

Role krizového manažera při krizových situacích

Michaela Botková

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Botková**
Osobní číslo: **L11076**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Role krizového manažera při krizových situacích**

Zásady pro vypracování:

- 1. Na základě studia dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky krizového řízení s důrazem na roli krizového manažera.**
- 2. Charakterizujte role krizového manažera ve firmě XY, s.r.o.**
- 3. Navrhněte způsoby vedoucí ke zkvalitnění činností krizového manažera ve firmě XY, s.r.o.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a. s. 2008. ISBN 978-80-247-2475-1

[2] HÁLEK, Vítězslav. Krizový management: aplikace při řízení podniku. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-248-8

[3] HÁLEK, V. Krizový management – teorie a praxe. Bratislava: DonauMedia, 2008. ISBN 978-80-89364-00-8

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavel Taraba, Ph.D.

Ústav logistiky

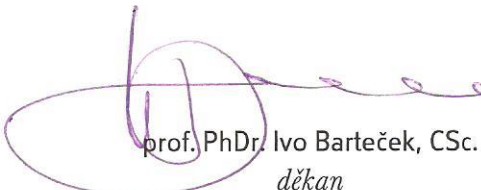
Datum zadání bakalářské práce:

21. února 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

9. května 2014

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je vymežit roli krizového manažera při postupu řešení krizové situace, prozkoumat postupy a opatření navrhovaná krizovým manažerem na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky a analýzy.

V první teoretické části je provedena literární rešerše a jsou zde formulována teoretická východiska k analýze kompetencí, pravomocí a vlastností pracovníků se zaměřením na krizové manažery.

V praktické části byl proveden průzkum manažerských postupů při řešení krize, analýza poklesu cen podniku a jsou zde formulovány závěry a možná doporučení, která by mohla být přínosem pro krizové manažery.

Klíčová slova: krizový manažer, krizový management, role krizového manažera, manažerské kompetence, schopnosti a vlastnosti krizového manažera, manažerské vzdělání

ABSTRACT

Aim of this thesis is to determine a role of crisis manager in process of solving crisis situation, examine the procedures and measures proposed by crisis manager based on interviews with other managers and analysis.

In first teoretical part of thesis is a literature research and there are formulated the bases for the analysis of competences, powers and characteristics of workers, focused on crisis managers.

In the practical part is the survey of manager's practises of solving crisis, analysis of the decline of the comapny and there are furmulated conclusion and recommendations, which might be a benefical for crisis managers.

Keywords: crisis manager, crisis management, the role of crisis manager, managerial competence, qualities and abilities of crisis managers, management education

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D. za společné konzultace, trpělivost a odborné cenné rady a připomínky, které velmi přispěly k vypracování této práce.

A zároveň děkuji panu Mgr. Marku Hoffmannovi za příležitost vykonávat bakalářskou práci ve firmě Kovovýroba HOFFMANN, s.r.o. a za poskytnutí informací potřebných k vyhotovení bakalářské práce.

Motto

„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 6.5.2014.....

Bobrová

.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KRIZOVÝ MANAGEMENT	11
1.1 KRIZE A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	11
1.1.1 Krizový proces	13
1.1.2 Typy krizí	13
1.1.3 Prvky krizového řízení	14
1.2 KRIZOVÝ MANAGEMENT V PODNIKU	16
1.2.1 Činnosti krizového managementu	17
2 KRIZOVÝ MANAŽER	19
2.1 KVALITY KRIZOVÉHO MANAŽERA.....	20
2.1.1 Kompetence krizového manažera	20
2.1.2 Schopnosti a vlastnosti krizového manažera.....	22
2.1.3 Styl a metody řízení krizového manažera	23
2.1.3.1 Autoritativní styl řízení (autokratický, byrokratický)	24
2.2 ROLE KRIZOVÉHO MANAŽERA	24
3 EKONOMICKÁ KRIZE Z ROKU 2007	27
3.1 PRŮBĚH EKONOMICKÉ KRIZE	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KOVOVÝROBA HOFFMANN, S.R.O.	32
4.1 ZÁKLADNÍ DATA A HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	33
4.2 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	36
4.2.1 Silné stránky	37
4.2.2 Slabé stránky	38
4.2.3 Příležitosti	38
4.2.4 Hrozby	38
5 KRIZE VE SPOLEČNOSTI KOVOVÝROBA HOFFMANN S.R.O.	40
5.1 KRIZE V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU	40
5.2 PŘÍČINY KRIZE.....	41
5.3 DŮSLEDKY PRO ORGANIZACI	42
5.4 VLASTNOSTI ZVOLENÉHO KRIZOVÉHO MANAŽERA VE SPOLEČNOSTI.....	43
6 ROLE KRIZOVÉHO MANAŽERA PŘI ŘEŠENÍ KRIZE VE SPOLEČNOSTI KOHOVÝROBA HOFFMANN, S.R.O.	45
6.1.1 Rozšíření portfolia zákazníků	45
6.1.2 Nové typy produktů a snížení cen	45
6.1.3 Nové technologické postupy	46
6.1.4 Změna organizační struktury	46

6.1.5	Mzdová opatření.....	47
6.2	TVORBA KRIZOVÉHO TÝMU	47
7	DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI	49
	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	56
	SEZNAM TABULEK.....	57

ÚVOD

Krise může zasáhnout jakýkoliv subjekt, můžeme tedy hovořit o krizi osobní, ekonomické, sociální, o krize způsobené živelnou pohromou a například o havárii. Obsah této bakalářské práce je však omezen na krizi v rámci podniku.

Úkolem krizového manažera a managementu celkově je navrácení podniku minimálně do stavu, ve kterém se pohyboval před vznikem krize anebo zabránit situacím, které by mohly ohrozit cíle podniku. Vzhledem k tomu, že krize je v každém podniku určitým způsobem výjimečná, neexistuje žádný univerzální postup, jak krizi překonat. Je třeba počítat s nežádoucími situacemi, předvídat je a připravit se na ně. Z těchto důvodů hraje důležitou roli funkce krizových manažerů. Tito manažeři musí být schopni řešit vzniklé situace ve vypjatém prostředí, musí umět rychle reagovat a musí být vybaveni nejen mnoha odbornými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi ale i jejich povahovou stránkou, tedy jejich vlastnostmi. Krizový manažer musí disponovat dovednostmi a zkušenostmi a musí být extrémně odolný vůči stresu, mít přirozenou autoritu a výborné komunikační schopnosti. To vše představuje značné nároky pro práci krizových manažerů.

Cílem bakalářské práce je analyzovat úroveň manažerské práce v oblasti krizového řízení, zmapovat problematiku krizového managementu, a to po stránce teoretické i praktické, přičemž hlavní důraz je kladen na úlohu krizového manažera.

Bakalářská práce je strukturována do dvou částí. V první části – teoretické, jsou definovány základní pojmy, jako jsou krizový management a krizové řízení. Další kapitola je věnována osobnosti krizového manažera, především jeho rolím a kvalitám, které jsou vymezeny v podobě jeho kompetencí, schopností, vlastností a stylu jeho řízení v krizi. Poslední kapitolou teoretické části je vymezení světové ekonomické krize z roku 2007, od které se dále odvíjí praktická část práce.

V praktické části je pak pomocí analýzy a rozhovorů s vedoucími pracovníky přiblížena krize ve vybrané společnosti a role krizového manažera, kterou musel naplnit při hledání řešení krize. Nachází se zde představení společnost, popis průběhu krize ve společnosti a především protikrizová opatření vytvořená a zavedená krizovým manažerem. V této části se také nachází možná doporučení pro budoucí stavy spolu se závěry.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Krizovým managementem rozumíme jakékoliv řízení krizí s účastí lidského faktoru. Úzce souvisí s celou řadou manažerských přístupů, jako je např. marketing, manažerské rozhodování, procesní řízení, finanční management a další. V managementu musí být využívány všechny postupy. Chápeme ho jako nástroj k předcházení a prevenci vzniku nežádoucích situací. Cílem je pozitivní výsledek a co možná nejmenší ztráty. [15]

Termín krizový management byl poprvé použit v době Karibské krize v roce 1962. Tehdejší krize, spojená se skrytým rozmístěním jaderných raket bývalým SSSR na ostrově Kuba, vyústila v otevřený konflikt mezi USA a SSSR, který hrozil přerůst ve všeobecnou jadernou válku. Hlavním cílem kolektivu prezidenta J. F. Kennedyho, v té době bylo omezovat rizika vedoucí ke vzájemné konfrontaci. V dalším období byl tento termín převzat do terminologie NATO. [15]

1.1 Krize a krizové řízení

Krize je situace, ve které je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé. Jedná se o narušení poslání, filosofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému a další hodnoty.

Je charakterizována několika faktory:

- Krize je vždy spjata s nějakou hrozbou.
- Nejsou časté a mnohdy jsou obtížně předvídatelné.
- Mají téměř vždy sociální dopady a ve svých důsledcích jsou vícerozměrné, většinou existují interakce, což znamená, že jedna krize může být iniciátorem dalších krizí, kdy zpravidla probíhá více krizí současně.
- Znamenají výraznou mentální a emocionální zátěž, která se projevuje zmatkem a napětím.
- Krize jsou z hlediska řízení jejich řešení **zvladatelné, naléhavé a bezprostřední**.
- V krizi se rozhoduje na základě neurčitých, neúplných nebo konfliktních informací.

[15]

Krise může být také chápána jako určitá nestabilní doba, či stav, ve kterém se blíží rozhodující změna a to buď s možností negativního či pozitivního výsledku. Jedná se o ohrožení určité činnosti, která může nastat na úrovni činnosti státu nebo podnikajících subjektů. Podle vývoje krizových situací sledujeme krize v dlouhodobém časovém průběhu za normálního stavu a minulé krize. Minulé krize jsou poučením a východiskem analýzy. Normální stav je obdobím prognostiky, plánování, přípravy, diagnostiky. Celkově se označuje jako období prevence. [15]

Krise vždy představuje dynamický stav, který je třeba pojímat jako přechodný, následuje po stavu, který se pokládá za normální. Každá krize začíná **fází elevace**, která je spojena většinou s nárůstem úrovně nestability systému, který je potenciálním zdrojem krize. Objevují se varovné příznaky, které naznačují nutnost použití potřebných opatření k obnovení stability. Dojde-li k překročení hranice stability, dochází k nežádoucí transformaci škodlivých a ničivých sil, dochází k nežádoucí události, která se označuje jako **fáze eskalace**. [15]

Okamžikem zpomalení nebo zastavení růstu intenzity působení škodlivých sil začíná **fází kulminace**, ve které krize dosahuje svého vrcholu a kdy dochází k dočasné stabilizaci. Délka této fáze závisí na velikosti zbývajících energetického potenciálu zdroje krize a na intenzitě případného zapojování dalších destabilizujících prvků. Fáze kulminace může být také pouze mezistupněm pro další eskalaci krize. Po ukončení působení škodlivých a ničivých sil nadchází **fáze obnovy**, kdy jsou odstraňovány vzniklé škody a hledá se nová úroveň stability. [15]

Krise mají za následek, u ziskových organizací, především ztrátu disponibilního zisku a u organizací neziskových způsobuje nedostatek prostředků či ztrátu funkčnosti. Ve veřejné správě obdobně jde o ztrátu funkčnosti či nedostatek prostředků a v důsledcích o ztrátu preferencí voličů. V zásadě jde o krize **vnitřní a vnější**, kde se jedná o trh jako všeobecné vnější prostředí. [6]

1.1.1 Krizový proces

Krise podniku může propuknout náhle v důsledku překvapivých dramatických událostí. Mnohem běžnější a nebezpečnější jsou však krizové procesy rozvíjející se pozvolna a dlouhodobě. Tyto krize jsou totiž často obtížně včas rozpoznatelné. V takovém případě krizový proces prochází několika fázemi.

Fáze potenciální – v této fázi se krize ještě nijak neprojevuje, ale hromadí se příčiny jejího budoucího vzniku.

Fáze latentní – v této fázi se už začínají projevovat příznaky krizových jevů, které je možné rozpoznat a přijmout opatření, která by zabránila rozvinutí krize.

Fáze akutní - v této fázi dochází k plnému, zpravidla krátkodobému, rozvinutí krizových jevů, které zjevně poškozují činnost podniku.

Fáze chronická – v této fázi se rozhoduje o budoucnosti firmy, protože je ovlivňována reakcemi managementu na předcházející fázi. Krizové jevy proto buď přetrvávají a mírně se utlumují, aby se opět rozvinuly ve své akutní či dokonce ještě kritičtější podobě, nebo jsou postupně eliminovány.

