

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Úloha krizového manažera při krizovém řízení organizace
The Role of Crisis Manager in a Crisis Management Process

Bc. Šárka Zahradníková

Cheb 2013

list se zadáním z KPM

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Úloha krizového manažera při krizovém řízení organizace“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Praze dne 19. dubna 2013

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a komentářů a za inspirativní myšlenky při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych také ráda poděkovala pánům Ing. Michalu Kučerovi a Ing. Lubomíru Neuhöfferovi za přínosné informace poskytnuté v rámci osobních konzultací.

OBSAH

ÚVOD	7
TEORETICKÁ ČÁST	8
1 DEFINICE KRIZE A JEJÍ TYPY	8
1.1 Krize osobní.....	8
1.2 Krize sociální a společenská.....	8
1.3 Krize v důsledku živelných pohrom a katastrof	8
1.4 Krize ekonomického charakteru	9
2 FÁZE KRIZE	11
2.1 Potenciální fáze	11
2.2 Latentní fáze	12
2.3 Akutní fáze	12
2.4 Nevladatelná krize	13
3 KRIZE RŮSTU	14
3.1 První fáze – fáze růstu tvořivosti.....	14
3.2 Druhá fáze – fáze růstu řízením.....	15
3.3 Třetí fáze – fáze růstu delegováním	15
3.4 Čtvrtá fáze – fáze růstu koordinací.....	15
3.5 Pátá fáze – fáze růstu kooperací	16
4 KRIZOVÝ MANAGEMENT	17
4.1 Základní přístupy ke krizovému managementu	17
4.2 Krizové řízení – risk management.....	18
4.3 Krizové řízení v akutní fázi krize	21
5 KRIZOVÝ MANAŽER	24
5.1 Vlastnosti krizového manažera.....	24
5.2 Odolnost manažera vůči stresu	27
5.3 Krizový tým.....	28
5.4 Krizová komunikace.....	28
5.4.1 Vnitřní krizová komunikace	28
5.4.2 Vnější krizová komunikace.....	29
PRAKTICKÁ ČÁST	31
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	31
6.1 Činnost podniku.....	32
6.2 Organizační struktura podniku	32

6.3	Identifikace krize	33
6.4	Příčiny krize.....	34
6.4.1	<i>Výroba produktů s nízkou přidanou hodnotou</i>	34
6.4.2	<i>Dlouhodobé podinvestování</i>	34
6.4.3	<i>Problémy s cash flow</i>	35
7	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ.....	36
7.1	Cíle krizového řízení	36
7.2	Proces krizového řízení	36
7.2.1	<i>Výroba</i>	37
7.2.2	<i>Zásobování</i>	39
7.2.3	<i>Marketing a obchod</i>	39
7.2.4	<i>Lidské zdroje</i>	42
7.2.5	<i>Finance</i>	43
7.3	Krizový manažer	46
7.4	Doporučení pro praxi.....	48
	ZÁVĚR	51
	SEZNAMY.....	53
	Seznam obrázků	53
	Seznam tabulek	53
	Seznam grafů	53
	Seznam použitých zkratk	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
	Knižní publikace	55
	Elektronické zdroje	56
	Ostatní zdroje	56

ÚVOD

V dnešní době představuje krizový management často skloňovaný termín, protože krize může zasáhnout prakticky jakýkoliv subjekt – podnik, jednotlivce, různé sociální a ekonomické skupiny či dokonce celou společnost. Hovoříme potom například o krizi osobní, ekonomické, sociální, o krizi způsobenou živelnou pohromou či havárií apod. Obsah této práce se však omezí na krizi v rámci podniku. Je ovšem nutné dodat, že podnik není od svého okolí izolován, ale je s ním ve vzájemné interakci prostřednictvím ekonomických, sociálních a environmentálních vazeb.

Úkolem krizového managementu je, zjednodušeně řečeno, vyvedení podniku z krize, tj. vrátit podnik (minimálně) do stavu, ve kterém byl před vznikem krize a/nebo zabránit situacím, které bezprostředně ohrožují cíle podniku. Vzhledem k tomu, že krize v každém podniku je určitým způsobem výjimečná, neexistuje univerzální postup, jak krizi překonat. Tato skutečnost klade vysoké nároky na výběr krizového manažera, který je klíčovou součástí krizového týmu. Krizový manažer musí disponovat nejen dostatečnými dovednostmi a zkušenostmi, ale musí být mj. extrémně odolný vůči stresu, mít přirozenou autoritu a výborné komunikační schopnosti.

Cílem této práce je zmapovat problematiku krizového managementu, a to po stránce teoretické i praktické, přičemž hlavní důraz je kladen na úlohu krizového manažera a jeho týmu. Empirická část popisuje proces krizového řízení v konkrétním podniku (SP a. s.) s akcentem na identifikaci příčin krize, její řešení a analýzu vybraných ukazatelů finanční analýzy. Součástí praktické části je i návrh podnikové strategie na základě marketingových nástrojů (SWOT analýza). Krize v SP byla spíše komplexního rázu – firma nereflektovala vývoj na trhu, důraz byl kladen na formální postupy než na výkon, celé strojírenské odvětví se muselo potýkat s přílivem asijské produkce atd. Krizový management identifikoval 3 primární příčiny krize – výroba produktů s nízkou přidanou hodnotou, dlouhodobé problémy s cash flow a podinvestování strojového parku. Po dobu působení krizového týmu došlo k inovativním změnám. Firma změnila výrobní portfolio, snažila se navázat nové obchodní vztahy, výrazně snížila počet zaměstnanců a celkově optimalizovala vnitropodnikové procesy. Celkové „ozdravení“ společnosti je v závěru podloženo výstupem z BSC a finančními ukazateli.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE KRIZE A JEJÍ TYPY

Původ slova *krize* nalezneme ve starořeckém slově *krino*, které v překladu znamená „vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, např. úspěch-neúspěch, právo-bezprávi, život-smrt.“ [13, s. 10] Je tedy zřejmé, že krize označuje jakýsi bod v čase, od kterého se další dění odvíjí. Pokud se zaměříme na užší význam tohoto termínu, můžeme použít definici, že „krize je neočekávanou situací s vysokým potenciálem negativních dopadů na organizaci, která může významně poškodit organizaci, její zaměstnance, jí nabízené produkty a služby a také její pověst na veřejnosti.“ [8, s. 149] V odborné literatuře nalezneme několik základních typů krize. Níže je uvedena jedna z nejčastějších klasifikací, která je navíc doplněna o příklady ilustrující vznik krize:

1.1 Krize osobní

Osobní krize bývá nejčastěji zapříčiněna ztrátou blízkého člověka, zaměstnání či šikanou na pracovišti. Typickými průvodními jevy jsou např. onemocnění a narušený psychický stav v důsledku neúspěchu, depresí, únavy apod.

1.2 Krize sociální a společenská

V tomto smyslu krize ohrožuje sociální a společenské formy a je nejčastěji důsledkem politických změn. Jedná se např. o politické puče a revoluce, války, terorismus atd.

1.3 Krize v důsledku živelných pohrom a katastrof

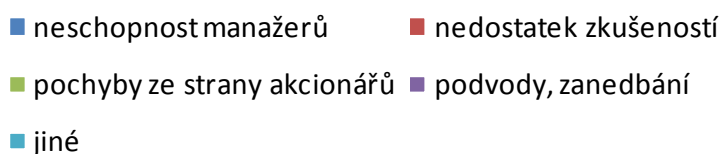
Jedná se o nečekané události vzniklé v důsledku škodlivého působení (většinou přírodních) sil. Dají se těžko predikovat a často mají devastující vliv na člověka a jeho prostředí. Jedná se např. o zemětřesení, záplavy, sesuvy půdy, únik nebezpečných látek do ovzduší apod.

1.4 Krize ekonomického charakteru

Tento typ se dále rozlišuje na mikro- a makroekonomickou krizi v závislosti na předmětu zkoumání. Mikroekonomická krize se zabývá krizí v rámci jednotlivých ekonomických subjektů, zatímco makroekonomická se věnuje krizi v celém společenství. Hlavními příčinami může být např. nerovnováha mezi výrobou a spotřebou, vysoká míra nezaměstnanosti apod.

Jak už bylo v úvodu zmíněno, hlavní pozornost této práce se bude soustředit kolem krize mikroekonomického charakteru (podniková krize). Nicméně je nutné zdůraznit vzájemnou propojenost jednotlivých typů krize, protože podnik není od svého okolí izolován, ale je ve vzájemné interakci prostřednictvím vnitřních a vnějších vazeb, které mohou být aktivní či pasivní. Aktivní vazby se přímo podílejí na plnění podnikových cílů, tj. uspokojování potřeb zákazníka. Krize v rámci aktivních vazeb je způsobena konfliktem ve vztahu podnik-zákazník nebo podnik-dodavatel. Pasivní vztahy představují např. legislativní změny, vznik nebo zánik konkurence apod. K převážné většině podnikových krizí dochází právě nepřiměřenou (žádnou) reakcí podniku na měnící se prostředí.

Graf č. 1: Nejčastější vnitřní příčiny krize



Zdroj: [10, s. 402], vlastní zpracování

Vzájemnou propojenost jednotlivých krizí lze ilustrovat příkladem, kdy osobní krize v životě zaměstnance může mít za následek zhoršenou kvalitu jeho práce (např. vyšší procento zmetkovitosti), což později může vést k častějším reklamacím ze strany odběratele. V případě opakovaných reklamací může dokonce dojít ke ztrátě klíčového zákazníka a dojít ke zhoršení ekonomické situace celého podniku. Na druhou stranu krize způsobená živelnou pohromou jde ruku v ruce s krizí ekonomickou, která má dopad na celou společnost.

2 FÁZE KRIZE

Jak už bylo zmíněno výše, každá krize je svým způsobem unikátní a těžko by se našly dvě krize, které by měly naprosto identický průběh. Krize může nastat zcela nečekaně, mít velice rychlý průběh a fatální důsledky. Tato charakteristika je typická především pro živelné pohromy a katastrofy, v podnicích se vyskytuje ojediněle (např. v důsledku prudkého poklesu akcií na burze). Na druhou stranu existují krize, které se projevují velice pozvolna a pomalu, přičemž manažeři o jejich existenci nemají ani ponětí (nebo je ignorují). Tento typ se nazývá **procesní krize** a podnik během ní prochází několika fázemi:

2.1 Potenciální fáze

Příčinou potenciální krize je narušení rovnováhy mezi podnikem a jeho okolím, eventuelně narušení rovnováhy uvnitř podniku. Vzhledem k tomu, že tato fáze se obtížně identifikuje, je nutné věnovat dostatečnou pozornost jakýmkoliv náznakům nerovnováhy. Manažeři musí neustále řešit různé problémy (často rutinní povahy), ale k řešení potenciálně nebezpečných problémů často přistupují s určitou rezervou. Pokud se ale jejich závažnost vystagňuje, nerovnováha se zvýší a podnik se dostává do další krizové fáze.

Při řešení běžných problémů si je nutno položit následující otázky:

- a) Je nerovnováha stejná, jako se vyskytla v minulosti, nebo v ní nastal posun?
- b) Je nerovnováha na vyšší úrovni, než se vyskytla v minulosti?
- c) Dostane se podnik z nerovnováhy, pokud přestanou působit přechodné faktory, nebo působením regulátorů?
- d) Je nerovnováha důsledkem cyklu?

2.2 Latentní fáze

Pokud se nerovnováha v podniku prohlubuje, dostává se krize do tzv. latentní (skryté) fáze, která může trvat i několik měsíců/let. Začínají se projevovat příznaky krize a nerovnováha se začíná rozšiřovat i do ostatních částí podniku. V této fázi se sice už objevují signály krize, ale vzhledem k tomu, že se často vyskytují izolovaně a dosud výrazněji neovlivňují hospodaření podniku, nevěnuje se jim patřičná pozornost. Mezi nejčastější signály patří:

- pokles výkonnosti podniku,
- zvýšený počet reklamací,
- problémy v komunikaci se zaměstnanci,
- pokles pracovní kázně,
- všeobecný chaos.

V této fázi je vhodné přijmout patřičná opatření, aby se zabránilo překlenutí krize do další fáze. Nejčastější problém spočívá ovšem v tom, že manažeři často negativní signály přehlížejí či zamlčují, eventuelně řešení situace odkládají, což vede k prohlubování nerovnováhy a posunu krize do akutní fáze.

2.3 Akutní fáze

Během akutní fáze dochází k pronikání nerovnováhy do finanční oblasti, kdy výdaje podniku přesahují příjmy. Tuto fázi lze snadno rozpoznat z podnikového účetnictví a prostřednictvím finančních ukazatelů. Podnik se dostává do problémů v následujících oblastech:

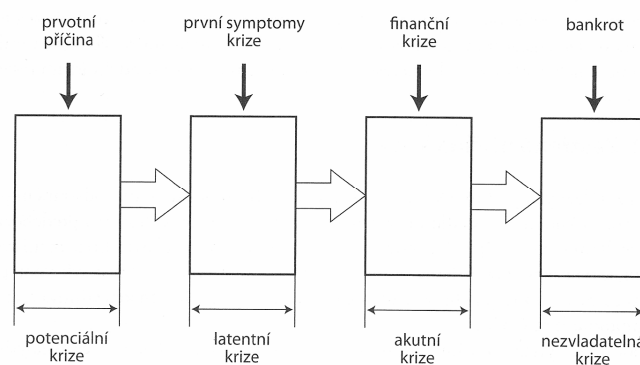
- splátky finančním institucím,
- platby dodavatelům,
- mzdy zaměstnanců,
- odvody pojišťovnám atd.

