

Role manažera v krizových situacích

Simona Mikalová

Bakalářská práce
2015



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: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Simona Mikalová**
Osobní číslo: **L12067**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Role manažera v krizových situacích**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se krizového managementu s důrazem na roli manažera v krizových situacích.**
- 2. Analyzujte role jednotlivých manažerů v krizových situacích ve vybraném podniku.**
- 3. Navrhněte a formulujte doporučení vedoucí k zefektivnění řešení krizových situacích ve vybraném podniku.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, 2008. ISBN 978-80-89364-00-8.

[2] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-11-3.

[3] ŠEFCÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-867-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**
Ústav logistiky

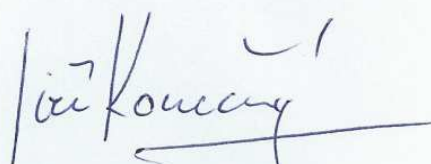
Datum zadání bakalářské práce: **6. února 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2015**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

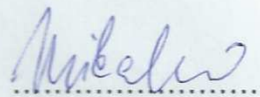
- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- 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 právních 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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- 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 samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti

dne 12.5.2015


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První částí je teoretická a druhá praktická část. Teoretická část práce obsahuje objasnění krizového managementu, současnost krizového managementu, proces krize, typy krizí, příčiny krizí, kdo je to manažer, jeho role a dovednosti a dále charakteristiku použitých metod analýzy rizik. Praktická část charakterizuje podnik Cheport spol. s r.o., jakou má organizační strukturu, dále obsahuje vyhodnocení interview s majiteli a manažerem podniku, SWOT analýzu podniku, popisuje případnou krizovou situaci cash flow v podniku a posledním bodem je vypracování rizikové analýzy pro podnik.

Klíčová slova: krizový management, krize, manažer, role, krizová situace

ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of two parts. The first part is theoretical and the second part is practical. The theoretical part contains clarification of crisis management, the present of the crisis management, proces of crisis, types of crisis, the causes of the crisis, who is manager, his role and skills and further characterization of methods used for analysis of risk. The practical part describes the company Cheport spol., Ltd., its organization structure, it includes appraisal of the interviews with owners and manager of the company, SWOT analysis of the company, it describes crisis situation of cash flow in the company and the last part is project of the risk analysis for company.

Keywords: crisis management, crisis, manager, role, crisis situation

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své rodině za podporu, kterou mi poskytla během celé doby mého studia.

Touto cestou rovněž děkuji panu Ing. Pavlovi Tarabovi, Ph.D. za vedení práce, cenné připomínky a rady, které jsem využila ve své bakalářské práci.

Velké díky také patří panu Ing. Michalovi Mrázkovi, který je ředitelem výroby v podniku Cheport spol. s.r.o., který se mnou po celou dobu zpracování bakalářské práce spolupracoval, poskytl rozhodující informace a materiály.

Další poděkování patří mým spolužákům Anetě Gottwaldové, Petrovi Halodovi a Ladislavovi Hamříkovi za podporu při studiu a rady při tvorbě bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 KRIZOVÝ MANAGEMENT	10
1.1 KRIZOVÁ SITUACE.....	11
1.2 KRIZE.....	11
1.2.1 Typologie krizí.....	12
1.2.2 Příčiny krize.....	14
2 MANAŽER A JEHO ROLE	16
2.1 MANAŽERSKÁ HIERARCHIE.....	16
2.2 ROLE MANAŽERA.....	18
2.3 KOMPETENCE MANAŽERA.....	22
2.3.1 Základní složky kompetence.....	23
2.3.2 Kompetence manažera dle typu práce.....	24
3 ŘEŠENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ MANAŽEREM	25
4 CÍL A METODY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	26
4.1 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	26
4.2 POUŽITÉ METODY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU CHEPORT, SPOL. S R.O.	28
5.1 POLITIKA INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	29
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	30
6 NÁPLŇ FUNKCE JEDNOTLIVÝCH ROLÍ MANAŽERŮ	31
7 VYHODNOCENÍ INTERVIEV S MANAŽERY PODNIKU	34
8 SWOT ANALÝZA PODNIKU	37
9 KRIZOVÁ SITUACE PODNIKU – PŘÍPADOVÁ STUDIE	39
9.1 NASTÍNĚNÍ KRIZOVÉ SITUACE „CASH FLOW“ V PODNIKU CHEPORT SPOL. S R.O.	39
9.1.1 Jak řešit vzniklou krizovou situaci „cash flow“?.....	39
9.2 ROLE MANAŽERŮ PODNIKU PŘI VZNIKLÉ KRIZOVÉ SITUACI S CASH FLOW.....	40
9.2.1 Jak eliminovat riziko, aby se krizová situace s cash flow neopakovala.....	41
ZÁVĚR	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	52
SEZNAM OBRÁZKŮ	53
SEZNAM TABULEK	54
SEZNAM PŘÍLOH	55

ÚVOD

Problematika řešení krizových situací je v dnešní době velice aktuální a role manažerů jsou nezbytná a důležitá pro každodenní chod podniku. Krizové situace nejsou předvídatelné a jsou individuální pro každý podnik. Krize může zasáhnout jakýkoliv subjekt, lze tedy hovořit o krizi osobní, ekonomické, technologické, sociální, živelná pohroma nebo havárie. Je zřejmé, že v konkurenčním prostředí budou všechny podniky nepřetržitě bojovat o nejzpůsobilější zaměstnance, kteří mají snahu své znalosti rozšiřovat a jsou schopni užívat nejen v obvyklém, ale i v krizovém řízení. Jestliže má být manažer na své pozici úspěšný, musí ke zvládnutí nežádoucích situací mít nezbytný předpoklad rozvíjení a vzdělávání manažerů. Lidé mohou docílit vysoké výkonnosti a produktivity svého konání a jednání pouze tehdy, jsou-li zralými, kompetentními odborníky. Pak se mohou rozvíjet a růst.

Zdroje informací v bakalářské práci budou tvořit znalosti získané během studia, doporučenou literaturou k bakalářské práci, vhodnou odbornou literaturou a využiji i legislativu vztahující se k danému tématu.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí. V první části, teoretické, bude obecný úvod do problematiky krizového managementu, vysvětlen pojem krize, jaké typy krizi se kolem nás vyskytují a její příčiny. Dále zde bude vysvětlení pojmu manažer, manažerská hierarchie, role manažera a jaké má kompetence. Poslední kapitola bude stručně obsahovat rozdíly mezi klasickým manažerem a krizovým manažerem.

Praktická část bude obsahovat charakteristiku firmy Cheport spol. s r.o., popsány jednotlivé role majitelů a manažera podniku na základě interview formou emailu. Bude provedena SWOT analýza s vyhodnocením výsledků. Dalším bodem praktické části bude vypracování případné krizové situace cash flow v podniku Cheport spol. s r.o. a budou rozebrána rizika, která při této krizové situaci mohou nastat.

Cílem bakalářské práce je zpracovat průzkum literárních pramenů a teoretické poznatky týkající se krizového managementu s důrazem na roli manažera v krizových situacích ve vybraném podniku. Dále je cílem navrhnout a formulovat doporučení k zefektivnění řešení krizových situací ve vybraném podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Dle zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů, 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*“. [15]

Krizový management je možno charakterizovat jako souhrn poznatků, zásad, dovedností a vzorců chování, jež se uplatňují při zvládnání krizí; pomáhá v nich poznáním:

- jaké jsou možnosti ovlivnění a zvládnání těchto situací;
- jak věci a události řídit a lidi vést;
- jak lze ovlivnit dopad krizových situací a událostí na naše prožívání a chování na individuální, skupinové i společenské (státní) úrovni.

Činnost krizového managementu na státní úrovni je soustředěna zejména na:

- analyzování rizika;
- přípravu na řešení krizové situace (zejména plánování činností na přípravu aktivních složek k řešení a informování veřejnosti);
- organizování preventivních opatření k odvrácení mimořádné události nebo ke snížení jejich dopadů;
- řízení řešení krizové situace (zjištění mimořádné události, vyrozumění a varování, realizace ochranných opatření);
- zajištění předání ukládaných úkolů realizujícím složkám;
- koordinaci činnosti všech složek ke splnění stanovených úkolů pokud jde o cíle, místo a čas konání;
- analyzování a dohledávání rozdílů mezi plánovaným a skutečným stavem k dané věci;
- všestranné zabezpečení realizačních složek a všech subjektů zúčastněných při řešení mimořádné situace. [1]

Jinými slovy lze říci, že cílem krizového managementu je analyzovat a předcházet možným vznikům krizím a pohromám. [1]

Společnost v posledních desetiletí prožívá bouřlivý rozvoj v celé řadě oborů. Tomu se tak dále musí přizpůsobovat i samotné procesy řízení. Potenciální nebezpečí zapříčiněná moderní technologií se vědou i výrobou ještě více zesílila (velká množství hmot, energií, informací). [13]

Mezi orgány krizového řízení patří:

- vláda,
- ministerstva a jiné ústřední správní úřady,
- Česká národní banka,
- orgány kraje a další orgány s působností na území kraje,
- orgány obce s rozšířenou působností a
- orgány obce. [16]

1.1 Krizová situace

Krizová situace je nepředvídatelný nebo také obtížně předvídatelný slet skutečností, který je následkem narušení rovnovážných vztahů. Důsledkem narušení rovnováhy přírodních, technických, ekonomických, ekologických a sociálních systémů je ohrožení zdraví, života, majetku občanů, životního prostředí a jiné. [10]

Dle zákona č.240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů, je krizová situace definována jako: *„škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací, narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu“*. [15]

1.2 Krize

V podnikatelském světě se za krizi považuje neočekávaná událost, která může negativně ovlivnit hospodářské výsledky společnosti a má potenciál výrazně zhoršit její postavení na trhu včetně ztráty konkurenční výhody. Ve všeobecné encyklopedii Universum je označována jako rozhodující obrat, těžká, svízelná situace. V ekonomickém významu pak

jako dlouhodobé oslabení. Websterův slovník definuje krizi jako „*bod obratu k lepšímu nebo horšímu*“, také jako „*kritickou dobu*“ či „*rozhodující moment*“. Ideální krize by měla být taková, aby bylo možné se na ni včas připravit, nebo taková, k níž by vůbec nedošlo. Jenže takovou krizi nenajdeme ani v tom nejlépe zpracovaném krizovém manuálu. [10]