Fáze výsledná – tato fáze je obrazem efektivity krizového řízení managementu. Může mít podobu překonání krize nebo také zániku organizace. [3]

1.1.2 Typy krizí

Členění krizí je možné zavést z nejrůznějších hledisek. Podle typu krize přistupujeme k nástrojům pro jejich řešení. Základními typy krize jsou **mimořádná událost a krize aktivit**. Krize aktivit jsou obecně krize podnikání. Jedná se například o odbytovou krizi podniku, krizi politické strany, krizi sociálního systému a podobné. [15]

Pro krize aktivit je typické, že při jejich přípravě musíme zvažovat budoucí stavy pozitivní i negativní. U mimořádných událostí je podstatné jejich omezení na minimum, jsou vždy negativním faktorem. Jejich základní členění je založeno na jejich původu, jedná se o mimořádné události přírodní, antropogenní a smíšené. [15]

Krise podnikání vyplývají z plánovaných aktivit, které mohou mít výsledek pozitivní či negativní. Výsledky negativní jsou pochopitelně nechtěné a vyplývají především ze zamýš-

lené podstaty příslušné aktivity, která se může či nemusí podařit a pak vznikne krizová situace. [15]

Strategická krize – mezi příčiny strategické krize patří chybné rozhodování při zakládání podniku, jedná se například o nesprávné umístění podniku a s ním spojený nedostatek pracovních sil, nesprávné zvolení rozsahu sortimentu výroby, nadměrné kapacity nebo velká závislost pouze na jednom dodavateli nebo zákazníkovi.

Krize vyvolaná hospodářskými výsledky – je způsobena nízkou konkurenceschopností výrobků vyplývající z jejich technické nedokonalosti, vysoké ceny s ohledem na absorpční možnosti trhu, špatné nasměrování investičních aktivit, vysoké personální náklady, vysoké režijní náklady, chybování ve financování podniku.

Krize likvidity – je vyvolávána dlouhodobým porušováním základní finanční rovnováhy, nedostatečnou prací s rezervami, špatná úroveň péče o řízení pohledávek a zásob, příliš rychlý růst podniku a s ním spojené významné investice, které jsou financovány převážně z cizích zdrojů podniku. [16]

1.1.3 Prvky krizového řízení

Krizové řízení v podniku je součástí obecného podnikového řízení, je jen jeho specifickou formou, uplatňovanou ve dvou rovinách. První z nich je rovina v běžném stavu, jako součást managementu daného podniku a projevující se zejména v oblasti prevence. Druhou rovinou je stav za krizových situací, jako specifický postup managementu, uplatňovaný v rámci protikrizové intervence a redukce důsledků negativního působení krize, který má manažerům, řešícím krizové situace, poskytnout nové kompetence a dát jim možnost použít ke zvládnutí krizové situace další, doplňující zdroje a prostředky. [6]

Ačkoliv je krizový vývoj neopakovatelnou událostí, existují základní kroky, které lze uplatnit v případě každé krize. Tyto prvky jsou stejné pro všechny typy organizací bez ohledu na jejich náchylnost ke krizím. Jedná se o analýzu ohrožení organizace, stanovení krizové strategie a realizaci krizové strategie.

Analýza ohrožení představuje prevenci jako nejefektivnější postup, tedy odstranění příčin krize dříve, než se může rozvinout a případnou přípravu na budoucí krizový stav. Znamená to, že je důležité se na počátku pokusit o co nejpřesnější prognózu krizí. Je nutné provést

analýzu všech rizik a potenciálních zdrojů krize. Může jít o krizi uvnitř, nebo vně organizace. [3]

Tab. 1 Příklady typů krizí uvnitř a vně organizace [Zdroj: upraveno podle 3]

Krize uvnitř organizace	Krize vně organizace
Materiálová a surovinová krize	Krize odbytová
Krize ve výrobě	Krize v konkurenci
Finanční krize	Krize dodavatele
Personální krize	Krize zákazníka
Krize know-how	Krize způsobená změnou legislativních podmínek

U potenciálních krizí je nutné zjistit, zda a jak se projevují nějaké jejich příznaky. Znamenalo by to, že se krize už dostala do latentní fáze. Mezi takové signály patří kolísání, či stagnace odbytu, rostoucí konkurenční tlak, stížnosti zákazníků na služby a kvalitu zboží, nedostatek materiálu potřebných ke splnění objednávek, apod. Na základě znalosti symptomů je nutné se pokusit odpovědět na otázku, nakolik je pravděpodobné, že se ve zvoleném časovém horizontu jednotlivé krize a fáze potenciální dostanou do fáze akutní, neboli chronické. [3]

Dalším krokem analýzy je posouzení působení krizové situace na organizaci. V tomto kroku posuzujeme, zda, jak a nakolik krize v uvedeném horizontu překročí mez únosnosti. Účinky mohou působit na náklady, obrat, zisk, výrobu, image firmy a strategii firmy.

Stanovení krizové strategie orientujeme na zvládnutí krizových situací, které byly spíše nepravděpodobné a se slabým účinkem, na omezení celkového ohrožení organizace zvláště přípravou krizových plánů pro zvládnutí krizové situace a na odstranění ohnisek potenciálních krizí, které mohou ohrozit existenci organizace.

Realizace krizové strategie zahrnuje odstranění ohnisek krize, které lze provést dodatečnými investicemi pro zvýšení jistoty a zřeknutím se výrobků a procesů ohrožených krizí. Dále zahrnuje omezení celkového ohrožení, které lze snížit včasným rozeznáním krizových vývojů, zamezením eskalace, soustředěním na výrobky, které nejsou náchylné ke krizím,

podpora vývoje nových výrobků, zabezpečení finančních prostředků, opatrné plánování výroby produktů náchylných ke krizím, krizovými plány.

Realizace dále definuje zvládnutí KS, které je možné díky dobrému image a pověsti. Každou krizi lze zvládnout tím snadněji, čím lepší je pověst organizace před vypuknutím krize, Je velice důležité nenechat se zatlačit do pouhé obranné pozice, firma sama musí aktivně působit na vlastní průběh krize. [3]

1.2 Krizový management v podniku

Podniková krize, je krize, která nastane v určitém stadiu života podniku. Po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výrobního potenciálu a poklesu tržeb. [13] Krize organizace jsou významné a neočekávané situace, které ohrožují cíl organizace a její existenci. Dopady takové situace mohou významně poškodit firmu, její zaměstnance, výrobky či služby a pověst na veřejnosti. Bývají vyvolány tlakem vnitřních nebo vnějších událostí, které nutí management k neodkladným rozhodnutím. Může jít o zánik trhu, legislativní omezení, pád kurzu cizí měny, neúspěšnou inovaci, nový konkurenční výrobek, stávkou, havárii výrobního zařízení. [3]

Dle zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, je krizový management definován jako „souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace.“

Je to souhrn vědeckých poznatků, odborných postupů a aplikačních nástrojů preventivních, rozhodovacích a technologických opatření napomáhajících řešit krizovou situaci. Zahrnuje přípravu a zajištění krizových a havarijních plánů ochrany a záchrany života a zdraví obyvatelstva, ochrany životního prostředí, duchovních hodnot a ekonomiky, jako základních hodnot státu. [15]

Je nedílnou součástí obecného managementu a jeho implementace je vždy v kombinaci s dalšími přístupy. Řešení krizí je důležité jak pro tržní sféru, tak pro veřejnou správu.

Na krizovou situaci lze pohlížet ze dvou hledisek. Prvním z nich je **hledisko institucionální**, kde ji lze v širším pojetí definovat také jako hierarchizovaný a funkčně propojený systém věcně příslušných orgánů, jejich kompetencí, vztahů a vazeb. Druhým je **funkční hledisko**, kde se nežádoucí situace chápe jako ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností,

doporučení, metod a opatření, které jednotlivé orgány krizového managementu užívají ke zvládnutí specifických činností v konkrétních fázích. [15]

Posláním managementu je dosažení úspěšnosti a prosperity řízené organizace. Každý vedoucí pracovník musí umět řídit úsek své odpovědnosti v běžné době a i v krizové situaci. Krizový management je možné chápat jako **komplex opatření a úkolů**, které jsou plněny v běžném stavu v oblasti prevence a při náhlých situacích ohrožení. [6]

1.2.1 Činnosti krizového managementu

Krizový management je charakteristický tím, že rozhodnutí se přijímají v síti složené z více aktérů a pod silným tlakem při řešení konkrétní krize. Při řešení krize jsou vždy přítomni tisk, rozhlas a televize a další prostředky krizové komunikace, pocit neurčitosti a nejistoty aktérů z dosaženého výsledku a pocit odpovědnosti za vydaná rozhodnutí. Neurčitost je typickým znakem postoje ke krizovému managementu. S využitím poznatků z analýzy ohrožení a zranitelnosti, jenž je nutno provést pro každou konkrétní oblast a úroveň řízení, je možné sestavit následující opatření: [6]

Proaktivní – organizování společenského systému z hlediska možných krizových situací takovým způsobem, aby určitá ohrožení, o kterých víme, vůbec nemohla nastat.

Preventivní – omezení ohrožení nebo zamezení situací, kdy by tato ohrožení mohla vést k poruchám a neštěstím.

Přípravná – soustředění se na omezení rozsahu neštěstí a absorbování jejich důsledků v případě, kdyby se skutečně staly.

Zmírňující – odstraňování následků a závažných poruch.

Z výše uvedených opatření se daří plnit opatření preventivní, jimž se důvěřuje, ale hůře se prosazují opatření přípravná, protože ta předpokládají soustředění lidí z různých oblastí, kteří mají teoretické znalosti a praktické zkušenosti. [6]

Pro krizový management je možné zobecnit následující zásady:

- Výsledkem procesu přípravy na řešení krizové situace mají být jednoznačně definované pravomoci a odpovědnost na jednotlivých úrovních řízení, tento systém nevytvářet v průběhu krize, kdy je už pozdě a ztrácí se drahocenný čas, který by měl být věnován rozhodování o opatřeních.

- Krizový management má být součástí celkové strategie a postupů. Rozdělení kompetencí má platnost pro danou oblast i v krizové situaci.
- Každá krize je v podstatě „jedinečná“ nebo alespoň v dané podobě neopakovatelná. Vysoká náročnost na koordinaci v krizové situaci, schopnost přepojovat z oblasti na oblast, improvizovat a stanovovat optimální postupnost kroků je zde klíčovou záležitostí. Tomu by měl odpovídat i výběr odborníků a jejich náležité vyškolení a příprava. [6]

2 KRIZOVÝ MANAŽER

Manažer, který působí v oblasti krizového managementu je subjektem, který se vyznačuje speciální přípravou, zvláštnostmi systému řízení, pracovními podmínkami a individuálními lidskými kvalitami. [17]

Krizový manažer se liší od běžného tím, že musí nejen zvládnout případné selhání technologie, ale i spěšně provádět záchranu lidí, majetků a ochránit své dobré jméno na trhu, které by mohlo být v případě výpadku produkce nahrazeno konkurencí. [5]

Krizový manažer musí být výraznou manažerskou osobností. Musí být schopen táhnout ostatní, zaměřit všechny své síly na realizaci správných věcí a priorit ke zvládnutí procesů ozdravení podniku. [20]

Zvládání krizových situací si vyžádalo přípravu lidí (specialistů), kteří jsou vzděláni v rovině zvládání krizových situací, znají nástroje a mohou být psychologicky vybráni. Krizový manažer musí být odolný, nesmí se zaleknout, musí si být vědom své odpovědnosti, musí se rychle rozhodnout a rychle konat. K tomu může pomoci například vzdělání a výcvik.

