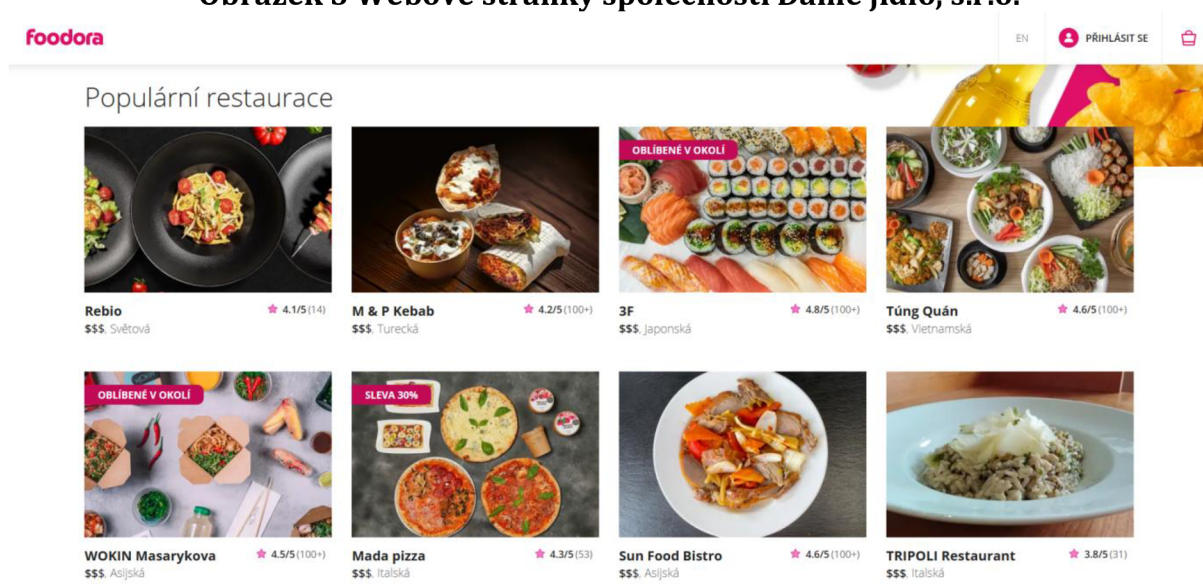
Dáme jídlo, jak již bylo zmíněno, je platforma, která zprostředkovává lidem jídlo z restaurací, obchodu a restauracím zprostředkovává zákazníky. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby webové stránky společnosti byly na vysoké úrovni.

Pro mnoho společností byl COVID-19 krizí, která ovlivnila jejich existenci. Krize COVID-19 byla pro společnost, Dáme jídlo naopak zlomová. Dáme jídlo se vyrovnalo s opatřeními, kdy lidé nakažení, si nemohli zajít do restaurace nebo do obchodu. Společnost dokázala doručit oběd, či večeři z restaurace, a to bezpečně.

Lidé v karanténě se museli spolehnout na vlastní zásoby jídla, případně na někoho, kdo jim jídlo donese. Donáškové služby tedy v době pandemie zažívaly boom.

Jak již bylo zmíněno, vleklá pandemie společnosti Dáme jídlo pomohla v byznysu. Do doby pandemie, se podnik nacházel ve ztrátě a rostly mu mnohamilionové finanční závazky. V době pandemie (2020) společnost dosáhla rekordních tržeb, ve výši téměř tři čtvrtě miliardy. Jednalo se o první rok, kdy nevykázala ztrátu.

Obrázek 3 Webové stránky společnosti Dáme jídlo, s.r.o.



Zdroj: FOODORA. Dáme jídlo, s.r.o. online. (cit. 2023-04-26). Dostupné z: [Rozvoz jídla po celé ČR - foodora - restaurace v okolí](#)

### 4.2.3 SWOT analýza

#### Silné stránky

- Flexibilita trhu
- Zacílení na celý trh ČR
- Inovativní proces
- Webové stránky společnosti
- Dobrá spolupráce s obchodními partnery
- Portfolio nabídky
- Rozsáhlá distribuční síť

#### Slabé stránky

- Finanční kapacita
- Náklady na marketing
- Obchodní výsledky

#### Příležitosti

- Pandemie
- Rozšíření nabídky portfolia
- Nový zákaznický segment

#### Hrozby

- Ztráta stálých partnerů
- Nárůst konkurence
- Zvýšení cen pohonných hmot

Dáme jídlo jako značka zmizí po jedenácti letech z českého trhu. Stejně jako v osmi dalších evropských státech se bude nově jmenovat Foodora. Rozvážková služba Dáme jídlo v květnu přejde na nový název, bude se jmenovat foodora.

Firma také plánuje navýšit počet kurýrů. Peníze na to firma získá tak, že sníží své marže, řekl HN Kolesa.

Společnost Dáme jídlo založil v roce 2012 internetový podnikatel Tomáš Čupr, který stojí mimo jiné za on-line supermarketem Rohlík.cz či za slevovým portálem Slevomat. Od roku 2014 je firma součástí společnosti Delivery Hero, německé nadnárodní on-line služby rozvozu jídla. Podle poslední zveřejněné účetní uzávěrky ve Sbírce listin Dáme

jídlo předloni skončilo ve ztrátě ve výši asi 14 milionů korun, tržby firmy dosáhly přibližně 1,3 miliardy korun.

Dáme jídlo spolupracuje s téměř 6000 partnerskými podniky a funguje ve 170 českých obcích. Uvádí, že během denní špičky dokáže za hodinu doručit více než 10.000 jídel a dalších položek. V době pandemie (2020) společnost dosáhla rekordních tržeb, ve výši téměř tři čtvrtě miliardy. Jednalo se o první rok, kdy nevykázala ztrátu.