1.2.1 Typologie krizí

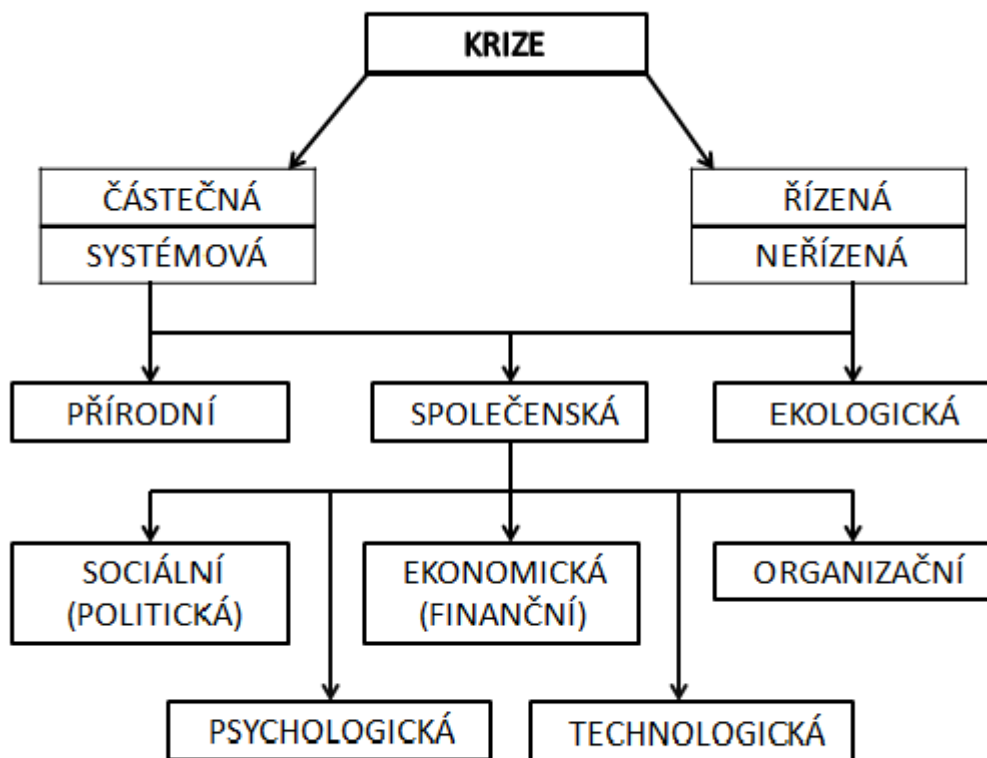
Krize jsou různorodé nejenom podle svých příčin a důsledků, ale i svojí podstatou. Když existuje typologie a vymezení charakteru krize, vznikají možnosti na snížení její ostrosti, zkrácení času jejího průběhu a zabezpečení méně bolestného průběhu.

Existují krize celkové (globální) a lokální. Celkové krize zachvacují celý sociálně - ekonomický systém, ale lokální – jen jeho část. Krize se může členit na makro a mikro krize. Makro krize má relativně značně rozsáhlý obsah a rozsah problémů, které zahrnuje. Mikro krize se projevuje jen v částečných problémech nebo skupinách problémů.

Zvláštností krize je, že i když je lokální, nebo je mikro krizí, může se jako řetězová reakce rozšířit na celý systém nebo všechny sféry vývoje, protože v systému existuje vzájemné působení všech prvků a problémů tzn., že se nedají řešit jednotlivě. K tomu ale dochází v případě, když neexistuje řízení krizových situací, když nejsou přijaty opatření na jejich lokalizaci a na snižování jejich zostřování, nebo také naopak, když je motivace zaměřená na rozvíjení krize. Z hlediska struktury sociálně – ekonomických vztahů, je možné určit jednotlivé skupiny ekonomických, sociálních, organizačních, psychologických, technologických a dalších krizí. [10]

Ekonomické krize vyjadřují silné rozpory v ekonomice země nebo v ekonomickém vývoji jednotlivého podniku, firmy. Jsou to krize ve výrobě a realizaci zboží, vztahů mezi ekonomickými partnery, krize platební schopnosti. Je to ztráta konkurenceschopnosti podniku, bankrot firmy a jiné. [10]

Sociální krize vznikají zostřením rozporů nebo střetem zájmů různých sociálních skupin nebo uskupení, tj. pracovníků a zaměstnavatelů, odborů a podnikatelů, personálu a manažerů. Dá se říci, že jsou často doplňkem a pokračováním krizí ekonomických, i když mohou vznikat i samostatně, např. v důsledku nepřijatelných podmínek práce, vztahu k ekologickým problémům. Krize politická má zvláštní postavení ve skupině sociálních krizí. Je to krize v politickém uspořádání společnosti, krize vlády, krize uskutečňování zájmů různých sociálních skupin, tříd v řízení společnosti. [10]



Obrázek 1 – typologie krizí [Zdroj – upraveno podle 10]

Organizační krize se projevují jako krize diferenciacce (odlišení) a integrace (sjednocení, scelení) činností, rozdělení funkcí, ustanovení jednotlivých organizačních prvků jako oddělení administrativních jednotek, regionů, poboček nebo dceřiných firem. [10]

Mezi psychologické krize se řadí psychický stav člověka. Projevuje se v podobě stresu, který získává rostoucí charakter, ve vzniku pocitu nedůvěry, paniky, strachu z budoucnosti, nespokojenosti s prací, právní ochranou a se sociálním postavením. Jsou to krize v sociálně – psychologickém klimatu společnosti, kolektivu nebo jednotlivé skupiny. [10]

Technologická krize vzniká jako krize nových technologických idejí v podmínkách, kdy je zřetelně vyjádřená potřeba nových technologií. Může to být krize technologického zaostávání výrobků nebo krize odmítání nových technologických řešení. Obecně mohou být takové krize vnímány jako krize vědecko – technického pokroku – zostření rozporů mezi jeho tendencemi, možnostem a důsledky. Například dnes přetrvává zjevnou krizi myšlenka mírového využití jaderné energie, stavby jaderných elektráren a lodí. [10]

Podle bezprostředních příčin vzniku se krize člení na přírodní, společenské, i ekologické. Přírodní krize jsou vyvolány přírodními podmínkami života a činnosti člověka. K jejich příčinám patří zemětřesení, hurikány, požáry, změny klimatu, povodně. To všechno se pak odráží na ekonomice, psychologii člověka, v sociálních a politických procesech. [10]

1.2.2 Příčiny krize

Příčin krize lze popsat mnoho, lze je různě třídit a řadit. Logické rozlišení je však na vnitřní a vnější.

Vnější příčiny: jsou spojené se změnami ve vnějším prostředí podniku, které je stále více chaotické, turbulentní a nepředvídatelné. Změny jsou v něm diskontinuální a rychlejší než jsou reakce podniků na ně. Signály těchto změn jsou velmi slabé a jen zčásti předvídatelné. Tyto změny pak ve spojení s neadekvátními, nebo dokonce žádnými reakcemi podnikového managementu velmi rychle vyústí do podnikové krize a ztráty pozice na trhu, která krizi akceleruje do akutní fáze. [8]

Vnitřní příčiny: tyto příčiny vyplývají z neřešení řešení vnitřních problémů v jednotlivých subsystémech podniku. Tyto problémy se přenášejí do vztahů podniku k jeho okolí a snižují jeho konkurenceschopnost na trhu. Příčiny, proč se organizace v České Republice dostávají do krizí a následně do úpadku, jsou z části specifické a z části obecného charakteru – vyplývají ze současných podmínek pro podnikání. K nejvýznamnějším příčinám patří:

- přeúvěrování, nedostatečné vlastní finanční prostředky,
- chybějící strategie, neznalost nebo malá znalost a využívání strategického řízení a metod řízení vůbec,
- osobní neschopnost managementu a přílišný optimismus a přehnaná sebedůvěra,
- platební neschopnost odběratelů,
- nedostatky ve finančním řízení,
- neuplatňování marketingového řízení spojené s nedostatečnou konkurenceschopností výrobku,
- neúměrné investice, často dražší než plánové,
- vysoká vnitropodniková režie a nízká produktivita práce,
- pozdní rozpoznávání krizových jevů a nerespektování signálů krize. [8]

Nejvíce chyb se vrcholoví manažeři dopouštějí v oblasti strategického řízení. Top management českých firem nedokáže strategii uchopit procesně, zpracovat nosnou strategii, rozhodnout a přijmout nepopulární opatření, důsledně ji dodržovat a nepochybovat, a také přijmout odpovědnost za její selhání. Mnoho ředitelů toho není schopno převážně proto, že podceňují svůj osobní růst, odmítají se vzdělávat a trénovat, získávat nové zkušenosti, aplikovat nové poznatky. Vrcholoví manažeři rádi získávají nové informace a hovoří o nich, ale méně se věnují manažerským činnostem. [8]

2 MANAŽER A JEHO ROLE

Srovnání obsahu definice pojmu „*manažer*“ s definicí pojmu „*management*“ ukazuje úzkou souvislost mezi oběma definicemi – management je proces, manažer je osobou, která nese zodpovědnost za provádění toho procesu způsobem, který zajistí účelné a efektivní plnění společenského poslání organizace. Aby každý manažer mohl dostat své zodpovědnosti, musí mít k tomu potřebné profesní způsobilosti. [7]

Manažeři dnešních organizací plně zodpovídají za výsledky jejich společenského působení, přičemž jejich úkoly lze obecně charakterizovat jako:

- dosáhnout plánovaných cílů při co nejnižších nákladech;
- zajistit nezbytnou konkurenceschopnost organizace v soutěži s jejími rivaly;
- prosadit účelnost a efektivitu v provádění všech aktivit organizace.

Samozřejmě každý má své nedostatky, tudíž i manažer může při své práci chybovat. Mezi nejčastější pochybení se může řadit:

- ke své pozici přistupuje jednostranně a nekomplexně (tzn., preferuje pouze jednu stránku věci);
- nedotahuje úkoly do úplného konce;
- jedná jako izolovaný samotář, před ostatními uzavírá dveře a nekomunikuje;
- není ochotný ke vzájemné spolupráci a pomáhání;
- není přístupný kompromisům;
- není schopen pracovat ve stresovém prostředí;
- porušuje zákon a etické jednání. [7]

Nastává zde ale situace, že takové chování manažera by ovlivnilo celý výsledek na řešení dané situace a nedošlo by k úspěšnému vyřešení krizové situace.

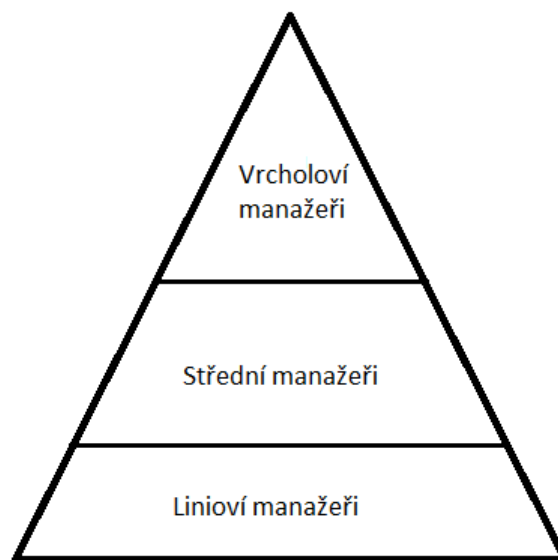
2.1 Manažerská hierarchie

Podle postavení v organizaci nebo také stupně řízení, v kterém manažer plní úkoly, se rozlišují tři stupně. Jsou to linioví (nižší) manažeři, střední manažeři a vrcholoví manažeři.

