

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Úloha krizového manažera v krizovém řízení
organizace**

**Role of crisis manager in crisis management
organization**

Jiří Kronych

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Úloha krizového manažera v krizovém řízení organizace“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití parametrů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne:

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Yvoně Holečkové Ph.D. za společné konzultace, odborné rady a připomínky, které velmi přispěly k vypracování této práce.

Také bych chtěl poděkovat panu Ing. Pavlu Duchkovi a paní Ing. Janě Christové za příležitost vykonávat bakalářskou práci ve firmě Blue Projects Agency, s. r. o. a za poskytnuté informace potřebné k vyhotovení bakalářské práce.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod..... | 7 |
| 1 Krize a Krizové řízení | 8 |
| 1.1 Historie vzniku krizového řízení..... | 8 |
| 1.2 Charakteristika krize a krizového řízení..... | 8 |
| 1.3 Příčiny vzniku krize | 10 |
| 1.4 Přístupy ke krizovému řízení | 11 |
| 1.5 Prvky krizového řízení | 11 |
| 1.5.1 Analýza ohrožení..... | 11 |
| 1.5.2 Stanovení krizové strategie..... | 14 |
| 1.5.3 Realizace krizové strategie..... | 15 |
| 1.5.4 Shrnutí..... | 15 |
| 2 Vývojové fáze krize organizace..... | 16 |
| 2.1 Fáze krize organizace | 16 |
| 2.1.1 Fáze potencionální..... | 16 |
| 2.1.2 Fáze latentní | 16 |
| 2.1.3 Fáze akutní | 17 |
| 2.1.4 Fáze chronická..... | 17 |
| 2.1.5 Fáze výsledná | 18 |
| 2.2 Kroky krizové strategie: | 19 |
| 2.2.1 Odstranění ohnisek krize..... | 19 |
| 2.2.2 Omezení celkového ohrožení..... | 20 |
| 2.2.3 Zvládnutí krizové situace | 21 |
| 2.3 Likvidace následků krize | 21 |
| 2.4 Problémy růstu organizace | 21 |
| 2.5 Růstové krize organizace..... | 25 |
| 2.5.1 Krize vedení | 26 |
| 2.5.2 Krize autonomie | 27 |
| 2.5.3 Krize kontroly..... | 27 |
| 2.5.4 Krize pružnosti | 28 |
| 2.5.5 Krize neznámé budoucnosti | 28 |
| 2.5.6 Shrnutí..... | 28 |
| 3 Úloha krizového manažera a krizového štábu v organizaci | 30 |
| 3.1 Vymezení úlohy krizového manažera a krizového štábu | 31 |
| 3.2 Styl řízení krizového manažera..... | 32 |
| 3.3 Zvolení krizového manažera..... | 33 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.4 | Klíčové kompetence krizového manažera | 33 |
| 4 | Charakteristika Blue ProjectsAgency, s. r. o. | 36 |
| 4.1 | Činnost podniku | 37 |
| 5 | Ohniska krize v podniku Blue ProjectsAgency, s. r. o. | 39 |
| 5.1 | Detekování ohnisek krize: | 39 |
| 6 | Průběh krize a postup krizového manažera v Blue ProjectsAgency, s. r. o. | 42 |
| 6.1 | Postup krizového manažera v podniku Blue ProjectsAgency, s.r.o. | 44 |
| 6.2 | Vlastnosti zvoleného krizového manažera | 45 |
| 6.3 | Shrnutí | 46 |
| 7 | Budoucí vývoj podniku Blue ProjectsAgency, s. r. o. | 48 |
| | Závěr | 50 |
| | Seznam obrázků | 52 |
| | Seznam použitých zkratk | 53 |
| | Seznam použité literatury | 54 |
| | Seznam internetových zdrojů | 56 |

Úvod

V současné době mnoho podniků čelí problémům, které je ohrožují na jejich existenci či mají závažné dopady na jejich působení. Aby tyto problémy vyřešily, musí je včas rozpoznat a zvolit vhodné strategie k jejich eliminaci. Pokud tyto problémy přetrvávají déle a mají ohrožující vliv na organizaci, nazýváme je krizí a řešením je krizový management.

Práce je zaměřena na příčiny vzniku krizí a popsání krizového řízení v organizaci. První kapitole teoretické části se věnuje historii vzniku krizového řízení a jeho charakteristice. Součástí první kapitoly jsou také příčiny vzniku krizí a definování prvků krizového řízení. Druhá část popisuje vývojové fáze krize a krizové strategie. Třetí kapitola je věnována krizovému manažerovi a jeho týmu, popsání klíčových vlastností aktérů v krizovém jednání a definování stylů řízení krizového manažera. Praktická část bakalářské práce je věnována představení podniku Blue Projects Agency, s. r. o., popsání vzniklé krize a jejího průběhu. Součástí praktické části je také zhodnocení krizového řízení v průběhu krize, vymezení jednotlivých kroků protikrizového jednání a popsání vlastností krizového manažera. Praktická část je zakončena predikcí budoucího vývoje podniku Blue Projects Agency, s. r. o. po překonané krizi.

Cílem bakalářské práce na téma „*Úloha krizového manažera v krizovém řízení organizace*“ je popsat krizi v podniku a její zhodnocení. Dílčím cílem je detekování příčin vzniku krize a vymezení jejích jednotlivých fází. Součástí práce je také definování konkrétních vlastností krizového manažera, které využíval při krizovém řízení ve zvoleném podniku. Tímto postupem je celá práce směřována ke komplexnímu zhodnocení předkrizového a krizového řízení podniku a predikce pokrizového vývoje společnosti. Dané téma jsem si zvolil z důvodu účasti v podniku během krize.

1 Krize a Krizové řízení

1.1 Historie vzniku krizového řízení

Pojem krizové řízení se poprvé objevuje v roce 1962, kdy vypukla Kubánská krize. Konfliktu předcházely stále více rostoucí dávky zbraní na Kubu ze SSSR. Celý tento konflikt vypukl v červenci 1962, kdy se americká vláda dozvěděla o nalodění 66 raket s jadernými hlavicemi. Situace se dále vyhrotila v říjnu, kdy se americká vláda dozvěděla o rozmístění těchto raket na odpalovacích rampách. A tak začalo historicky první krizové vyjednávání, které spočívalo ve formování odvetných opatření. V tuto dobu byl vrchním velitelem ozbrojených sil USA J. F. Kennedy, který rozhodl o dvoudenní karanténě Kuby. Válečný stav byl blíže, než se zdálo. Nakonec se však Chruščov a Kennedy dohodli prostřednictvím depeší. Obě strany přistoupily na vzájemné požadavky a uzavřely dohodu. V tomto případě můžeme vidět i po-krizové jednání obou stran např. zřízení horké telefonní linky mezi prezidentem USA a vůdcem SSSR. [4]; [17]

1.2 Charakteristika krize a krizového řízení

„Krizové řízení je charakterizováno jako významná, zpravidla neočekávaná situace, která trvale nebo po delší dobu ohrožuje cíl organizace nebo její samotnou existenci.“ [4, s. 227]

Dle Zuzáka [8] je krize charakterizována jako situace s různorodým časem trvání, který rozhoduje o tom, zda se podnik vrátí do situace, v které byl před vznikem krize, nebo jsou vážně ohroženy cíle, vize a budoucí plány, které si podnik stanovil. Tímto je také ohrožena existence podniku při svém působení na trhu.

Dle obou definic je zřejmé, že takováto situace vede k poškození firmy, jejich zaměstnanců, výrobků či služeb a pověsti na veřejnosti. Jak již bylo řečeno, tato situace vede k poškození, ale zároveň také k analogickému oslabení celého podniku. Tyto faktory mohou pocházet jak z vnitřních zdrojů, tak i z vnějších zdrojů. Krizové řízení dále zahrnuje aktivity spojené s eliminací ohrožení při vzniklé krizi a selháváním daného systému. Z toho vidíme, že firma si musí hlídat tyto dvě „pole“ naráz. Příčiny krize, ať už z vnějších, či z vnitřních faktorů mohou být - zánik trhu, legislativní

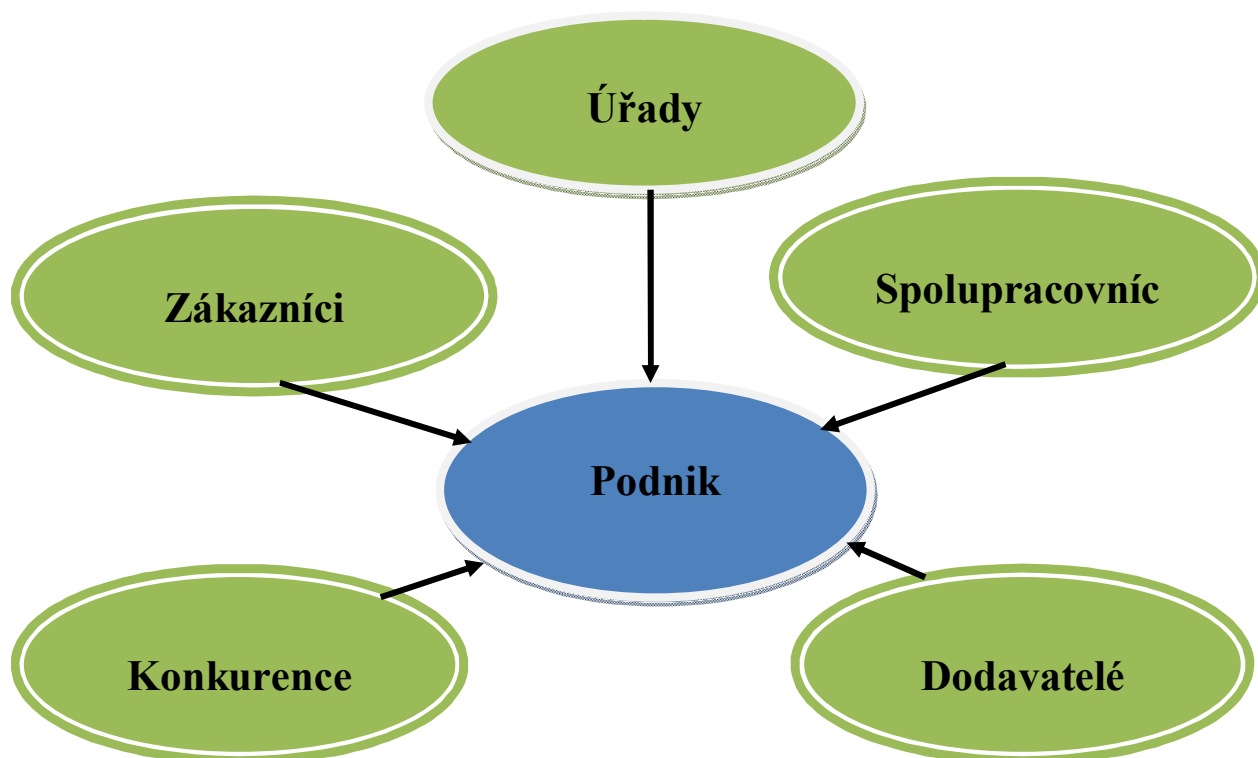
omezení, pád kurzu cizí měny, neúspěšná inovace, nový konkurenční výrobek, stávka, havárie výrobního zařízení.[4]; [22]

V bližší analýze definic vidíme, že krize je charakterizována jako významná, to znamená, že zásadním vlivem působí na organizaci. Nejedná se pouze o nepatrný pokles tržeb, či ztráty jednoho zaměstnance. Podhoubí krize sahá hluboko do organizace a může mít i smrtelný vliv na organizaci. Dále je krize charakterizována jako neočekávaná situace. Krize skutečně je neočekávanou situací, ale ve většině případů je vyvolána spojením několika problémů a jejich vyústěním. Tuto teorii poté uplatňujeme při prevencích proti krizi, nemonitorujeme pouze jeden faktor, ale snažíme se dívat na organizaci a její potenciální problémy komplexně. Zde vidíme, že krize má dlouhodobější charakter a opět se nejedná o sezónní výkyvy či jiné krátkodobé faktory. Z definice je také patrné, že krize může propuknout jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Opět je velice důležité sledování organizace jako celku, nezaměřovat se pouze na jeden faktor. Mohli bychom to přirovnat k jisté analogii, a to na příkladu – zdali organizaci jde o spokojenost jejich zákazníků jako vnějších činitelů firmy, tak je ale pro firmu důležitá i spokojenost zaměstnanců jako vnitřních činitelů firmy. Neboť platí jednoduchá rovnice, pokud nebudeme mít zaměstnance, nemůžeme uspokojit naše zákazníky, a tudíž organizace ani nemá zákazníky.

1.3 Příčiny vzniku krize

V praxi existuje mnoho příčin vzniku krizí, které se mění v závislosti podniku na jeho makroprostředí, tak ale i na jeho mikroprostředí. V obr. č. 1 je makroprostředí reprezentováno několika faktory, které působí na podnik. Mikroprostředí je v obrázku reprezentováno podnikem.

Obr. č. 1: Možné příčiny krize



Zdroj: Vlastní zpracování dle [20], 2013

Z obr. č. 1 je patrné, že je mnoho příčin krize různého charakteru. Tyto příčiny pocházejí ať už z **vnitřních zdrojů** či z **vnějších zdrojů**. Mezi vnitřní příčiny vzniku krize řadíme podnik jako celek a s ním související interní problémy, jako například nespokojenost zaměstnanců, problém s řízením zaměstnanců a podniku, administrativní pochybení, nedostatek inovace nebo havárie v podniku. Naopak vnějšími příčinami krizí jsou zánik trhu, pád kurzu cizí měny, stávka, legislativní omezení, selhání dodavatelů, nepředvídatelné jednání konkurence nebo přístup nových konkurentů do odvětví a toto vše doplňují stále se vyvíjející se požadavky zákazníků či klientů podniku. [4]; [20]

1.4 Přístupy ke krizovému řízení

Krizové řízení spočívá v postavení krizového managementu organizace k dané krizi. Všeobecně existují dva postupy jak danou krizi v organizaci řešit.

1) Prvním přístupem je řešení krize, která již **nastala** a organizace ji identifikovala, tzn. krize byla objevena a nyní se přistupuje ke krizovému řízení. Dle Zuzáka[8] se postupuje v tomto případě přesně podle obecného algoritmu.

2) Dalším způsobem jak řídit krize je založeno na základě **kontinuálního přístupu** organizace, ve kterém jsou zohledňovány, na rozdíl od předchozího příkladu, i preventivní přístupy, které v organizaci vedou k ochraně organizace před vážným poškozením, dále je organizace stimulována vytvářet systémy, které identifikují krizi a její příčiny včas, nežli se krize stačí prorůst do důležitých částí podniku.