### **4.3 Bolt s.r.o.**

Bolt je evropská superaplikace s více než 100 miliony zákazníků ve více než 45 zemích po celém světě.

Boltův příběh začal v roce 2013, kdy si Markus Villig – 19letý student střední školy – uvědomil, jak zoufalý je taxikářský průmysl. Špatná zákaznická zkušenost, dlouhé čekací doby a vysoké ceny byly v té době běžné. (Bolt, 2022)

Aby Markus napravil toto narušené odvětví, půjčil si od svých rodičů 5 000 eur a vytvořil první verzi softwaru pro jízdu. Službu spustil s 50 řidiči, které osobně najal v ulicích Tallinnu.

V současné době nabízí širokou škálu služeb mobility navržených tak, aby vyhovovaly různým vzdálenostem a potřebám, včetně:

- Ride-hailing
- Pronájem mikromobility, se skútry a elektrokoly
- Bolt Food, rozvoz hotových jídel a předmětů z restaurací a obchodů
- Bolt Market, 15minutová dodávka potravin
- Bolt Drive, krátkodobá půjčovna aut

Bolt Food je doručovací platforma, která poskytuje rychlé a vysoce kvalitní služby doručování potravin za přijatelné ceny. Náš tým pro potraviny je zodpovědný za celý proces, od objednání až po prahu zákazníka. Bolt Food také nabízí tisícům kurýrů možnost vydělat si peníze podle vlastního rozvrhu. (Bolt, 2022)

#### **4.3.1 Finanční analýza**

Část práce je zaměřena na analýzu financí společnosti Bolt s.r.o.. Sledovacím obdobím jsou také roky 2018 – 2021. Analýzu bylo možné provést na základě zdrojů z rozvahy a výkazů zisků a ztráty.

##### **4.3.1.1 Analýza absolutních ukazatelů Rozvaha**

Cílem analýzy absolutních ukazatelů je zjištění, jakým způsobem podnik hospodaří.

## Horizontální analýza

Tabulka 12 Horizontální analýza majetku

Položka	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>3 287</b>	<b>2 306</b>	<b>1 628</b>	<b>1 067</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Pozemky	0	0	0	0
Stavby	0	0	0	0
Hmotné movité věci	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>3 280</b>	<b>2 306</b>	<b>1 628</b>	<b>1 063</b>
<b>Zásoby</b>	<b>1 253</b>	<b>1 253</b>	<b>753</b>	<b>53</b>
<b>Pohledávky</b>	<b>1 450</b>	<b>946</b>	<b>591</b>	<b>756</b>
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	1 450	946	591	756
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že celková aktiva společnosti Bolt s.r.o klesají. Společnost neviduje žádný dlouhodobý majetek, pouze oběžný majetek.

Tabulka 13 Změna horizontální analýzy aktiv

	Položka	2018 / 2019	2019 / 2020	2020 / 2021
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>-981</b>	<b>-678</b>	<b>-561</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.II.1.1	Pozemky	0	0	0
B.II.1.2	Stavby	0	0	0
B.II.2.	Hmotné movité věci	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>-974</b>	<b>-678</b>	<b>-565</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>0</b>	<b>-500</b>	<b>0</b>
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>-504</b>	<b>-355</b>	<b>165</b>
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	-504	-355	165
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>-7</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14 Horizontální analýza kapitálu

Položka	2018	2019	2020	2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>3 287</b>	<b>2 306</b>	<b>1 628</b>	<b>1 067</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>3 180</b>	<b>2 051</b>	<b>1 378</b>	<b>739</b>
Základní kapitál	200	200	200	200
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	2 000	782	291	0
Výsledek hospodaření minulých let	938	981	894	473
Výsledek hospodaření běž. úč. období (+-)	42	88	-7	66
<b>Cizí zdroje</b>	<b>107</b>	<b>255</b>	<b>250</b>	<b>328</b>
Rezervy	0	0	0	0
Závazky	107	255	250	328
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	107	255	250	328
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Horizontální analýzy kapitálu zaznamenává pokles celkových pasiv. Ve sledovacím období kolísala hodnota cizích zdrojů. Vzrostly především krátkodobé závazky.

Tabulka 15 Změna horizontální analýzy kapitálu

Položka	2018 / 2019	2019 / 2020	2020 / 2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>-981</b>	<b>-678</b>	<b>-561</b>
<b>A. Vlastní kapitál</b>	<b>-1 129</b>	<b>-673</b>	<b>-639</b>
<b>A.I. Základní kapitál</b>	0	0	0
<b>A.II. Ážio a kapitálové fondy</b>	0	0	0
<b>A.III. Fondy ze zisku</b>	0	-491	0
<b>A.IV. Výsledek hospodaření minulých let</b>	43	-87	-421
<b>A.V. Výsledek hospodaření běž. úč. období (+-)</b>	46	-95	73
<b>B.+C. Cizí zdroje</b>	<b>148</b>	<b>-5</b>	<b>78</b>
<b>B. Rezervy</b>	0	0	0
<b>C. Závazky</b>	<b>148</b>	<b>-5</b>	<b>78</b>
<b>C.I. Dlouhodobé závazky</b>	0	0	0
<b>C.II. Krátkodobé závazky</b>	<b>148</b>	<b>-5</b>	<b>78</b>
<b>D. Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti ABC, 2017 – 2021

Výše uvedená tabulka zachycuje meziroční změnu pasiv. Mezi roky 2020 a 2021 je vykázána největší změna v pasivech. Celková pasiva poklesla o 561 tis. Kč.

#### 4.3.1.2 Vertikální analýza

##### Vertikální analýza majetku

Úkolem vertikální analýzy je poskytnutí informací o konkrétním složení aktiv ve společnosti Bolt, s.r.o.