Krizový manažer musí být schopen pracovat v mimořádných podmínkách, proto se po něm žádají tyto kvality:

- kreativní vztah k veškeré činnosti, psychická odolnost, schopnost zpracovat problém, tvořivé myšlení, představivost a schopnost nalézat správná řešení,
- divergentní myšlení - dovede hledat a nabídnout více řešení jednoho problému,
- schopnost otevřených postojů k problémům,
- toleranci k případným omylům, které se mohou v podmínkách krize vyskytnout
- trpělivost, umět užívat moderní formy a metody řízení lidských zdrojů,
- schopnost umět pracovat a řídit ve stresové situaci a v časové tísní,
- dostatek životních zkušeností, přehled o veškerém dění i vzájemných souvislostech s krizovými jevy. [1]

Tak jako každý pracovník má své nedostatky, i krizový manažer může při své práci chybovat. Mezi nejčastější pochybení lze zařadit několik faktorů:

- Ke své pozici přistupuje jednostranně a nekomplexně (např. preferuje pouze jednu stránku věci)
- Nedotahuje věci do úplného konce
- Jedná pouze jako izolovaný samotář, před ostatními uzavírá dveře a nekomunikuje
- Ustrne v bezradné nečinnosti a dává věcem mlčky průchod
- Není ochotný ke spolupráci a ke vzájemnému pomáhání
- Není přístupný kompromisům
- Není schopen pracovat v napjatých vztazích, v konfliktním a stresovém prostředí
- Porušuje zákon a etické jednání
- Uplatňuje autokratické negativní formy jednání, chování a tyranie

Těchto pochybení se nemůže krizový manažer dopouštět, neboť je nelze tolerovat, nedošlo by k úspěšnému vyřešení krizové situace. Jeho chování by ovlivnilo výsledek, znemožňoval by úspěšnou práci celému týmu podílejícímu se na řešení situace. [21]

2.1 Kvality krizového manažera

Na krizového manažera jsou v období krize kladeny velmi vysoké pracovní nároky. Při snaze eliminovat krizi a nastavit v podniku známou rovnováhu je manažer vystaven stresu, časové tísně, psychickému tlaku a hrozbě, že se krizi nepodaří utlumit. Proto je pro jeho profesi nutné mít odborné znalosti a dovednosti a především disponovat maximální odolností vůči stresu.

2.1.1 Kompetence krizového manažera

Kompetence vystihuje jakousi pravomoc či oprávnění udělené autoritou, zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat a být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Jedná se o cosi člověku daného a vystihujícího jeho kvality, které jsou výsledkem jeho rozvoje. Kompetence krizového manažera jsou tedy komplexní schopnosti a předpoklady podávat manažerský výkon v běžném dění a v krizových situacích. Zahrnují schopnosti, dovednosti a množství vědomostí. [14] Kompetence lze rozvíjet a nově je získávat,

což je u krizového manažera velmi podstatné, naučí se těžit z předchozích událostí, které jej ve svém vývoji posílí.

Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií – Motivy, rysy, vnímání sebe samého, vědomosti a dovednosti. Jedná se o základní složky. [9]

Motivy. Mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují a udržují aktivitu. Člověk se silnou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, z nichž se může poučit a stanovuje si cíle, které pro něho představují výzvu.

Rysy umožňují stabilní reakce na situace z prostředí. Patří sem hluboké vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z okolí.

Vnímání sebe samotného. Celá osobnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i sobě samému. Vnímání sebe samého má vliv na osobní přesvědčení, zda dokážu nějaký úkol vykonat. Je to víra ve vlastní schopnosti.

Vědomosti. K nim patří všechny poznatky, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici.

Dovednosti. Zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho úspěšné vykonání potřebné různé množství dovedností. [9]

Kompetence krizového manažera se dělí na spoustu dalších dílčích skupin kompetencí. Dělí se například na souhrn sociálních kompetencí, kompetencí ve vztahu k vlastní osobě, dále například na interpersonální a technické kompetence. [2,9] Avšak veškeré kompetence mají pro krizového manažera smysl pouze za podmínky, že tyto kompetence je schopen mezi sebou propojit a využívat je naráz. Krizový manažer si musí najít rovinu, ve které se všechny kategorie kompetencí střetávají. Takovýto bod tvoří vhodného krizového manažera. [2]

2.1.2 Schopnosti a vlastnosti krizového manažera

Každá práce krizového manažera vyžaduje použití specifických metod, pracovních postupů, návyků a tomu odpovídajících schopností, které manažer musí mít. Jedná se především o schopnosti nezbytné pro realizaci funkcí krizového řízení, jako jsou:

- Schopnost vytyčit perspektivní cíle a úkoly, racionálně plánovat práci, řídit v měnících se podmínkách, přesně uložit úkoly a organizovat kontrolu.
- Schopnost provádět operativní porady, služební korespondenci a vést rozhovory.
- Schopnost koordinovat činnost řídicího systému.
- Schopnost organizovat si vlastní práci.

Tyto schopnosti vyžadují individuální kvality, jako jsou demokratičnost, cílevědomost, schopnost rychlého rozhodování, způsobilost, organizovanost, odpovědnost, komunikativnost, energičnost a informativnost. Velmi významnou a potřebnou schopností pro krizového manažera je schopnost komunikace. Krizový manažer musí být schopen komunikovat s lidmi, navazovat kontakty se spolupracovníky či zástupci státních orgánů. Další velmi významnou schopností je schopnost ovládat písemný i ústní projev a kontrolu vlastních emocí, nelze také opomenout nutnost vysoké úrovně profesionálních a mravně-etických kvalit manažera. [17]

U krizových manažerů jsou vedle jeho schopností důležité i vlastnosti. Krizový manažer tedy musí:

- Být přesvědčen o své věci, mít silnou vnitřní motivaci, schopnost předvídat, umět situaci ovládnout a řídit ji, umět reagovat na odchylky.
- Mít hluboké znalosti, životní a odborné zkušenosti.
- Mít intelektuální a racionální schopnosti, zvládat emoční a citovou složku.
- Disponovat empatickými komunikativními a skupinovými přístupy, umět vytvořit tým a rozdělit činnosti mezi tým dle schopností každého člena, umět se vcítit, navázat komunikaci, umět tým motivovat, umět komunikovat s okolím.
- Naplňovat etickou důvěru a charisma vůdčí osobnosti.
- Mít vlastní etickou sílu a odolnost vůči emocím.

- Mít dobrý fyzický a duševní stav, pozitivní myšlení.
- Vnímat a reagovat na podněty.
- Používat vědeckých metod práce.
- Mít a utužovat celkovou sílu a odolnost vlastní osobnosti. [6]

Krizový manažer by měl být přesvědčený, měl by disponovat silnou vnitřní motivací a měl by být schopen předvídat a být tak vždy o krok napřed. Měl by být schopen situaci ovládat a řídit, nikoliv být situací ovládán. Dále by měl mít odborné zkušenosti s řízením za extrémních situací, mít hluboké odborné znalosti z oblasti managementu. Také by měl naplňovat důvěru a charisma vůdčí osobnosti a umět nechat své charisma působit na okolí. Důležitým aspektem je také mít přisvojeno pozitivní myšlení. Nároky na zdatnost krizového manažera jsou skutečně velmi vysoké a je zřejmé, že úspěšný krizový manažer je považován za špičku managementu. [5]

2.1.3 Styl a metody řízení krizového manažera

Řízení patří mezi jedny z nejdůležitějších lidských činností a je jednou z podmínek pro zabezpečení koordinace. Postupem času docházelo ke sklonu spoléhat na skupinové úsilí, specializaci činností a dělbu práce. Přírozeným dopadem tohoto procesu byl narůstající význam specialistů, zaměřených na koordinaci tohoto úsilí. Krizový manažer musí být schopen nastavit optimální systém řízení organizace a rychle nalézt postupy řešení v prostředí nežádoucí situace. [4]

Řízení organizace je velmi složitý proces, je dán tím, že jednotlivé články organizace, které se zabývají různými činnostmi, nemohou fungovat bez určité koordinace, motivace a kontroly. Tyto faktory se odvíjejí od stylů řízení, uplatňovaných u jednotlivých krizových manažerů. [23] Styly řízení představují způsob činnosti manažera, charakterizují postupy rozhodování manažera a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde především o vztah manažera k pracovníkům, který vyplývá z osobních znalostí manažera, jeho autority, zkušeností a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí a o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních. [18]

Styly řízení jsou neodlučitelnou vlastností manažera. Právě krizový manažer se ve své řídicí práci setkává s řadou rozmanitých situací, které vyžadují odpovídající způsob řešení. Krizový manažer je do jisté míry vědomě či podvědomě determinován typem situace (říze-

ní pod tlakem, běžný provoz), závažností rozhodnutí (rizikový problém, důsledky chybného rozhodnutí) a postoji pracovníků (ochota či neochota respektovat řídicí cíl). [18] Styly řízení vychází ze dvou aspektů. První z nich jsou **osobnostní kvality manažera** a druhým aspektem jsou **situační faktory**. [23]

Teorie stylu řízení manažera identifikovala určitou tendenci chovat se stejným způsobem. Jednotlivé teorie stylů řízení vyústily do podoby základních typů řízení. Rozlišují se na autoritativní, demokratický a liberální styl. [10] Krizový manažer musí využívat stylu autoritativního, neboť v krizové situaci musí rychle rozhodovat a jednat a očekává okamžité plnění úkolů od svých podřízených spolupracovníků.

2.1.3.1 Autoritativní styl řízení (autokratický, byrokratický)

Autokratický styl je maximálně centralizovaný a příkazový. Veškerá rozhodování má v kompetenci vedoucí pracovník, sám rozhoduje a kontroluje plnění. Pracovníci nemívají možnost vyjadřovat své názory a myšlenky. [23]

Manažer potlačuje individuální iniciativu a seberealizaci. Výhoda autokratického stylu je ve stabilitě pracovní výkonnosti a v přehlednosti systému odpovědnosti a plnění úkolů. [10] Účinnost tohoto stylu řízení závisí na schopnostech a osobnosti krizového manažera. Typický autokratický vůdce vždy dosáhne stanoveného cíle a výsledek práce je vždy kvalitní. Pod autokratickým vedoucím pracovníci dosahují vysoké výkonnosti. Je využíván tam, kde je jasná organizace a musí se striktně plnit dané rozkazy (armáda, policie), v řídicí práci nutný důraz na kontrolu (při plnění bezpečnostních předpisů) a kde je nutná přísná pracovní kázeň (zdravotnictví). [23]

Styl má ovšem i své nevýhody. Vzhledem k tomu, že nejsou informováni o výsledcích své činnosti, může se stávat, že práce není odváděna kvalitně. Velmi často se vyskytují napjaté a nevyrovnané vztahy na pracovišti. [23]

2.2 Role krizového manažera

Manažerská role bývá charakterizována z hlediska sociologického a z hlediska managementu. Ze sociologického hlediska je role funkce, ve které někdo působí ve vztahu k jiným lidem. Pokud jde o management, pak role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků pracovního úkolu. Role vyjadřují specifické formy chování, po-

třebné k vykonání určitého úkolu. [19] Ve své činnosti vystupuje krizový manažer v několika rolích a každá role je spojena s rolemi jinými a jejich optimální soulad vytváří ideální model manažera. Existují různé klasifikace řídicích rolí. [17]

Při činnosti se krizový manažer setkává s množstvím různých situací, ve kterých musí vystupovat v konkrétních rolích. Role jsou spolu nerozlučně spojeny a v každé konkrétní situaci jedna dominuje. [17] Role je třeba chápat jako vzájemně provázané a dynamické. Role jsou neoddělitelné jedna od druhé, každá z nich se vyvíjí, trvale se mění, přechází jedna do druhé. Strukturu rolí je třeba vytvářet na základě systémového přístupu. V určité situaci dominuje určitá role. Role se musí vybírat optimálně. [17]