Dalším projevem akutní fáze je omezování výroby, zkracující se pracovní úvazky a vysoký stav zásob (např. hotové a rozpracované výrobky, vstupní materiál), ve kterých je vázán kapitál potřebný v jiných oblastech a podnik přestává být likvidní, čímž se přesouvá do poslední fáze – nezvladatelná krize.

2.4 Nezvadatelná krize

V této fázi firma již není schopna zvládnout danou situaci. Vzhledem k dosavadním finančním ztrátám je nejvhodnější činnost firmy co nejrychleji ukončit, aby se zachránila alespoň část majetku, která později slouží k částečné úhradě závazků.

Obr. č. 1: Fáze krizového procesu



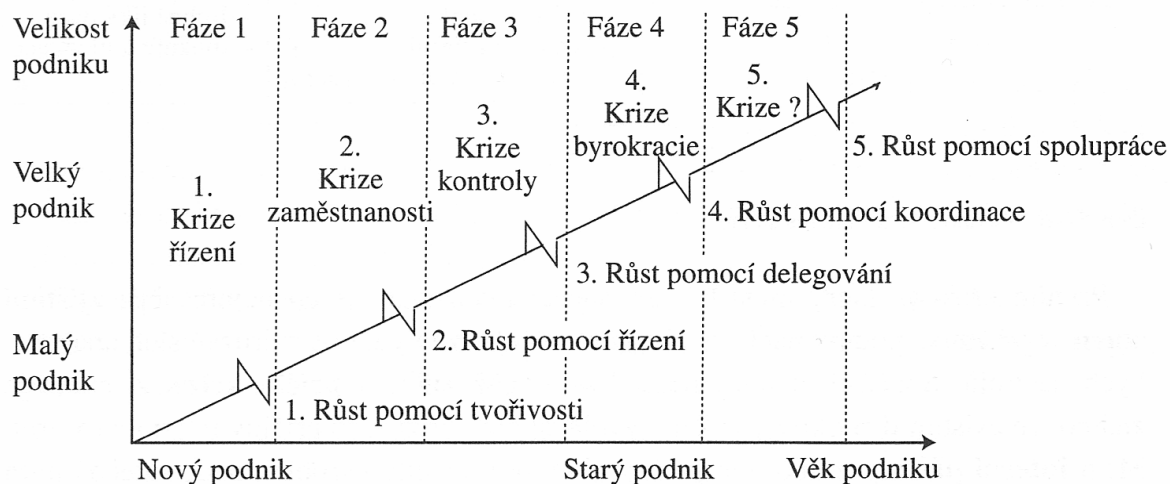
Zdroj: [13, s. 73]

Bělohlávek a kol. uvádějí lehce odlišnou klasifikaci jednotlivých fází. Ztotožňuje se s prvními třemi fázemi (potenciální, latentní a akutní), avšak fázi nezvadatelné krize nahrazuje **fází chronickou a výslednou**. V chronické fázi se rozhoduje o budoucnosti firmy. Krizové jevy přetrvávají nebo jsou méně/více patrné. Výsledná fáze je odrazem efektivity krizového řízení managementu, firma krizi překoná nebo dojde k jejímu zániku. [2, s. 228]

3 KRIZE RŮSTU

V 70. letech minulého století představil Larry Greiner model, který se nazývá *model fází růstu*.¹ Růst podniku je rozdělen do několika fází, přičemž každá fáze je zakončena krizí. Pokud podnik tuto krizi překoná, dostane se do další růstové fáze, na jejímž konci čeká podnik další, nová krize. Greiner definuje následujících 5 fází růstu:

Obr. č. 2: Fáze růstu podniku



Zdroj: [9, s. 105]

3.1 První fáze – fáze růstu tvořivosti

Kreativita je nezbytnou součástí úspěšného podnikání – je nutné přijít na trh s kreativním nápadem (výrobkem či službou), která by tzv. „vyplnila díru na trhu“. Prvotním impulsem podnikání je tedy nápad, vize. Na druhou stranu potřebě formálního plánování a kontrolního systému se nevěnuje přílišná pozornost. [4, s. 26] V této fázi dochází k růstu podniku především díky kreativitě podnikatelů-zakladatelů, navyšuje se počet zaměstnanců, roste obrát. Na konci této fáze nastává **krize vedení**, kdy zakladatelé nejsou schopni zvládat náročnější úkoly za stávajících podmínek. Typickými znaky této krize jsou např. organizační zmatky, chybí jasně specifikované cíle, nikdo nenesl konečnou odpovědnost, klesá motivace zaměstnanců apod. [2, s. 243] K překonání krize je nutné určit vhodného manažera, který do firmy vnese řád (především do organizační struktury, managementu a administrativy).

¹ Larry Greiner (*1933) je specialistou v oboru strategických management, růst organizace a poradenství. V současné době působí jako profesor na *University of New Carolina* a věnuje se publikační činnosti, za níž získal řadu ocenění, mj. za mimořádnou službu pro *Manažerskou akademii (The Academy of Management)*. [14]

3.2 Druhá fáze – fáze růstu řízením

Pověřený manažer sice do firmy rád vnesl prostřednictvím organizačních opatření, veškeré řízení zůstalo ale v rukách vrcholového managementu a zaměstnanci na nižších úrovních ztrácí entuziasmus, kreativita se potlačuje. Stinnou stránkou centralizace moci je přetížení vrcholového managementu, který se následně dostává do permanentního stresu a většinu operativních činností a problémů řeší „last minute“ a dochází ke **krizi autonomie**. K překonání krize je nutné, aby se vrcholový management vzdal části svých pravomocí a delegoval je na střední a nižší management. [2, s. 245]

3.3 Třetí fáze – fáze růstu delegováním

V této fázi růstu je část pravomocí přenesena na střední a nižší management, který se více aktivně zapojuje do fungování podniku a získává potřebnou motivaci. Tento růst je zpomalen **krizí kontroly**, kdy dochází k tomu, že vedoucí jednotlivých oddělení mají tendenci upřednostňovat cíle vlastního oddělení před cíli celého podniku a dochází k meziútvárovým konfliktům v důsledku nedostatečné komunikace a koordinace činností mezi jednotlivými sekcemi. Vzniklou situaci je možné řešit pomocí „nového propracovaného systému řízení, který slouží ke koordinaci a integraci různých činností existujících ve firmě“, např. zavedením kvalitního informačního systému. [2, s. 246]

3.4 Čtvrtá fáze – fáze růstu koordinací

Pokud jsou činnosti ve firmě plně koordinovány, podnik má předpoklad k dalšímu růstu. Propracované koordinační techniky jsou časově a administrativně náročné, proto se logicky zvyšuje počet pracovníků v administrativě. Komunikace je především jednosměrná a nižší management musí „dělat na ty nahoře“, což vytváří negativní podnikové klima. Podnik „jede v zaběhnutých kolejkách“ a přestává být flexibilní kvůli nespočtu vyhlášek, nařízení a zpráv, které omezují možnosti jednat operativně. Výše uvedené znaky jsou typické pro **krizi pružnosti (krize byrokracie)**, kterou je potřeba řešit pomocí spolupráce a individuální iniciativou.

3.5 Pátá fáze – fáze růstu kooperací

Růst firmy je založen na spolupráci a inovaci, přičemž zaměstnanci na všech úrovních jsou „povzbuzováni k objevování nových způsobů jak zlepšit koordinaci a výkony podniku.“ [2, s. 242] Během následné **krize neznámé budoucnosti** je firma připravena vypořádat se se změnami vnějšího prostředí a díky inovacím je schopna operativně reagovat na změny na trhu (např. měnící se požadavky zákazníků).

4 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Termín krizový management byl poprvé použit v souvislosti s tzv. karibskou krizí, kdy se situace mezi USA a tehdejší SSSR vyostřila natolik, že došlo k ohrožení světového míru. Hlavním cílem pracovního týmu J. F. Kennedyho, pracovně nazvaným „crisis management“, bylo omezit rizika vedoucí ke vzájemné konfrontaci. V dalších obdobích byl tento termín používán především v souvislosti s řešením různých krizových situací vojenského charakteru, ale postupně se začal používat i v civilní sféře, kde se pod tímto pojmem rozumí „označení přístupů a metod, použitelných zkušeností a doporučení k účelnému cílovému chování v případě mimořádných situací, které vážným způsobem ovlivňovaly podmínky fungování organizací“.[8, s. 237]

4.1 Základní přístupy ke krizovému managementu

V odborné literatuře můžeme nalézt dva základní přístupy ke krizovému řízení. První přístup definuje krizové řízení v užším slova smyslu, kdy se krizový management začne uplatňovat až v době, kdy už krize podniku skutečně nastala. Následně dochází k identifikaci krize, jejích příčin a návrhu řešení na základě obecného schéma (viz obr. č. 3). V širším slova smyslu lze krizový management definovat jako permanentní proces zahrnující preventivní opatření, která mají zabránit vzniku krize, vytvářet systémy pro včasné identifikování krizového vývoje a systémů pro zmírnění dopadu krize a jejího úspěšného překonání. [13, s. 16]

Obr. č. 3: Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu



Zdroj: [13, s. 27], vlastní zpracování

4.2 Krizové řízení – risk management

Krizové řízení (v širším slova smyslu) začíná vlastně už v době, kdy se podnik nachází ve fázi potenciální krize. Nejlepší zbraní proti krizi je prevence, proto je nejprve nutné provést důkladnou analýzu rizik.² Uplatňuje se zde jednoduché pravidlo – čím méně je neznámých ohnisek rizika, tím lépe lze zvládnout krizový stav a přechod do „běžného“ stavu. [4, s. 9]

Je nutné identifikovat všechna potenciální zdroje rizika, přičemž většina z nich pochází z níže uvedených oblastí:

a) vnitřní a vnější ekonomická rizika

Firma může tyto rizika ovlivnit jen ve velmi omezené míře, může je však předvídat a podniknout příslušná opatření. Jedná se např. o změny na devizových trzích, inflace, vyšší náklady výroby, nižší výnosnost atd.

b) výrobní, technická a technologická rizika

Tyto rizika se týkají především výrobků, které nesplňují určité technické parametry nebo jsou vyráběny zastaralými technologiemi, např. nově vyvinutý produkt na trhu neuspěl, nedostatky v řízení obsluhy výrobních strojů apod.

c) dodavatelská a odběratelská rizika

Patří sem rizika plynoucí z dodavatelsko-odběratelského řetězce, např. neschopnost dodavatele dodat výrobky včas a v odpovídající kvalitě, změna distribučních kanálů, stávka dopravců atd.

d) rizika plynoucí ze změny vlastníků

e) informační rizika

f) sociálně-pracovní rizika

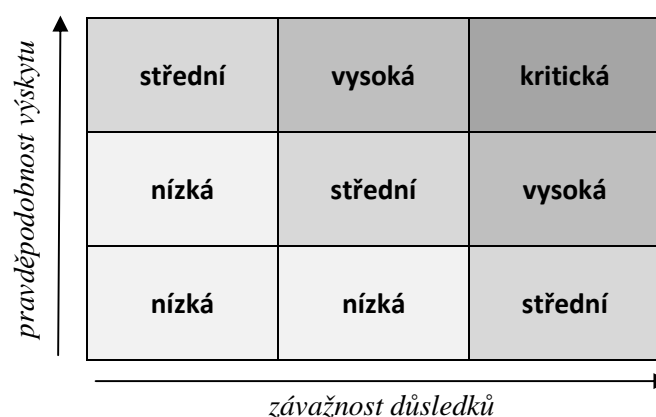
² Pojem riziko není v podnikovém řízení jednoznačně definován. Autoři Zuzák a Königová jej definují jako „souhrn rizikových faktorů (vnitřních a vnějších), které ovlivňují výskyt rizikové události (reálný projev rizika) či zvyšují intenzitu účinků dopadů rizikové události“. [7, s. 40]

Management firmy musí navíc zjistit, jestli se už v současnosti neprojevují některé ze signálů krize. Pokud by tomu tak bylo, firma se už nachází v latentní fázi krize a je nutno urychleně zavést odpovídající opatření. Mezi nejčastější signály latentní krize patří např.

- kolísání, popř. stagnace odbytu,
- rostoucí konkurenční tlak,
- nedostatek materiálu, surovin a energie potřebných ke splnění objednávek,
- stížnosti na kvalitu výrobků,
- odchody klíčových zaměstnanců,
- firemní problémy se nevyhodnocují a neanalyzují.

Na základě výše uvedených signálů je nutné predikovat, nakolik je **pravděpodobné**, že se jednotlivé signály zhorší, tj. firma se dostane do akutní fáze krize. Další nedílnou součástí analýzy rizik je odhadnout, jestli a kdy se podnik může dostat do akutní fáze. Podle řady odborníků na krizový management je hrozba krize všudypřítomná, proto by si management neměl klást otázku „Dostane se naše firma do akutní krize?“, ale spíše „Za jak dlouho se firma dostane do krize?“. Podle některých odhadů se velké americké firmy dostávají do této fáze každých 4-5 let. Posledním krokem je stanovení dopadu jednotlivých rizik na chod firmy, přičemž je nutné brát v potaz nejen dopad na náklady, zisk a výrobu, ale i na image firmy a její strategii. [2, s. 231] Výsledkem této podrobné analýzy je tzv. **matice rizik**. Při tvorbě matice se berou v potaz především zkušenosti z minulosti, eventuelně se využívá skupinová diskuze (brainstorming).