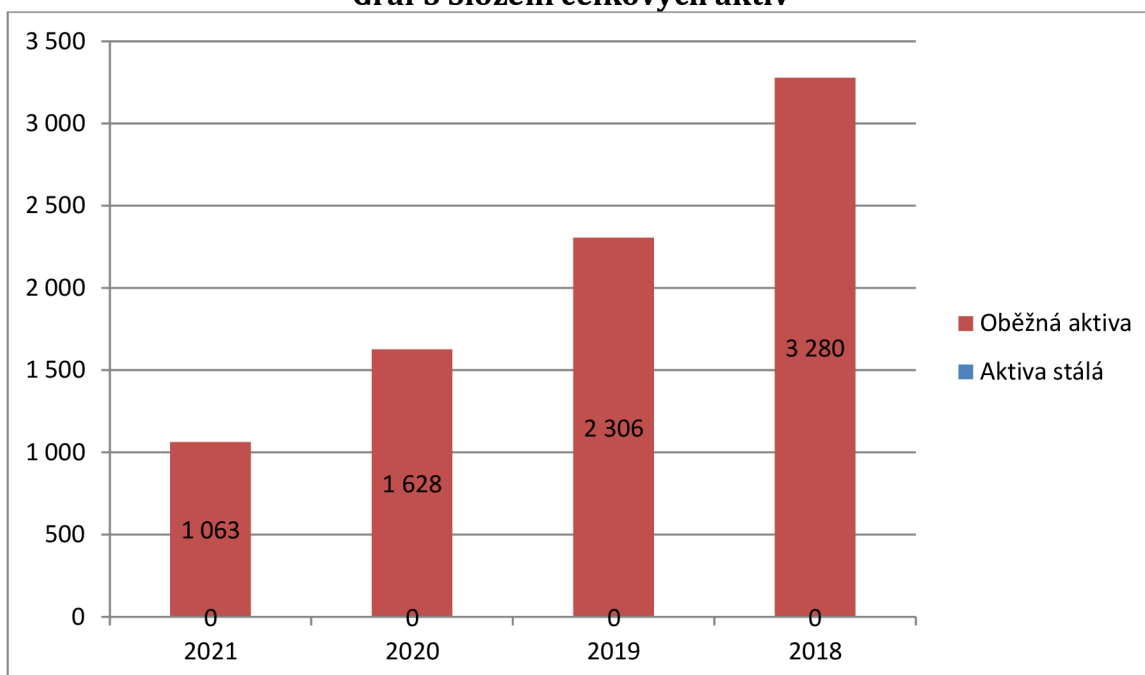
**Tabulka 16 Vertikální analýza majetku**

Položka	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>B. Dlouhodobý majetek</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>B.II. Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
B.II.1.1 Pozemky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B.II.1.2 Stavby	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B.II.2. Hmotné movité věci	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>C. Oběžná aktiva</b>	<b>99,79%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>99,63%</b>
<b>C.I. Zásoby</b>	38,12%	54,34%	46,25%	4,97%
<b>C.II. Pohledávky</b>	44,11%	41,02%	36,30%	70,85%
C.II.1 Dlouhodobé pohledávky	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
C.II.2 Krátkodobé pohledávky	<b>44,11%</b>	<b>41,02%</b>	<b>36,30%</b>	<b>70,85%</b>
<b>C.IV. Peněžní prostředky</b>	0,00%	<b>0,00%</b>	0,00%	0,00%
<b>D. Časové rozlišení aktiv</b>	0,21%	0,00%	0,00%	0,37%

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je zřejmé z tabulky, společnosti se v posledních letech daří dobře. V roce 2021 vzrostly především krátkodobé pohledávky.

**Graf 5 Složení celkových aktiv**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu výše je zaznamenán podíl stálých a oběžných aktiv na celkových aktivech.

Jak je zřejmé, společnost Bolt, s.r.o. nevlastní stálá aktiva.

### Vertikální analýza kapitálu

Vertikální analýza pasiv informuje o konkrétním složení pasiv ve společnosti.

Zároveň dokáže vypovídat o tom, jak společnost hospodaří s penězi.