- a) **Linioví manažeři** – tito manažeři se nachází na nejnižší úrovni manažerské hierarchie. Jejich hlavním úkolem je vést zaměstnance při každodenních zadaných činnostech, nadále provádí kontrolu a v případné nesrovnalosti a nejasnosti se snaží o nápravu chyb, které se mohou vyskytnout v provozu. Jedná se o mistry ve

výrobní jednotce, vedoucí dílen, vedoucí administrativními oddělení, dispečeri v dopravě, vrchní sestry v nemocnicích, vedoucí školní jídelny a jiné. [2]

- b) **Střední manažeři** – Jde o pozici středního managementu, která je nadřazena manažerům liniovým a je přímo odpovědná za jejich řízení a také za řízení přidělených úseků. Řízením liniových manažerů a vykonáváním určitých úkolů tak střední manažer plní plány a strategické cíle vedení organizace čili vrcholových manažerů. Středními manažery jsou vedoucí závodů, vedoucí prodeje, vedoucí nákupu, dílovedoucí, stavbyvedoucí a jiné. [2]
- c) **Vrcholový manažeři** – Jde o pozici nejvyšší a nejdůležitější, která je velmi důležitá, neboť na ni závisí konečné výsledky. Tito manažeři jsou odpovědní za celkovou výkonnost organizace. Z důvodu malého počtu takových manažerů, patří mezi nejmenší manažerskou skupinu. Do jejich kompetence spadá nejen plánování a strategické rozhodování, ale také organizování, vedení lidí a kontrola samotného splnění stanovených cílů. Jedná se o představitele organizace, jako je generální ředitel, ředitelé divizí, náměstci ředitelů a jiný. [2]



Obrázek 2 – hierarchie manažerů, [Zdroj – upraveno podle 2]

Chování lidí v organizaci je rozhodujícím činitelem pro úspěšnost jí prováděných aktivit. Umění manažera působit na vznik žádoucích projevů pracovního chování jedinců souvisí také s jeho znalostmi pracovní psychologie a sociologie chování pracovních skupin. V průběhu svého působení musí každý manažer zastávat ve vztahu ke svým spolupracovníkům několik vzájemně odlišných rolí. Manažer musí uplatit své kognitivní schopnosti a působit jako kouč (informovat), využívat své osobní charisma a vystupovat jako vůdce (leader musí ovlivňovat) a opřít se o své strategické myšlení při působení jako stratég a politik (rozhodovat). [6]

2.2 Role manažera

Pro úspěšné působení jedince v roli manažera v libovolné organizaci jsou důležitým předpokladem pro tuto roli specifické osobní dispozice. Teda vlastnosti vrozené, nikoli získané. Zastávané hodnoty určují postoje, osobní preference i projevy chování každého jedince. Každý z nás má individuální uspořádání souboru životních priorit, které se projevují tím, že preferujeme některé z instrumentálních a cílových hodnot, jejichž souhrnný přehled je uveden v následující tabulce:

Tabulka 1 – Instrumentální a cílové hodnoty manažera, [Zdroj – 7]

Instrumentální hodnoty	Cílové hodnoty
Ambicióznost (aspirace, pracovitost)	Bezpečí pro sebe a blízké
Citlivost k druhým	Estetická harmonie
Čestnost (pravdomluvnost)	Láska (intimní a sexuální soulad s partnerem)
Inteligence	Moc (možnost ovlivňovat jednání jiných)
Kreativita	Moudrost (vyrovnanost se životem a se sebou samým)
Logické uvažování	Potěšení (komfort a luxus)
Nezávislost	Rovnoprávnost všech
Odvaha	Služba veřejnosti (pomoc potřebným, charita)
Optimismus (smysl pro humor)	Soulad s okolím
Otevřenost novým podnětům	Společenské uznání a pocty

Pomoc jiným	Svoboda (volnost v rozhodování o sobě)
Sebeovládání	Trvalé přátelství
Slušnost (mravnost, vybrané chování)	Ukončení díla (zanechání památky na sebe)
Tolerantnost (schopnost odpouštět)	
Výkonnost (kompetentnost, efektivnost)	
Zodpovědnost	

Instrumentální hodnoty se vztahují k morálce i ke způsobilosti jedince. Porušení morálních hodnot vyvolává u jejich zastánců pocit viny, porušení způsobilostech hodnot pak pocit studu. Cílové hodnoty se vztahují k výsledkům individuálního i společenského jednání člověka. [7]

„Role manažera (řídícího, vedoucího pracovníka) bývá charakterizována jednak z hlediska sociologického a jednak z hlediska managementu. Ze sociologického hlediska je role funkce, ve které někdo působí ve vztahu k jiným lidem. Pokud jde o management, pak termín role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků pracovního úkolu. Role vyjadřují specifické formy chování, potřebné k vykonání určitého úkolu nebo skupiny úkolů daného pracovního místa nebo práce. Rozlišují se role formální, vyplývající z pracovních vztahů a z formálního postavení manažera v řídicí struktuře organizace. Každý manažer zaujímá tři formální role: roli vedoucího, podřízeného a roli spolupracovníka. Dále rozeznáváme role neformální, vyplývající z osobních vztahů mezi pracovníky“. [7]

„Manažer v organizaci pracuje především s lidmi. Je proto zřejmé, že se velmi často dostává do konfliktních situací. Jeho úspěšné překonání vyžaduje, aby rozuměl hlavně sám sobě a lidem, s kterými spolupracuje a chápal okolnosti, které určitou konfliktní situaci vyvolaly. Přitom musí i lidé rozumět jemu. Jen v takovém případě budou ochotni akceptovat rozhodnutí, které přijal v zájmu odstranění konfliktní situace. Každý manažer se musí učit metodám a technikám, které mu umožní ovládat vlastní psychické pochody a posilovat svoji psychickou kázeň a interní disciplínu. Manažer nesmí nikdy dát volný průchod svým emocím. Rozdíl mezi osobními vlastnostmi úspěšného a neúspěšného manažera je zřejmý z obsahu následující tabulky“:

Tabulka 2 – rozdíly mezi úspěšným a neúspěšným manažerem, [Zdroj - 7]

ÚSPĚŠNÝ MANAŽER	NEÚSPĚŠNÝ MANAŽER
Elán a vytrvalost při plnění cílů	Egocentrismus, zájem jen o sebe, slabá sebedůvěra
Iniciativa, sebedůvěra a smysl pro osobní identitu	Neochota poskytovat pomoc anebo vedení
Odvaha a originalita při řešení problémů	Nepoctivost, vypomáhání si lži, neúcta k druhým
Ochota akceptovat výsledky rozhodnutí a akcí	Neschopnost jednat, pasivita v plnění úkolů
Ochota vyvarovat se zklamání a tolerovat odklady či zpoždění	Neschopnost komunikace s jinými a přílišná kontrola druhých
Připravenost snášet stresy z mezilidských vztahů	Neschopnost přijímat myšlenky druhých
Schopnost ovlivňovat chování jiným a podněcovat je osobním příkladem	Neschopnost rozdělit práci a přenést ji na jiné
Silný smysl pro zodpovědnost a dokončování úkolů	Neschopnost systémového úsudku a nepružnost v rozhodování

Interpersonální role

„Role vůdčí osobnosti je nejzákladnější a nepřírozenější manažerskou rolí. Manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje. Je účastníkem záležitostí, jako jsou podpisy dokumentů, nezbytná účast na společenských akcích a jeho dostupnost pro lidi, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem“.

„Role vedoucího patří k nejvýznamnějším rolím a prostupuje všechny manažerovy aktivity. Na základě autority, která byla manažerovi svěřena, má pak odpovědnost za plnění úkolů a za motivaci a vedení podřízených“.

„Role **propojovatele** zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jejich jednotky nebo mimo organizaci. Důležitou součástí manažerovy práce je vazba mezi organizací a jejím okolím“. [3]

Informační role

Informační role se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.

„V roli **dohláze** manažer hledá a přijímá informace. Tyto informace pak umožňují rozvíjet chápání práce celé organizace a jejího okolí. Informace mohou být získávány z vnitřních nebo vnějších zdrojů a mohou být oficiální nebo neoficiální“.

„V roli **šířitele** informací předává manažer informace z vnějšího prostředí prostřednictvím propojovací role do organizace a informace z vnitřního prostředí prostřednictvím role vedoucího mezi podřízené. Manažer je nervovým centrem všech informací. Jestliže není schopen informace předávat nebo je nechce předávat, může to pro úspěšné delegování představovat vážný problém“.

„V roli **mluvčího** předává manažer na základě své formální autority informace lidem mimo jednotku, například vedení a ostatním nadřízeným a široké veřejnosti jako dodavatelům, zákazníkům“. [3]

Rozhodovací role

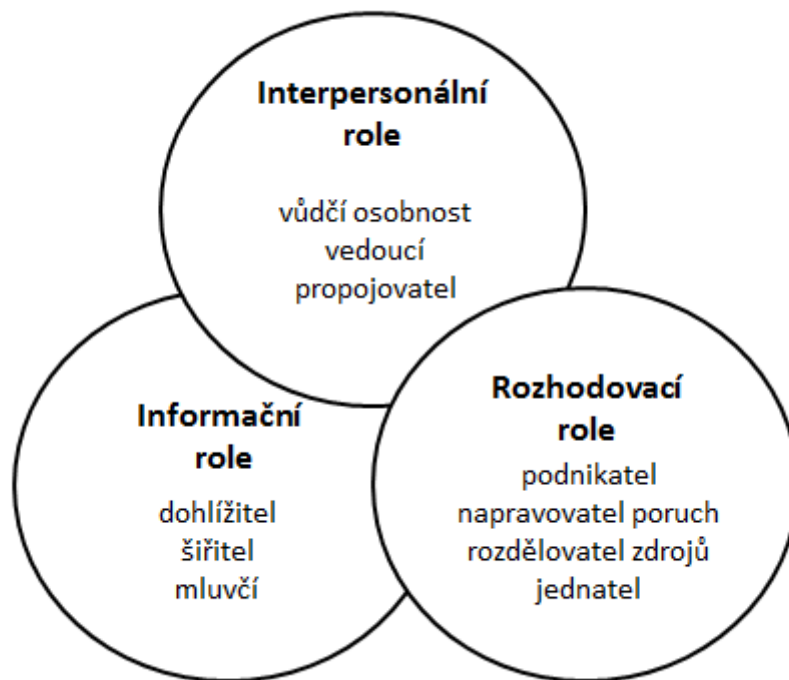
Zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístup k informacím.

„Role **podnikatele** znamená, že manažer může iniciovat a plánovat řízené změny prostřednictvím využívání různých příležitostí nebo řešení problémů a přijímání opatření ke zlepšení dané situace“.

„V roli **napravovatele poruch** musí manažer reagovat na nechtěné situace a nepředvídatelné události. Vyskytne – li se nečekaný problém, musí podniknout určité kroky, aby situaci napravit“.

„V roli **rozdělovatele zdrojů** užívá manažer své formální autority k přijímání rozhodnutí o tom, kde má být vynaložena práce, a k rozhodování o rozdělování zdrojů jako jsou peníze, čas, zásoby a zaměstnanci“.

