

Návrh krizového plánu a krizového scénáře vybraného procesu podniku XY

Bc. Michaela Karháňková

Diplomová práce
2021



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: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Michaela Karháňková
Osobní číslo:	L19401
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Studijní obor:	Rizikové inženýrství
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Návrh krizového plánu a krizového scénáře vybraného procesu podniku XY

Zásady pro vypracování

1. Vypracujte teoretická východiska z oblasti krizového řízení.
2. Analyzujte současný stav krizového řízení ve zvoleném podniku.
3. Zpracujte návrh krizového plánu a krizového scénáře pro vybraný proces.
4. Návrh vyhodnotte ve vztahu k účinnosti a efektivnosti krizového řízení.

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

Seznam doporučené literatury:

1. HOPKIN, Paul, 2013. *Risk management*. London: Kogan Page. ISBN 9780749468385.
2. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. akt. a roz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.
3. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Romana Heinzová, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. května 2021**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

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

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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 diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- Že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 5.5.2021

Jméno a příjmení studenta: Bc. Michaela Karhánková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tvorbou krizového scénáře a plánu na vybraný proces podniku. V teoretické části je uveden popis krize a krizového řízení v podniku se zaměřením na postup tvorby krizového scénáře a plánu. V praktické části je představen profil vybrané společnosti a její současný systém krizového řízení. Jsou zde popsány hlavní procesy (nákup, prodej a logistika) a jejich rizika. Identifikovaná rizika vybraného procesu vyplývající ze strukturovaného rozhovoru jsou nejprve ohodnocena metodou PNH. Rizika shledána jako vysoce závažná jsou následně zpracována metodou matice rizik, na základě čehož bylo možné určit ohniska krize v daném procesu podniku. Zjištěná ohniska krize slouží jako podklad pro zpracování krizového scénáře a plánu v aplikační části diplomové práce.

Klíčová slova: krize, krizové řízení, matice rizik, krizový scénář, krizový plán

ABSTRACT

This diploma thesis is dealing with the creation of a crisis scenario and a plan for a selected company process. The theoretical part describes the crisis and crisis management in the company in general, with a focus on the process of creating a crisis scenario and plan. The practical part presents the profile of the selected company and its current crisis management system. The main processes (purchasing, sales and logistics) and their risks are described in this part. The identified risks of the selected process resulting from the structured interview are assessed using the PNH method first. The risks found to be highly serious are then processed using the risk matrix method, based on which it was possible to determine the outbreaks of the crisis in the given process of the company. The identified focus of crisis is used as a basis for the elaboration of a crisis scenario and plan in the application part of the diploma thesis.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Risk Matrix, Crisis Scenario, Crisis Plan

Ráda bych poděkovala paní Ing. Romaně Heinzové Ph. D. za odborné vedení mé diplomové práce, za její podporu, cenné poznámky a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat obchodnímu řediteli společnosti za poskytnuté informace. A v neposlední řadě patří obrovské poděkování mé rodině a všem blízkým za jejich velkou podporu a trpělivost během celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KRIZE A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V PODNIKU	12
1.1 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY KRIZE	13
1.1.1 Typologie krizí	13
1.1.2 Klasifikace krizí	14
1.2 KRIZE V PODNIKU	15
1.2.1 Zdroje a příčiny krize v podniku	16
1.2.2 Životní cyklus podniku	19
1.2.3 Vývojové fáze procesních krizí	20
1.3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V PODNIKU	22
1.3.1 Činnosti krizového managementu	23
1.3.2 Přístupy ke krizovému řízení	24
1.3.3 Prvky krizového řízení	25
2 KRIZOVÉ SCÉNÁŘE A PLÁNY	28
2.1 OBSAH A DĚLENÍ KRIZOVÝCH SCÉNÁŘŮ	30
Dělení krizových scénářů:	31
2.2 OBSAH KRIZOVÝCH PLÁNŮ	31
2.3 POSTUP TVORBY KRIZOVÝCH SCÉNÁŘŮ A PLÁNŮ	32
2.3.1 Identifikace rizik	33
2.3.2 Analýza rizik	34
2.4 KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	36
2.5 ZÁVĚREČNÁ KAPITOLA TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
3 ANALYTICKO-EMPIRICKÁ ČÁST.....	39
3.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	39
3.1.1 Předmět činnosti společnosti v současnosti a její cíle.....	41
3.1.2 Postavení společnosti na trhu	41
3.2 SOUČASNÝ SYSTÉM KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	43
3.3 POPIS PROCESŮ SPOLEČNOSTI.....	45
3.3.1 Proces nákupu a identifikace rizik	46
3.3.2 Proces prodeje a identifikace rizik	49
3.3.3 Logistika (skladové hospodářství) a identifikace rizik	50
3.4 PNH METODA.....	52
3.5 MATICE RIZIK.....	56

4	APLIKAČNÍ ČÁST	60
4.1	KRIZOVÝ TÝM	61
4.2	PLÁN KRIZOVÉ KOMUNIKACE	61
4.3	ZTRÁTA DISTRIBUČNÍHO KONTRAKTU	62
4.3.1	Krizový scénář	62
4.3.2	Preventivní opatření pro předcházení vzniku krizové situace.....	63
4.3.3	Krizový plán.....	64
4.4	VÝPADEK DODÁVEK ZBOŽÍ.....	65
4.4.1	Krizový scénář	65
4.4.2	Preventivní opatření pro předcházení vzniku krizové situace.....	66
4.4.3	Krizový plán.....	67
4.5	ODCHOD KLÍČOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	68
4.5.1	Krizový scénář	68
4.5.2	Preventivní opatření pro předcházení vzniku krize.....	70
4.5.3	Krizový plán.....	70
4.6	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ	72
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK.....	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Krizové řízení je v organizacích nezbytnou funkcí. Každá společnost v určitém okamžiku své existence čelí menší či větší krizi. V dnešní době je pro společnost důležité dosažení jejich stanovených cílů, mezi které patří ekonomická efektivita, finanční stabilita, udržitelný rozvoj, a tedy její celková hodnota. Obecně lze říct, že čím větší společnost je, tím je její náchylnost ke vzniku krizové situace větší, nicméně každá společnost má různou úroveň vnímání rizik a techniky či přístupy jejich řízení. Je důležité, být na krizi připraven a umět na ni včas zareagovat, protože právě včasné a důkladné řešení může mít pro podnik dokonce pozitivní přínos. Pokud naopak na krizi řádně nezareaguje, může to poškodit obchodní výsledky, zúčastněné strany či veřejný obraz společnosti a její nevládnutí může mít důsledky až katastrofální.

Nástrojem řešení krizových situací je krizové řízení, často se uvádí pojem „krizový management“, a to od fáze rozpoznání krize po její vyřešení. Krizové řízení je aktivum pro společnost nejen v době krize ale i v době před a po krizi. Jedná se o souhrn zásad a prostředků, které vedení společnosti využívá k prevenci krizových situací, pro přípravu na krize a na řízení podniku v době krize a eliminaci následků krize.

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou krizového řízení a je zaměřena na tvorbu krizových scénářů a plánu ve vybraném procesu společnosti. Právě krizové scénáře a plány jsou jednou z možností, jak krizi předcházet, připravit se na ni a řešit ji. V práci je zpracována teoretická literární rešerše dané problematiky. Pomocí provedených analýz je zhodnocen aktuální stav krizového řízení ve vybrané společnosti poukazující na jisté nedostatky. Využitím vhodných metod byla rizika ve vybraném procesu podrobena detailnější analýze. Výsledkem je zpracování návrhu krizového scénáře plánu na nejzávažnější rizika vybraného procesu.

Přínosem práce je seznámení managementu podniku s důležitostí krizového řízení včetně metod a postupů, které slouží k předcházení a řešení krizových situací. Návrh krizového scénáře a plánu poskytne společnosti modelový postup pro řešení krizových situací, který může být v případě potřeby uzpůsoben tak, aby plnil specifické požadavky konkrétní krizové situace v dalších procesech.

CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem diplomové práce je zpracovat návrh na krizový scénář a plán pro vybraný proces podniku XY. V teoretické části je za pomoci analýzy a syntézy dostupných českých i zahraničních literárních zdrojů vypracována literární rešerše, která se vztahuje k tématům krize a krizové řízení v podniku a krizové scénáře a plány včetně jejich postupu zpracování.

Pro vstupní analýzu v analyticko-empirické části jsou využity metody dedukce, indukce, pozorování a analýza interních dokumentů. Pomocí těchto metod je představen profil společnosti a její postavení na trhu. Na základě strukturovaných rozhovorů s obchodním ředitelem společnosti, manažerkou kvality a zástupcem personálně právního oddělení je zhodnocen aktuální stav krizového řízení ve společnosti. Dále jsou popsány procesy společnosti včetně identifikace rizik. S využitím bodové polo-kvantitativní metody PNH jsou ohodnocena všechna identifikovaná rizika ve vybraném procesu společnosti. Rizika shledána jako potenciálně závažná, jsou následně zpracována metodou matice rizik. Tato metoda hodnotí dva faktory, a to pravděpodobnost vzniku rizika včetně frekvence a následky. Pomocí této metody je možné identifikovat nepřijatelná rizika pro společnost. Nepřijatelná rizika čili ohniska krize jsou dále využity pro zpracování krizového scénáře a plánu v aplikační části diplomové práce.

Součástí krizového plánu je krizový scénář neboli popis vybraných krizových situací, jejich předpokládaný vývoj včetně možných dopadů na podnik. Dále je zpracován návrh na složení krizového týmu a postup řešení při těchto krizových situacích. Krizový plán poskytne podniku návod, jak zvládat krizové situace v případě jejich výskytu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZE A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V PODNIKU

Slovo krize pochází ze starořeckého slova *krino*, které v českém jazyce znamená vybírat, posuzovat, rozhodovat či měřit mezi dvěma protikladnými variantami. Z tohoto slova následně vzniklo slovo *krisis*, které vyjadřuje rozhodnou chvíli, samo rozhodnutí nebo potíže. Toto slovo si je velmi podobné jak zněním, tak svým významem v mnoha jazycích (Zuzák, Königová, 2009).

Krize nenastane okamžitě, nastává tehdy, kdy překročí určitou hranici, kterou má každý systém nastavenou jinak. Dopady krize mohou být vyjádřeny v různých jednotkách (počet usmrčených, zraněných, výše škod, procentem obyvatel, kteří byli zasaženi apod.) (Šenovský, Oravec, Šenovský, 2012).

Každý vnímá krizi odlišně, proto je složité se shodnout na jedné definici. Někteří vnímají krizi i při mírném zhoršení výsledků, zatímco někteří malé zhoršení neřeší vůbec. To, co pro některé může znamenat situaci bez řešení, pro někoho může znamenat tato situace jakousi výzvu, která vede k vyřešení problému. Pokud nastane krize, dojde k bodu zlomu, kdy organizace přijde buď s novým výrobním programem a na trh uvede nový produkt tím se z krize stane přínos nebo tento zlom bude znamenat pro organizaci katastrofu ohrožující její další existenci. Krize může zasáhnout jedince, organizaci, politickou stranu, celou společnost nebo dokonce celou zemi (Zuzák, Königová, 2009; Rais, 2007).

Každý podnik musí být schopen řídit svá rizika, protože těch je v dnešním dynamickém světě nespočet. Pro řízení rizik podstatné je nejprve identifikovat, kvantifikovat a následně tato rizika ošetřit. To vše má na starosti risk management. Pokud firma není schopna tato rizika zvládnout a zápasí o svou existenci, propadá se do krize. V této chvíli nezbývá nic jiného než nasadit krizové řízení – postup, který finálně určí, v jaké podobě podnik na trhu setrvá, skončí-li v úpadku nebo zanikne (Rais, 2007).

Krizi lze vyvolat uměle – může být součástí taktiky, sloužit jako nástroj pro řešení vnitřních problémů podniku nebo být strategií v konkurenčním prostředí (Zapletalová a kol., 2012).

1.1 Charakteristické znaky krize

Za společné znaky krize jsou považovány tyto:

- Krize je skoro vždy **destruktivní** – zamezuje normálnímu chodu organizace, do doby, dokud není vyřešena.
- Krize je ve většině případů **negativní** – v podniku je poněkud napjatá atmosféra. Krize odvádí pozornost od důležitých úkolů a zhoršuje tím soustředění na jednotlivé pracovní úkony, které vedou ke splnění cílů organizace. Může mít negativní vliv na důvěru veřejnosti k danému podniku.
- Krize organizaci **rozděluje** – zaměstnanci i vedení si vybírají, na základě faktů či svých zájmů ke které straně se přidají.
- Krize může vyvolat **mylné dojmy** či **zkreslené představy** – mohou být zaměněny za skutečnost, a to může vést k negativnímu postoji veřejnosti vůči podniku.
- Krize **překvapí** – i přestože management podniku počítá s riziky, krize může mít překvapující charakter.

Krize se navzájem mohou lišit jak příčinou a důsledkem, tak svou podstatou. Je důležité, v procesu krizového řízení, správně určit typ krize, protože odlišné krize vyžadují použití rozdílných strategií krizového řízení (Zapletalová a kol., 2012).

1.1.1 Typologie krizí

Krize se liší z hlediska příčin, které vedou ke vzniku, liší se z hlediska důsledků, které způsobí, ale především se liší dle toho, co bylo podstatou vzniku krize. Proto vznikají stále nové typologie a dochází tak k neustálému rozšiřování klasifikace pojmu krize. Pokud správně určíme typologii a určíme její charakter, můžeme tak zkrátit její průběh a rychleji vyřešit krizovou situaci. V současnosti se převážná většina typologií zabývá faktory ohledně **dopadu krize** – koho se krize dotkne, zda jednoho podniku, státu či celého světa a zároveň jaký je **původ/příčina** (Zapletalová a kol., 2012).

Krize z hlediska dopadu se dělí na **globální** a **lokální**. Krize se mnohdy nedá předpovědět, proto rozlišujeme krize **neočekávané**, ty mohou být způsobeny přírodní katastrofou, či selháním lidského faktoru a **předvídatelné**. Krize může souviset s životním cyklem podniku, záleží na tom, v jaké životní fázi se podnik nachází a od toho se může vyvíjet. Například se může jednat o nezvládnutí růstu podniku nebo procesu řízení jeho hospodářské

činnosti. Pokud tento stav trvá delší dobu, je nezbytně nutné přijmou opatření k jeho řešení. Cílem je ozdravení a obnova finanční výkonnosti podniku. Dále se krize dělí dle jejich viditelnosti (zjevnosti) na krize **zjevné**, včas odhalitelné a krize **skryté – latentní**, ty se nedají ihned odhadnout mnohdy jsou nebezpečnější svým charakterem (Zapletalová a kol., 2012).

1.1.2 Klasifikace krizí

Rais (2007) dělí krize dle:

- A. Závažnosti – na **závažné**, které ohrožují samotnou existenci firmy a **méně závažné**, ohrožující základní cíle podniku.
- B. Vyvíjení – na **pomalou** (růst nákladů, které není možné přenést do tržní ceny výrobku, služby, zvýšená fluktuace pracovníků apod.)
- C. Zdroje krize – uvnitř (krize ve výrobě, finanční krize, personální, materiálová a surovinová krize, krize know-how apod.) nebo **vně** podniku (platební neschopnost zákazníka, krize na odbytovém trhu apod.)
- D. Konkrétního zdroje:
 - Způsobené **přírodními** příčinami – zemětřesení, bouřky, povodně atd.
 - Způsobené **mechanickými** problémy.
 - Zaviněné **lidským** faktorem.
 - Způsobené nevhodným **manažerským** rozhodnutím nebo nerozhodnutím

2.2 Krize v podniku

Krize může postihnout jakýkoli podnik bez ohledu na jeho velikost. Čím větší podnik je, tím je řešení náročnější, ba dokonce pro neodborníka je řešení takové krize zcela nepředstavitelné. Podnikovou krizí se rozumí situace různé časové délky, kdy se podnik rozhoduje buď navrátit do doby před krizí nebo je výhledově ohroženo dosahování cílů podniku, případně je ohrožena jeho další existence (Zuzák, Königová, 2009).

Dle Frýberta (1995) krizi způsobuje vzájemné působení vnitřních a vnějších faktorů na jedné straně a na straně druhé nesprávné a nepřiměřené reakce vedení podniku a jeho vlastníků. To znamená, že vývoj podniku v jistém vnějším prostředí se v důsledku nevhodně zvolených rozhodnutí strategického nebo taktického charakteru začne odchylovat od normálního, či očekávaného stavu. Tyto odchylky se v čase zvětšují, přestanou být náhodnými jevy a přerostou do trvalého stavu. Krizový stav se začne natolik prohlubovat, že podnik přestává být schopen plnit své vlastní cíle.

Institut of Crisis Management (dále jen ICM) popisuje krizi v podniku jako každý problém či narušení, které vede k negativní reakci stakeholderů (v podnikání je za stakeholdera označován investor). Tato negativní reakce může mít vliv na sílu podniku a jeho schopnost fungovat. Obecně se jedná o dobu, kdy podnik přestává fungovat tak, jak fungoval doposud a je ohrožena jeho další existence. Z průzkumu ICM z roku 1998 až 2007 vyplývá, že 52 % krizí v podniku je zapříčiněno managementem, 29 % krizí v podniku je zapříčiněno zaměstnanci a zbylých 19 % tvoří venkovní vlivy. Problémem je také včasná reakce na změnu, kdy je z průzkumu zřejmé, že 35 % krizí vzniká následkem nečekané události a zbylých 65 % je důsledkem pomalu se vyvíjeného a včas nepodchyceného rostoucího problému.

Petr Smutný (ředitel oddělení Zvyšování výkonnosti podniku ve společnosti PwC) uvádí, že je nejdůležitější reagovat na krizi včas. Za největší problém v podnicích označuje pasivitu vedoucích pracovníků, kteří jsou natolik zaneprázdněných operativou, že si nevšimnou jakékoli změny na trhu. Vynahrazení času vedoucími pracovníky na strategii podniku označuje za primární ochranu před krizí. Většina si problému všimne až po zhoršení výkonnosti ve výkazu zisku a ztrát. Čtvrtina podniků si problém zaznamená tehdy, až jim začnou docházet peníze, protože je ohrožena jejich likvidita. Pozornost by měla být věnována především krizovému managementu a kontrolním mechanismům podniku (Smutný, 2009).

1.2.1 Zdroje a příčiny krize v podniku

Zdrojem krize v podniku může být nerovnováha podniku mezi ním a jeho okolím nebo nerovnováha mezi vnitřními systémy a subsystémy podniku. (Zuzák, Königová, 2009). Pokud nastane jedna z těchto událostí nebo obě zároveň, stačí aby nepatrná událost narušila chod podniku a ten se ocitl na počátku krize (Mikušová, Papalová, 2014).

Mezi podnikem a jeho okolím dochází k neustálému vzájemnému působení, fungují jako otevřený systém. Ten je rozlišován na aktivní a pasivní, kdy aktivní interakcí chápeme vztah podniku a jeho dodavatele, či vztah mezi podnikem a zákazníkem. Pasivní interakcí rozumíme působení podniku na okolí, například vstupem nových výrobků nebo konkurentů na trh, změny legislativy. Podnik by měl reagovat adekvátně na změny, ke kterým v jeho okolí dochází, pokud tak neučiní, dostává se do nerovnováhy a ta by mohla způsobit krizi. Na druhou stranu nerovnováha mezi subsystémy podniku je vnitřní záležitost. Ta bývá často způsobena neadekvátním způsobem řízení, nevhodnou strategií, strukturou, nestabilní finanční politikou a dalšími aspekty týkajícími se vnitřního prostředí podniku (Mikušová, Papalová, 2014).

Mezi typické zdroje krize uvnitř a vně podniku řadí Rais (2013) tyto:

Tabulka 1 – Vnější a vnitřní zdroje podniku (Zdroj: vlastní zpracování dle Rais, 2012).

Zdroje uvnitř podniku	Zdroje krize vně podniku
Krize know-how	Krize zákazníka
Materiálová a surovinová krize	Odbytové krize v okolí podniku
Krize ve výrobě – špatná kvalita výroby, zmetkovost, reklamace výrobků	Krize dodavatelско-odběratelská (příčinou může být nadměrná poptávka dané suroviny/zboží po celém světě a tím zdražené dodávaná surovina/zboží)
Finanční krize	Krize trhu – konkurence, dlouhodobá stagnace
Personální krize	Neoprávněné uplatňování duševního vlastnictví podniku
Krize managementu	Krize způsobená změnou legislativy

Zdroje uvnitř podniku	Zdroje krize vně podniku
Podvody – zkreslení informací/finanční podvody	Přírodní katastrofy – (bouřky, záplavy, povodně, zemětřesení)
Ztráta dobré pověsti – ztráta důvěryhodnosti	Technické havárie – přerušení dodávek tepla/plynu apod.
Bezpečnostní krize – havárie, nehody, taktizování za účelem poškození podniku	Politická krize – vyslovení nedůvěry k vládě
Technické problémy	

Najít příčinu bývá obtížné, mnohdy její kořeny sahají do jiných útvarů podniku či procesů, než kde byly problémy nalezeny. Mezi nejčastější příčiny vzniku krize, kombinované s dalšími aspekty patří selhání lidského faktoru, selhání organizačního, technického nebo technologického faktoru. (Mikušová, Papalová, 2014).

Vnější příčiny jsou spjaty s okolím podniku, které je chaotické, nepředvídatelné a turbulentní. Změny jsou rychlé a signály těchto změn mohou být slabé a zčásti nepředvídatelné, že mnohdy na ně podniky nestačí reagovat. Tyto změny společně s nepřiměřenou nebo žádnou reakcí podnikového managementu mohou přerůst do krize podniku, ztráty pozice na trhu, která krizi přenesse do akutní fáze krize (Rais, 2007; Novák, 2014).

Vnitřní příčiny vznikají z neodpovídajícího řešení, či z neřešení vnitřních problémů jednotlivých podnikových subsystémů. Problémy jsou přeneseny do vztahů podniku a jeho okolí, snižují tak konkurenceschopnost a důsledky jsou obdobné jako tomu bylo u vnějších příčin (např. výroková kvalita, problémy organizační, vysoké náklady) (Rais, 2007).

Smejkal a Rais (2013) řadí mezi nejvýznamnější příčiny vzniku krize následující:

- Nevhodná strategie, chybějící strategie, neznalost a nevyužívání strategického řízení a metod.
- Nedostačující vlastní finanční zdroje, úvěry a s tím spojené vysoké úroky.
- Neschopnost managementu spojená s optimismem a přehnanou sebedůvěrou, naprosté vyhýbání riziku anebo přijímání velkého rizika, protože management není schopen určit míru rizika.