[6]; [8]

1.5 Prvky krizového řízení

Každá krize se jistým způsobem liší od druhé, ale prvky krizového řízení nám pomáhají vytvořit si jakýsi plán zvládnutí dané krize. Jde vlastně o jednotlivé logické kroky, které analyzují krizi, vytvoří daný plán řešení a tento plán i uplatňují. Tyto prvky tvoří Analýza ohrožení organizace, Stanovení krizové strategie a Realizace krizové strategie. Jedná se o univerzální prvky. Tento postup může organizace použít u jakékoliv krize. Jsou to základy jednotlivých kroků, jak se krizi postavit. Poté záleží už jen na organizaci, jak tyto prvky obohatí, či provede jisté vylepšení. Každá organizace si tyto kroky musí upravit dle svého charakteru. [4]

1.5.1 Analýza ohrožení

Analýza ohrožení v sobě zahrnuje především preventivní opatření proti potenciální krizi. To znamená, že se organizace snaží vyhledávat různé možné zdroje krize, ve kterých by se mohla krize rozvinout a na základě těchto poznatků podnikat vhodné preventivní kroky. Tato analýza v sobě také zahrnuje poznatky projevů krizí, což je velice významné při co nejrychlejším rozpoznání krize. Analýza ohrožení se skládá z několika kroků:

- **Potenciální zdroje krize**

Důležité je provést analýzu všech rizik tzn., rizika jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí. Dále k objevení těchto rizik je velice vhodné využít brainstorming, generování nápadů a návrhů, odkud krize může přijít. Tato rizika jsou u každé organizace jiná, jelikož záleží na povaze dané organizace. Je zřejmé, že organizace působící ve finančních službách bude mít jinou matici rizik vnitřních i vnějších nežli organizace prodávající potravinářské výrobky. Samozřejmě, že zde existují určité paralely v rizicích, které můžeme uplatnit u obou organizací, nicméně z komplexního hlediska se takto sestavené matice liší.

- **Příznaky krizových jevů**

Velice důležité pro rozpoznání, zda krize nastala či ne, je znát její znaky. Proto je velice důležité zkoumat, například z historie, či z literatury, nebo v kooperaci s jinými firmami, určité typy daných krizí, jak se projevují a čím se vyznačují. Jedině takto dokáže organizace rozpoznat, zda krize nastala, či v nejbližší době nastane. Mezi některé symptomy krize dle Bělohlávka, Košťana, Šuleře[4] patří rostoucí konkurenční tlak, odchody klíčových zaměstnanců, snižující se počet školení zaměstnanců, klesající počet inovací v podniku, omlouvání chyb a omylů, nevyhodnocování a neanalyzování problémů a jiné příznaky.

- **Časový horizont**

S ohledem na dynamičnost odvětví, ve kterém podnikáme, si musíme zvolit přiměřený časový horizont, v rámci kterého se pokusíme předvídat vznik krizí v akutní fázi. Zde opět vidíme, že charakter podnikání a typ odvětví hrají velkou roli. Časová reakce se liší podnik od podniku. Některé typy podnikání si vyžadují okamžitou reakci, jinak podnik zaniká, na druhou stranu jiné odvětví odpouští jisté zpoždění při reakci a je daleko shovívavější. Časový horizont také souvisí s četností detekování krizí, a toto takzvané detekování by dle Bělohlávka, Košťana, Šuleře [4] mělo korespondovat s plány, ať už dlouhodobými či krátkodobými.

- **Stupeň pravděpodobnosti vzniku**

Souvisí s prováděním statistických pravděpodobností, jejichž podkladem jsou právě znalosti symptomů, zda daná krize propukne, ve všech fázích či jen v některých.

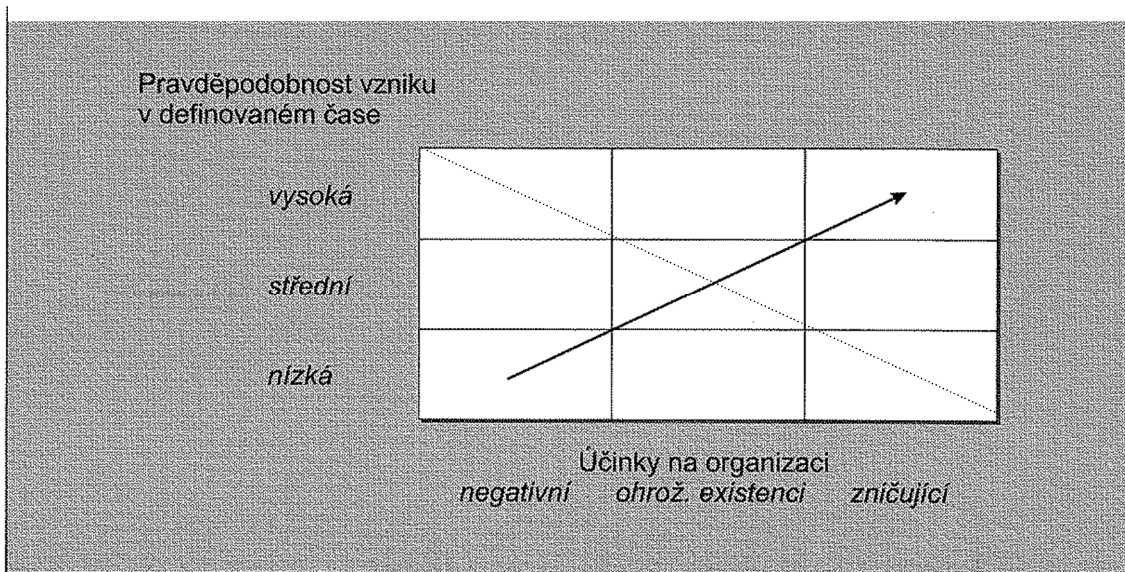
- **Stanovení účinků a intenzity**

Souvisí s vymezením účinků dané krize na organizace, respektive mezí únosnosti dané krize a vymezení hraničních mantinelů mezi únosnosti. Zda a jaký dopad mají na jednotlivé prvky organizace a jakým způsobem je ovlivňují.

[4]

Tyto jednotlivé zjištěné kroky poté použijeme pro zkonstruování krizové matice.

Obr. č. 2: Krizová matice



Zdroj: Vlastní zpracování dle [4, s. 232], 2013

Z dané matice je patrná závislost dvou veličin, Účinků na organizaci a Pravděpodobnost vzniku. Dále vidíme z grafu trendovou přímkou z levého dolního rohu do pravého horního rohu (v matici v podobě šipky). Z této trendové přímky je patrné, že nejhorším typem krize, která může nastat, je krize s vysokou pravděpodobností vzniku a se zničující účinností na organizaci. Pokud bychom danou matici rozdělili úhlopříčkou z levého horního rohu do pravého dolního rohu (v matici přerušovaná čára), můžeme konstatovat, že vzniklé krize nacházející se vlevo pod úhlopříčkou málo ohrožují organizaci. Přičemž krize, které se nacházejí v pravé horní části, silně ohrožují organizaci a mohou mít zničující charakter.

1.5.2 Stanovení krizové strategie

Při stanovení krizové strategie opět vycházíme z Krizové matice. Opíráme se zejména o jednotlivá pole v Krizové matici, na základě kterých volíme krizové strategie. Jednotlivá pole nám tedy udávají přesné umístění krize a na základě tohoto umístění i podrobný charakter krize.

Obr. č. 3: Možné krizové strategie

| | | | |
|---|---|---|---|
| Pravděpodobnost vzniku v definovaném čase | | | |
| <i>vysoká</i> | A | O | O |
| <i>střední</i> | T | A | O |
| <i>nízká</i> | T | A | O |
| Účinky na organizaci <i>negativní</i> <i>ohrož. existenci</i> <i>zničující</i> | | | |
| T - „trouble shooting”, A - alternativní plány, O - odstranění ohniska krize | | | |

Zdroj:[4, s. 232], 2013

Písmeno T, v Krizové matici, reprezentuje strategii *Trouble shooting*. Jak z matice vyplývá, jedná se o krize, které organizace nijak vážně neohrožují a organizace tyto krize řeší operativně až po jejich vzniku.

Písmeno A v Krizové matici reprezentuje strategii tvorby *Alternativních plánů*, které přispívají k větší bezpečnosti organizace oproti krizím a zvyšují jistotu bezpečí v organizaci. Vidíme, že se jedná o krize spíše nepravděpodobného vzniku, avšak účinnost krize je větší než v předchozím případě.

Písmeno O, v Krizové matici, reprezentuje *Odstranění ohnisek* potenciálních krizí. Tím přispívá opět k bezpečnosti organizace tím, že detekuje a následně eliminuje jistá centra potenciálních krizí, a tím přispívá v organizaci k co největšímu snížení rizik vzniků

těchto krizí. Jak je patrné z Krizové matice, jedná se o krize s vysokou pravděpodobností vzniku a také její charakter je velice nebezpečný pro organizaci.

Z matice Možných krizových situací je patrné, že organizace by měla investovat hodně času a energie do rozvíjení Alternativních plánů a Odstranění ohnisek krize, neboť tyto krize jsou svou povahou závažné a také jejich vznik je velice pravděpodobný. Těmito kroky si organizace vytváří jistý „obranný štít“.

[4]

1.5.3 Realizace krizové strategie

Realizace krizové strategie udává organizaci, jak danou krizovou strategii uplatnit, které faktory jsou na danou krizi účinné. Jak již zde můžeme vidět, opět vše vychází z Krizové matice, která je alfou omegou pro stanovení boje proti krizi. Dále je velice důležitá pro stanovení krizové strategie. Po těchto krocích následuje realizace krizové strategie, která už definuje konkrétní kroky pro prevenci proti krizi či likvidaci krize. [4]

1.5.4 Shrnutí

Pro krizové řízení je velice nutné, aby dané prvky krizové řízení byly následovány krizovým manažerem v uvedené posloupnosti, začínající analýzou ohrožení. Pouze tímto způsobem se organizace může seznámit se vzniklou krizí a tyto informace aplikovat pro krizovou strategii a její následnou realizaci.

2 Vývojové fáze krize organizace

2.1 Fáze krize organizace

Každá akce či situace má svůj daný průběh. Obdobně je to také i u krize. Dle Bělohávkova, Košťana, Šulera [4] existují dva typy krizí a to krize **náhlá** a poté krize **pozvolna se rozvíjející**, která je velice běžná a také daleko nebezpečnější, jelikož její počáteční průběh je špatně detekovaný, a když jí organizace objeví, může už být velice rozrostlá a špatně zastavitelná. [4]; [8]

Krize pozvolna se rozvíjející prochází několika fázemi:

2.1.1 Fáze potenciální

Tato fáze je charakteristická tím, že se nijak neprojevuje, zatím ještě organizaci neohrožuje, ale formuje se jisté „podhoubí“ pro potenciální krizi. V této fázi se formují základy dané krize, jak silná tato krize bude, které prvky v organizaci bude ohrožovat. V podstatě se jedná o jakousi nerovnováhu mezi okolím podniku, či vnitřní nerovnováhu mezi podnikovými systémy. Každá takováto nerovnováha je tzv. potenciální krizí a poté záleží na řadě faktorů, zda se rozroste či ne. Určitým impulsem, který odstartuje potenciální fázi je ignorace či určité zanedbání důležitých záležitostí týkajících se funkce podniku, riskantní operace, ohrožující podnik, či nedostatek krizového plánování v podniku. [4]; [8]; [24]

2.1.2 Fáze latentní

Fáze latentní je pokračováním nerovnováhy, která ale začíná napadat i další podnikové oblasti. Rozrůstání jedné či více nerovnováh začíná generovat dílčí nesrovnalosti. V této fázi již začínají být příznaky krize viditelné, proto firma už v této fázi může zasáhnout a určitým způsobem příznaky omezit či úplně eliminovat a následně přijmout opatření do budoucna, aby se tento případ neopakoval. Pokud firma včas nedetekuje příznaky, krize se přesouvá do další fáze. Problémem této fáze je, že krizi tolik nenapadá finanční oblast, a proto častokrát firmy krizi v latentní fázi nepřisuzují takovou důležitost či ji vůbec nezaregistrují. Krize se může projevovat nepatrným poklesem výkonnosti či větším počtem reklamací. [4]; [8]

2.1.3 Fáze akutní

Krise propukává naplno a to i ve finanční oblasti, se všemi svými komponenty, avšak tyto komponenty se projevují krátkodobě a po dobu tohoto času mají zraňující efekt na organizaci, ničí jeho cíle a vize. Následky v akutní fázi nelze odvrátit bez použití finančních prostředků. I v této fázi firma přijímá opatření ke zmírnění či eliminaci krize, avšak musí vynaložit již větší úsilí než v předcházející fázi, neboť krize už propukla v plném rozsahu a tudíž její škody či hrozby jsou daleko silnější. Tuto fázi krize může organizace objevit na výstupech z účetnictví či na základě finančních ukazatelů. Podnik v této fázi čelí řadě problémů s platební schopností jako neplacení úvěrů, neplatí se dávky pojišťovnám, se zkracováním pracovní doby a s vyplácením zaměstnancům pouze zálohy jejich mzdy. Klíčovou roli vrcholného managementu zde hraje detekování těžišť krize. Díky těžištím je možné krizi popsat a definovat, poté na základě těchto informací zvolit správnou strategii boje s krizí. Cílem krizového manažera v akutní fázi je zastavit rozrůstání krize v podniku. [2]; [4]; [8]