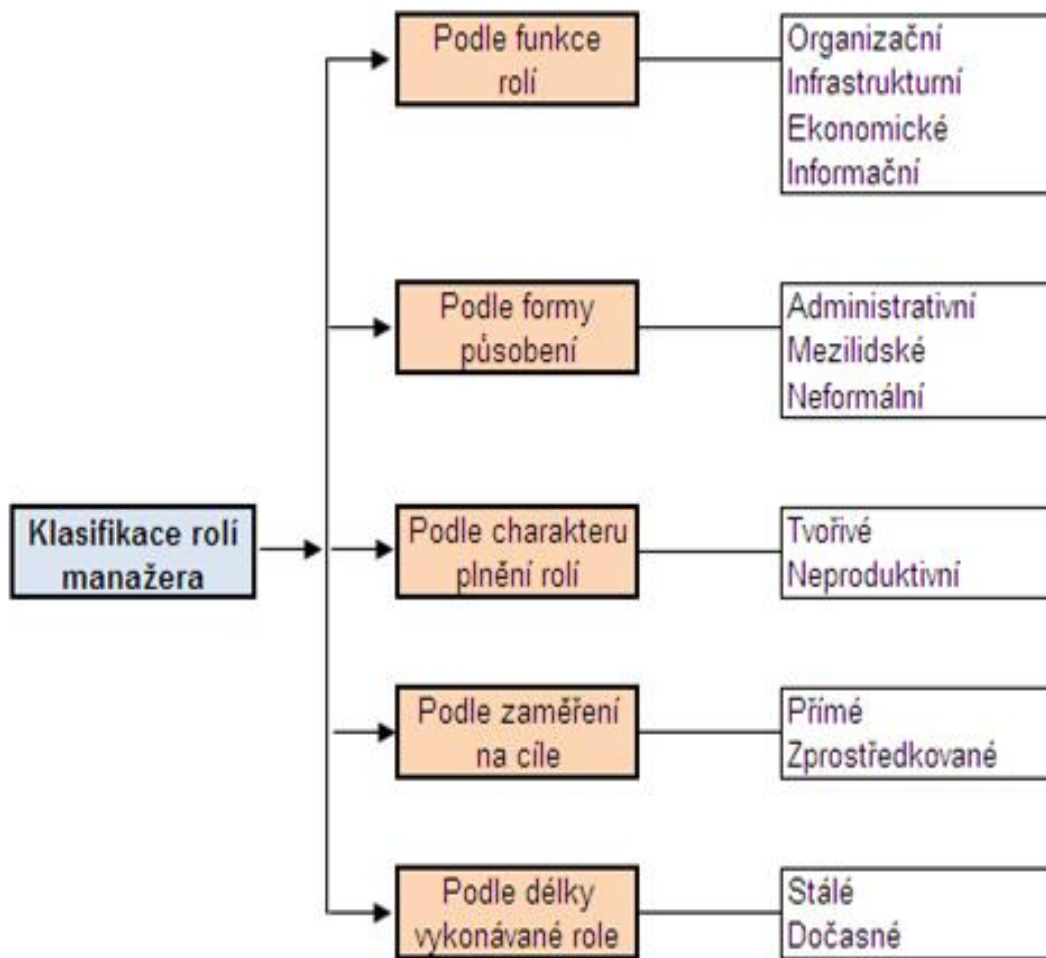
Existují různé klasifikace řídicích rolí podle použitých kritérií a povahy působení v procesu řízení. Například podle charakteru provádění role - tvůrčí nebo reprodukována, cílového zaměření - přímá nebo zprostředkující, délky jejího provádění -krátkodobá nebo stálá a další z obrázku č. 1. Další z klasifikací je klasifikace podle funkce role, ve které lze stanovit čtyři základní skupiny:

Organizační, založená na uplatňování podřízenosti vztahů, pravomocí a odpovědnosti v organizaci- manažer jako vedoucí, diplomat, vůdce, učitel (vychovatel).

Infrastrukturní, (v krizovém řízení může jít o procesy obnovení platební schopnosti podniku, reorganizaci výroby, restrukturalizaci systému řízení) - manažer jako personalista a dodavatel zdrojů

Ekonomická, zajišťující racionální využití zdrojů a maximálního zisku- manažer jako inovátor, finanční odborník, podnikatel;

Informační, určená pro přenos, zpracování, sběr, šíření informací.



Obr. 1 Klasifikace rolí krizového manažera [Zdroj: upraveno podle 17]

Každá role vyžaduje odpovídající osobnostní charakteristiky, stanoví etické hranice a má své zvláštní metody. Jako **typické** pro krizového manažera lze vyčlenit **role**:

Vedoucí, kde manažer vypracovává strategii, plánuje, přenáší pravomoci.

Vůdce, kde manažer vytváří sjednocenou skupinu pracovníků a příznivou morální atmosféru ve skupině.

Vychovatel, kde manažer jasně definuje cíl, úkoly a způsoby jejich řešení, hodnotí výsledky a reguluje odchylky od správného směřování práce.

Diplomat, kdy manažer vystupuje jako specialista pro styk s veřejností, řečník i publicista.

3 EKONOMICKÁ KRIZE Z ROKU 2007

Ke konci roku 2007 se po celém světě začali projevovat příznaky krize ve finančním sektoru. V září roku 2008 se projevil naplno. Počátek krize nastal v USA, kdy došlo k bankrotu investiční banky Lehman Brothers. Tento vrat následně přerostl do krize globálního rozměru a uvrhl do recese ekonomiky řadu států. Za vznikem samotné finanční krize stojí spousta faktorů, které větší nebo menší měrou přispěly k vypuknutí krize.

K hlavním příčinám, stojícími za vznikem finanční krize v USA, bezpochyby patří nafouknutí bubliny na trhu hypoték, probíhající úvěrová expanze a zabalování jednotlivých hypotečních cenných papírů do balíčků. [11]

Začala se tedy šířit nejistota z amerického nemovitostního trhu. Na americkém nemovitostním trhu se na počátku nového tisíciletí totiž vytvořila obrovská cenová bublina, kdy ceny nemovitostí vzrostly od začátku roku 2000 do podzimních měsíců 2006 zejména v jižních oblastech USA o více než 170 %. Tato cenová bublina však začala na přelomu let 2006/2007 pomalu splaskávat, poněvadž méně bonitní dlužníci se začali dostávat při rostoucích úrokových sazbách do problémů při splácení hypotečních úvěrů a banky začaly postupně realizovat zástavy za nesplácené hypoteční úvěry, což se odrazilo nejen v cenovém poklesu na americkém nemovitostním trhu, ale i výrazným poklesem těch finančních produktů, které sloužily k financování amerického nemovitostního boomu. Americké finanční instituce používaly k financování hypotečních úvěrů zejména postupované cenné papíry. Pokles hodnoty nemovitostí se přirozeně odrazil v poklesu cen cenných papírů, krytých hypotečními úvěry.

Globální finanční systém se začal potýkat s nedostatečnou likviditou, rozsáhlou insolventností finančních institucí, nárůstem volatility výnosových měr finančních instrumentů, výrazným poklesem hodnoty finančních a nefinančních aktiv a podstatným snížením rozsahu alokace úspor ve finančním systému. Globální finanční trhy v následujících dnech toužebně očekávaly americký vládní záchraný program. Finanční trhy předpokládaly, že tento program bude bez větších problémů schválen, avšak nestalo se tak a světové burzy zažily zhroucení akciových kursů. [12]

3.1 Průběh ekonomické krize

Mezi základní příčiny patří splasknutí nemovitostní cenové bubliny, nadměrná úvěrová expanze, nadměrná spekulace, záchrana akciových trhů na počátku nového tisíciletí, regulatorní arbitráže, rozšíření záporných externalit, neefektivní fungování trhu ratingového hodnocení, nepoctivé praktiky, celosvětová finanční panika a institucionální nedokonalost globálních finančních trhů. Významnou roli v soudobé globální finanční krizi sehrála i finanční regulace, která selhala v několika oblastech – tolerování obcházení regulatorních pravidel, nezabránění rozšíření záporných externalit a neúčinný boj proti některým nepoctivým praktikám.

Rozdělení hlavních příčin ekonomické krize

Tab. 2 Hlavní příčiny globální krize [Zdroj: upraveno podle 8]

Krátkodobý spouštěcí mechanismus:	<ul style="list-style-type: none"> • laxní poskytování hypotečních úvěrů bez patřičného zajištění domácnostem, které představovaly riziko z hlediska budoucího splácení • spojování jednotlivých finančních instrumentů a půjček, jejich sekuritizace a následný prodej
Dlouhodobé příčiny:	<ul style="list-style-type: none"> • podcenění vzniku nových finančních instrumentů a nedostatečné přizpůsobení regulačního rámce (nedostatečná regulace v oblasti finančních derivátů, investičních fondů) • oligopolní struktura ratingových agentur • zanedbání systémového rizika
Makroekonomická nerovnováha:	<ul style="list-style-type: none"> • přebytek úspor asijských zemí a zemí produkujících ropu • trojnásobný deficit v USA: obchodní, rozpočtový a úspor • nedostatečné omezení nabídky peněz po oživení v r. 2002
Nadhodnocené očekávání výnosů:	<ul style="list-style-type: none"> • nové formy nahrazující vlastní jmění • spekulace bank, firem a spotřebitelů
Přítěžující faktory:	<ul style="list-style-type: none"> • měnová a cenová bublina (ceny surovin, ropy a potravin)

	<ul style="list-style-type: none"> • důraz na krátkodobé zisky, účetní pravidla • nedostatek surovin, energie a potravin
Neadekvátní systém odměn manažerů:	<ul style="list-style-type: none"> • bonusy za krátkodobý úspěch • vyšší zisky z finančního kapitálu než z reálných investic • spekulace jako atraktivní profese • sliby bezrizikových investic od poradců
Slabá koordinace:	<ul style="list-style-type: none"> • MMF, Světová banka, G7, konkurenční politika, daňové ráje • podcenění systémového rizika

I když za hlavní rok propuknutí krize se označuje rok 2007, už během roku 2006 se na trhu nemovitostí vyskytly problémy, způsobené existencí velkého množství poskytnutých hypoték a přesyceností trhu, následně ceny jednotlivých nemovitostí začaly pomalu klesat. S tím, že ceny začaly padat a dlužníci si tak nemohly dovolit financovat úvěry uzavřením nových úvěrů, narostl ke konci roku i počet nesplacených úvěrů. [8]

Zsčátkem roku 2008 pokračovalo klesání cen nemovitostí, ohlašování ztrát jednotlivých společností spojených s poklesem cen cenných papírů a snižování diskontní sazby, kdy ji ve snaze podpořit likviditu trhu během ledna snížil až na 3,5%. Do velkých problémů se dostala investiční banka Bear Stearns během března 2008, kdy ji došla hotovost, jelikož investovala především na trhu sekuritizovaných produktů a čelila tak bankrotu. [7]

Za hlavní událost, kterou se finanční krize zapsala do povědomí širšího obyvatelstva, lze posuzovat především krach investiční banky Lehman Brothers. Na tuto společnost byl vytvářen tlak na vytvoření více stabilizační finanční instituce přes vložení dodatečných ekvivalentních aktiv, avšak generální ředitel společně s vedením banky překračoval interní předpisy týkající se právě přijatelných rizik a následně se v katastrofickém stavu banky snažil přesvědčit investory, že je všechno v pořádku. [25]

Na podzim roku 2008 tak finanční krize propuká na globální úrovni, kdy se pomocí investovaných prostředků po celém světě přesouvá i do Evropy a zbytku světa. Mezinárodní

instituce se snaží najít společná řešení pro zastavení této krize, a banky jednotlivých zemí poskytují půjčky na stimulaci ekonomiky a podporu bankrotujících podniků.

Ve zkratce tak finanční krizí začaly problémy s nesplacením vysokého množství podřadných hypoték, které se následně přelily do finančního systému, kde v případě poklesu jejich ceny o velkou část zanechal hodně finančních institucí insolventními.

Následně došlo k poklesu cen nemovitostí, bankrotům bank a propadu cen akcií. Přenesla se tak postupně i do reálného hospodářství, kde došlo k poklesu HDP napříč světem, růstu nezaměstnanosti a propadu ekonomik do recese.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KOVOVÝROBA HOFFMANN, S.R.O.

Obchodní firma: KOVOVÝROBA HOFFMANN

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: Dědina 959, Ostrožská Nová Ves 687 22, Česká republika

Výrobky, činnosti: Prototypové díly pro automobilový průmysl, programování pro strojní obrábění, laserové řezání

Společnost Kovovýroba HOFFMANN, s.r.o. úspěšně působí v automobilovém a leteckém průmyslu v podstatě od obnovení tržního hospodářství v České republice v roce 1989.

Specializuje se na segment prototypové a malosériové výroby lisovacích a tvářecích nástrojů a karosářských dílů pro automobilky. Obchodními partnery jsou renomovaní globální výrobci automobilů. Mezi hlavní znaky firmy patří vznik společnosti „na zelené louce“, kontinuální rozvoj a expanzivní růst, 100% rodinné vlastnictví, inspirace vycházející z tradic i moderních přístupů daného průmyslového sektoru. [22]

Precizní dodržování know-how, sdílené týmem kvalifikovaných zaměstnanců tvořících sladěný tým kombinujeme s širokým spektrem moderního technického vybavení, umožňuje efektivitu, širokou flexibilitu, inovační řešení, optimalizaci nákladů a vysokou kvalitu, resp. přesnost odvedené práce na komplexních projektech.

Dceřinné společnosti jsou STROJCAR, výrobce kontrolních modelů a dílů pro automobilový a letecký průmysl. A společnost PROOCAR, konstrukční kancelář zaměřená na sériové lisovací nástroje pro plechové výlisky.

Produkty společnosti jsou tvořeny prototypovou výrobou - lisovací nástroje a díly, podstavy a sestavy prototypových karoserií a díly lisované za tepla, sériové výroby – lisovací nástroje, malosériové výroby – lisovací nástroje a díly do cca 30.000 ks/rok, dále tvářecí nástroje pro termoplastové výplně střeš a dveří a měřicí a kontrolní přípravky.