- Nevhodná platební morálka a s tím spojená platební neschopnost.
- Velké nedostatky ve finančním řízení podniku, hlavně cash-flow.
- Nevhodné uplatnění marketingového řízení spojeného s nedostačující konkurenceschopností služeb a výrobku, také neznalost, jak je výrobní portfolio postaveno na trhu a životního cyklu výrobku.
- Nepřiměřené investice, často finančně náročnější, než bylo plánováno.
- Nadměrné množství zaměstnanců, nízká produktivita.
- Mimořádná událost, havárie.
- Nedostatky ohledně vlastních nákladů, špatná cenová kalkulace, která vede do nevhodného výrobního portfolia.
- Ignorování signálů krize, či pozdní rozpoznání krizových událost spojeného s nevhodným nebo žádným reagováním na ně.

Dále se mezi nejčastější příčiny podnikových krizí ve vyspělých zemích řadí tyto:

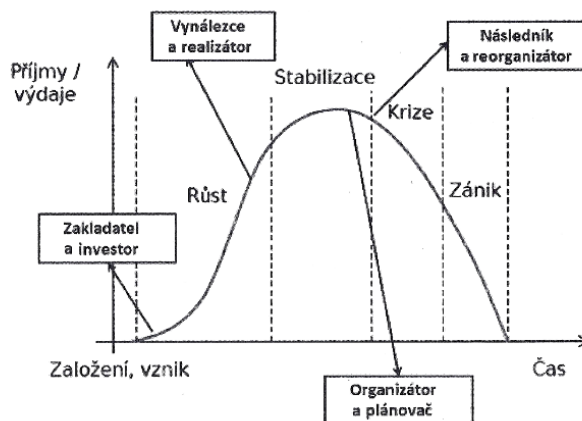
- Podnikový management má nízkou kvalifikaci.
- V oblasti kalkulací a účetnictví nedostatečně funguje kontrolní a plánovací systém podniku.
- Prudká tržní expanze, změny na trhu.
- Intenzivní vazby na odběratele/ dodavatele.
- Vlastní kapitál je nedostačující.
- Nevhodná výrobní politika.
- Motivace zaměstnanců k práci je nízká.
- Organizační neuspořádanost spojená s chaotickým řízením, nevhodně rozdělená práce spojená, neinformovanost o cílech společnosti.
- Způsob řízení není přizpůsoben novým podmínkám, informační systém včas neposkytuje informace pro řízení firmy.

Smejkal a Rais (2013) uvádí, že vrcholoví manažeři dělají nejvíce chyb v oblasti strategického řízení. Top management neuchopí strategii procesně a přijmou nevhodné opatření. Mnoho manažerů dělá v této oblasti chyby, protože podceňují svůj osobní růst, nevzdělávají se, odmítají přijímat další jiné zkušenosti a tyto nové poznatky dále aplikovat.

1.2.2 Životní cyklus podniku

Podniky jsou děleny dle jednotlivých kritérií do různých kategorií, ale jedno mají společné a tím jsou vývojové fáze jejich existence označovány jako životní cyklus podniku viz Obrázek 1. Ten je rozdělen do čtyř fází – růst, stabilizace, krize a zánik. Někdy bývá pátou fází označováno založení podniku. Závisí působení na vnějším a vnitřním prostředí v jaké fázi se podnik momentálně nachází. Za vnější prostředí je označován makroekonomický vývoj, v jehož rámci podnik funguje (Zapletalová a kol., 2012; Kislingerová, 2007).

V rámci své existence se mohou dostat do období, ve kterém budou muset čelit krizi. Jelikož podnikatelé chtějí podnik udržet na trhu co nejdéle (ve stádiu stabilizace), musí včas, v rychlosti, a především správně zanalyzovat jevy vně i uvnitř podniku a reagovat na změnu, aby se tím vyhnuli riziku a možnému zániku (Novák, 2014; Gozora, 2017).



Obrázek 1 – Životní cyklus podniku (Zapletalová a kol., 2012; str.51)

Krize může zasáhnout podnik v každé fázi vývoje. Na obrázku 1 jsou vyobrazeny jednotlivé vazby, které mohou zapříčinit krizi v podniku a vychází z jednotlivých vývojových fází podniku:

- Ve fázi **založení** podniku – může být zapříčiněna nereálným podnikatelským plánem, nesprávným počátečním rozhodnutím. Oponentní stranou je zde osobnost vlastníka a jeho chování jakožto zakladatele a investora – jeho dovednosti, znalosti a sebevědomí.

- Ve fázi **růstu** podniku – se může stát, že podnik začne neřízeně růst. Produkt či služba, který podnik nabízí může být zákazníky žádán, nabízená kapacita přestane stačit. Zakladatel pro to dělá vše, začíná mu to tzv. „přerůst přes hlavu“, nevzdává se své dominantní role a stále má za cíl realizování svých snů – tomu začne vše podřizovat.
- Ve fázi **stabilizace** podniku – pokud vše funguje tak jak má, podnik je známý, stabilizovaný může se stát, že se začne pracovat na dalších projektech, ty však nemusí být úspěšné.
- Fáze **krize** nastává obvykle mezi 2. – 3. rokem podnikání, následně kolem 7. roku působnosti na trhu. Kolem 7. roku je zaznamenávána největší úmrtnost mladých podniků, především se to týká těch, kteří podnikají poprvé.

Stále existují podniky, z hlediska životního cyklu podniku, dvojího typu. Podniky prvního typu, které jsou relativně **stabilní**, procházení krizí vedení (ty působí na trhu déle, v souladu se změnami na trhu by měli upravit svůj cíl, vizi. Druhý typ podniků jsou podniky **relativně mladé**, zde převládají neformální vazby řízení a prochází růstovou krizí (Umlaufová a Pfeifer, 1995).

1.2.3 Vývojové fáze procesních krizí

Krize, která má procesní charakter někdy bývá označována za krizi finanční. Zevnějšku se projevuje tak, že podnik je platebně neschopný. Podnik není schopen platit závazky vůči dodavatelům, bankám, zaměstnancům, státu, pojišťovněm apod. Nedostatkem likvidních prostředků se postupně začne zadlužovat. Krize podniku začíná ještě před tím, než se dostane do platební neschopnosti. Vyvrcholením krizového procesu je neschopnost platit a následný bankrot. Někdy nelze rozpoznat počáteční fázi krize, protože průběh krize je příliš rychlý (Zuzák, Königová, 2009).

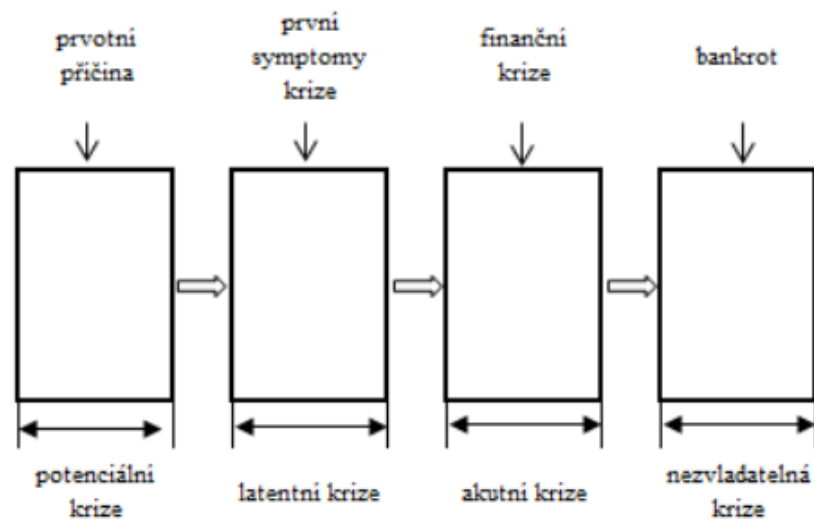
Potenciální fáze krize (1. fáze) – Rais (2007) a Zuzák s Königovou (2009) popisují tuto krizi jako krizi strategie. Může vzniknout v nevhodně zvoleném strategickém rozhodnutí (nevhodně zvolené externí financování, nevhodně zvolená výrobní strategie). Fáze, ve které jsou podniky neustále, protože vždy je možnost výskytu krize z podstaty existence. Je to stav nerovnováhy, ve kterém se podnik nachází vůči jeho okolí nebo systémy a subsystémy uvnitř podniku. V této fázi nemá podnik dostatečné množství informací pro to, aby mohl okamžitě identifikovat problém. Je důležité provést analýzu rizik. Řešitel by

měl správně rozlišit rutinní problémy, se kterými se podnik potýká běžně od těch závažnějších, které se v podniku nevyskytují tak často nebo se nevyskytly vůbec.

Latentní fáze krize (2. fáze) – v této fázi se podnik nachází, pokud včas nedokázal identifikovat problém v potenciální fázi. Je to doba, kdy se začnou objevovat varovné zprávy, signály, události atd., které obsahují informace o zvýšené pravděpodobnosti naplnění některých hrozeb. Podnik bývá schopen v této fázi situaci vyřešit a předejít tak reálné krizi. Typickými znaky v této fázi je omezení výdajů, poklesne výrobní kvalita, podnikové klima se zhoršuje, spolupráce vázne, dodání zboží se zpomaluje, na poradách vedení podniku hledá možnost financování, a především může dojít k neinformovanosti zaměstnanců. Pokud krizový management odhalí a identifikuje krizi, je nadějně, že podnik v řešení uspěje. Latentní fáze může trvat několik měsíců nebo let, než se nerovnováha zvýší natolik, že krize přejde do fáze třetí (Zuzák, Königová, 2009; Rais, 2007).

Akutní fáze krize (3. fáze) – Rais (2007) popisuje tuto fázi krize jako krizi likvidity, protože je spojena s finanční oblastí. Podnik má vyšší výdaje než příjmy, není schopen splácet úvěry, vyplácet mzdy, dodavatelům hradit faktury, jsou opožděné, či nejsou vůbec zaplacené odvody pojišťovnam atd. Podnik by měl najít novou cestu, která povede k vyřešení finančních nedostatků. Jelikož banky odmítají dát podniku další úvěr, je nutné jednat co nejrychleji a pod tlakem, přijmout nová opatření, aby firma nezankla. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) akutní fázi popisují jako spirálu, kdy kvůli omezeným, případně žádným příjmům podniku klesá produkce a prodej výrobků. Klesající příjmy způsobí to, že klesají finanční prostředky na pokrytí nákladů podniku a snižuje se rentabilita. Pokles je později promítnut do účetních výkazů.

Nezvladatelná krize (4. fáze) – pokud nedošlo k vyřešení krize v předchozí fázi, nastává fáze nezvladatelné krize. Krizové řízení nezvládá situaci, depresivní je i časový tlak. Nejobvyklejším způsobem řešení je rychlé ukončení všech činností podniku, protože podnik je ztrátový a delší působení na trhu jde na úkor majetku. Ten by mohl být použit alespoň na částečnou úhradu závazků (Zuzák, Königová, 2009).



Obrázek 2 – Vývojové fáze krize (Zuzák, Königová, 2009; str 73)

3.3 Krizové řízení v podniku

Na podnik neustále působí vnější a vnitřní události, pokud tyto události výrazně naruší podnik (blížící se krize na podnik nebo se podnik již v krizi nachází), musí top management podniku okamžitě provést zásadní rozhodnutí. V nejistotě jsou zaměstnanci, manažeři, vlastníci (akcionáři společníci apod.). Pro řešení krize je do čela podniku nominován krizový manažer, který si vytvoří tzv. krizový tým. Společně plánují, organizují, řídí a kontrolují celou řadu opatření a zásahů do podniku, aby nastala co nejdříve rovnovážná situace a důsledky krize byly co možná nejmenší (Zapletalová a kol., 2012).

Nástrojem řešení krizových situací je krizové řízení, a to od fáze rozpoznání krize, zvládnutí krize až po odstranění důsledků, které způsobila. Krizové řízení je souhrn zásad a prostředků, které vlastníci a podnikový management využívají k zvládnutí krizové situace v podniku a jeho opětovnému uvedení do normálního vývoje. Krizové řízení je využíváno v mnoha oblastech. Přestože se mnoho postupů a metod shoduje, existují ke krizovému řízení tři odlišné přístupy. Ty jsou rozeznávány v oblastech sociálněpolitické, ekonomické krize a krize v důsledku havárií a živelních pohrom (Zuzák, Königová, 2009).

Pojmu řízení odpovídá anglický termín management, proto se často setkáváme v literatuře s krizovým managementem podniku. Slovem management je označována i skupina vedoucích pracovníků v podniku. Krizový management (krizové řízení je součástí obecného podnikového řízení) se uplatňuje ve dvou případech: v běžném stavu a za krizových situací. V běžném stavu je součástí managementu podniku v oblasti prevence a odhalení krizových

situací. Za krizových situací slouží jako daný postup managementu s cílem zvládnout krizovou situaci (Hálek, 2008).

Krizový management je definován jako proces, který slouží k vyrovnání napjaté situace v podniku. Plánuje, organizuje, kontroluje a řídí operace, které jsou vzájemně provázané tak, aby odpovědné osoby rozhodovaly o akutním problému (Košťan, Bělohávek, Šuleř, 2006).

Podnik musí být připraven zastavit jak krize vyvíjející se pomalu, tak na krize náhlé. Proto musí krizový management podniku v krizovém řízení uplatnit strategii zamezení. Ta slouží jak pro pomalu se vyvíjející krize, tak pro řešení krizí náhlých (Rais, 2013).

1.3.1 Činnosti krizového managementu

Mezi činnosti krizového managementu patří plánování, organizování, vedení, kontrola a rozhodování.

Plánování – krizový management podniku je postaven na dvou pilířích – krizový plán podniku a plán krizové komunikace. Každý z nich má své specifické cíle. Krizový plán má za cíl snížit napětí krizové situace (co dělat a jak se zachovat při krizové situaci), efektivně řídit zdroje podniku, předvést závazky a znalosti podniku. Obsahem krizové komunikace je postup kdy, jak a koho informovat při vzniklé krizové situaci. Jedná se o komunikaci uvnitř podniku (k zaměstnancům, společníkům) a komunikaci s okolím podniku (zákazníci, dodavatelé, banky) (Zapletalová a kol, 2012).

Organizování – realizace změn, které vedou k odstranění krizové situace, často vyžadují zásah do organizační struktury podniku. Klasické uspořádání struktury vnese do řízení podniku přesný řád, poskytuje vazby nadřízenosti a podřízenosti, jasně ukazuje odpovědnost manažerských pozic. Klasické uspořádání je přikloněno k disciplíně a byrokracii, to však neznamená, že zde není prostor pro kreativitu a iniciativu zaměstnanců, flexibilitu a přizpůsobivost podniku na změny, které je nutno provést. V době řešení krizové situace, která si vyžaduje realizaci mnoha změn může být uplatněn další organizační formát tzv. “chaos management”. Jeho hlavní myšlenka je, aby v tísní dělali všichni to, co je životodárné a nezbytně nutné. Aplikace chaos managementu slouží k odhalení rezerv, plýtvání se zdroji a iracionalit, tím pádem může sloužit k organizačnímu zlepšení podniku (Zapletalová a kol, 2012).

Vedení – s příchodem krizové situace se v obvykle sníží pracovní výkon zaměstnanců, kteří se bojí o své místo, peníze a budoucnost. V této situaci se obracejí na vedoucí, proto je

důležité, aby krizový manažer věděl přesně, co dělá a znal východisko řešení krize. Odpovědi všech manažerů by měly být jednotné, proto je důležité znát a dodržovat plán krizové komunikace (Zapletalová a kol, 2012).

Kontrola – pomocí kontroly krizový management porovnává plán s novou realitou. Díky tomu jsou schopni zjistit, zda se situace ve firmě zlepšuje či naopak. Pro kontrolu slouží nástroj controllingu, který v daném časovém úseku (týden, měsíc apod.) znázorňuje vývoj krizové situace a od toho se odvíjí plány do dalšího stanoveného období (Zapletalová a kol, 2012).

Rozhodování – pro krizový tým je zásadní rozhodování. Dobré rozhodnutí je takové, které přinese maximální užitek a zanechá za sebou co možná nejméně ztrát. Krizový management často rozhoduje s velkým rizikem. Musí být především maximálně informován. Manažer se musí rozhodnout racionálně a zároveň by měl brát ohled i na intuici a emocionální rozhodnutí (Zapletalová a kol, 2012).

1.3.2 Přístupy ke krizovému řízení

Krizové řízení je využíváno v různých oblastech (především oblast sociálněpolitická, ekonomická krize a krize z důsledků živelních pohrom a havárií). Přestože se řada postupů a metod shoduje, existují tři odlišné přístupy.

V nejširším smyslu má krizové řízení význam preventivního opatření. Znamená neustálý proces, zahrnující preventivní opatření vedoucí k omezení vzniku krize. Vytváří se systém pro včasné identifikování krizového vývoje a systém pro snížení dopadu krize. Cílem je rychlé a úspěšné zvládnutí krizové situace. Krizové řízení představuje soubor na sebe navazujících činností, které vedou k omezení, či zastavení krize (Zuzák, Königová, 2009).

Za preventivní opatření se dle Zuzáka a Königové (2009), které eliminuje působení krize, považuje:

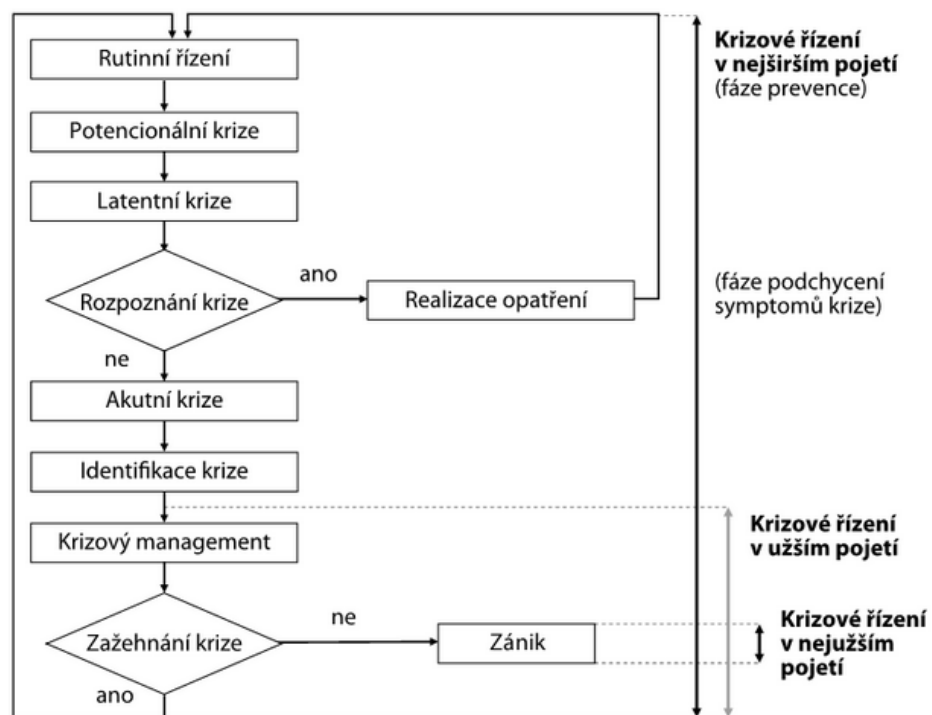
1. Analýza rizik,
2. Vytvoření krizových scénářů,
3. Vytvoření krizových plánů a jejich aktualizace,
4. Vyhodnocení předešlých krizí z výstupů,
5. Neustálá eliminace možných ohnisek vedoucích ke krizové situaci.

V širším smyslu je dle Zapletalové a kolektivu (2013) úkolem krizového managementu:

- Rozpoznat včas nestandardní negativní situace v podniku a odhalit její příčiny,
- Správně nastavit preventivní procesy, které vedou k předcházení krize,
- Úspěšně vyřešit krizi, která vznikla,
- Odstranit následky krizové situace.

V užším smyslu krizové řízení znamená systém zásad a nástrojů, které jsou zaměřené na řešení již vzniklé krize v podniku (fáze akutní krize) a k mírnění škod, které mohou vzniknout jako důsledek krize (Zapletalová a kol, 2012). Zuzák s Königovou (2009) uvádí, že většinou přístup ke krizovému řízení vychází právě ze situace, kdy je podnik zasažen krizí. Lze ji označit za fázi akutní a symptomy krize se projevují ve finanční oblasti.

Nejužší pojetí krizového managementu je zaměřeno na fázi likvidace podniku, protože je ve stavu, kdy nelze provést jeho oživení a opětovné uvedení na trh. V nejužším pojetí krizového řízení je očividné, že došlo k přehlédnutí signálů přicházející krize, to má většinou za následek to, že podnik je veden k likvidaci a zániku (Zuzák, Königová, 2009).



Obrázek 3 – Rozdílné přístupy ke krizovému řízení (Zuzák, Königová, 2009, str. 79)

1.3.3 Prvky krizového řízení

Dle Bělohávka, Košťana a Šuleře (2006) jsou základní kroky krizového řízení, které lze uplatit na všechny typy organizací. I přesto, že je každý vývoj krizové situace

neopakovatelnou událostí. Patří do nich: analýza ohrožení situace, stanovení krizové strategie, uskutečnění krizové strategie.

Analýza ohrožení situace – nejdůležitější je prevence – odstranit příčinu krize, než se stihne rozšířit, případně příprava na následný krizový stav. V tomto kroku je nejdůležitější počáteční odhad dalšího vývoje krize.

Jako první je nutné provést **analýzu všech rizik** – hledání eventuálních zdrojů krize uvnitř nebo vně podniku. K vytvoření soupisu možných krizových situací, které mohou podnik v budoucnu zasáhnout můžeme využít brainstorming. Dále se zjišťuje u jednotlivých možných krizí, zda a jak se v současnosti projevují jejich **příznaky** (např.: stížnosti zákazníků na služby a kvalitu zboží, odchod důležitých zaměstnanců, rostoucí konkurence, stagnace odbytu atd.) to by znamenalo, že krize je ve fázi latentní. Je důležité si zvolit úměrný **časový horizont**, ve kterém se předvídají krize v akutní fázi. Ten by měl být v souladu s horizonty dlouhodobých a střednědobých plánů podniku. Poté se určí **stupeň pravděpodobnosti** vzniku, kdy se krize přesune z fáze potenciální do fáze akutní, respektive chronické. Dalším krokem analýzy je posoudit působení krizové situace/situací na podnik. V tomto kroku se posuzuje, jak a na kolik krize překročí tzv. Mez únosnosti, kterou je schopen podnik zvládnout. Toto vše se zanesse do krizové matice, nebo PNH metody, ze kterých lze vidět stupeň celkového ohrožení organizace.