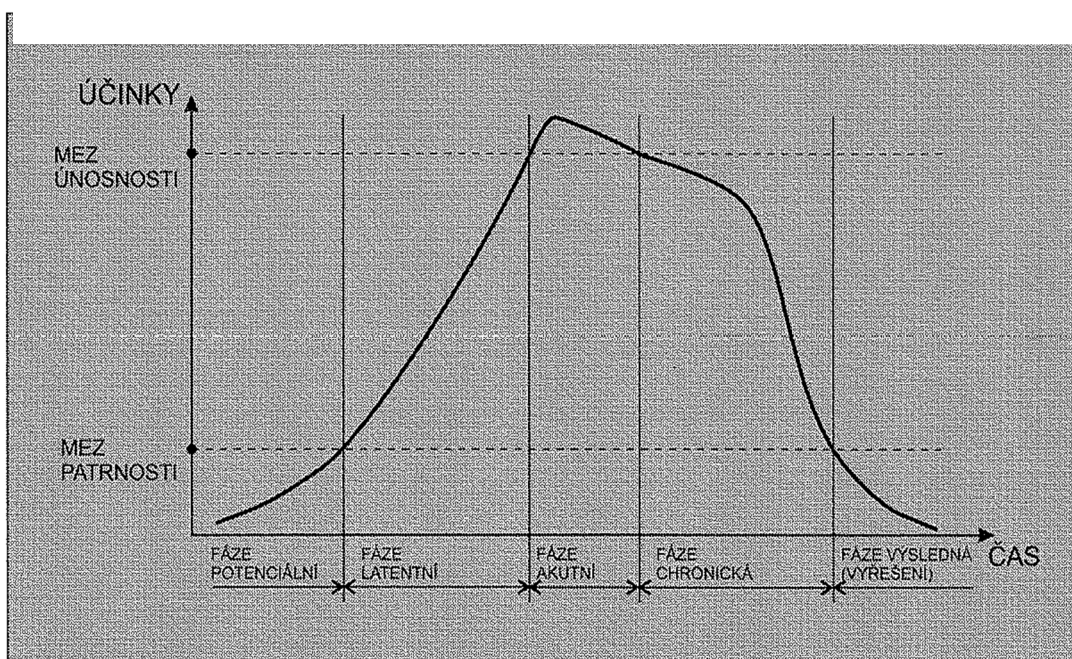
2.1.4 Fáze chronická

Krise již nemůže propuknout dále, než v předcházející fázi. Tato fáze je kompletem fáze akutní a reakcí managementu na již vzniklou krizi. Nejdůležitější roli zde hraje čas zvládnutí všech protikrizových úkonů. Velice zde záleží, jak management reaguje, v jakém časovém horizontu a jak radikální řešení přijímají všechny články organizace. Tímto způsobem se projevy krize buď tlumí, čímž krize má možnost propuknout v budoucnu znovu, možná ve větší míře než nyní či ji úplně ničí, a tak krize nemůže propuknout. Fáze chronická také bývá někdy označována jako finanční krize podniku. V této fázi záleží na závažnosti krize a společnost se může rozhodnout mezi dvěma variantami. Zachránit co se dá, jako například reputaci podniku, udržení klientů a části svých zaměstnanců, nebo celou filozofii společnosti předělat a s krizí bojovat, v podobě podniku, do jaké se do ní dostal. [4]; [8]; [24]

2.1.5 Fáze výsledná

Fáze výsledná je odrazem krizového jednání managementu. Nejdůležitější roli zde hraje čas zvládnutí všech protikrizových úkonů. Jsou zde dva výsledky. Buďto management přijal taková opatření, která danou krizi úplně eliminovala, a tak organizace obstála do budoucna, či nezvládla krizi a výsledkem tohoto počínu je zánik organizace. Do této fáze také spadají protikrizová opatření, která ochraňují organizaci do budoucna, aby jiná krize nenastala, či nepropukla v takové míře. [1]; [4]; [8]

Obr. č. 4: Zvládnutý průběh krizového procesu



Zdroj:[4, s. 229]

Na obr. č. 4 můžeme vidět celý průběh krize, který organizace zvládla, tzn., proběhla záchrana organizace, nebyla nijak vážně ohrožena její budoucnost. Na výše uvedeném obrázku jsou také rozkresleny jednotlivé fáze krize. Můžeme vidět, že první fáze, fáze potenciální, je pod přerušovanou čarou – mez patrnosti. V této fázi je krize špatně detekovaná a působí na ní pouze preventivní opatření organizace. Naopak v druhé fázi, fázi latentní, krize už nabírá strmý nárůst a organizace začíná krizi pociťovat. V této fázi je velice důležitá rychlost reakce organizace na vzniklou krizi. Čím dříve podnik podnikne správné kroky, tím dříve se krize eliminuje. Z obr. č. 4 můžeme vidět, že organizace danou krizi zvládla, nicméně křivka grafu zasahuje i nad přerušovanou čarou – mez únosnosti, nad kterou organizace měla vážné problémy. K tomuto případu

vůbec nemuselo dojít, kdyby organizace podnikala radikálnější kroky, měla by lepší prevenci proti krizi a byl co nejdřív ustálen krizový management. Avšak v této fázi také záleží na typu krize – zda se krizi dalo vůbec zabránit či nikoliv. Vidíme, že ve fázi akutní začaly působit opatření organizace proti krizi a krize začala pomalu ustupovat. V další fázi vidíme, že krizová opatření již působí naplno, což opět potvrzuje tvrzení, že fáze chronická je výsledkem reakce na předchozí fáze krize. Další fázi je fáze výsledná, kde můžeme z grafu vidět navrácení se organizace na stejný bod jako před krizí. Pro krizový management je důležité, zda se organizace vrátí na stejný bod, jako byla před krizí či si z krize vezme ponaučení nebo krizi využije ke svému zlepšení jako příležitost.

2.2 Kroky krizové strategie:

2.2.1 Odstranění ohnisek krize

Pokud daná krize vypukla, přichází na řadu první krok. Cílem je detekovat ohniska krize, a tím i danou krizi popsat. Po vymezení ohnisek se snažíme tyto ohniska eliminovat a následnou krizi zastavit v jejím rozvoji. Bělohávek, Košťan, Šuleř[4] uvádí ve své publikaci, že odstranění ohnisek můžeme provést tzv. „opuštěním“. Opuštění spočívá v opuštění aktivit, které jsou s krizí spojeny. Ve výrobním podniku to může být například opuštění výroby rizikového výrobku, naopak podnik působící ve finančních službách opouští daný sektor, který je krizí napadený. Další možností odstranění ohnisek krize jsou dodatečné investice. Dodatečné investice směřuje organizace do hlavní činnosti organizace, čímž si zvyšuje jistotu a eliminuje rizika. Velice důležité pro strategii odstranění ohnisek krize je kontinuálnost. Neustálé prověřování podniku, zda některé sektory jsou náchylné na krizi, naopak které přestávají být. Kontinuálnost hraje důležitou roli, jelikož dnešní trh je silně turbulentní a veškeré změny se dějí v krátkém časovém intervalu. [4]

2.2.2 Omezení celkového ohrožení

- **Včasně rozeznání krizových vývojů**

Jedná se o systém výstrah, které souvisí s plánováním v podniku a tyto systémy výstrah se realizují na základě srovnání plánu versus skutečnost a na základě tohoto výsledku sestavení indikátorů vedoucích k rozeznání krizového vývoje.

- **Zamezení eskalace**

Tento krok navazuje na předchozí. Zda-li organizace zjistí, že je napadena krizí, musí mít předem stanové krizové scénáře, jakým směrem se bude ubírat a jaké konkrétní kroky bude podnikat. Jedná se zejména o soustředění se na aktivity, které nejsou napadené krizí, popřípadě jsou odolné vůči krizi. Dále zabezpečení finančních prostředků, které jsou potřebné k odstranění krize. Opatrným plánováním a provedení změny investičních plánů. Tyto akce musí být naplánovány konkrétně krok po kroku, aby když krize nastane, byly známy tyto aktivity. Čím lépe jsou akce naplánovány, tím kratší časový úsek na svoji realizaci potřebují, tím pádem eskalace krize je zamezena dříve.

- **Realizace krizových (alternativních) plánů**

Zde opět organizace zohledňuje časový faktor související s plánováním. Strategické plánování se v organizaci realizuje na dlouhý časový úsek, tak krize s krátkou či střednědobou časovou charakteristikou nemohou být zohledněny v tomto strategickém plánu. A proto jsou alternativní plány pro organizaci v krizovém řízení takto důležité. Každý krizový alternativní plán by měl definovat jednotlivé role všech článků zainteresovaných do krizového alternativního řízení, dále popsat jednotlivé zdroje pro boj s krizí, jak a kde tyto zdroje hledat či jak zdroje hlídat a v neposlední řadě zakomponování jednotlivých předem stanovených situací krizového průběhu. V těchto situacích se podnik chová naprosto intuitivně tím, že tyto krize zná a ví, jak se projevují jejich varianty a také jejich následky. Dále by krizový alternativní plán měl obsahovat personální obsazení krizového štábu.

Velkou roli v celém krizovém alternativním plánu hraje komunikace. Tudiž alternativní krizový plán musí dokonale vymezovat způsoby sdělení informací a články krizové komunikace. Zde je důležité z hlediska komunikace jasně popsat, co se s firmou děje, kdy krize vypukla a jakým způsobem se vyvíjí. Veškeré tyto informace se musí dostat k příslušným článkům ve firmě. Z toho vyplývá, že je nutné definovat i informační toky a jakým způsobem se ve firmě bude komunikovat. Zde platí jedna důležitá věc - pokud bude dobrý krizový plán, ale nebude fungovat komunikace, potom krizový plán nemůže být dobře implementován.

[1]; [2]; [4]

2.2.3 Zvládnutí krizové situace

V tomto případě se jedná o stabilitu a pověst firmy, na základě kterých je možné lépe zvládnout danou krizi. Bělohlávek, Košťan, Šuleř [4] uvádějí, že vzniklou krizi je možné zvládnout lépe díky dobré image podniku a také díky „troubleshootingu“.

2.3 Likvidace následků krize

Nedílnou součástí krizového procesu je také likvidace následků krize, která se skládá z programu na záchranu trhu a programu obnovení výroby. Program na záchranu trhu spočívá v uspokojení zákazníků dle předem stanoveného významu. Platí, že důležití zákazníci musejí být obslouženi přednostně.

Dalším krokem je program obnovení výroby. Jedná se o rychlé nahrazení té části organizace, která byla napadena krizí. Krizový štáb musí urychleně vymyslet novou variantu dané akce, nebo postupuje dle alternativního plánu. Opět, je zde velice důležitá rychlost.

[4]

2.4 Problémy růstu organizace

Tyto problémy či vývojové krize organizace souvisí s růstem podniku v čase. Každý podnik prochází určitou evolucí a v těchto etapách evoluce je svým způsobem zranitelný a náchylný ke krizím. Znalost vývoje a predikovat vývoj do budoucna může hrát klíčovou roli v boji s krizí organizace. Každá organizace je specifická jednotka,

nicméně ve vývoji organizací se vyskytují určité paralely, které jsou stejné pro všechny organizace.

Asi nejzávažnější a nejnebezpečnější etapou pro organizaci je fáze růstu. Tato fáze se vyznačuje rozšiřováním organizace a vzniklé rozšiřování může organizaci přinést značné problémy. Každá organizace si musí uvědomit, že fáze růstu je fáze, kdy firma vstupuje do neznámého prostředí a s náležitou patřičností by k tomu měla přistupovat. Například podnik v této fázi může praktikovat nové manažerské metody či věnovat zvýšenou pozornost plánování a v neposlední řadě zvýšit péči o zaměstnance.

[4]; [8]

Jednotlivé problémy růstu jsou následující [4]:

- **Nedostatek času**

Postupem času se v organizaci začíná projevovat shon, manažeři jsou v tísní, zaměstnanci mají pocit, že nic nestíhají a celková atmosféra v organizaci působí shonem a také pocitem, že organizace nedořeší nic do konce. Nedostatek času je způsobem tím, že organizace při svém růstu vstupuje do jiné, prozatím neprozkoumané etapy, ke kterým musí náležitě přihlížet. Je důležité začít uplatňovat nové styly vedení, jinak plánovat svůj čas a často řešit i více aktivit souběžně.

- **Pocit chaosu**

Tento problém souvisí se špatným naplánováním situací a rozdělením pravomocí či úkolů. Někdy nastane situace, kdy jeden úkol provádí více lidí najednou bez předchozí domluvy na postupu. Naopak některé úkoly jsou ponechány ladem bez vyřešení.

- **Nedostatek prostoru**

Tím jak se organizace rozrůstá personálně, ale prostory pro zaměstnance zůstávají stále stejné, dochází ke konfliktům na pracovišti z důvodu nedostatku místa pro zaměstnance. Organizace musí počítat s tím, že každý zaměstnanec potřebuje ke své práci určité podmínky, jenž jsou definované i v zákoně.

- **Stížnosti zaměstnanců a nízká pracovní morálka**

Tento problém je vyvolán kumulací všech předcházejících problémů, s nimiž se zaměstnanci neztotožňují a pomyslná mez únosnosti byla překonána. A proto si zaměstnanci začínají na své problémy stěžovat. Tím pádem na pracovišti vládne pocit nespokojenosti, zaměstnanci se do práce netěší, nejsou do své práce zainteresováni a možným důsledkem je odvádění špatných výsledků. Následně těmito faktory slábne i pracovní morálka a zaměstnanci nepřikládají ke své činnosti takovou důležitost jako za předcházejících podmínek.