Obr. č. 4: Matice rizik



Zdroj: [13, s. 87]

Matice rizik představuje výchozí bod pro krizové scénáře, které mají preventivní charakter a nejčastěji bývají zaměřeny na zamezení eskalace krizových dopadů resp. na rázné opuštění některých aktivit. Jinými slovy, krizový scénář je písemný dokument, který popisuje krizové

situace, které by mohly ve firmě teoreticky nastat. Není ovšem efektivní vypracovávat krizový scénář pro všechny možné situace, např. nevyplatí se vytvářet krizový scénář pro situace, kdy by náklady na jeho vytvoření převýšily potenciální ztráty. Klíčovým úkolem je tedy vyhotovit seznam relevantních rizik a definovat jejich pravděpodobnost, závažnost a časové období. Cílem je „co nejrychleji odstranit nejzranitelnější místa a postupně zvyšovat schopnost absorpce krizové situace“. [13, s. 88] Na krizový scénář navazuje krizový plán, což je dokument, který obsahuje již konkrétní opatření, jak postupovat v případě řešení jednotlivých událostí definovaných v krizovém scénáři.³ Je nutné si uvědomit, že žádný podnik nemá dostatek finančních prostředků, aby najednou provedl opatření pro případ **všech** potenciálních krizových situací. Při tvorbě analýzy je tedy nutné stanovit pořadí, v jakém se budou opatření realizovat.

Výše uvedené postupy jsou předmětem především **risk managementu**. Hálek definuje vztah krizový management-risk management následovně: „Krizový management pracuje s negativním vývojem, který se již realizuje (realizoval). Risk management se snaží podchytit všechny možné varianty v době, kdy jsou zatím pouze teoretické. [5, s. 125]

Obr. č. 5: Zjednodušený proces tvorby krizového scénáře a krizového plánu



Zdroj: [13, s. 86]

³ Krizový plán by měl být v písemné podobě (dostupný v tištěné i elektronické formě). Je nutné zajistit, aby byl pravidelně kontrolován a aktualizován, minimálně každých 6 měsíců. [13, s. 89]

4.3 Krizové řízení v akutní fázi krize

Pokud není krize včas rozpoznána v latentní fázi, přechází do fáze akutní. Ta se projevuje nerovnováhou ve finanční oblasti (výdaje podniku přesahují jeho příjmy). Firma vyplácí svým zaměstnancům mzdu se zpožděním, zpožďují se splátky věřitelům a dodavatelům. Pokud se firma do této situace dostane, je to nejčastěji způsobeno nekompetencí vrcholového managementu či nedodržením jednotlivých kroků risk managementu (např. špatné vyhodnocování finanční analýzy podniku). Tento stav nemusí pro firmu nutně znamenat bankrot, ale je nutné provést opatření dostatečně rychle a efektivně.

Nejprve je nezbytné **identifikovat příčinu krize**, což představuje mimořádně náročný úkol, především kvůli vzájemné propojenosti podnikových vazeb. Nejúčinnějším postupem je finanční analýza (analýza finančních poměrových ukazatelů, ukazatelů likvidity, rentability, řízení aktiv a dluhu, ziskovosti, tržní hodnoty a jejich porovnání v čase). Finanční analýza slouží jako rychlý a efektivní nástroj, ovšem je nutné vzít v potaz také vlivy, které mohou výsledky zkreslit (např. úvěr na rozšíření výroby, cyklické výkyvy atd.), proto je vhodné také zohlednit mj. analýzu nákladů a jejich struktury, marketingové operace, strategii podniku, řízení podniku a jeho struktury, analýzu okolí podniku a mnoho dalších vlivů. Firma nemusí řešit všechny příčiny krize najednou, nebylo by to ani efektivní, protože známé Paretovo pravidlo říká, že „20 % příčin způsobuje 80 % výsledků“. Prakticky to znamená, že při řízení, rozhodování a plánování je nutné se soustředit především na oněch kritických 20 % vstupních faktorů, přičemž lze dosáhnout 80 % možného efektu. [7, s. 42] Jiná situace nastává, pokud je příčina krize vně podniku, např. legislativní změny, změny na devizových trzích, vstup nového konkurenta na trh, problém s dodavateli, ztráta klíčového zákazníka apod. V tom případě podnik primární příčinu krize odstranit nemůže, ale může podniknout kroky, které sníží její negativní dopad (např. orientace na nové trhy, výběr nového, spolehlivého dodavatele atd.). Management firmy musí zjistit „jak na tom podnik je, jak hluboká je krize, v čem je její příčina a jaké jsou možnosti a předpoklady zvládnutí krize“ [13, s. 115].

V další fázi je nutné zpracovat **aktuální** SWOT analýzu, která pomůže identifikovat silné (strengths) a slabé stránky firmy (weaknesses), příležitosti nového uplatnění (opportunities) a možná rizika (threats). Na jejím základě se management rozhodne o nové orientaci podniku, případně se rozhodne, jestli se vůbec podnik vyplatí zachraňovat.

ŘEŠENÍ AKUTNÍ KRIZE

a) likvidace

- vlastník podniku chce zamezit dalším finančním ztrátám,
- snaha zabránit vyhlášení konkurzu,
- vymazání firmy z obchodního rejstříku.

b) úpadek

- vlastník podniku je předlužen (má více věřitelů a souhrn jeho závazků převyšuje hodnotu jeho majetku)
- úpadek v insolvenčním řízení formou konkurzu, reorganizace, oddlužení a zvláštními způsoby definované insolvenčním zákonem.

c) konsolidace

- stav, kdy nerovnováha ještě neohrozila stabilitu podniku a je známa příčina nerovnováhy
- založena na nalezení a odstranění příčiny (např. zrušení výroby produktu, který dlouhodobě nemá odbyt)

d) fúze

- fúze (splynutí) dvou či více podniku přináší řadu výhod (např. řešení finanční situace, významnější podíl na trhu atd.) i nevýhod (např. ztráta suverenity či problémy s propojení interních procesů)

e) sanace

Sanace je „soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy“. [9, s. 105] Na sanaci se podílí vlastníci firmy, věřitelé, dodavatelé a odběratelé, management, zaměstnanci a mnoho dalších zainteresovaných skupin, přičemž všichni by měli udělat ze své strany maximum, a to i za cenu dočasných „ústupků“. Níže jsou uvedeny příklady těchto ústupků:

Vlastníci firmy (akcionáři) nedostanou své pravidelné dividendy, přičemž může dojít i ke snížení základního kapitálu akciové společnosti.

Věřitelé (banka) umožní odložení splátek, snížení výše splátek či snížení úrokové míry.

Dodavatelé a odběratelé usilují o zachování dobrých obchodních vztahů (např. dodavatelé prodlouží dobu splatnosti faktur)

Management se zřekne finančních odměn a zvýší svoji angažovanost.

Zaměstnanci se zaváží k vyšší iniciativě (např. práce nad rámec pracovní smlouvy bez nároku na honorář) či přistoupí na zkrácenou pracovní dobu.

Cílem sanace je co nejrychleji firmu „ozdravit“, přičemž největší důraz je kladen na rychlost a způsob provedení sanace. Jedním z nejúspěšnějších strategií je strategie „turnaround“ (zvrát).

Strategie „turnaround“ je založena na třech základních bodech:

1. rychlé získání hotových peněz

Vzhledem k tomu, že v akutní fázi trpí podnik nedostatkem finančních prostředků, je prioritou sehnat hotové peníze. Mezi nejběžnější způsoby patří snížení nákladů, změna termínu splátek úvěru, prodej hotových produktů (pod cenou), zvýšení základního kapitálu, prodej nadbytečných zásob apod.

2. zásadní změna strategie podniku

Pro úspěch sanace je stěžejní nalezení nového, konkurenceschopného výrobku, který bude podnik schopen vyprodukovat bez větších investic do výroby, přičemž tento výrobek musí být „schopen dalšího vývoje“. [13, s. 123] Je tedy nutné provést řadu změn v rámci podnikových procesů a provést následující kroky:

- formulace cílů, kterých chce podnik sanací dosáhnout,
- identifikace hlavních procesů a jejich analýza (z hlediska zdrojů, nákladů, času, objemu, uspokojení zákazníků atd.),
- projekt nových procesů vycházejících z cílů, potřeb zákazníka a disponibilních zdrojů se zaměřením na budoucnost,
- zajištění nutnosti změny v procesech jako např. rozdíl mezi současným a projektovým stavem (popř. zrušení těchto procesů nebo outsourcing),
- naplánování změny v časových termínech, odpovědnost nositelů realizace, stanovení priorit,
- zavedení změny a korektury cílů, plánu postupů,
- vyhodnocení a opětovný návrat k prvnímu kroku (permanentní proces změny).

3. postavení silné vůdčí osobnosti do čela krizového řízení

Jedním ze základních předpokladů překonání krize je volba krizového manažera. Detailnějšímu popisu krizového manažera a jeho týmu se bude věnovat následující kapitola.

5 KRIZOVÝ MANAŽER

Krizový manažer (KM) je klíčovou postavou v celém procesu krizového řízení, proto by firma neměla volbu kvalitního KM podceňovat a měla by zvolit odborníka s odpovídajícími vlastnostmi, zkušenostmi a popř. referencemi.

5.1 Vlastnosti krizového manažera

Jak poznat kvalitního krizového manažera? Nejdůležitější vlastností je schopnost rychle se rozhodnout, tj. určit, které problémy už skutečně „hoří“ a které ještě pár týdnů počkají. Firmy se můžou rozhodnout, jestli do funkce krizového manažera dosadí „stávajícího zaměstnance (interní krizový manažer, tzv. krizový šampion) nebo jestli si najmou externího odborníka“. [4, s. 91] Vlastník firmy se musí také rozhodnout, jestli podnikový management odpovědný za krizi, je schopen firmu z krize dostat. Na druhou stranu najmutí externího krizového manažera představuje vyšší finanční náklady, proto se firmy v praxi uchylují k tomuto řešení, až když jsou všechny ostatní možnosti k dosažení pozitivních změn vyčerpány.⁴

Jak už bylo zmíněno výše, krizový manažer má před sebou nelehký úkol - vyvést podnik z krize. Tento cíl je ovšem podmíněn mnoha faktory, přičemž jedním z nich je neochota ke změně v rámci již zaběhnutých procesů. Krizový manažer musí být především výraznou manažerskou osobností, která bude schopna přesvědčit management a zaměstnance, že změny v podnikových procesech jsou nezbytným předpokladem k ozdravení podniku. Jeho cennou devizou je otevřená komunikace, která mu umožňuje vysvětlit zaměstnancům danou situaci a její dopady, což ostatně tvrdí i Václav Novák, přední český krizový manažer, který stojí mj. za provozní restrukturalizací holdingu Vítkovice a. s. V rozhovoru pro Hospodářské noviny z ledna 2011 uvádí, že je nezbytné říkat zaměstnancům pravdu, ať je jakákoliv.⁵

Krizový manažer musí být dostatečně zkušený, aby se vyvaroval chyb, které by krizi ještě více zhoršily. Vzhledem k tomu, že podniky často takto zkušeného nemají, najmou si poradenskou firmu. Volba interního či externího krizového manažera s sebou nese řadu výhod

⁴ Například v německých firmách se uplatňuje pravidlo, že management odpovědný za vznik krize musí být neprodleně vyměněn a nahrazen novým.

⁵ „Měl jsem pro ně dvě špatné zprávy: že se budou snižovat platy a že polovinu z nich propustím.“ I přes drsný začátek získal důvěru odborářů a to tím, že trávil ve firmě hodiny navíc, až zaměstnanci pochopili, že bez plánových změn společnost padne. [17]

i nevýhod. Obrovskou předností interního manažera je dokonalá znalost firemního prostředí a jeho vnitřních vazeb. Na druhou stranu se zde také může objevit zvýšené riziko subjektivního hodnocení, kdy manažer nedokáže být nezaujatý a jedná na základě osobních zkušeností a dojmů. Jednou z nepříjemných povinností krizového manažera je tzv. optimalizovat počet zaměstnanců, což v praxi nejčastěji znamená propouštět. Manažer, který ve firmě pracuje řadu let, často nedokáže propustit nadbytečného zaměstnance, protože s ním má osobní vztah. Externí krizový manažer je kvalifikovaný profesionál, objektivní a nestranný. Nevýhoda ovšem spočívá v časové a finanční náročnosti. Manažerovi musí být dodány kvalitní podklady, které si musí důkladně prostudovat, a teprve na jejich základě se rozhodne, jak se bude postupovat dál. Je zde ovšem reálné riziko, že firmy poskytnuté informace zkreslují, proto by měl externí manažer přistupovat k datům obezřetně a vše si ověřovat. Navíc zkušený krizový manažer, který prošel desítkami podniků v krizi, během krátké doby intuitivně pozná, jak na tom podnik skutečně je a co je hlavní příčinou krize.