Stanovení krizové strategie – lze usoudit základní orientaci z krizové matice, které jsou následující:

- zvládnutí krizových situací, které jsou se slabým účinkem a jsou méně pravděpodobné, například vývojem koncepce až po jejich vzniku,
- omezení celkového ohrožení podniku především přípravou alternativních krizových plánů, pro zvládnutí krizové situace. Tyto situace mohou být nepravděpodobné nebo méně pravděpodobné a neohrožují samotnou existenci podniku,
- odstranění ohnisek potenciálních krizí, které by mohly ohrozit existenci podniku.

Uskutečnění krizové strategie:

1. Likvidace ohnisek krize – aby krize nevznikla je možné provést díky **dodatečným investicím** pro zvýšení jistoty (týká se hlavně výroby), či **zřeknutím se** výrobků a procesů, které jsou ohroženy krizí.

2. Omezení celkového ohrožení, které lze snížit **včasným rozeznáním krizových vývoji**, kam patří například nástrahový systém, který funguje na základě srovnání plánovaných a skutečných hodnot. Pomocí sestavení seznamu indikátorů, souvisejících s podnikovou nabídkou je možné evidovat například vývoj kupní síly nebo pohyb zakázek v oboru. Celkové ohrožení je možné snížit, když podnik zjistí, že stojí před krizí, akcemi, které vedou k **zamezení eskalace krize** (zabezpečení finančních prostředků, které jsou potřebné k odstranění krize, změnou investičních plánů atd.). A poslední možnost vedoucí k omezení ohrožení, kdy krize vzniklé v krátké nebo středně dlouhé době nemohou být zahrnuty ve strategickém plánu je realizace předem připravených **(alternativních) krizových plánů**. Krizové plány vymezují automatické řešení situací, které lze předvídat. Dále zahrnují zmapování prostředků, pomocí kterých lze krizi zvládnout a definici rolí zainteresovaných lidí a vztahů mezi nimi, kteří řídí krizi (vedení, krizový management, tiskový mluvčí atd.) a pravidla krizové komunikace.
3. Zvládnutí krizové situace předchází včasná reakce podniku na daný problém a dobrá pověst podniku v době před vypuknutím krize (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

2 KRIZOVÉ SCÉNÁŘE A PLÁNY

Krizové scénáře obecně představují popis situačních posloupností v čase nebo popis situací či události/událostí. Je to písemný dokument, který popisuje možné krizové podnikové situace. Nejedná se o přesnou predikci budoucího vývoje, ale o popis předpokládaného budoucího vývoje. Scénář musí být založen na reálných skutečnostech a vybudit tak ke skupinové diskusi o úrovni krizového řízení a připravenosti podniku vzdorovat potenciální krizi. Na krizový scénář, který slouží jako podklad, navazuje krizový plán, který je souhrnem opatření a postupů, které přispívají k řešení daných krizových situací (Zapletalová a kol, 2012).

Plánování obecně znamená manažerskou aktivitu, zaměřenou na stanovení budoucího stavu a cest které vedou k jeho dosažení. Výsledkem této aktivity je plán. Každý plán by měl určit co má být provedeno a jak to má být provedeno. Krizový management je specifickou formou obecného managementu, tudíž krizové plánování je první funkcí krizového managementu. Představuje činnosti krizového řízení zaměřených na minimalizaci/prevenici krizových situací přírodního, antropogenního, sociálního a společenského charakteru. Dalším krokem je redukce dopadu krizových situací a stanovení účelných a ekonomicky nejvýhodnějších cest vedoucích k obnově postižených systémů a jejich následný návrat do nového běžného stavu. Tímto souhrnným plánovacím dokumentem je krizový plán (Antušák, Vilášek, 2016).

Smejkal a Rais (2009) krizový plán definují jako soubor kroků pro řešení očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny pomocí rizikové analýzy. Coombs (1999) poukazuje na detailnost krizového plánu. Musí obsahovat veškeré informace, které jsou potřebné pro zvládnutí krize, mělo by se jednat o co možná nejkratší a srozumitelný dokument. Krizový plán zároveň identifikuje osoby, které by měly být kontaktovány a uvádí, jakým způsobem tyto osoby kontaktovat. Někteří odborníci popisují krizový plán jako plán komunikace, nejedná se o vhodně zvolený název, protože plán krizové komunikace tvoří jednu část krizového plánu. Dle Seegera, Sellnowa a Ulmera (2003) je hlavní funkcí krizového plánu snižovat riziko a schopnost podniku rychle a efektivně reagovat na krizovou situaci.

Jednou z možností, jak se na potenciální krizi připravit je včasné zpracování krizových scénářů a krizových plánů. Řada podniků krizové scénáře a plány zpracované nemá. V praxi zavádí řadu opatření až na základě zkušeností ze vzniklé krizové situace – ex post a nikoli jako opatření preventivní – ex ante. Krizové scénáře a plány je možné zpracovat pro krize typické chronologickou následností poznání stavů systému známý stav – neznámý stav

v podniku a okolí. Není účelné a ani možné, aby se krizové scénáře a plány zpracovávaly pro všechna rizika. Nejzávažnější rizika vycházejí z analýzy rizik, která je základem pro tvorbu krizového scénáře a plánu. Ta je spolu s identifikací a hodnocením rizik součástí procesu řízení podniku. Každý podnik by si měl mít vypracovaný krizové scénáře a plány, které slouží k včasnému odhalení rizik a zajistí tak určitou míru připravenosti na období krize (Zapletalová a kol, 2012).

Cílem krizových scénářů a plánů v podnicích je vytvoření popisu možné krizové události, vytvoření efektivního a účelného systému, který předchází vzniku krizových situací. Celý systém je postaven na smysluplném řízení, lidských zdrojích (odborně připravených), logicky vytvořených a účelně vyčerpaných finančních a materiálních zdrojích. Dalším cílem je vytvoření akceschopného systému regulace nežádoucích krizových jevů na životní prostředí, určených cílů podniku, prvky kritické infrastruktury podniku, zdraví zaměstnanců a majetek podniku. Tím se vytvoří ekonomicky přijatelný a efektivní systém zvládnutí krizových situací, který je založen na proaktivním přístupu všech zaměstnanců podniku (Antušák, 2013).

Hlavní tři úkoly krizového plánování dle Smejkal a Raise (2010) jsou:

- Krizové plány poskytují zásahovým skupinám a krizovým manažerům výjimečné administrativní a právní pravomoci k činům. Je třeba aby v rámci organizace byly tyto pravomoci určeny v interních předpisech (např. v krizových a havarijních plánech).
- Krizové plány poskytují postupy, které slouží k provedení příslušných zásahů.
- Krizové plány stanovují systémy, které pomáhají zmírnit následky mimořádných událostí a pomáhají zabránit tomu, aby se tíšňová událost stala krizí nebo sousledem krizí.

Krizový plán zpracovávají:

- Ministerstva a další ústřední orgány státní správy,
- Česká národní banka,
- Kraje, obce s rozšířenou působností,
- Jiné státní orgány, které jsou povinny dle krizového zákona zpracovávat krizový plán,

- Podnikající fyzické osoby a právnické osoby (zpracovávají plán krizové připravenosti) (HZSČR, © 2021).

1.1 Obsah a dělení krizových scénářů

Dle Bajčana (2003) by měl krizový scénář obsahovat seznam osob, které tvoří krizový tým. Pokud se zjeví náznaky problémů, měl by tento tým operativně zasednout, vyhodnotit situaci a navrhnout postup řešení daného problému. Není nikým a nikde předeepsáno, co by měl krizový scénář obsahovat. Dle Němce (1999) lze pouze doporučit, co by měl krizový scénář zahrnovat:

- Seznam pracovníků, kteří by měli být dle rozsahu případu vyrozuměni se všemi možnostmi spojení.
- Seznam pověřených osob, které jsou oprávněné poskytovat informace veřejnosti.
- Seznam osob tvořící krizový tým.
- Podniky, které mají složitou organizační strukturu, by měly být určeny osoby zastupující oficiálního mluvčího.

Obecně by měl být krizový scénář rozdělen na dvě části – metodickou a technickou. V metodické části by mělo být obsaženo: typ hrozby, pro kterou je zpracováván a postup krizového týmu – co, kdo, kdy a jak bude dělat. Technická část je zpracovávána na základě metodické části a musí v ní být rozepsané scény možného dalšího vývoje jednotlivých krizových situací (Antušák, 2013).

Krizové scénáře by měly dle Antušáka (2013) odpovídat na následující otázky:

- Na jaké krize se musí podnik připravit?
- Jaká je pravděpodobnost jejich výskytu?
- Jaké by mohly mít důsledky?
- Jaký by mohl být průběh z hlediska času?
- Jaké jsou možnosti provedení protikrizových opatření?
- Jaký přístup ke zvládnutí krize zvolíme? (reaktivní, proaktivní, neutrální).

Nevýhodou krizových scénářů může být to, že popisují pouze možný průběh budoucí krizové situace. To znamená, že ve skutečnosti může dojít k naprosto odlišnému vývoji situace, než popisuje krizový scénář (Zapletalová a kol, 2012).

Dělení krizových scénářů:

Antušák (2013) dělí krizové scénáře dle uživatele:

- Krizové scénáře pro nadnárodní útvary – uživateli jsou mezinárodní organizace (OSN, NATO atd.),
- Krizové scénáře pro státy – jsou zpracovány jednotlivými státy a obsahují řešení vybraných krizových situací,
- Krizové scénáře pro obce a regiony,
- Krizové scénáře pro podniky.

Krizové scénáře podle řešené události:

- Krizové scénáře pro nepředvídatelnou událost,
- Krizové scénáře pro danou/konkrétní událost.

Krizové scénáře dle závaznosti: krizový scénář závazný a krizový scénář – doporučení.

Krizové scénáře podle způsobu řešení:

- Jednoduchý krizový scénář, obsahující pouze jednu variantu řešení,
- Krizový scénář variantní, který obsahuje více variant řešení.

Krizové scénáře dle osoby, která ho zpracovávala: vlastní a cizí krizový scénář.

2.2 Obsah krizových plánů

V krizovém plánu jsou popsány opatření a postupy, které vedou k řešení krizových situací. Krizový plán se skládá ze základní, operativní a pomocné části. Základní část obsahuje základní údaje o organizaci, přehled zdrojů rizik a hrozeb a jejich analýzu, soupis právnických a fyzických podnikajících osob, které zajišťují splnění opatření, které jsou dány krizovým plánem (Antušák, Vilášek, 2016; Antušák, 2009).

Operativní část obsahuje soupis krizových opatření a styl zajištění jejich uskutečnění, plán nevyhnutelných dodávek, způsob uskutečnění usměrňovacích opatření. Dále obsahuje přehled subjektů, které jsou spojeny s připraveností na krizovou situaci, postupy řešení

konkrétních krizových situací, které jsou identifikovány v analýze ohrožení, přehled dalších plánů, které jsou zpracovány dle zvláštních předpisů (Antušák, Vilášek, 2016; Antušák, 2009).

V pomocné části krizového plánu je přehled právních předpisů, které jsou využitelné při přípravě na krizovou situaci, zásady zacházení s krizovým plánem, geografické podklady a další dokumenty potřebné k připravenosti na krizovou situaci (Antušák, Vilášek, 2016; Antušák, 2009).

Krizový plán představuje souhrn opatření a postupů, které přispívají k řešení vzniklé podnikové krize (Zapletalová a kol., 2012).

3.3 Postup tvorby krizových scénářů a plánů

Krizové plány jsou zpracovávány v písemné a elektronické podobě, obě tyto varianty jsou si rovnocenné. Krizový plán musí být pravidelně aktualizován dle potřeb daného podnikatelského subjektu. Aktualizace závisí na charakteru a rychlosti změn, které probíhají v podniku a jeho okolí, minimálně musí být aktualizován jednou za 6 měsíců (Antušák, 2009; Smejkal, Rais, 2010). Zapletalová a kolektiv (2012) a Zuzák s Königovou (2009) uvádí, že pro vytvoření krizového plánu je nezbytná analýza rizik vybraného podnikatelského subjektu. Společně s identifikací a hodnocením rizik je analýza rizik součástí procesu řízení rizik ve vybraném podniku. Tvorba krizových scénářů a plánů je součástí procesu řízení rizik. Zjednodušený proces pro tvorbu krizových scénářů a plánu je následující:

1. Identifikace rizik
2. Analýza rizik – zanesení do matice rizik, PNH metoda
3. Identifikace krizových situací
4. Tvorba krizového scénáře
5. Tvorba krizového plánu

Pro krizové řízení je typický reaktivní přístup, který se zakládá na reakci na krizi ve snaze zvládnout vzniklou krizovou situaci. Na druhou stranu rizikový management představuje proaktivní přístup založený na prevenci. Krizové řízení a řízení rizik by mělo být součástí podnikové činnosti každé organizace (Zapletalová a kol., 2012; Zuzák, Königová, 2009).

2.3.1 Identifikace rizik

Slouží k určení toho co, jak a proč může nastat. K čemuž významně slouží evidence událostí, které v organizaci nastaly v minulosti. Pokud tyto informace nejsou dostupné, je vhodné použít jednu z metod, která umožní riziko identifikovat. Cílem identifikování rizik je rychlé a včasné nalezení možných zdrojů rizik dříve, než nastane nežádoucí událost, která by mohla mít negativní dopad na organizaci, včetně jejich zaměstnanců, případně na životní či pracovní prostředí uvnitř i vně organizace. Výsledkem je sestavený seznam rizik (Kruliš, 2011; Smejkal a Rais, 2010; Paleček, 2006).

K identifikaci rizik je vhodné použít skupinové kreativní metody, mezi které patří například:

- Brainstorming – metoda založena na týmové diskusi, kterou řídí vedoucí tým dle připraveného scénáře. Výsledkem je vytvořit co největší počet nápadů na zvolené téma (všechny možná rizika a jejich scénáře). Výhodou této metody je týmová spolupráce. Nevýhodou je časová náročnost, výsledek může být ohrožen působením silných individualit (Šenovský, Oravec a Šenovský, 2012).
- Metoda Delphi – metoda založená na názorech expertů, kteří jsou dotazováni na hlediska související s předpovídáním budoucích událostí či výstupů. Tato metoda pracuje na základě rozesílání a vyhodnocování dotazníků od zvolených expertů. Tyto návrhy jsou posléze představeny všem účastníkům metody a v dalším kole se formulují nové návrhy do doby, než nastane shoda v dané skupině expertů. K dosažení závěru mohou být k některým okolnostem přiřazeny subjektivní pravděpodobnosti. Výhodou této metody je získání individuálních názorů a na rozdíl od brainstormingu zde nehrozí riziko zkreslení výsledků vlivem silnějších osobností. Nevýhodou metody delphi je časová náročnost (Hopkin, 2013; Svozilová, 2006).
- SWOT analýza – metoda jejíž výsledkem je sestavená matice vnitřních faktorů – silných a slabých stránek a vnějších faktorů – příležitostí a hrozeb a jejich vyhodnocení. Metoda využívá předpokladu, že úspěchu lze docílit maximalizací příležitostí a silných stránek podniku, a naopak minimalizací slabých stránek a hrozeb podniku (Šenovský, Oravec a Šenovský, 2012).
- Ishikawa diagram – metoda určená k identifikaci a analýze rizik. Jedná se o velmi využívanou metodu v praxi v oblasti ekonomických ukazatelů. Analýzy, k identifikaci problémů, v oblasti analýzy jakosti apod. Jedná se o grafickou metodu se slovním popisem, pomocí níž je sledována výsledná událost, kterou potřebujeme

identifikovat v jednotlivých krocích jejího vzniku a následného rozvoje (Surhone, Tennoe, Henssonow, 2010).

- Strukturované rozhovory – je mezníkem mezi vyplňováním dotazníku a rozhovorem. Schéma, které tazatel musí dodržet, je pevně dané. Výhodou je totožná forma výsledků a nevýhodou je omezený prostor pro dotazujícího a mnohdy i časová náročnost klienta. Obecná forma strukturovaného rozhovoru je diskuse (Miovský, 2006; Allhoffe a Allhoff, 2008).

2.3.2 Analýza rizik

Výsledkem identifikace rizik je sestavený seznam rizik. V případě obsáhlého seznamu se tato rizika mohou podrobit detailnější analýze pomocí metody **PNH**, která je založená na vyhodnocení daného rizika ve třech složkách: pravděpodobnosti vzniku P , pravděpodobnosti následků N a názoru hodnotitelů H (expert, ředitel vybraného procesu). Celkové riziko R se vypočítá součinem $R = P \cdot N \cdot H$, Výsledkem je číselný údaj, který je porovnán s tabulkou, která určí závažnost rizika (zda je riziko přijatelné či nikoli) (Hruška, Ševčík a Tomek, 2009).

Rizika ohodnocena metodou PNH jako nejzávažnější je vhodné podrobit analýze metodou **matice rizik**, ze které vyplynou priority pro zpracování krizových scénářů a plánu. V matici se u rizika stanoví časové období (frekvence), pravděpodobnost výskytu a relevantnost dopadů. K určení pravděpodobnosti výskytu je důležité zvážit rozsah škody (finanční zdroje, lidské životy, zdraví, majetek, životní prostředí atd.). Dopad rizika se může projevit v různých oblastech podnikové činnosti. Rizika, která jsou zanesena do matice rizik se mohou stát ohniskem krize, ty představují podnikové krizové situace. Čím více ohnisek krize leží v matici směrem doprava nahoru, tím je podnik ohroženější. Ke každému ohnisku krize je nutné vytvořit krizový scénář (zaleží i na rozhodnutí vedení podniku). neboli popis průběhu krizové situace v čase a prostoru. Vytvořená matice rizik udává přehled o rizicích a jejich síle. (Zapletalová a kol., 2012; Zuzák, Königová, 2009).

Tabulka 2 – Matice rizik (vlastní zpracování dle Zapletalové a kol.,2011)

		Pravděpodobnost (P)		
		I	II	III
Dopad (D)	IV	střední	vysoká	kritická
	III	nízká	střední	vysoká
	II	nízká	nízká	střední

Krizové scénáře a plány musí dle Zuzáka a Königové (2009) zodpovídat následující otázky:

- Na jaké krizové situace by se měl podnik připravit?
- Jaká je pravděpodobnost jejich výskytu?
- Jaké by mohly být důsledky?
- Jaký je jejich průběh z hlediska času?
- Která opatření může podnik učinit, aby se pravděpodobnost výskytu krizí snížila?
- Jaké má podnik dostupné zdroje k řešení krizové situace?
- Jaký je postup k zvládnutí krizové situace?
- Jakým způsobem jsou určeny pravomoci a odpovědnosti?

Krizové scénáře a plány se mohou využít pro všechny situace, které budou určeny jako krizové v podniku. Rizika zanesená do matice rizik, která leží směrem k pravému hornímu rohu, představují dle názoru manažerů a expertů ohniska krize. Čím více rizik leží v ohniskách krize, tím je podnik ohroženější. Krizové scénáře by měly být vypracovány ke každému ohnisku krize, pokud se vedení podniku nerozhodne některým rizikům vyhnout nebo je přijmout. (Zapletalová a kol., 2012).

4.4 Krizová komunikace

Při případné krizové situaci musí management podniku včas reagovat a komunikovat jak uvnitř, tak vně podniku. Krizová komunikace je dle Coombse & Holladay (2010) standardní komunikace v nestandardní situaci – tím se rozumí období v období před vznikem krize tak i v průběhu krize (jedná se o specifickou formu sociální komunikace a zároveň je nástrojem krizového řízení). Cílem krizové komunikace je uvolnit ve správný čas a na vyhovujícím místě náležitě informace a díky tomu dosáhnout včasné informovanosti orgánů a prvků krizového řízení k dalším činnostem, zmírnit nejistotu veřejnosti a zabránit (zmírnit) rozsah negativních informací, které by mohly poškodit dobré jméno společnosti (Antušák, 2009).



Obrázek 4 – Cílové skupiny krizové komunikace (Zuzák, Königová, 2009, str. 223)

Krizová komunikace se dělí na vnitřní a vnější. V rámci vnitřní krizové komunikace by měli být zaměstnanci informováni odpovědnou osobou nejpozději do 24 hodin od vypuknutí krizové situace o aktuálním stavu společnosti. Zaměstnanci představují zdroj neoficiálních informací, protože jsou ohledně krize společnosti dotazováni svými přáteli a při nevhodné informovanosti by tak mohlo dojít k spekulacím a dohadům, které se rychle šíří a při dalším sdělování mohou být tyto informace zveličovány a zkresleny. Krizový manažer společnosti musí zaměstnancům srozumitelně sdělit aktuální informace o situaci, sdělit jim, co pro ně krizová situace představuje a co se od nich očekává, aby se společnost z krize dostala (částečné propouštění, snížení mezd apod.). Dále musí vysvětlit další postup a představit vizi budoucnosti společnosti (Zapletalová a kol., 2012).

Vnější krizovou komunikací se rozumí informování veřejnosti prostřednictvím médií. Příjemce vnější krizové komunikace představují zákazníci společnosti, investoři, pojišťovací společnosti a právníci a také vládní, regionální a místní činitelé. Všichni by měli být informováni o aktuální krizové situaci v podniku. Součástí krizového plánu by měl být plán krizové komunikace. Jeho obsah je složen z osob oprávněných uvádět informace zaměstnancům a ostatním účastníkům, způsobu informování a případný vzor sdělení (Zuzák a Königová, 2009).

5.5 Závěrečná kapitola teoretické části

V teoretické části byly představeny dvě oblasti, které jsou hlavními tématy této diplomové práce. První téma bylo zaměřeno na krizi v podniku, její charakteristické znaky, včetně příčin vzniku. S krizí je spojeno krizové řízení, které představuje důležitý nástroj pro řešení krizových situací, a to od rozpoznání krizové situace až po odstranění důsledků, které napáchala.

Druhá část teorie je zaměřena na krizové scénáře, které představují předpokládaný vývoj budoucí situace. Krizové scénáře slouží jako podklad pro krizové plány, které představují souhrn opatření a postupů. Krizové plány by měly přispět k řešení vybrané krizové situace. Součástí této kapitoly byl popsán postup zpracování krizových scénářů a plánů. Postup zahrnuje identifikaci a analýzu rizik, kde byly popsány vhodné metody k následnému vytvoření krizových scénářů a plánů.

Teoretická část diplomové práce slouží jako příprava k části praktické – analyticko-empirické a aplikační a obsahuje potřebné informace ke zpracování dalších kroků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALYTICKO-EMPIRICKÁ ČÁST

Praktická část diplomové práce se dělí na dvě části – analyticko-empirickou a aplikační část. V analyticko-empirické části byla provedena vstupní analýza vybrané společnosti metodami dedukce, indukce, pozorování a analýzou interních dokumentů, které autorka práce uplatnila během svého působení v podniku. Pomocí těchto metod byl představen profil společnosti, předmět činnosti v současnosti a její postavení na trhu.