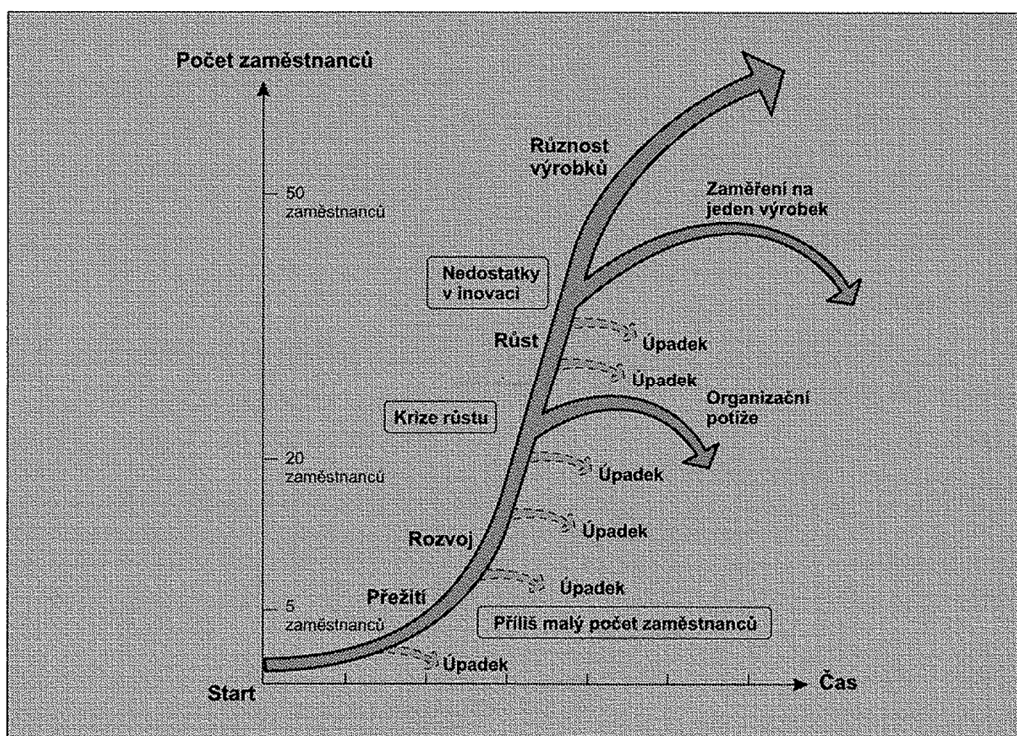
[4]

Důvodů pro vznik těchto problémů je hned několik. Organizace při svém růstu si neuvědomuje, že roste. Takto se jednotlivé dílčí problémy kumulují, až přesáhnou mez únosnosti. Tudíž je pro organizaci velice důležité její komplexní sledování, jak vnitřní strany firmy, tak vnější strany firmy a nezbytné porovnávání s předchozími sledováními. Jedině takto může organizace zhodnotit svůj daný stav, konkrétně to, v jaké etapě se nachází a co se s ní děje. Dalším problémem může být špatná motivace. Motivace v tom slova smyslu, že organizace se již dále nechce rozvíjet, chybí jí určité cíle, předsevzetí či vize, které nejsou zakomponovány do podnikových plánů. Lidově řečeno „usne na vavřínech“. Pomocí stanovených cílů se organizace nepřímo rozvíjí a také pomáhají udávat určitý směr a činnost organizace. Cíle také plní funkci jakési sebekritiky. Když si organizace vypracuje cíle, ihned je zřejmé, na čem musí zapracovat a v čem vyniká. Každá organizace si musí uvědomit, že žádná etapa jejího stádia netrvá věčně. Tudíž když se organizace vyvíjí daným směrem, musí k tomu přizpůsobit i svoje aktivity spojené s provozem organizace, personální obsazení, rozpočtové plánování, chování se k zákazníkům, jiné strategie při průniku na trh apod.

Diagram růstu organizace lze ukázat na růstové křivce, která zohledňuje dva navzájem na sobě závislé faktory. Jimi jsou počet zaměstnanců a čas, přičemž počet zaměstnanců reprezentuje osa Y a faktor času je zobrazen na ose X. Na základě vztahu těchto dvou veličin můžeme vyprofilovat růstovou křivku ve všech stádiích růstu.

[4]

Obr. č. 5: Růstová křivka



Zdroj: [4, s. 239]

Z tohoto grafu můžeme vidět, že růst organizace má několik fází. Pro organizaci je stěžejní to, jak se v dané fázi zachová. Můžeme zde vidět, že od každé fáze je odnož úpadku nebo odnož jiného směru. Každá tato odnož charakterizuje nesprávné chování v dané etapě růstu organizace.

Z grafu je patrné, že růstová křivka začíná fází přežití. Tato fáze je charakteristická malým počtem zaměstnanců. Ačkoliv tato fáze nese název přežití, některé firmy v této fázi zůstanou po celou dobu své působnosti. Je zde plno omezujících faktorů, například zda se organizace může či nemůže rozvíjet. Chápejme tuto fázi jako počáteční fázi růstu organizace.

Další fází je fáze rozvoje. Ve fázi přežití si organizace uvědomila, že je možné svoji organizaci rozvíjet, a tak přijala opatření, jenž odstartovala růst. V grafu můžeme vidět růst na ose Y (počet zaměstnanců), ale také růst na ose X (faktor času). Tato fáze bývá pro firmy velice těžká, jelikož je zde nutné přenastavit fungování celého podniku, které bude korespondovat s jeho rozvojem.

Další etapou je etapa růstu, která přichází rychle po etapě rozvoje. V této etapě se začíná měnit charakter podniku. Z podniků se stávají středně velké podniky. Na grafu je

znázorněno, že po etapě růstu přicházejí dva směry pro organizace. První směr je dán různorodostí výrobků a druhý směr se vyznačuje zaměřením se na jeden typ výrobku. Zde je nutné se na tyto směry již připravovat ve fázi růstu. Další velice specifickou událostí pro etapu růstu je boj s novou konkurencí. Je třeba ke konkurenci přistupovat z jiných hledisek a vytvořit si, pozměnit nebo jen aktualizovat konkurenční strategie.

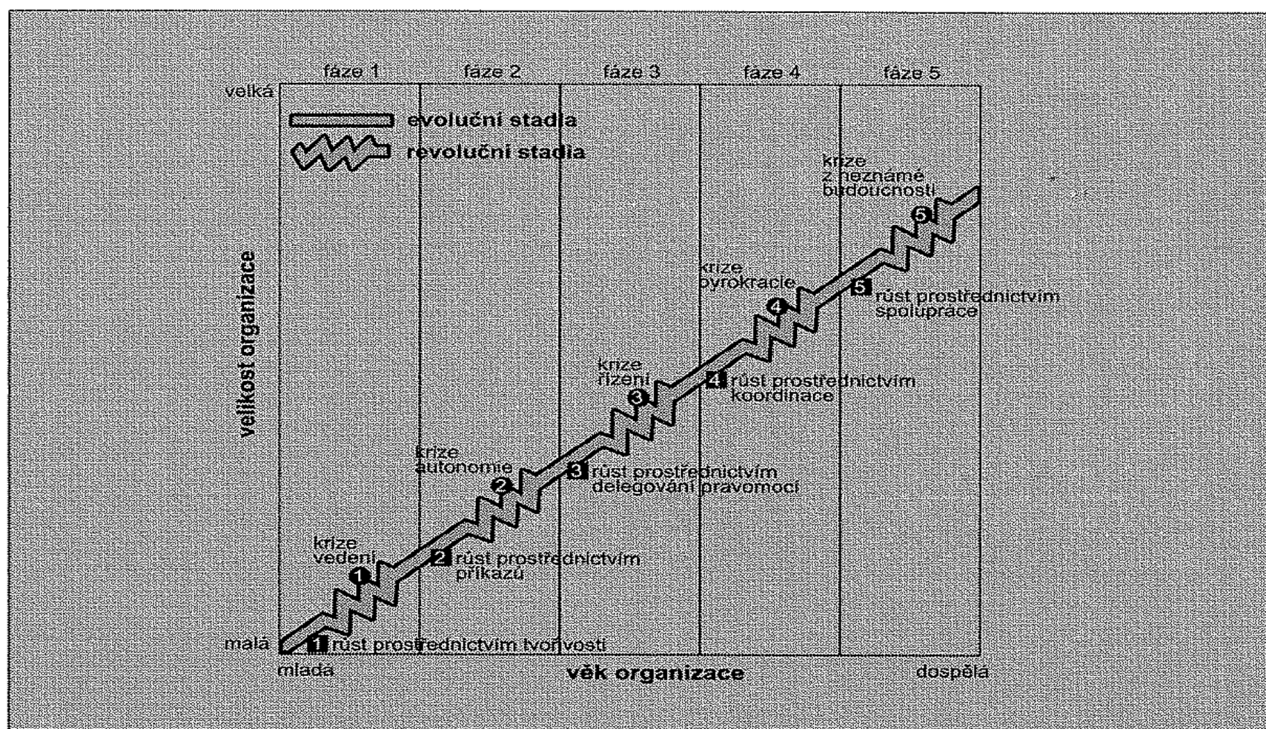
Všimněme si, že od růstové křivky vedou v každé etapě křivky doprava, které charakterizují úpadek. Důvodů, proč se firma vyvíjí formou úpadku je nespočet. Příčinami vzniku úpadku je například snižování počtu pracovníků, rozpočtu, zisku nebo úpadek klientů. Úpadky se ve většině případů projevují oslabením organizace vůči konkurenci a náchylnosti či zvýšené zranitelnosti. Avšak úpadek vždy nemusí znamenat pro podnik špatný směr. Pokud se zaměříme na jiný úhel pohledu, tak organizace se může zbavovat ztrátových sektorů a úpadek může organizaci motivovat k provedení rozsáhlých změn a napravení chyb. Organizace se snaží inovovat.

V jednotlivých etapách růstu je organizace vystavena různým typům krize. V těchto etapách musí organizace dobře zvolit vhodný styl vedení, aby proti krizi bojovala.

2.5 Růstové krize organizace

Z obr. č. 6 je patrné, že každá organizace je při svém růstu vystavena určitým fázím. Tyto fáze jsou ohrožovány jednotlivými krizemi, v nichž se musí přistupovat k řízení organizace určitými směry, aby organizace mohla dále růst.

Obr. č. 6: Model fází růstu



Zdroj: [4, S. 241]

Jednotlivé krize, které jsou zobrazeny na obrázku, jsou charakterizovány následovně:

2.5.1 Krize vedení

Tato krize se vyskytuje na počátku růstu organizace. Organizace se začíná vyvíjet, nabírají se noví spolupracovníci a rostou obraty. Její představitelé jsou většinou technicky či podnikatelsky orientovaní. Jde jim pouze o výrobu produktu či služby a následného prodeje. Projevuje se zanedbáním administrativních a vůdčích úkonů, které se zprvu jeví jako nepodstatné, avšak postupem času hrají velkou roli. Výsledkem je zmatek v organizaci, nejasná zodpovědnost za úkoly a zaměstnanci nemají jasnou představu o svých úkolech. Této krizi se dá předcházet či s ní bojovat nastolením jednoznačného systému, který vytvoří pořádek v organizaci a přehlednost. Je důležité také specifikovat jednotlivé činnosti v organizaci, tak aby každý zaměstnanec měl jasnou představu o obsahu jeho práce a o jeho významnosti pro organizaci. Takovouto

krizi lze zpravidla vyřešit přivedením nového manažera, který pracovní úkony standardizuje a bude k nim přistupovat profesionálně. [4]; [12]

2.5.2 Krize autonomie

Krize autonomie navazuje na předchozí krizi, respektive na pravidla stanovená s krizí vedením. Tato pravidla vyúsťují v nespokojenost zaměstnanců, kteří se cítí velice omezení při výkonu své práce, neboť mají porovnání ve dvou situacích. Na počátku se po zaměstnancích vyžadovala vysoká kreativita, ale po zažehnutí krize vedení, byla nastolena určitá pravidla, která je svazují. Důvodem je fakt, že většinu práce vykonává vůdčí manažer, který organizaci zbavil krize vedení. Krize autonomie je také potlačena direktivním vedením shora dolů, tzn. příkazy od Top managementu. Výsledkem je přetíženost vrcholového managementu jednotlivými úkoly, které mu nepřísluší. Způsobem jak tuto krizi omezit je delegování pravomocí, dát zaměstnancům více důvěry a přenést na ně více odpovědnosti, avšak velice důležité je opět vysvětlení daných úkolů a jejich priority. Klíčový bod pro překonání tohoto typu krize je ukryt ve vyšším managementu, a to vzdát se určitých kontrol a ponechat některé úkoly střednímu managementu, což znamená větší rozsah delegování úkolů. Pokud tak neučiní, bude vyšší management stále přetížený a krize se bude prohlubovat. [4]; [12]

2.5.3 Krize kontroly

Po delegování pravomocí přichází další krize - krize kontroly. Tato krize se projevuje přílišnou specializací jednotlivých útvarů organizace. Tyto útvary mají zkruslené vidění a zaměřují se pouze na prospěch svého útvaru, nikoliv na prospěch organizace jako celku. Tyto útvary poté ztrácí totožnost s cíli firmy a objevují se také koordinační problémy. Top management ztrácí kontrolu nad jednotlivými útvary a organizace působí decentralizovaně. Důležitým počinem je provázat pracovníky z jednotlivých útvarů a podotknout jim, že všichni v organizaci mají stejný cíl a je důležité na něm pracovat dohromady jako tým. Překonání krize nese na bedrech top management, který musí implementovat nový systém řízení, jenž integruje a koordinuje různé činnosti korespondující s posláním organizace.[4]; [12]

2.5.4 Krize pružnosti

Vychází opět z růstu organizace. Jak se organizace rozrůstá, stoupá množství administrativy a formálních dokumentů. Organizace je příliš velká na to, aby byla řízena zaběhlými postupy, a vyžaduje nové metody, které budou její velikosti vyhovovat. Zaměstnanci se spíše soustředí na postupy než na svoje výsledky. Problémy také nastávají v komunikaci, která se stává jednosměrnou a spíše formální. Zaměstnanci se soustředí na způsob komunikace, nežli na obsah sdělení. Dochází zde ke snižování úrovně a schopností středního managementu. To přináší rozkol mezi středním managementem a Top managementem, který nechápe jejich jednání. Na základě těchto faktorů firma omezuje svoji pružnost v reagování, a tím pádem není schopna rychle reagovat na požadavky trhu. Od tohoto je také odvozen název – krize pružnosti. Překonání této krize je ukryto v motivování zaměstnanců a vrcholový management řídí spíše participativně organizaci. Vrcholový management by měl implementovat odměňování ve formě prémie a jiných pobídek. [4];[12]

2.5.5 Krize neznámé budoucnosti

Po překonání všech typů krizí, přichází jiný typ krize – krize neznámé budoucnosti. Podstata prevence proti této krizi spočívá v tom, že vrcholový management povzbuzuje k vytváření nových cest, koordinuje stále více své činnosti, a tím zvyšuje flexibilitu. Podstata také tkví v sociální kontrole a v sebedisciplíně překonání formálního řízení. Organizace musí pracovat v týmech, být spontánní a kreativní. Jedině takto je organizace schopna reagovat. Dále také překonání nebo pouze pochopení jednotlivých krizí růstu managementu velice pomáhá při prevenci s krizí neznámé budoucnosti. [4]; [12]

2.5.6 Shrnutí

Z uvedených růstových krizí v organizaci vyplývá, že organizace při svém růstu čelí určitým krizím, které se vyvíjejí a organizace k nim musí přistupovat individuálně a zahrnout je do svého plánu. V některých organizacích tyto krize nepropuknou vůbec, naopak některé organizace projdou většinou z nich. Pro ty organizace, jenž čelí těmto krizím je nutné si uvědomit, že každá evoluce podniku s sebou přináší riziko neznámého prostředí. V takto neznámém prostředí je ukryta i daná krize, která buď propukne, nebo také ne. Vše záleží na organizaci a na jejím chování ve vzniklé

situaci. Minimálně organizace musí mít na paměti, že pokud se rozrůstá z hlediska finančního aspektu či z hlediska tržního postavení, vždy musí své vedoucí pracovníky školit, připravovat nebo najmout nové řídicí pracovníky pro tuto životní fázi.