„V roli **jednatele** znamená účast na jednáních s jedinci nebo organizacemi, například podepsání nové smlouvy s odborovou organizací. Vyjednávání je velmi důležitou součástí manažerovy práce opírající se o jeho autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů“. [3]



Obrázek 3 – Manažerské role, [Zdroj – upraveno podle 3]

2.3 Kompetence manažera

Tento pojem není zcela jednoznačný, běžně se dnes používá ve dvou základních významech. Prvním je kompetence jako pravomoc nebo oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (např. institucí).

Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje možnost vykonávat jistou činnost, umět ji provozovat, být v náležité oblasti kvalifikovaný.

Rozdíl mezi obojím chápáním by se dal zjednodušeně vylíčit tak, že první význam zdůrazňuje cosi daného člověku na základě shody úsudků ostatních lidí. Druhý význam zdůrazňuje vnitřní jakost jedince, která je výsledkem jeho rozvoje v kritickém bodě, nezávislou na okolním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon. A právě tento termín je používán v manažerské literatuře.

Na rozdíl od spousty jiných povolání při manažerské práci neexistuje výslovná shoda v tom, které schopnosti musí manažer mít, aby ji vykonával řádně. Efektivnost práce manažera je totiž posuzována podle obrovského množství hledisek a výběr kritérií je daleko širší, než při práci specialistů. [6]

2.3.1 Základní složky kompetence

Pokud jednou manažer kompetenci má, musí jí umět projevit v jakékoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení. Kompetence nám dává náповědu, jakým způsobem se bude její držitel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací. Složky, které do kompetence vstupují, se většinou rozčleňují do pěti kategorií. [6, 12]

MOTIVY – k motivům 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 situaci, z níž se může poučit, stanovuje si cíle, které pro něho představují výzvu. [6]

RYSY – umožňují ustálenou odezvu na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Mezi typický rys patří temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z okolí. Například nízká sebekontrola vede k tomu, že člověk vybuchne, neovládne své emoce a rozkřikne se na své kolegy a podřízené, když nesplní úkol podle jeho představ. [6]

VNÍMÁNÍ SEBE SAMOTNÉHO – „celá naše 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“. [6]

VĚDOMOSTI – zde spadají všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici. Některé vědomostní testy sledují právě množství všeobecných vědomostí, které člověk dosud v životě získal. [6]

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“. [6]

2.3.2 Kompetence manažera dle typu práce

Dělí se na tři kategorie jako kombinace dovedností:

Manažerské kompetence - skládají se z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Cílem těchto kompetencí je obstarat, aby byly povinnosti splněny v souladu se strategickými plány, dále musí tvořit příznivou atmosféru ve svém pracovním týmu, vybírat a motivovat své podřízené. Například jde o:

- řešení konfliktů,
- koučování zaměstnanců a delegování,
- hodnocení zaměstnanců,
- výběr zaměstnanců,
- strategické plánování a další. [6]

Interpersonální kompetence - jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování kladných vztahů s ostatními. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny. Například:

- aktivní naslouchání,
- vyjednávání,
- prezentační dovednosti,
- spolupráce s okolím,
- budování mezilidských vztahů a další. [6]

Technické kompetence - jsou produkovány souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zaručují, že zaměstnanec je schopen uskutečňovat misi nebo sérii úkolů, které jsou odpovídající pro jeho práci a zároveň rozdílné od práce jiných specialistů. Mezi ně patří například:

- účetnictví,
- sběr dat a analýza,
- řešení problémů a rozhodování,
- programování,
- sestavování rozpočtů a další. [6]

3 ŘEŠENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ MANAŽEREM

Jestliže krize či krizová situace v podniku nastane, je důležité si uvědomit, zda aktuální management má všechny potřebné způsobilosti pro vyřešení takové situace. Pokud nemá, nastává situace, kdy do podniku přichází něco nového – krizový manažer.

Krizový manažer se od běžného manažera liší tím, že musí nejen zvládnout případné selhání technologie, ale také zpětně provádět záchranu lidí, majetků a ochránit své jméno na trhu, které by mohlo být v případě výpadků produkce nahrazeno konkurencí. [4].

Pro většinu lidí, v okolí krizového manažera, nejsou jeho rozhodnutí přijímána kladně, neboť spousta lidí se nerado učí novým věcem a nejsou na to v podniku zvyklí. Proto při vzniku a řešení krizové situace je nejdůležitějším aspektem pro krizového manažera komunikace s okolím. V komunikaci mezi krizovým manažerem a jeho podřízenými musí být objasnění aktuálního stavu, předloha pro řešení budoucího stavu, očekávání od zaměstnanců, popřípadě informace o tom, čeho se budou muset vzdát a na co se připravit. Takový stav je jak pro krizového manažera, tak i pro zaměstnance velkým stresem.

Z tohoto důvodu, osoba, která zastává pozici krizového manažera, musí splňovat všechny dovednosti, schopnosti, kompetence a role, uvedené jak v mé bakalářské práci, tak v mnoha odborných literaturách. Jednou z nejdůležitějších vlastností je schopnost předvídat, což krizovému manažerovi být vždy předem před hrozící krizovou situací.

Je samozřejmostí, že u každého rozhodovacího procesu má manažer odlišný přístup k řešení dané situace, způsobují to jeho vlastnosti, které mají vliv na celý proces řešení nebo na jeho část. Nepříznivý vliv vlastností na rozhodovací proces bychom měli poznat a tento vliv eliminovat. Tento proces je typický v těchto charakteristikách manažerů:

- hodnotový systém,
- osobní vlastnosti,
- tendence k riskování
- tendence pochybování o přijatých rozhodnutích. [17]

4 CÍL A METODY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

V následujících podkapitolách je vymezen cíl bakalářské práce a také metody, které budou při vypracování bakalářské práce použity.

4.1 Cíl bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je zpracovat průzkum literárních pramenů a teoretické poznatky týkající se krizového managementu s důrazem na roli manažera v krizových situacích ve vybraném podniku. Dále je cílem navrhnout a formulovat doporučení k zefektivnění řešení krizových situací ve vybraném podniku.

4.2 Použité metody bakalářské práce

Při zpracování bakalářské práce byly použity tyto metody:

SWOT ANALÝZA – je metoda umožňující posoudit silné a slabé stránky podniku s výsledkem určení příležitostí a hrozeb pro daný podnik. Tato analýza je jedním z hlavních nástrojů strategického (dlouhodobého) managementu. Slouží k tomu, aby manažery a zaměstnance podniku upozornila na možné nežádoucí důsledky a vyzdvihla kladné stránky. Nejvíce je využívána při přípravě či obměně strategie společnosti, neboť stručně, jednoduše a výstižně zobrazí situaci, ve které se podnik nachází. SWOT je zkratka složená z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). [11, 14, 19]

INTERVIEW je formální a připravená forma komunikace, která spočívá v dotazování. Zahrnuje dvě strany, ty které se ptají a odpovídají na otázky. Rozhovor může být nenucený, strukturovaný nebo zaměřený. Při nenuceném pohovoru se tazatel snaží uvolnit dotazovaného a navodit příjemnou atmosféru, například tím, že začne kladnými otázkami. Ve strukturovaném rozhovoru jsou otázky pečlivě formulovány a uspořádány. Používá se většinou při dotazování většího počtu lidí. Zaměřený rozhovor spojuje oba předchozí typy. [9]

V bakalářské práci je využito interview formou e-mailu, jelikož dotazování pracovníci v podniku jsou pracovně velice vytížení a forma emailového rozhovoru jim vyhovovala více.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU CHEPORT, SPOL. S R.O.

Informace v následujících kapitolách byly získány z interních dokumentů podniku.

Základní informace o podniku:

Obchodní jméno: Cheport, spol. s r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČO: 13695797

DIČ: CZ 13695797

Sídlo: Lhotsko 93, 76312 Vizovice

Cheport, spol. s r. o. je soukromý podnik se sídlem na Lhotsku, nad Vizovicemi s datem vzniku roku 1991. Mezi její hlavní činnost patří výroba tekutých čistících a dezinfekčních prostředků s využitím v zemědělství, zdravotnictví, potravinářství, obecnou a komunální hygienu. Výrobky jsou používány na čištění a dezinfekci mléčnic na zemědělských farmách, v pivovarech, výčepních jednotkách, k sanaci (ozdravení, vyléčení) na jatkách a všude tam, kde je potřeba čistit a dezinfikovat. Mezi vedlejší služby podniku patří servis čistíren odpadních vod. Jde o poradenskou činnost v oblasti pitných vod a čistíren odpadních vod, vyřízení vodoprávních řízení, laboratorní rozborů pitných a odpadních vod v akreditované laboratoři, dodávky technologických zařízení na čištění odpadních vod a dodávky technologických zařízení na úpravu pitných vod. [21]



Obrázek 4 – logo společnosti [Zdroj – 18]

Jednou z dalších aktivit je výroba a distribuce malospotřebitelských balení prostředků pro komunální hygienu, které jsou dodávány restauracím a hotelovým provozům, školám, úřadům, úklidovým firmám, prodejnám, drogerií a jiné. [21]

Provozovna společnosti je situována mimo obec Lhotsko v samostatném areálu, který je tvořen výrobními objekty, skladovacími objekty a venkovními manipulačními plochami. Skladovací objekty jsou zabezpečeny proti úniku látek, stavebně technickým provedením. [21]

Mezi významné obchodní partnery patří podniky: Johnson Diversey,a.s, Bayrol, Palmax s.r.o.. [21]



Obrázek 5 – jeden z produktů firmy Cheport [Zdroj - 18]

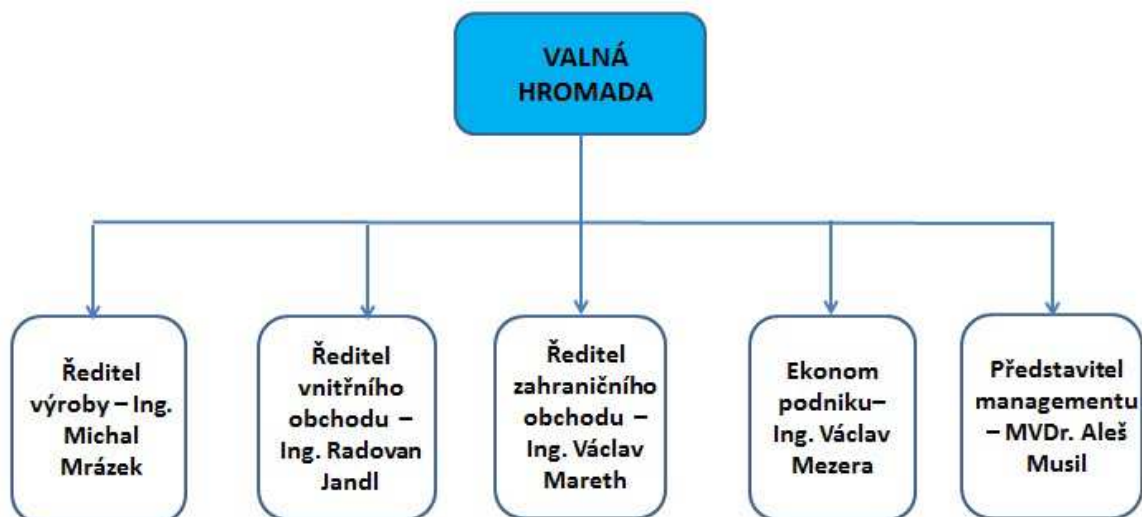
5.1 Politika integrovaného systému řízení