Dále byl zhodnocen aktuální stav krizového řízení ve společnosti na základě strukturovaného rozhovoru. Pro splnění cíle diplomové práce byly představeny procesy společnosti, z nichž se autorka zaměřila na procesy hlavní (nákup, prodej a logistika) a jejich rizika.

Na žádost společnosti zpracovat návrh krizového scénáře a plánu na proces nákupu, byla nejprve pomocí metody PNH zhodnocena rizika v této oblasti a nejzávažnější rizika byla zanesena do matice rizik. Rizika spadající do ohniska krize, byla následně použita pro sestavení krizového scénáře a plánu v aplikační části této diplomové práce.

1.1 Profil společnosti

Společnost byla založena ve Zlínském kraji v roce 1991 se zaměřením na distribuci softwaru, publikaci odborných textů a vývoj programů. Jako první získala kontrakty s významnými světovými společnostmi v daném oboru. Ve stejném roce společnost vydávala časopisy se zaměřením na software a hardware. O dva roky později byla zřízena pobočka v Praze, tím společnost získala zastoupení v hlavním městě a zlepšila podporu dealerské sítě.

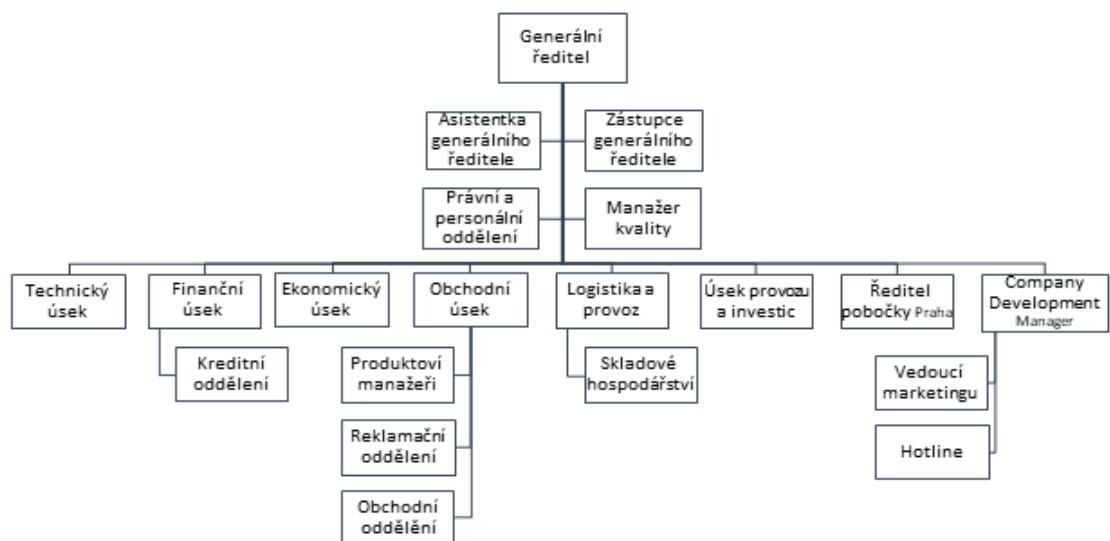
V následujících letech proběhlo ve společnosti mnoho změn. Byla změněna právní forma podniku a společnost získala další významné kontrakty se světovými společnostmi. Dále byl rozšířen sortiment nabízeného zboží o hardware, digitální elektroniku, komunikační technologie. Společnost stala největším distributorem software a hardware na českém trhu.

Jelikož společnost stále rostla, roku 2000 byla zřízena dceřiná společnost v Bratislavě. Společnost neustále rozšiřuje svůj sortiment, který mají na starosti produktoví manažeři. Ti se specializují na vybrané komodity a poskytují svým odběratelům vysoce odborné zázemí k nabízeným produktům.

Během svého působení získala společnost řadu ocenění a certifikátů, které slouží obchodním partnerům jako důkaz, že jednají s prověřenou společností nejvyšších kvalit. Vedení společnosti spolu s její dceřinou společností v Bratislavě rozhodlo pro úspěšné řízení a zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti společnosti zavést a uplatňovat systém

managementu kvality a v roce 2017 obdržela certifikát systému managementu kvality dle nového vydání normy EN ISO 9001:2016. Tato norma se vztahuje na všechny činnosti, které mohou mít vliv na jakost služeb, tj. nákup, prodej a distribuce produktů IT. Díky partnerské podpoře získala 1. místo v kategorii broadline distributor ChannelWorld Awards a opakovaně získala ocenění Superbrands za svou značku. Nyní mateřská společnost zaměstnává přibližně 300 pracovníků a disponuje ve svém areálu ve Zlínském kraji dvanácti budovami, které tvoří administrativní, skladové a technické prostory společnosti.

Ve společnosti má každý zaměstnanec jasně vymezenou svou pravomoc a odpovědnost. Organizační struktura se dělí dle jednotlivých oddělení a úseků. Cílem je vytvořit co nejefektivnější spolupráci mezi všemi zaměstnanci. Pro přehlednější znázornění struktury podniku bylo vypracováno následující schématické zobrazení:



Obrázek 5 – Organizační struktura podniku (vlastní zpracování)

3.1.1 Předmět činnosti společnosti v současnosti a její cíle

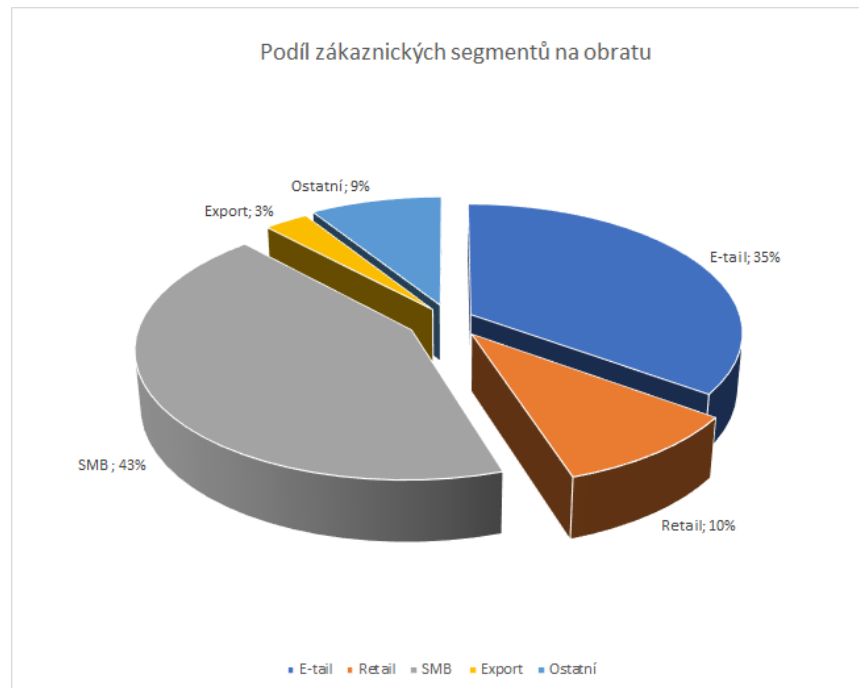
S převážnou většinou partnerů obchoduje společnost od počátku podnikání. V dnešní době společnost spolupracuje s více než 4000 aktivními obchodními partnery, kteří prodávají informační technologie a s tím související služby. V současnosti se společnost zabývá distribucí moderních informačních technologií. Nabízený sortiment, který je neustále rozšiřován, zahrnuje plnou nabídku pro osobní počítače a také rozsáhlé spektrum značkového hardware (desktopy, notebooky a příslušenství, servery, tiskárny, digitální foto – video zařízení, záložní zdroje, síťové prvky, spotřební elektroniku a další).

Cílem společnosti je vybudovat ve všech směrech stabilizovanou, dynamickou a perspektivní distribuční společnost se špičkovou úrovní nabídky produktů i kvalitou poskytovaných služeb. Jejím cílem je také udržení dlouhodobých, oboustranně výhodných obchodních vztahů, proto pravidelně pořádají osobní setkání, nyní v době pandemie setkání prostřednictvím MS Teams, s odborným programem. Společnost si zakládá na doručení zboží do druhého dne a má zavedený kreditní systém, který je umožňuje zákazníkům uhradit zboží až po jeho dodání.

3.1.2 Postavení společnosti na trhu

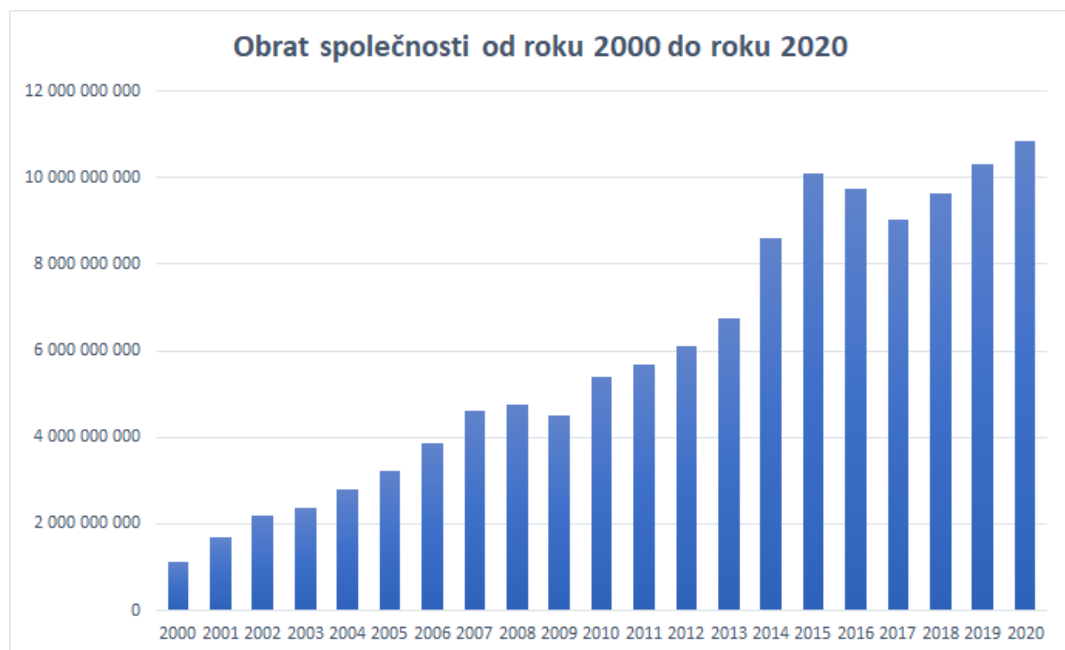
Společnost má přibližně 250 přímých autorizovaných distribucí pro Český a Slovenský trh a několik desítek dalších dodavatelů. Z oblasti informačních technologií spolupracuje s největšími představiteli trhu v oboru IT jako jsou například společnosti Asus, Acer, Dell, HP, Lenovo, Microsoft. Podle získaných dat, je společnost “hráčem” číslo 2 v celkovém obratu pro region Česko/Slovensko. Mezi její konkurenty patří přibližně 6 společností, které nabízejí stejné nebo podobné portfolio produktů a služeb.

Hlavními segmenty zákazníků společnosti jsou Retail (tzn. velké obchodní řetězce), SMB (tzn. malé a střední podniky), E-tail (tzn. elektronický Retail – velké e-shopy), Export (tzn. vývoz do zahraničí) a ostatní (dodavatelé, konkurence atd.) Na následujícím grafu je zobrazen podíl zákaznických segmentů na obratu společnosti.



Obrázek 6 – Podíl zákaznických segmentů na obratu (vlastní zpracování)

Celkový obrat společnosti za rok 2020 je přibližně 10,9 miliardy Kč. Na následujícím grafu je zobrazen obrat společnosti od roku 2000 do roku 2020.



Obrázek 7 – Obrat společnosti od roku 200 do roku 2020 (vlastní zpracování)

2.2 Současný systém krizového řízení společnosti

Aktuální stav krizového řízení ve společnosti byl zjištěn na základě strukturovaného rozhovoru se zástupci společnosti (obchodní ředitel, manažerka kvality a zástupce personálně právního oddělení). Otázky strukturovaného rozhovoru jsou uvedeny níže:

1. Řídí se společnost normou ČSN ISO 31 000 (systém řízení rizik)?
2. Jaký je aktuální stav krizového řízení v podniku?
3. Má společnost soupis rizik, která by mohla vést ke vzniku krizové situace?
4. Prošla si společnost nějakou krizovou situací?
5. Jaký byl charakter těchto krizí (havárie, procesní krize, personální krize atd.)?
6. Jakým způsobem společnost postupovala při vzniku některé z uvedených krizí?
7. Pracuje společnost s předem připravenými scénáři pro případné krizové situace?
8. Má společnost sestavené krizové plány pro případné krizové situace?
9. Provádí se ve společnosti pravidelná školení pro případ vzniku krizové situace?
10. Má společnost určené osoby tvořící krizový tým, který se svolává v případě krizové situace? Pokud ano, kdo jej tvoří?
11. Probíhají v podniku pravidelné porady při řešení krizové situace? Pokud ano, jak často probíhají?
12. Ohrozila pandemie covid-19 vaši společnost? Pokud ano, nastala nějaká rizika, která by mohla způsobit krizovou situaci?
13. Jaké využívá Vaše organizace kanály pro zveřejnění případných krizových situací?

Na základě odpovědí od výše uvedených představitelů společnosti bylo zjištěno, že ve společnosti existuje celá řada nedostatků v oblasti krizového řízení:

- Společnost nemá certifikovaný systém řízení podle normy ISO 31000.
- Společnost se neřídí krizovými scénáři a nedisponuje krizovými plány.
- Nejsou přesně určeni členové, kteří by tvořili krizový tým v případě vzniklé krizové situace.
- Vedení si uvědomuje potřebu mít ve svém týmu osobu, která by zastávala v případě potřeby funkci krizového manažera.

Aby se ve společnosti předcházelo vzniku krizových byly již dříve zavedeny následující opatření:

- Společnost má přesně dané osnovy porad – probíhají 1x týdně, kde se hodnotí:
 - Oblast zákazníků, jejich obraty, platební morálka a důrazně se sledují se takoví, kteří mají nějaký problém (platební, obchodní, ztráta zákazníků atd).
 - Obrat a zisk vůči plánu a obecně situaci na trhu.
 - Každý vedoucí jednotlivých úseků přednese aktuální informace z oblasti, za kterou odpovídá.
- V případě zvýšeného rizika operativně zasedá vedení společnosti (Generální ředitel, technický ředitel, obchodní ředitel, zástupce obchodního ředitele, finanční ředitel a vedoucí úseků).

V roce 2004 se společnost setkala s krizovou situací v podobě technické havárie – požáru skladu, kde naštěstí nedošlo k újmě na zdraví, či životu osob. Společnost utrpěla velkou finanční ztrátu odhadem za 69 milionů Kč. V návaznosti na to byla vystavena požární nádrž vedle nově vybudovaných dvou skladů a skladové haly byly vybaveny sprinklerovými hasícími zařízeními.

Krizová situace v roce 2010 ze strany dodavatele – společnost nakoupila technická zařízení pro náš trh od dodavatelů z třetích zemí. Při dovozu zboží se zjistilo, že dodavatel neměl licenci na jednu technologii, kterou vybavil tato zařízení a došlo tedy k porušení autorských práv. Tato zařízení byla zabavena Celní správou a musela být zničena. Dodavatel se od jakékoliv kompenzace distancoval.

V roce 2015 si společnost prošla krizí na straně odběratelských vztahů, kdy zákazník nezaplatil zboží v hodnotě několika desítek milionů Kč. Společnost podobné události mírnějšího charakteru (ztráty do milionu Kč) do té doby řešila vlastními silami, případně najmutím specializovaných agentur a podáním trestního oznámení.

Aby společnost předcházela rizikům ze strany zákazníků, kteří nezaplatí za své zboží, zřídila kreditní systém, který poskytuje zákazníkovi formu obchodního úvěru. V rámci systému je zákazníkovi přidělen finanční rámec (hodnota v tis. Kč) a až do výše stanoveného rámce (kreditu) může partner odebírat zboží na fakturu s dohodnutou splatností. Při této platební formě musí partner podepsat blankosměnku. O kreditní systém se ve společnosti stará speciální kreditní oddělení.

Společnost využívá pojištění pohledávek, kdy pojišťovna poskytuje v případě platební nevěle či neschopnosti partnera platit (úpadek, insolvence atd.) za splnění stanovených podmínek a po sjednané době plnění ve výši pojistného limitu (nyní je pojistné plnění ve výši 80-95 %).

V době pandemie Covid-19 hrozilo riziko na straně personální, kdy mohlo dojít k hromadnému onemocnění zaměstnanců. Pracovníci v jednotlivých odděleních byli rozděleni na skupiny, kdy převážná část pracovala na Home Office a nebytná část působila ve firmě. Pro své zaměstnance společnost zavedla opatření nosit respirátory a měřit pravidelně teplotu ještě v době, kdy to nebylo nařízené vládou. Společnost také disponuje databází brigádníků, které by mohla v případě manuální výpomoci kontaktovat.

Prostředky krizové komunikace využívá společnost vnitřní – emaily, intranet, MS Teams, ale i vnější – webové stránky společnosti, Facebook a případně tisk. Tyto komunikační nástroje byly organizací použity při řešení krizové situace v souvislosti s požárem. Společnost nemá přesně daný krizový tým, krizovým mluvčím je generální ředitel společnosti, v případě potřeby obchodní ředitel.

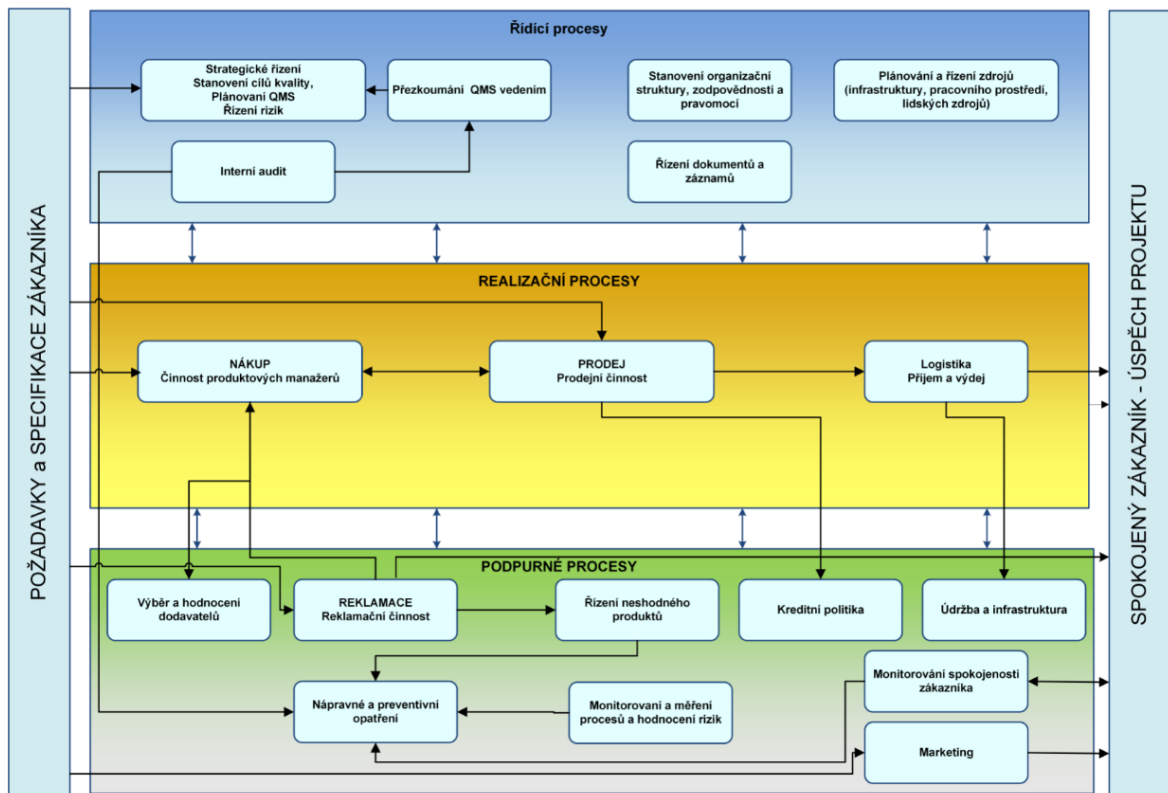
3.3 Popis procesů společnosti

Jednotlivé procesy společnosti byly následně popsány pomocí strukturovaného rozhovoru s obchodním ředitelem, majícím na starosti oblast nákupu, prodeje a logistiky. Na základě tohoto rozhovoru bylo možné identifikovat rizika, které se v hlavních procesech mohou vyskytovat.

Na následujícím obrázku je vyobrazen procesní diagram společnosti, který zachycuje jednotlivé procesy. Na vrcholu procesního diagramu jsou procesy řídicí, ty jsou spravovány převážně managementem společnosti a jejich správné nastavení je základem pro korektní chod společnosti. Patří mezi ně například strategické řízení, plánování a řízení zdrojů (infrastruktury, pracovního prostředí, lidských zdrojů), řízení rizik, interní audit. Procesy řídicí určují směr procesů hlavních a podpůrných.

Hlavní procesy cílí na zákazníka – mění vstupy na výstupy, přímo se tedy podílí na prodeji zboží a služeb. Pomocí těchto procesů společnost vytváří zisk a přispívají tím tak k naplnění cílů organizace. Zároveň ovlivňují a jsou ovlivňovány procesy řídicími a podpůrnými, legislativou a zákazníkem.

Podpurné procesy podporují hlavní procesy a zajišťují tak efektivní fungování společnosti. Tyto procesy sice přidávají hodnotu společnosti, ale negenerují zisk. Do těchto procesů spadá výběr a hodnocení dodavatelů, reklamace, monitorování spokojenosti zákazníka, kreditní politika, marketing atd.



Obrázek 8 – Procesní diagram podniku (vlastní zpracování v MS Visio)

3.3.1 Proces nákupu a identifikace rizik

Oddělení nákupu je rozděleno na unity, kde unit manažer řídí různý počet produktových manažerů dle velikosti unitu, specifické činnosti, druhů a typu produktů, náročnosti obchodní a technické podpory apod. Unit manažeri jsou podřízeni obchodnímu řediteli společnosti. Každý unit manažer má na starosti různě široké portfolio produktů, případně celé skupiny produktů definovaným výrobcem nebo zaměřením produktů (Lenovo, Microsoft, Acer, Asus, Dell, HP, Samsung nebo tiskárny, digitální fotoaparáty, ostatní software, antivirový software, sítě, mobility, počítačové komponenty a další). Distribuce některých skupin produktů jsou vázány na distribuční smlouvu s výrobcem. Převážná většina z těchto distribucí není výhradní, to znamená, že na stejném trhu působí více distributorů, a to jak lokálních, tak i nadnárodních. Hlavní činností unit manažera je řízení nákupu a stanovení podmínek prodeje pro skupiny produktů, které má ve své kompetenci,

koordinuje obchodní a marketingové aktivity s dodavateli nebo výrobcí produktů, řídí podřízené produktové manažery a kontroluje jejich činnost.