3 Úloha krizového manažera a krizového štábu v organizaci

Pokud se organizace nachází v krizi, musí se řídit logickými kroky, které vedou ke zmírnění, či likvidaci krize. Jedním z těchto kroků je také sestavení krizového štábu neboli týmu krizového manažera včele s krizovým manažerem. Krizový manažer nese odpovědnost za celé řízení krize i za personální obsazení svého štábu.

Dle Halíka [5] je krizový manažer člověk, který je vymezen vlastnostmi: „*profesionál každým coulem, vůdčí osobnost, odborník v daném oboru, odolný proti stresu, pragmatik, neúplatný, nepodléhající vlivům zájmových skupin, vizionář, schopný dovést věci až do vítězného konce*“.[5, s. 29]

Při rozboru této definice si všimněme, že krizový manažer je charakterizován jako profesionál. To znamená, že k jednotlivým úkolům přistupuje s patřičnou důležitostí a opatrností. Jednotlivé úkony si pečlivě naplánuje a poté se řídí svým plánem. Po každém dosaženém dílčím úkolu si dělá kontrolu plánu versus skutečnost, aby zjistil, jakým směrem se jeho činnost ubírá a zda stále dodržuje předepsaný směr. Neméně důležitou vlastností z výše uvedeného výčtu krizového manažera je odolnost vůči stresu. Organizace si musí uvědomit, že krizové řízení je spojeno s tímto faktorem, časovou tísní, problémům v komunikaci a jinými problémy, které vyvolávají stres. Tudíž krizový manažer musí být nejen odolný, ale musí být také schopný v tomto prostředí pracovat a rozhodovat se. Další velice důležitou vlastností je nepodléhání vlivům zájmových skupin – krizový manažer se musí rozhodovat a řídit svůj štáb nestranně. Vyžádat si názory od jiných subjektů, avšak k těmto názorům a následným rozhodnutím přistupovat nestranně.

Pro doplnění definice krizového manažera Rais [7] uvádí, že krizový manažer, navíc od výše zmíněné definice, musí být vybaven vysokým sebevědomím, což hraje velkou roli při jeho pochybnostech o splnění úkolu. Další vlastností je intuice, přirozeně předvídat následnou posloupnost kroků. Tato intuice je tak trochu spojena s vlastností profesionál a odborník. Jedině když manažer ví, jak věci fungují, a má profesionální přístup, potom může zapojit do své práce intuici. Nedílnou součástí krizového manažera je schopnost komunikovat a ke komunikaci vybízet i svůj štáb. Schopnost komunikace také úzce souvisí s činností aktivního naslouchání. Dokázat své pracovníky vnímat, nepřerušovat je a dozvědět se od nich co nejvíce informací. Vlastností, jež tvoří dobrého krizového

manažera, je také organizační schopnost. Zorganizovat práci, ale také svůj tým, vytvoření dobré atmosféry v týmu, která napomáhá zvýšit pracovní výkon celého štábu, přísluší také krizovému manažerovi. Další doplňující vlastností, která usnadňuje jednání je manažerovo charisma. Také jistým pochopením pro omyly se krizový manažer liší od ostatních krizových manažerů. Celé své vlastnosti krizový manažer završuje svojí fyzickou i psychickou zdatností neboť krizový proces je velice náročný jak na lidskou psychiku, tak ale i na fyzickou zdatnost člověka.

Dále pro definování krizového manažera využijeme definici managementu dle Bělohávků, Košťana a Šuleře [4], že management je proces systematického plánování, organizování a vedení lidí, za účelem dosažení cílů organizace. Takto je to i u krizového manažera, který má za úkol naplánovat svou budoucí práci, přesně stanovit logické návaznosti. Dále své lidi vést, vymezovat jejich práci, následně danou práci kontroluje tak, aby práce krizového manažera a jeho štábu korespondovala s cíli organizace.

[4]; [5]; [7]

3.1 Vymezení úlohy krizového manažera a krizového štábu

Krizový štáb v čele s krizovým manažerem by měl zvládnout tři fáze dle Zuzáka [9]:

- 1) **Fáze záchranná** – spočívá v omezeném působení krize a jejího rozvíjení se v organizaci, tzn. zafixování situace a zamezení rozvíjení krize a omezení jejího dalšího průniku do jiných oblastí podniku. Fáze záchranná v sobě také zahrnuje popis vypuklé krize a následné zkoumání, ale až po zamezení jejího rozvoje.
- 2) **Fáze strategická** – výsledkem této fáze je nová strategie, která při boji s krizí vyznačí budoucí směr organizace po eliminaci krize a také zahrnuje preventivní kroky, aby daná krize a její modifikace již organizaci v budoucnu nenapadli. Jedná se vlastně o protikrizové a pokrizové jednání současně se zakomponovanými preventivními kroky.
- 3) **Fáze taktická** – podstatou je realizace fáze strategické dle předem přijatého plánu. V plánu je zanesen časový harmonogram a způsob implementace zvolené strategie.

[9]

Co se týče konkrétních činností krizového manažera a jeho štábu, hlavní a také prioritní náplní je vytyčení ohniska či ohnisek krize. Tento krok také v mnohých organizacích patří k nejtěžším. Krizový manažer musí mít na paměti, že ohnisko se většinou nevyskytuje samo. Většina krizí je tvořena více ohnisky, která s sebou souvisí a částečně jsou na sobě závislá. Po analýze ohnisek, jejich pečlivé a podrobné charakteristice krizový manažer přechází k dalšímu kroku a to vytvoření krizového plánu. Na tomto plánu opět pracuje krizový manažer a krizový štáb. V krizovém plánu jsou zaneseny aktivity, které je nutno provést pro záchranu firmy a k následné likvidaci krize. Tento plán je v sobě zahrnuje i časové úseky a harmonogramy jednotlivých kroků. Mezi nejdůležitější činnosti krizového plánu dle Halíka [5] patří například: oddlužení firmy, rozsah personálních změn, návrh nové struktury firmy či v případě nutnosti návrh na odprodej firmy. [5]

3.2 Styl řízení krizového manažera

Pokud vypukne krize v podniku a následně krizové řízení, nejdůležitějším faktorem je čas. A takto k tomuto problému musí přistupovat i krizový manažer, spolu s krizovým štábem. Na základě tohoto omezení, krizový manažer musí zvolit i vhodný styl řízení svých pracovníků.

Krizový manažer uplatňuje Autoritativní styl vedení. Tímto stylem eliminuje časovou tíseň, veškerá rozhodnutí dělá sám. Od podřízených si vyžádá pouze materiály, které doplní jeho informace, potřebné pro správné rozhodnutí. Podřízení krizového manažera nemají jiným způsobem možnosti ovlivnit rozhodnutí krizového manažera. Krizový manažer vždy rozhoduje sám. Krizový manažer nevyužívá pobídku svých pracovníků formou motivace, jelikož v podmínkách krize na tento způsob není jednoduše čas. S tímto jsou opět spojeny vlastnosti a dovednosti krizového manažera a jeho štábu. Velice záleží na tom, aby krizový manažer byl profesionál a měl patřičné zkušenosti. Dalším důležitým krokem, který krizový manažer musí plnit je výběr svých pracovníků do krizového štábu. Tento výběr krizový manažer realizuje sám, na základě svých požadavků a představ. [11]

3.3 Zvolení krizového manažera

Pokud v organizaci nastane krize či je nějaká hrozba, je nutné zvolit krizového manažera a následně krizový štáb. V tomto bodě má organizace na výběr ze dvou možností. Vybrat krizového manažera **z vlastních řad** či krizového manažera **externistu**. Obě tyto varianty mají svoje výhody i nevýhody.

Pokud organizace zvolí krizového manažera z vlastních řad, může těžit z výhod, jakými jsou dokonalá znalost prostředí firmy, s jasným orientováním se ve struktuře firmy. Dokonalá znalost služeb či produktů organizace a také vizí a cílů organizace. Budoucí krizový manažer za dobu působnosti také v organizaci detekoval silné a slabé stránky firmy. Naopak nevýhodou zvolení krizového manažera z vlastních řad tkví ve znalosti prostředí organizace a tím pádem ho může postihnout tzv. „provozní slepota“. Spočívá v přehlížení problémů, které se v organizaci vyskytují, manažer se s nimi smířil a nepřikládá jim takovou důležitost. Manažer cítí, že organizace funguje i s těmito problémy. Dalším potenciálním problémem zvolení krizového manažera z vlastních řad je, že manažer má vybudované vztahy k určitým lidem a k těmto lidem nemusí být autoritou či je může nesprávně vést.

Pokud firma ve svých řadách nenalezne vhodného manažera pro post krizového manažera, obrací se na firmy zabývající se řešením těchto problémů a krizového manažera musí outsourcovat. Vždy ovšem záleží na situaci v daném podniku. Top management musí rozhodnout, co je pro danou firmu nejlepší řešením, při zvážení těchto variant.

[5]

3.4 Klíčové kompetence krizového manažera

Klíčovými kompetencemi se v tomto případě rozumí vlastnosti a pravomoci, které by měl dobrý krizový manažer mít. Díky klíčovým kompetencím může krizový manažer vykonávat několik činností najednou, které jsou potřebné k vyřešení daného problému. Kompetence krizového manažera dělíme do několika skupin. [3]

1) Sociální kompetence

Do této skupiny kompetenci se řadí schopnost krizového manažera být součástí týmu, být týmovým hráčem a z toho plynoucí kooperativnost se svými kolegy. Sjednocení

svého týmu za účelem splnění úkolu. Velice důležitou vlastností, kterou práce krizového manažera silně vyžaduje, je řešení konfliktních situací a schopnost čelit těmto situacím, neboť krizový manažer při své práci musí plnit náročné úkoly v krátkém časovém horizontu, a proto musí být vůči těmto impulsům imunní. Zde je nutné podotknout, že krizový manažer patří k nejlepším manažerům vůbec, a proto tyto vlastnosti jsou pro něj stěžejní. Veškeré sociální koncepce jsou završené komunikací v týmu i mimo něj. Komunikace je důležitá ve všech odvětvích řízení, lidé si musí sdělovat informace ve správné kvalitě a v určitém čase. Opět záleží na manažerovi, aby pro komunikaci ve svém týmu vytvořil příslušnou atmosféru. Tuto atmosféru podporuje stálým dotazováním se svých kolegů. Můžeme říci, že je „otukává“ jak jsou s plněním daleko, jaké jsou jejich myšlenky a následné postupy. Ale komunikace musí platit i při zadávání úkolů ze strany krizového manažera. Pokud chce zdůraznit důležitost, stále daný problém opakuje. Při řízení otevřené diskuse je manažer v roli koordinátora. Jeho kompetencí je řídit debatu, shrnovat a opakovat informace. [3]

2) Kompetence ve vztahu k vlastní osobě

Krizový manažer musí být schopen reflexe vůči sobě samému, detekovat informace, které se ho týkají a tyto informace použít. Nakládání s vlastní hodnotou je klíčová role manažera. Manažer má v podniku určitou moc a je pouze na něm, aby tuto moc nezneužíval a korektně s tímto postavením zacházel. Vlastní iniciativa v osobním vzdělávání a rozvíjení vlastních hodnot je pro manažera velice důležitá. Krizový manažer čelí pokaždé jiným situacím a jinému nastavení systému, a proto musí na sobě stále pracovat, rozvíjet svojí vlastní osobnost a neustále se vzdělávat zaprvé v oblastech potřebných pro určitý případ a poté také zakomponovat komplexní vzdělávání pro svoji práci. Tato kategorie se uzavírá sebekritikou. Manažer musí být schopen sebekritiky vůči své osobě, pouze na základě této vlastnosti se může dále rozvíjet. Tento typ kompetence nejlépe manažer provede po vytvoření určitých časových plánů a jejich porovnání se skutečností. Vyplývající informace si musí krizový manažer opět vyhodnotit a využít je pro jeho prospěch. [3]

3) Kompetence v oblasti metod

Krizový manažer musí být schopen zpracovat a vynalézt své vlastní řešení, které je tvořivé, které jde mimo vyšlapané a ověřené cesty. Tento faktor je způsoben tím,

že krizový manažer během své kariéry řeší nespočet situací, které jsou naprosto odlišné od předcházejících. K tomuto chování manažer potřebuje určitou dávku zdravé sebedůvěry, která ho podporuje při jeho rozhodování. Krizový manažer musí být schopen rozpoznání, zvažování šancí a rizik a jejich následné kvantifikování. Nastavení určitého systému získávání a rozlišování informací pro práci krizového manažera je velice důležité. Pokud tento nastavený systém pracuje správně, krizovému manažerovi a krizovému štábu velice ušetří čas, který je pro jejich práci tak významný. Se získáváním informací souvisí také použití daných informací. Krizový manažer musí být schopen tyto informace vyhodnotit, ale zároveň je použít ve správném kontextu a účelně je využít k řešení problému. [3]

Z tohoto rozdělení můžeme vidět diferenciaci klíčových kompetencí do třech skupin. Avšak veškeré kompetence mají pro krizového manažera smysl pouze za podmínek, že tyto kompetence je schopen mezi sebou propojit a využívat je naráz. Krizový manažer si musí najít rovinu, ve které se všechny tři kategorie kompetencí střetávají. Takovýto bod tvoří vhodného krizového manažera.

4 Charakteristika Blue Projects Agency, s. r. o.

Společnost, kterou jsem si vybral pro praktickou část své bakalářské práce, nese název Blue Projects Agency, s.r.o., dále jen BPA. Jedná se o konzultačně – poradenskou společnost, primárně v oblasti poskytování dotací, se sídlem Roháčova 188/37 v Praze 3, zapsaná do obchodního rejstříku dne 5. května 2006, jako společnost s ručením omezeným, pod identifikačním číslem 274 48 932. Statutárním orgánem je jednatel Ing. Pavel Duchek, který je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. Vklad činí 200 000,- Kč a je 100% splacen. [13]; [18]

Obr. č. 7 Logo společnosti BPA, s.r.o.



Zdroj: [10], 2013

Veškerý základ společnosti je tvořen tří-členným týmem zkušených specialistů, konzultantů a odborníků v potřebných oblastech, které jsou zákazníkovi nabízeny. Základ společnosti tvoří Ing. Pavel Duchek, který je zároveň jednatelem společnosti, senior konzultantem a pro určité projekty i externím spolupracovníkem. Druhým členem, tvořící základ společnosti, je Ing. Jana Christová, která zastává pozici senior konzultant a základní trojici uzavírá Ing. Ondřej Štefan který je také senior konzultant. Společnost BPA má také pracovníka na pozici office manažer, který plní i funkci účetního a se společností ještě spolupracují dva daňoví poradci.