Kovovýroba Hoffmann s.r.o. nabízí výrobu obráběných dílů, konstrukce a výrobu přípravků - obráběcích, svářecích, sestavovacích, tváření a sestavy dílů nevyžadujících povrchové ochrany.

Mezi významné zákazníky patří společnosti: Aero Vodochody a.s. (CZ), Adam OPEL GmbH, Rüsselsheim (D), AUDI AG, Ingolstadt (D), BENTLEY Motors Ltd, Crewe (UK), BMW AG, München (D), DAIMLER AG, Stuttgart (D), EDAG AG, Fulda (D), EVEKTOR (CZ), FORD AG, Köln (D), Aircraft Industries a.s. (CZ), Magna Steyr AG & Co KG, Oberwaltersdorf (A), ŠKODA AUTO a.s., Mladá Boleslav (CZ), VOLKSWAGEN AG, Wolfsburg (D) a VOLVO Car Corporation, Gothenburg (SWE). [22]

Logo společnosti



Obr. 2 Logo společnosti [Zdroj: upraveno podle 22]

4.1 Základní data a historie společnosti

Vlastnická struktura: 80% Lubomír Hoffmann

20% Mgr. Marek Hoffmann

Ředitel společnosti: Mgr. Marek Hoffmann

Počet zaměstnanců: 307

Zastavěná plocha: 14 300 m²

Roční obrat: 15 mil. € [22]

1990 Založení firmy „Lubomír Hoffmann“ v Uherském Hradišti

1993 Začátek výroby pro automobilový a letecký průmysl

1996 Zahájení výstavby nového výrobního areálu v Ostrožské Nové Vsi

1996 Založení společnosti KOVOVÝROBA HOFFMANN, s.r.o.

1998 Založení dceřinné firmy Protocar, a.s.

1998 Přestěhování společnosti do nového výrobního areálu v Ostrožské Nové Vsi

1999 Založení dceřinné firmy Strojcar, s.r.o.

1999 Výstavba druhé výrobní haly

2003 Výstavba třetí výrobní haly a pomocných provozů

2008 Výstavba administrativní budovy, další haly a instalace nového lisu

2012 Výstavba přístavku pro obráběcí centra

2013 Instalace nového lisu Schuler SHC 2500 tun [22]

Společnost byla založena v roce 1990, kdy zakladatel společnosti byl leteckým klempířem pracujícím v Letu Kunovice. Po revoluci nejprve začal vyrábět díly pro kombajny, automobilové veterány a to byl už kousek k automobilkám. Začal doslova v garáži se svými dvěma kolegy. Postupem času přibývali zakázky, což majitele vedlo k pronájmu prostorů nacházejících se v Uherském Hradišti. Postupně nakupoval stroje, protože začínal se starými a vyřazenými. V roce 1996 syn vlastníka, nynější ředitel společnosti, začal přebudovávat podnikání na společnost s ručením omezeným. V tu dobu se začalo také s projektem a stavbou nové výrobní haly, která znamenala první velkou investici do podnikání. Zároveň se také nakupovaly kvalitnější stroje. Postupem let se kolaudovali další nové prostory a doplnili technologie, jako jsou například větší lisy. Dále se vybuodovala třetí výrobní hala a nové administrativní budovy v Ostrožské Nové Vsi. [24]

Zlomová zakázka, která dala firmě jistotu, byla v době, kdy společnost začala vyrábět pro Škodovku. Nejdříve to bylo v kooperaci s jinými výrobci, ale v roce 1997 byla společnost po dostavbě nové haly schopná plnit zakázky z větší části sama. Poté přišli zakázky pro další automobilky, dnes společnost pracuje zhruba s deseti automobilkami. Každá automobilka si firmu dlouho prověřuje a zkouší s menšími zakázkami, než začne skutečná spolupráce. Toto období „otřukávání“ trvá tak tři až čtyři roky. Vyrábělo se i pro Let Kunovice, dnes tvoří letecká výroba asi jedno procento činnosti společnosti, jedná se pouze o dílčí kooperace. Například přes třicet procent výroby jsou zakázky pro Škodu, která je jediným velkým českým zákazníkem společnosti. Většina produktů společnosti však míří do Ně-

mecka. Spolupracuje takřka se všemi automobilkami, ale největšími zákazníky jsou Ford, BMW, Daimler, Audi a Opel. Velkými zákazníky jsou také Bentley a švédské Volvo. [24]

Globální ekonomická krize způsobila, že velké automobilky začaly ze dne na den šetřit a rušit vývoj. To představovalo obrovský problém. Společnost řešila, zda má propustit zaměstnance, nebo raději hledat finanční rezervy. Společnost s krizovým manažerem pevně doufala, že se krize přežene a ustane, takže se rozhodlo nepropouštět, ale využít možné rezervy. Lidé představují pro společnost největší kapitál, proto by bylo hloupé je propouštět, dokud by nebylo vyhnutí. Z toho vyplývá, že prvotní reakce představovala zintenzivnění hledání zakázek. Firmě se podařilo přežít téměř bez úhony. Zároveň se společnost snažila zefektivnit a zjednodušit výrobu a šetřit na zdrojích. [24]

Pro úspěch v podnikání je podle společnosti nutná odvaha investovat do neustálého vývoje společnosti, zásadní je důvěra v pracovníky. Společnost se snaží vytvářet lidem co nejlepší podmínky, organizuje teambuildingové akce a výjezdy, při kterých se dá odbourat spousta problémů, napětí, nervozity a dalších negativních prvků vznikajících při práci.

Krize významně změnila sortiment, začali se vyrábět daleko složitější a komplexnější díly na auta. Po krizi – dnes – je společnost schopna vyrobit pro zákazníka prakticky jakýkoliv plechový výlisek z jakéhokoliv materiálu. Materiálem pro výlisek může být například hliník, vysokopevnostní plech a výlisky lisované za tepla. Mezi produkty patří také dodávky jednotlivých komponentů vozů, jako jsou celé podlahy, dveře, kapoty a další. Dodává klientovi pět až maximálně sto padesát kusů a to se týká buďto celého vozu nebo i jednotlivých dílů a podkomponentů. Vyrábí se na základě 3D modelů jednotlivých dílů od zákazníka, kdy se podle modelu vyrobí a zkonstruuje lisovací nářadí a sestavovací a svařovací přípravky. Způsob výroby a technický postup si podnik určuje sám. [24]

Společnost se zabývá i navrhováním a výrobou sériového lisovacího nářadí pro plechové výlisky. Ročně vyrobí zhruba 30 takových nástrojů, které pak provozují v lisovnách zákazníků. V této oblasti je největším zákazníkem firma Daimler. Přesto všechno tvoří většinu výroby stále prototypové díly, to je 60-70%.

Jednou z dalších investic v průběhu let bylo pořízení nového hydraulického lisu, který je určený pro odladování velkých nástrojů. S tímto nákupem došlo k navýšení výroby sériových lisovacích nástrojů. Do budoucna společnost plánuje nabízet zákazníkům stavbu ce-

lých komponentů, jako se již podařilo pro Bentley. S tím však souvisí další investice do svařovny a do vybudování robotického laserového pracoviště. [24]

Společnost se snaží při zajištění kvality svých výrobků udržovat přátelský vztah k životnímu prostředí. Zákazníkům se snaží poskytnout výrobky v maximální kvalitě s cílem získání a udržení konkurenčních výhod a silné pozice na náročných trzích automobilového průmyslu. Nezbytným předpokladem k dosažení těchto cílů jsou zaměstnanci, a proto se ve společnosti klade důraz na to, aby veškeré pracovní pozice byly zajištěny co nejkvalifikovanějšími zaměstnanci – profesionály tvořící tým, kteří jsou v průběhu pracovního poměru permanentně vzdělávání a školení.

Společnost považuje za automatické dodržování zákonů a nařízení týkajících se ochrany životního prostředí, ale snaží se jednat i nad rámec těchto povinností. Pravidelným zjišťováním a přezkoumáváním rozsahu environmentálních dopadů všech procesů neustále usilují o minimalizaci negativních vlivů na životní prostředí a maximalizaci zabránění potenciálních možností vzniku havarijních událostí. [22]

4.2 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza je analýzou silných a slabých stránek firmy a analýza příležitostí a hrozeb společnosti, která může pomoci jednoduše a přehledně zhodnotit výkonnost a perspektivu společnosti. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu

Mezi základní faktory ovlivňující silné stránky společnosti se dá zařadit jedinečnost produktů, efektivní dodavatelské procesy, dobré umístění podniku, finanční síla a zdraví společnosti. Naopak mezi slabé stránky můžeme zařadit neefektivní výkony zaměstnanců, vysoké náklady, neodpovídající marketingovou strategii a nedostatečný školicí a vzdělávací proces. [26]

Tab. 3 SWOT analýzy [Zdroj: interní materiál společnosti]

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<p>Vybudovaná základna zákazníků</p> <p>Dlouhodobé vztahy se zákazníky</p> <p>Výborná lokace sídla podniku</p> <p>Unikátní produkt</p> <p>Dostatečná technická vybavenost</p> <p>Finanční kapacity na rozvoj</p> <p>Dobré obchodní výsledky</p> <p>Významní zákazníci</p> <p>Kvalita zaměstnanců</p>	<p>Malá prezentace na internetu</p> <p>Závislost na dodavatelích</p> <p>Malá prezentace na internetu</p> <p>Nedostatečná kontrola činnosti zaměstnanců</p> <p>Nízké investice do reklamy</p> <p>Malé portfolio produktů</p>
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	<p>Spolupráce s novými dodavateli</p> <p>Růst významu sektoru podnikání</p> <p>Vzrůstající poptávka po produktech</p> <p>Eliminace překážek pro vstup na zahraniční trhy</p> <p>Otevření nových trhů</p> <p>Vývoj automobilového průmyslu</p> <p>Využití problémů konkurence</p>	<p>Recese světové ekonomiky – zpomalení výkonu hospodářství</p> <p>Odliv pracovních sil ke konkurenci</p> <p>Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce</p> <p>Nepříznivé podnikatelské podnebí</p> <p>Nižší kupní síla obyvatelstva</p> <p>Vstup nové konkurence na trh</p> <p>Cenová válka</p>

4.2.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti dále patří například **flexibilita**, díky které se společnost dokáže vypořádat s nečekanými situacemi. Je nutné tuto schopnost společnosti stále udržovat. Společ-

nost má také **dostačující finanční prostředky**, díky kterým je nezávislá v dalším rozvoji. Dále se jedná o zakládání si na **optimalizovaném personálním obsazení** a na vlastním zájmu vzdělávat své pracovníky i v přístupu ke krizím.

Síla společnosti je také v **lukrativních zákaznících**, kteří jsou pro existenci společnosti nevylučitelní. Jako další silné stránky mohou jmenovat **firemní kulturu a tradici, kvalitu zaměstnanců, efektivitu a kapacitu činností, podíl na trhu, dobré výsledky hospodaření a marketing podniku**.

Cílem podniku je maximalizace silných stránek, to znamená vytěžit nejvíce z toho, co umí nejlépe. [26]

4.2.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti Kovovýroba HOFFMANN, s.r.o. patří například **špatná platební morálka ze strany odběratelů**, kteří nejsou schopni splácet své závazky ve stanovený termín, a dochází tak k mnohým nesrovnalostem. Za další slabou stránkou společnosti je možné považovat **špatné plánování výroby**, kdy se například plánuje výroba elementů, na které není k dispozici materiál. A **nedostatek materiálu** by také mohl být jednou ze slabých stránek společnosti. Podnik se snaží o eliminaci svých slabých stránek. [26]

4.2.3 Příležitosti

Společnost Kovovýroba HOFFMANN, s.r.o. získává klíčovou příležitost ke svému rozvoji, neustálým **vývojem automobilového průmyslu**, který způsobuje využití stále nových distribučních cest, díky kterým se společnost stále rozrůstá. Další příležitosti se nabízí v podobě **otevření nových trhů a zlepšení postavení pro získání nových zákazníků, nárůst prodejů současným zákazníkům, využití problémů konkurence, zlepšení logistiky a například získání klíčových zaměstnanců konkurence**.