**Tabulka 17 Vertikální analýza kapitálu**

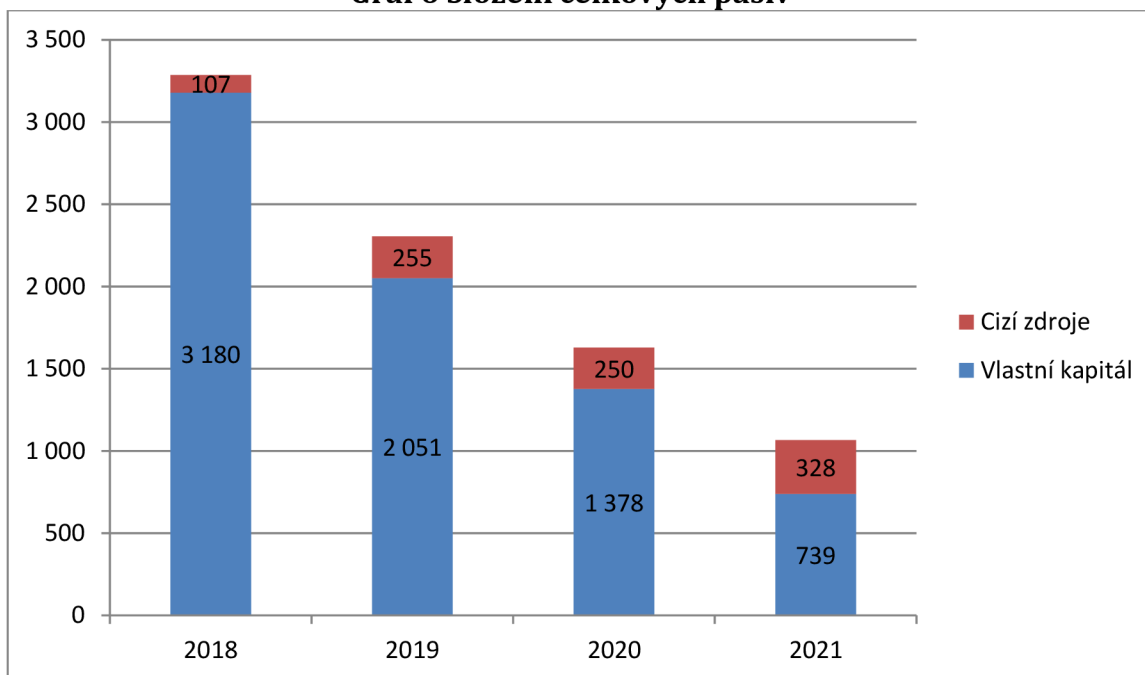
Položka	2017	2018	2019	2020
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>A. Vlastní kapitál</b>	<b>96,74%</b>	<b>88,94%</b>	<b>84,64%</b>	<b>69,26%</b>
A.I. Základní kapitál	6,08%	8,67%	12,29%	18,74%
A.II. Ážio a kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A.III. Fondy ze zisku	60,85%	33,91%	17,87%	0,00%
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	28,54%	42,54%	54,91%	44,33%
A.V. Výsledek hospodaření běž. úč. období (+-)	1,28%	3,82%	-0,43%	6,19%
<b>B.+C. Cizí zdroje</b>	<b>3,26%</b>	<b>11,06%</b>	<b>15,36%</b>	<b>30,74%</b>
B. Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C. Závazky	3,26%	11,06%	15,36%	30,74%
C.I. Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C.II. Krátkodobé závazky	3,26%	11,06%	15,36%	30,74%
D. Časové rozlišení pasiv	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Zdroj: Vlastní zpracování



Z tabulky výše je zřejmé, že v celém sledovacím období celková pasiva klesají. V rámci celkových pasiv rostly především cizí zdroje, zejména krátkodobé závazky.

**Graf 6 Složení celkových pasiv**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf zachycuje složení celkových pasiv. Rostly především cizí zdroje. Celková pasiva v roce 2021 dosahovala hodnoty 1 067 tis. Kč.

#### **4.3.1.3 Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza poměrových ukazatelů má za úkol porovnat navzájem určité položky rozvahy, výkazu zisků a ztráty apod. Kapitoly níže zachycují výpočty základních poměrových ukazatelů.

#### **4.3.1.4 Analýza rentability**

Ukazatelé rentability mají za úkol informovat o efektivním používání prostředků, které má společnost aktuálně k dispozici.

**Tabulka 18 Ukazatelé rentability v období 2018 – 2021**

Rentabilita	2018	2019	2020	2021
ROA	1,28%	3,82%	-0,43%	7,50%
ROE	100,00%	100,00%	-0,51%	8,93%
ROS	114,93%	108,81%	-0,13%	0,95%
ROCE	1,32%	4,29%	-0,51%	10,83%

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.1.5 Analýza likvidity

Analýza ukazatele likvidity pomáhá při měření krátkodobé solventnosti podniku. To znamená, že pomáhá při měření schopnosti společnosti plnit své krátkodobé závazky. Likvidita tedy naznačuje, jak rychle se aktiva společnosti přeměňují na hotovost. Dále zajišťuje, že podnik má nepřetržitý tok hotovosti na splnění svých současných závazků. Likvidita také naznačuje, že společnost má dostatek finančních prostředků k plnění svých každodenních obchodních operací.

To tedy naznačuje, že samotná přeměna oběžných aktiv na hotovost by měla být tak rychlá. To znamená, že většina oběžných aktiv by neměla být vázána na zásoby a prodej úvěrů (tj. pohledávky). V opačném případě společnosti dojde hotovost na splnění svých současných dluhových závazků.

**Tabulka 19 Ukazatelé likvidity**

Likvidita	2018	2019	2020	2021
Běžná	30,65420561	9,043137	6,512	3,240854
Pohotová	18,94392523	4,129412	3,5	3,079268
Okamžitá	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.1.6 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktiv mají poskytnout informace, jakým způsobem a jak efektivně společnost hospodaří s aktivy. Tedy jak dlouho má společnost v aktivech vázány finanční prostředky.

**Tabulka 20 Ukazatelé aktivity**

<b>Ukazatele aktivity</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Obrat celkových aktiv	0,841801034	0,817433	3,214988	6,535145
Obrat zásob	2,20830008	1,504389	6,950863	131,566
Obrat pohledávek	1,908275862	1,9926	8,856176	9,223545
Doba obratu zásob	165,2855078	242,6233	52,51146	2,774272
Doba obratu pohledávek	191,2721359	183,1777	41,21418	39,57264
Doba obratu závazků	14,11456451	49,37666	17,43408	17,16908

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.1.7 Analýza zadluženosti

Analýza míry zadlužení, definovaná jako vyjádření vztahu mezi celkovým dluhem a aktivy společnosti, je měřítkem schopnosti obsluhovat dluh společnosti. Udává, jaký podíl finančních aktiv společnosti pochází z dluhu, což z něj činí dobrý způsob, jak zkontrolovat dlouhodobou solventnost společnosti. Obecně platí, že nižší poměr je lepší. Hodnota 1 nebo méně v poměru zadlužení ukazuje dobré finanční zdraví společnosti.