Hálek ve své publikaci *Krizový management – teorie a praxe* shrnuje požadavky na osobnost krizového manažera v níže uvedeném desateru. Vedoucí krizový manažer by měl být:

- proaktivní a přesvědčený o své věci,
- mít hluboké znalosti a ztotožnit se se svou rolí manažera,
- schopnost využít levé i pravé mozkové hemisféry,
- disponovat empatickými komunikativními a skupinovými přístupy,
- naplňovat etickou důvěru a charisma vůdčí osobnosti,
- mít vlastní etickou sílu a odolnost vůči emocím,
- mít dobrý fyzický a duševní stav, pozitivní myšlení,
- bystře vnímat a reagovat na podněty,
- používat vědeckých metod práce,
- mít a utužovat celkovou sílu a odolnost vlastní osobnosti. [5, s. 24]

Základní rozdíl mezi krizovým manažerem a „normálním“ manažerem spočívá především ve stylu vedení - krizový manažer uplatňuje autokratický styl řízení, tj. manažer sám rozhoduje o dalším postupu a přikazuje podřízeným, co a jak mají dělat. Při řešení podnikové krize se jedná o velice účinný styl vedení, ale z dlouhodobějšího hlediska ztrácí efektivitu (vede k nespokojenosti zaměstnanců). Ostatní rozdíly mezi standardním a krizovým stylem řízení jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 1: Srovnání standardního a krizového řízení

	STANDARDNÍ ŘÍZENÍ	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ
postup	<ul style="list-style-type: none"> • stanovení strategie • stanovení cílů • určení tzv. nositelů úkolů • vytvoření organizačního rámce 	<ul style="list-style-type: none"> • zjištění hlavních příčin krize • zpracování krizového plánu • zajištění koordinace • vyhlášení výjimečného stavu • vtažení všech schopných lidí na všech úrovních bez rozdílu • definování hlavního nositele řešení
komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • předávání informace přes jednotlivé stupně řízení 	<ul style="list-style-type: none"> • přímá komunikace klíčových řešitelů krize s ostatními dle potřeby
odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • založena na organizačním uspořádání a funkčním zařazení 	<ul style="list-style-type: none"> • vyplývá ze vztahu úkol-hlavní nositel • hlavní nositelé jsou zbaveni standardního řízení, krizové oblasti jsou řešeny odděleně
odměny, sankce	<ul style="list-style-type: none"> • vyplývá z metodiky odměňování a hodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> • přímo vázané na jednotlivé úkoly
kontrola	<ul style="list-style-type: none"> • prováděna pravidelně přes jednotlivé úrovně řízení 	<ul style="list-style-type: none"> • je stanoveno, jak vypadá proces překonání krize a časový horizont řešení • nositel pravidelně provádí vyhodnocení a vývoj situace
přístup manažerů	<ul style="list-style-type: none"> • každý manažer je zodpovědný za svou oblast, řídí především své přímé podřízené 	<ul style="list-style-type: none"> • manažer je aktivní ke všem lidem, kteří se podílejí na řešení krizové situace

Zdroj: [4, s. 157], vlastní zpracování

5.2 Odolnost manažera vůči stresu

Stres je reakce organismu na nadměrné nároky prostředí (tzv. stresory), přičemž odolnost vůči stresu i způsob reakce na stres je silně individuální. Stres vede ke snížené efektivnosti a chybovosti práce, při dlouhodobém působení může vést až k vyčerpání organismu. Na druhou stranu může mít mírná úroveň stresu i stimulační účinky. [2, s. 68]

Během procesu krizového řízení jsou pracovníci vystaveni extrémní dávce stresu. Je ovšem zajímavé, že jednotliví pracovníci reagují na stres zcela odlišně, což se také projevuje v jejich schopnosti racionálně se rozhodovat. Někteří jedinci mají nízkou odolnost vůči stresu a dochází u nich k selhání poměrně brzy. Typickými projevy jsou apatie, deprese, ale i hyperaktivita a zmatečné chování. Na druhou stranu existují i jedinci, kteří za normální situace působí poněkud „apaticky a nevýrazně“, ovšem stres má pro ně stimulační účinky a během krize jsou schopni zvýšit svoji aktivitu. Tito lidé jsou v procesu krizového řízení mimořádně užiteční, protože dokážou motivovat ostatní spolupracovníky a zvýšit pracovní morálku. Další specifickou skupinou tvoří tzv. agresori, u nichž stres vede ke zvýšené agresivitě a potřebě hledat viníka vzniklé krize (např. unáhlené personální změny).

Manažeři si jsou vědomi, že stres je součástí jejich povolání. Cennou devizou dobrých manažerů je vysoká úroveň osobní kontroly, která má za následek, že stres pro ně obnáší podstatně menší negativní vliv v porovnání s ostatními pracovníky. Cílem každého vedoucího pracovníka je tedy zvyšovat svoji odolnost vůči stresu, čehož se může dosáhnout, pokud budete dodržovat následující doporučení:

- dodržovat správnou životosprávu (fyzická kondice, relaxace, zdravá strava),
- zvyšovat si duševní kondici (např. meditací),
- udržovat si pozitivní přístup,
- odbourat sklon k perfekcionismu,
- být připraven na nečekané (např. krizové scénáře a plány),
- pečlivě si práci naplánovat a zorganizovat,
- méně důležité úkoly delegovat.⁶ [18]

⁶ Krizový manažer zřídka přistupuje k delegování úkolů.

5.3 Krizový tým

Složení krizového týmu (KT) může být předem naplánováno při tvoření krizového scénáře a plánu nebo může vzniknout ad-hoc, až když se projeví příznaky akutní krize. V prvním případě je složení týmu závislé na dané situaci a personálních možnostech. V ideálním případě by měl mít 5-7 členů, přičemž by zde měli být zástupci z klíčových oddělení podniku, např. finanční ředitel, vedoucí výroby, marketingový ředitel [4, s. 89]. Krizový plán jasně stanovuje, za jakých podmínek se tým svolává a jaké jsou „role, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých členů“ [13, s. 127].

V případě, že krizový tým není určen krizovým scénářem, je nutné ho vytvořit operativně. Takto vzniklý KT je vytvořen z vůle krizového manažera, který potřebuje ke svému působení v podniku užší tým spolupracovníků. Při výběru vhodného spolupracovníka zvažuje především jeho odbornost, loajalitu, pracovitost, schopnost efektivně komunikovat a spolupracovat s ostatními členy KT a v neposlední řadě také jeho odolnost vůči stresu. Pokud si podnik najme externího krizového manažera, dá se očekávat, že si s sebou přivede vlastní spolupracovníky, s kterými už v minulosti pracoval v jiných firmách a kteří se osvědčili.

5.4 Krizová komunikace

Krizová komunikace představuje jeden z klíčových nástrojů krizového řízení. Plán krizové komunikace by měl být součástí krizového scénáře a krizového plánu, v kterých se jasně určí, jakým způsobem bude vnitřní a vnější krizová komunikace probíhat. Pokud se podnik dostane do akutní fáze krize, je nutné, aby o ní věděly všechny zainteresované strany – vlastníci podniku, management i zaměstnanci.

5.4.1 Vnitřní krizová komunikace

V době procesní fáze si zaměstnanci pomalu začínají všimnout, že „něco není v pořádku“ a dochází k šíření fám o krachu firmy či novém investorovi. Klíčovým úkolem krizového manažera je zamezit šíření těchto fám a jasně a přesvědčivě vysvětlit chystané změny, přičemž by měl apelovat na aktivní účast zaměstnanců na těchto změnách. Manažeři by neměli zapomínat, že komunikace by neměla být v tomto případě jednostranná – měli by být připraveni na otázky a diskuzi se zaměstnanci. [12, s. 148] V této fázi je také podstatné získat na „svoji stranu“ klíčové pracovníky, neformální vůdce a důležité odborníky, kteří přitáhnou ostatní. [13, s. 103]

Základní prvky vnitřní krizové komunikace jsou:

- **rychlost** – rychlost informační výměny zásadním způsobem podmiňuje akceschopnost v rozhodování i možnost reagovat na aktuální vývoj krize,
- **pravdivost** – pravdivost předaných informací přímo podmiňuje správnost přijímaných rozhodnutí a dopad následků těchto rozhodnutí,
- **intenzita (hustota)** – intenzita informační výměny podporuje schopnost izolovat krizi díky uvědomění si všech vazeb a souvislostí, kterými je krize doprovázena. [11, s. 78]

5.4.2 Vnější krizová komunikace

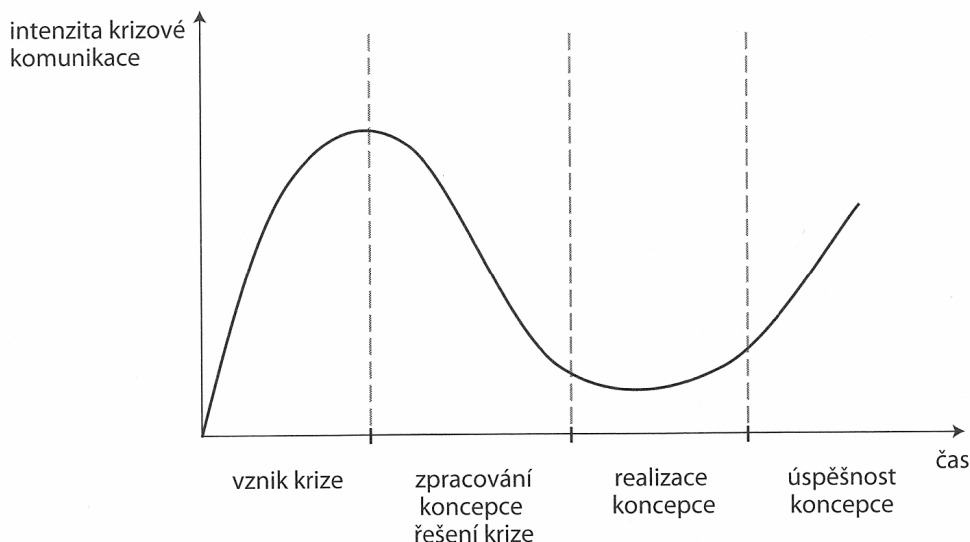
Projevy krize se málokdy utají a většinou je jen otázkou času, kdy se informace (fámy) o stavu podniku dostanou ven, včasná reakce managementu je totiž důležitým předpokladem pro úspěšné zvládnutí krize. V akutní fázi krize je nejprve nutné neprodleně informovat všechny zainteresované strany - investory, banky, dodavatele, zákazníky apod. Primárním cílem je udržet si jejich přízeň – věrnost zákazníků, podpora ze strany úvěrující banky, možnost odložení splatnosti faktur ze strany dodavatelů a jiných obchodních partnerů. Podnik musí postupovat tak, aby se navenek jevil, že situaci lze řešit a v určitém časovém horizontu lze toto řešení uvést do praxe. Pokud je ovšem situace natolik závažná (situace nemá řešení), že by šlo spíše o klamání veřejnosti, měl by to management přiznat a věnovat se prezentaci sociálních otázek, např. propouštění, odstupné, hledání nového zaměstnání. [13, s. 104]

Mezi **základní prvky vnější krizové komunikace** patří:

- **aktivita** – vlastní aktivita podporuje dojem akceschopnosti, kontroly nad vývojem situace a serióznosti;
- **pravdivost** – pravdivost je bezpodmínečným rysem prezentovaných informací
- **pozitivita** – pozitivita je vyjádřením snahy prezentovat informace jednak způsobem, který podpoří pozitivní vyznění zprávy, jednak prezentovat informace doplňkové, ilustrační, související, které jsou pozitivní už svou podstatou
- **pestrost** – pestrost krizové komunikace se týká skladby příjemců sdělení a způsobu komunikace se zájmovými skupinami [11, s. 82]

Komunikace s vnějším prostředím probíhá během celého procesu krizového řízení, ovšem její intenzita postupně klesá a ve valném případě se omezuje na stručné informace o procesu změny.⁷ Jakmile se podnik oficiálně dostane z krize, je nutné komunikaci opět zintenzivnit. Průběh komunikace během krizového řízení znázorňuje níže uvedený obrázek.

Obr. č. 6: Průběh krizové komunikace



Zdroj: [13, s. 104]

V předchozích kapitolách byl krizový management popsán po teoretické stránce na základě odborné literatury. Následující část bakalářské práce se bude zabývat krizovým řízením v rámci konkrétního podniku, přičemž hlavní důraz je kladen na proces KŘ a osobnost krizového manažera.

⁷ V zájmu zachování konkurenceschopnosti by podnik měl zveřejňovat jen ty informace, které jsou nezbytně nutné. [13, s. 104]

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

SP a. s. je strojírenskou společností s mnohaletou tradicí, jehož vznik se datuje do roku 1887.⁸ V roce 1994 byl původně státní podnik transformován na akciovou společnost. Jediným zakladatelem byl Fond národního majetku České republiky, přičemž hodnota základního kapitálu byla 219 mil. Kč. V následujícím roce byla firma prodána společnosti SPGroup a. s., přičemž nový majitel se rozhodl orientovat především na exportní výrobu a zároveň zachovat dosavadní strukturu výrobního portfolia. V roce 1998 byl v podniku zaveden systém řízení jakosti ISO 9002 a firma byla certifikována nezávislou certifikační společností RWTÜV GmbH. Z celkového objemu výroby bylo cca 60 % exportováno do zahraničí (Německo, Itálie, Rakousko aj.) a zbylých 40 % odběratelů představovalo tuzemské firmy (strojírenské firmy, velkoobchody se spojovacím materiálem a tzv. garážisté). Finální produkty většinou směřovaly do automobilového průmyslu, stavebnictví, zemědělství a chemického průmyslu.

Od roku 2008 začal podnik vykazovat účetní i provozní ztrátu, před kterou vrcholový management dlouhodobě zavíral oči. Situace se počátkem roku 2010 stala neudržitelnou a v říjnu 2010 byla do firmy přizvána poradenská společnost Mercl & spol. Consulting, jejíž cíl byl provést restrukturalizaci. Tento proces byl úspěšně dokončen v dubnu 2011 a podnik se dostal opět ziskový, získal řadu nových perspektivních zákazníků, zlepšily se vnitropodnikové procesy a celkově byl podnik připraven k dalšímu rozvoji. Je nutné zmínit, že pro majitele (SPGroup a. s.) představovala SP jen vedlejší činnost, jeho hlavní činností byly reality a pojišťovnictví. Majitel se později rozhodl neriskovat investici svého kapitálu do podniku v transformujícím se, tedy nejistém, strojírenském odvětví a rozhodl se pro cestu útlumu s cílem potencionálních výnosů z prodeje jednotlivých částí podniku.