Příležitosti se snaží podnik maximálně využít k tomu, aby posílil svou pozici na trhu. [26]

4.2.4 Hrozby

Velkou hrozbou pro společnost je konkurence. Společnost se může setkat s **nedostatkem kvalifikovaných pracovníků**. Hrozbou pro společnost také může být **klesající poptávky po automobilech**. Pokud by klesla poptávka po automobilech, klesla by také poptávka po

produktech firmy. Tato hrozba firmu postihla v období hospodářské krize, tedy v závěru roku 2008. Za hrozbu je ale také možno považovat **ztrátu významného zákazníka** či **do-
davatele, posílení konkurence a její vstup na trh, cenové války s konkurencí, postoj
k zahraničním produktům a například levnější výrobní postupy.**

Vliv hrozeb je třeba minimalizovat, popřípadě se na jejich důsledky alespoň dobře připra-
vit. [26]

5 KRIZE VE SPOLEČNOSTI KOVOVÝROBA HOFFMANN S.R.O.

Krize ve společnosti nastala jako odrazový problém celosvětové hospodářské krize z roku 2007. Začátek krize se připisuje Americe, kde došlo ke zhroucení trhu s hypotékami. Banky, trhy i úřady o začátku krize velmi dobře věděly, ale nepřikládaly jí žádnou velkou pozornost. Na přelomu července a srpna 2007 si krize všimly kapitálové trhy. Globální krize postihla významné firmy spolupracující na mezinárodní úrovni. Před krizí firmy řešily své standardní a rutinní problémy, jako mohou být konkurenční boj, inovační proces výrobků, technologických postupů a výrobních strojů. [26]

Následovali pochopitelné obavy lidí o budoucnost, více se rozvinula snaha o zabezpečení prostředků pro své potřeby. Takže lidé nakupovali pouze nezbytně potřebné věci a nákupy prostředků, které jsou dlouhodobě nezbytné pro život, se odkládaly. Celková poptávka po produktech hluboce poklesla a prodej automobilů ve světě obrovsky propadla. K útlumu výroby došlo však ve všech odvětvích, vyprodávaly se zásoby ve skladech a došlo k hlubokému snížení cen. [26]

5.1 Krize v automobilovém průmyslu

Automobilový průmysl je velmi důležitý pro stát, protože se podílí na výkonu ekonomiky, neboť zasahuje do celkové zaměstnanosti státu. Krize v automobilovém průmyslu zasáhla proto velké množství lidí a z pohledu firmy Kovovýroba HOFFMANN můžu říci, že firma krizi pocítila hlavně v roce 2008. Řada firem začala propouštět své zaměstnance a rapidně snižovala výrobu. Krize automobilového průmyslu zasáhla celý svět. Rusko kvůli krizi zvýšilo clo na dovážené automobily z toho důvodu, aby si lidé pořizovali právě místní automobily. Ve Velké Británii zaměstnávali automobilové společnosti 850 milionu lidí a automobilový průmysl představoval 10% vývozu země. Největší americká automobilová společnost General Motors v roce 2009 vyhlásila bankrot. Francie se snažila podpořit své firmy jako Renault a Peugeot tak, že jim poskytuje půjčku, aby nemusely zavírat své společnosti a propouštět tak své zaměstnance. [26]

Řada automobilových firem musela z důvodu nízké poptávky omezit výrobu a snížit tak i počet svých pracovníků. Některé společnosti uvedly v roce 2008 i počet osob, které budou muset propustit, aby nemusely zavřít továrny. Toto číslo se v souhrnu vyšplhalo až na 13 000.

Mladoboleslavská automobilka Škoda Auto krizi také pocítila již v roce 2008. Její čistý zisk za tři čtvrtletí klesl zhruba o 25%. V průběhu roku 2009 ale začaly být výsledky pozitivnější. Dnes už si česká Škoda Auto, která je součástí skupiny Volkswagen, vede lépe. [26]

5.2 Příčiny krize

Hlavní příčinou krize byl již uvedený propad trhu s hypotékami, tento propad měl přímý dopad na všechny společnosti z celého světa, avšak na společnost Kovovýroba Hoffmann, s.r.o. krize přímý dopad neměla. Rok 2008 pro společnost nebyl tak kritický jako pro ostatní společnosti automobilového průmyslu, především proto, že společnost není dodavatelem sériových dílů. Došlo k pozastavení projektů, které nebylo tak velkého rozsahu jako v ostatních automobilkách, kde se zastavily projekty na vývoj nových aut na dlouhou dobu. Spoluprací s vývojovým oddělením, které připravuje nové produkty, byly všechny projekty z roku 2008 zachovány. Došlo tedy k odsunutí těchto projektů, ne k úplnému zastavení a vypovězení. Následek odsunutí projektů měl okamžitý vliv na společnost doslova ze dne na den, ale další vývoj a nástup krize už nastával pomaleji, tudíž měla společnost alespoň jakousi možnost na přípravu organizace v krizovém období. Rok 2008 se stal pro velké automobilové společnosti rokem šetření, došlo k útlumu vývojových prací a v důsledku toho byl tento rok ve znamení odkládání projektů. Pozastavení vývoje nových vozů byl významný faktor, který negativně ovlivnil společnost, došlo ke ztrátám zakázek a následně propadu tržeb. [26]

Společnost měla v tomto období drobnou výhodu a tou byly informace od odběratelů. Na základě těchto informací se společnost mohla připravit na následnou vzniklou situaci a učinit ve výrobě organizační opatření, které pomohly snížit dopad krize na společnost.

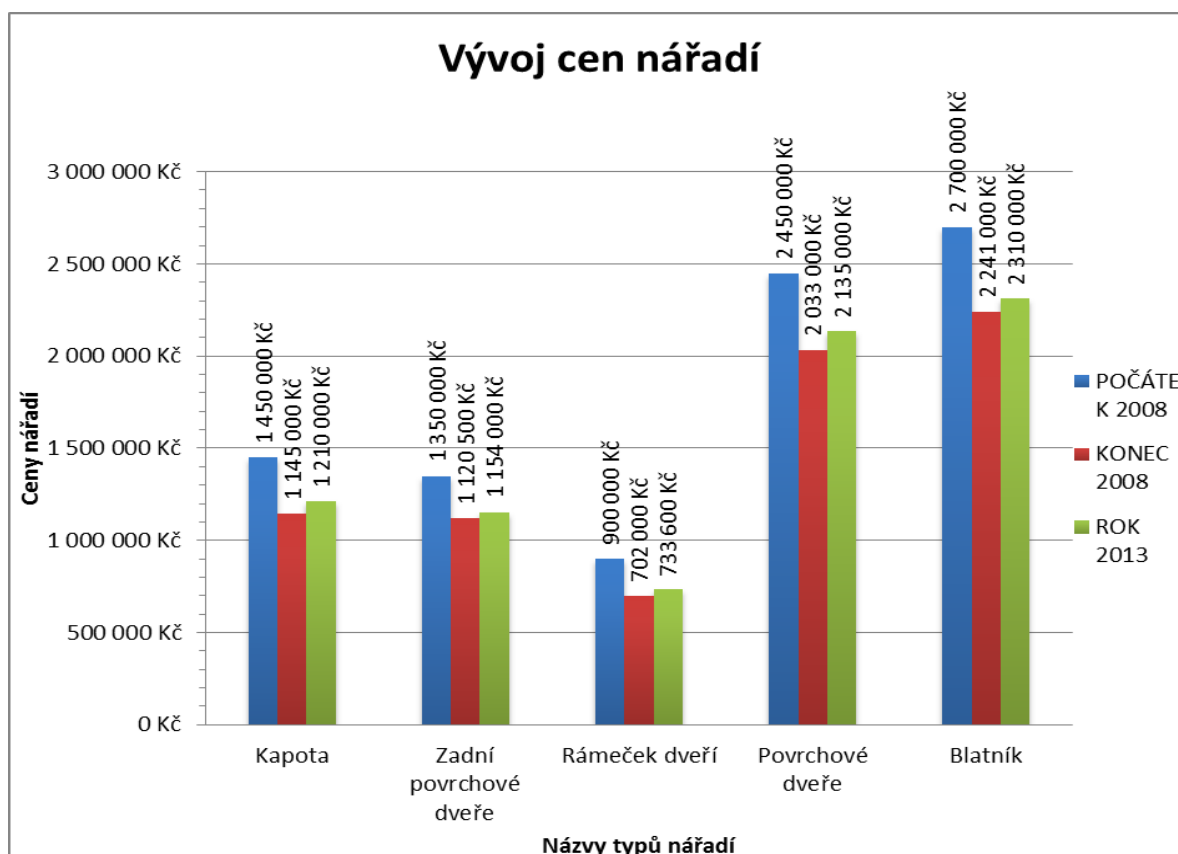
Prvním a prioritním pokusem byl krok v podobě udržení téměř stoprocentní zaměstnanosti. V době, kdy nastala ekonomická krize, měla společnost kolem 250 zaměstnanců, propuštěno bylo pouze osm zaměstnanců, jednalo se o problémové zaměstnance. Po tomto okamžitém kroku preventivního opatření došlo ke sestavení krizového týmu pracovníků, kteří společně vyhledávali další vhodná řešení a metody jak pokračovat ve vývoji krize. [26]

5.3 Důsledky pro organizaci

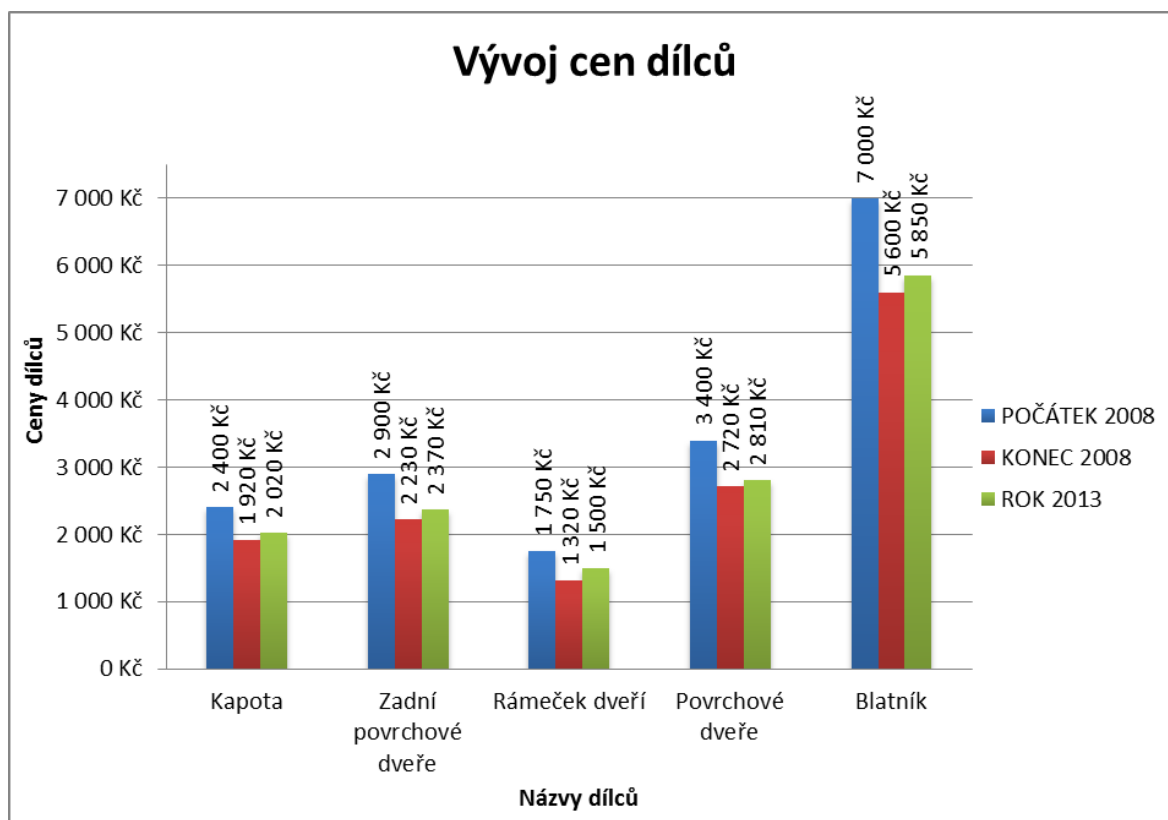
České podniky přistupovaly ke krizi rozdílně a jejich vnímání bylo také značně rozdílné. V roce 2009 bylo možné zaznamenat, že se postoj firem značně změnil. Krizoví manažeři podniků byli, co se týká přístupu ke krizi značně optimističtí, a neuvědomovali si, co může krize způsobit. Většina manažerů krizi podceňovala i přes to, že podle průzkumů vykazoval průmysl propad o více než 20%.

Každý podnik v České republice vnímal dopad krize jinak. Právě tato variabilita vnímání krize byla zpočátku zapříčiněna zaměřením a výrobou podniků. Později se ale ukázalo, že krize zasáhla všechny podniky bez rozdílu. Bylo zjištěno, že v období krize asi pětina podniků pracovala maximálně na 30-50% svých možností. Po roce 2009 podniky zcela změnily pohled na krizi a začali více vnímat své slabé stránky.