Pro určité projekty nestandardních rozměrů, jenž vyžadují vyšší personální obsazení, společnost BPA najímá externí pracovníky, kteří na těchto projektech spolupracují a aktivně se zapojují.

Tímto krokem, je BPA diverzifikována od ostatních firem, stejné či podobné činnosti, jelikož naplňuje i faktor rychlé pružnosti, přizpůsobivosti a reakce na vzniklé události, které si trh a klient žádá.

[10]; [13]

4.1 Činnost podniku

Společnost se zabývá přípravou a realizací projektů, které jsou podporovány Evropskou Unií a Českým státem. Tuto činnost provádí od roku 2006 po zápisu do obchodního rejstříku. Dále se společnost podílí na zvyšování výkonnosti firem a v neposlední řadě provádí analytické činnosti vybraných firem. Neopomenutelnou činností BPA je také poradenská činnost a pořádání školení při komplexním zpracovávání dotací ze strukturálních fondů EU, z národních fondů ČR, prostředků z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru – zejména Norské fondy a Švýcarské fondy. Pořádání školení se poskytuje dále ve zpracování finančních plánů a ekonomických analýz, doplňování projektových týmů o vhodné odborníky, komplexní podpora při zvyšování výkonnosti firem a příprava výběrových řízení dle pravidel Operačního programu podnikání a inovace a zákona 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách. BPA také spolupracuje s partnery z Goldratt CZ a Inherent Simplicity, se kterými implementuje pokročilé metody řízení dle TOC. Společnost BPA má také pod svojí záštitou internetový zpravodajský portál PressEXPRESS, kde publikuje informace ze světa ekonomiky a politiky.

Pro realizaci projektů podporovaných z EU a ČR, BPA v této sekci poskytuje veškeré poradenství týkající se dotační politiky ČR a EU, zejména se zabývá již zmíněným Operačním programem podnikání a inovace. Tento krok v sobě zahrnuje kompletní zpracování dotačního auditu, zpracování projektového záměru, dotační poradenství zpracovaného projektu, příprava studie proveditelnosti či podnikatelského záměru, zpracování finančních a ekonomických analýz. BPA také klientům poskytuje přípravu a organizaci výběrových řízení, přípravu monitorovacích zpráv, přípravu žádosti o dotaci, podporu klienta při kontrolách dozorových orgánů a nakonec přípravu projektové dokumentace na archivaci.

Zvyšování výkonnosti ve spolupráci s izraelskou společností Inherent Simplicity a českou společností Goldratt CZ nabízí technologické řešení pro výrobní a distribuční společnosti. Tento projekt umožňuje společností podstatně zvýšit zisk v období růstu a snížit ztrátu v době recese. Projekt vychází z teorie omezení, která spočívá v myšlence, že systém poskytuje takový nejvyšší výkon, jaký je dán jeho nejslabším místem. Dílčími cíli projektu je snížení stavu nedostupných položek, zvýšení obrátky zásob, snížení objemu pozdě nebo vůbec neobjednaných položek, identifikace nadbytečných zásob, adaptivní optimalizace zásob v čase a rychlá reakce na změnu poptávky na úrovni celého systému.

Provádění analýz souvisí s projektem PressEXPRESS. Projekt spočívá v přinesení informací ekonomického charakteru či politického charakteru. Hlavní motto tohoto projektu je: „Zprávy, které přečtete za tři minuty“. Analýzu uplatňují jednotliví redaktoři, přičemž každý z nich se soustředí na vymezenou oblast, kterou dlouhodobě sleduje, aby jí dokonale porozuměl a pochopil její vztahy.

[10]; [13]; [14]; [15]; [16]

5 Ohniska krize v podniku Blue Projects Agency, s. r. o.

V této části se budeme zabývat hledáním ohnisek krize ve společnosti BPA. Jak již bylo v představení společnosti uvedeno, tuto společnost založil pan Ing. Pavel Duchek. Jak se postupně společnost rozrůstala, z hlediska zakázek a nových klientů, byla donucena přijmout další pracovní síly. Nyní ve společnosti pracují tři stálí zaměstnanci, kteří zajišťují chod hlavních projektů společnosti a pokud se podílí na náročnějším projektu či na projektu, který si vyžaduje nezávislé posouzení více stran, pro společnost BPA pracuje ještě šest externích pracovníků.

Krizi, která je v této pasáži popisována, dosáhla svého vrcholu v roce 2011. Příznaky projevení krize byly pro podnik alarmující. Prvotně se krize projevila radikálním poklesem tržeb. Nicméně společnost stále mohla dostát svým závazkům a proto nehrozil bankrot. Jelikož společnost neustále své finance monitoruje, tento fakt byl zřejmý již začátkem roku 2011. Nicméně společnost nevyvinula žádné aktivity, pouze jen analýzu o příčinách vzniku krize a jak s tímto faktorem bojovat.

5.1 Detekování ohnisek krize:

1) Zprvu se vzniklá krize zdála být způsobena pouze vnějšími faktory. Mezi tyto faktory patří zejména legislativní omezení. Legislativní faktory v podnikání typu konzultačně – poradenském, v oblasti zprostředkování dotací hrají velkou roli. Neboť vyřízení poskytnutí dotace musí probíhat dle stanovených předpisů, pokud se tak nestane, dotační plnění nemůže být vyřízeno a celý projekt zkrachuje. Legislativní omezení se v tomto případě týkalo konce dotačního období, které bylo vyhlášeno. Tento typ ohniska krizi také zásadně prohloubil, jelikož eliminoval klienty, kteří by měli o dotaci zájem. Dalším faktorem, který s tímto ohniskem úzce souvisí, je nesprávné hodnocení projektů ze strany hodnotitelů, kteří kladně hodnotí i projekt, který je nadsazený či stornují projekty, které jsou životaschopné. Zřejmě zásadní vliv na toto rozhodování mají lobbystické skupiny, které chtějí zvýšit svůj vlastní prospěch. Z typu podniku můžeme vidět, že legislativní omezení, novely či změny mají na podnik zásadní vliv. Avšak toto ohnisko vzniklé krize, po bližším zkoumání, nebylo samotné.

2) Dalším faktorem, proč se podnik potýkal s krizí, byl velký růst konkurenčních podniků v daném odvětví. Ačkoliv tyto podniky vznikly již před dvěma lety, než krize

ve společnosti BPA nastala, stále měli vliv na její vznik. A to z prostého důvodu, právě v roce 2011 tyto podniky začaly zvyšovat své postavení na trhu, a tím pádem společnost BPA ohrožovaly. Ačkoliv BPA je nejsilnějším podnikem v tomto odvětví, mající nejlukrativnější klienty, ale jeho slabost spočívá ve velikosti společnosti. Společnost nemůže pokrýt tolik projektů, jako její větší soupeři. A proto je pro společnost zásadní ztráta jednoho projektu, která podnik může fatálně ohrozit. Toto ohrožení se projevilo ve ztrátě dvou projektů a jednoho nedokončení projektu. Zde vidíme již zmíněnou slabost velikosti společnosti. Společnost je závislá na určitém počtu projektů, a pokud tyto projekty nemá, společnost je razantně ohrožena. Společnost je tedy eliminována maximální hranicí plnění projektů, kterou kapacitně nemůže překročit. To je zásadní faktor odlišení se od její konkurence. Konkurenti sice nepracují na tak důležitých projektech jako BPA, nicméně jejich síla spočívá v počtu projektů. Tyto společnosti mohou lépe diverzifikovat svá rizika vzniku krize v dané oblasti.

3) Faktor inovace také patřil k vlivům, které podnik ohrozily při vzniku krize. Společnost byla prvotně založena se zaměřením pouze na vyřizování dotací a s tím spojených procesů potřebných k vyplacení dotačního plnění. Tudíž společnost až do roku 2010 nepřišla s ničím novým, ničím inovátorským, co by ji mohlo odlišovat od ostatních. Jediná odlišnost, kterou společnost BPA splňuje je naprosto profesionální přístup a velice osobní jednání s klientem. Zde se objevuje otázka: „Není to málo?“. To společnost sama nemůže posoudit. Jedinou odpověď na otázku zná pouze klient. Tudíž i tento faktor je potenciálním přispívatelem ke vzniku krize, za předpokladu, že zákazník si žádá více.

4) Skutečnost, kterou společnost BPA musí reflektovat je její velikost. Tržby před rokem 2011 rostly, společnosti se dařilo, ale kapacity nestačily pokrývat poptávku na trhu. Tudíž zbylí klienti jsou přerozděleni do jiných konkurenčních firem. Ačkoliv jde o malé projekty či prvotně nezajímavé. Takže tento faktor, jenž přispěl ke vzniku, je kapacitní obsazení společnosti za určitý časový úsek. Pokud společnost tuto kapacitu stoprocentně naplní, potom dalšímu příchozímu klientovi nemohou být splněny jeho požadavky. Z toho vyplývá, že neobsloužený klient pravděpodobně do této firmy už nepřijde, ani když by ho společnost mohla kapacitně pokrýt v jiném čase pro jiné projekty, jelikož tento typ obchodu je založen na dlouhodobé spolupráci. Firmy, které obsluhují své klienty, k nim mají také potřebné informace z předcházejících smluvních

vztahů. A když se společnost ocitla ve fázi nouze a tyto klienty by potřebovala, tak bohužel tito klienti nebyli ochotni transfer přijmout.

5) Velice závažnou situací, které společnost BPA musela čelit v období krize, byl odchod zaměstnance. Společnost nebyla schopna při takovém počtu existovat a své zaměstnance uživit. Tento faktor také vypuklou krizi prohloubil. Společnost se ještě více zmenšila, a tím pádem se také snížila maximální hranice projektů, kterou může BPA splnit.

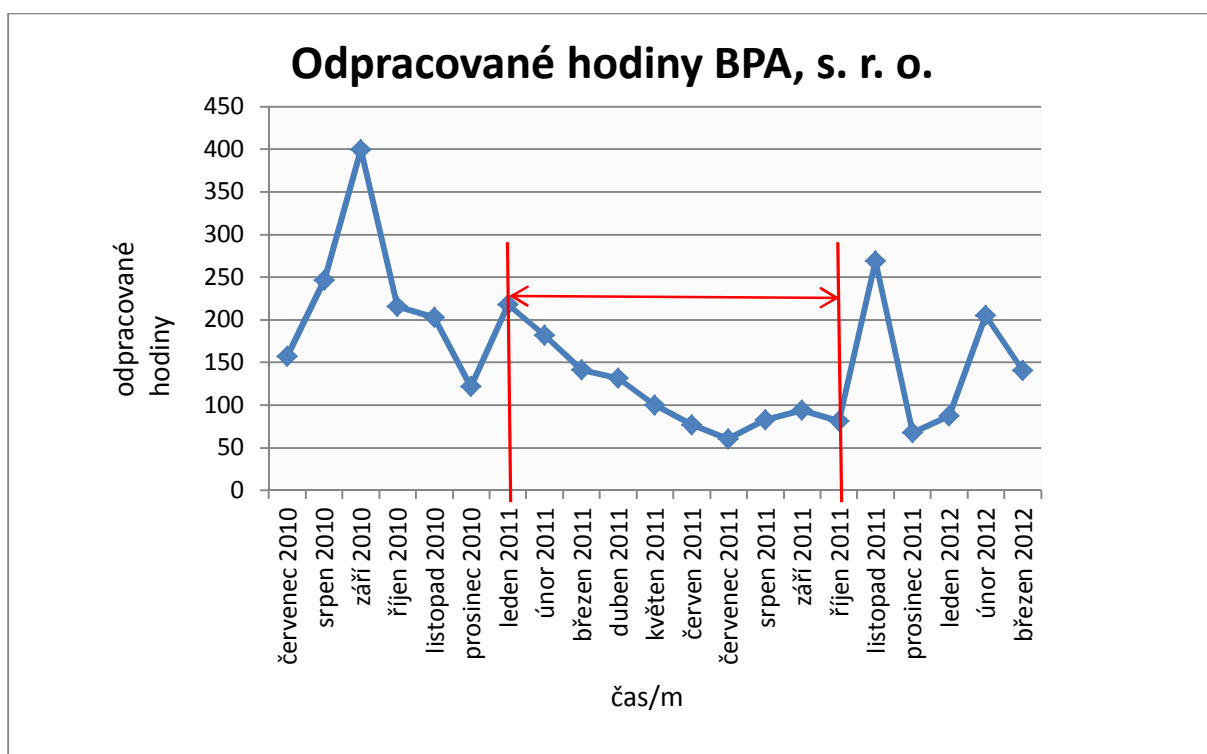
6) V detekování ohnisek je také nutné zmínit ekonomickou krizi v roce 2008, která zasáhla celý svět. Tato krize se nepřímo týkala i společnosti BPA. Krize ohrozila podniky, které byly klienty BPA. Tyto podniky byly zasaženy krizí a neměly dostatek financí na svůj další rozvoj a místo toho musely bojovat s krizí. Toto ohnisko nebylo až tak fatální jako předchozí ohniska, ale dozvuky ekonomické krize byly u některých klientů patrné. Kdyby ohnisko vypuklo samo, zřejmě by podnik nijak fatálně neohrozilo a ani by nenastala krize. Nicméně ve spojení s předchozími faktory to danou krizi přizivilo.

Po detekování ohnisek krize je patrné, že v organizaci je více ohnisek, nežli by se z počátku zdálo. Důležité je pro společnost nenechat se zaslepit pouze jedním zjištěným ohniskem a pečlivě prozkoumat celou organizaci. V případě BPA, po bližším zkoumání, bylo nalezeno celkem šest ohnisek. Pokud by se krizový manažer nechal ovlivnit pouze jedním a ostatní zavrhl či na ně nepřišel, danou krizi by pouze oddálil nebo dokonce neprohloubil.

6 Průběh krize a postup krizového manažera v Blue Projects Agency, s. r. o.

Krize v podniku nastala v roce 2011 a trvala více jak tři čtvrtě roku. Společnost vypuklou krizi detekovala až v akutní fázi. Nicméně určité symptomy se projevily už půl roku před vznikem. Zde je názorný příklad odrazu teorie v praxi, že většina společností začne svoji krizi řešit až ve fázi akutní a první impulsy krize nereflektuje, nebo jednoduše o nich ani neví, protože jsou skryté a nijak se neprojevují.