⁸ Vzhledem k tomu, že si krizový manažer nepřál uvádět název společnosti ani své jméno, označila jsem společnost fiktivním názvem SP (strojírenská společnost) a jméno krizového manažera Novák.

6.1 Činnost podniku

SP patří mezi nejvýznamnější výrobce spojovacího v rámci ústeckého kraje. Veškerá produkce je centralizovaná v jednom výrobním závodě, v jehož prostorách sídlí i administrativní část, což představuje znatelnou organizační a logistickou výhodu. Portfolio výroby společnosti obsahuje normované (předepsané platnou normou) a výkresové výrobky (vyráběné na základě požadavku zákazníka). Mezi normované výrobky patří mj. hřebíky, metrické šrouby, šrouby do plechu, závitořezné šrouby, samovrtné šrouby TEKX, závlačky, nýty, tažené dráty. Výkresové výrobky jsou zhotoveny na základě výkresové dokumentace zákazníka. Tento druh výroby představoval zhruba 30 % všech zakázek SP a v porovnání s normovanou výrobou mnohonásobně rentabilnější.

Obr. č. 7: Vzorek spojovacího materiálu vyrobeného na zakázku

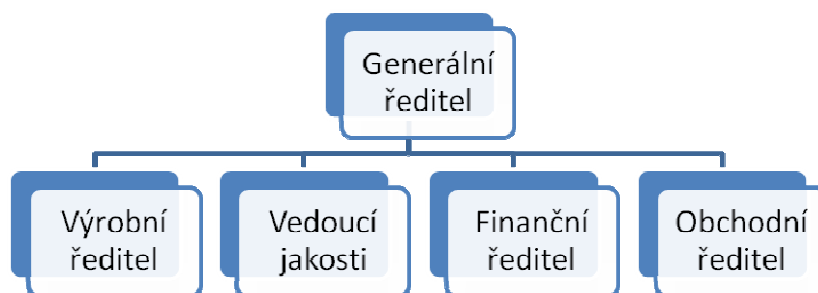


Zdroj: [19]

6.2 Organizační struktura podniku

Na konci roku 2009 zaměstnávala firma 402 zaměstnanců, z toho 107 pracovníků THP (technicko-hospodářští pracovníci; management, administrativa, konstruktéři apod.) a 295 zaměstnanců na dělnických profesích (obsluha výrobních linek, svářeči, elektrikáři apod.). V následujících letech se počet zaměstnanců postupně snižoval z důvodu optimalizace nákladů.

Obr. č. 8: Organizační struktura SP a. s.



Zdroj: [19], vlastní zpracování

6.3 Identifikace krize

- Klíčovým ukazatelem krizové situace je **účetní i provozní ztráta**, která trvá již několik měsíců. Firma má navíc problémy s termínovým plněním sjednaných zakázek, což se projevuje malou spokojeností zákazníků a omezením možností na vyspělých trzích.
- V podniku chybí jasná **základní generická strategie** a velice široká skladba nomenklatur, nedává možnost „zaostřit“ obchodní a marketingové aktivity na výrobky profitabilní a vysokou přidanou hodnotou.
- Do nedávné doby neměla na vstupu „**filtr**“, který by ji oddělil od maloobjemových zákazníků, a proto byla zahlcena drobnými zakázkami, které ztěžovaly koordinaci plánovacích a výrobních procesů.
- V podniku chybí **základní marketingové informace** o velikosti jednotlivých tržních segmentů, podílu přímých konkurentů a meziroční trendy neumožňují zpracovat BCG matici.
- Záporný hospodářský výsledek znemožňuje firmě získat bankovní úvěr na investice do **moderních technologií**.
- Negativní ekonomické výsledky omezily možnosti zabezpečit **opravy, preventivní údržbu a obnovu strojového parku**.

Výše uvedené ukazatele se do určité míry objevovaly už řadu let, ale management jim nevěnoval patřičnou pozornost a většina problémů se řešila operativně.

6.4 Příčiny krize

Krize v SP je spíše komplexního charakteru, protože nese řadu znaků typických pro tzv. **krizi pružnosti (byrokracie)** – nerespektování vývoje trhu, vysoký počet administrativních pracovníků (27 % THP), formální jednosměrná komunikace, nedostatek inovací, důraz je kladen na postupy než výsledky a mnoho dalších, na druhou stranu se zde projevují i rysy tzv. **krize autonomie**, které by se spíše daly předpokládat u podstatně „mladších“ firem – přetížení vrcholového managementu v důsledku nedostatečné delegace pravomocí, centralizovaná organizační struktura a nízké využití potenciálu zaměstnanců. Nicméně nejzávažnějšími příčinami krize byly tyto 3 oblasti – výroba, cash flow a dlouhodobé podinvestování, kterým se budu detailněji věnovat v následujících odstavcích.

6.4.1 Výroba produktů s nízkou přidanou hodnotou

Prvotní příčinou krize byl chybná koncepce firmy, která byla spíše produktově orientovaná a zaměřovala se především na „tradiční zákazníky“ (velkosklady a drobné odběratele), kteří si objednávali běžné normované výrobky (např. hřebíky, dráty). Firma měla navíc problém oslovit nové zákazníky – nereflektovala měnící se požadavky trhu. Například finální cena produktu (6ti hranný šroub) byla 25 000 Kč/t. Náklady na výrobu 1 tunu tohoto typu šroubu byly 18 000 Kč. Rozdíl mezi náklady a finální cenou je pouze 7 000 Kč/t (přidaná hodnota a marže), z čehož vyplývá, že firma musela prodávat velké objemy, aby byla výroba vůbec rentabilní. Oproti tomu finální cena stejného typu šroubu vyrobeného v Asii (Čína) se pohybovala kolem 22 000 Kč/t, čemuž SP mohl těžko konkurovat.

6.4.2 Dlouhodobé podinvestování

Za minulého režimu byly investice řízeny na základě rozhodnutí Generálního ředitelství hutní druhovýroby, který rozhodoval, kam, kdy a v jaké výši budou investice směřovat. Například v 90. letech působila na území Československa zhruba desítka podobně zaměřených podniků, ovšem každý z nich se specializoval na jiný produkt. Byla zde snaha postupně investovat do všech těchto strojírenských podniků (v podstatě se „přeléval“ zisk z profitujících výroby do těch méně profitujících). Investice do SP měla přijít na řadu v letech 1991-1992, ale vzhledem k změně režimu a následné privatizaci k investičnímu projektu do speciálního zařízení (chemicko-technologického zpracování) nedošlo. V následujících letech měl podnik problém se ziskovostí, tudíž na investice do výroby nebyly dostatečné finanční prostředky, což samozřejmě mělo velice negativní vliv na celkovou úroveň výroby („strnulost“ výroby, výkyvy v kvalitě finálních produktů apod.).

6.4.3 Problémy s cash flow

Cash flow představoval pro firmu dlouhodobý problém. Obecně se dá říct, že podnik nebyl schopen dlouhodobě generovat dostatečnou finanční hotovost, a tudíž dostát svým závazkům. V roce 2009, kdy v ČR došlo k prudkému poklesu průmyslové výroby v důsledku světové hospodářské krize (cca o 22,3 %), se řada strojírenských podniků dostala do platební neschopnosti. [16] Jejich obchodní zástupci ovšem objednávali od dodavatelů zboží, i když předem věděli, že ho fakturu nebudou moct (v termínu) uhradit, což se odrazilo na kvalitě odběratelsko-dodavatelských vztahů. Vztah s hlavní dodavatelem (Třinecké železářny a. s.) nebyl založen na vzájemné důvěře, proto bylo téměř nemožné se dohodnout na prodloužení splatnosti faktur a získat tím potřebné finanční prostředky. Finanční situace byla dále vyhrocena špatnou platební morálkou odběratelů SP.

7 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Krizové řízení je společný projekt mezi firmou SP a. s. a poradenskou firmou Mercl & spol. Consulting. SP měla v minulosti s touto poradenskou firmou dobré zkušenosti (tehdy se jednalo o školení managementu), proto si ji zvolila i pro restrukturalizaci. Restrukturalizace SP byla termínovaný projektem, který probíhal od října 2010 do dubna 2011.

7.1 Cíle krizového řízení

Cílem krizového řízení bylo vytvořit takové finanční zdroje, které by umožnily řešení výše uvedených problémů a povedou k **dosazení kladného hospodářského výsledku**. Navíc bylo nezbytné vytvořit podmínky pro **udržení konkurenční výhody** ve vybraných nomenklaturách a na vybraných teritoriích. K zavedení a sledování této strategie použilo vedení **BSC** (Balanced Scorecard), která umožňuje měřit výkonnost podniku v následujících čtyřech oblastech:

- finance (kterých finančních cílů musí podnik dosáhnout),
- zákazníci/trh (jaké užítky od podniku očekávají stávající a noví zákazníci),
- vnitřní procesy (které procesy musí podnik zlepšit, aby dosáhl cílů ve finanční oblasti a u zákazníků),
- učení se/rozvoj (jak se může zvýšit schopnost podniku učení se a zlepšení v oblasti zavádění inovací). [13, s. 160]

Metoda BSC představuje velice sofistikovaný způsob jak měřit výkonnost podniku. Jedná se o komplexní přístup, který je založen vždy na konkrétní podnikové strategii. Vzhledem k tomu, že se jedná o složitou problematiku, výsledek krizového řízení v SP je měřen na základě standardních finančních ukazatelů, které explicitněji ilustrují „ozdravení podniku“, nicméně výstup z BSC je uveden v příloze č. 1.

7.2 Proces krizového řízení

Krizové řízení (KŘ) se během 6 měsíců svého působení dotklo všech oblastí podniku přes výrobu až po lidské zdroje. Na začátku procesu KŘ byly ustanoveny tři dílčí krizové týmy, přičemž každý krizový tým (KT) reprezentoval určitou kritickou oblast – výrobu, zásobování a údržbu. V každém z těchto týmů byli zastoupení odborníci z řad nejvyššího a středního managementu:

Tým „Výroba“: ředitel výroby, technolog, technik a vedoucí provozu

Tým „Zásobování“: obchodní ředitel, vedoucí prodeje a vedoucí nákupu

Tým „Údržba“: vedoucí nářadovny a technolog výroby

V každém KT navíc působil jeden konzultant z poradenské společnosti Mercl & spol. Consulting. Pravidelně každý týden se konaly schůze ústředního krizového týmu, kde se řešily návrhy dílčích KT a jejich možná realizace. V této skupině byl zastoupen vrcholový management SP a krizový manažer.

Komunikace během KŘ víceméně odpovídala standardním postupům. Vedení společnosti dostalo pokyn od majitele firmy, že do SP přijdou externí konzultanti s cílem restrukturalizovat společnost. Tato informace byla dále předána na nižší úrovni – přes střední management až po dělníky. Celý tento informační tok proběhl relativně rychle s ohledem na velikost firmy, trval necelý týden. Krizový manažer záhy svolal poradu pro všechny zaměstnance, během níž sdělil nepříjemná fakta o stavu společnosti, avšak přesvědčivě představil reálné řešení, které se bude firma v následujících měsících implementovat. Zaměstnanci byli po celou dobu KŘ pravidelně informováni o dílčích výsledcích krizových týmů informačních tabulí, na kterých byl přehlednou a jednoduchou formou znázorněn aktuální vývoj plnění měsíčního plánu odvedené výroby a vývoj zmetkovitosti. Na chodbách šaten bylo umístěno celkem 5 nástěnek, na nichž byl velmi pochopitelnou formou na denní bázi prezentován aktuální stav plnění plánu výroby. Plocha nástěnky byla rozdělena na 3 segmenty:

- vývoj plnění plánu na denní bázi a extrapolace stavu splnění plánu na konci roku,
- grafické znázornění plnění plánu,
- přehled zmetkovitosti včetně jmenovitě uvedených pracovníků, kteří se na produkci neshodné výroby podíleli, dále hmotnostní a korunové vyjádření neshodné produkce.

7.2.1 Výroba

Primárním úkolem bylo reorganizovat dosavadní výrobní portfolio. Došlo k zásadnímu utlumení výroby s vysokou materiálovou náročností a nízkou přidanou hodnotou (např. hřebíky a nýty standardních rozměrů a vlastností), která nemohla konkurovat levným dovozům (především z Číny a zemí bývalého Sovětského svazu) a firma se orientovala na výrobu s vyšší přidanou hodnotou. Výsledné portfolio se úzce specializovalo na následující 4 typy výrobků:

a) Chmelnicové dráty, antikorozi dráty a dráty pro ČZ Strakonice

Firma SP působí v chmelařském regionu, proto je výroba chmelnicového drátu vhodným výrobkem pro vykrytí volných kapacit v tažárně, které by jinak po optimalizaci zůstaly nevyužity. Antikorový drát se exportuje do Německa a díky zápornému cash-to-cash (platím za vstupní materiál až po obdržení peněz za vyrobené a prodané výrobky) je ekonomicky výhodný. Pro poslední typ minoritního objemu drátu se vedení rozhodlo z prestižních důvodů, protože směřuje do firmy ČZ Strakonice, která je významným dodavatelem pro automobilový průmysl a zároveň představuje velmi dobré prodejní ceny.

b) DESCO šrouby

DESCO šrouby jsou speciální šrouby do dřevotřísky s širokým využitím v nábytkářském průmyslu. V průběhu procesu krizového řízení došlo k výraznému navýšení objemu produkce - až na trojnásobek objemu roku 2010. Toto navýšení bylo umožněno reorganizací výrobních procesů a kapacit s využitím možnosti cementace.

c) Výrobky pro prvomontáže tzv. OEM⁹

Tyto výrobky zůstaly v portfoliu zachovány z důvodu dosahovaných cen a perspektivy růstu při přesouvání výroby zahraničních investorů do České republiky.

d) Šestihranné šrouby

Vzhledem k nízké konkurenci je výroba šestihranné šroubů vysoce rentabilní, funguje jako tzv. dojná kráva. Navíc při přechodu na vyšší třídy pevnosti než 8.8 lze dosáhnout i lepších prodejních cen.