Společnost Kovovýroba HOFFMANN, s. r. o. krizi pocítila hlavně ke konci roku 2008, jak lze vidět z grafu. Podle výsledků firmy to nevypadalo zvlášť rizikově, neboť hodnoty výsledku hospodaření nebyly ztrátové. Nikdo v té době nepředvídal, jak se situace vyvine, ale díky okamžité aktivizaci protikrizových opatření společnost překonala krizi poměrně úspěšně. [26]



Obr. 3 Vývoj cen nářadí v období krize a za současnosti [Zdroj: upraveno podle 26]



Obr. 4 Vývoj cen dílců v období krize a za současnosti [Zdroj: upraveno podle 26]

Na počátku roku 2008, kdy podnik nejvíc pocítil zásah krize, byly ceny nastaveny stabilně a výdělečně. Na konci roku, kdy byla zavedena zcela nová neužívaná opatření, která zahrnovala například i celkovou změnu organizační struktury, jak je již známo z předchozí kapitoly, bylo nutno také vzít v úvahu ceny za výrobky.

Z grafů na příkladu pěti produktů je možné vidět vývoj cen v období krize až do současnosti. Největší skok nastal v průběhu roku 2008, tedy rok po vypuknutí krize, kdy ceny v některých konkrétních případech šli dolů až o 20%. Do současnosti došlo k malému navýšení, avšak ceny se stále nedostaly na původní hodnoty před krizí. [26]

5.4 Vlastnosti zvoleného krizového manažera ve společnosti

Psychologické vlastnosti

Krizový manažer společnosti, po detekování krize, krizi vyhodnotil, rozebral příčiny a následky a sestavil daný postup do budoucna pro boj s krizí. Při těchto krocích využíval pou-

ze teoretických znalostí, protože příliš mnoho zkušeností z předchozích let s řešením krize neměl. 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.

Fyzické vlastnosti

Důležitým lidským faktorem krizového manažera bylo zdraví. Každý den byl odpočatý, netrápila ho žádná choroba či zranění. Krizový manažer si byl vědom, že boj s krizí je velice fyzicky náročný. Toto vše se podepisuje i na fyzické kondici krizového manažera, ale i jeho týmu. Nejdůležitější činností v tomto bodě je regenerace organismu. Krizový manažer spolu se svým týmem 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.

Odolnost vůči stresu

Krizový manažer byl zároveň ředitelem 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 společnosti byla tato krize potenciální hrozbou ztráty zaměstnání, ale také zde hrozilo i osobní selhání. Nicméně krizový manažer musí být proti impulsům imunní. Krizový manažer tyto fakta zaznamenal, nicméně nenechal se jimi ovlivnit či brzdit. Věděl, co hrozí a právě 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. [26]

6 ROLE KRIZOVÉHO MANAŽERA PŘI ŘEŠENÍ KRIZE VE SPOLEČNOSTI KOHOVÝROBA HOFFMANN, S.R.O.

Rok 2008, tedy počátek hospodářské krize, byl pro společnost velice klíčový. V době, kdy krize přetrvávala, tedy v letech 2008 až 2009, nastaly ve společnosti velké změny. Hospodářská krize společnost zasáhla hned v počátcích krize, společně s vypuknutím krize v automobilovém průmyslu. Na krizi však zareagovala rychle a vytvořila opatření, která měla dopad krize na podnik utlumit.

Krizový manažer se chtěl vyvarovat masivnímu propouštění a chtěl si své zaměstnance udržet. Dá se říct, že tento krok se naplnil poměrně úspěšně, propuštěno bylo pouze kolem deseti zaměstnanců, kteří měli problémy s pracovní morálkou. Snížení počtu zaměstnanců bylo ihned oznámeno na pracovní úřad. Provoz nebyl nijak zvlášť omezen, byly pouze pozastaveny jednotlivé projekty. V době, kdy krize zasáhla firmu nejvíce, byla už připravena opatření pro provoz podniku v krizi.

Na základě nestandardizovaných rozhovorů s vedením, převážně s ředitelem společnosti, na téma „Průběh krize ve společnosti z roku 2007 a její vyřešení“ je možné formulovat tyto provedená opatření:

6.1.1 Rozšíření portfolia zákazníků

Rozšíření portfolia více firem bylo prvním provedeným opatřením. Jednalo se o vyhledávání nových klientů a změnu struktury zakázek. Novými zákazníky byly například Volkswagen, Daimler, AUDI a další. Další hledání nových zákazníků bylo zaměřeno na oblast mimo velké automobilové společnosti, jako jsou EDAG, Grupo Antolín, Hawk a další.

6.1.2 Nové typy produktů a snížení cen

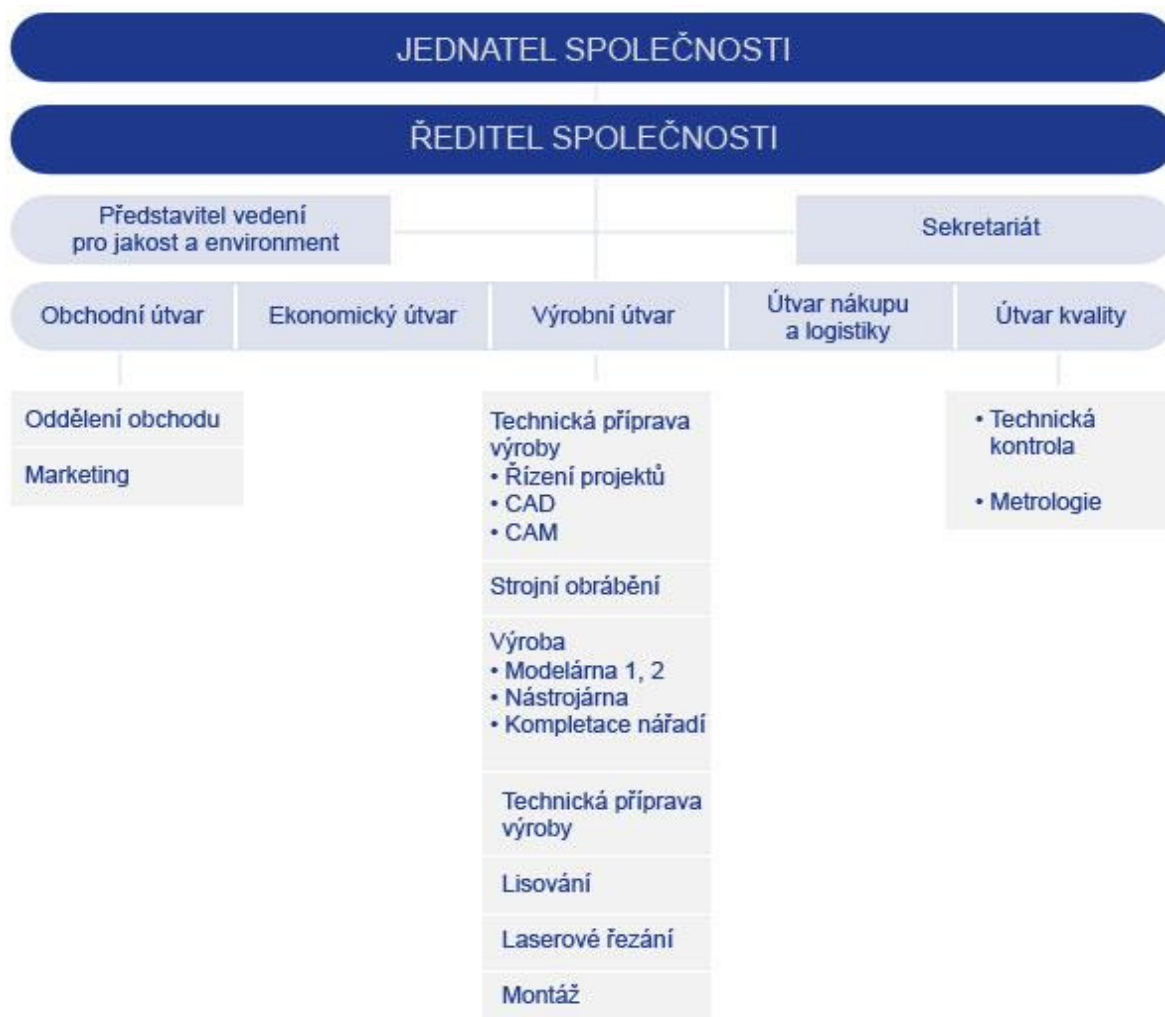
Druhým krokem proti krizi byla vyšší orientace na výrobu, což znamenalo hledání nových typů dílů z jiných výrobních oblastí, tedy mimo oblast vývoje a zvýšení výrobních kapacit pro sériové nářadí. Úbytek zakázek znamenal pokles cen za výrobky. Společnost musela snížit ceny výrobků cca o 20% a zachovat výrobu. Využily se možnosti použití finančních rezerv. Do současnosti došlo k nárůstu cen o 5-6%, ceny se nikdy nevrátily na hodnoty před rokem krize.

6.1.3 Nové technologické postupy

Nezbytným krokem bylo také nalezení a zavádění nových technologických postupů, díky kterým by došlo k celkovému snížení nákladů. Byla svolána pracovní skupina několika zaměstnanců, která provedla audit výroby, který se týkal jak organizační struktury, tak vnitropodnikové logistiky dílů, statistik zmetkovitosti a technologických postupů. To vedlo ke vzniku nových vnitropodnikových norem pro optimalizaci technologie výroby.

6.1.4 Změna organizační struktury

Významným opatřením ve společnosti se stala celková změna organizační struktury a výrobní struktury firmy. Převedení více kompetencí na mistry vedlo k větší zodpovědnosti a pravomoci. To také přispělo k motivaci pracovníků pro lepší pracovní výkonnost. Došlo k rozdělení pracovišť výroby na specializované oddělení dle druhů výroby. Například modelárna byla rozdělena na **přípravu polotovarů, výrobu sériového nářadí a výrobu prototypového nářadí**. A výroba dílů byla rozdělena do tří pracovišť a to na lisovnu, klempířskou dílnu a montáž podsestav. Uvedená specializace snížila náklady. Rozdělení pracovníků do dílčích pracovních skupin, kde každá naplňovala jinou podstatu, se ukázalo být velmi efektivní. Další organizační rozdělení se týkalo **obchodního oddělení a nákupu**, které se rozdělilo na obchodní oddělení a zaměřilo na odběratele, na hledání nových zákazníků a prodejních segmentů a na marketing. A oddělení nákupu mělo za úkol individuální jednání s dodavateli o cenách a vyhledávání nových dodavatelů. Toto rozdělení se ukázalo být velmi produktivním a v této oblasti se podařilo dosáhnout několika úspěchů. Příkladem může být fakt, že změnou dodavatele frézovacích plátek společnost dosáhla úspor kolem 2,5mil Kč. Zcela nově vzniklo **oddělení controllingu**, které se podílelo na kontrole výběrových řízení dodavatelů. A dále také vznikla skupina odborníků, která monitorovala výrobní postupy a navrhovala opatření pro snížení nákladů, prostojů a snížení zmetkovitosti.



Obr. 5 Organizační struktura společnosti [Zdroj: upraveno podle 22]

6.1.5 Mzdová opatření

Posledním naplánovaným krokem byla osobní a mzdová opatření. Firma si byla vědoma, že zaměstnává odborníky, do jejichž výchovy vložila finance. Bylo zřejmé, že pokud by došlo na propouštění takto kvalitních zaměstnanců, přišla by firma o jistou výhodu v procesu oživení firmy a to o kvalifikovanou výrobní sílu. Proto byla zavedení opatření typu zamražení platů na určitou dobu a zavedení pružné pracovní doby.

6.2 Tvorba krizového týmu

Krizový manažer ve společnosti Kovovýroba Hoffmann s.r.o. není jedinou osobou podílející se na řešení krizové situace. Je jasné, že sám by tuto náročnou činnost nezvládl a musí se spoléhat na své spolupracovníky. V případě, kdy došlo ke globální ekonomické krizi,

která se na společnosti vzápětí odrazila a pro kterou je v rámci prevence zpracován krizový scénář a krizový plán, se aktivizoval **krizový tým**. Složení krizového týmu vycházelo ze specifík situace a personálních možností. Jako optimální počet se doporučuje 5 – 7 členů. Při větším počtu členů by mohly nastat problémy v komunikaci. [20] Ve společnosti se tým skládal z 10 pracovníků. [26]

Vzápětí byly jasně a přesně vymezeny role, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých členů týmu. Rovněž bylo jednoznačně stanoveno místo setkávání a popřípadě náhradní pracoviště. Pracoviště musí být vybavena specifickým zařízením, pomůckami pro sběr, vyhodnocování a archivaci informací.