Míra zadlužení, tedy měřítko finanční stability společnosti, je běžným hodnocením každé investice, která vyžaduje půjčku. Čím nižší je závislost společnosti na dluhu při tvorbě aktiv, tím méně je společnost riziková. Na druhé straně vyšší poměr znamená, že společnost má vysoké riziko insolvence, protože nadměrné zadlužení může vést k velkému zatížení splácením dluhu.

**Tabulka 21 Vývoj zadluženosti společnosti**

<b>Zadluženost</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Celková zadluženost	3,26%	11,06%	15,36%	30,74%
Koeficient samofinancování	96,74%	88,94%	84,64%	69,26%
Ukazatel finanční páky	1,033647799	1,12433	1,181422	1,443843
Úrokové krytí	21	88	3,5	#DIV/0!

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3.2 IT stránka

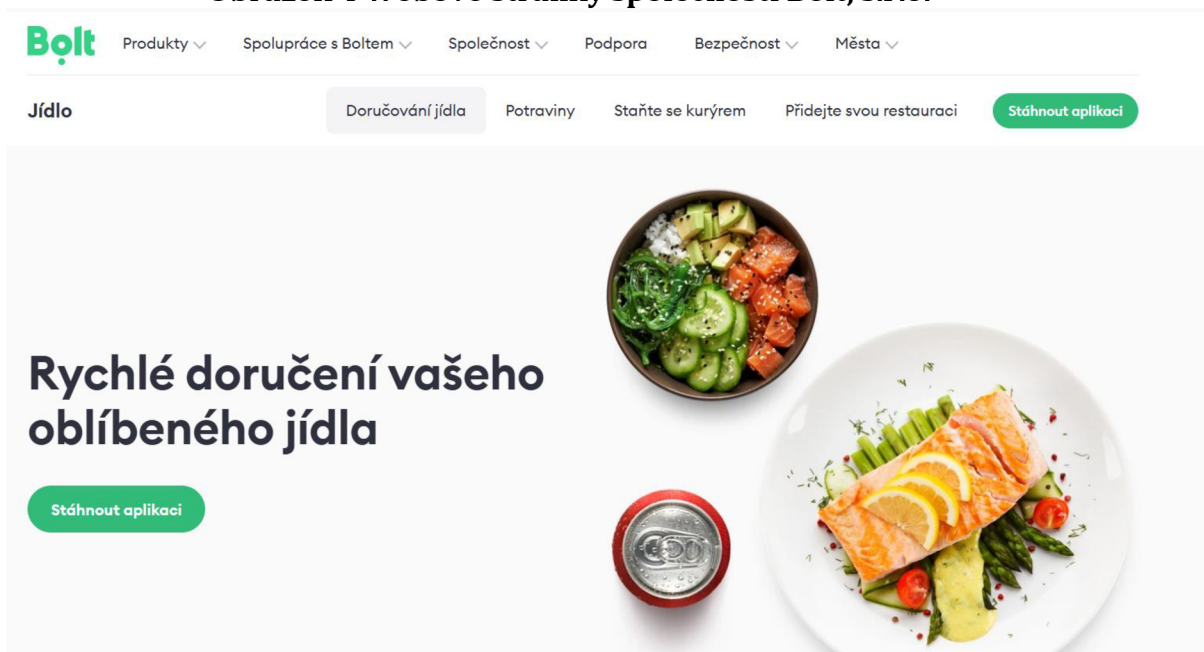
Bolt, s.r.o., jak již bylo zmíněno, je platforma, která mimo jiné zprostředkovává lidem jídlo z restaurací, obchodu a restauracím zprostředkovává zákazníky. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby webové stránky společnosti byly na vysoké úrovni.

Pro mnoho společností byl COVID-19 krizí, která ovlivnila jejich existenci. Krize COVID-19 lze označit pro společnost Bolt, jako příležitost. Bolt, s.r.o. se vyrovnalo s opatřeními, kdy lidé nakažení, si nemohli zajít do restaurace nebo do obchodu. Společnost dokázala doručit oběd, či večeři z restaurace, a to bezpečně.

Lidé v karanténě se museli spolehnout na vlastní zásoby jídla, případně na někoho, kdo jim jídlo donese. Donáškové služby tedy v době pandemie zažívaly boom.

Jak již bylo zmíněno, vleká pandemie společnosti Bolt pomohla v byznysu.

Obrázek 4 Webové stránky společnosti Bolt, s.r.o.



Zdroj: Bolt, O nás. Online. (cit. 2023-04-26). Dostupné z: [www.bolt.eu/cs-cz/food/](http://www.bolt.eu/cs-cz/food/)

### 4.3.3 SWOT analýza

#### Silné stránky

- Flexibilita trhu
- Zacílení na celý trh ČR
- Webové stránky společnosti
- Dobrá spolupráce s obchodními partnery
- Portfolio nabídky

#### Slabé stránky

- Náklady na marketing
- Nedostatek kvalifikovaného personálu

#### Příležitosti

- Pandemie
- Rozšíření nabídky portfolia
- Nový zákaznický segment

#### Hrozby

- Ztráta stálých partnerů
- Nárůst konkurence
- Zvýšení cen pohonných hmot
- Ekonomická situace v ČR
- Inflace

Od začátku pandemie společnost Bolt zaznamenala čtyřnásobný nárůst a červenec 2022 byl neúspěšnějším měsícem v historii.

Během pandemie byly uvedeny na trh dva nové produkty a nyní působí společnost ve 45 zemích a více než 500 městech v Evropě a Africe, což je o více než 200 % více než před pandemií.

Od začátku roku 2020 se společnosti podařilo celosvětově ztrojnásobit počet zákazníků a překročení hranice 100 milionů, přidala se do platformy přes dva miliony nových řidičů a zdvojnásobil se počet zaměstnanců na více než 3000.