Tab. č. 2: Struktura tržeb nového portfolia

typ výrobku	tuny	Kč/t	tržby (v tis.)
chmelnicové a AK dráty	3 840	29 969	115 080
DESCO	1 150	63 206	72 687
OEM	980	43 983	43 103
šestihranné šrouby	5 650	24 472	155 217
celkem	11 620	33 226	386 087

Zdroj: [19], vlastní zpracování

⁹ OEM (Original Equipment Manufacturer) je termín označující výrobky, které jsou určeny pro výrobce zařízení (nejčastěji IT a automobilový průmysl), nikoliv pro koncového zákazníka.

Během procesu KŘ proběhly dvě schůzky týmu „Výroba“, který měl hlavní úkol vypracovat návrh směrnice o plánování výroby do podoby, aby mohla být předána ke schválení výrobnímu řediteli. Pracovníci výrobní logistiky ve spolupráci s obchodním úsekem vypracovali na základě připomínek dispečera tažírny návrh podmínek pro zlepšení spolupráce obou útvarů, které budou zapracovány do směrnice plánování. Na návrh vedoucího výrobní logistiky byla zavedena změna v systému označování distribučního drátu, s cílem vyloučit chybné značení obsluhami drátotahů.

V minulosti nebyly stanovovány optimální výrobní dávky výpočtem, ale pouze na základě stanoveného minimálního množství a požadavku zákazníka a tak byla velikost výrobních dávek značně proměnlivá. Bylo nutné zaměřit se na stanovení optimálních dávek u hlavních zástupců sortimentu, který je vyráběn na strojních skupinách. Ve spolupráci s výrobním úsekem byla určena skupina 5 hlavních výrobních zástupců podle objemu prodeje, u kterých byl proveden rozbor, nakolik výrobní dávky korespondují s ekonomickým optimumem. Tento proces obnášel náklady na přetypování strojů stanoveny z tabulek přetypovacích časů, sestavených podle informací od pracovníků výroby zčásti měřeními a odhadem mistrů, vynásobenými mzdovými náklady seřizovačů a lisařů. Postup výpočtu optimální dávky výroby je uveden v příloze č. 1 (Andlerův vzorec).

7.2.2 Zásobování

Pracovníci nákupu vypracovali seznamy nadnormativních zásob, které byly předány příslušným vedoucím údržby a nářaďovny, kteří mají za úkol označit položky potřebné pro zabezpečení jejich činnosti. Po návratu seznamů zpět do zásobování budou neoznačené položky vyčleněny a nabídnuty k odprodeji. S cílem převést veškeré pořizování skladových záznamů a účetnictví na oddělení nákupu probíhá setřídění položek a skladových karet v IS tak, aby jedna karta obsahovala vždy pouze jednu položku. Vedoucí nákupu dále požádal oddělení informatiky o právo měnit název skladových položek. Po realizaci těchto podmínek byly objednávky tištěny přímo z IS a bylo umožněno i automatické spojování příjemek s objednávkami, což podstatně zjednodušilo s tímto spojené činnosti. Dále byl vytvořen seznam kritických náhradních dílů jednotlivých strojů s cílem zamezit jejich prostoje.

7.2.3 Marketing a obchod

Marketingový plán

Činnost marketingového oddělení byla, stejně jako v mnoha jiných privatizovaných podnicích se socialistickým pozadím, minimální. Za minulého režimu byla převaha poptávky

nad nabídkou, což stavělo dodavatele do daleko výhodnější situace než je tomu dnes – dodavatelé si mohli diktovat smluvní podmínky a odběratelé je byli nuceni akceptovat, protože neměli možnost vybrat jiného dodavatele. Tuto mentalitu si obchodní úsek udržel i po privatizaci, což se negativně odrazilo ve výkonnosti obchodního oddělení. Většina odběratelsko-dodavatelských vztahů byla založena na osobních vztazích a firma nebyla schopná oslovit nové zákazníky.

Vzhledem k reorganizaci výrobního portfolia bylo nutné připravit detailní marketingové plány. V následujících dvou letech byly vytvořeny 3 nové pozice pro produktového manažera, který byl odpovědný za sledování požadavků zákazníků v dané oblasti a dostatečnou profitabilitu samotného produktu. Především pro výrobky ze skupiny prvomontáže (OEM) bylo nutné zvýšit úroveň poradenství a servisu.

Konkurence

a) Chmelnicové dráty, antikorozi dráty a dráty pro ČZ Strakonice

Tuzemská konkurence v oblasti výroby chmelnicových drátů se v průběhu roku zmenšila v důsledku nestability dodávek z ŽD Bohumín, přičemž valná část zákazníků přešla právě do SP, což upevnilo jeho pozici na domácím trhu. Výhodná geografická poloha umožnila též další rozvoj dodávek těchto drátů do Německa. V oblasti AK drátů neměl SP domácí konkurenci.

b) DESCO šrouby

Převážná část potřeb DESCO šroubů je v současné době realizována za nízké nákupní ceny z Asie. Pro renomované evropské firmy je však kvalita výrobků mnohdy nepřijatelná. Cílem těchto firem je postupný přechod na kvalitnější výrobky při současné akceptaci vyšších nákupních cen.

c) Výrobky pro prvomontáže tzv. OEM

U části výrobků pro prvomontáže (OEM) bylo do značné míry využíváno monopolního postavení SP na tuzemském trhu. Vzhledem k často specifickému charakteru jejich požadavků (tj. např. plynulost dodávek, relativně malé série /chápáno v asijském měřítku/, výkresové výrobky atd.) je případná realizace nákupu z Asie obtížná.

d) Šestihranné šrouby

V oblasti výroby šestihranných šroubů bylo nutné počítat jak s tuzemskou, tak zahraniční konkurencí. Přechodem na vyšší pevnostní třídy (10.9) bylo však reálné pozici SP na evropských trzích upevnit.

Dodavatelé

Bylo nutné zvážit dostupnost a cenovou výhodnost nákupu základního materiálu mimo tradiční dodavatele jako jsou Třinecké železárny, a. s., ArcelorMittal Ostrava a. s, Vítkovice, a. s., pro které SP představoval pouze minoritního zákazníka, proto zde nebyla možnost vyjednat výhodnější cenu vstupního materiálu. Podnik se snažil oslovit několik zahraničních dodavatelů (rakouské a ruské hutní podniky), ale ti nebyli schopni dodat zboží v přijatelné cenové výši nebo v odpovídající kvalitě. Na konci roku 2010 se nakonec firmě podařilo vydobýt ústupek ze strany tuzemských železáren, které zřídily pro SP konsignační sklady, což umožnilo výrazné snížení stavu zásob vstupního materiálu.

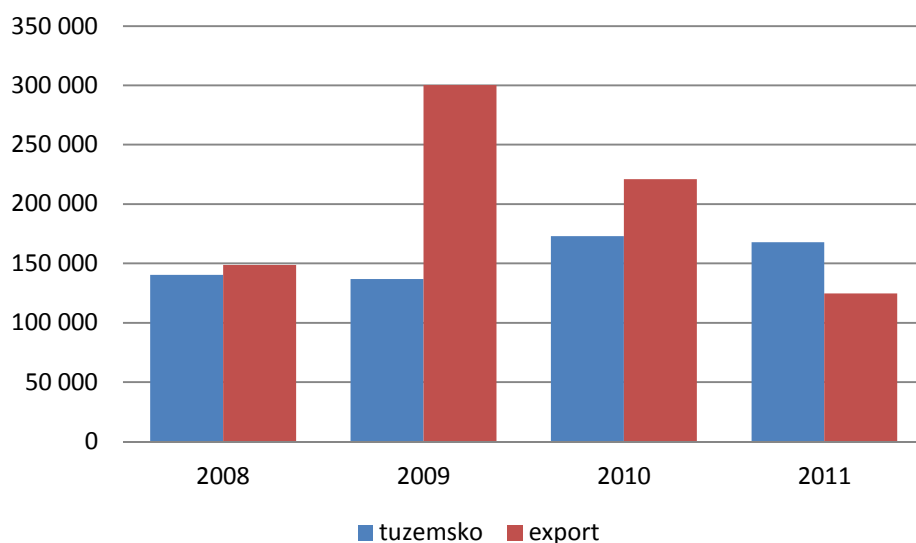
Vedení se také zaměřilo na dodavatele náradí a poskytovatele dopravních služeb s cílem optimalizovat tyto relativně vysoké nákladové položky. Na základě dalších analýz došlo také k outsourcingu činností, které nesouvisely s hlavním oborem podnikání (např. bezpečnostní agentura, úklidové služby apod.)

Zákazníci

Klíčovým úkolem bylo posílit pozici SP u stávajících zákazníků a oslovit zákazníky nové. Krizový management a produktoví manažeři společně vytvořili v podnikovém informačním systému „karty zákazníka“, do nichž byly zapsány dostupné informace o každém konkrétním zákazníkovi a byl stanoven způsob jejich doplňování a udržování. Takto unifikovaně sbíraná a udržovaná data bylo možno mnohem lépe sdílet, jednoznačně zlepšit kontakt se zákazníky v době nepřítomnosti osoby zodpovědné za proces a zlepšit kontrolu nad sbíranými daty.

Vzhledem k neustále posilující koruně přestalo být výhodné vyrábět na export a podnik se začal soustředit na tuzemské trhy (mj. Brano a. s. a ETA a. s.). Vývoj tuzemsko-export je uveden v následujícím grafu.

Graf č. 2: Vývoj tržeb v ČR a zahraničí v letech 2008-2011 [v tis. Kč]



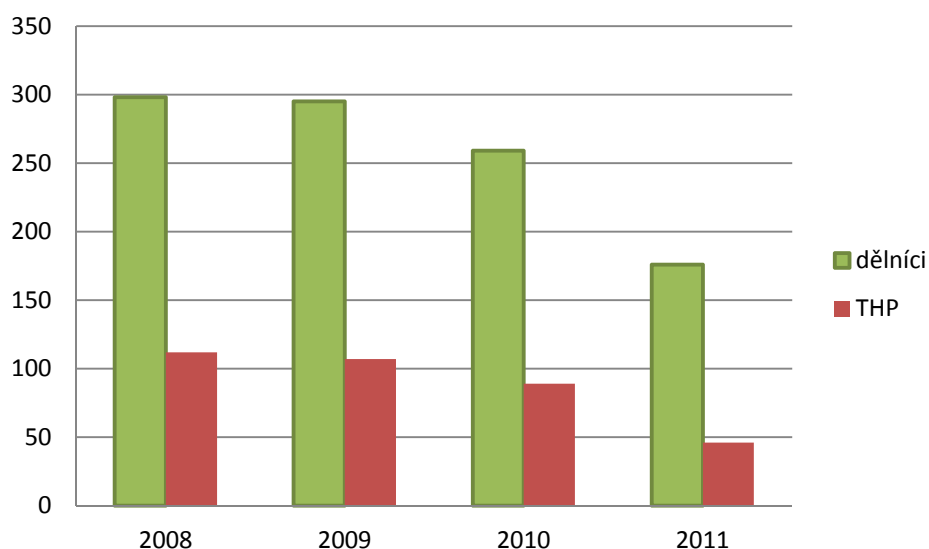
Zdroj: [19], vlastní zpracování

7.2.4 Lidské zdroje

Na základě vypracované studie provedla firma optimalizaci počtu pracovníků o cca 15 %, přičemž valná většina z nich byli pracovníci THP. Na druhou stranu byly vytvořeny podmínky pro klíčové pracovníky tak, aby se předešlo jejich možnému odchodu „z potápějící se lodi“. Pro dosažení vysoké flexibility pracovníků podnik realizoval programy a školení podporující více profesní znalosti. Na základě analýzy, změny organizační struktury a stanovených cílů budou realizovány zásahy do systému motivace a odměňování tak, aby ještě lépe odrážely osobní schopnosti a dovednosti s výkonem týmu či střediska.¹⁰ V průběhu KŘ proběhlo celkem 20 schůzek managementu (top, střední i základní management) s velmi dobrou účastí v celkové výši 86 %. Byl zaveden postup pro pravidelné měření spokojenosti zaměstnanců, který má za cíl neustálé zlepšování firemní kultury.

¹⁰ Součástí motivační strategie bylo také zavedení informačních tabulí (viz 7.1).

Graf č. 3: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2008-2011



Zdroj: [19], vlastní zpracování

7.2.5 Finance

Restrukturalizace SP obnášela především tvorbu nové strategie, optimalizaci výrobního procesu s důrazem na zúžení produktového portfolia, optimalizaci pracovních míst a řadu dalších změn. Podnik se transformoval z produktově na marketingově orientovanou firmu s důrazem na prvotřídní kvalitu produktů. Půlroční působení krizového managementu přineslo uspokojivé výsledky – podnik dostal z platební neschopnosti a byl připraven ke vstupu strategického partnera a k dalšímu rozvoji. Nejeftivnějším způsobem jak rychle zjistit finanční ozdravení firmy je prostřednictvím nástrojů finanční analýzy (poměrová analýza).