Z jednání týmu se pořizuje písemný i zvukový záznam, který slouží jako tiskový podklad pro tiskového mluvčího a současně pro kontrolu činnosti krizového týmu. Jestliže je krizový tým svolán, musí se všichni jeho členové dostavit na určené místo, a to bez zbytečného prodlení v co nejkratším možném čase. [20]

Krizový manažer si sám vytvořil užší tým spolupracovníků. Aby byla krize úspěšně vyřešena, bylo nutné si vytvořit efektivně pracující krizový tým. Na krizový tým jsou kladeny vždy velmi vysoké nároky. Tým pracoval v napjatém prostředí, proto musel být sestaven z lidí, jejichž chování zapadá do určitého celku a vnáší do něj doplňující hodnotu. Toto je ideální stav a krizový manažer by se měl snažit, co nejvíce se k němu přiblížit. Tým musí nejen působit, ale především jednat jako jednotný a harmonický celek se společným cílem. [20]

Důležitými kritérii pro zařazení do týmu byly především odbornost, důvěra a loajalita, disciplína, schopnost vzájemné tolerance. [26]

7 DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI

Na základě literární rešerše a SWOT analýzy je možné formulovat metodická doporučení pro zlepšení přípravy a především prevence na nežádoucí situace, které mohou ve společnosti nastat. Doporučení je pojato jako základní a obecná kombinace výsledků vlastních zjištění a poznatků zjištěných studií, vyplývajících z teoretické části práce. Firma realizuje svoji činnost v prostředí automobilového a leteckého průmyslu, činnost se doplňuje o zaměření segmentu prototypové a malosériové výroby lisovacích a tvářecích nástrojů a karosářských dílů.

Prioritním důvodem existence firmy je tvorba a maximalizace zisku. Bez zisku není hodnoty. Přežití podniku závisí na jeho připravenosti. Z provedené analýzy společnosti v období krize je značné, že firma byla v roce 2008 postižena. Můžeme konstatovat, že hned jakmile propukla ekonomická krize v automobilovém průmyslu, dopadla i na společnost, neboť prodává své produkty a služby do velkých zahraničních společností.

Krizový manažer společnosti Kovovýroba HOFFMANN, s.r.o. se svým týmem vytvořil opatření proti krizi, která byla, jak je značné ze zjištěných výsledků pro firmu úspěšná. Stanovila si cíle, kterých chce dosáhnout. Mezi tyto cíle patří ochrana životního prostředí, nepřítlišné plýtvání, vzdělávání svých zaměstnanců a využívání nových metod a samozřejmě dosažení zisku.

Společnost se po období recese dostala do kondice, a proto by se zdálo, že žádná doporučení nepotřebuje. Za zmínění by ale stálo uvést některé oblasti, na které by se firma měla zaměřit, protože by pro ni mohla představovat určitá rizika.

Společnosti bych doporučila, právě vzhledem k jejím úspěchům, **orientovat svou výrobu i do jiného odvětví**. Myslím si, že pokud by firma vytvořila opatření proti rizikům, bylo by možné, aby se pokusila o opětovné zvýšení cen. V průběhu let by možná došla k závěru, že je schopná být více úspěšná.

V rámci prodeje bylo zjištěno, že většina zákazníků je ze zahraničí. Firma by si měla **udržet své stávající zahraniční obchodníky a také by se měla neustále snažit získávat nové**. Na prostředí České republiky není nutné zaměřovat svou pozornost, protože většina automobilových a leteckých společností jsou ze zahraničí. Na tuzemský trh samozřejmě také dodává a to v rámci značky Škoda Auto, ale tento objem je minimální oproti zahraničnímu. Pro společnost je důležité, aby si udržela nadále své největší obchodníky. Do bu-

doucna by bylo dobré, aby se v rámci spolupráce zaměřila více na trhy v jiných zemích, než dosud.

Z důvodu dosažených úspěchů, je dobré doporučit podniku, aby stav úspěšnosti pokud možno udržela i nadále. Bylo by vhodné, aby docházelo k **neustálému rozvoji pracovních míst**. Úspěchy, kterých firma dosáhla, jsou přisuzovány převážně kvalifikovaným pracovníkům a manažerům, vizi, strategiím a cílům, které nejen, že vytváří, ale zároveň dohlíží na jejich plnění.

Dále doporučuji neustále **vyvíjet a obnovovat opatření v rámci připravenosti a prevenci** na možné budoucí krizové stavy. K tomu, aby předešla dalším dopadům krize, je nutné užívat zavedená protikrizová opatření navrhnutá krizovým manažerem a stále vyhledávat nová. Připravenost na nejistou budoucnost je produktem vysoké úrovně všech podnikových aktivit a úspěch podnikových aktivit závisí na znalostech a schopnostech krizového manažera, který aktivity řídí a realizuje je. Dalším možným doporučením může být snaha o růst tržeb a zvýšením výroby. Měla by se ještě více zaměřit na lukrativní trhy, které mají vliv na ziskovost firmy a neplýtvat svými zdroji a energií na trzích s malým potenciálem.

Poslední doporučení bych věnovala nutnosti **správné komunikace**. Pro úspěšný postup řešení je zcela nezbytné dobře nastavit komunikaci krizového manažera s jeho týmem. Způsob komunikace by měl být jasně stanoven hned na počátku jednání. A tím nejdůležitějším je neustálé **hledání slabých míst společnosti**, kde by mohla krize opětovně vzniknout.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo představit roli krizového manažera při řešení krize ve společnosti KOVOVÝROBA HOFFMANN, s.r.o. a zhodnotit úspěšnost jeho postupu a důsledky a dopady krize. Výsledkem je tedy zhodnocení postupu krizového manažera a celkového jednání při vyřešení nežádoucí situace.

Společnost krizi detekovala již na začátku ve fázi elevace, kdy došlo k nárůstu nestability systému ve společnosti. Objevily se varovné příznaky, které naznačovaly nutnost vytvoření a použití potřebných opatření k obnovení stability. Krize ve společnosti však neměla hlavní příčinu uvnitř organizace, nýbrž z okolního prostředí v důsledku světové ekonomické krize.

V době, kdy se společnost Kovovýroba HOFFMANN dostala do krize, ocitla se v absolutně neznámém prostředí, neboť ve firmě nikdy nebyly téměř žádné problémy vedoucí ke krizím, jak před krizí, tak i po jejím vyřešení do současnosti. Společnost velmi mnoho zkušeností, jak bojovat s krizí neměla a mimo to také neměla vyškolené pracovníky v krizovém řízení. Krizový manažer se však nenechal zastrašit touto skutečností a společně se svým vytvořeným krizovým týmem sestavil systém postupu opatření pro řešení. Manažer využíval především poznatků získaných studiem teoretických základů. Bylo nutno využít všech doposud nasbíraných vědomostí a schopností a začít s krizí bojovat. Krizovým manažerem byl zároveň ředitelem společnosti, firma v dané situaci neměla dost finančních prostředků pro najmutí krizového manažera z externího prostředí.

Postup, který byl vzápětí utvořen, zahrnoval několik důležitých kroků a opatření, které jsou zavedena ve společnosti i do současnosti. Krizový manažer těmito opatřeními vystavil společnost velkým změnám. Nejdůležitější však byla rychlost reakce krizového manažera, čím dříve se proti krizi začne pracovat, tím menší mohou být dopady krize. Prioritní pro společnost bylo zachovat zaměstnanost v podniku, nedošlo k masovému propouštění pracovníků, propustilo se jen nezbytné množství problémových zaměstnanců. Efektivním opatřením bylo celková změna organizační struktury společnosti. Došlo k rozdělení konkrétních oddělení a ke vzniku úplně nových oddělení. Dále se provedla opatření v podobě hledání cest k novým zákazníkům a rozšíření portfolia klientů. Také došlo k zavádění nových technologických postupů.

Z jednání společnosti je zřejmé, že krizi překonala poměrně úspěšně a napomohla svým řešením k dalšímu rozvoji podniku. I když byla krize zažehnána, jeden z nežádoucích důsledků přetrvává i do současnosti. Týká se snížení cen, které se v průběhu let po krizi nevyšplhaly zpět na původní hodnoty před krizí.

Společnost se po tomto dění stala silnější a stabilnější, rozšířila svou působnost a flexibilitu přizpůsobování se na trzích. Krize pro společnost byla impulzem pro zlepšení chodu v podniku, pro inovace podniku a také pro lepší rozvoj. Při analýze a po rozhovorech s vedením jsem dospěla k závěru, že krize podnik nijak zvlášť nezasáhla. Krizový manažer se snažil vyvézt firmu z krize s co nejmenší možnou újmou, krizi nepodceňoval a byl pohotový se jí postavit ihned po zaznamenání prvních symptomů. Jeho role došla k naplnění.

Vést podnik je velmi obtížné, proto je nutné, aby podniky zaměstnávaly opravdu vzdělané a schopné manažery, nejen krizové manažery, ale i kvalitní manažery z jiných pro podnik nevyučitelných odvětví. O to obtížnější je vést firmu v době hospodářské krize, která zasáhla všechny velké i malé podniky. V dnešní době ještě není zcela zřejmé, co všechno krize způsobila, ale je nutné vytvářet opatření proti krizím a vyhýbat se rizikům, které krize přináší. Ze všech získaných poznatků usuzuji, že mít v podniku schopné, vzdělané a především připravené krizové manažery je nezbytnou součástí úspěchu firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005, 97 s. ISBN 80-245-0951-2.
- [2] BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 375 s. ISBN 8071784796.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 8085839458.
- [4] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [5] FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 152 s. ISBN 9788024715520.
- [6] HÁLEK, V. *Krizový management – teorie a praxe*. 1. vydání. Bratislava: Danau-Media, s.r.o., 2008. 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8..
- [7] KOHOUT, Pavel. *Finance po krizi: důsledky hospodářské recese a co bude dál*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 266 s. ISBN 9788024735832.
- [8] KRUGMAN, Paul R. *Návrat ekonomické krize*. Vyd. 1. Praha: Vyšehrad, 2009, 168 s. ISBN 9788070219843.
- [9] KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 8024706989.
- [10] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 9788024713496.
- [11] MORRIS, Charles R. *Ztracené miliardy dolarů: levné peníze, rozhazování a velká finanční krize*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 212 s. ISBN 9788025125267.
- [12] MUSÍLEK, Petr. *Trhy cenných papírů*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2002, 459 s. ISBN 8086119556.

- [13] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007, 92 s. ISBN 9788087071113.
- [14] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Krizový management ve veřejné správě: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2004, 249 s. ISBN 8086119831.
- [15] ROUDNÝ, Radim a Petr LINHART. *Krizový management: kombinovaná forma studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, 97 s. ISBN 80-719-4674-5.
- [16] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.
- [17] ŠEFČÍK, V., TOMEK, M., HRUŠKA, M. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. 1. vydání. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Academia centrum, 2009. 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [18] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [19] ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitostí*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 80-871-9701-1.
- [20] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [21] Konkursní noviny [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupný z URL: <<http://www.konkursni-noviny.cz/>>.
- [22] Kovovýroba HOFFMANN, s.r.o. [online]. 2008 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.kovovyroba-hoffmann.cz/>
- [23] Styly řízení [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.referaty10.com>
- [24] Svět Průmyslu. *KOVOVÝROBA HOFFMANN, s.r.o. - Skutečnou hodnotou jsou naši zaměstnanci* [online]. 2007 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.svetprumyslu.cz/>
- [25] Za krizi prý může vedení Lehman Brothers [online]. 2010. [cit. 2014-05-06]. Dostupné na WWW: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/business-ve-svete/clanek.phtml?id=663163>
- [26] Interní zdroje společnosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Klasifikace rolí krizového manažera [Zdroj: upraveno podle 17]</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 2 Logo společnosti [Zdroj: upraveno podle 22]</i>	<i>33</i>
<i>Obr. 3 Vývoj cen nářadí v období krize a za současnosti [Zdroj: upraveno podle 26]</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 4 Vývoj cen dílců v období krize a za současnosti [Zdroj: upraveno podle 26]</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 5 Organizační struktura společnosti [Zdroj: upraveno podle 22]</i>	<i>47</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Příklady typů krizí uvnitř a vně organizace [Zdroj: upraveno podle 3]</i>	<i>15</i>
<i>Tab. 2 Hlavní příčiny globální krize [Zdroj: upraveno podle 8]</i>	<i>28</i>
<i>Tab. 3 SWOT analýzy [Zdroj: interní materiál společnosti]</i>	<i>37</i>