Markus Villig, generální ředitel Boltu, založil společnost v srpnu 2013 v estonském Tallinnu. Markus, tehdy ještě teenager, osobně nabíral první partnerské řidiče v ulicích Tallinnu. Od té doby vybudoval firmu, která měla v době posledního kola financování hodnotu 7,6 miliardy eur.

*„Pandemie byla nejvýznamnějším ekonomickým šokem za poslední generace, takže jsme opravdu hrdí na milníky, jako je 100 milionů zákazníků a působení ve více než 500 městech.*

*Při založení Boltu bylo naším posláním postavit se tradičnímu odvětví taxislužby v Tallinnu a nabídnout novou dopravní službu. Díky své velikosti a nabídce produktů máme nyní jedinečnou možnost změnit způsob, jakým se lidé pohybují po městech. Poskytnutím alternativy k osobním automobilům můžeme pomoci vytvořit města, která budou ekologičtější, bezpečnější a příjemnější pro život.*

*Je však důležité zůstat nohama na zemi – rostoucí inflace a úrokové sazby znamenají, že musíme být disciplinovaní v tom, jak a do jakých trhů investujeme. Místo rozšiřování našich služeb do nových zemí budeme upřednostňovat růst na našich stávajících trzích. Kultura úspornosti nám pomohla vyjít z pandemie v silné pozici, ale výzvy neustanou a celý náš tým se bude soustředit na přípravu a reakci na ně.” (Villig, Markus, 2022)*

Bolt vstoupil do České republiky v roce 2015. Dnes nabízí a zprostředkovává služby ve 21 městech po celé zemi a neustále se rozrůstá. Přináší do měst efektivní způsob využívání osobních automobilů a zároveň snižuje potřebu vlastnit automobil.

Kromě služby odvozu autem nabízí také možnosti mikromobility v podobě elektrických koloběžek a jízdních kol. E-koloběžky jsou nyní k dispozici ve 12 městech v České republice. K jízdám a mikromobilitě umožňuje aplikace Bolt Food doručování jídla z místních restaurací již v 7 českých městech.

## 5 Shrnutí výsledků

Rozvážkové služby během dvou pandemických let zaznamenaly nebyvalý růst. Na český trh přicházeli noví hráči a velmi snadno získávali nové zákazníky.

V roce 2022 však přišlo vystřízlivění, nejdříve ubyli zákazníci, kteří se vrátili k tradičním nákupům v kamenných obchodech a potom přišla invaze Ruska na Ukrajinu. Kvůli vysoké inflaci a válce rostly veškeré provozní náklady o několik stovek procent. Výrazně zdražily pohonné hmoty i energie, což jsou pro rozvážkové společnosti dvě významné výdajové položky.

A tak někteří hráči nabízející tzv. služby quick commerce (rozvážková služba) z českého trhu odešli. Konec svého působení potvrdil Bolt Market. „Rozhodli jsme se, že z obchodních důvodů nebudeme pokračovat v provozování jedné z našich služeb v České republice, a to konkrétně Bolt Marketu,“ vyjádřila se společnost.

*„Chceme se soustředit na doručování hotových jídel v rámci Bolt Food, ještě více vylepšovat naše služby a rozšiřovat nabídku. Nevylučujeme, že se v budoucnu na český trh opět vrátíme. V praxi to znamená, že naši uživatelé mohli poslední objednávky doručení potravin z Bolt Marketu v rámci aplikace Bolt Food uskutečnit v polovině září 2022. Na aplikaci Bolt Food si i nadále lidé mohou vybrat ze široké nabídky potravin a výrobků našich partnerů. Chceme se soustředit na rozvoj a zlepšování našich ostatních služeb.“*

Ovšem nejen Bolt Market ukončil své působení. V létě svůj konec oznámila také společnost Svět bedýnek, která na českém trhu působila dvanáct let. Podobná společnost FreshBedýnky se přesunula na Rohlík a provoz svého webu ukončila v polovině května. Ani italský Everli, který na český trh vstoupil právě v době pandemie, již v Česku nepůsobí, a to od 4. července.

Dáme jídlo jako značka také zmizí po jedenácti letech z českého trhu. Stejně jako v osmi dalších evropských státech se bude nově jmenovat Foodora. Rozvážková služba Dáme jídlo v květnu přejde na nový název, bude se jmenovat foodora.

## 6 Doporučení

V případě, že se projeví slabé stránky a hrozby může nastat krize v podniku. Krizi v podniku lze zamezit prostřednictvím interního auditu, controllingu, vnitřní kontrole. Tyto aktivity mohou následně detekovat hrozby a slabé stránky. Analýza představuje podklad pro krizové řízení.

Pro obě společnosti byla pandemie COVID -19, příležitostí, rostly příjmy. Naopak současná situace, kdy se otevřely restaurace, obchody, představují pro společnosti krizi, neboť došlo k poklesu tržeb.

Pro obě společnosti je žádoucí, aby vytvořila krizový tým, který bude tvořen schopnými vedoucími, kteří se budou schopni rychle rozhodnout a vytvořit krizový plán, prostřednictvím kterého lze minimalizovat následky krize, nebo krizi zcela zamezit.

Úkolem tohoto týmu je, aby definoval odvětví, kde může být krize zasažena. Poté dochází k rozdělení jednotlivých úkolů mezi vedoucí, aby bylo možné stav řešit. Samozřejmě největší hrozbou pro obě společnosti je příchod nového konkurenta na trh. Nová konkurence může přijít s levnějšími zdroji, tím pádem i levnější cenou za službu.

Tuto část musí zajišťovat controlling aby měl přehled o potenciální konkurenci. Pokud by na trh vstoupil nový konkurent, musí společnosti přemýšlet o inovaci služby, rozšíření portfolia a nabídnout zákazníkovi více. V současné době je kladen důraz na ochranu životního prostředí, v tomto případě tímto způsobem i inovovat nabídku služeb.