Kladen je důraz především na důležitost plánování nákupů, kdy výroba některých produktů je vázána na dodávky komponent, tím může dodání zboží trvat několik měsíců.

Unit manažer a produktoví manažeři mají na starost tyto činnosti:

Výběr klíčových dodavatelů – potenciální dodavatelé jsou osloveni na IT veletrzích v ČR nebo zahraničí, případně jsou kontaktováni telefonicky/e-mailem. Dodavatelé musí splňovat určitá kritéria. Jejich zboží musí vhodně doplňovat portfolio společnosti, dále musí mít okamžitou dostupnost nabízených produktů, které musí být v souladu s legislativou.

Uzavření rámcové smlouvy – cílem je vybrat dodavatele kteří jsou schopni plnit kvantitativní, kvalitativní, termínové, cenové a další požadavky společnosti.

Optimalizace nákupu – produktový manažer má na starosti optimalizaci nákupu, musí sledovat vývoj poptávky na trhu (produkty na IT trhu) a zároveň optimalizovat množství nakoupených produktů.

Splnění legislativních požadavků – jak při nákupu zboží z EU, tak mimo EU. Nesprávné označení zakoupených produktů by mohlo způsobit riziko zabavení zakoupeného zboží celníci.

Specifikace produktů, jejich ceny a parametrů – stanovení výše ceny produktů se odvíjí z velké části podle cen konkurence. Dle situace na trhu společnost využívá cenových strategií v podobě akcí, promoakcí, slev či zvýhodnění. Produktový manažer je povinen srovnávat ceny produktů na trhu IT a sledovat nabídky konkurence a jejich cenotvorbu.

Zavedení objednávky vydané do systému.

Přeprava zboží od dodavatele – produktový manažer je povinen obratem reagovat na upozornění ze skladu ohledně problémových zásilek (poškozené zboží, zboží dodané omylem, nesprávné počty kusů).

Kontrolu a schválení dokladů.

Sledování stavu zásob (inventarizace) - produktový manažer provádí objednávky na základě poptávky od zákazníků a na základě předběžného schváleného plánu prodeje, který je vypracován na základě prodejní statistiky společnosti s ohledem na vývoj IT trhu, kvartální plán, předpověď IT analytiků, ceny kurzu USD a EUR. Produktový manažer je

povinen udržovat optimální stav skladových zásob, pokud by tak neučinil, mohlo by to být pro společnost riziko.

Marketingovou podporu – marketing, jakožto podpůrný proces je nedílnou součástí procesu nákupu. Produktový manažer musí zajistit aktivní přístup k zákazníkům, kontaktovat zákazníky a cíleně podporovat prodej. Ve spolupráci s dodavatelem navrhuje marketingové akce, které vedou ke zvýšení prodeje produktů. Dále produktový manažer pravidelně navštěvuje významné obchodní partnery, ve spolupráci s dodavateli pořádají odborné přednášky o novinkách na trhu, školení atd.

Rizika nákupu:

Na základě strukturovaného rozhovoru s vedoucím nákupu byla vytyčena nejzávažnější rizika z následujících oblastí:

- **Riziko trhu** – riziko konkurence, poškození dobrého jména společnosti.
- **Rizika dodavatelské** – zrušení distribučního kontraktu, rizika spojená s dopravou zboží (nedodání zboží včas/vůbec), nedodržení dohod ze strany dodavatele, dodání nesprávného zboží (počty ks, záměna).
- **Finanční riziko** – kurzovní riziko, inflace.
- **Personální riziko** – vysoká nemocnost/odchod zaměstnanců.
- **Manažerské riziko** – riziko špatného rozhodnutí (manažer nesleduje trendy na trhu, nevhodná volba strategie při nákupu), změny ve vedení.
- **Informační riziko** – riziko úniku či ztráty informací, poškození dat, technické poruchy, riziko ztráty dat vlivem poruchy hardware, riziko ztráty dat vlivem požáru serverovny, riziko výpadku internetového připojení a nedostupnost webových serverů pro elektronický obchod se společností, riziko poruchy sítě LAN.
- **Právní riziko** – nevhodné smlouvy s dodavateli, porušení legislativních zákonů – špatně označené zboží, změny norem, nedodržení norem, licenčních podmínek.
- **Organizační riziko** – příliš složitá, nepružná organizační struktura.

3.3.2 Proces prodeje a identifikace rizik

Hlavním úkolem obchodního oddělení je spolupráce a péče o obchodní partnery, kterých je v současnosti přibližně 400. Dále má obchodní oddělení na starost získávání nových partnerů, příjem a zpracování jejich objednávek a vystavení faktury. Obchodní oddělení je ve společnosti rozděleno podle územního členění ČR na region 1 a region 2, dále podle typu zákazníka (VIP zákazníci, obchodní řetězce, komunikační centrum, Gold partner). Vedoucí obchodního oddělení je podřízen obchodnímu řediteli. Hlavní činností vedoucího obchodního oddělení je koordinace obchodního oddělení jako celku, ověřování a podpis smluv od nových klientů, plánování odborných produktových seminářů pro obchodní oddělení, zajištění účasti zaměstnanců společnosti na setkání obchodních partnerů, akcích, školeních atd. Dále musí vedoucí obchodního oddělení sledovat pohledávky a zajistit jejich vymahatelnost po splatnosti do 30 dnů.

Obchodní manažeři mají na starost následující činnosti:

Spolupráci, získávání a péči o zákazníky společnosti – nový zákazník (fyzická nebo právnická osoba) je registrována v informačním systému společnosti, kde jsou uvedeny jeho kontaktní údaje, dealerské kategorie, způsob dopravy a platby, bankovní účty apod. Dále zákazník podepisuje smlouvu o obchodní spolupráci, reklamační řád a záruční podmínky.

Přidělení cenové kategorie, kreditů a splatnosti faktur – obchodnímu partnerovi je přidělena cenová kategorie, která v ceníku společnosti určuje, za jaké ceny bude nakupovat.

Příjem objednávek, zpracování a fakturace zboží.

Prodej zboží zaměstnancům a koncovým zákazníkům.

Prodej zboží zahraničních zákazníků.

Péči o obchodní partnery – hlavním úkolem obchodního manažera je péče o zákazníka. Mezi důležité aktivity v této oblasti patří hlavně osobní kontakt se zákazníkem. Během roku jsou pořádány jednodenní, víkendové odborné akce s určitým zaměřením pro partnery, eventuální partnery a jejich zákazníky (business breakfast, digitální setkání) a akce neformálního charakteru (výlet na kolech, lyžařský zájezd atd.).

Rizika prodeje:

- **Rizika odběratelské** – riziko ztráty nejvýznamnějších odběratelů (3 významní zákazníci tvoří 35 % obrátu), ztráta menších SMB zákazníků.
- **Riziko trhu** – změna poptávaného zboží, riziko konkurence, obtížné získávání nových zákazníků smluv, šíření pomluv, změna poptávaného zboží.
- **Finanční riziko** – platební neschopnost zákazníků, zadluženost.
- **Personální riziko** – onemocnění zaměstnanců, vysoký odchod zaměstnanců, vypnutí klíčového manažera, odchod zaměstnance prodeje ke konkurenci.
- **Manažerské riziko** – riziko špatného rozhodnutí nevhodná volba strategie při prodeji.
- **Informační riziko** – riziko úniku či ztráty informací, poškození dat, technické poruchy, riziko ztráty dat vlivem poruchy hardware, riziko ztráty dat vlivem požáru serverovny, riziko výpadku internetového připojení a nedostupnost webových serverů pro elektronický obchod se společností, riziko poruchy sítě LAN.
- **Právní riziko** – nevhodné smlouvy se zákazníky, porušení legislativních zákonů (špatně označené zboží – reklamace).

3.3.3 Logistika (skladové hospodářství) a identifikace rizik

Společnost vlastní 5 skladů o celkové rozloze 13 000 m². V případě potřeby, především v době největší vytiženosti (závěr kalendářního roku) si společnost pronajímá externí sklady, aby předcházela riziku způsobenému nedostatečným prostorem pro přijaté zboží na skladě. Za skladové hospodářství je odpovědný vedoucí skladového hospodářství, který je podřízen generálnímu řediteli. Po obchodní stránce řídí činnost skladového hospodářství obchodní ředitel. Vedoucí skladového hospodářství řídí činnost vedoucího skladu, vedoucího příjmu, vedoucího zakládání zboží, celního deklaranta, řidiče, dispečera a ostatních řadových pracovníků vnitrofiremních skladů. Vedoucí skladového hospodářství odpovídá za vnitrofiremní sklady společnosti, obalové hospodářství, likvidaci elektro a ostatního odpadu. V době nepřítomnosti zastupuje vedoucího skladového hospodářství zástupce, kterého si předem sám určil. Ve skladu je zaveden dvousměnný provoz, kdy každá směna má svého vedoucího, který odpovídá za operativní řízení skladu, za dodržování bezpečnosti práce

a protipožární ochrany ve skladě, za kódování a uzamykání budov skladu po ukončení směny.

Zaměstnanci skladové hospodářství mají na starost tyto činnosti:

Příjem zboží – zboží je do skladů společnosti přepravováno externími spedičními společnostmi. Jen malou část přepravy dodávek si zajišťuje společnost sama. Paletový příjem zboží a balíkový příjem zboží od dodavatelů je vyloženo z aut a příslušný zaměstnanec provede vážení zásilek, zkontroluje neporušenost palet/balíku, neporušenost obalu zboží, obsah dodaného zboží, cenu. Přijaté zboží zadá do systému společnosti (I6). Zboží od zákazníka je doručováno převážně v samostatných balících přepravními společnostmi nebo poštou. Pověřený pracovník rozděljuje zboží od zákazníků na nepřijaté dobírky zákazníkem, zápůjčky, vrácené zboží a reklamace,

Zakládání zboží dle adresace – každý přijatý produkt má svůj unikátní kód, dle kterého je zařazen do příslušného skladu, kde je uloženo buď do kovového buňkového regálu nebo je uloženo na zemi v kartonových bednách a na paletách,

Expedice zboží

Údržba skladů – prostory skladu musí být čisté a hlavní komunikace, která slouží jako úniková cesta musí být přístupné a volné. Kontroly skladovacích prostor jsou prováděny denně odpovědným pracovníkem. Technický stav regálů se kontroluje 1x ročně a pravidelné kontroly regálů, kde se kontroluje označení nosností regálové buňky apod., jsou prováděny 1x měsíčně. Dále se kontrolují všechny palety (při příjmu a expedici), poškozené palety jsou vyřazeny z dalšího používání. V době příjmu a výdeje zboží musí dbát zaměstnanci zvýšené opatrnosti při provozu manipulační techniky. Zaměstnanci se musí řídit místním řádem skladů a dalšími bezpečnostními pokyny,

Rizika logistiky:

Rizika logistiky byla zařazena do kategorií, kde v každé jsou zmíněna nejzávažnější rizika pro společnost:

- **Rizika živelních pohrom a přírodních katastrof** – povodně a přívalové deště – společnost se nachází v blízkosti přehrady, v případě záplav by hrozilo zaplavení celého areálu společnosti.
- **Technické havárie** – požár.
- **Sociální riziko** – onemocnění zaměstnanců, pracovní úrazy, krádeže.

- **Informační riziko** – napadení informačního systému, kolaps sítě, kybernetické útoky.
- **Manažerské riziko** – v době vytíženosti manažer nezajistí dostatečný prostor na skladě/pronajmutí externích skladů.
- **Provozní rizika** – porucha stroje, výpadek elektrické energie

4.4 PNH metoda

Na základě potřeb společnosti vznikl požadavek zpracovat krizový scénář a plán na klíčový proces nákupu. Identifikovaná rizika u procesu nákupu viz kapitola 3.1.4 – Popis hlavních procesů společnosti a jejich rizika byla pomocí bodové metody PNH podrobena detailnější analýze. Příslušné riziko R bylo vyhodnoceno na základě součinu $R = P \cdot N \cdot H$, kdy je posouzena pravděpodobnost vzniku rizika P , možné následky ohrožení N a názor hodnotitelů H (v případě diplomové práce názor obchodního ředitele společnosti). Míra rizika a jeho bodová hodnota je znázorněna v tabulce 7. Rizika, klasifikována jako rizika vysoká viz tabulka 8, byla dále zkoumaná pomocí metody matice rizik.

Tabulka 3 – PNH – možné následky (vlastní zpracování)

	MOŽNÉ NÁSLEDKY (N)
1	Bez následků
2	Mírné riziko následků
3	Střední riziko následků
4	Vysoké riziko následků

Tabulka 4 – PNH – pravděpodobnosti vzniku rizika PNH (vlastní zpracování)

	PRAVDĚPODOBNOST VZNIKU NEBEZPEČÍ (P)
1	Nahodilá
2	Nepravděpodobná
3	Pravděpodobná
4	Velmi pravděpodobná

Tabulka 5 – PNH – názor hodnotitele (vlastní zpracování)

	NÁZOR HODNOTITELE (N)
1	Bez rizika
2	Mírné riziko
3	Střední riziko
4	Vysoké riziko

Tabulka 6 – Bodová hodnota rizika a jeho míra

BODOVÁ HODNOTA	RIZIKO – PŘIJATELNOST
1–2	Bez rizika
3–12	Mírné riziko
13–35	Střední riziko
36–64	Vysoké riziko

Tabulka 7 – Hodnocení rizik procesu nákupu metodou PNH (vlastní zpracování)

KATEGORIE RIZIKA	RIZIKO	P	N	H	R	MÍRA RIZIKA
Riziko trhu	Konkurence	3	3	4	36	Vysoké riziko
	Poškození dobrého jména	2	4	2	16	Střední riziko
Riziko dodavatelské	Zrušení distribučního kontraktu	4	4	4	64	Vysoké riziko
	Výpadek dodávek zboží	4	3	3	36	Vysoké riziko
	Nedodržení závazků ze strany dodavatele	2	2	3	12	Mírné riziko
	Dodání nesprávného zboží (počty kusů, záměna)	3	3	3	27	Střední riziko
Finanční riziko	Inflace	2	2	3	12	Mírné riziko
	Kurzovní riziko	3	4	3	36	Vysoké riziko
Personální riziko	Vysoká nemocnost/odchod zaměstnanců	3	4	3	36	Vysoké riziko
Manažerské riziko	Riziko špatného rozhodnutí manažera	2	3	2	12	Mírné riziko
	Změny ve vedení	1	2	1	2	Bez rizika
Technické riziko	Riziko výpadku internetového připojení	2	3	2	12	Mírné riziko
	Únik dat – narušení systému	3	3	2	27	Střední riziko
	Ztráta dat (porucha HW)	2	3	3	27	Střední riziko

Právní riziko	Nevhodné smlouvy s dodavateli	2	2	3	12	Mírné riziko
	Porušení legislativních zákonů	3	4	3	36	Vysoké riziko
	Nedodržení licenčních podmínek	2	4	4	32	Střední riziko
Organizační riziko	Příliš složitá organizační struktura	2	2	2	6	Mírné riziko

Z osmnácti analyzovaných rizik bylo pouze manažerské riziko – změny ve vedení klasifikováno jako bez rizika. Mírná rizika uvedená v tabulce 8, nepředstavují pro společnost velké ohrožení, ale měla by být příslušnými odpovědnými osobami nadále monitorována.

Do kategorie střední rizika, která vyžadují pravidelný monitoring případně zavedení příslušných opatření, bylo zařazeno pět rizik. Pro účely této diplomové práce nebyla tato rizika dále řešena.

Mezi vysoká rizika bylo metodou PNH identifikováno šest rizik:

- Konkurence
- Zrušení distribučního kontraktu
- Výpadek dodávek zboží
- Personální riziko – vysoká nemocnost/odchod zaměstnanců
- Kurzovní riziko
- Porušení legislativních zákonů

Tato rizika byla následně zpracována metodou matice rizik.

5.5 Matice rizik

Pro vypracování krizových scénářů a plánů bylo zapotřebí identifikovat ohniska krize, k čemuž byla zvolena matice rizik. Matice byla aplikována v soustavě 4 x 4 a vychází ze vztahu: $R = P \cdot D$, kde R značí hodnotu míry rizika, P představuje pravděpodobnost doplněnou o frekvenci vzniku rizika v minulosti a D značí dopad na finanční ztráty společnosti. Míra pravděpodobnosti doplněná o frekvenci vzniku a velikost dopadu byla rozdělena do čtyř kategorií viz Tabulka 9 a 10.

Tabulka 8 – Rozdělení míry pravděpodobnosti a frekvence vzniku rizika

PRAVDĚPODOBNOST (P)		FREKVENCE VZNIKU (F)
Nepravděpodobná	1	Zřídka (1 x za 10 let)
Malá	2	Občas (1 x za 5 let)
Střední	3	Příležitostně (1 x za 3 roky)
Vysoká	4	Často (1 x za rok)

Tabulka 9 – Rozdělení míry dopadu rizika

	DOPAD (D)
1	Zanedbatelný
2	Malý
3	Střední
4	Vysoký

Klasifikace přijatelnosti rizika vyplývající z hodnoty výše uvedené rovnice jsou znázorněny v tabulce 11. Nepřijatelná rizika mající bodovou hodnotu v rozmezí 12–16 představují ohniska krize.

Tabulka 10 – Rozdělení dle hodnoty míry rizika

HODNOTA MÍRY RIZIKA (R)	MÍRA PŘIJATELNOSTI
1–2	Riziko akceptovatelné
3–4	Riziko přijatelné
6–9	Riziko nežádoucí
12–16	Riziko nepřijatelné (ohnisko krize)

Tabulka 11 – Matice 4x4 doplněná o frekvenci vzniku rizika v minulosti (vlastní zpracování dle Horehled'ová, 2007)

			D			
P	Míra hodnoty	F	Zanedbatelný	Malý	Střední	Vysoký
			1	2	3	4
Vysoká	4	Často (1 x za rok)	4	8	12	16
Střední	3	Příležitostně (1x za 3 roky)	3	6	9	12
Malá	2	Občas (1 x za 5 let)	2	4	6	8
Zanedbatelná	1	Zřídka 1 x za 10 let)	1	2	3	4

Schématické znázornění matice rizik je uvedeno v tabulce 12 a interpretace výsledků získaných pomocí této metody je uvedena v tabulce 13.

Tabulka 12 – Přehled identifikovaných hrozeb (vlastní zpracování)

RIZIKO	P/F	D	VÝSLEDNÁ MÍRA RIZIKA
Dodavatelské – zrušení distribučního kontraktu	3	4	12
Dodavatelské – výpadek dodávek zboží	3	4	12
Tržní – konkurence	3	3	9
Personální – odchod/vysoká nemocnost zaměstnanců	4	3	12
Finanční – kurzovní riziko	2	2	4
Právní – porušení legislativních norem	2	3	6

Rizikové faktory byly z pohledu výsledné hodnoty míry rizika rozděleny do příslušných kategorií viz Tabulka 14.

Tabulka 13 – Kategorizace rizik (vlastní zpracování)

TYP RIZIKA	RIZIKO	MÍRA RIZIKA
Nepřijatelné (hodnota 12–16)	Dodavatelské – zrušení distribučního kontraktu	12
	Dodavatelské – výpadek dodávek zboží	12
	Personální – odchod/vysoká nemocnost zaměstnanců	12
Rizika nežádoucí (hodnota 6–9)	Trhu – konkurence	9
	Právní – porušení legislativních norem	6
Rizika přijatelná (hodnota 3–4)	Finanční – kurzovní riziko	4

Bylo zjištěno, že kurzovní riziko, riziko konkurence a porušení legislativních norem sice představují pro společnost aktuální hrozbu, ale měl by sledován jejich budoucí vývoj. Právě identifikací těchto rizik a sledováním budoucího vývoje lze zamezit nepozorovanému vývoji a vyústění v krizovou situaci. V tuto chvíli se nejedná o primární hrozby, kterými by se společnost měla detailně zabývat (Tabulka 14).

Identifikovaná ohniska krize (zrušení distribučního kontraktu, výpadek dodávek zboží, personální krize) viz Tabulka 14 představují aktuální hrozby pro společnost. Tato rizika byla východiskem pro zpracování krizových scénářů a plánů, jež jsou součástí aplikační části této diplomové práce.

4 APLIKAČNÍ ČÁST

Společnost působí na trhu 30 let a je renomovaným distributorem v oblasti Informačních a komunikačních technologií. Jak již bylo zmíněno v analyticko-empirické části, v portfoliu její nabídky jsou produkty od více jak 250 převážně světových výrobců. Prodej těch nejvýznamnějších značek je možný pouze na základě smlouvy o autorizaci prodeje v určitém regionu, tzv. distribučního kontraktu. Na každého distributora jsou kladeny velmi přísné požadavky a musí plnit obchodní cíle. Tyto jsou ze strany výrobce pravidelně monitorovány. Obrat společnosti tvoří z 80 % prodej produktů 10 nejvýznamnějších výrobců a u všech se jedná o autorizovanou distribuci.

Na základě těchto skutečností byly definovány pomocí matice rizik v aplikační části tři následující oblasti rizik:

1. Ztráta distribučního kontraktu
2. Výpadek dodávek zboží
3. Personální krize

Tyto oblasti představují největší aktuální rizika pro společnost pro dosažení jejich cílů, ekonomickou efektivitu, udržitelný růst, finanční stabilitu, a tedy celkovou hodnotu společnosti.

Tato rizika jsou podkladem pro splnění cíle diplomové práce – zpracování návrhu krizového scénáře a plánu na proces nákupu podniku. Součástí krizových scénářů je přehled činností preventivního opatření před vznikem krizové situace.

Z důvodu rozsahu diplomové práce obsahuje aplikační část pouze vybrané části krizového plánu, celý návrh krizových scénářů a plánů je v příloze číslo 2.

1.1 Krizový tým

Krizový tým je pracovním nástrojem vedení vybrané společnosti pro řešení krizových situací v procesu nákupu. V čele krizového týmu stojí krizový manažer, kterému jsou oznamovány možné hrozby či blížící se krizová situace. V případě krizové situace jsou členové krizového týmu svoláni krizovým manažerem.