7.2.5.1 Ukazatelé rentability

Ukazatele rentability nebo také ziskovosti se používají při vyhodnocování a posuzování celkové efektivnosti hospodaření firmy. Umožní nám zjistit, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem, jak jsme zhodnotili svůj vlastní kapitál v podnikání, a poukazuje slabá místa v hospodaření.

ROA (return on assets) je poměrem výnosnosti celkových aktiv podniku, tj. ukazuje nám, jak efektivně podnik vytváří zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů zisk tvoříme (vlastní či cizí zdroje). S rostoucí hodnotou ROA roste výnosnost podniku.

$$ROA = (\text{čistý zisk} / \text{celková aktiva}) * 100 (\%)$$

Tab. č. 3: Vývoj ROA v letech 2008-2011

	2008	2009	2010	2011
čistý zisk	-2 425	-29 926	-33 381	1876
celková aktiva	303 992	324 440	288 857	219 112
ROA	-0,8	-9,2	-11,6	0,9

Zdroj: [19], vlastní zpracování

ROE (return on equity) nám ukazuje, jak efektivně ve firmě zhodnocujeme prostředky, které jsme do podnikání vložili.

$$ROE = (\text{čistý zisk}/\text{vlastní kapitál}) * 100 \%$$

Tab. č. 4: Vývoj ROE v letech 2008-2011

	2008	2009	2010	2011
čistý zisk	-2 425	-29 926	-33 381	1876
vlastní kapitál	254 471	224 212	288 857	125 901
ROE [v %]	-1,0	-13,3	-11,6	1,5

Zdroj: [19], vlastní zpracování

7.2.5.2 Ukazatelé likvidity

Dalším z ukazatelů, který ukazuje úspěšnost firmy je likvidita, je to schopnost podniku uhradit (vyrovnat) splatné závazky. Rozlišujeme tři typy likvidit – okamžitá, pohotová a běžná.

Běžná likvidita nám říká, kolika korunami z našich celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků, neboli kolikrát jsme schopni uspokojit naše věřitele, kdybychom v určitém momentě přeměnili tato oběžná aktiva na hotovost.

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

Tab. č. 5: Vývoj běžné likvidity v letech 2008-2011

	2008	2009	2010	2011
oběžná aktiva	164 513	178 111	166 893	101 405
krátkodobé závazky	77 014	42 358	67 424	43 374
běžná likvidita	2,14	4,20	2,48	2,34

Zdroj: [19], vlastní zpracování

Pohotová likvidita je „očistěna“ o ne zrovna příliš likvidní položku - zásoby. Jinými slovy, kolika korunami našich pohledávek a hotovosti (pokladna či bankovní účet) je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

Tab. č. 6: Vývoj pohotové likvidity v letech 2008-2011

	2008	2009	2010	2011
oběžná aktiva – zásoby	59 473	73 100	77 769	46 961
krátkodobé závazky	77 014	42 358	67 424	43 374
pohotová aktivita	0,77	1,73	1,15	1,08

Zdroj: [19], vlastní zpracování

7.2.5.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám přináší informace týkající se úvěrového zatížení firmy. To je jistě do určité míry žádoucí, ale nesmí to firmu zatěžovat příliš vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je proto možná, ale jen v případě vyšších hodnot firemní rentability.

Tab. č. 7: Celková zadluženost v letech 2008-2011 [v tis. Kč]

	2008	2009	2010	2011
cizí kapitál	45 930	97 879	115 220	88 712
celková aktiva	303 992	324 440	303 221	219 112
celková zadluženost [v %]	15,1	30,2	38	40,5

Zdroj: [19], vlastní zpracování

Na základě výše uvedených ukazatelů se dá vývoj podniku označit jako relativně uspokojivý. Společnost se zaměřila na výrobu produktů s vyšší přidanou hodnotou a optimalizovala provozní náklady. Zřízením konsignačního skladu pro vstupní materiál se výrazně podařilo snížit stav zásob. Znepokojujícím ukazatelem je pouze rostoucí celková zadluženost, která je způsobena především klesající hodnotou celkových aktiv. Navíc v roce 2009 si společnost vzala úvěr od Komerční banky a. s. k profinancování nákupu zušlechťovací linky, která slouží k přípravě drátu pro tažení.

7.3 Krizový manažer

Jak už bylo zmíněno v teoretické části, krizový manažer představuje v procesu krizového řízení klíčovou roli. KM Novák přišel do SP na začátku října 2010 a jako první zorganizoval celozávodní setkání v podnikové jídelně, kde představil sebe a další 3 konzultanty z poradenské firmy Mercl & spol. Consulting a vysvětlil svoji činnost v SP po dobu následujících 6 měsíců. Úvodní setkání trvalo cca 20 minut a mělo následující průběh:

1. Představení

Novák je vysokoškolsky vzdělaný muž ve středních letech, má bohaté zkušenosti s restrukturalizací strojírenských podniků a mj. sebevědomé vystupování a výborné komunikační dovednosti)

2. Cíl KM

Novák stručně a jasně vysvětlil zadání projektu, nezabíhal přitom do zbytečných detailů.

3. Důvody proč SP zachránit?

Je to poslední šance, jak podnik zachránit před úpadkem. SP je společnost s dlouhou tradicí a představuje stabilního zaměstnavatele pro cca 400 lidí v regionu s vysokou mírou nezaměstnanosti.

4. Jak je možné SP zachránit?

V této části se snažil zaměstnance přesvědčit, že SP lze zachránit, pokud se „všichni budou dostatečně snažit“. Dále zdůraznil, co mnozí už tušili - úsporná opatření, snížení počtu pracovních míst apod.

Průběh úvodního setkání byl velice energický a Novák působil sebevědomě, avšak nikoliv egoisticky. Během prvního týdne svolal poradou širšího managementu (zde se sešlo téměř 80 zaměstnanců THP), jejímž cílem bylo provést brainstorming (brainstorming I.) na následující 3 dotazy:

- *Co chceme, ale nemáme?*
- *Co máme, ale nechceme?*
- *Co máme, ale nevyužíváme?*

Brainstorming I. byl proveden v písemné podobě a záhy KM vyhodnocen. Na základě těchto výsledků zorganizoval Novák o dva týdny později brainstorming II., kdy kladl managementu už konkrétnější dotazy:

- *Jak na tom jsme?*
- *Co důležitého se děje kolem nás?*
- *Čeho máme dosáhnout?*

Z výsledků brainstormingu identifikoval silné a slabé stránky SP v rámci jednotlivých organizačních složek. Například zjistil, že „nářadí nic nevydrží a je v něm bordel“. Byl vytvořen krizový tým „Údržba“ (viz 7.2), který se scházel dvakrát týdně a byl zodpovědný za návrh opatření, jak zefektivnit chod nářadovny. Obdobný postup byl aplikován i v ostatních úsecích.

Novák se také postupně sešel s jednotlivými zaměstnanci, při kterých jim kladl např. následující otázky:

- *Jaká je Vaše pracovní náplň?*
- *Co se Vám líbí na Vaší práci?*
- *Kde vidíte prostor pro zlepšení?*
- *Co si myslíte, že funguje dobře (např. ve srovnání s konkurencí)?*
- *Umíte si představit, že byste pracoval pro SP až do důchodu?*
- *Chtěl byste se časem dostat na vyšší pozici?*

Na základě těchto rozhovorů si vytipoval schopné zaměstnance, pro které v rámci útvaru vytvořil dostatečně motivující prostředí (např. mistr výroby šroubů byl jmenován vedoucím týmu „Výroba“, který byl zodpovědný za zlepšení chodu celého výrobního oddělení). Na druhou stranu také zjistil, že firma zaměstnává řadu zaměstnanců zcela zbytečně. Například v účtárně pracovalo 5 zaměstnanců, po zjištění jejich skutečného pracovního vytížení Novák 2 zaměstnance propustil.

Celkově se snažil Novák navodit přátelskou, téměř neformální atmosféru, protože si uvědomoval negativní účinek stresu na zaměstnance, ale nastaly chvíle, kdy vystupoval téměř „despoticky“. Vedoucí týmu „Zásobování“ neustále chodil na porady o 5-10 minut pozdě. Jednou přišel pozdě na týdenní poradou krizových týmů, za což byl od Nováka veřejně

pokárán. Následující týden přišel vedoucí opět pozdě a Novák ho nekompromisně na místě propustil se slovy „Vás už tady ve firmě nepotřebujeme!“.

Novák kladl důraz na transparentnost firmy. Byly vytvořeny informační tabule, které se pravidelně aktualizovaly. Zaměstnanci měli tedy informace o tom, jak se firmě daří a jaké výsledky působení krizového managementu přináší. Od prosince 2010 byl navíc pravidelně vydáván měsíční dvoustránkový zpravodaj. Komunikace ovšem nebyla jednosměrná. KM vyžadoval každodenní reporting od vedoucích pracovníků, neschopnost vykonávat tuto činnost v odpovídající kvalitě zapříčinila vyhození čtyř zaměstnanců středního a vrcholového managementu.

Novák byl bezpochyby výraznou manažerskou osobností – kromě svých profesních zkušeností uměl také velice dobře jednat s lidmi, byl charismatický a přesvědčivý. Jeho role v procesu KŘ byla nenahraditelná a měla výrazný vliv na finální výsledek celého projektu, i když Novák sám s oblibou používal frázi, že „každý je nahraditelný“.

7.4 Doporučení pro praxi

Restrukturalizace SP obnášela především tvorbu nové strategie, optimalizaci výrobního procesu s důrazem na zúžení produktového portfolia, optimalizaci pracovních míst a řadu dalších změn. Podnik se transformoval z produktově na marketingově orientovanou firmu s důrazem na prvotřídní kvalitu produktů. Půlroční působení krizového managementu přineslo uspokojivé výsledky – podnik dostal z platební neschopnosti a byl připraven ke vstupu strategického partnera a k dalšímu rozvoji.

Vzhledem k tomu, že činnosti marketingového oddělení podniku představovala jednu z primárních příčin krize, zvolila jsem jako návrh pro praxi tvorbu podnikové strategie na základě SWOT analýzy.

SWOT analýza vychází z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, která umožňuje podniku identifikovat silné (strengths) a slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a potenciální hrozby (threats).

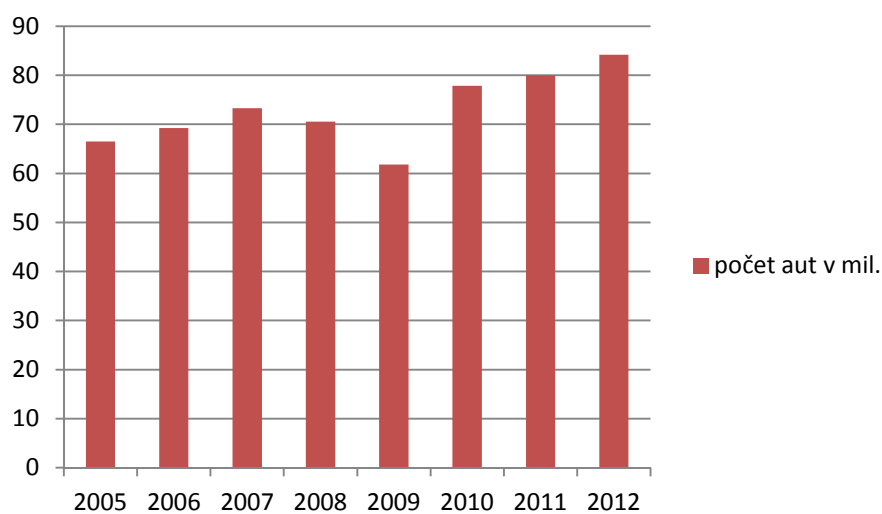
Tab. č. 8: SWOT analýza společnosti SP

silné stránky	slabé stránky
dlouhodobá tradice silná image firmy vysoce kvalifikovaný personál nízká fluktuace zaměstnanců dobrá jazyková vybavenost přiměřené ceny kvalita výrobků	absence marketingu dlouhodobé podinvestování vysoké ceny vstupního materiálu vysoké režijní náklady nedostatečný důraz na inovace
příležitosti	hrozby
rozvoj prodejních kanálů rozvoj vztahů s dodavateli a zákazníky školení a odborný rozvoj zaměstnanců využití odpadu (např. jako zdroj tepla)	tuzemská a především zahraniční konkurence nepříznivý vývoj strojírenského odvětví celková ekonomická situace v ČR a Evropě neustále posilující kurz koruny vůči euru

Zdroj: vlastní zpracování

SP by se mohl stát součástí kapitálově silnější nadnárodní společnosti, která je úzce napojená na německý automobilový průmysl. Partnerství by firmě umožnilo získat především dlouhodobé zakázky. Vzhledem k vývoji automobilového průmyslu se toto opatření zdá být nejvhodnější.

Graf č. 4: Vývoj evropské produkce automobilových vozidel v letech 2005-2012



Zdroj: [15], vlastní zpracování

Další potenciálně úspěšnou alternativou by mohla být investice do výrobních technologií, které by umožnily podniku získat náskok nad konkurenty. Strategií podniku je stát se předním tuzemským (později i středoevropským) dodavatelem spojovacího materiálu s vysokou přidanou hodnotou. Tyto produkty jsou kvůli k specifickým technologickým postupům (chemicko-tepelné zpracování) náročné na výrobu. Další investice by měly směřovat do informačních systémů s cílem reorganizovat výrobu a logistiku za účelem snížení nákladů a stavu zásob. Efektivnější uspořádání firemních dat zvýší transparentnost a umožní další optimalizaci nákladů, při zachování stávající kvality.