V rámci krizového řízení je třeba sepsat krizový plán, navrhnout opatření a řešení, které musí být projednány s vedením společnosti.

### **Doporučení:**

Analýza musí sloužit k případnému vytvoření krizového scénáře. Scénář musí sloužit jako podklad pro další jednání. Pro zpracování krizového plánu je třeba znát tyto body:

- Správné delegování pravomocí
- Primárně zamezení dalšího rozvoje krizového stavu



- Z dlouhodobého úhlu je důležité, aby se předvíдалy dopady učiněných rozhodnutí
- Zajistit finanční i personální zdroje

Krizová situace musí obsahovat i radikální rozhodnutí, na které často nebývá mnoho času. Ovšem pokud dochází k oddalování rozhodnutí, může docházet k prohlubování krize, podobně jako u unáhlených či špatných rozhodnutí. Je nezbytné, aby byl vytvořen krizový scénář, který bude zaměřen na jádro problému nejen komplexně, ale i konkrétně. Zároveň z každé krize musí vyplývat ponaučení pro příští krizovou situaci. Jedině tak, dochází ke zjištění slabých míst a jejich zlepšení.

## 7 Závěry

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy dvou podniků porovnat navrhnout doporučení v oblasti krizového managementu. Vše bude vycházet z analýzy vnějšího prostředí, a finanční analýzy daného podniku.

Práce byla zpracována ve společnosti Dáme jídlo a Bolt, s.r.o. Bakalářská práce byla rozdělena do několika částí. První, teoretická část se věnovala důležitým východiskům souvisejícím s danou problematikou.

Dáme jídlo, jak již bylo zmíněno, je platforma, která zprostředkovává lidem jídlo z restaurací, obchodu a restauracím zprostředkovává zákazníky. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby webové stránky společnosti byly na vysoké úrovni.

Pro mnoho společností byl COVID-19 krizí, která ovlivnila jejich existenci. Krize COVID-19 byla pro společnost, Dáme jídlo naopak zlomová. Dáme jídlo se vyrovnalo s opatřeními, kdy lidé nakažení, si nemohli zajít do restaurace nebo do obchodu. Společnost dokázala doručit oběd, či večeři z restaurace, a to bezpečně.

Lidé v karanténě se museli spolehnout na vlastní zásoby jídla, případně na někoho, kdo jim jídlo donese. Donáškové služby tedy v době pandemie zažívaly boom.

Jak již bylo zmíněno, vleklá pandemie společnosti Dáme jídlo pomohla v byznysu. Do doby pandemie, se podnik nacházel ve ztrátě a rostly mu mnohamilionové finanční závazky. V době pandemie (2020) společnost dosáhla rekordních tržeb, ve výši téměř tři čtvrtě miliardy. Jednalo se o první rok, kdy nevykázala ztrátu.

Od začátku pandemie společnost Bolt zaznamenala čtyřnásobný nárůst a červenec 2022 byl nejúspěšnějším měsícem v historii.

Během pandemie byly uvedeny trh dva nové produkty a nyní působí společnost ve 45 zemích a více než 500 městech v Evropě a Africe, což je o více než 200 % více než před pandemií.

Od začátku roku 2020 se společnosti podařilo celosvětově ztrojnásobit počet zákazníků a překročení hranice 100 milionů, přidala se do platformy přes dva miliony nových řidičů a zdvojnásobil se počet zaměstnanců na více než 3000.

Rozvážkové služby během dvou pandemických let zaznamenaly nebývalý růst. Na český trh přicházeli noví hráči a velmi snadno získávali nové zákazníky.

V roce 2022 však přišlo vystřízlivění, nejdříve ubyli zákazníci, kteří se vrátili k tradičním nákupům v kamenných obchodech a potom přišla invaze Ruska na Ukrajinu. Kvůli vysoké inflaci a válce rostly veškeré provozní náklady o několik stovek procent. Výrazně zdražily pohonné hmoty i energie, což jsou pro rozvážkové společnosti dvě významné výdajové položky.

A tak někteří hráči nabízející tzv. služby quick commerce (rozvážková služba) z českého trhu odešli.

Ovšem nejen Bolt Market ukončil své působení. V létě svůj konec oznámila také společnost Svět bedýnek, která na českém trhu působila dvanáct let. Podobná společnost FreshBedýnky se přesunula na Rohlík a provoz svého webu ukončila v polovině května. Ani italský Everli, který na český trh vstoupil právě v době pandemie, již v Česku nepůsobí, a to od 4. července.

Dáme jídlo jako značka také zmizí po jedenácti letech z českého trhu. Stejně jako v osmi dalších evropských státech se bude nově jmenovat Foodora. Rozvážková služba Dáme jídlo v květnu přejde na nový název, bude se jmenovat foodora.

Pro obě společnosti byla pandemie COVID -19, příležitostí, rostly příjmy. Naopak současná situace, kdy se otevřely restaurace, obchody, představují pro společnosti krizi, neboť došlo k poklesu tržeb.

Pro obě společnosti je žádoucí, aby vytvořila krizový tým, který bude tvořen schopnými vedoucími, kteří se budou schopni rychle rozhodnout a vytvořit krizový plán, prostřednictvím kterého lze minimalizovat následky krize, nebo krizi zcela zamezit.

Krizová situace musí obsahovat i radikální rozhodnutí, na které často nebývá mnoho času. Ovšem pokud dochází k oddalování rozhodnutí, může docházet k prohlubování krize, podobně jako u unáhlených či špatných rozhodnutí. Je nezbytné, aby byl vytvořen krizový scénář, který bude zaměřen na jádro problému nejen komplexně, ale i konkrétně. Zároveň z každé krize musí vyplývat ponaučení pro příští krizovou situaci. Jedině tak, dochází ke zjištění slabých míst a jejich zlepšení.