Krizový tým se skládá z:

1. **Generální ředitel** –mluvčí pro krizovou komunikaci
2. **Obchodní ředitel** – zastává funkci krizového manažera a zároveň je zastupujícím mluvčím krizové komunikace
3. **Business Development Manager** (současně má funkci zástupce obchodního ředitele)
4. **Finanční ředitel**
5. **Vedoucí obchodního oddělení**
6. **Unit manažer** (oddělení nákupu)

Hlavní úkoly krizového týmu:

1. Obchodní ředitel (krizový manažer) po přijetí informace o krizové situaci svolá krizový tým.
2. Krizový tým zhodnotí dostupné informace a zajistí potřebné doplňující informace.
3. Krizový tým řeší krizovou situaci dle modelového krizového plánu KP 05/2020.

2.2 Plán krizové komunikace

Generální ředitel a obchodní ředitel jsou osoby oprávněné poskytovat informace o vzniklé krizové situaci zaměstnancům, zákazníkům a ostatní účastníkům.

Zaměstnanci budou informováni prostřednictvím:

- Mimořádné porady,
- Komunikačních prostředků (e-mail, telefon),
- Informační systém podniku (intranet),

Ostatní účastníci krizové komunikace budou informováni prostřednictvím:

- Telefonní hovor,
- E-mail,
- Schůzka prostřednictvím MS Teams,
- Osobně,

V případě informování široké veřejnosti a medií:

- Generální ředitel společnosti prostřednictvím: interview, tiskovým prohlášením (e-mail)

3.3 Ztráta distribučního kontraktu

4.3.1 Krizový scénář

V případě společnosti se jedná v převážné většině o autorizované distribuce. Není tedy možné využívat obecných principů pro eliminaci rizika výběru dodavatele (diverzifikace nákupu mezi více dodavatelů). Je nutné plnit požadavky dodavatelů na distributory, mezi které patří zejména obchodní obrat, podíl obratu na trhu, marketingová činnost, finanční, skladová a logistická síla a samozřejmě personální a finanční zajištění. Ukazuje se, že ani dobrý výkon a plnění všech podmínek dodavatele nezaručuje společnosti distribuční kontrakt trvale. Je to z toho důvodu, že mnozí celosvětoví dodavatelé jsou ovlivněni trendem globalizace a mají záměr na snížení nejen interních nákladů, ale i na počtu kontraktů, které musí obsluhovat. Proto v případě redukce distributorů většinou upřednostňují spolupráci s mezinárodními distributory před distributory lokálními (mezi které spadá vybraná společnost). Z výše uvedeného vyplývá, že nejen neplněním závazků společnosti vůči dodavateli, ale i z nastíněného možného budoucího vývoje hrozí společnosti ztráta distribučních smluv.

Vývoj krizové situace a možné důsledky:

V případě nedodržení podmínek ze strany dodavatele, nebo pokud dodavatel samovolně distribuční smlouvu vypoví, společnost ztratí distribuční kontrakt. Čím důležitější dodavatel pro společnost je, tím jsou důsledky závažnější. Každá ztráta dodavatele ovlivní pozici společnosti na trhu, a to nejen výpadkem dodávek produktů tohoto konkrétního výrobce, ale i snížením zájmu zákazníků o další produkty, které nakupovali společně (ověřená kompatibilita, oblíbenost zákazníků apod.). To by mohlo zapříčinit poškození dobrého

jména společnosti, odchod zákazníků ke konkurenčním dodavatelům a finanční ztráty obratu a zisku.

Za krizovou se daná situace považuje v případě, že se jedná o dodavatele s ročním obratem 10 milionů korun a více.

4.3.2 Preventivní opatření pro předcházení vzniku krizové situace

Pro udržení distribučního kontraktu je nutné plnit stanovené podmínky distribuční smlouvy. V případě, že se dodavatel rozhodne redukovat počet distributorů, je pro zachování kontraktu vhodné pohybovat se v hodnocení plnění podmínek dodavatele mezi ostatními distributory na co možná nejvyšší úrovni.

Na pravidelných poradách se vyhodnocují obchodní výsledky (obrat, plnění plánů, zisk), podíly na trhu, marketing – plánování nových a vyhodnocení proběhlých akcí a řeší se další důležité ukazatele, které jsou důležité pro obchodní společnost.

Vybrané osoby krizového týmu musí dohlížet na následující činnosti:

Obchodní ředitel: dohlíží nad celkovým chodem společnosti; informuje generálního ředitele o aktuálním stavu; pravidelně komunikuje s dodavatelem (sdílí obchodní a marketingové plány); monitoruje trh – kontroluje prodeje příslušných produktů, podíl společnosti na trhu, zájem ze strany zákazníků.

- Pokud je vysoké riziko ztráty distribučního kontraktu, bezodkladně zahájí a řídí aktivity pro jeho zachování/obnovení, a to zejména intenzivním jednáním s dodavatelem, zhodnocením situace a stavu trhu, změnou distribučních podmínek, navýšením zdrojů a aktivit pro posílení značky (produktové, obchodní, marketingové).

BDM – Zástupce obchodního ředitele: dohlíží na plnění požadavků obchodního ředitele; koordinuje činnosti ostatních oddělení.

Vedoucí obchodního oddělení: koordinuje OO jako celek; spolupracuje s personálním oddělením a unit manažerem při zaškolování zaměstnanců OO; plánuje odborné produktové semináře pro OO; zajišťuje účast na akcích, školeních a setkáních obchodních partnerů; plní administrativní činnosti spojené s požadavky zákazníků; osobně navštěvuje zákazníky; pravidelně informuje obchodní partnery a zákazníky o produktech; řídí aktivity pro zjištění zájmu ze strany zákazníků; koordinuje marketingové aktivity.

Unit manažer (vedoucí nákupního oddělení): komunikuje s dodavatelem; připravuje a realizuje obchodní a marketingový plán; zavádí produkty, včetně popisu a ceny do informačního systému; připravuje produktové informace pro marketing, obchodní oddělení, partnery a koncové spotřebitele; sleduje aktivity konkurence; spolupracuje s obchodním a marketingovým oddělením; řídí produktové manažery, zodpovědné za příslušné produkty.

Finanční ředitel: zajišťuje financování závazků vůči dodavateli; sleduje splatnost faktur; řeší finanční podmínky s obchodními partnery; zajišťuje devizy.

4.3.3 Krizový plán

Je aktivován, pokud ztráta kontraktu je jistá a nevratná.

Po posouzení situace a možností v regionu ohledně prodeje produktů dodavatele jsou možné následující varianty řešení:

1. Akvizice silnou společností, která distribuční kontrakt má
2. Ukončení distribuce a nabídka produktů jiného dodavatele

Varianta č. 1 je velkým zásahem do struktury společnosti a její přijetí způsobí změny na všech úrovních ve společnosti. Úkoly krizového týmu je směřují k umožnění akvizice. Poté již pravděpodobně dojde i ke změně samotného krizového týmu. Tato varianta je náročná časově i finančně.

Společnost většinou nabízí produkty typově stejné od různých výrobců, a i proto preferuje variantu číslo 2.

Úkoly krizového týmu v případě ukončení distribuce a nabídky produktů jiného dodavatele:

Generální ředitel: informuje představenstvo společnosti o vzniklé situaci; zašle tiskovou zprávu o vzniklé situaci zákazníkům a obchodním partnerům.

Obchodní ředitel: pověří odpovědného unit manažera vytvořením alternativní nabídky pro obchodní partnery společnosti; koordinuje jednotlivá oddělení ve společnosti; informuje zaměstnance společnosti o vzniklé situaci.

BDM – Zástupce obchodního ředitele: dohlíží na plnění úkolů které vydal obchodní ředitel; koordinuje podřízené složky.

Vedoucí obchodního oddělení: informuje o vzniklé situaci a přijatých opatřeních pracovníky obchodního oddělení, kteří jsou v denním kontaktu s obchodní partnery; řeší rozjednané zakázky a nabídku nových produktů ve spolupráci s unit manažerem.

Unit manažer: zajistí poklady pro vytvoření varianty 2; spolupracuje na vytvoření nové nebo alternativní nabídky s novým dodavatelem; zajišťuje ukončení nabídky stávajících produktů; odstraní produkty v informačním systému a ceníku; řeší výprodej skladů; dořešuje případné závazky vůči zákazníkům.

Finanční ředitel: dořeší finanční situaci s dodavatelem (faktury, vyrovnání závazků); vyrovná závazky se zákazníky – platby, kredity.

4.4 Výpadek dodávek zboží

4.4.1 Krizový scénář

Přibližně 80 % obratu je vytvořeno prodejem produktů deseti nejvýznamnějších výrobců – dodavatelů. Z toho 5 výrobců dodává typově podobné zboží – založené na stejných základních komponentách. Objednávky a dodávky některých produktů jsou pro výrobu plánovány s velkým předstihem podle předpokladů vývoje potřeb trhu. Na základě těchto plánů jsou obchodním partnerům společnosti poskytovány informace o dostupnosti zboží.

Nedodání zboží v plánovaném termínu přináší pro partnery společnosti problémy s plněním závazků vůči jejím zákazníkům, kdy v některých případech (zejména velkých zakázek) mohou být dodávky kompletních řešení podmíněny různými sankcemi.

Vývoj krizové situace a možné důsledky:

Možné varianty výpadku dodávky zboží:

1. Logistika/plánování
2. Doprava
3. Výpadek dodavatele/výroby

Dostatečné zásoby, případně správně naplánované dodávky pro určitá prodejní období jsou zárukou pro zajištění cílů společnosti – navyšování obratu a zisku a spokojenosti obchodních partnerů.

Vzhledem ke skutečnostem, že vývoj situace na trhu může směřovat jak kladným, tak i záporným směrem, zboží zastarává v řádu několika měsíců, jeho přebytek na trhu může způsobit erozi cen a jeho nedostatek zase odchod obchodních partnerů. Je tedy velmi důležité, aby zákazníci dostali své produkty v obvyklých dodacích lhůtách.

Společnost využívá širokou síť smluvních dopravců a má i oddělení vlastní dopravy. Z těchto důvodů může společnost garantovat dodání zboží, které drží skladem, do 24 hodin. Pro zboží, které skladem nemá, nebo z různých důvodů není vhodné či možné toto zboží držet na skladě, nezanedbatelný podíl na rychlosti dodání hraje dodací doba ze strany dodavatele na sklady společnosti.

Největší riziko pro společnost představuje problém s dodávkami ze strany dodavatele. Ten zboží nedodá distributorovi v dohodnutém termínu, nebo ho nedodá vůbec. Příčiny mohou být jak na straně jednoho dodavatele (riziko spojené s dopravou, výpadek výroby, narušení subdodávek apod.), tak na straně více dodavatelů. Jedná se o latentní, těžko předvídatelné riziko, a proto je na toto riziko připraven návrh krizového plánu.

- Např. v době pandemie Covid-19 je celosvětově několikanásobně zvýšena poptávka na dodávky zařízení pro distanční práci a výuku. To zvýšilo požadavky na subdodavatele a výrobce komponent. Celosvětový trh a prakticky všechny výrobce ovlivnily výpadky ve výrobě LCD panelů, které způsobují problémy s dodávkami notebooků, monitorů, televizí apod. Omezení z důvodu nemoci či karantény způsobují nedostatek pracovníků ve výrobě a tím výpadky v dodávkách dalších důležitých komponent – počítačové čipy, paměti, mobilní telefony, audio-video technika apod.

V případě opoždění dodávek zboží z důvodu nedodání zboží v požadovaném termínu či nedodání zboží vůbec, hrozí odchod zákazníků ke konkurenčnímu distributorovi, který má dané zboží skladem, nebo je schopen dané zboží zajistit. Odchod zákazníků zapříčiní finanční ztráty obratu a zisku společnosti a ovlivní i další faktory určující hodnotu společnosti (poškození dobrého jména atd.).

Za krizovou se daná situace považuje v případě, pokud Unit manager vyhodnotí, že problémové dodávky překročí určitý finanční objem, případně mohou neúměrně překročit plánovaný termínu doručení.

4.4.2 Preventivní opatření pro předcházení vzniku krizové situace

Perfektní fungování nákupního oddělení, pravidelná komunikace s dodavatelem a přesné informace o skladových zásobách a dodávkách zboží, jsou v dnešní době nezbytným předpokladem pro úspěch distributora.

Pro předcházení krizových situací v dodávce zboží, je nutno sledovat požadavky a informace ze strany zákazníků, sledovat poptávky, možné problémy na trhu a ve spolupráci s unit managery, být připraveni na možné problémy správnou a dostatečnou skladovou zásobou a zajištěním dopravy zboží jak od dodavatelů společnosti, tak i směrem k obchodním partnerům. Veškeré informace o stavu skladu a dodávkách zboží jsou pravidelně aktualizovány v informačním systému společnosti a tím je k nim umožněn přístup i obchodním partnerům.

Tato opatření jsou v kompetenci zejména **unit manažerů** pod dohledem **obchodního ředitele**.

Na pravidelných poradách se vyhodnocuje stav objednávek, dodací lhůty, stav skladu, jeho obrátkovost a stáří.

4.4.3 Krizový plán

Krizový plán je aktivován většinou na podnět unit manažera, který má nejbližší k informacím ohledně problémů ze strany výrobce/dodavatele a stavu trhu. Ten svolá krizový tým a seznámí ho se vzniklou situací. Při krizové situaci tohoto typu je důležité rychlé jednání jak ze strany společnosti, tak rychlé rozhodování ze strany obchodních partnerů a zákazníků společnosti, protože dochází k rychlým změnám v dostupnosti nabízeného zboží.

Možné varianty řešení:

1. Nákup zboží od 3. strany, která má zboží skladem
2. Substitut
 - a. stejná značka, jiné parametry
 - b. jiná značka podobné parametry

Obě tyto varianty budou zahrnuty ve vzorovém e-mailu (plán krizové komunikace) obchodním partnerům. Při první variantě (nákup zboží od 3. strany) může nastat problém týkající se zvýšení ceny překoupeného produktu, která nemusí být akceptována zákazníkem. Při variantě druhé nemusí zákazník akceptovat změnu produktů. Obchodní partneři dle svého uvážení, eventuelně po konzultaci se svými zákazníky, buď zvolí nejvýhodnější variantu nebo odstoupí od objednávky.

Generální ředitel: jelikož se nejedná o krizi, která výrazně mění podmínky na trhu, má proto pouze následující funkci: informuje představenstvo společnosti o vzniklé situaci a koordinuje krizový tým.

Obchodní ředitel: zastřešuje komunikaci s managementem a komunikaci s 3. stranami ohledně řešení skladové dostupnosti chybějících produktů; pověří vedoucího OO k vyjasnění situace vzhledem k obchodním partnerům; pověří unit manažera pro přípravu produktových a cenových nabídek pro obchodní partnery a informace pro interní použití ve firmě o situaci a její řešení.

BDM – Zástupce obchodního ředitele: zastává dozorcí funkci a funkci koordinátora mezi jednotlivými odděleními.

Finanční ředitel: zajistí financování nákupu od 3. stran a financování nákupu alternativních produktů; zajistí financování vlastními prostředky nebo využitím služeb smluvních finančních ústavů.

Vedoucí Obchodního oddělení: obeznámí obchodní partnery o vzniklé situaci; připraví komunikaci s alternativním řešením a skladovou dostupností zboží; zjistí požadavky obchodních partnerů.

Unit manager (oddělení nákupu): poskytne seznam a množství produktů, které jsou dostupné a je možné je dodávat; zajistí úpravy informací v IS ohledně dostupnosti produktů; společně s marketingovým oddělením připraví informace na portál společnosti, informace pro rozeslání partnerům a informace ohledně dostupnosti pro interní použití obchodním oddělením.

5.5 Odchod klíčových zaměstnanců

4.5.1 Krizový scénář

Prodejní portfolio společnosti vyžaduje nejen kvalitní logistiku v dopravě a skladování, ale v mnoha případech i vysoké odborné znalosti, detailní produktové znalosti a znalosti pro podporu prodeje ze strany odpovědných zaměstnanců. Tím jsou kladeny vysoké nároky jak na produkt manažery, tak na obchodní specialisty, aby mohli obchodním partnerům pomoci jak při výběru nejlepšího řešení pro zákazníky, tak s řešením případných dotazů a problémů. Z tohoto důvodu v každé obchodní, či nákupní jednotce každý pracovník zastává důležitou roli a jeho výpadek způsobí personální krizi.

Pandemická situace urychlila digitální transformaci prakticky ve všech oborech. Podle názoru odborné veřejnosti a dosavadního vývoje, došlo k urychlení dokonce o několik let. Zdigitalizovala se i velká část procesů. Lidé nejsou vázáni na denní docházku do zaměstnání a nejsou ani závislí na místě své práce – mohou pracovat odkudkoliv.

U společnosti, díky její orientaci v oblasti IT, bylo možno práci na dálku zavést prakticky okamžitě ve všech odděleních. Dokonce i v úsecích logistiky, dopravy a skladů. Zaměstnanci jsou pro společnost důležití jak pro jejich odborné či obchodní znalosti, tak pro jejich osobní vazby s dodavateli případně obchodními partnery.

Vývoj krizové situace a možné důsledky:

Na trhu vznikají nové možnosti jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnavatelé mohou nabízet větší flexibilitu svým zaměstnancům. Pokud potřebují odborné pracovníky, mají díky práci na dálku enormně vyšší možnosti takové zaměstnance najít. Personální agentury jsou si této situace také vědomy a jsou schopny nabídnout lukrativnější podmínky u nového zaměstnavatele bez ohledu kde sídlí.

Varianty možností vývoje personální krize:

1. Vysoká nemocnost
2. Odchody
 - a. Plánované (důchod, mateřská dovolená, dohodou)
 - b. Výpověď – pouze zákonná lhůta

Vzhledem k úzké specializaci produktových manažerů je při zvýšené nemocnosti problém jejich zastupitelnosti, případně nahraditelnosti. Tato krize je neočekávaná a má velmi rychlý nástup. Zároveň vyžaduje podle závažnosti situace individuální řešení.

Při plánovaných odchodech zaměstnanců má společnost relativně více času než při náhlé nemocnosti. Nicméně v tomto případě je třeba hledat plnou náhradu. Proces náborem nového zaměstnance a jeho zaškolení vyžaduje většinou delší dobu, než je standardní výpovědní lhůta. Účiny mají na starost produkty od velmi významných dodavatelů. Tím je kladen vysoký nárok na odbornou znalost včetně specializovaných činností na každého zaměstnance.

Pokud nastane personální krizová situace, může být ohrožen celý proces nákupu, včetně správy produktů a jejich podpory. Tím může dojít i k ovlivnění prodeje a vzniku mnoha problémů včetně finanční ztráty. Mohou být narušeny vztahy s dodavateli i zákazníky, kteří

mohou přejít ke konkurenci. V konečném důsledku by se snížil podíl společnosti na trhu, a výrazně by klesla hodnota společnosti z pohledu dodavatele.

Krizová situace nastane, pokud fluktuace zaměstnanců výrazně překročí neúměrné meze, kdy by byl ohrožen chod některého úseku.

4.5.2 Preventivní opatření pro předcházení vzniku krize

Jistá míra fluktuace zaměstnanců je běžná, a proto personální oddělení společnosti průběžně vyhledává nové zaměstnance. Jsou dělány pohovory s novými uchazeči, v případě přijetí jsou zaškoleni do základních firemních procesů a při přechodu na specializované pozice je možno dosáhnout jejich kvalifikace rychleji. K získání nových zaměstnanců využívá společnost i služby personálních agentur.

Pro plynulý chod společnosti je nejdůležitější si své dobré zaměstnance udržet. Primárním faktorem, ovlivňující spokojenost zaměstnance, je správně nastavená mzdová politika. Společnost nabízí i řadu dalších benefitů (Cafeteria systém, sick days, home office, výuka anglického jazyka, obchodní a odborná školení zaměstnanců aj.), které přispívají jak ke spokojenosti, tak motivaci zaměstnanců.

Pro ověření spokojenosti provádí nadřízení zaměstnanci kvartální pohovory se svými podřízenými. Společnost také poskytuje možnost zaměstnancům vyjádřit své názory a nápady, a to případně i anonymní formou. To zaměstnancům přináší pocit sounáležitosti se společností.

4.5.3 Krizový plán

Krizový plán aktivuje unit manažer, který musí rozpoznat krizovou situaci spočívající v hrozbě nedostatečného množství zaměstnanců v daném úseku. O vzniklé krizové situaci informuje obchodního ředitele, který svolá krizový tým.

Pokud se nenajde okamžitá náhrada za odcházejícího zaměstnance, jsou jeho kompetence rozděleny mezi ostatní členy unity. Navržený krizový plán je možné použít i pro personální krize v obchodním oddělení.

Generální ředitel: schvaluje přijetí nových zaměstnanců; schvaluje případné změny v mzdovém ohodnocení.

Obchodní ředitel: pověřuje personální oddělení k zajištění vzniklého problému.

BDM – zástupce obchodního ředitele: navrhne přijetí nových zaměstnanců; provede přesun buď dočasný nebo trvalý stávajícího zaměstnance na vybranou pozici; dělá pohovory s uchazeči; řeší pracovní a mzdové podmínky.

Vedoucí obchodního oddělení: v případě potřeby vybere a nabídne stávajícího zaměstnance z obchodního oddělení k možnému přesunu na nákupní oddělení; vyhledává optimální variantu přesunu zaměstnanců v rámci svého oddělení; rozhoduje o výběru nových uchazečů na obchodní oddělení.

Unit manager (oddělení nákupu): v případě potřeby, stejně jako vedoucí OO, vybere a nabídne stávajícího zaměstnance nákupního oddělení k případnému přesunu na jiné oddělení; vyhledá nejpříznivější variantu přesunu zaměstnanců v rámci svého oddělení; rozhodne o výběru nových uchazečů na nákupní oddělení.

6.6 Zhodnocení navrhovaného řešení

Vyhotovený návrh krizového scénáře a plánu je pro společnost přínosný, protože krizové řízení, jako takové, neuplatňuje. Slouží vedení podniku a zaměstnancům porozumět hrozbám, které na podnik působí. Pomocí krizového plánu vědí, jak v případě vybrané krizové situace postupovat, aby důsledky této hrozby byly co možná nejmenší. Pomocí tohoto návrhu mohou řešit aktuální hrozby, které vyšly v analýze jako nejvýznamnější. Při identifikaci rizik zhodnotil obchodní ředitel společnosti, že by bylo vhodné pravidelně monitorovat a identifikovat rizika, která na společnost působí.