ZÁVĚR

SP a. s. se svou téměř 130 let dlouhou historií zaujímal za dob socialismu ve strojírenském průmyslu významné postavení. Pád bývalého režimu s sebou přinesl nejen změnu politického režimu, ale také změnu hospodářského prostředí – v tuzemsku vznikla celá řada nových firem a na český trh se začaly dostávat levné výrobky z Asie. Podnik se záhy dostal do krize (latentní), ale management jim nevěnoval dostatečnou pozornost. Příčiny krize byly spíše strategické povahy – nepružnost, neschopnost reagovat na měnící se potřeby zákazníků, zaujetí spíše pro činnost než pro výsledky, byrokratická paralýza, nedostatek inovací, vysoké režijní náklady atd. Za socialismu se vysokými náklady nemusel zabývat – pokud byly vysoké výrobní náklady, mohly být přeneseny na zákazníka, který neměl jinou možnost než daný produkt koupit. S nástupem demokracie se ovšem situace na trhu rapidně změnila, bohužel SP „jel stále v zaběhnutých kolejích“. V době rostoucí konkurence a stagnující poptávky po strojírenských produktech se mnoho českých strojírenských podniků dostalo do krize. Pokud chtěly krizi překonat, často nezbývalo jiné řešení než provést kompletní restrukturalizaci podniku a maximálně tak zefektivnit podnikové procesy.

Krize v SP byla spíše komplexního rázu – firma nereflektovala vývoj na trhu, důraz byl kladen na formální postupy než na výkon, celé strojírenské odvětví se muselo potýkat s přílivem asijské produkce atd. Krizový management identifikoval 3 primární příčiny krize – výroba produktů s nízkou přidanou hodnotou, dlouhodobé problémy s cash flow a podinvestování strojového parku. Po dobu působení krizového týmu došlo k inovativním změnám. Firma změnila výrobní portfolio, snažila se navázat nové obchodní vztahy, výrazně snížila počet zaměstnanců a celkově optimalizovala vnitropodnikové procesy. Celkové „ozdravení“ společnosti může být podloženo výstupem z BSC a finančními ukazateli (ukazatelé rentability, likvidity a zadluženosti).

Restrukturalizace byla oficiálně dokončena v dubnu 2011, kdy odešli poradci konzultační společnosti Mercl & spol. Consulting, zanechávajíc za sebou podnik, který byl opět ziskový, získal řadu nových perspektivních zákazníků, zlepšily své vnitropodnikové procesy a celkově byl připraven k dalšímu rozvoji. Následující sled událostí ale jasně ukazuje, že pokud se názory vrcholového managementu a majitele rozcházejí, situaci nevyřeší ani sebelepší krizové řízení. Pro management a potažmo všechny zaměstnance SP znamenalo překonání krize obrovský úspěch, byla posílena podniková kultura, vztahy na pracovišti a zdůraznila se pozitivní podniková identita. Na druhou stranu majitel upřednostňoval garantovaný zisk,

proto se později rozhodl neriskovat další investici svého kapitálu do podniku v transformujícím se, tedy nejistém, strojírenském odvětví a rozhodl se pro cestu útlumu s cílem potencionálních výnosů z prodeje jednotlivých částí podniku.

Je těžké polemizovat, jestli rozhodnutí SPGroup a. s. bylo správné či ne. Strojírénství i nadále představuje obor citlivý na nejistý vývoj ekonomiky, takže potenciální riziko další krize je vždypřítomné. Na druhou stranu po vstupu ČR do Evropské unie se otevřely nové možnosti – počínaje snadnějším přístupem na zahraniční trhy po možnost čerpání finančních dotací v rámci programu na podporu podnikání. Řada tuzemských strojírenských podniků (SCREWS & WIRE Libčice a. s., Šroubárna Turnov, a. s. atd.) tuto možnost využila a dnes prosperují.

Tato bakalářská práce si kladla za cíl zmapovat problematiku krizového managementu po stránce teoretické i praktické, přičemž hlavní důraz byl kladen na úlohu krizového manažera v procesu krizového řízení. Na základě výše uvedených informací můžeme tedy zkonstatovat, že cíl práce byl splněn.

SEZNAMY

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Fáze krizového procesu	13
Obr. č. 2: Fáze růstu podniku	14
Obr. č. 3: Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu.....	17
Obr. č. 4: Matice rizik	19
Obr. č. 5: Zjednodušený proces tvorby krizového scénáře a krizového plánu.....	20
Obr. č. 6: Průběh krizové komunikace	30
Obr. č. 7: Vzorek spojovacího materiálu vyrobeného na zakázku.....	32
Obr. č. 8: Organizační struktura SP a. s.	33

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Srovnání standardního a krizového řízení.....	26
Tab. č. 2: Struktura tržeb nového portfolia	38
Tab. č. 3: Vývoj ROA v letech 2008-2011	44
Tab. č. 4: Vývoj ROE v letech 2008-2011	44
Tab. č. 5: Vývoj běžné likvidity v letech 2008-2011	45
Tab. č. 6: Vývoj pohotové likvidity v letech 2008-2011.....	45
Tab. č. 7: Celková zadluženost v letech 2008-2011 [v tis. Kč].....	45
Tab. č. 8: SWOT analýza společnosti SP.....	49

Seznam grafů

Graf č. 1: Nejčastější vnitřní příčiny krize	9
Graf č. 2: Vývoj tržeb v ČR a zahraničí v letech 2008-2011 [v tis. Kč].....	42
Graf č. 3: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2008-2011	43
Graf č. 4: Vývoj evropské produkce automobilových vozidel v letech 2005-2012.....	49

Seznam použitých zkratek

AK	antikorozi drát
BSC	metoda <i>Balanced Scorecard</i>
KM	krizový manažer
KŘ	krizové řízení
KT	krizový tým
SP	strojírenský podnik (fiktivní název podniku)

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knížní publikace

- [1] ANTUŠÁK, E. *Krizový management*. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-488-8
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- [3] CAMILLUS, J. *Strategic Planning and Management Control: Systems for Survival and Success*. Lanham: Lexington Books, 1986. ISBN 978-06-691-0315-1
- [4] CRANDALL, W., SPILLAN, J. *Crisis Management in the New Strategy Landscape*. Thousand Oaks: SAGE, 2009. ISBN 978-1-4129-5413-6
- [5] HÁLEK, V. *Krizový management - teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, 2008. ISBN 978-80-89364-00-8
- [6] HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-30-1
- [7] KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0
- [8] PITRA, Z. *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7
- [9] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179892-4
- [10] SYNEK, M. a kol. *Ekonomika a řízení podniku*. Praha: VŠE Praha, 1995. ISBN 80-7079-496-8.
- [11] UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-52-1
- [12] URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2
- [13] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8

Elektronické zdroje

- [14] Faculty profiles – Larry Greiner. [online] Los Angeles: USC Marshall School of Business, Aktualizace 23. 9. 2011, [cit. 19. 2. 2013] Dostupné z: <http://www.marshall.usc.edu/faculty/directory/lgreiner>
- [15] Production Statistics. [online] Paris: Internation Organization of Motor Vehicle Manufacturers, Aktualizace 17. 2. 2013, [cit. 17. 4. 2013] Dostupné z: <http://oica.net/category/production-statistics>
- [16] Průmysl, stavebnictví. [online] Praha: Český statistický úřad, Aktualizace 31. 3. 2010, [cit. 24. 4. 2013] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-pst>
- [17] Zaměstnancům říkejte pravdu, říká krizový manažer. [online] Praha: Hospodářské noviny, Aktualizace 18. 1. 2011, [cit. 17. 1. 2013] Dostupné z: <http://life.ihned.cz/c1-49499460-zamestnancum-rikejte-pravdu-rika-krizovy-manazer>
- [18] 15 Strategies for Coping with Stress. [online] Melbourne: CEO Online, Aktualizace 5. 3. 2012, [cit. 12. 1. 2013] Dostupné z: http://www.ceonline.com.au/expert_talk/work_life_balance/burnout_stress/pages/id49512.asas

Ostatní zdroje

- [19] Interní zdroje SP a. s. poskytnuté v rámci osobních konzultací

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: *Balanced Scorecard*

#	Oblast cíle	Cíl	MJ	Výkonnost		Cílová výkonnost		#	Oblast cíle / Odpovídá	Cíl
				2009	2010	2011	2012			
1	Tržby	Dosáhnout tržeb na jednoho zaměstnance u výrobků s vysokou přidanou hodnotou ve výši	mil. Kč	1,14	1,22	1,36	1,50	1.1.	Tržby - Dráty	Dosáhnout rentability tržeb v oblasti prodeje drátů
								1.2.	Tržby - DESCO	Dosáhnout výroby v oblasti DESCO šroubů
								1.3.	Tržby - OEM	Dosáhnout výši tržeb v oblasti OEM
								1.4.	Tržby - šrouby	Dosáhnout tržeb v oblasti šestihran. a tvarových šroubů
2	Zisk	Dosáhnout hospodářského výsledku	mil. Kč	-33,4	1,9	3,0	5,0	2.1.	Přidaná hodnota	Dosáhnout přidané hodnoty na zaměstnance
								2.2.	Pohledávky	Dosáhnout obrátky pohledávek po lhůtě splatnosti k tržbám
								2.3.	Zásoby	Dosáhnout obrátky zásob celkem vůči tržbám
								2.4.	Materiál	Snížit materiálovou náročnost vzhledem k výrobě
								2.5.	Ztrátové časy	Snížit ztrátové časy klíčových strojů
3	Kvalita	Dosáhnout indexu spokojenosti zákazníka	%	84,1	88,7	90	92	3.1.	URK	Dosáhnout plnění VDA 6.1 Eges
								3.2.	Šrouby	Plnění BTS ve vztahu k obchodnímu plánu
								3.3.		Dosáhnout termínové plnění požadavků zákazníků
								3.4.		Pro AP dosáhnou CPK větší nebo rovno
								3.5.		Dosáhnout PPM externích reklamací
4	Image	Posílit image firmy ve vnímání zaměstnanců a zákazníků	-					4.1.		Dosáhnout prům. výdělku o 10% nad regionální průměr
								4.2.		Snížit fluktuaci na
								4.3.		Snížit nemocnost

Zdroj: [19]

Příloha č. 2: Proces určení optimální výrobní dávky

Andlerův vzorec

$$VD_{opt.} = \sqrt{\frac{200 \times Q_r \times N_p}{C_v \times N_s}}$$

<i>Q_r</i>	vyráběné a prodané množství za rok
<i>N_p</i>	náklady na přetypování
<i>C_v</i>	zaručená cena výrobku
<i>N_s</i>	náklady na skladování
<i>VD_{opt.}</i>	optimální dávka

K ověření udávaných dob na jednotlivé přetypovací operace bylo nezbytné provést nová komplexní měření. Na základě mzdových nákladů a nákladů na zkušební kusy při přetypování (z údajů získaných od vedoucího a ekonomky výroby), byla stanovena matice nákladů na přetypování. Následně byly vypočteny ekonomické dávky pro výši nákladů na skladování 8 % (vypočtené náklady na skladování 1 % z průměrné hodnoty měsíčního objemu hotových výrobků + průměrná úroková míra 7 %). Získané hodnoty mohly okamžitě posloužit jako vodítko pro koncipování plánů uvedeného sortimentu a byly určující pro stanovení vyráběných objemů na jedno přetypování skupin. Z porovnání vyplývá, že původní výrobní dávky nezohledňovaly optimum mezi náklady na skladování a náklady na seřízení. Způsob výpočtu, vstupní data i jejich sledovaná závislost byla vyjasněna s pracovníky výrobního a obchodního úseku tak, aby v práci s ekonomickými dávkami mohli dále samostatně pokračovat.

Zdroj: [19]

ABSTRAKT (CZ)

ZAHRADNÍKOVÁ, Šárka. *Úloha krizového manažera při krizovém řízení organizace*.
Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 60 s., 2013

Klíčová slova: krizové řízení, krizový manažer, krizová komunikace, restrukturalizace

Cílem této bakalářské práce je zmapovat problematiku krizového řízení, jeho nástroje a způsoby řešení krizové situace. Teoretická část práce objasňuje základní teoretická východiska problematiky krizového řízení, soustřeďuje se na zjištění příčin krize, určení její povahy a fáze, ve které se podnik nachází. Empirická část popisuje proces krizového řízení v konkrétním podniku (SP a. s.), přičemž hlavní důraz je kladen na identifikaci příčin krize, její řešení a analýzu vybraných finančních ukazatelů. Součástí praktické části je i návrh budoucí podnikové strategie na základě marketingových nástrojů (SWOT analýza).

ABSTRACT (EN)

ZAHRADNÍKOVÁ, Šárka. *The Role of Crisis Manager in a Crisis Management Process*. Bachelor thesis. Cheb: The Faculty of Economics, the University of West Bohemia in Pilsen, 60 pages, 2013

Key words: crisis management, crisis manager, crisis communication, restructuring

The aim of this bachelor thesis is to map the area of crisis management, its tools and methods of solution of crisis situations. The theoretical part centres around elementary theoretical background of crisis management, focusing on the process of crisis identification, identification of its causes, nature and the phases a company goes through. The practical part describes the process of crisis management in a specific company (SP Plc.), with emphasis on identification of crisis causes, its solution and the analysis of selected financial indicators. Additionally, the part includes practical suggestions of corporate business strategy based on marketing tools (SWOT analysis).