## 8 Seznam použité literatury

- [1] Boin, A. and 't Hart P. (2003), Public leadership in times of crisis: Mission Impossible? Public Administration Review, Vol.; 63, No. 5.
- [2] Bolt, O nás. Online. (cit. 2023-04-26). Dostupné z: [www.bolt.eu/cs-cz/food/](http://www.bolt.eu/cs-cz/food/)
- [3] ČSÚ. Nejnovější ekonomické údaje. Online. 2023. (cit. 2023-04-30). Dostupné z: [www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#18](http://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#18)
- [4] ČSÚ. Nejnovější ekonomické údaje. Online. 2023. (cit. 2023-04-30). Dostupné z: [www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#18](http://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#18)
- [5] Daft, R. L. (2003). Management. New York: Thomson.
- [6] Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology, 87(4), 611-628.
- [7] Fink, S. (1986). Crisis Management – Planning for the Inevitable
- [8] FOODORA. Dáme jídlo, s.r.o. online. (cit. 2023-04-26). Dostupné z: [Rozvoz jídla po celé ČR - foodora - restaurace v okolí](https://www.foodora.cz/jidla-po-cele-čr-foodora-restaurace-v-okoli)
- [9] Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises. Journal of contingencies and crisis management, 13(3), 106.
- [10] Heide, M. and Simonsson C. (2019). Internal Crisis Communication: Crisis Awareness, Leadership and Coworkership; Abingdon: Routledge
- [11] Holešinská, Andrea. Destinační management. Praha: Grada Publishing, a.s. 2022. Str. 199. ISBN 978-80-271-4156-2
- [12] James, E. H. and Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un) usual: how to display competence in times of crisis. Organizational Dynamics, 34(2), 141-152.
- [13] Johnson, G., Whittington, R. and Scholes, K. (2017). Exploring strategy. 11th ed. Harlow: Pearson Education, p.167.
- [14] Kongres for gastro & hotel. Platy v pohostinství rostou, stále ale patří mezi nejnižší. Online. 2022. Dostupné z: [kongresforgastro.cz/aktuality/detail/Platy+v+pohostinství+rostou%2C+stále+ale+patří+mezi+nejnižší](https://kongresforgastro.cz/aktuality/detail/Platy+v+pohostinstvi+rostou%2C+stale+ale+patri+mezi+nejnizsi)

- [15] KOTLER, P. and KELLER, K. L., 2013. Marketing management. 4. Vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [16] KOTLER, P., 1999. Kotler On Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets. New York: The Free Press. ISBN 0-684-85033-8
- [17] Küffer, S. and Uglem, T. (2020). The Art of Surviving a Crisis: Strategic Crisis Management in Manufacturing SMEs.
- [18] Leung, J., & Kleiner, B.H. (2004). Effective management in the food industry. *Management Research News*, 27(4/5), 72-81.
- [19] Mahajan, A., Bishop, J. W., & Scott, D. (2012). Does trust in top management mediate top management communication, employee involvement and organizational commitment relationships?. *Journal of Managerial Issues*, 24(2), 173-190.
- [20] MAKOS, J., 2015. Social Factors Affecting Business. [online]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/social-factors-affecting-business/>
- [21] PALMER, A., 2012. Introduction to Marketing: Theory and Practice. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0199602131
- [22] Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 1(5), 26– 28.
- [23] Pearson, C. M. and Claire, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- [24] Pollard, D. and Hotho, S. (2006). Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*.
- [25] Porfiriev, B. N. (1996). Social aftermath and organizational response to a major disaster: the case of the 1995 Sakhalin earthquake in Russia. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(4), 218-227.
- [26] Preble, J. F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, 34(5), 769-791.
- [27] Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*, 25(6), 669-683.

- [28] Tzafrir, S.S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.

## 9 Přílohy

1)





## Zadání bakalářské práce

**Autor:** Josef Tarant

**Studium:** I2100553

**Studijní program:** B0688A140001 Informační management

**Studijní obor:** Informační management

**Název bakalářské práce:** **Analýza fungování podniku v období krize**

**Název bakalářské práce AJ:** Analysis of the company operation in times of crisis

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

S použitím zejména znalostí z managementu a finanční analýzy analyzovat činnost vybraných podniků v období krize způsobené epidemickou situací, zaměřit se na zjištění příčin a postupů, které vedly k současnému stavu zkoumaných podniků. Cíl práce: Kompletně rozebrat fungování vybraných podniků před danou krizí, analyzovat dopady krize na podniky pomocí vybraných manažerských metod a nástrojů finanční analýzy fungování a změny které zapříčinila. V neposlední řadě pak porovnání výsledků před a po krizi. Osnova: 1. Úvod - cíl práce 2. Teoretická část - vybrané manažerské metody a postupy finanční analýzy 3. Fungování vybraných podniků podniku před krizí 4. Analýza vlivu krize na vybrané podniky 5. Srovnání vývoje vybraných podniků v období krize 6. Závěry a doporučení

KOTLER, P., 1999. Kotler On Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets. New York: The Free Press. ISBN 0-684-85033-8 KOTLER, P. and KELLER, K. L., 2013. Marketing management. 4. Vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5. James, E. H. and Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un) usual: how to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141-152. Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises. *Journal of contingencies and crisis management*, 13(3), 106. Holešinská, Andrea. *Destinační management*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2022. Str. 199. ISBN 978-80-271-4156-2

**Zadávající pracoviště:** Katedra ekonomie,  
Fakulta informatiky a managementu

**Vedoucí práce:** doc. Ing. Václav Janeček, CSc.

**Datum zadání závěrečné práce:** 15.10.2021

---