Obr. č. 8 Odpracované hodiny BPA, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle [10], 2013

V obr. č. 8 odpracovaných hodin BPA je na ose x **znázorněn čas** a na ose y **je počet odpracovaných hodin na projektech**. Červené úsečky znázorňují samotný průběh krize. Z daného grafu je patrný průběh krize, která nastala v BPA v lednu 2011 a trvala až do října téhož roku. Avšak před vypuklou krizí už můžeme vidět impuls, který charakterizoval příchod krize. Také je zde patrný pokrizový vývoj společnosti. Křivka nestoupá přímo, ale reflektuje ještě dozvuky zažehnané krize. Průběh krize je zvýšen o hodiny krizového manažera a to záměrně, neboť krizový manažer byl z interních zdrojů a tudíž likvidace krize byla pro společnost také projektem.

Během krize společnost pracovala na určitých projektech, které podnik oddělovaly od úplného zániku. Zaměstnanci společnosti BPA například přišli do zaměstnání, dvě hodiny pracovali na projektech a poté se věnovali svým činnostem. Jednoduše nebyla práce.

Avšak společnost tuto krizi začala řešit. Zaměstnanci si uvědomovali vážnost vzniklé situace a také si byli vědomi, že nejdůležitější je rychlost jednání. Dva zaměstnanci se rozhodli vyhledávat vhodné podniky, které by mohli potenciálně oslovit a na základě toho opět vzkřísit společnost. „Searching“ firem probíhal jak na internetu tak i osobní návštěvy. Na internetových portálech zaměstnanci hledali společnosti, které mají ve svém plánu určitou plánovanou investici. Tento záměr korespondoval s dotacemi v oblasti rozvoje podnikání. Zaměstnanci BPA vzali v úvahu obchodní zónu Borská pole v Plzni, kde je vysoká koncentrace firem a tudíž i velký potenciál pro společnost BPA. Další variantou „searchingu“ firem bylo osobní vyhledávání. Zaměstnanci BPA použili služební vůz, se kterým objížděli veškeré firmy, které jsou v Plzni a okolí. Zatím firmy ještě neoslovovali. Poněkud divné, v současné době internetu, nicméně na internet musíte zadat správné klíčové slovo, které vyfiltruje danou společnost, kterou hledáte. Pokud toto slovo nezadáte, o společnosti či o jejím plánu vůbec nevíte. Vzhledem k vážnosti krize společnost BPA ani tuto variantu nechtěla podcenit.

Další ranou, která zasáhla společnost BPA, byl odchod jednoho zaměstnance, který zastával pozici senior konzultanta a spolupracoval na klíčových projektech. Jednoduše společnost tento počet zaměstnanců nemohla v dané době uživit. Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, velikost společnosti BPA je slabou stránkou a vzniklý fakt danou stránku ještě více oslabil. Ale tento krok byl jediným výchozím krokem vzhledem ke vzniklé situaci, jak danou společnost udržet „nad vodou“. I za cenu ztráty zkušeného konzultanta, jehož vyškolení stálo společnost veliké úsilí a finance.

Dalším bojem proti vzniklé krizi bylo udržení portálu PressEXPRESS.cz, který je doprovodnou službou pro klíčové činnosti podniku. Ve druhé fázi vzniklé krize zaměstnanci společnosti začali přemýšlet a plánovat internetový portál Technologická iniciativa Plzeň, jehož cílem je vytvoření prostředí pro spolupráci členů v oblasti rozvoje, věd a výzkumu, vytvoření prostředí pro efektivní spolupráci členů

Technologické iniciativy a jejich následná podpora při vytváření prostředí, udržení a rozvíjení zahraničních vztahů. [23]

Nutno dodat, že v průběhu krize zaměstnanci společnosti koordinovaně spolupracovali na dotačních projektech pro své klienty, ze kterých společnosti plynuly hlavní finance na udržení podniku a podpory proti krizi.

6.1 Postup krizového manažera v podniku Blue ProjectsAgency,

s.r.o.

Po odhalení krize v BPA bylo nutné zformovat krizový štáb v čele s krizovým manažerem, který firmu zbaví krize. Je zde nutné podotknout, že podnik v období krize je limitován mnoha faktory, které mu udávají určitým způsobem i směr pro řešení daného problému. U podniku BPA je to jeho velikost. Zde záleží, z jakých úhlů pohledu se na daný problém díváme. Díky velikosti podniku daná krize nebyla tak obrovská, že by zasáhla národní hospodářství. Na druhé straně pro podnik této velikosti byla krize fatální. Velikost také podnik limitovala při řešení dané krize a tento faktor byl rozhodující pro její řešení.

Jelikož má společnost pouze tři pracovníky a byla zasažena krizí, musela se s ní vyrovnat vlastními silami. V dané situaci si nemohla dovolit platit externího krizového manažera. A proto vytvořila krizový štáb se dvěma pracovníky a krizového manažera představoval majitel společnosti. Všimněme si, že všichni pověřeni pracovníci, kteří se na řešení krize podniku podíleli, byli interní zaměstnanci. Tento postup v dané situaci byl nejefektivnějším řešením pro podnik. BPA si v této situaci nemohla dovolit najmout externího krizového manažera. Ovšem jak krize postupovala, společnost dále nemohla uživit tři zaměstnance, a proto bylo na krizovém manažerovi tento problém vyřešit. I za cenu ztráty zkušeného konzultanta, musel krizový manažer přistoupit na řešení propuštěním jednoho ze svých pracovníků. Tento krok razantně oslabil společnost, avšak v daném problému byl nejlepším řešením.

Z postupu krizového manažera a jeho štábu je patrné, že společnost byla opravdu limitována, a proto musela být vhodně řízena k dané situaci při svém krizovém postupu a krizovém rozhodování. V mnohých společnostech jsou najímáni krizoví manažeři z externích zdrojů. Nicméně daná společnost musí být schopna financovat tohoto

manažera. Pro BPA tento krok, za daných okolností byl nemyslitelný a vůbec nereálný. Je faktem, že krizi řešili zaměstnanci, kteří přivedli společnost do krize. Ve vzniklé situaci je nevhodné konstatování, zda jednání bylo dobré či ne, ale spíše fakt, že jednání bylo přijatelné. Pro interní krizové manažery, kteří působili ve firmě ještě před krizí, samozřejmě plynou určité výhody i nevýhody.

6.2 Vlastnosti zvoleného krizového manažera

1) Psychologické vlastnosti

Jednoznačně mezi klady krizového manažera společnosti BPA patří psychologická vlastnost používání levé a pravé hemisféry. Levá hemisféra umožňuje člověku smysl pro logiku, analýzu věci a propojování zkušeností a myšlenek již v mozku uložených. Dále také levá hemisféra mozku je určena pro vnímání a pro časový management. Naopak pravá hemisféra doplňuje levou hemisféru smyslem pro intuici a nadšení. Pravá hemisféra po získání informací utváří přehled a tyto informace sortuje.[21]

Krizový manažer společnosti BPA, po detekování krize v akutní fázi krizi vyhodnotil, rozebral příčiny a následky a sestavil daný postup do budoucna pro boj s krizí. Při těchto krocích používal zkušenosti z předchozích let, které nasbíral při řízení firmy nejen v globální ekonomické krizi v roce 2008. Ze svých znalostí trhu a samotné společnosti používal logické jednání, které celé vedlo k sestavení daného postupu.

Nedílnou součástí rozvržení kroků byl také čas. Od samotného vypuknutí krize si musel sestavit časový harmonogram. Zde bylo důležité, aby dané kroky netrvaly příliš dlouho, protože čas pro boj s krizí je nejdůležitějším faktorem. Na začátku vypuknutí krize je vidět, že krizový manažer vyrazil do boje s krizí. V tomto neznámém prostředí určitě používal i svoji intuici, například při hledání firem, které by mohla BPA oslovit nebo například udržení portálu PressEXPRESS.cz. Poté když krizový manažer poznal, že daná krize se oslabuje, jeho nadšení neustupovalo, a proto sestavil další krok boje s vzniklou krizí, a to práce na konceptu internetového portálu Technologická iniciativa Plzeň.

2) Fyzické vlastnosti

Důležitým lidským faktorem krizového manažera BPA bylo zdraví. Každý den byl odpočatý, netrápila ho žádná choroba či zranění. Krizový manažer BPA si byl vědom, že boj s krizí je velice fyzicky náročný. Boj s krizí obnášel oslovování firem na Borských polích v Plzni, spravování portálu PressEXPRESS.cz a vytváření Technologické iniciativy Plzeň. Toto vše se podepisuje i na fyzické kondici krizového manažera, ale i jeho štábu. Nejdůležitější činností v tomto bodě je regenerace organismu. Krizový manažer spolu se svým štábem musel vědět, kde končí práce a kde začíná soukromí, aby se mohl ve svém volném čase regenerovat, věnovat se sportu, svým koníčkům či rodině a sbírat novou energii potřebnou pro jeho práci.

3) Odolnost vůči stresu

Krizový manažer BPA byl zároveň majitelem společnosti. V této době bojoval s krizí společnosti. Je nutné si uvědomit, že na tohoto člověka působí dvojnásobný stres. Zatímco pro externího manažera, který bojuje s krizí v určité společnosti je vzniklá krize příležitostí práce, naopak pro krizového manažera BPA byla tato vzniklá krize potenciální hrozbou ztráty zaměstnání, ale také zde hrozilo i osobní selhání. Nicméně krizový manažer musí být proti impulsům imunní. Krizový manažer BPA tyto fakta zaznamenal, nicméně nenechal se jimi ovlivnit či brzdit. Věděl, co hrozí, ale naopak hrozba ho motivovala k větším výkonům. Tento fakt naplňuje konstatování, které bylo zmíněno v teoretické části, že pro některé společnosti či jednotlivce je vzniklá krize omezením, ale může být i motivací podávat lepší výkony, aby se krizi v budoucnu vyhnuli a eliminovali jí.

6.3 Shrnutí

Dle zvoleného postupu v BPA vidíme, že organizace byla značně eliminována. Nicméně v mnohých případech tato eliminace neznamenal pouze omezení. Například BPA nemohla najmout externího krizového manažera, což by ve vzniklé situaci nebylo vhodné. Společnost pro tento krok neměla dostatek finančních zdrojů. Externí krizový manažer by neznal tak dokonale zákazníky BPA a danou krizi by mohl svým konáním ještě prohloubit. Z jednání BPA je patrné, že krize pro ni byla opravdu neznámou oblastí, a proto vyvíjela řadu aktivit, které by ji mohly pomoci krizi odstranit. Ačkoliv

některé záchranné akce nepřinesly tolik užitku, jak si krizový manažer představoval, jako například „searching“ firem na Borských polích v Plzni, ale tento krok rozkryl další protikrizové strategie a inspiroval krizového manažera k dalším nápadům, jak s danou krizí bojovat. Velkým omezením bych zde viděl velikost krizového štábu, který tvořil pouze jeden pracovník firmy. Zde byl krizový štáb a krizový manažer velice eliminován z hlediska nedostatku nápadů a také z hlediska času, neboť úkoly, jež měly vykonat, si museli rozdělit mezi sebou.

Z vlastností, které jsou významné pro krizového manažera BPA, je ještě důležité vyzdvihnout zodpovědnost vůči svým zákazníkům, kterou by při svém selhání způsobil. Následně tomu je také zodpovědnost vůči svým zaměstnancům, ačkoliv jich není mnoho, nicméně v tomto přístupu nacházím i profesionalitu krizového manažera. A v neposlední řadě osobní zodpovědnost a nezklamat sám sebe. Důležitým poznatkem je uplatňování fyzických, psychických vlastností a také odolnosti vůči stresu naráz. Tyto klíčové vlastnosti jsou si podmíněné. Pokud jedna vlastnost selže, ovlivní tím působení následujících a celý postup krizového manažera je narušen. Pouze tímto způsobem může krizový manažer fungovat naplno a podílet se na krizovém řízení.

Všeobecně můžeme říci, že BPA svoji krizi zvládla, ale krizi detekovala až v akutní fázi jako většina společností. Do budoucna by bylo vhodné vytvořit určitý systém detekce krizových impulsů, neboť pokud by BPA tento náznak krize detekovala dříve, mohla s těmito kroky začít přibližně o čtvrt roku dříve a krize by nepropukla do takových rozměrů.

7 Budoucí vývoj podniku Blue Projects Agency, s. r. o.

Po zažehnutí vážné krize v podniku BPA je další vývoj podniku nejistý, jedná se spíše o koncepty, které zaměstnanci podniku plánují. Majitel uvádí, že společnost chce rozšířit své působení a do budoucna se rozrůstat, z hlediska organizačního, z hlediska finančního, ale také zvýšit svůj podíl na trhu. Z pokrizového vývoje je patrné, že se podnik opět začíná rozvíjet. Toto je i zapříčiněné dalšími aktivitami, na které se podnik soustřeďuje. Nespécializuje se pouze jen na poradenství v oblasti dotací, ale své portfolio služeb rozšířil o internetový portál PressEXPRESS.cz a dále se zabývá zvyšováním efektivností firem. Z tohoto jednání je patrné, že riziko vzniku další krize se společnost snaží diverzifikovat.

Nicméně s více aktivitami v organizaci, které naleznou své klienty, se daná organizace začne rozrůstat. Bude mít potřebu přijmutí nových zaměstnanců, které si vyškolí v dané problematice a dodá jim patřičnou specializaci. Tito zaměstnanci se budou naplno věnovat přáním klientů, kteří služby BPA žádají. Mezi zaměstnanci zde bude panovat i určitá hierarchie nadřízenosti a podřízenosti a zřejmě tyto vztahy budou dány na základě zkušeností zaměstnance. Větší počet pracovníků si také žádá větší sídlo společnosti a určitý pracovní prostor pro své zaměstnance. Společnost bude muset změnit své místo a také jej rozčlenit do jednotlivých částí dle specializace zaměstnanců, zda na konzultanty v oblasti dotačního poradenství či na redaktory portálu PressEXPRESS.cz nebo na konzultanty v oblasti zvyšování efektivnosti firem.

Nyní společnost kulminuje, na růstové křivce obr. č. 5 dle Bělohlávka, Košťana, Šuleře [4, s. 239], na pokraji přežití a růstu. V budoucnu však společnost se svým růstem se přesune do fáze růstu a zde bude čelit jednotlivým krizím růstového charakteru. Záleží pouze na společnosti, zda se na přicházející krize určitým způsobem připraví a tyto krize zvládne, či krize společnost zasáhnou.