K úspěšné výkonnosti celého podniku je prioritní integrovaný systém řízení, který se firma rozhodla v roce 2003 zavést do každodenní praxe. Jako první se rozhodla zavést systém managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2008. Dalším logickým krokem bylo rozšířit systém řízení o ochranu životního prostředí podle ISO EN 14001:2004. Uplynuly dva roky a začal se budovat systém bezpečnosti ochrany životů a zdraví při práci (BOZP) podle

standardu OHSAS 18001:2007. Ve spojení s těmito strategickými kroky se podnik zavázal brát na vědomí důležitost všech standardů ke spokojenosti všech zúčastněných stran. Jako konkrétní politiku podniku byly vyhlášeny principy, které jsou k nahlédnutí v příloze č. 1. [21]

5.2 Organizační struktura

Podnik Cheport spol. s.r.o. patří svým počtem 74 zaměstnanců k malým až středním firmám. Vzájemná osobní znalost pracovníků podniku zlepšuje komunikaci a podporuje motivaci k plnění zadaných požadavků na jakost produktu. Podnik vlastní čtyři majitelé, kteří představují zároveň vrcholové vedení podniku. Každý z majitelů reprezentuje jinou funkci v podniku. Hlavní spolupráce byla s panem Ing. Michalem Mrázek, který je ředitelem výroby. Další podíl na vlastnictví mají pan Ing. Václav Mareth, který má na starost zahraniční obchod, pan Ing. Radovan Jandl, který řídí vnitřní obchod a pan Ing. Václav Mezera, ekonom podniku. Důležitou roli pro podnik hraje pan MVDr. Aleš Musil, který ztělesňuje manažera podniku. Celou organizační strukturu nalezneme v příloze č. 2. [21]



Obrázek 6 – zkrácená organizační struktura [Zdroj – upraveno podle 21]

6 NÁPLŇ FUNKCE JEDNOTLIVÝCH ROLÍ MANAŽERŮ

Analýza jednotlivých manažerů byla provedena na základě interview, jehož formu nalezneme v příloze č. 3. Všichni majitelé podniku, kteří jsou zároveň manažery, spojuje vlastnost kterou je analytické - konstruktivní myšlení. Na každé z jejich profesionální pozice, je potřeba rozčlenit si jednotlivé cíle na dílčí části. Analytické myšlení není jediná schopnost, která je spojuje, stejně tak se všichni musí na celkový chod a vývoj podniku dívat z kritického hlediska a hledat a optimalizovat vhodná řešení. Ve vrcholové pozici, kterou tito manažeři vykonávají, je základním kamenem důvěra ve schopnosti ostatních nižších manažerů a schopnost a ochota delegovat řešení dílčích problémů na své podřízené. Níže zmínění manažeři mají vztah k chemickému průmyslu a ekonomice díky studiu, což je řadí na stejnou rozhodovací úroveň v podniku. Specifické profese v podniku si rozdělili na základě svých vlastností a schopností.

Manažer č. 1 - Výrobní ředitel

Zodpovídá především za chod podniku a řízení výrobního provozu, zajišťuje technologický rozvoj, výzkum a provoz, který je spojen s prováděním údržby. Náplní práce výrobního ředitele je inovace a vývoj nových výrobků, jejich zavádění do výroby, s tím souvisí i pozdější dohled na produkt po prodeji s aplikací zpětné vazby vedoucí k případnému zlepšení výrobku. Charakteristickou činností výrobního ředitele je aktivní vedení výrobního procesu, řešení okamžitých problémů a koncepční práce na rozvoji. K odvedení kvalitní práce výrobního ředitele je zapotřebí mít dostatek zkušeností, flexibilní, komplexní a futuristické myšlení, kritický pohled, uplatňovaný při zdokonalování výrobního procesu. Vnímání příležitostí a jejich kritické hodnocení může pomáhat manažerovi při výběru zákazníka ve vztahu s konkurencí (např. při zdražení výrobku konkurence, manažer vyhodnotí příležitost ve svůj prospěch a získá zákazníka od konkurence).

Manažer č. 2 – Ekonom

Náplní práce ekonoma je především zpracovávání finančních plánů a rozpočtů podniku. Zpracovává odborné činnosti, jako je účetnictví, odměňování, rozpočtování a financování, nebo je deleguje na své podřízené. Celkově spočívá práce ekonoma na koordinaci ekonomického úseku a jeho efektivního chodu. Tento manažer má v podniku souhrnný

přehled o financích, tím pádem dohlíží i na řízení nákladů. Stejně jako manažer č. 1 by měl ekonom vnímat příležitosti a kriticky je hodnotit (např. najít dodavatele, který dodává stejnou kvalitu za nižší cenu). Potřebou pro hodnotné vykonání práce ekonomů je pečlivost a cílevědomost, která pomáhá při objevování a orientaci v informacích, což je nezbytnou prací manažera č. 2.

Manažer č. 3 – Ředitel vnitřního obchodu

Ředitel vnitřního obchodu se zaměřuje především na maloobchod a s ním spojené přepravy produktů, tvorbě požadavků pro inovaci a vývoj nových výrobků na základě systému zpětné vazby. Dále vede týmy prodejců a řídí prodejní aktivity. Manažer č. 3, nastavuje parametry v prodejních kanálech, jejich využití, komplexní hodnocení a vytváří efektivní prodejní koncept pro tuzemské odběratele. Ředitel vnitřního obchodu je reprezentant společnosti především při tvorbě obchodních vztahů a jednání s partnery, o které pečuje. Při vykonávání pozice ředitele vnitřního obchodu je nutné mít schopnost motivovat druhé, kterou využije při vedení týmu prodejců. Při jednání s partnery manažer využije svých vyjednávacích schopností. Při jednání s podřízenými tato pozice vyžaduje kvalitní komunikační dovednosti.

Manažer č. 4 – Ředitel zahraničního obchodu

Ředitel zahraničního obchodu vykonává v podstatě stejnou funkci jako ředitel vnitřního obchodu, s tím rozdílem, že ředitel vnitřního obchodu se stará o tuzemské zákazníky a ředitel zahraničního obchodu o zákazníky z okolních států. Manažer č. 4 jedná o druhu zboží, které se bude prodávat u majoritních zákazníků, hodnotný manažer vyjednává a schvaluje s nimi ceny. Spolupodílí se na marketingu prodáváného produktu. Nezbytnou součástí náplně jeho zaměstnání je spolupráce s logistickým oddělením podniku. Do jeho potřebné kvalifikace patří i důkladná znalost produktu a přehled v konkurenčních produktech. Při vykonávání jeho práce je potřebný obchodní talent a znalost cizích jazyků. Druhým segmentem je nákup surovin potřebných pro výrobu od zahraničních partnerů. Zde se výrazně uplatní schopnost plánování a řešení nenadálých situací, které mohou vzniknout vzhledem k širokému regionálnímu (celosvětovému) portfoliu dodavatelů.

Manažer č. 5 – Představitel managementu

Představitel managementu musí být člen vrcholového vedení, jako tomu je i ve společnosti Cheport spol. s r.o. Tato pozice nese spoluodpovědnost za kompletní podnik, nemůže jí tedy zastávat člověk na nižší úrovni řízení, čímž podchycuje řízení už na strategické úrovni. V našem případě má na starost technologické a technické oddělení podniku. Je důležité, aby měl představitel managementu přehled v oblasti používaných technologických i technických postupech a díky tomu mohl do podniku vnášet nové inovace a rozhodovat o podniku společně s top managementem. Nedílnou součástí jeho odpovědnosti je komplex systému jakosti prezentovaný ISO 9001, 14000 a OHSAS 18001, bezpečnost práce a požární ochrana. Dále je plně odpovědný za havarijní řády a ostatní záležitosti v rámci řešení nenadálých situací a případně krizových akcí ve spolupráci s nejvyšším vedením společnosti. Poslední součástí manažerovy odpovědnosti v podniku je jednání s orgány státní správy, jako je krajská hygienická stanice, stavební úřad, hasičský záchranný sbor, Česká inspekce životního prostředí a jiné.

7 VYHODNOCENÍ INTERVIEW S MANAŽERY PODNIKU

Celý top management podniku čili výrobní ředitel, ředitel vnitřního obchodu, ředitel zahraničního obchodu, ekonom a představitel managementu, Cheport spol. s r.o. podstoupili interview formou emailu. Jednotlivé otázky byly vyhodnoceny následovně:

1. *Jak byste charakterizoval poslání Vašeho podniku?*

Ve většině případů respondenti odpovídali, že posláním jejich podniku je čistě podnikatelský záměr, naplňování litery zákona o podnikání, to je vytváření zisku a pracovních příležitostí v regionu.

2. *Jaká je Vaše funkce v podniku?*

Dotazovaní respondenti se v podniku nachází na těchto pracovních pozicích: výrobní ředitel, ředitel vnitřního obchodu, ředitel zahraničního obchodu, ekonom a představitel managementu.

3. *Jakými silnými stránkami byste charakterizoval podnik?*

Dotazovaní manažeři mezi silné stránky podniku zařadili následující:

- přehledná majetnická struktura,
- kvalitní personální obsazení zaměstnanců a odborné znalosti,
- vysoká úroveň zaměstnanců vyhovět přáním zákazníků,
- mizivý počet reklamací výrobků,
- celková stabilita a z toho plynoucí jistota pro zaměstnance i majitele,
- maximální flexibilita k majoritnímu zákazníkovi,
- finanční stabilita,
- umístění ve středu Evropy.

4. *Jakými slabými stránkami byste charakterizoval podnik?*

Respondenti společnosti Cheport s.r.o. mezi slabé stránky podniku zahrnuli:

- jeden generální odběratel,
- omezený prostor pro stavební rozvoj,
- omezená možnost rozvoje silniční a železniční infrastruktury,
- složitá vnitropodniková logistika,
- nedostatečný vývoj vlastních výrobků.

5. *Jakou krizovou situaci musel podnik v posledních 5 letech řešit?*

V této odpovědi se všichni respondenti shodli na jednoznačném vyhodnocení, že podnik Cheport spol. s r.o. nikdy nezažil krizovou situaci charakterizovanou podle zákona č.240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů, což znamená: „škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací, narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu“. Je to z důvodu kvalitně propracovaného systému ISO norem. Avšak jeden problém tu zmíněný byl a tím jsou určité potíže s cash flow.

6. *Považujete představitele vrcholové vedení podniku i za krizové manažery?*

Každý z tazajících má na tuto otázku jiný názor. Výrobní ředitel odpověděl, že považuje za krizového manažera sebe a představitele managementu. Ředitel vnitřního obchodu odpověděl, že za krizové manažery podniku považuje všechny představitele top managementu. Ředitel zahraničního obchodu odpověděl na otázku stejným názorem jako ředitel vnitřního obchodu, čili považuje za krizové manažery všechny představitele ve vedení podniku. Představitel ekonomického úseku zodpověděl, že top management podniku považuje teoreticky za krizové manažery s tím, že ještě neměl společně se svým týmem příležitost vyzkoušet si krizovou situaci v praxi. Představitel managementu podniku odpověděl, že považuje všechny pozice ve vedení podniku za krizové manažery.

7. *Přemýšleli jste někdy o samostatné pozici interního či externího krizového manažera?*

Dotazovaní představitelé top managementu se shodli na jednoznačné odpovědi, že nad zavedení samostatné pozice top manažera nikdy neuvažovali, neboť nikdy neměli důvod. Vše negativní, co se v podniku dělo, vždy zvládli vyřešit sami se svými zkušenostmi a dovednostmi díky létům praxe.

8. *Uvažujete o rozšíření podniku?*

Výrobní ředitel odpověděl, že občas nad rozšířením podniku přemýšlí, i když spíše z důvodu zvýšení produkce, neboť má podnik nevytížené kapacity. Ředitel vnitřního obchodu odpověděl, že pokud by se našel pro podnik strategický partner, byl by pro rozšíření podniku. Ekonom na otázku odpověděl, že „*zatím je cílem podniku jednosměnný provoz s maximálním využitím všech daných zdrojů*“, takže o rozšíření podniku neuvažoval. Ředitel zahraničního obchodu odpověděl, že o rozšíření uvažoval, ale ještě neměl příležitost tuto myšlenku se svým týmem prodiskutovat. Představitel managementu řekl, že o rozšíření podniku neuvažoval.

9. *Jaké mohou být příležitosti pro rozvoj Vašeho podniku?*

Do příležitostí podniku dotazovaní manažeři zahrnuli následující body:

- vyhledávání nových zákazníků,
- akvizice menších firem,
- vysoce lukrativní výrobky zpracované v podniku Cheport spol. s r.o.,
- rozvoj trhu,
- využití problémů konkurence.

10. *Jaké rizika mohou ohrozit další působení podniku?*

Do hrozeb podniku manažeři zahrnuli:

- ztráta klíčového odběratele,
- změna politického systému,
- krize majoritního zákazníka,
- nárazový rozklad vedení,
- chybná rozhodnutí.

Na základě odpovědí z výše položených otázek manažerům podniku byla vypracována SWOT analýza podniku.

8 SWOT ANALÝZA PODNIKU

Na základě interview s top managementem podniku, jde tedy o výrobního ředitele, ředitele vnitřního obchodu, ekonoma, ředitele zahraničního obchodu a představitele managementu byla vypracována SWOT analýza podniku, která je přínosem pro podnik Cheport spol. s r.o. z důvodu přiznání, že vždy existují pro podnik slabé stránky a hlavně hrozby, které by mohly do budoucna podnik ohrozit.

Tabulka 3 – SWOT analýza podniku [Zdroj – 20]

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<p>Flexibilita</p> <p>Kvalitní personální obsazení</p> <p>Finanční stabilita</p> <p>Nízký počet reklamací výrobků</p> <p>Majetnická struktura</p> <p>Kvalitní a odborná úroveň zaměstnanců</p>	<p>Omezený prostor pro stavební rozvoj</p> <p>Silniční a železniční infrastruktura</p> <p>Složitá vnitropodniková logistika</p> <p>Vyšší věk vedení</p> <p>Malá prezentace podniku na internetu</p>
<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<p>Vyhledávání nových zákazníků</p> <p>Akvizice menších firem</p> <p>Nové progresivní výrobky</p> <p>Rozvoj trhu</p> <p>Využití problémů konkurence</p>	<p>Změna politického systému</p> <p>Odchod a ztráta majoritního partnera</p> <p>Nárazový rozklad vedení</p> <p>Chybná rozhodnutí</p> <p>Vstup nové konkurence na trh</p>

Silné stránky

Podporují rozvoj prioritních předností podniku, aby si zajistili výhody na trhu. Do silných stránek byla zahrnuta flexibilita podniku, pomocí které podnik může podnik uspět při řešení neočekávaných situací. Je také důležité zmínit, že díky finančním prostředkům, které podnik za léta vyprodukoval, je nezávislý v dalším obchodním rozvoji. Další silnou stránkou podniku je, že zaměstnává kvalifikované zaměstnance, kteří svoji práci rozumí. Zásahu na skvělé pověsti podniku má také nízký počet reklamací produktů, kdy v roce 2014 bylo evidováno 30 reklamací s výsledkem 5 akceptovaných. Cílem podniku je vyvýšit silné stránky nad slabými, respektive naplňovat literu zákona o podnikání, tj. tvořit zisk a nabídnout pracovní příležitosti v regionu.

Slabé stránky

Slabé stránky podniku je třeba odstraňovat nebo je alespoň zmírňovat. Mezi slabé stránky podniku byl zahrnut omezený prostor pro stavební rozvoj a to z důvodu, že podnik se nachází na malém území v kopcích nad Vizovicemi. Koleje zde bohužel nevedou, tudíž železniční doprava není možná a z toho vyplývá i složitá vnitropodniková logistika. Dále do této skupiny byl zahrnut vyšší věk top managementu.

Příležitosti

Díky tomu, že se společnost zabývá výrobou čistících a dezinfekčních prostředků, mají do budoucna kladnou vizi. Čistit a dezinfikovat je potřeba, a bude potřeba. Jak v domácnosti, tak ve velkých podnicích, v nemocnicích, v pivovarech a jiné. S tím pak souvisí vyhledávání nových zákazníků a akvizice menších firem. Pomocí příležitostí společnost usiluje o maximalizaci na takové úrovni, aby posílila svoje postavení na trhu. Nejlépe stát se nejlepšími ve svém oboru na trhu.

Hrozby

Každý podnik se touží bránit vlastním slabostem a vyhnout se vnějším ohrožením. Zde je upřednostňováno zdravé riskování. Při vstupu nové konkurence na trh je východiskem inovace či zkvalitnění služeb. Jako další hrozba byla zvolena chybná rozhodnutí, a proto je nezbytné, aby komunikace na úrovni top managementu byla na špičkové úrovni. Své myšlenky by měli manažeři nejdříve plně prokonzultovat s kolegy, než udělají zásadní a někdy již nevratná rozhodnutí. Pokud podnik ztratí svého majoritního partnera je řešením hledat nové, nejlépe domácí odběratele.

9 KRIZOVÁ SITUACE PODNIKU – PŘÍPADOVÁ STUDIE

V této kapitole se budu zabývat problémem cash flow, kterým se rozumí peněžní tok podniku za určitou periodu, nejčastěji rok, čtvrtletí či měsíc. Internetový web <http://www.faf.cz/> o analýze cash flow pojednává, že je to: *“ pohled na výdaje a příjmy podniku. Cash flow patří mezi finanční analýzu podniku. Cílem této analýzy je vyhodnocení příjmů a výdajů společnosti, a díky ní poznáme jaké je finanční postavení podniku a to jak aktuální, tak budoucí. Také uděluje informace, jak podnik reálně hospodaří v provozní a neprovozní oblasti. Neprovozní oblastí je myšleno např. jednorázový prodej budov, mimořádné výnosy či náklady. Dále odpovídá na otázku, jaká aktiva nově podnik financuje (např. nárůst zásob) nebo jaká aktiva jsou zásobou financování (např. pokles pohledávek). Dále poskytuje odpověď na otázku, jaká pasiva podnik nově financuje (např. zrátové hospodaření, splácení splátky úvěru) a která pasiva jsou zdrojem nového financování (nárůst závazků z obchodního styku, ziskové hospodaření)“.*

9.1 Nastínění krizové situace „cash flow“ v podniku Cheport spol. s r.o.

V podniku se zpozdila platba za dodané zboží odběrateli. Podnik ale potřebuje nakoupit suroviny na další výrobu, která se nesmí opozdit, aby byl splněn termín vyrobení a dodání produktu. Vznikla krizová situace, jelikož jde o dobré jméno firmy, při nedodržení slíbeného termínu hrozí, že odběratel/odběratele přejde/přejdou ke konkurenci. Krizová situace byla vybrána na základě odezvy z rozhovoru s ředitelem zahraničního obchodu.

Ve společnosti Cheport s.r.o. krizovou situaci s cash flow řeší všichni manažeři společně, projednané úkoly si rozdělili mezi své jednotlivé role.

1. Jak řešit vzniklou krizovou situaci cash flow? (Z pozic manažerů v podniku)
2. Jak eliminovat riziko, aby se krizová situace s cash flow neopakovala.

9.1.1 Jak řešit vzniklou krizovou situaci „cash flow“?

Řešení krizové situace spočívá v nalezení optimálního řešení, aby podnik neztratil svoji dobrou pověst a dostal svým závazkům. Z obecného hlediska lze konstatovat, že o přežití podniku je důležitější aktuální peněžní hotovost podniku oproti hospodářskému výsledku podniku, který chápeme jako rozdíl mezi výnosy a náklady společnosti.

9.2 Role manažerů podniku při vzniklé krizové situaci s cash flow

Manažer č. 1 – výrobní ředitel

V této krizové situaci výrobní ředitel inovuje produkty ve výrobě. Následující akcí je přesměrování výroby vzhledem ke zdrojům surovin, které jsou k dispozici, nalezení další možné výroby výroby čili jiného produktu, aby celková výroba nestála. Z toho plyne prodej tohoto výrobku a následný přítok financí.

Manažer č. 2 – ekonom

První fází ekonoma při vzniklé krizové situaci cash flow je informování ostatních manažerů, kteří spadají do vrcholového vedení podniku. Hlavní funkcí ekonoma je hospodaření s financemi, které pro podnikání hrají nezbytnou roli, a schvaluje rozpočet pro budoucí inovační projekty. Ekonom v tomto případě bude hledat finance jinde, např. od bankovních institucí nebo z vlastních nevyřízených pohledávek.

Manažer č. 3 – ředitel vnitřního obchodu

Tento manažer se stará o tuzemské dodavatele i odběratele čili ředitel vnitřního obchodu požádá dodavatelskou firmu, se kterou dlouhodobě spolupracuje o zaslání potřebného zboží s opožděnou platbou.

Manažer č. 4 – ředitel zahraničního obchodu

Manažer č. 4 pečuje o dodavatele a odběratele z okolních států. V nastíněné krizové situaci s cash flow tento manažer kontaktuje zahraniční odběratele a požádá je o odklad s platbou za produkt.

Manažer č. 5 – představitel managementu

Tento manažer v krizové situaci cash flow hledá řešení při optimalizaci výroby a to způsobem, jak vyrobit ze stejného množství surovin více výrobků. Dále zkontroluje skladovací prostory a zjistí, které výrobky prozatím nemají svého kupce a snaží se najít vhodného odběratele. Finance, které manažer získá pro podnik takovým prodejem, zajistí společnosti řešení téhle krizové situace.

9.2.1 Jak eliminovat riziko, aby se krizová situace s cash flow neopakovala

Riziková analýza

Na základě rozhovoru s top managementem podniku Cheport spol. s r.o. byla vypracována riziková analýza s možnými riziky, které mohou při krizové situaci s cash flow vzniknout. Podle skript pana Tichého, lze definovat riziko jako: „*pravděpodobnost vzniku škody nositeli, popřípadě příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách*“. Vzniklé rizika byly konzultovány s top managementem podniku a ohodnocena stupnicí od 1-10, kdy 1 – nejmenší pravděpodobnost výskytu rizika a 10 - největší pravděpodobnost výskytu možného nežádoucího rizika. V následujících tabulkách jsou všechna rizika souhrnně rozepsána a ohodnocena vedením podniku Cheport spol. s r.o..

Tabulka 4 – posouzení rizik manažerem č. 1 – výrobní ředitel podniku Cheport spol. s r.o. [Zdroj – 20]

Pořadové číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Pravděpodobnost vzniku rizika (hodnocení 1-10)	
		Možnost výskytu rizika	Dopad
1	nedodání výrobku	5	5
2	opoždění dodání výrobku	3	3
3	zrušení objednávky výrobku	7	10
4	neplacení zákonných plateb	6	2
5	neplacení mezd zaměstnancům podniku	2	2
6	zrušení rámcové smlouvy na výrobek	5	10
7	neplacení dodavatelům	3	7
8	poškození goodwill podniku (pověst podniku)	2	8

9	pozastavení činnosti firmy	7	10
10	zrušení firmy	8	10

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že největším rizikem pro manažera č. 1 je zrušení objednávky výrobku, pozastavení činnosti firmy a zrušení firmy. Přisoudil těmto rizikům dopad s největším hodnocením 10.

Tabulka 5 posouzení rizik manažerem č. 2 – ekonom podniku Cheport spol. s r.o.

[Zdroj – 20]

<i>Pořadové číslo rizikového fak- toru</i>	<i>Rizikový faktor</i>	<i>Pravděpodobnost vzniku rizika (hodnocení 1-10)</i>	
		Možnost výskytu rizi- ka	Dopad
1	nedodání výrobku	4	7
2	opoždění dodání výrobku	4	4
3	zrušení objednávky výrobku	5	10
4	neplacení zákonných plateb	7	4
5	neplacení mezd zaměstnancům podniku	2	2
6	zrušení rámcové smlouvy na výrobek	6	9
7	neplacení dodavatelům	4	8
8	poškození goodwill podniku (pověst podniku)	1	6
9	pozastavení činnosti firmy	8	10
10	zrušení firmy	9	10

Z tabulky 5 vyplývá stejná situace jako u posouzení rizik manažerem č. 1. Největší hodnotu dopadu dostalo riziko zrušení objednávky výrobku, pozastavení činnosti firmy a zrušení firmy.

Tabulka 6 – posouzení rizik manažerem č. 3 – ředitel vnitřního obchodu podniku
Cheport spol. s r.o. [Zdroj – 20]

<i>Pořadové číslo rizikového fak- toru</i>	<i>Rizikový faktor</i>	<i>Pravděpodobnost vzniku rizika (hodnocení 1-10)</i>	
		Možnost výskytu rizi- ka	Dopad
1	nedodání výrobku	4	4
2	opoždění dodání výrobku	4	3
3	zrušení objednávky výrobku	6	9
4	neplacení zákonných plateb	5	3
5	neplacení mezd zaměstnancům podniku	4	2
6	zrušení rámcové smlouvy na výrobek	6	10
7	neplacení dodavatelům	5	7
8	poškození goodwill podniku (pověst podniku)	3	8
9	pozastavení činnosti firmy	6	9
10	zrušení firmy	8	10

Z výše uvedené tabulky 6 vyplývají pro manažera č. 3 největší rizika ve formě zrušení rámcové smlouvy na výrobek a zrušení firmy.

Tabulka 7 – posouzení rizik manažerem č. 4 – ředitel zahraničního obchodu
podniku Cheport spol. s r.o. [Zdroj – 20]

<i>Pořadové číslo rizikového fak- toru</i>	<i>Rizikový faktor</i>	<i>Pravděpodobnost vzniku rizika (hodnocení 1-10)</i>	
		Možnost výskytu rizi- ka	Dopad
1	nedodání výrobku	5	5
2	opoždění dodání výrobku	2	2
3	zrušení objednávky výrobku	6	10
4	neplacení zákonných plateb	5	3
5	neplacení mezd zaměstnancům podniku	3	3
6	zrušení rámcové smlouvy na výrobek	7	9
7	neplacení dodavatelům	4	5
8	poškození goodwill podniku (pověst podniku)	1	6
9	pozastavení činnosti firmy	7	9
10	zrušení firmy	8	10

Manažer č. 4 přisoudil největší hodnotu dopadu rizika zrušení objednávky výrobku a zrušení firmy.

Tabulka 8- posouzení rizik manažerem č. 5 – představitel managementu podniku
Cheport spol. s r.o. [Zdroj – 20]

<i>Pořadové číslo rizikového fak- toru</i>	<i>Rizikový faktor</i>	<i>Pravděpodobnost vzniku rizika (hodnocení 1-10)</i>	
		Možnost výskytu rizi- ka	Dopad
1	nedodání výrobku	4	4
2	opoždění dodání výrobku	4	2
3	zrušení objednávky výrobku	8	9
4	neplacení zákonných plateb	5	2
5	neplacení mezd zaměstnancům podniku	1	1
6	zrušení rámcové smlouvy na výrobek	6	10
7	neplacení dodavatelům	3	7
8	poškození goodwill podniku (pověst podniku)	3	8
9	pozastavení činnosti firmy	8	10
10	zrušení firmy	9	10

U tabulky 8 byly manažerem č. 5 vyhodnocené největší rizika ve formě zrušení rámcové smlouvy na výrobek, pozastavení činnosti firmy a zrušení firmy.

Tabulka 9 – návrhy na opatření možných rizik [Zdroj – 20]

<i>Pořadové číslo rizikového faktoru</i>	<i>Rizikový faktor</i>	<i>Návrh na opatření ke snížení výskytu rizika</i>
1	nedodání výrobku	založení úvěru
2	opoždění dodání výrobku	aktivizace zdrojů
3	zrušení objednávky výrobku	úprava dodacích podmínek
4	neplacení zákonných plateb	jednání se státními institucemi o prolongaci
5	neplacení mezd zaměstnancům podniku	jednání se zaměstnanci o trpělivosti
6	zrušení rámcové smlouvy na výrobek	plánování financování s přihlédnutím k možnosti platebních problémů
7	neplacení dodavatelům	další jednání
8	poškození goodwill podniku (pověst podniku)	kofinancování z jiných než bankovních zdrojů
9	pozastavení činnosti firmy	finanční plánování zdrojů pro rizikové situace, rezervní zdroje
10	zrušení firmy	audit majoritních zákazníků

V tabulce 9 jsou k rizikovým faktorům přiřazeny návrhy na opatření ke snížení výskytu těchto rizik. Z tabulky vyplývá, že návrhem na opatření ke snížení rizika nedodání produktu je založení úvěru podniku. Při opoždění dodání zboží je východiskem aktivizace zdrojů. Při neplacení zákonných plateb je návrhem na opatření tohoto rizika jednání se státními institucemi o prolongaci, což je prodloužení platnosti či lhůty. V případě rizika neplacení mezd zaměstnancům podniku je řešením porada se zaměstnanci o trpělivosti a slíbení pozdější vyplacení mezd. Zrušení rámcové smlouvy na produkt se dá řešit

plánováním financování s přihlédnutím k možnostem platebních problémů. Nastane – li situace, že podnik nebude schopný zaplatit dodavatelům za suroviny, je podnik povinen s dodavatelem vyjednat o dalším kroku a poprosit o odsunutí platby za tyto suroviny. V případě, že není zákazník spokojen s dodaným produktem od společnosti Cheport s.r.o., může podniku poškodit goodwill, což je odborný název pro dobrou pověst společnosti. V takovém případě se podnik musí pokusit o spolufinancování z jiných, než bankovních zdrojů.

Ve všech případech při ohodnocení pravděpodobnosti možného výskytu a dopadu na rizika mělo největší hodnotu zrušení podniku, který top management podniku vnímá, jako největší hrozbu. Ke zrušení podniku mohou vést důvody, jako jsou uplynutí doby, na kterou byl podnik založen, docílení významu, pro který byl podnik založen, dále může jít o nařízení společníků podniku o zrušení podniku či převodu jmění na jiného společníka a jako poslední je to rozhodnutí soudu o zrušení podniku.

Návrh na eliminaci vzniku krizové situace

Jednou z možností prevence před krizovou situací cash flow je vybudovat finanční rezervy, kterou by v této krizové situaci podnik využil, kupříkladu forma financování factoringem či realizace kontokorentního účtu. Další možná prevence je dodržení určitých časových rezerv mezi jednotlivými termíny výroby a dodání produktu. Kvalitní hospodaření s financemi podniku, vybudovaná finanční rezerva a kontrola zásob a produktů ve skladovacích prostorách vede k úspěšnému řízení společnosti.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zpracovat průzkum literárních pramenů a teoretické poznatky týkající se krizového managementu s důrazem na roli manažera v krizových situacích podniku Cheport spol. s r.o. Další cílem bylo navrhnout a formulovat doporučení k zefektivnění řešení krizových situací v podniku, což je rozepsáno v předešlých kapitolách.

Důvodem výběru společnosti Cheport spol. s r.o. pro zpracování bakalářské práce byla dřívější spolupráce se zmíněnou společností. V roce 2010 jsem absolvovala praxi v laboratorních podniku, která spočívala ve zkoumání vzorků produktů společnosti. Mým zaměstnáním v období odborné praxe bylo stanovení hustoty, viskozity, indexu lomu a titrací pomocí odměrných roztoků zkoumaných produktů.

Všechny manažerské aktivity v řízení podniku se jednoznačně neobejdou bez formulování podnikatelské strategie, a to v podobě strategického plánu, dále v operativních plánech, čímž myslíme marketingový, obchodní, finanční, personální a inovační plán. Všechny tyto plány jsou v oprávnění top managementu podniku. Lze tedy konstatovat, že top management společnosti Cheport s.r.o. musí umět porovnat reálné dosažené výsledky produkce s cíli a následně vyřešit přítomné nesrovnalosti. K těmto krokům, aby se vyvarovali negativním odchylkám v produkci, jim může posloužit vypracovaná SWOT analýza podniku, která je přínosem pro podnik, neboť dosud ji neměl vypracovanou. Další výhodou zpracování bakalářské práce pro podnik spočívá v popise náplní funkce rolí manažerů v podniku, jakými jsou výrobní ředitel, ředitel vnitřního obchodu, ředitel zahraničního obchodu, ekonom podniku a představitel managementu a jsou popsány v praktické části. Doposud podnik neměl žádnou dokumentaci týkající se zmíněné oblasti rolí manažerů.

Interview formou emailového šetření bylo zvoleno z důvodu, že top management podniku je pracovně velmi aktivní a tato forma byla reálným řešením pro obě strany.

Podnik se nikdy v minulosti nemusel potáčet s masivní chemickou krizovou situací či havárií, proto byla jako krizová situace vybrána ekonomická krize s cash flow. Zaměstnanci podniku mají kvalitní proškolení BOZP a jsou dostatečně poučeni, jak mají zacházet s přístroji, které denně používají pro výkon svého zaměstnání.

Dále byla v praktické části vypracována riziková analýza při vzniklé krizové situaci s cash flow, kde byly ohodnoceny rizika top managementem podniku. Jako nejzávažnější riziko bylo vyhodnoceno zrušení podniku, kterého se ale představitelé managementu podniku neobávají díky kvalitně propracovanému integrovanému systému řízení, který firma v roce 2003 zavedla do každodenní praxe. Do tohoto komplexu spadá systém řízení jakosti ISO 9001, systém řízení o ochraně životního prostředí ISO 14001, systém bezpečnosti ochrany životů a zdraví při práci podle standardu OHSAS 18001 a požární ochrana, která je zahrnuta v havarijním plánu podniku.

Společnost Cheport s r.o. je držitelem mnoha uznávaných certifikátů. Všechny obdržené certifikáty jsou ke zhlédnutí na internetových stránkách www.cheport.cz. Vyzdvihla bych jeden certifikát, který potvrzuje, že prostředky společnosti Cheport s r.o. vyhovují požadavkům definovaným v kodexu péče o pivo v gastronomii. Naopak negativem internetových stránek společnosti je neaktuálnost informací.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje

- [1] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co to je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006, viii. ISBN 80-215-0396-x.
- [3] CEJTHAMR, Václav - DĚDINA, Jiří. Chování českých manažerů. In: *Manažerské chování*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004. ISBN 80-245-0667-X.
- [4] FISCHEROVÁ- KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČESKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1552-0.
- [5] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, 2008. ISBN 978-80-89364-00-8
- [6] KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- [7] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [8] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing, 2007, 92 s. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [9] STRÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0923-7.
- [10] ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [11] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.
- [12] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.

[13] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Internetové zdroje

[14] *BusinessVize: Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza* [online]. 2010 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

[15] ČESKO. Zákon č. 240 o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). In: *Sbírka zákonů České Republiky*. 2000. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>

[16] *Hasičský záchranný sbor české republiky* [online]. © 2015 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/>

[17] HORÁK, Rudolf. *Manažer v krizových situacích* [online]. 2004 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.as4u.cz/filemanager/files/file.php?file=6416>.

[18] *Cheport spol. s.r.o.* [online]. 2009 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.cheport.cz/>

[19] Metodický návod pro tvorbu SWOT analýz s příkladem. 2014. *Ústav územního rozvoje* [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.uur.cz/images/konzultacnistedisko/MetodickeNavody/SWOT/AnalyzySWOT20070613.pdf>

Ostatní zdroje

[20] Vlastní zpracování

[21] Interní zdroje společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
OHSAS	Certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
KS	Krizová situace
PO	Požární ochrana
Sb.	Sbírka zákonů
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – typologie krizí [Zdroj – upraveno podle 10]	13
Obrázek 2 – hierarchie manažerů, [Zdroj – upraveno podle 2]	17
Obrázek 3 – Manažerské role, [Zdroj – upraveno podle 3]	22
Obrázek 4 – logo společnosti [Zdroj – 18]	28
Obrázek 5 – jeden z produktů firmy Cheport [Zdroj - 18]	29
Obrázek 6 – zkrácená organizační struktura [Zdroj – upraveno podle 21].....	30

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Instrumentální a cílové hodnoty manažera, [Zdroj – 7]	18
Tabulka 2 – rozdíly mezi úspěšným a neúspěšným manažerem, [Zdroj - 7]	20
Tabulka 3 – SWOT analýza podniku [Zdroj – 20]	37
Tabulka 4 – posouzení rizik manažerem č. 1 – výrobní ředitel podniku Cheport spol. s r.o. [Zdroj – 20].....	41
Tabulka 5 posouzení rizik manažerem č. 2 – ekonom podniku Cheport spol. s r.o. [Zdroj – 20]	42
Tabulka 6 – posouzení rizik manažerem č. 3 – ředitel vnitřního obchodu podniku Cheport spol. s r.o. [Zdroj – 20]	43
Tabulka 7 – posouzení rizik manažerem č. 4 – ředitel zahraničního obchodu podniku Cheport spol. s r.o. [Zdroj – 20]	44
Tabulka 8- posouzení rizik manažerem č. 5 – představitel managementu podniku Cheport spol. s r.o. [Zdroj – 20]	45
Tabulka 9 – návrhy na opatření možných rizik [Zdroj – 20].....	46

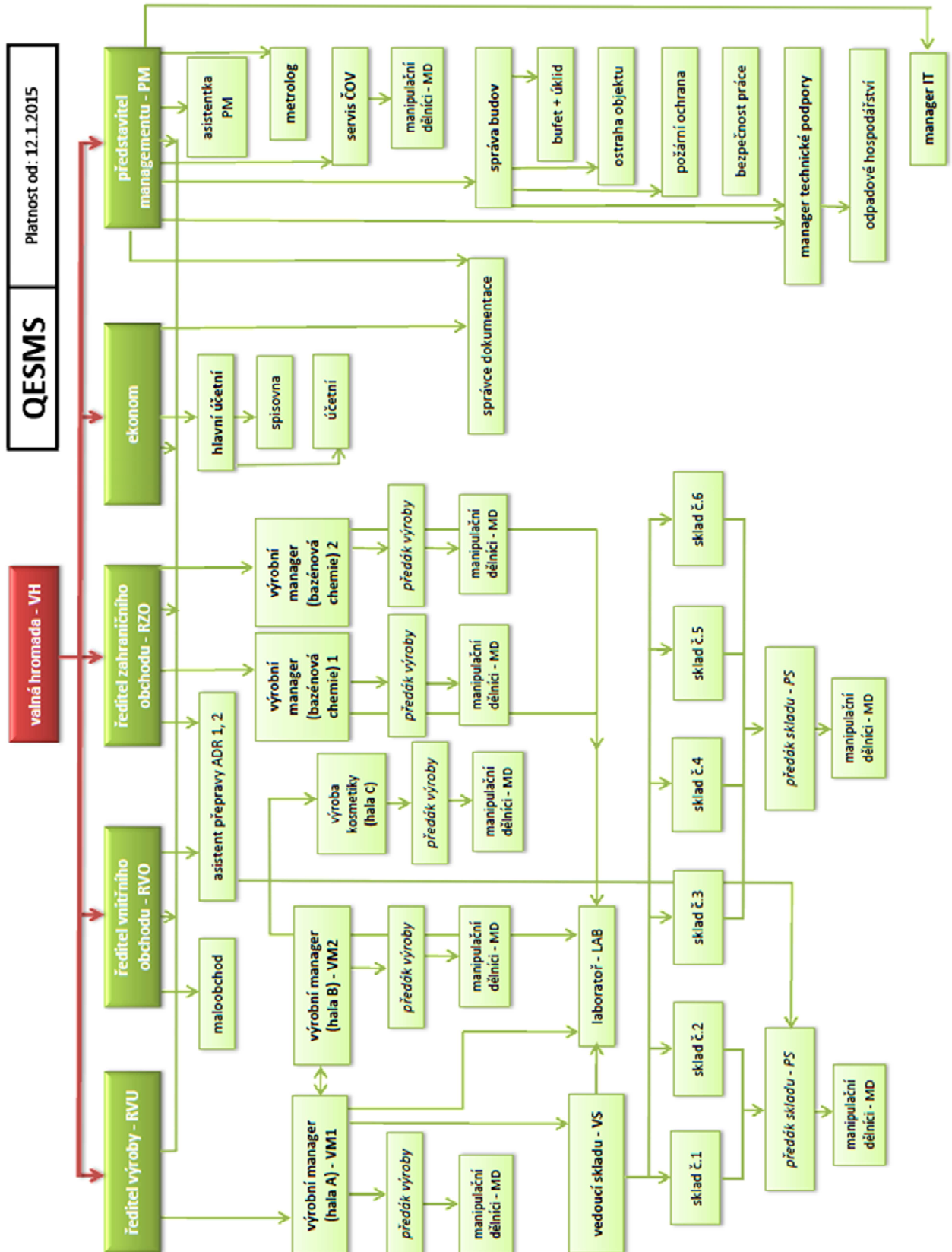
SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P 1: POLITIKA INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	56
PŘÍLOHA P2 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU CHEPORT SPOL., S.R.O.	57
PŘÍLOHA P3 – FORMA INTERVIEW	58

PŘÍLOHA P 1: POLITIKA INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ

- 1. „Udržovat vztahy se zákazníkem na vysoké úrovni, plnit jeho přání a očekávání, a to i ta předpokládaná. Vysoká kvalita poskytovaných služeb, zásady ochrany životního prostředí, BOZP a PO (požární ochrana) musí být pojmy, o kterých nesmí pochybovat žádný pracovník v celém podniku.*
- 2. Jako měřítko úrovně jakosti poskytovaných služeb jsou spokojení zákazníci.*
- 3. Dodávky zákazníkům musí být plněny včas a kompletně. Zákazník posuzuje nejen samotnou jakost výrobků a doprovodných služeb, ale i včasnost dodávek a úplné pokrytí objednávek.*
- 4. Jakékoli externí vlivy, které by mohly mít vliv na problémy s kvalitou a s dodržováním požadavků na ochranu ŽP a zdraví zaměstnanců při poskytování služby, je nutné eliminovat na minimum.*
- 5. Práce bez chyb šetří náklady a zvyšuje hospodárnost, a proto ji provádíme od samého počátku. Především vzdělávání pracovníků spolu s volbou vhodných motivačních faktorů lze dosáhnout spokojenosti na straně zaměstnance i zaměstnavatele.*
- 6. Přísným dodržováním právních a jiných požadavků, neustálým zlepšováním a aplikací systému kontrol a auditů minimalizovat dopady našich činností na životní prostředí a bezpečnost práce.*
- 7. Zavedení systému 5S snižuje riziko pracovních úrazů a zlepšit organizaci práce na jednotlivých pracovištích.“ [21]*

PŘÍLOHA P2 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU CHEPORT SPOL., S.R.O.



PŘÍLOHA P3 – FORMA INTERVIEW

- 1. Jak byste charakterizoval poslání Vašeho podniku?*
- 2. Jaká je Vaše funkce v podniku?*
- 3. Jakými silnými stránkami byste charakterizoval podnik?*
- 4. Jakými slabými stránky byste charakterizoval podnik?*
- 5. Jakou krizovou situaci musel podnik v posledních 5 letech řešit? (finanční, materiální či havárii)*
- 6. Považujete představitele vrcholového vedení podniku i za krizové manažery?*
- 7. Přemýšleli jste někdy o samostatné pozici interního či externího krizového manažera?*
- 8. Uvažujete o rozšíření podniku?*
- 9. Jaké mohou být příležitosti pro rozvoj podniku?*
- 10. Jaké rizika mohou ohrozit další působení podniku?*