Pokud by došlo ke ztrátě distribučního kontraktu, výpadku dodávek zboží či personální krizi, mohlo by to mít velký dopad především pro dosažení cílů společnosti, finanční stabilitu, ekonomickou efektivitu, udržitelný růst, a tedy celkovou její hodnotu. K těmto třem rizikům byl zpracován krizový scénář, tedy úvod a popis dané situace včetně jejího vývoje a možných důsledků. Dále byl vyhotoven seznam preventivních opatření pro předcházení vzniku krizových situací s cílem snížit pravděpodobnost vzniku krize. Některá uvedená opatření jsou ve společnosti již zavedena. Krizový plán představuje postup řešení v případě, že nastane jedna z popisovaných krizových situací, včetně klíčových činností pro každého člena krizového týmu. Navržené postupy by měly být chápány jako modelové postupy, které mohou být případně potřeby přizpůsobeny tak, aby splnily specifické požadavky konkrétní krizové situace. Návrh krizového plánu a scénáře na personální riziko lze eventuelně aplikovat i na další procesy podniku. Součástí návrhu je plán krizové komunikace, kde odpovědná osoba krizové komunikace má uveden soupis komunikačních prostředků, které v případě krizové situace mohou být využity. Byly zde sepsány vzorové informační zprávy týkající se daného problému jak pro zákazníky společnosti, tak její zaměstnance.

Na návrhu krizového scénáře a plánu obchodní ředitel ocenil především preciznost zpracování, jeho jednoduchost a přehlednost. Dle jeho slov se návrh týká aktuální problematiky a koresponduje s realitou. Přínosem této práce je i uvědomění si ze strany vedení podniku důležitost krizového řízení.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout krizový scénář a plán na vybraný proces podniku. Teoretická část byla rozdělena do dvou částí. První byla zaměřena na vypracování teoretického vstupu do problematiky krize v podniku včetně příčiny a zdrojů vzniku. S krizí souvisí krizové řízení, které představuje nástroj pro řešení krizových situací, a to od rozpoznání blížící se krizové situace, až po odstranění důsledků. Druhá část byla orientována na krizové scénáře a krizové plány, které jsou jednou z možností, jak se na potenciální krize připravit. Součástí této části byl popis postupu zpracování krizových scénářů a plánů zahrnující identifikaci a analýzu rizik.

Praktická část byla rozdělena do dvou částí, a to analyticko-empirickou a aplikační. V analyticko-empirické části byl pomocí vybraných metod představen profil společnosti, předmět činnosti a její cíle. Pomocí strukturovaného rozhovoru byl zhodnocen aktuální stav krizového řízení podniku. Z výsledků vyplynulo, že vybraná společnost má nedostatky v oblasti krizového řízení. Pro splnění diplomové práce byly představeny procesy společnosti včetně jejich rizik. Vedení projevilo zájem podrobněji zkoumat proces nákupu. Rizika v tomto procesu byla nejprve zhodnocena metodou PNH, kde nejzávažnější rizika byla následně zanesena do matice rizik. Ztráta distribučního kontraktu, výpadek dodávek zboží a personální riziko byly vyhodnoceny jako nejzávažnější rizika. Tyto oblasti představující aktuální hrozbu pro společnost a mají vliv na dosažení jejich cílů, ekonomickou efektivitu, finanční stabilitu, udržitelný růst, a především její celkovou hodnotu.

V aplikační části byl zpracován návrh krizového plánu k těmto třem rizikům. Součástí návrhu jsou krizové scénáře, které představují popis krizové situace, včetně jejího vývoje a možných důsledků. Dále byl sepsán seznam opatření, který slouží předcházení vzniku krizové situace pro vybranou hrozbu. Na krizový scénář navazuje krizový plán, tedy popis řešení daných rizik včetně popisu úkolů pro členy krizového týmu. Součástí návrhu byl sestaven plán krizové komunikace.

Závěrem lze konstatovat, že problematika krizových scénářů a plánů v podniku je velmi obsáhlá a českých knih týkající se této problematiky není mnoho. Cíl diplomové práce byl splněn a na žádost vedení podniku mu byla tato práce včetně návrhu krizového scénáře a plánu pro vybraný proces poskytnuta. Věřím, že tato práce pomůže přiblížit společnosti důležitost krizových scénářů a plánů především v připravenosti na ta rizika, která pro ni představují aktuální hrozbu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2.

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 9788024634432.

ANTUŠÁK, Emil, 2009. *Krizový management: hrozby – krize – příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-807-3574-888.

ANTUŠÁK, Emil, 2013. *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 9788073579838.

BAJČAN, Roman, 2003. *Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-096-1.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025103968.

COOMBS, W. Timothy, 1999. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. London: SAGE Publications. ISBN 978-0761913191.

COOMBS, W.Timothy. & Holladay, J. Sherry, 2011: *The Handbook Of Crisis Communication*. Chichester. Wiley-Blackwell Publishing. ISBN 978-1-444-35651-9.

FRÝBERT, Bořivoj, Jiří STÝBLO a Lubomír CIVÍN, 1995. *Jak transformovat podnik?* Ostrava: Montanex. ISBN 8085780259.

GOZORA, Vladimír, 2017. *Krizový manažment podniku*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075528056.

HÁLEK, Vítězslav, 2008. *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia. ISBN 9788089364008.

HZSČR, © 2021. *Krizové plánování* [online]. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/krizove-rizeni-a-cnp-krizove-planovani-krizove-planovani.aspx>.

HOPKIN, Paul, 2013. *Risk management*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-749-46838-5.

HOREHLEDOVÁ, Šárka, 2007. *Řízení rizik BOZP a jeho uplatnění při integraci systémů řízení* [online]. [cit. 2020-9-3]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/tema_tydne/rrbozpajupisr07.four.html.

Institute For Crisis Management, © 2021. *ICM annual crisis report* [online]. [cit. 2020-12-3]. Dostupné z: <https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978–80-7179-903-0.

MIKUŠOVÁ, Marie a Marcela PAPALOVÁ, 2014. *Krizový management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3604-1.

MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

NĚMEC, Petr, 1999. *Public relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-66-2

NOVÁK, Jaromír, 2014. *Krizové řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 9788024442693.

PALEČEK, Miloš. 2006. *Prevence rizik*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 8024511177.

RAIS, Roman, 2007. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing. Ekonomie. ISBN 9788087071113.

RULIŠ, Jiří, 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde. ISBN 9788072018352.

SEEGER, W. Matthew., SELNOW, L. Timothy, ULMER, R. Robert, 2003. *Communication and Organizational Crisis*. Westport: Praeger Publishers. ISBN 1-56720-534-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN: 978-80-247-4644-9.

SMUTNÝ, Petr. *Čas na restrukturalizaci vaší firmy?* Ekonom.cz [online]. © 2009 [cit. 2020-12-3]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-32302580-cas-na-restrukturalizaci-vasi-firmy>.

SURHONE, Lambert M., TENNOE, Miriam T., HENSSONOW, Susan F, 2010. *Ishikawa Diagram*. Betascript Publishing, ISBN 9786131409950.

SVOZILOVÁ, Alena, 2006. *Projektový management*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024715015.

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

ŠENOVSKÝ, Michail, Milan ORAVEC a Pavel ŠENOVSKÝ, 2012. *Teorie krizového managementu*. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství. Spektrum (Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství). ISBN 9788073851088.

VILÁŠEK, Josef, 2009. *Krizové řízení*. V Praze: Karolinum, Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 9788024617237.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024731568.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně

Atd. A tak dále

BDM Business Development Manager

ČR Česká republika

ICM Institut of Crisis Management

IS Informační systém

IT Informační technologie

Kč Koruna česká

KP Krizový plán

LAN Lokální síť

NATO Severoatlantická aliance

OO Obchodní oddělení

OSN organizace spojených národů

SMB Malé a střední podniky

Tzv. Takzvaný

VIP Velmi důležitá osoba

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Životní cyklus podniku.....	19
Obrázek 2 – Vývojové fáze krize	22
Obrázek 3 – Rozdílné přístupy ke krizovému řízení	25
Obrázek 4 – Cílové skupiny krizové komunikace	36
Obrázek 5 – Organizační struktura podniku	40
Obrázek 6 – Podíl zákaznických segmentů na obratu	42
Obrázek 7 – Obrat společnosti od roku 200 do roku 2020	42
Obrázek 8 – Procesní diagram podniku	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Vnější a vnitřní zdroje podniku	16
Tabulka 2 – Matice rizik	35
Tabulka 4 – PNH – možné následky	52
Tabulka 5 – PNH – pravděpodobnosti vzniku rizika PNH.....	53
Tabulka 6 – PNH – názor hodnotitele	53
Tabulka 7 – Bodová hodnota rizika a jeho míra	53
Tabulka 8 – Hodnocení rizik procesu nákupu metodou PNH	54
Tabulka 9 – Rozdělení míry pravděpodobnosti a frekvence vzniku rizika	56
Tabulka 10 – Rozdělení míry dopadu rizika.....	56
Tabulka 11 – Rozdělení dle hodnoty míry rizika	57
Tabulka 12 – Matice 4x4 doplněná o frekvenci vzniku rizika v minulosti	57
Tabulka 13 – Přehled identifikovaných hrozeb	58
Tabulka 14 – Kategorizace rizik	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Otázky strukturovaného rozhovoru

Příloha P II: Návrh krizového scénáře a plánu na proces nákupu

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

1. Jaké v podniku probíhají hlavní procesy?
2. Jsou určeny odpovědné osoby k jednotlivým hlavním procesům?
3. Jaké jsou hlavní činnosti zaměstnanců daného procesu?
4. Máte vypracovaný seznam možných rizik vybraného procesu?
5. Pokud ne, jaká rizika hrozí v tomto procesu?
6. Jaká by měla jednotlivá rizika dopad (finanční, lidské životy apod.) pro společnost, pokud by nastala?
7. Jaká je aktuální pravděpodobnost vzniku některých z výše uvedených rizik?
8. Stala se nějaká krizová situace ve vybraném procesu v minulosti?
9. Pokud ano, jaký měla charakter?
10. Jak byla tato krizová situace vyřešena?
11. Jsou ve společnosti zavedená nějaká opatření pro předcházení vzniku krizové situace?
12. Pokud ano, jaká?
13. Pokud nastane krizová situace ve vybraném procesu, kdo by měl funkci krizového manažera?
14. Pokud by dané riziko ohrozilo společnost, kdy by to bylo považováno za krizovou situaci

PŘÍLOHA P II: VZOR KRIZOVÉHO PLÁNU

KP 05/2020

KRIZOVÝ PLÁN VYBRANÉHO PROCESU

PODNIKU:

PROCES NÁKUPU

NÁZEV SPOLEČNOSTI:

ADRESA:

WEBOVÁ ADRESA:

DATUM VYHOTOVENÍ:

VERZE:

HISTORIE VERZÍ					
VERZE	SCHVÁLENO	DATUM REVIZE	POPIS ZMĚN	AUTOR	OVĚŘIL

AUTOR		DATUM		PODPIS	
OVĚŘIL		DATUM		PODPIS	

OBSAH

1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	84
2	PROHLÁŠENÍ.....	86
3	ŠKOLENÍ.....	87
I	ZÁKLADNÍ ČÁST.....	88
4	ÚVOD.....	8
5	KRIZOVÝ TÝM.....	90
6	KONTAKTNÍ ÚDAJE.....	92
II	OPERATIVNÍ ČÁST.....	93
7	KRIZOVÝ SCÉNÁŘ A PLÁN – ZTRÁTA DISTRIBUČNÍHO KONTRAKTU.....	94
7.1	POPIS KRIZOVÉ SITUACE.....	94
7.2	VÝVOJ KRIZOVÉ SITUACE A MOŽNÉ DŮSLEDKY.....	94
7.3	PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ PRO PŘEDCHÁZENÍ VZNIKU KRIZOVÉ SITUACE.....	95
7.4	KRIZOVÝ PLÁN.....	97
8	KRIZOVÝ SCÉNÁŘ A PLÁN – VÝPADEK DODÁVEK ZBOŽÍ.....	98
8.1	POPIS KRIZOVÉ SITUACE.....	98
8.2	VÝVOJ KRIZOVÉ SITUACE A MOŽNÉ DŮSLEDKY.....	98
8.3	PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ PRO PŘEDCHÁZENÍ VZNIKU KRIZOVÉ SITUACE.....	99
8.4	KRIZOVÝ PLÁN.....	101
9	KRIZOVÝ SCÉNÁŘ A PLÁN – PERSONÁLNÍ RIZIKO.....	103
9.1	POPIS KRIZOVÉ SITUACE.....	103
9.2	VÝVOJ KRIZOVÉ SITUACE A MOŽNÉ DŮSLEDKY.....	103
9.3	PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ PRO PŘEDCHÁZENÍ VZNIKU KRIZE.....	104
9.4	KRIZOVÝ PLÁN.....	106
10	PLÁN KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	107
10.1	VZOR SDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮM – ZRUŠENÍ DISTRIBUČNÍHO KONTRAKTU.....	108
10.2	VZOR SDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮM – VÝPADEK DODÁVEK ZBOŽÍ.....	109
10.3	VZOR SDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮM – ZMĚNA KONTAKTNÍHO ZAMĚSTNANCE.....	110
III	POMOCNÁ ČÁST.....	111
11	ZÁZNAM PRŮBĚHU ŘEŠENÍ KRIZOVÉHO TÝMU.....	112

1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Společnost zaměstnává přibližně 300 pracovníků a disponuje ve svém areálu ve Zlínském kraji dvanácti budovami, které tvoří administrativní, skladové a technické prostory společnosti.

V současnosti se společnost zabývá distribucí moderních informačních technologií. Nabízený sortiment, který je neustále rozšiřován, zahrnuje plnou nabídku pro osobní počítače a také rozsáhlé spektrum značkového hardware (deskopy, spotřební elektroniku, notebooky a příslušenství, servery, tiskárny, digitální fotoaparáty, záložní zdroje, síťové prvky, modemy apod.)

Cílem společnosti je vybudovat ve všech směrech stabilizovanou, dynamickou a perspektivní distribuční společnost se špičkovou úrovní nabídky produktů i kvalitou poskytovaných služeb. Jejím cílem je také udržení dlouhodobých, oboustranně výhodných obchodních vztahů. Společnost si zakládá na doručení zboží do druhého dne a má zavedený systém kreditů, díky kterým je umožněno zákazníkům zboží uhradit až po jeho dodání.

1.1 Přehled identifikovaných rizik v procesu nákupu

Na základě dostupných informací byla identifikována následující rizika pomocí metody matice rizik.

TYP RIZIKA	RIZIKO	MÍRA RIZIKA
Nepřijatelné (hodnota 12–16)	Dodavatelské – zrušení distribučního kontraktu	12
	Dodavatelské – nedodání zboží v požadovaném termínu	12
	Personální – odchod zaměstnanců	12
Rizika nežádoucí (hodnota 6–9)	Trhu – konkurence	9
	Právní – porušení legislativních norem	6
Rizika přijatelná (hodnota 3–4)	Finanční – kurzovní riziko	4

kurzovní riziko, riziko konkurence a porušení legislativních norem sice představují pro společnost aktuální hrozbu, ale měl by sledován jejich budoucí vývoj. Právě identifikací těchto rizik a sledováním budoucího vývoje lze zamezit nepozorovanému vývoji a vyústění v krizovou situaci. V tuto chvíli se nejedná o primární hrozby, kterými by se společnost měla detailně zabývat.

Identifikovaná ohniska krize (zrušení distribučního kontraktu, nedodání zboží, odchod zaměstnanců) představují **aktuální** hrozby pro společnost. Tato rizika byla východiskem pro zpracování krizových scénářů a plánů viz operativní část krizového plánu KP 05/2020.

2 PROHLÁŠENÍ

Tato část obsahuje prohlášení členů a zaměstnanci krizového týmu, kteří byli určeni k řešení dané krizové situace.

Prohlašuji, že jsem byl/a seznámen/a s krizovým plánem KP 05/2020.

JMÉNO A PŘÍJMENÍ	FUNKCE	DATUM	PODPIS

3 ŠKOLENÍ

Všichni zaměstnanci společnosti by měli být seznámeni s krizovým plánem. Porady včetně školení by měly být pořádány opakovaně v pravidelných intervalech.

DATUM	TÉMA	ÚČAST	POZNÁMKY

I. ZÁKLADNÍ ČÁST

4 ÚVOD

Krizový plán KP 05/2020 společnosti je plánovacím dokumentem, kterým společnost plánuje opatření a postupy pro případ vzniku krizových situací.

Krizový plán KP 05/2020 je závazným pro všechny zaměstnance podniku.

Společnost působí na trhu 30 let a je renomovaným distributorem v oblasti Informačních a komunikačních technologií. Jak již bylo zmíněno, v portfoliu její nabídky jsou produkty od více jak 250 převážně světových výrobců. Prodej těch nejvýznamnějších značek je možný pouze na základě smlouvy o autorizaci prodeje v určitém regionu, tzv. **Distribuční kontrakt** a na každého distributora jsou kladeny nejpřísnější požadavky a cíle. Tyto jsou ze strany výrobce pravidelně monitorovány.

Přibližně 80 % obratu společnosti tvoří prodej produktů 10 nejvýznamnějších výrobců a u všech se jedná o autorizovanou distribuci.

Na základě těchto skutečností byly definovány pomocí matice rizik 3 oblasti, které zahrnují největší rizika pro společnost pro dosažení jejich cílů, ekonomickou efektivitu, udržitelný růst, finanční stabilitu, a tedy celkovou hodnotu společnosti.

- **DODAVATELSKÉ RIZIKO – ZRUŠENÍ DISTRIBUČNÍHO KONTRAKTU**
- **DODAVATELSKÉ RIZIKO – VÝPADEK DODÁVEK ZBOŽÍ**
- **PERSONÁLNÍ RIZIKO**

5 KRIZOVÝ TÝM

Krizový tým je pracovním nástrojem vedení podniku pro řešení krizové situace v procesu nákupu. Členové krizového týmu mají povinnost se neprodleně dostavit na vymezené pracoviště a postupovat dle krizového plánu.

Složení krizového týmu:

1. Generální ředitel
2. Obchodní ředitel
3. Business Development Manager (současně má funkci Zástupce obchodního ředitele)
4. Finanční ředitel (současně má funkci Kreditního manažera)
5. Vedoucí Obchodního oddělení
6. Unit manager (oddělení nákupu)

Technické vybavení krizového týmu:

- Výpočetní technika,
- Video a audio konferenci,
- Softwarové prostředky pro sběr, analýzu a vyhodnocení informací,
- Softwarové prostředky pro podporu rozhodování,
- Kancelářský materiál,
- Kancelářskou techniku (tiskárny, kopírovací zařízení, kalkulačky aj.).

Hlavní úkoly krizového týmu:

Po přijetí informace o vzniklé krizové situaci mají členové týmu tyto povinnosti:

1. Obchodní ředitel (krizový manažer) po přijetí informace o krizové situaci svolá krizový tým.
2. Ostatní členové krizového týmu se dostaví na vybrané pracoviště nejpozději do 60 minut od doby svolání.
3. Všechny dostupné informace krizový tým zhodnotí a kontaktuje zúčastněné strany (zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé).
4. Krizový tým řeší krizovou situaci dle modelového krizového plánu KP 05/2020.

6 KONTAKTNÍ ÚDAJE

Krizový tým:

JMÉNO A PŘÍJMENÍ	FUNKCE	ADRESA	TELEFON	E-MAIL

Smluvení externí odborníci:

JMÉNO A PŘÍJMENÍ	ODBORNOST	ADRESA	TELEFON	E-MAIL

Investoři:

JMÉNO A PŘÍJMENÍ	FUNKCE	ADRESA	TELEFON	E-MAIL

II. OPERATIVNÍ ČÁST

7 KRIZOVÝ SCÉNÁŘ A PLÁN – ZTRÁTA DISTRIBUČNÍHO KONTRAKTU

1.1 Popis krizové situace

V případě společnosti se jedná v převážné většině o autorizované distribuce. Není tedy možné využívat obecných principů pro eliminaci rizika výběru dodavatele (diverzifikace nákupu mezi více dodavateli). Je nutné plnit požadavky dodavatelů na distributory, mezi které patří zejména obchodní obrat, podíl obratu na trhu, marketingová činnost, finanční, skladová a logistická síla a samozřejmě personální a finanční zajištění. Ukazuje se, že ani dobrý výkon a plnění všech podmínek dodavatele nezaručuje společnosti distribuční kontrakt trvale. Je to z toho důvodu, že mnozí celosvětoví dodavatelé jsou ovlivněni trendem globalizace a mají záměr na snížení nejen interních nákladů, ale i na počtu kontraktů, které musí obsluhovat. Proto v případě redukce distributorů většinou upřednostňují spolupráci s mezinárodními distributory před distributory lokálními (mezi které spadá vybraná společnost). Z výše uvedeného vyplývá, že nejen neplněním závazků společnosti vůči dodavateli, ale i z nastíněného možného budoucího vývoje hrozí společnosti ztráta distribučních smluv.

2.2 Vývoj krizové situace a možné důsledky

V případě nedodržení podmínek ze strany dodavatele, nebo pokud dodavatel samovolně distribuční smlouvu vypoví, společnost ztratí distribuční kontrakt. Čím důležitější dodavatel pro společnost je, tím jsou důsledky závažnější. Každá ztráta dodavatele ovlivní pozici společnosti na trhu, a to nejen výpadkem dodávek produktů tohoto konkrétního výrobce, ale i snížením zájmu zákazníků o další produkty, které nakupovali společně (ověřená kompatibilita, oblíbenost zákazníků apod.). To by mohlo zapříčinit poškození dobrého jména společnosti, odchod zákazníků ke konkurenčním dodavatelům a finanční ztráty obratu a zisku.

Za krizovou se daná situace považuje v případě, že se jedná o dodavatele s ročním obratem 10 milionů korun a více.

3.3 Preventivní opatření pro předcházení vzniku krizové situace

Pro udržení distribučního kontraktu je nutné plnit stanovené podmínky distribuční smlouvy. V případě, že se dodavatel rozhodne redukovat počet distributorů, je pro zachování kontraktu vhodné pohybovat se v hodnocení plnění podmínek dodavatele mezi ostatními distributory na co možná nejvyšší úrovni.

Na pravidelných poradách se vyhodnocují obchodní výsledky (obrat, plnění plánů, zisk), podíly na trhu, marketing – plánování nových a vyhodnocení proběhlých akcí a řeší se další důležité ukazatele, které jsou důležité pro obchodní společnost.

Vybrané osoby krizového týmu musí dohlížet na následující činnosti:

Obchodní ředitel: dohlíží nad celkovým chodem společnosti; informuje generálního ředitele o aktuálním stavu; pravidelně komunikuje s dodavateli (sdílí obchodní a marketingové plány); monitoruje trh – kontroluje prodeje příslušných produktů, podíl společnosti na trhu, zájem ze strany zákazníků.