Definitivně první krizí, která při rozvíjení podniku bude hrozit, je **krize vedení**. Zde se vedení společnosti bude dostávat do problémů s řízením společnosti, vzniklým příchodem nových pracovníků. Zde se vyskytne také problém, že představitelé společnosti jsou technicky vzdělaní a s vedením takového typu nemají zkušenosti. V současnosti jim jde pouze o poskytnutí dané služby a uspokojení svého klienta. Postupem času, při větším počtu zaměstnanců ve společnosti, tuto aktivitu budou muset

přenechat výkonným pracovníkům, ale sami se budou zabývat jejich řízením. Zde je právě jádro problému, zda toho budou schopni. Zdali vycítí, kdy mají svoje kompetence a aktivity změnit. Avšak pokud tento transfer aktivit neuskuteční, začne docházet k zanedbávání jak administrativních, tak i manažerských úkonů a společnost se později začne dostávat do krize vedení. Zprvu tyto úkoly jsou nepodstatné, protože manažeři jsou technicky zdatní a nebudou přikládat takovou důležitost. Nicméně je to jako sněhová koule. Aktivity se začnou nabalovat a více malých zanedbaných činností může později vytvořit velký problém. Nejlepším způsobem, aby se BPA nedostala do krize růstu, je systematičnost. Nastolení jasného a přehledného systému, který bude definovat jednotlivé pravomoci a kompetence zaměstnanců a dále také jejich povinnosti. Na základě tohoto systému bude každý zaměstnanec vědět, co je náplní jeho práce, co má skutečně dělat, kdo je jeho kolega a kdo je jeho nadřízený. Tyto informace potřebné pro řízení zaměstnanců budou mít i jejich nadřízení. Jedná se vlastně o vzájemnou interakci nadřízeného a podřízeného. Nadřízení budou muset v této fázi více delegovat své úkoly, avšak rozvažovat, které úkoly budou vhodné pro delegování. V této fázi by se vyplatilo delegovat úkoly stále se opakující, které nesouvisí s důležitými faktory firmy. Tímto opět nadřízení budou mít více času a mohou se věnovat růstu organizaci a řízením svých pracovníků.

Z výše uvedené predikce je patrné, že vedení společnosti BPA při svém růstu bude muset změnit své jednání v organizaci úplně od základů. Přesune se z fáze výkonné do fáze řídicí tzn., že přestane provádět výkony související s přímým poskytováním služeb, ale bude řídit pracovníky, kteří se touto činností budou zabývat. Vedení společnosti bude muset také vytvořit systém, ve kterém budou jasné vztahy na pracovišti, kompetence jednotlivých zaměstnanců a jejich odpovědnost. Velice důležitou roli zde hraje delegování. Vedení společnosti bude muset určitě úkoly delegovat, tak aby mělo potřebný čas na podstatné úkoly, které jim přísluší.

Závěr

Výsledkem bakalářské práce je zhodnocení krizového jednání společnosti BPA. Společnost tuto krizi detekovala v akutní fázi, tedy ve fázi značně rozvinuté a poměrně hluboko infiltrované v jádru společnosti. Nejdůležitějším počinem při objevení krize, ať už v akutní fázi či v latentní, je rychlost a styl jednání krizového manažera. Čím dříve společnost jedná, tím menší zraňující efekt krize má. Nedílnou součástí při krizovém jednání je také komunikace mezi krizovým manažerem a svým týmem. Musí zde být jasné informační kanály a stanovený způsob komunikace. Při každém krizovém řízení je nutno si uvědomit, že lidé pověřeni krizi eliminovat, jsou vystaveni stresu, časové tísní, psychickému náporu a tudíž je velice pravděpodobné, že při práci vytvářejí určité chyby či odchylky ve svém jednání.

Každá krize se určitým způsobem liší od ostatních. Avšak znalost teoretického průběhu krizí či strategií krizového jednání krizovému manažerovi pomáhají krizi poznat a popsat ji. Každý systém je tak silný, jak nejslabší je jeho článek. Proto při boji s krizí je důležité postupovat sestupně, od detekování nejnebezpečnějších těžišť krize, ale také se zaměřit i na ty nejslabší. Důležitou roli zde hrají právě ta nejslabší místa krize, která představují potenciální nebezpečí do budoucna. Jsou totiž těžce objevitelná a v budoucnu mohou sloužit jako podhoubí pro nový typ krize.

Zajímavým poznatkem je začátek krizového chování BPA, kdy společnost nevěděla jak s krizí bojovat a krize pro ni představovala absolutně neznámé prostředí. Společnost neměla žádnou zkušenost s typem této krize a neměla žádné vyškolené pracovníky pro boj se vzniklou krizí. Nicméně zaměstnanci BPA začali jednat a na základě postupných kroků si vytvářeli systém. Krizový manažer byl zvolen z interních zdrojů firmy, protože firma v dané situaci neměla finance najmout si krizového manažera z externích zdrojů. První fází systému bylo zafixování situace, které spočívalo v hledání firem na Borských polích v Plzni a zajištění přežití firmy. V tomto kroku plynula pro BPA výhoda krizového manažera z vlastních zdrojů, z důvodu znalosti svých klientů a znalosti podniku. Manažer věděl, na jaké klienty se má zaměřit a co jim je schopen nabídnout. Po zabezpečení přežití firmy začala BPA hledat a vytvářet si nové segmenty, o které by svoji firmu rozšířila. Mezi tyto segmenty patří PressEXPRESS.cz – internetový zpravodajský portál, následně vytvoření Technologické iniciativy Plzeň – spolupráce

v oblasti výzkumu, efektivnosti firem a podpora podnikání. BPA také rozšířila svoji působnost s poskytováním služeb – zvyšování efektivnosti firem prostřednictvím teorie TOC. Z jednání BPA je patrné, že krizi překonala a částečně napomohla odstartovat rozvoj podniku, protože společnost byla motivována založit nové segmenty v podnikání. Takto společnost diverzifikuje své riziko vzniku krize. Protože zda krize vypukne v jednom z již zmíněných segmentů, potom společnost tento segment může opustit bez ohrožení existence podniku nebo může použít finanční prostředky získané z jiných segmentů pro financování boje se vzniklou krizí v určitém segmentu. Společnost se jednoznačně tímto krokem stala silnější a stabilnější, rozšířila svoji působnost a flexibilitu přizpůsobení se na trhu a dostala šanci se v budoucnu rozrůstat. Zde můžeme vidět, že krize byla v určitém směru pro BPA i příležitostí a impulsem svůj podnik inovovat, obměnit podnikatelské aktivity a zároveň otevřít možnost do budoucna se rozvíjet.

Poslední částí této bakalářské práce a zároveň komplexním výstupem je predikce budoucího vývoje podniku. Z pokrizového vývoje je patrné, že po zažehnané krizi se podnik začal rozrůstat, a proto v budoucnu bude muset změnit své organizační řízení, z důvodu růstu. Predikce budoucího vývoje zahrnuje možné fáze krize růstu a také charakterizuje, jak by se řídicí pracovníci měli v období růstu chovat, aby růstová krize neinfiltrovala podnik. Důležitou součástí budoucího vývoje je také včasné rozpoznání impulsů různých krizí, které podnik mohou ohrozit. BPA v budoucnu musí více kontrolovat svůj podnik z různých hledisek, které ji napomáhají impulsy krize včas odhalit. V práci byly naplněny všechny cíle, které byly v úvodu práce stanoveny.

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obr. č. 1: Možné příčiny krize | 10 |
| Obr. č. 2: Krizová matice..... | 13 |
| Obr. č. 3: Možné krizové strategie | 14 |
| Obr. č. 4: Zvládnutý průběh krizového procesu..... | 18 |
| Obr. č. 5: Růstová křivka..... | 24 |
| Obr. č. 6: Model fází růstu..... | 26 |
| Obr. č. 7 Logo společnosti BPA, s.r.o..... | 36 |
| Obr. č. 8 Odpracované hodiny BPA, s. r. o. | 42 |

Seznam použitých zkratk

| | |
|----------|--|
| apod. | a podobně |
| atd. | a tak dále |
| BPA | Blue ProjectsAgency |
| ČR | Česká republika |
| EU | Evropská Unie |
| obr. | Obrázek |
| č. | číslo |
| s. r. o. | společnost s ručením omezeným |
| TOC | Theory of constraints (Teorie omezení) |
| tzn. | to znamená |
| tzv. | takzvaně |

Seznam použité literatury

- [1] ANTUŠÁK, Emil a KOPECKÝ, Zdeněk. *Krizový management: krizová komunikace*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 91 s. ISBN 80-245-0945-8.
- [2] ANTUŠÁK, Emil a KOPECKÝ, Zdeněk. *Krizový management: úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 97 s. ISBN 80-245-0951-2.
- [3] BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. Vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [5] HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*: 1. Vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a. s. 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [6] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 317 s. ISBN 80-7041-248-8.
- [7] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*:. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007. 92 s. Ekonomie. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [8] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.
- [9] ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství, kdy je krize příležitost*. 1. Vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2008. 166 s. ISBN 80-87197-01-1.
- [10] Interní dokumentace společnosti Blue Projects Agency, s. r. o.

[11] Přednášky z předmětu Základy managementu KPM/ZM. Přednášející: Ing. Yvona Holečková, Ph.D., 2011/2012. ZČU v Plzni, fakulta ekonomická.

Seznam internetových zdrojů

[12] *ACCEL*. [online] Karnataka: Accel-Team. Aktualizace 2013. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <<http://www.accel-team.com/techniques/orgGrowth.html>>.

[13] *Blue Projects Agency*. [online]. Plzeň: Blue Projects Agency, s. r. o.. Aktualizace 2013 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <www.bpagency.cz>.

[14] *Blue Projects Agency* [online]. Plzeň: Blue Projects Agency, s. r. o.. Aktualizace 2013 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.bpagency.cz/?page_id=12>.

[15] *Blue Projects Agency* [online]. Plzeň: Blue Projects Agency, s. r. o.. Aktualizace 2013 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.bpagency.cz/?page_id=63>.

[16] *Blue Projects Agency* [online]. Plzeň: Blue Projects Agency, s. r. o.. Aktualizace 2013 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.bpagency.cz/?page_id=60>.

[17] *Česká televize*. [online]. Praha: Česká televize. Aktualizace 1996-2013 [cit. 2013-01-05]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/svet/105063-kubanska-krize-nakonec-dohoda-zmirneni-napeti-nicmene-kritika-ze-vsech-stran/>>.

[18] *eJustice: Obchodní rejstřík a Sbíрка listin*. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Aktualizace 2012 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=100035413&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=e25380712c1623e010084ecc3b33d2f1&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=112988&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soude m%20v%20Praze&sysinf.platnost=08.03.2012&code=72b63>>.

[19] *Free Management Library*. [online] Minnesota: Authenticity Consulting, LLC. Aktualizace 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <<http://managementhelp.org/crisismanagement/index.htm>>

[20] HÁLEK, Vítězslav. *Krize a příčiny jejich vzniku*. [online] Aktualizace 2013 [cit. 2013-04-08] Dostupné z: <<http://halek.info/www/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4.php?l=02&projection&p=37>>

[21] *Podnikatel.cz*. [online] Praha: InternetInfo s. r. o.. Aktualizace 2007-2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/vyladte-si-pravou-a-levou-hemisferu-mozek-tak-lepe-vyuzijete-k-rozvoji-byznysu/>>.

[22] *Pressexpress.eu*. [online] Plzeň: Pressexpress.eu.. Aktualizace 2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <<http://www.pressexpress.eu/>>.

[23] *Technological Initiative Pilsen* [online] Plzeň: Technological Initiative Pilsen. Aktualizace 2013 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <<http://tipilsen.cz/>>.

[24] *TRIPOD*. [online] Aktualizace 2013. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <<http://biotsavart.tripod.com/crisis.htm>>

Abstrakt

KRONYCH, Jiří. *Úloha krizového manažera v krizovém řízení organizace*.
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 57 s., 2013.

Klíčová slova: krize, krizové řízení, fáze krize, krizový manager, krizový štáb

Bakalářská práce je složena z krizového vývoje a krizového řízení. To koresponduje s názvem bakalářské práce „Úloha krizového manažera v krizovém řízení organizace“. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první části, teoretické, popisují krizi, její vznik a jednotlivé typy krizí. Dále zde charakterizují krizové řízení a krizové fáze. Teoretická část končí vysvětlením pojmu krizový manažer a krizový štáb. V druhé části aplikují teoretickou část v praxi. Pro objasnění teorie v praxi jsem si zvolil podnik Blue Projects Agency, s. r. o., který je zde detailně představen. Na tomto podniku názorně popisují vznik krize, a jaké krizové řízení podnik uplatňoval během krize. V práci je popsáno zvolení krizového manažera a ustanovení krizového štábu. V této části jsem také charakterizoval jejich vlastnosti a přednosti, které napomohly ke zvládnutí krize. Poslední kapitola praktické části je věnována budoucí predikci podniku po eliminované krizi. Zde jsou zmíněny růstové krize, které by podnik mohly ohrozit. Výstupem práce je analýza, jak se v krizové situaci chovat, pokrizový vývoj společnosti a jaké zásady a nástroje používat do budoucna, aby se krizové impulsy snadno detekovaly.

Abstract

KRONYCH, Jiří. *Role of crisis manager in crisis management organization*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia in Pilsen, 57 pp., 2013

Key words: crisis, crisis management, phase of crisis, crisis manager, crisis team

My bachelor thesis is consisted of a development of crisis and a crisis management. This corresponds with the topic of bachelor thesis „Role of crisis manager in crisis management organization“. The thesis is divided into the two parts. In the first part, theoretical, there is a description of crisis, crisis formation and the types of crisis. Furthermore I characterize crisis management and phases of crisis. The theoretical part is concluded by a concept of crisis manager and by crisis team. In the second part of the thesis, there is an application of theory in reality. To clarify the theory in reality I chose a company Blue Projects Agency, s. r. o., that is described in details in this part. At this company the emergence of the crisis and what the crisis management applied during the crisis is clearly described. Moreover an election of crisis manager and formation of his team is described in this part as well as. This point ends with the characteristic of their properties, that helped them to eliminate the crisis. The last chapter is dedicated to a future forecast of the company after eliminated crisis. The crisis of growth, that could endanger company, are mentioned here too. The result of bachelor thesis is an analyse of crisis manager and his team behaviour during a crisis, after-crisis evolution of the company and which system use to the future to detect the crisis impulses.