Pokud je vysoké riziko ztráty distribučního kontraktu, bezodkladně zahájí a řídí aktivity pro jeho zachování/obnovu, a to zejména intenzivním jednáním s dodavatelem, zhodnocením situace a stavu trhu, změnou distribučních podmínek, navýšením zdrojů a aktivit pro posílení značky (produktové, obchodní, marketingové).

BDM – Zástupce obchodního ředitele: dohlíží na plnění požadavků obchodního ředitele; koordinuje činnosti ostatních oddělení.

Vedoucí obchodního oddělení: koordinuje OO jako celek; spolupracuje s personálním oddělením a unit manažerem při zaškolování zaměstnanců OO; plánuje odborné produktové semináře pro OO; zajišťuje účast na akcích, školeních a setkáních obchodních partnerů; plní administrativní činnosti spojené s požadavky zákazníků; osobně navštěvuje zákazníky; pravidelně informuje obchodní partnery a zákazníky o produktech; řídí aktivity pro zjištění zájmu ze strany zákazníků; koordinuje marketingové aktivity.

Unit manažer (vedoucí nákupního oddělení): komunikuje s dodavatelem; připravuje a realizuje obchodní a marketingový plán; zavádí produkty, včetně popisu a ceny do informačního systému; připravuje produktové informace pro marketing, obchodní oddělení, partnery a koncové spotřebitele; sleduje aktivity konkurence; spolupracuje s obchodním a marketingovým oddělením; řídí produktové manažery, zodpovědné za příslušné produkty.

Finanční ředitel: zajišťuje financování závazků vůči dodavateli; sleduje splatnost faktur; řeší finančních podmínky s obchodními partnery; zajišťuje devizy.

4.4 Krizový plán

Je aktivován, pokud ztráta kontraktu je jistá a nevratná. Po posouzení situace a možností v regionu ohledně prodeje produktů dodavatele jsou možné následující varianty řešení:

1. **Akvizice silnou společností, která distribuční kontrakt má**
2. **Ukončení distribuce a nabídka produktů jiného dodavatele**

Varianta č. 1 je velkým zásahem do struktury společnosti a její přijetí způsobí změny na všech úrovních ve společnosti. Úkoly krizového týmu je směřují k umožnění akvizice. Poté již pravděpodobně dojde i ke změně samotného krizového týmu. Tato varianta je náročná časově i finančně.

Společnost většinou nabízí produkty typově stejné od různých výrobců, a i proto preferuje variantu číslo 2.

Úkoly krizového týmu v případě ukončení distribuce a nabídky produktů jiného dodavatele:

Generální ředitel: informuje představenstvo společnosti o vzniklé situaci; zašle tiskovou zprávu o vzniklé situaci zákazníkům a obchodním partnerům.

Obchodní ředitel: pověří odpovědného unit manažera vytvořením alternativní nabídky pro obchodní partnery společnosti; koordinuje jednotlivá oddělení ve společnosti; informuje zaměstnance společnosti o vzniklé situaci:

BDM – Zástupce obchodního ředitele: dohlíží na plnění úkolů které vydal obchodní ředitel; koordinuje podřízené složky.

Vedoucí obchodního oddělení: informuje o vzniklé situaci a přijatých opatřeních pracovníky obchodního oddělení, kteří jsou v denním kontaktu s obchodní partnery; řeší rozjednané zakázky a nabídku nových produktů ve spolupráci s unit manažerem.

Unit manažer: zajistí poklady pro vytvoření varianty 2; spolupracuje na vytvoření nové nebo alternativní nabídky s novým dodavatelem; zajišťuje ukončení nabídky stávajících produktů; odstraní produkty v informačním systému a ceníku; řeší výprodej skladů; dořešuje případné závazky vůči zákazníkům.

Finanční ředitel: dořeší finanční situaci s dodavatelem (faktury, vyrovnání závazků); vyrovná závazky se zákazníky – platby, kredity.

8 KRIZOVÝ SCÉNÁŘ A PLÁN – VÝPADEK DODÁVEK ZBOŽÍ

1.1 Popis krizové situace

Přibližně 80 % obratu je vytvořeno prodejem produktů deseti nejvýznamnějších výrobců – dodavatelů. Z toho 5 výrobců dodává typově podobné zboží – založené na stejných základních komponentách. Objednávky a dodávky některých produktů jsou pro výrobu plánovány s velkým předstihem podle předpokladů vývoje potřeb trhu. Na základě těchto plánů jsou obchodním partnerům společnosti poskytovány informace o dostupnosti zboží.

Nedodání zboží v plánovaném termínu přináší pro partnery společnosti problémy s plněním závazků vůči jejím zákazníkům, kdy v některých případech (zejména velkých zakázek) mohou být dodávky kompletních řešení podmíněny různými sankcemi.

2.2 Vývoj krizové situace a možné důsledky

Možné varianty výpadku dodávky zboží:

- 1. Logistika/plánování**
- 2. Doprava**
- 3. Výpadek dodavatele/výroby**

Dostatečné zásoby, případně správně naplánované dodávky pro určitá prodejní období jsou zárukou pro zajištění cílů společnosti – navyšování obratu a zisku a spokojenosti obchodních partnerů.

Vzhledem ke skutečnostem, že vývoj situace na trhu může směřovat jak kladným, tak i záporným směrem, zboží zastarává v řádu několika měsíců, jeho přebytek na trhu může způsobit erozi cen a jeho nedostatek zase odchod obchodních partnerů. Je tedy velmi důležité, aby zákazníci dostali své produkty v obvyklých dodacích lhůtách.

Společnost využívá širokou síť smluvních dopravců a má i oddělení vlastní dopravy. Z těchto důvodů může společnost garantovat dodání zboží, které drží skladem, do 24 hodin. Pro zboží, které skladem nemá, nebo z různých důvodů není vhodné či možné toto zboží držet na skladě, nezanedbatelný podíl na rychlosti dodání hraje dodací doba ze strany dodavatele na sklady společnosti.

Největší riziko pro společnost představuje problém s dodávkami ze strany dodavatele. Ten zboží nedodá distributorovi v dohodnutém termínu, nebo ho nedodá vůbec. Příčiny mohou být jak na straně jednoho dodavatele (riziko spojené s dopravou, výpadek výroby, narušení subdodávek apod.), tak na straně více dodavatelů. Jedná se o latentní, těžko předvídatelné riziko, a proto je na toto riziko připraven návrh krizového plánu.

Např. v době pandemie Covid-19 je celosvětově několikanásobně zvýšena poptávka na dodávky zařízení pro distanční práci a výuku. To zvýšilo požadavky na subdodavatele a výrobce komponent. Celosvětový trh a prakticky všechny výrobce ovlivnily výpadky ve výrobě LCD panelů, které způsobují problémy s dodávkami notebooků, monitorů, televizí apod. Omezení z důvodu nemoci či karantény způsobují nedostatek pracovníků ve výrobě a tím výpadky v dodávkách dalších důležitých komponent – počítačové čipy, paměti, mobilní telefony, audio-video technika apod.

V případě opoždění dodávek zboží z důvodu nedodání zboží v požadovaném termínu či nedodání zboží vůbec, hrozí odchod zákazníků ke konkurenčnímu distributorovi, který má dané zboží skladem, nebo je schopen dané zboží zajistit. Odchod zákazníků zapříčiní finanční ztráty obratu a zisku společnosti a ovlivní i další faktory určující hodnotu společnosti (poškození dobrého jména atd.).

Za krizovou se daná situace považuje v případě, pokud Unit manager vyhodnotí, že problémové dodávky překročí určitý finanční objem, případně mohou neúměrně překročit plánovaný termínu doručení

3.3 Preventivní opatření pro předcházení vzniku krizové situace

Perfektní fungování nákupního oddělení, pravidelná komunikace s dodavatelem a přesné informace o skladových zásobách a dodávkách zboží, jsou v dnešní době nezbytným předpokladem pro úspěch distributora.

Pro předcházení krizových situací v dodávce zboží, je nutno sledovat požadavky a informace ze strany zákazníků, sledovat poptávky, možné problémy na trhu a ve spolupráci s unit managery, být připraveni na možné problémy správnou a dostatečnou skladovou zásobou a zajištěním dopravy zboží jak od dodavatelů společnosti, tak i směrem k obchodním partnerům. Veškeré informace o stavu skladu a dodávkách zboží jsou pravidelně aktualizovány v informačním systému společnosti a tím je k nim umožněn přístup i obchodním partnerům.

Tato opatření jsou v kompetenci zejména **unit manažerů** pod dohledem **obchodního ředitele**. Na pravidelných poradách se vyhodnocuje stav objednávek, dodací lhůty, stav skladu, jeho obrátkovost a stáří.

4.4 Krizový plán

Krizový plán je aktivován většinou na podnět unit manažera, který má nejbližší k informacím ohledně problémů ze strany výrobce/dodavatele a stavu trhu. Ten svolá krizový tým a seznámí ho se vzniklou situací. Při krizové situaci tohoto typu je důležité rychlé jednání jak ze strany společnosti, tak rychlé rozhodování ze strany obchodních partnerů a zákazníků společnosti, protože dochází k rychlým změnám v dostupnosti nabízeného zboží.

Možné varianty řešení:

1. Nákup zboží od 3. strany, která má zboží skladem

2. Substitut

- a) stejná značka, jiné parametry
- b) jiná značka podobné parametry

Obě tyto varianty budou zahrnuty ve vzorovém e-mailu (plán krizové komunikace) obchodním partnerům. Při první variantě (nákup zboží od 3. strany) může nastat problém týkající se zvýšení ceny překoupeného produktu, která nemusí být akceptována zákazníkem. Při variantě druhé nemusí zákazník akceptovat změnu produktů. Obchodní partneři dle svého uvážení, eventuelně po konzultaci se svými zákazníky, buď zvolí nejvýhodnější variantu nebo odstoupí od objednávky.

Generální ředitel: jelikož se nejedná o krizi, která výrazně mění podmínky na trhu, má proto pouze následující funkci: informuje představenstvo společnosti o vzniklé situaci a koordinuje krizový tým.

Obchodní ředitel: zastřešuje komunikaci s managementem a komunikaci s 3. stranami ohledně řešení skladové dostupnosti chybějících produktů; pověří vedoucího OO k vyjasnění situace vzhledem k obchodním partnerům; pověří unit manažera pro přípravu produktových a cenových nabídek pro obchodní partnery a informace pro interní použití ve firmě o situaci a její řešení.

BDM – Zástupce obchodního ředitele: zastává dozorčí funkci a funkci koordinátora mezi jednotlivými odděleními.

Finanční ředitel: zajistí financování nákupu od 3. stran a financování nákupu alternativních produktů; zajistí financování vlastními prostředky nebo využitím služeb smluvních finančních ústavů.

Vedoucí Obchodního oddělení: obeznámí obchodní partnery o vzniklé situaci; připraví komunikaci s alternativním řešením a skladovou dostupností zboží; zjistí požadavky obchodních partnerů.

Unit manager (oddělení nákupu): poskytne seznam a množství produktů, které jsou dostupné a je možné je dodávat; zajistí úpravy informací v IS ohledně dostupnosti produktů; společně s marketingovým oddělením připraví informace na portál společnosti, informace pro rozeslání partnerům a informace ohledně dostupnosti pro interní použití obchodním oddělením.

9 KRIZOVÝ SCÉNÁŘ A PLÁN – PERSONÁLNÍ RIZIKO

1.1 Popis krizové situace

Prodejní portfolio společnosti vyžaduje nejen kvalitní logistiku v dopravě a skladování, ale v mnoha případech i vysoké odborné znalosti, detailní produktové znalosti a znalosti pro podporu prodeje ze strany odpovědných zaměstnanců. Tím jsou kladeny vysoké nároky jak na produkt manažery, tak na obchodní specialisty, aby mohli obchodním partnerům pomoci jak při výběru nejlepšího řešení pro zákazníky, tak s řešením případných dotazů a problémů. Z tohoto důvodu v každé obchodní, či nákupní jednotce každý pracovník zastává důležitou roli a jeho výpadek způsobí personální krizi.

Pandemická situace urychlila digitální transformaci prakticky ve všech oborech. Podle názoru odborné veřejnosti a dosavadního vývoje, došlo k urychlení dokonce o několik let. Zdigitalizovala se i velká část procesů. Lidé nejsou vázáni na denní docházku do zaměstnání a nejsou ani závislí na místě své práce – mohou pracovat odkudkoliv.

U společnosti, díky její orientaci v oblasti IT, bylo možno práci na dálku zavést prakticky okamžitě ve všech odděleních. Dokonce i v úsecích logistiky, dopravy a skladů. Zaměstnanci jsou pro společnost důležití jak pro jejich odborné či obchodní znalosti, tak pro jejich osobní vazby s dodavateli případně obchodními partnery.

2.2 Vývoj krizové situace a možné důsledky

Na trhu vznikají nové možnosti jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnavatelé mohou nabízet větší flexibilitu svým zaměstnancům. Pokud potřebují odborné pracovníky, mají díky práci na dálku enormně vyšší možnosti takové zaměstnance najít. Personální agentury jsou si této situace také vědomy a jsou schopny nabídnout lukrativnější podmínky u nového zaměstnavatele bez ohledu kde sídlí.

Varianty možností vývoje personální krize:

1. Vysoká nemocnost

2. Odchody

- a) Plánované (důchod, mateřská dovolená, dohodou)
- b) Výpověď – pouze zákonná lhůta

Vzhledem k úzké specializaci produktových manažerů je při zvýšené nemocnosti problém jejich zastupitelnosti, případně nahraditelnosti. Tato krize je neočekávaná a má velmi rychlý nástup. Zároveň vyžaduje podle závažnosti situace individuální řešení.

Při plánovaných odchodech zaměstnanců má společnost relativně více času než při náhlé nemocnosti. Nicméně v tomto případě je třeba hledat plnou náhradu. Proces nábory nového zaměstnance a jeho zaškolení vyžaduje většinou delší dobu, než je standardní výpovědní lhůta. Unity mají na starost produkty od velmi významných dodavatelů. Tím je kladen vysoký nárok na odbornou znalost včetně specializovaných činností na každého zaměstnance.

Pokud nastane personální krizová situace, může být ohrožen celý proces nákupu, včetně správy produktů a jejich podpory. Tím může dojít i k ovlivnění prodeje a vzniku mnoha problémů včetně finanční ztráty. Mohou být narušeny vztahy s dodavateli i zákazníky, kteří mohou přejít ke konkurenci. V konečném důsledku by se snížil podíl společnosti na trhu, a výrazně by klesla hodnota společnosti z pohledu dodavatele.

Krizová situace nastane, pokud fluktuace zaměstnanců výrazně překročí neúměrné meze, kdy by byl ohrožen chod některého úseku.

3.3 Preventivní opatření pro předcházení vzniku krize

Jistá míra fluktuace zaměstnanců je běžná, a proto personální oddělení společnosti průběžně vyhledává nové zaměstnance. Jsou dělány pohovory s novými uchazeči, v případě přijetí jsou zaškoleni do základních firemních procesů a při přechodu na specializované pozice je možno dosáhnout jejich kvalifikace rychleji. K získání nových zaměstnanců využívá společnost i služeb personálních agentur.

Pro plynulý chod společnosti je nejdůležitější si své dobré zaměstnance udržet. Primárním faktorem, ovlivňující spokojenost zaměstnance, je správně nastavená mzdová politika. Společnost nabízí i řadu dalších benefitů (Cafeteria systém, Sick Days, Home Office, výuka anglického jazyka, obchodní a odborná školení zaměstnanců aj.), které přispívají jak ke spokojenosti, tak motivaci zaměstnanců.

Pro ověření spokojenosti provádí nadřízení zaměstnanci kvartální pohovory se svými podřízenými. Společnost také poskytuje možnost zaměstnancům vyjádřit své názory a nápady, a to případně i anonymní formou. To zaměstnancům přináší pocit sounáležitosti se společností.

4.4 Krizový plán

Krizový plán aktivuje unit manažer, který musí rozpoznat krizovou situaci spočívající v hrozbě nedostatečného množství zaměstnanců v daném úseku. O vzniklé krizové situaci informuje obchodního ředitele, který svolá krizový tým.

Pokud se nenajde okamžitá náhrada za odcházejícího zaměstnance, jsou jeho kompetence rozděleny mezi ostatní členy unity. Navržený krizový plán je možné použít i pro personální krize v obchodním oddělení.

Generální ředitel: schvaluje přijetí nových zaměstnanců; schvaluje případné změny v mzdovém ohodnocení.

Obchodní ředitel: pověřuje personální oddělení k zajištění vzniklého problému.

BDM – zástupce obchodního ředitele: navrhne přijetí nových zaměstnanců; provede přesun buď dočasný, nebo trvalý stávajícího zaměstnance na vybranou pozici; dělá pohovory s uchazeči; řeší pracovní a mzdové podmínky.

Vedoucí obchodního oddělení: v případě potřeby vybere a nabídne stávajícího zaměstnance z obchodního oddělení k možnému přesunu na nákupní oddělení; vyhledává optimální variantu přesunu zaměstnanců v rámci svého oddělení; rozhoduje o výběru nových uchazečů na obchodní oddělení.

Unit manager (oddělení nákupu): v případě potřeby, stejně jako vedoucí OO, vybere a nabídne stávajícího zaměstnance nákupního oddělení k případnému předsunu na jiné oddělení; vyhledá nejpříznivější variantu přesunu zaměstnanců v rámci svého oddělení; rozhodne o výběru nových uchazečů na nákupní oddělení.

10 PLÁN KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Obchodní ředitel a zástupce obchodního ředitele jsou osoby oprávněné poskytovat informace o vzniklé krizové situaci zaměstnancům a zákazníkům a ostatní účastníkům.

Zaměstnanci budou informováni prostřednictvím:

- Mimořádné porady,
- Komunikačních prostředků (e-mail, telefon),
- Informační systém podniku (intranet).

Ostatní účastníci krizové komunikace budou informováni prostřednictvím:

- Telefonní hovor,
- E-mail,
- Schůzka prostřednictvím MS Teams,
- Osobně.

V případě informování široké veřejnosti a medií:

- Generální ředitel společnosti prostřednictvím: interview, tiskovým prohlášením (e-mail), webová stránka společnosti.

1.1 Vzor sdělení zákazníkům – zrušení distribučního kontraktu

Vážení obchodní přátelé,

velmi si vážíme spolupráce s naší firmou v distribuci produktů firmy XXX. Firma XXX se rozhodla v rámci dlouhodobé strategie pro snížení počtu přímých distributorů v našem regionu. Toto snížení se týká i naší společnosti a z výše uvedeného důvodu Vám oznamujeme:

Naše Společnost již nebude od 1.7.2021 autorizovaným distributorem produktů firmy XXX.

Do tohoto data budou prodeje a aktivity ohledně produktů firmy XXX probíhat jako doposud a zaručujeme Vám splnění všech závazků, které vůči Vám a vašim zákazníkům vyplynou.

Jedná se zejména:

- Objednávky, které obdržíme do 30.6.2021 budou vykryty.
- Záruka na produkty firmy XXX je platná dle příslušných zákonů a ujednání v záručním listě.
- Reklamace budou nadále realizovány v autorizovaném servisním centru, jako tomu bylo doposud.
- Nabízíme Vám možnost vrácení již zakoupeného a dále neprodaného zboží v neporušeném originálním balení s refundací 100% částky – týká se nákupů od 1.1.2021.

Zároveň si Vás dovoluujeme upozornit na skutečnost, že jsme podepsali sub-distribuční kontrakt na produkty firmy XXX se zahraničním partnerem, který zastřešuje distribuci produktů firmy XXX pro státy EU a EFTA.

O nových podmínkách Vás budeme včas informovat. Věřím, že tato situace nebude mít významnější vliv na naši spolupráci, a že nadále budeme úspěšně spolupracovat při prodeji nejen produktů firmy XXX, ale celého portfolia naší společnosti.

S případnými dotazy se můžete obracet na svého obchodníka viz <https://spolecnost.cz/obchod> nebo přímo na Unit managera pro produkty XXX pana Martina Nováka mnovak@spolecnost.cz tel: +420 456 789 123.

2.2 Vzor sdělení zákazníkům – výpadek dodávek zboží

Vážení obchodní přátelé.

Vzhledem k celosvětové krizi v nedostatku základních komponent pro výrobu notebooků nejsme schopni dodat vámi objednané produkty v požadovaném množství a termínu. Problémy s dodávkami se bohužel vyskytují u všech výrobců. Naši produktoví manažeři úzce spolupracují s dodavateli a pokud máme objednávku potvrzenou a dodací termín zaručen, jsou informace o dodávkách a dostupných množstvích průběžně aktualizovány. Všechny tyto informace naleznete u jednotlivých produktů na našem prodejním portálu www.spolecnost.cz/cenik.

Pro Vaši společnost se jedná konkrétně o zboží z objednávek:

OP21123456

OP21123789

Doporučujeme přihlásit se na náš portál, případně se spojit s Vaším obchodníkem nebo příslušným produktovým manažerem a využít skladových zásob nebo potvrzených dodávek.

Kontakty na obchodníky a produktové manažery naleznete na našem portálu www.spolecnost.cz/obchod/kontakty.

V naléhavých případech se neobávejte s námi spojit i mimo pracovní dobu!

Prosím vezměte v úvahu skutečnost, že tato situace zasáhla všechny distributory a dostupnosti se velmi rychle mění.

Děkujeme za pochopení a jsme připraveni Vám být okamžitě nápomocni.

Vaše společnost

3.3 Vzor sdělení zákazníkům – změna kontaktního zaměstnance

Vážení obchodní přátelé.

Velmi si vážíme spolupráce s naší firmou v distribuci produktů firmy XY.

Dovolujeme si vám oznámit, že od 1.5.2021 pozici produktového manažera XY zastává nový kolega **Michal Suchý**.

Michal má dlouholeté zkušenosti s technickou podporou serverových produktů a networkingu. Můžete se na něj obracet se všemi otázkami a problémy, týkající se produktů XY (obchodní a technická podpora, konfigurace, ceny, marketingové informace).

Věříme, že spolupráce s ním bude pro vás i nadále přínosná a úspěšná.

Kontaktní informace:

Michal Suchý, produktový manažer

Telefon: +420 577 640 999

GSM: +420 777 123 456

E-mail: msuchy@spolecnost.cz

Produktový tým: xy@spolecnost.cz

III. POMOCNÁ ČÁST

11 ZÁZNAM PRŮBĚHU ŘEŠENÍ KRIZOVÉHO TÝMU

Záznam o krizové situaci provedený dne:	
Druh krizové situace	
Popis krizové situace v krocích	
Čas:	Popis průběhu:
Dopad na společnost (finanční ztráty, zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci) a způsob řešení	
Předběžný odhad škod	
Zápis provedl:	
Datum:	Datum: