

# **Role manažera při řešení podnikové krize v obchodní firmě**

Marian Detvay

---

Bakalářská práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

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

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marian Detvay**  
Osobní číslo: **L11121**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Role manažera při řešení podnikové krize  
v obchodní firmě**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia dostupných informačních zdrojů zpracujete teoretická východiska týkající se problematiky podnikové krize s důrazem na role manažera.
2. Charakterizujete role manažera při řešení konkrétní podnikové krize ve vybrané firmě.
3. Navrhněte doporučení vedoucí k lepšímu zvládnutí konkrétní podnikové krize manažery ve vybrané firmě.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] BĚLOHLÁVEK, F., P.KOŠTAN a O.ŠULEŘ. Management. Brno: Computer press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

[2] ŠEFČÍK, V., M.TOMEK a M.HRUŠKA. Krizové řízení v malých a středních podnicích. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-867-2.

[3] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. Praha: Management Press, 2009 [vid. 2012-02-04]. ISBN 978-80-7261-200-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

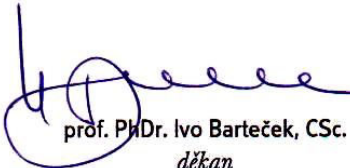
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **21. února 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2014**

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014

  
prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.  
*děkan*



  
doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.  
*ředitel ústavu*

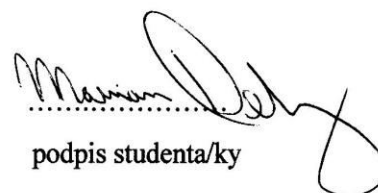
**Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti dne 09.05.2014

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá řešením podnikové krize ve vybrané firmě s důrazem na role jednotlivých manažerů. Autor zde analyzuje konkrétní řešení krize z jednotlivých manažerských rolí a hledá východiska a doporučení pro lepší zvládnání těchto krizových situací do budoucna.

Teoretická část se zabývá specifikací manažera a jeho možných rolí v krizovém řízení. Dále vymezením jednotlivých krizí, jejich příčin a možnosti řešení.

V praktické části je představena konkrétní firma a je analyzován průběh a řešení krizové situace jednotlivými manažery s důrazem na jejich role.

Klíčová slova: Manažer, role manažera, krize, krizové řízení, analýza krize.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the solution of the crisis in a selected business enterprise with emphasis on the role of individual managers. The author analyzes the crisis of individual management roles and seeks solutions and lessons learned for better managing these crises in the future.

The theoretical part deals with the specification of a manager and his possible role in a crisis management, further with the definition of individual crises, their causes and possible solutions.

In the practical part a particular company is introduced and there is analyzed the course and the solution of the crisis by individual managers, with the emphasis on their roles.

Keywords: Manager, manager's role, crisis, crisis management, crisis analysis.

Rád bych poděkoval zejména vedoucímu své bakalářské práce Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D., za cenné profesionální rady, trpělivost a čas, připomínky a metodické vedení, které mi dopomohlo k realizování této práce.

Dále bych rád poděkoval všem rodinným blízkým a přítelkyni za projevenou podporu.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA MANAŽERA A JEHO ÚLOHA V ORGANIZACI.....</b>	<b>11</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA MANAŽERA .....	11
1.2 TYPY MANAŽERŮ V ORGANIZACI.....	13
1.2.1 Manažeři první linie .....	13
1.2.2 Střední manažeři.....	14
1.2.3 Vrcholoví manažeři .....	14
<b>2 ROLE MANAŽERA .....</b>	<b>16</b>
2.1 INTERPERSONÁLNÍ ROLE .....	16
2.1.1 Představitel organizace.....	16
2.1.2 Vedoucí (vůdce) organizace .....	16
2.1.3 Spojovací článek .....	17
2.2 INFORMAČNÍ ROLE.....	17
2.2.1 Příjemce informací (pozorovatel).....	17
2.2.2 Šířitel informací .....	17
2.2.3 Mluvčí organizace .....	17
2.3 ROZHODOVACÍ ROLE .....	18
2.3.1 Podnikatelská .....	18
2.3.2 Řešení problémů.....	18
2.3.3 Alokace zdrojů .....	18
2.3.4 Vyjednávač .....	18
<b>3 KRIZOVÝ MANAŽER .....</b>	<b>19</b>
3.1 ROLE MANAŽERA V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ.....	19
3.1.1 Krizový manažer podniku .....	19
3.1.2 Správce konkurzní podstaty .....	20
3.2 SOUHRN POŽADAVKŮ NA KRIZOVÉHO MANAŽERA.....	20
3.3 ROLE MANAŽERA PŘI KRIZOVÉM ŘÍZENÍ .....	21
<b>4 KRIZE .....</b>	<b>25</b>
4.1 DRUHY (TYPY) KRIZE .....	25
4.2 PŘÍČINY KRIZE.....	26
4.2.1 Vnější příčiny .....	26
4.2.2 Vnitřní příčiny krize .....	26
4.3 FÁZE KRIZE.....	28
4.3.1 Krize strategie, krize potencionální.....	28
4.3.2 Krize výsledku, krize latentní.....	28
4.3.3 Krize likvidity, krize akutní .....	29
4.3.4 Stádium vyřešené krize .....	29
<b>5 INTERWIEV .....</b>	<b>30</b>

5.1	DRUHY INTERVIEW .....	30
5.1.1	Strukturované interview .....	30
5.1.2	Nestrukturované interview .....	30
5.1.3	Semi-strukturované interview .....	30
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY .....</b>	<b>32</b>
6.1	VIZE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	32
<b>7</b>	<b>DEFINOVÁNÍ VYBRANÉ KRIZOVÉ SITUACE .....</b>	<b>34</b>
7.1	VYBRANÁ KRIZE.....	34
7.2	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ KRIZE.....	34
7.3	METODIKA .....	34
7.4	VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	35
7.5	POŽADAVEK OBCHODNÍHO PARTNERA NA OBCHODNÍ ODDĚLENÍ .....	35
<b>8</b>	<b>INTERWIEV NA ÚROVNI OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ .....</b>	<b>37</b>
8.1	HLAVNÍ ARGUMENTY SMĚŘOVANÉ K ZÁKAZNÍKOVÍ .....	37
8.2	PŘIJATÁ OPATŘENÍ .....	38
8.3	INTERWIEV S OBCHODNÍM REFERENTEM .....	39
<b>9</b>	<b>INTERVIEW NA ÚROVNI VÝROBNÍHO ODDĚLENÍ.....</b>	<b>41</b>
9.1	ROLE SENIOR ŘEDITELE PRO VÝROBU A SCM.....	41
9.2	POPIS PROCESU ŘEŠENÍ KONKRÉTNÍ KRIZE NA ÚROVNI MANAŽERŮ VÝROBY.....	42
9.2.1	První stupeň rozhodnutí .....	43
9.2.2	Změnové řízení.....	43
9.2.3	Informační systém .....	44
9.2.4	Použitý informační systém .....	44
9.2.5	Konkurenční výhoda .....	45
9.3	INTERWIEV S SENIOR ŘEDITELEM PRO VÝROBU A SCM.....	46
9.4	ANALÝZA INTERVIEW JEDNOTLIVÝCH MANAŽERŮ NIŽŠÍCH ÚROVNÍ VÝROBY .....	47
<b>10</b>	<b>ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZY ŘEŠENÍ VYBRANÉ KRIZOVÉ SITUACE .....</b>	<b>48</b>
10.1	DOPORUČENÍ VYBRANÉ ORGANIZACI .....	50
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>55</b>



## ÚVOD

Téma této bakalářské práce jsem si zvolil především z důvodu mých pracovních zkušeností a zároveň jsem hledal téma, které mě obohatí o nové informace a zkušenosti.

Slovo krize je používáno v posledních letech s naprostou hojností, až mám pocit, že ve společnosti zakořenilo a lidé ho užívají, jak v osobním, tak i pracovním životě. Krize je velmi široký pojem a každý ho může chápat jinak a vyložit si ho podle svého. Já osobně se s tímto pojmem setkávám velmi často v pracovním životě a je pro mě vždy výzvou. Pojem krize není jen slovem, ale vyjadřuje určitý děj, nerovnováhu, kterou je potřebné usměrnit, překonat a vyrovnat se s ní. Tohoto pojmu je užito v samotném názvu této bakalářské práce, ale je blíže specifikovaný a taktéž se stal pro mě výzvou, abych tuto bakalářskou práci zpracoval svědomitě a nabyl nových zkušeností.

K naplnění tématu „Role manažera při řešení podnikové krize v obchodní firmě“ jsem si vybral společnost většího charakteru, abych dosáhl kvalitnějšího naplnění obsahu. Ač zadání hovoří o společnosti obchodní, vybraný podnik je zároveň i firmou výrobní, což ale považuji spíše za výhodu, jelikož vybranou podnikovou krizi řeší manažeři různých úrovní a ze svých jednotlivých rolí. Dává nám to možnost jejich jednotlivé role a řešení analyzovat, porovnat, zjistit, jak se vzájemně prolínají, jak tuto krizovou situaci vyřešili a pokusit se navrhnout doporučení k lepšímu zvládnutí vybrané krize jednotlivými manažery.

Cílem praktické části mé bakalářské práce je zpracování konkrétní krizové situace ve vybrané firmě. Tuto situaci budu zpracovávat a zkoumat z pohledu jednotlivých rolí manažerů, kteří se na řešení této situace podílí. Objasním jejich jednotlivé úkoly a role, které v dané situaci zastávají a budu je analyzovat.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 CHARAKTERISTIKA MANAŽERA A JEHO ÚLOHA V ORGANIZACI

V dnešní době není lehkým úkolem charakterizovat manažera. Je spousta pouček a charakteristik, které manažera definují.

## 1.1 Charakteristika manažera

Být manažerem znamená vykonávat profesi. Manažer je zodpovědná osoba, která zodpovídá za dosažení vytyčených cílů v organizaci. K dosažení cílů využívá svěřený kolektiv spolupracovníků a jednotlivé zdroje, které mu byly poskytnuty. Úlohou manažera je vyhledat, obklopit se odborníky, využít příležitostí a zdrojů k dosažení vytyčených cílů, přičemž rozhodujícími faktory, které ovlivňují úspěch či neúspěch manažera je, jakým způsobem využije svěřený lidský potenciál. [1]

Po přečtení a nastudování různých pohledů bych manažera charakterizoval jako osobu, která předpovídá, plánuje, definuje cíl, organizuje, řídí, obstarává a přiděluje zdroje, koordinuje, vede lidi, radí, motivuje, vzdělává, kontroluje svou a práci ostatních.

Manažer by měl být fyzicky, psychicky a odborně na velmi dobré úrovni. Měl by umět jednat jak s podřízenými tak s autoritami, mít nadhled a požadované vzdělání. Neustálé sebevzdělávání je taktéž důležité. Dobrý manažer by měl stále načerpávat nové informace a být o krok před ostatními. Ty nejdůležitější problémy a situace, rozhodovat a řídit sám. Je to pracovník, kterému je svěřena pravomoc a ze své funkce je schopný rozhodnout. Manažer by měl při svém vystupování zaujmout. Jeho vystupování by mělo být obsahově i formálně vyvážené. Měl by mít schopnost, být takovým reproduktorem, aby byl naslouchán a hlavně pochopen. Dnešní požadavky na manažery jsou mnohem větší, jak tomu bylo v minulosti. Dnešní manažer má výkonnost, tlak na výsledek, který vede k prosperitě podniku a organizace. Rychlá reakce na složitost dnešních problémů je samozřejmostí. [1,2,3]

Manažer se obklopuje a pracuje s lidmi. Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem manažera. Vytváří zaměstnaneckou strukturu a hierarchii. Na plnění svých úkolů využívá hlavně svůj vliv na ostatní, pomocí něhož s lidmi komunikuje a právě největší objem činnosti manažera je komunikace ve všech podobách a na všech úrovních. Manažer vytváří cíle, čeho

dosáhnout a plány (postupy) jak toho dosáhnout. Manažer volí a určuje cíl. Cíl musí umět obhájit, získat podporu a hlavně ho za pomoci podpory realizovat. [4]

Charakteristice manažera a jeho vlastnostem, jsem se věnoval v předchozím textu, ale v praxi nenajdeme nikdy 100% ideál. Samozřejmě naše snaha by se měla ubírat právě k tomuto pomyslnému vrcholu a maximu. Každý manažer jednou začínal, prošel určitým vývojem, měnil své názory, postoje a rozvíjel se. Jsou samozřejmě i tací, kteří většinu charakteristik splňují. Ovšem všichni jsme neustále na pomyslné cestě k vrcholu.

Manažer v praxi by měl být hlavně osobností, mít odborné a lidské kvality a ten správný postoj ke své práci. Tuto práci nemůže vykonávat každý. Někdo může být kvalitním a uznávaným odborníkem, ale pokud neumí vést lidi, komunikovat s nimi a předávat svou odbornost, nemůže být dobrým manažerem. [5]

- Osobnostní předpoklady – dobrý manažer je vyvážená osobnost s ideálním poměrem sebedůvěry a sebereflexe. Důvěra v jeho schopnosti, lidskost, postoje, hodnoty a rozhodnutí je základním předpokladem k tomu, aby byl respektován a mohl vést lidi. Lidé musí vědět, co mohou očekávat.
- Schopnosti – manažer se neustále rozvíjí. Jeho schopnosti učit se a hlavně své znalosti předávat na druhé. Měl by neustále školit sebe i ostatní. Stimulovat, motivovat, ovlivňovat a podporovat tým a jeho spolupráci.
- Znalosti – jednou ze zásad správného manažera je vědět, že je neustálou potřebou se učit a to nejen sebe, ale i ostatní. Vytvářet vně organizací takové prostředí, které umožňuje všechny vzdělávat a to bez ohledu na věk a na které pozici se jednotliví pracovníci nachází. Vytvářet takové prostředí a povědomí v organizaci, aby vstřebávání nových poznatků, vědomostí a zkušeností se stalo automatickou potřebou všech. Manažer je koučem, předává on sám své vědomosti a zkušenosti na druhé a učí lidi zpětné vazbě, aby i nezdar a následné vylepšení a inovace byly mezi jednotlivými zaměstnanci automaticky předávány i na těch nejnižších úrovních. Kolegové by se měli učit od sebe navzájem. [5]

## 1.2 Typy manažerů v organizaci

Manažery můžeme zařadit do tří skupin:

- manažeři první linie,
- střední manažery,
- vrcholové manažery.

Samozřejmě toto dělení není univerzální a ne všechny organizace se řídí dle psaných standardů. Každá organizace si může vytvářet svou vlastní strukturu a hierarchii podle velikosti a jednotlivých struktur firem.

Velké organizace se mohou dělit na více jednotek a celků. Mohou fungovat na sobě nezávisle a zodpovídat sami za sebe.

Střední firmy mohou vynechávat střední management a vrcholoví manažeři řídí rovnou řádové pracovníky.

Může se samozřejmě lišit i poměr počtů manažerů na jednotlivých úrovních. Někde mohou převažovat počty top manažerů nad střední úrovní, ale také naopak. Další možností jsou počty vyrovnané, anebo blížící se sobě. [6]

### 1.2.1 Manažeři první linie

Tito manažeři pracují na prvních manažerských pozicích (základních stupních řízení), kde jejich úkolem je řídit řádové pracovníky v dělnických, administrativních, dopravních a jiných profesích. Jsou to například mistři ve výrobě, vedoucí směn, mistři ve stavebním průmyslu, hlavní účetní, hlavní zdravotní sestry a jiní pracovníci z nižšího managementu. [6]

Manažer první linie by neměl být jen osobou, která rozděljuje úkoly, ale měla by to být osoba, která hájí zájmy svých podřízených. Spousta manažerů první linie vzešla ze schopných řádových pracovníků. A tudíž jsou ti nejpovolanější vést řádové pracovníky, jelikož mají zažitou i druhou stranu bariéry.

Nároky a požadavky kladené na manažery prvních linií jsou v podstatě stejné, ať se jedná o mistra, předáka, anebo vedoucího týmu apod. Samozřejmě tyto požadavky se dají implementovat i na střední a top manažery. [7]

Souhrn nároků a požadavků na manažery prvních linií:

- plánování provozních úkolů,
- realizace (implementace) provozních úkolů,
- organizace a koordinace jednotlivých činností,
- práce s lidmi – komunikace svěřených úkolů, motivace a ovlivnění pracovních výkonů, musí umět radit (sám musí být odborníkem), řešení administrativních požadavků podřízených (dovolená, nemoc apod.),
- kontrola úkolů, kontrola provedené práce, kontrola prováděné práce,
- hodnocení pracovníků, měl by být psychologem a používat jako nástroj motivaci pochvalou,
- řešení vzniklých problémů,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci,
- hlídat spotřeby materiálu ve výrobě a zamezovat všeobecnému plýtvání, ať už je to samotný materiál, anebo energie,
- musí neustále hledat prostor k zlepšování. [7]

### 1.2.2 Střední manažeri

Jsou to manažeri v pomyslném středu mezi top manažery a manažery první linie. Jejich úkolem je řídit manažery první linie, anebo řádové pracovníky. Na manažery první linie delegovat a aplikovat dle plánování vrcholového managementu vytyčené cíle a dohlížet na jejich plnění. Největší podíl jejich činnosti je získávání a předávání informací. Střední manažeri jsou obchodní ředitelé, ředitelé divizí, vedoucí skladů, technický ředitelé, vedoucí nákupů, vedoucí personalistiky, vedoucí prodeje a podobně. [6]

### 1.2.3 Vrcholoví manažeri

Top manažeri jsou úzká skupina lidí téměř na vrcholu, anebo na vrcholu organizací a podniků. Jejich úkolem je určovat směr a cíle, kterými se organizace ubírá, anebo ubírat bude. Formují dlouhodobé strategie organizace. Vytváří jednotlivé strategie a plány. Jsou

zodpovědní za celkový chod organizace a rozhodují o tom, jak organizace bude fungovat, jakou bude mít strukturu. [6]

## 2 ROLE MANAŽERA

Náplní práce manažera je spousta různorodých činností, při kterých zastává různé role, které úzce souvisí s náplní jeho práce a pozicemi. Manažerské role se navzájem překrývají a splývají, ovšem některé činnosti jsou naprosto od sebe odlišné. Každá z rolí manažera, které zastává, má svůj dosah a omezené pole působnosti ve kterém operuje. Může se stát a stává se velmi běžně, že dochází ke konfliktům jednotlivých rolí, se kterými se manažer ztotožňuje. V tomto okamžiku musí manažer aplikovat všechny své specifické znalosti, dovednosti a umět správně rozhodnout s ohledem na prospěch celé organizace (zvolit cestu menšího zla). Například konflikty v oblasti odměňování v porovnání s náklady, když jednomu oddělení přidá, druhému musí odebrat. [8]

Pozorování a následné hodnocení práce vedoucích pracovníků, přivedlo jednotlivé představitele k závěru, že činnost manažerů jde charakterizovat deseti body a rozdělit je do tří skupin.

### 2.1 Interpersonální role

Jsou chápány jako komplexní mezilidské a sociální vztahy, v nichž se manažer pohybuje vně firmy, ale i na veřejnosti. Mezilidské vztahy a interpersonální role jsou klíčové pro všechny úrovně řízení, jak pro manažery první linie, druhé linie, tak i pro vrcholové manažery. Mezilidské vztahy odráží manažerovo postavení i jeho autoritu. [9]

#### 2.1.1 Představitel organizace

Tato role je chápána jako klíčová a spojuje se převážně s top manažery, jelikož představují symbol organizace, který má za úkol plnit celou řadu povinností. Hlavní činností je prezentace organizace navenek, účastnit se společenských akcí, setkávat se s představiteli zájmových a klíčových skupin, komunikovat s klíčovými zákazníky a představiteli významných organizací a institucí. Komunikace a setkávání se zástupci státní správy, samosprávy. [9]

#### 2.1.2 Vedoucí (vůdce) organizace

Tuto roli manažer plní z titulu svého postavení ve firmě. Je odpovědný za chod podniku a veškeré činnosti, povinnosti a úkoly, které ho zabezpečují. Pro roli vedoucího je klíčové



nejen charisma manažera, ale také schopnost strategického rozhodování, integrace potřeb a cílů všech částí organizace. [9]

### **2.1.3 Spojovací článek**

Koordinuje činnosti jako je jednání s klíčovými zákazníky, bankami, dodavateli a jinými důležitými skupinami z blízkého, ale i vzdáleného okolí podniku. Tato pozice je založena na tvorbě dlouhodobých a důvěrných vztazích. [9]

## **2.2 Informační role**

Tyto role jsou spojené s informacemi a daty. Zabezpečuje jejich sběr, analýzu, příjem i odesílání. Tvorbu informačních sítí a sítí nezbytných kontaktů. [9]

### **2.2.1 Příjemce informací (pozorovatel)**

Okolní prostředí, v němž firma působí, je veškerým zdrojem informací, které je nutné neustále vyhledávat, shromažďovat, vstřebávat, zkoumat, analyzovat a třídit. Vnější prostředí slouží jako neustálá příležitost, ale také hrozba. Tudíž manažer není jenom zodpovědný za příjem informací, ale také za vyhledání nových příležitostí k rozvoji firmy a odhalování možných hrozeb, které v okolním prostředí firmy číhají a mohly by ohrožovat, narušovat harmonický chod. [9]

### **2.2.2 Šířitel informací**

V této roli manažer funguje navenek, ale i uvnitř organizace jako šířitel nashromážděných a analyzovaných informací, které dál předává svým nadřízeným i podřízeným. Tato role má klíčový význam pro tvorbu vztahů na všech úrovních vně firmy, ale i mimo organizaci, kdy buduje vztah se svými partnery. [9]

### **2.2.3 Mluvčí organizace**

Mluvčí je rolí, kdy je firma prezentována převážně vnějšímu okolí formou základních informací. Tuto roli vykonává i vně firmy, kdy zejména předává, sděluje informace a fakta jednotlivým oddělením, anebo prezentuje firmě jako celku při různých akcích a příležitostech. Mluvčí organizace vystupuje jako zástupce a prezentuje firmu uvnitř i navenek jako celek. [9]

## **2.3 Rozhodovací role**

Manažer na základě zdrojů informací a autority vyplývající z jeho funkce, tvoří strategické organizační rozhodnutí. [2]

### **2.3.1 Podnikatelská**

V této roli se manažer zaměřuje především na změny. Vyhledává nové perspektivní aktivity. Zavádí a aplikuje nové metody. Vyhledává a využívá nových příležitostí. Stávající stav se snaží posunout kupředu. Zavádí nové produkty na trh, mění technologie, anebo vylepšuje stávající. Podnikání je činnost, která nejvíce přispívá k rozvoji organizace a udržení postavení na trhu. Důležitou funkcí a úkolem je důsledně zvážit podnikatelská rizika a posoudit jejich budoucí úspěch a ziskovost. [2]

### **2.3.2 Řešení problémů**

Manažer v průběhu své činnosti při plnění plánu, anebo vytyčených cílů překonává neustále překážky a bariéry, které ohrožují jejich dosažení. Musí neustále reagovat na nové skutečnosti, čelit nežádoucím dějům, tlakům a kritickým situacím zvenčí, anebo uvnitř organizace. [2]

### **2.3.3 Alokace zdrojů**

Manažer musí dbát, aby rozdělení všech zdrojů (lidé, čas, zařízení, finance, moc apod.) bylo odpovídající potřebám organice. Citlivě posuzuje, kde jsou priority. Usiluje o optimální nasazení a maximální využití zdrojů, které přiděluje jednotlivým útvarům, a na základě informací, které získal jako provozovatel, pružně zdroje přerozděluje. Prosazuje svůj nadhled při diskusi s jednotlivými podřízenými, kteří se z pochopitelných důvodů dožadují maximálního přísunu zdrojů pro své útvary. [2]

### **2.3.4 Vyjednávač**

Tuto roli bude manažer zastávat na všech úrovních v organizaci. Typy jednání nebudou mít stejný charakter, jelikož jeho obsah je jiný při jednání s podřízeným, nadřízeným, kolegou, obchodním partnerem, státní správou, jinou organizací apod. Základním rysem a podmínkou této role jsou pravomoc hospodařit a nakládat se zdroji. Čím vyšší funkci v organizaci manažeři zastávají, tím více svého času budou věnovat vyjednávání. [2]

### 3 KRIZOVÝ MANAŽER

Jelikož tato bakalářská práce se zaměřuje na role manažera v krizovém řízení, je nutné objasnit rozdíly, zvláštnosti a charakteristiky manažera právě v této oblasti.

#### 3.1 Role manažera v krizovém řízení

Manažer v krizovém řízení může zastávat dvě základní pracovní pozice.

- Krizový manažer podniku
- Správce konkurzní podstaty

##### 3.1.1 Krizový manažer podniku

Druhou pracovní pozicí vyplývající z jeho činnosti jsou konzultace a poradenství různé úrovně. Krizový manažer je převážně odborníkem na zvládání krizí různého charakteru a může působit jako nezávislý odborník v komerční sféře, být zaměstnancem podniku, být členem komisí apod.

Proč se vytváří pozice krizového manažera? Potřeba jeho služeb je v každé organizaci, ať je to státní správa, tak i v komerční sféře. Každé řízení obsahuje v sobě prvky krize a krizový manažer je zapotřebí na všech úrovních řízení organizačních struktur. Může sloužit jako konzultant a být nápomocen.

Krizovou situaci nemusí být schopný zvládat každý manažer. Jejich řešení a vypořádávání se s ní, může být zmatené, neúčinné. Vykonávání jeho činností může být nedůležité pro řešení problémů. Manažeři se v těchto situacích dostávají pod tlak, který způsobuje stres. Reakcí může být snaha zametat problém pod koberec a zakrývat skutečný problém jinou nedůležitou činností. Poukazovat na jiné nepodstatné problémy. Touto činností mezi tím dochází k prohlubování skutečných problémů a krizová situace se zhoršuje.

Podnikové klima se zhoršuje, mezilidské vztahy jsou napjaté a nelze v tomto prostředí stimulovat k iniciativě a kreativitě. Naopak převažuje pasivita a jedinci se snaží nevyčnívat.

Pokud chce manažer udělat něco se stávajícím a prohlubujícím se stavem, musí reagovat na požadavky trhu, zákazníků, vnímat nastalý problém, využívat a mobilizovat veškeré své schopnosti. K tomuto použít ve vzájemné vazbě tyto nástroje: delegování pravomocí,

změna zakořeněných návyků, motivaci na základě indikátorů úspěchu, vytvoření kreativního klimatu, rozvíjení inovačního klimatu na všech podnikových úrovních a permanentní změny. Podnikový management musí udělat celkovou změnu myšlení, která se bude promítat do přístupu a strategií se zaměřením na inovace. [10]

### **3.1.2 Správce konkurzní podstaty**

Zákon o konkurzu a vyrovnaní umožňuje i po prohlášení konkurzu provozovat dál podnik. Nemůže ho provozovat úpadce. Usnesením o prohlášení konkurzu je jmenován správce konkurzní podstaty. Povinností správce je provést v podniku komplexní inventarizaci majetku a účetní uzávěrku. Na základě údajů zjištěných při účetní uzávěrce se musí správce rozhodnout, jestli majetek úpadce je postačující pro úhradu nákladů spojených s průběhem konkurzu. Jestliže je hodnota majetku úpadce malá a náklady by nepokryla, podá správce na soud návrh na zrušení konkurzu. Pokud majetek postačuje, správce provede veškerá opatření a analýzy k zjištění problematiky úpadce. Na základě zjištěných informací rozhodne, zda chod podniku zachová, anebo činnost ukončí. Cílem správce konkurzní podstaty je v co největší míře uspokojit pohledávky věřitelů.

Správce konkurzní podstaty musí být osoba znalá právních předpisů a to z různých oblastí práva (procesní, obchodní, občanské, pracovní, správní apod.) Musí mít schopnosti manažerské, komunikační, administrátorské a znát spoustu specializací v různých oborech spjatých s touto činností. Musí být specialistou. [10]

## **3.2 Souhrn požadavků na krizového manažera**

Na základě odlišností, které se vyskytují v období krize, jsou kladeny na manažery zvýšené nároky jako obvykle. Tlak způsobuje stres, pocit bezmoci a strachu. Časová náročnost, chaotičnost, hektičnost. Nutnost být autoritou a dokázat naklonit lidi na svou stranu apod. V těchto situacích by nemělo docházet k selhání lidského faktoru. Proto krizový manažer musí být na tyto situace připravený, být odborník – specialistou.

Krizový manažer se musí vyznačovat souhrnem znalostí a dovedností. Musí mít ekonomické myšlení, být analytikem, být vynalézavý, tvořivý, mít organizační schopnosti, iniciativu a podnikavost.

Mít znalosti z různých oborů, jako je ovládání rizik, rizikové inženýrství, marketing, legislativa, pojišťovnictví, informační technologie, krizové řízení, investiční analýzy, strategické plánování, obchodní právo, podniková ekonomika, statistika, matematické dovednosti apod. [10]

Krizový manažer je osoba naprosto klíčová pro úspěšné zvládnutí krizové situace a tudíž musí disponovat vlastnostmi, které jsou tomuto základním předpokladem:

- rozhodovací schopnosti, schopnost nést odpovědnost a specifické kompetence pro krizové řízení,
- neformální autorita, odolnost proti stresu a zátěži,
- schopnost týmové práce, vedení, sdílet společné vize, osobní kázeň a respektování přijatých rozhodnutí,
- schopnost kreativního myšlení, komunikační dovednosti, osobní charisma,
- schopnost empatie, osobní zájem na zvládnutí krize musí být prioritou,
- logické uvažování, zvláště pod tlakem, zkušenosti a schopnosti jednat intuitivně,
- být otevřený novým přístupům, myšlenkám a změnám,
- flexibilita, zdravé sebevědomí při současné sebekritičnosti, optimismus a víra k zvládnutí krizové situace,
- dobrá fyzická kondice,
- schopnost neustálého učení se ze zkušeností svých i druhých, sebevzdělávání v neustále se měnících požadavcích a legislativě. [11]

*„Vedle všech sofistikovaných nástrojů nesmí nikdy dobrý manažer zapomínat na základní metodu řešení, na selský rozum.“ [12]*

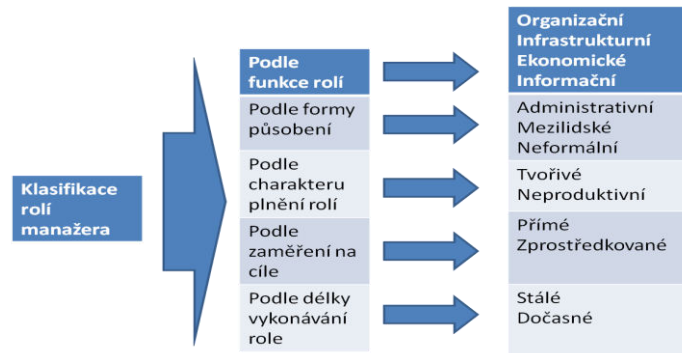
### **3.3 Role manažera při krizovém řízení**

Krizový manažer vystupuje v různých rolích. Jeho osobnost přitom ovlivňuje způsob jejich plnění, nikoliv jejich obsah.

Role je jen jedním z aspektů celostního řízení. V řízení jsou pod pojmem role spojeny teorie očekávání rolí, konfliktů rolí, napětí rolí, mezilidských vztahů. Role je komplexem

typů řízení spojených s výkonem určité funkce. Každá role, kterou manažer zastává, je spojována s rolí jinou. Navzájem se prolínají, doplňují, harmonizují a spolu vytváří ideální model manažera. [10]

Jsou různá kritéria, podle kterých se klasifikují jednotlivé řídicí role. Popišme si čtyři základní skupiny.



Obr. 1: Klasifikace rolí manažera

- Organizační – je založená na uplatňování podřízenosti vztahů, pravomocí a odpovědnosti v organizaci. [10]



Obr. 2: Role organizační

- Vedoucí - je jednou z nejhlavnějších rolí v krizovém řízení. Součástí této role je řízení podniku, vytváření a zpracování strategií, plány a úkoly jak reorganizovat, přerozděluje pravomoc. Vedoucí zároveň slouží jako arbitr, posuzuje a urovnává konflikty, uklidňuje napětí v mezilidských vztazích na pracovišti. Slouží jako motivátor.

- Vůdce – tato role určuje sociální status krizového manažera. On musí být vůdcem. Sestavuje tým stejně smýšlejících lidí, tak aby dokázal v co nejkratší době dosáhnout požadovaného výsledku.
- Vychovatel – základním předpokladem úspěšného krizového manažera jsou vědomosti a znalosti, musí být specialistou. Při rozdělování úkolů slouží zároveň jako konzultant a objasňuje způsoby řešení.
- Diplomat – styk s veřejností ve vnějším prostředí. Funguje jako reprezentant firmy, uzavírá smlouvy, řeční, vystupuje apod. Vně firmy je tato role spjata se sociálně psychologickou oblastí činnosti manažera.
- Infrastrukturní – v krizovém řízení může jít o procesy obnovení platební schopnosti podniku, reorganizace výroby, restrukturalizace systému řízení. [10]



Obr. 3: Role infrastrukturní

- Ekonomická – manažer v této roli zajišťuje efektivitu využití všech dostupných zdrojů a maximalizaci zisku. [10]



Obr. 4: Role finančně ekonomická

- Informační – tato role je určená pro přenos, sběr, zpracování a šíření informací. [10]



Obr. 5: Role informační

Uvedené role a jejich objasnění, je třeba chápat jako souhrn schopností, vlastností a předpokladů krizového manažera k zvládnutí a naplnění jednotlivých rolí. Všechny role jsou navzájem propojené, provázané a dynamické. Krizový manažer by měl pochopit, že struktura rolí v jeho činnosti je viditelná. Role nemůžeme vzájemně od sebe oddělovat a

jsou charakteristické určitou soudržností. Jednotlivé role se neustále mění, vyvíjí, přechází jedna do druhé, navzájem se ovlivňují. [10]



## 4 KRIZE

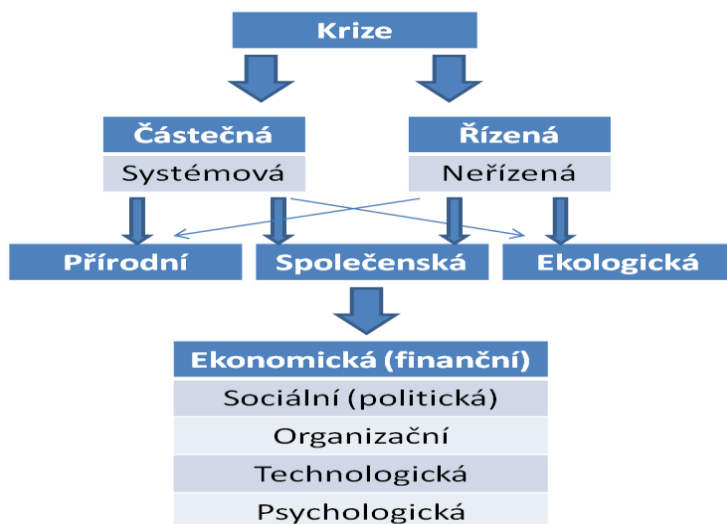
Slovo krize nelze definovat obecně. Každý tento pojem užívá za jiných okolností. Člověk, ale i firma má jinou odolnost, reakci a vnímání na potíže. Co je pro někoho krize, tragédie může být pro jiného setrvalý stav. Navíc je spousta stavů u jednotlivých odvětví, které můžeme brát jako krizi.

Výraz krize pochází z řeckého „crisis“ což obecně znamená nesnázi, anebo rozhodnou chvíli, rozhodnutí samo. V tom případě můžeme krizi nazývat obdobím jakéhokoliv systému, kdy dochází k narušení rovnováhy a systém je v nesnázích, prožívá potíže, zmatek, tíseň, svízele. Nastává rozhodná chvíle pro jeho další osud a existenci. [12]

### 4.1 Druhy (typy) krize

- Krize osobní – můžeme chápat jako stav lidského jedince. Může být způsobena zdravotním stavem, onemocněním. Po úraze může být přímo charakterizováno lékaři jako stav kritický. Krize jedince může být také způsobena psychickým stavem, kde spouštěč může být neúspěch, deprese, únava a podobně. Nejvýrazněji na psychiku člověka působí smrt blízkého, rozvod, účast nějaké tragédie, ale také ztráta zaměstnání.
- Krize sociální a společenská – můžeme chápat jako ohrožení stávajících sociálních a společenských forem. Krize může vzniknout na území jednoho státu, ovšem globální propojení světa může mít za důsledek rozšíření na více území. Krize sociální a společenské v rámci jedné země mohou být výsledkem boje o moc v jednom státu a následné revoluce nebo puče. [11]
- Krize v důsledku živelných pohrom, havárií – mezi živelné pohromy řadíme přírodní katastrofy, jako jsou povodně, zemětřesení, hurikány a jiné přírodní živly. Vznik přírodní katastrofy nemůže člověk ovlivnit, ale může zmírnit její následky a hlavně být připravený. Obdobný charakter jako živelné pohromy, mají havárie vyvolané, anebo způsobené lidskou činností (požáry, výbuchy plynů a látek, havárie lodí, letadel a jiných dopravních prostředků)
- Krize ekonomického charakteru – Ekonomická teorie se v rámci pojmu makroekonomie zabývá ekonomickou realitou z hlediska celého společenství nebo

národa jako celku, nebo jejím předmětem je zkoumání dílčích subjektů v rámci ekonomických celků (podniků, jednotlivců, domácností apod.) Tuto oblast ekonomické vědy nazýváme mikroekonomií. Tudíž rozlišujeme krize mikroekonomické a makroekonomické. [11]



Obr. 6: Typologie krize

## 4.2 Příčiny krize

Jaká příčina vede ke krizi, obecně nejde charakterizovat, jelikož příčin je mnoho a lze je různě třídit a řadit. Začneme tedy logicky, příčina vnitřní nebo vnější.

### 4.2.1 Vnější příčiny

Změny ve vnější prostředí podniku je nutné zachytit a reagovat na ně. Signály změn jsou velmi slabé a jen těžce předvídatelné. Vnější prostředí je chaotické, turbulentní a nepředvídatelné. Změny jsou v něm neustálé a rychlejší než reakce podniku na ně. Změny tohoto typu a žádná, anebo pomalá-neadekvátní reakce manažerů podniku může vyústit do fáze podnikové krize. [12]

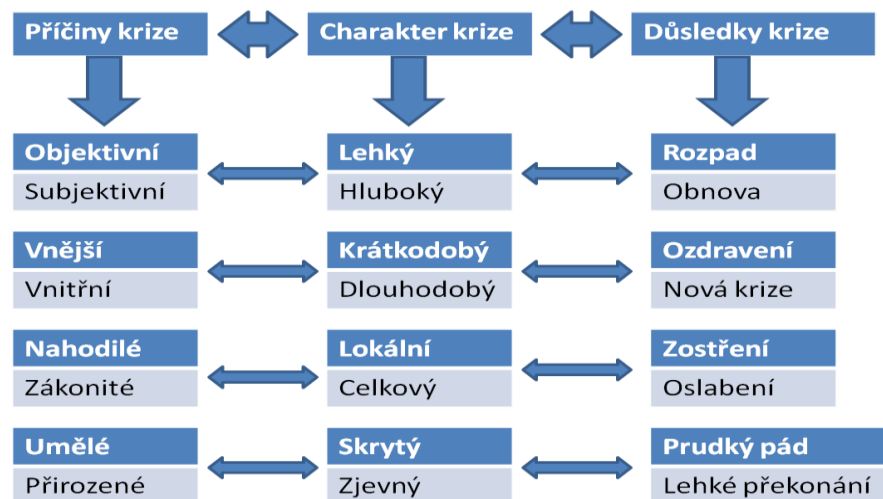
### 4.2.2 Vnitřní příčiny krize

Tyto příčiny jsou jako následek neřešení jednotlivých problémů, symptomů uvnitř podniku. Problémy tohoto typu se přenáší do vzájemného vztahu podniku a jeho okolí. Jako následek je snížení konkurence schopnosti se stejným důsledkem jako u vnějších příčin a to vyústění do fáze podnikové krize.

K nejčastějším příčinám krize patří:

- Nedostatek vlastních finančních zdrojů, následné neúvěrování, vysoké bankovní úroky.
- Chybějící strategie, vysoký podíl operativních činností top managementu, neznalost nebo malá znalost strategického řízení a jiných nástrojů řízení.
- Osobní neschopnost manažerů na straně jedné a přílišný optimismus, sebedůvěra na straně druhé. Vyhýbání se riziku, anebo naopak přijímání přílišného rizika, obavy ze zásadních změn.
- Platební neschopnost odběratelů a špatná platební morálka. Nedostatky ve finančním řízení, především cash-flow.
- Špatný, anebo žádný marketing. S ním spojená slabá konkurenceschopnost výrobků a služeb. Neznalost produktů konkurence a postavení svých výrobků na trhu.
- Neúměrné a špatně cílené investice do nesprávných aktivit. Vysoká vnitropodniková režie, nízká produktivita práce, nadbytek zaměstnanců.
- Nedostatky ve výkazech a evidenci, špatné kalkulace.
- Nezachycení slabých signálů, nerozpoznání krizových jevů a neadekvátní – žádné reakce na ně. [12]

K nejvíce chybám v oblasti top managementu dochází v oblasti strategického řízení. Top management není schopný strategii uchopit procesně, najít a aplikovat nosnou strategii, rozhodnout a přijmout nepopulární opatření, důsledně strategie dodržovat, nepochybovat a umět přijmout hlavně zodpovědnost za její selhání. [12]



Obr. 7: Typologie krize dle příčiny, charakteru a důsledků

### 4.3 Fáze krize

Převážná většina krizí podniku začíná, neboli její symptomy se začnou projevovat na základě chybných strategických rozhodnutí někdy v minulosti. Potíže vznikají postupně v časové ose. A jednotlivé průběhy mohou být odlišné.

Časová osa např. Pokles tržeb – pokles ziskové marže – problémy se zákazníky - pohledávky po lhůtě – změny v managementu – snížení ratingu firmy – insolvence – bankrot [12]

#### 4.3.1 Krize strategie, krize potencionální

Bylo realizováno a učiněno špatné rozhodnutí (financování nevhodného projektu, výrobní strategie apod.), které nemá ihned výrazně negativní projevy. Zatím se neprojevuje a firma je jen potencionálně ohrožena. Převážná část podniků se nachází ve stavu potencionální krize a je permanentně ohrožena. [12]

#### 4.3.2 Krize výsledku, krize latentní

V této fázi je již problém skutečný, ale jeho projev není zatím nijak silný. Tento stav se dá překonat za pomoci vlastních sil. Uvnitř firmy se tento stav projevuje zhoršenou komunikací, vážnutím spolupráce, snížením výdajů na vzdělání a marketing. Zanedbává se údržba, roste fluktuace, navenek firma působí jen stroze. [12]

### 4.3.3 Krize likvidity, krize akutní

Spouštěč akutní krize je téměř vždy nedostatek financí (hotovosti). Tento stav již nejde zametat pod koberec, jelikož je nepřehlédnutelný. Ztráta likvidity se projevuje poklesem tržeb a růstem nákladů. Tato fáze krize je již silně destruktivní a může vyústit, až k zániku podniku. [12]

### 4.3.4 Stádium vyřešené krize

Podle jiných přístupů z odborné literatury máme rozdělení stádií vývoje krize na čtyři fáze. V postatě se moc neodlišují od výše nastíněného, ale určitě bych zmínil stádium vyřešené krize.

Toto stádium znamená zvládnutí krizového stavu, jeho překonání, stabilizaci a rovnováhu stavu podniku. [12]

## 5 INTERWIEV

Tuto metodu výzkumu budu používat v praktické části své bakalářské práce. Interview patří mezi nejpoužívanější a nejstarší metody získávání informací formou rozhovoru. Podstatou této metody je získání informací a sběr dat od účastníka rozhovoru na základě odpovědí a otázek. Otázky klade výzkumník a bezprostředně odpovídá zkoumaná osoba. Téma rozhovoru a otázky má výzkumník předem pečlivě připravené, aby na základě analýz rozhovoru, byli vyhodnocené a poskytli odpovědi na dané téma. [13]

### 5.1 Druhy interview

Jakým způsobem bude probíhat interview, je na volbě výzkumníka podle toho, co bude zkoumat, jaký problém je obsahem zkoumání a hlavně jaký rozsah informací potřebuje získat. [13]

#### 5.1.1 Strukturované interview

Strukturované interview je většinou položená otázka a jasná odpověď. Skládá se ze souhrnu otázek, neodbočuje od tématu. Jednotlivé otázky na sebe navazují. Tázaný je objektivní a nepokouší se ovlivňovat své odpovědi. Výhoda oproti dotazníku písemnou formou. Můžeme se ujistit, zda respondent otázkám porozuměl. [13]

#### 5.1.2 Nestrukturované interview

Nestrukturované interview je volnější. Používají se stejné otázky jako u strukturované formy, ale styl je uvolněnější a ne tak nekompromisní. Otázky se mohou obměňovat podle toho, jak se vyvíjí rozhovor. Je tu větší prostor k monologu. [13]

#### 5.1.3 Semi-strukturované interview

Tento druh interview je kompromisem mezi strukturovaným a nestrukturovaným interview. Tato polo-strukturovaná forma se vyznačuje tematicky organizovanými otázkami, ale tazatel umožní volnost odpovědí. [13]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY

Cílem zadání této bakalářské práce je řešení krize v obchodní firmě. Pro tuto bakalářskou práci, jsem se snažil vyhledat firmu úspěšnou a většího charakteru, tak aby bylo co nejvíce naplněno požadovaného obsahu zadání. Proto jsem zvolil a oslovil jednoho z největších zaměstnavatelů na Přerovsku. Tato spolupráce mi byla schválena a umožněna. Ovšem z důvodu ochrany údajů a citlivých dat, které jsem načerpal při jednotlivých návštěvách v této společnosti, nebudu její název uvádět.

Tato společnost je hlavně výrobní, ale zároveň i obchodní firmou, která byla založena v roce 1933. Působí na mezinárodních trzích a zaměstnává více jak 2200 lidí. Je vysoce specializovaná a špičkou ve svém oboru v celosvětovém měřítku.



*Obr. 8: Vybraná firma*

### 6.1 Vize vybrané společnosti

Načerpání jednotlivých informací z jednotlivých interview a interních materiálů mě přivádí k nutnosti popsání vize vybrané společnosti. Tento jednoduchý, ale naprosto účinný nástroj mě provází po celou dobu tvorby této práce. Na všech manažerských úrovních a jednotlivých odděleních, s kterými jsem měl tu čest hovořit, je vždy skloňována a zmiňována. Veškeré úsilí jejich práce vede k naplňování této vize. A touto vizí se řídí při plnění všech jim svěřených úkolů. Tento soubor motivací a úkolů platí při každé zastávané



roli manažera a jednotlivé oddělení mají tuto vizi společnosti podrobněji zpracovanou a přizpůsobenou své roli ve vybrané společnosti. Tato vize je samozřejmě součástí informačního systému a i ten je přizpůsoben jejímu naplnění.

The graphic is a blue-themed poster for a company vision. At the top left, it says 'Vybraná společnost' (Selected company). The main title is 'Vize společnosti' (Company Vision). Below it, the text reads: 'Společnost bude světovým lídrem v poskytování inovativních řešení určených pro specifické trhy zaměřené na ZOBRAZOVACÍ A OSVĚTLOVACÍ SYSTÉMY v oblastech: SPOTŘEBNÍCH PRŮMYSLOVÝCH VOJENSKÝCH aplikací.' (The company will be a world leader in providing innovative solutions for specific markets focused on imaging and lighting systems in the areas of consumer, industrial, and military applications). Below this, a quote states: 'Usilujeme o dokonalost zvyšováním objemu přidané hodnoty našich výrobků a o růst hodnoty firmy stálým zlepšováním následujících oblastí:' (We strive for perfection by increasing the volume of added value of our products and the growth of the company's value through the continuous improvement of the following areas:). At the bottom, there is a 3x3 grid of strategic focus areas.

Spokojenost zákazníků	Řízení procesů a kvality	Řízení dodavatelských řetězců
Technologie	Zapojení zaměstnanců	Rozvoj znalostí a dovedností
Zodpovědnost vůči životnímu prostředí	Firemní infrastruktura	Společenská odpovědnost

Obr. 9: Vize vybrané společnosti

Vybraná společnost se chce stát světovým lídrem v poskytování inovativních řešení určených pro specifické trhy zařazené na oblast zobrazovacích a osvětlovacích systémů určených pro spotřebitelské, průmyslové a vojenské aplikace. Stavíme na dlouhodobé tradici s opto-mechanickými a optoelektronickými produkty, od prvotního návrhu, vývoje, výrobě, testování a dodání. Stejně jako na dodržování všech etických a zákonných norem včetně ochrany životního prostředí.

Naším cílem je zvyšování objemu přidané hodnoty našich výrobků a růst hodnoty firmy neustálým zlepšováním našich technologií, infrastruktury, řízení kvality a procesů a také udržováním nadstandardních vztahů s našimi zákazníky a dodavateli.

## 7 DEFINOVÁNÍ VYBRANÉ KRIZOVÉ SITUACE

Při mé první návštěvě ve vybrané společnosti, prezentaci a rozboru mého požadavku jsme se domluvili s obchodním manažerem této společnosti na spolupráci při řešení vybrané krizové situace na obchodním oddělení tak, aby bylo naplněno zásad pro vypracování.

### 7.1 Vybraná krize

„Extrémní zkrácení dodací lhůty na výrobu požadovaných zařízení z devíti měsíců na tři měsíce“. Při zachování stávajících požadavků již zadaných ve výrobě na uspokojení poptávky stejného zákazníka.

### 7.2 Charakteristika vybrané krize

Tato společnost má několik výrobních divizí. Jednou z nejdůležitějších a klíčových dnes i v budoucnosti, je vývoj, výroba a montáž optoelektrických systémů, které jsou využívány především v kontrolních systémech pro polovodičový průmysl. Jednotlivé optické a mechanické komponenty jsou vyvíjeny a vyráběny pomocí nejmodernějších technologií, kterými vybraná společnost disponuje. Umožňuje výrobu aplikací pracujících v UV oblasti do 193 nm. Tato oblast výroby a obchod s tímto segmentem má meziroční nárůst a poptávka po těchto kontrolních systémech má tendenci růstu. Je to klíčový produkt pro společnost a výroba těchto produktů do budoucnosti bude narůstat. Momentální obchod a objem zakázek pro průmysl zabývající se high-tech produkcí, jsou dvě třetiny výroby vybrané společnosti.

Tudíž požadavek zákazníka na obchodní oddělení, který má zájem o tyto výrobky a se společností dlouhodobě spolupracuje, je prioritou číslo jedna.

Nesplnění tohoto požadavku má charakter existenční a životně důležitý pro stávající zachování chodu společnosti, rozvoj a udržení pozice číslo jedna na mezinárodních trzích!

### 7.3 Metodika

K zajištění odpovědí, jaké role zastupují jednotliví manažeři a jaký způsob, postup a jaké nástroje budou použity k zvládnutí této krizové situace (požadavku ze strany zákazníka), použijeme metodu interview. Tato metoda nám objasní přesné postupy a hlavně nemůže dojít k nepochopení otázek ze strany tázaného, tak jako u dotazníku. Tudíž dle mého

úsudku bude přesnější a bude vypovídat o skutečné realitě, kterou si ověříme rozhovory na jednotlivých stupních managementu. Dále využijeme analýzu interních materiálů firmy, jako jsou prezentace, firemní vize a veřejně dostupný web.

#### **7.4 Výzkumné otázky**

K danému tématu jsem si zvolil 8 otázek, které slouží jako osnova v průběhu interview. Samozřejmě na základě probíhajících rozhovorů budou pokládány doplňující otázky, které obohatí obsah interview a přivedou mě k pochopení a přesnému objasnění daných rolí, které jednotliví manažeři v této krizové situaci zastávají.

1. Jaký význam z vašeho pohledu má tato konkrétní krizová situace?
2. Jaký přínos má tato krizová situace pro firmu?
3. Jaký postoj by měla firma zaujmout k této situaci z prvotního pohledu?
4. Jakou roli zastáváte v této krizové situaci a co je vaším úkolem?
5. Jaké nástroje používáte na řešení této krizové situace ze své role, a jakým způsobem ji řešíte, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku?
6. Jakého výsledku byste měl dosáhnout ze své pozice?
7. Jakého výsledku bylo dosaženo?
8. Je něco, co byste na vašem postupu změnil a v budoucí podobné situaci řešil jinak?

#### **7.5 Požadavek obchodního partnera na obchodní oddělení**

Tento partner s požadavky na výrobu zařízení v oblasti polovodičových systémů již s oslovenou společností dlouhodobě spolupracuje a jak jsem zmínil, tato oblast výroby je pro oslovenou společnost klíčová. Souhrn požadavků a jednotlivých zakázek ze strany zákazníka je samozřejmě systematicky zařazen postupně do výroby (forecast) na základě volných kapacit se postupně uspokojuje.

V druhé polovině roku 2013 byl zadán specifický požadavek a to již zmíněné zkrácení výroby, neboli dodání zařízení, kterého je využito v rámci kontrolních systémů pro polovodičový průmysl. Tato výroba a dodání mělo být uskutečněno v neplánovaném termínu a pro partnera s příznakem velmi důležité. Nesplnění tohoto požadavku by mělo

zásadní ekonomický a strategický význam pro budoucí spolupráci a tudíž životně důležitý pro vybranou společnost.

## 8 INTERWIEV NA ÚROVNI OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ

Bylo mi umožněno uskutečnit rozhovor s obchodním referentem, který ze své role je odpovědný právě za dojednání a uskutečnění obchodu s výše zmíněným partnerem. Zastupuje společnost v průběhu celé zakázky směrem k zadavateli a funguje jako vztyčná osoba, koordinátor, kontrolor a informátor. Jednou ze základních rolí je spolupráce s plánováním, nákupem a výrobou.

Na základě jednání s výrobou, plánováním, nákupem, subdodavateli a jinými složkami vytvoří a zpracuje strategický plán, ujasní si podmínky, za kterých je možno naplnit požadavek partnera a vytvoří nabídku, následně pak prezentaci společnosti, kterou zastupuje směrem k zákazníkovi.

Jeho funkcí je neustálý sběr informací z jednotlivých fází výroby, průběžná kontrola kvality a kontrola dodržování harmonogramu výroby. Na základě těchto výstupů podává informace směrem k zákazníkovi o stavu dodržování plánu výroby, plánu dodávek subdodavatelských firem a ujišťuje zákazníka o schopnosti dodržení termínu dodání.

### 8.1 Hlavní argumenty směřované k zákazníkovi

Dnešní konkurence s celosvětového pohledu je vyrovnaná. Hlavní argumenty na získání a uskutečnění zakázky v tomto rozsahu za předpokladu, že je stávající výrobní kapacita společnosti naplněna, je rychlé rozhodnutí, prezentace argumentů zákazníkovi, za jakých podmínek a jak jsme tento požadavek schopni zvládnout, implementovat do výroby a v co nejkratším horizontu vyrobit. Největším argumentem oproti konkurenci je rychlost a nejkratší čas vyhotovení požadavku při zachování té nejvyšší kvality, které lze dosáhnout.

Součástí prvotních a následujících jednání směrem k zákazníkovi je prezentace argumentů, za jakých podmínek zakázku zvládneme a co všechno musíme udělat pro to, aby bylo požadavku naplněno. Důležitým bodem je celková vize k této krizové situaci. Je nutné zákazníka přesvědčit a ujistit o tom, že ze strany společnosti se dělá vše pro to, aby jejich požadavku bylo v maximální míře vyhověno, a že společnost si uvědomuje význam tohoto zákazníka.

## 8.2 Přijatá opatření

Naplnění požadavku zákazníka závisí hlavně na spolupráci jednotlivých zainteresovaných oddělení, které se na úspěšném zvládnutí podílejí. Jejich vzájemná spolupráce a provázanost je klíčová. Na základě jednání a koordinace zakázky jsou přijaty určité body plnění, aby požadavku bylo naplněno. Tyto požadavky jsou prezentovány směrem k zákazníkovi jako opatření, které je nutné uskutečnit. Celá prezentace je pojata s příznakem spolehlivosti a velikosti vybrané společnosti, která je schopná uspokojit tento požadavek a zvládnout ho v co nejkratším časovém horizontu s nejvyšší kvalitou provedení a uvědoměním si důležitost svého obchodního partnera.

Body jednotlivých opatření, které jsou prezentované směrem k zákazníkovi:

- všem příslušným výrobním oddělením bylo nařízeno, aby zajistily prioritu č. 1 pro výrobu tohoto zařízení;
- plány budou plošně realizovány 24. hodin denně, 7. dní v týdnu;
- bylo schváleno neomezené množství přesčasů pro všechny manažery jednotlivých oddělení,
- bude zastavena probíhající výroba pro X velkých zákazníků s cílem uvolnit výrobní kapacitu a odstranit veškeré překážky, které by ohrožovaly výrobu položek pro požadované zařízení;
- vyčíslení všech vícenákladů a celkovou hodnotu zpoždění otevřených objednávek ovlivněnou zmražením výrobního plánu ostatních zakázek,
- vyčíslení přidělených prostředků, které slouží na pokrytí vícenákladů subdodavatelům, kteří se podílí na výrobě komponentů pro toto zařízení;
- vyčíslení vícenákladů na pokrytí přesčasů souvisejících se samotnou výrobou,
- vytvořit speciální krizový štáb skládající se z členů plánování, technické podpory a výroby; krizový tým monitoruje výrobní plán na denní bázi; zprávy o jakémkoliv výrobním riziku a odkladu okamžitě hlásí výrobnímu řediteli;
- zajištění všech ostatních stávajících výrobních požadavků tohoto zákazníka tak, aby nedocházelo ke zbytečným prodlevám dodávek zařízení;

- očekáváme pomocnou podporu na financování této operace a jejich extrémních opatření, které napomůžou k zvládnutí této neplánované zátěže.

### 8.3 interviu s obchodním referentem

Jaký význam z vašeho pohledu má tato konkrétní krizová situace?

Konkrétní krizová situace má prioritu číslo jedna, význam nejvyšší hodnoty pro budoucnost a naplnění vize společnosti s příznakem „existenčně důležitý“. Udržení předních pozic na světových trzích a uspokojení požadavku klíčového zákazníka.

Jaký přínos má tato krizová situace pro firmu?

Pro firmu má tato krizová situace přínos finanční. Načerpání dalších zkušeností a cenných dat do interního informačního systému. Z obchodního hlediska uspokojení klíčového zákazníka, utužení pozice číslo jedna na jeho žebříčku dodavatelů. Z dlouhodobého hlediska zvládnutí těchto krizových situací posiluje celkovou pozici na mezinárodních trzích.

Jaký postoj by měla firma zaujmout k této krizové situaci z prvotního pohledu?

Vytvořit takové opatření a tlak na všechny zainteresované oddělení, aby bylo naplněno požadavku zákazníka.

Jakou roli zastáváte v této krizové situaci a co je vaším úkolem?

Zastupovat společnost v průběhu celé zakázky směrem k zadavateli a fungovat jako vztyčná osoba, koordinátor, kontrolor a informátor je jednou ze základních rolí. Důležitá je spolupráce s plánováním, nákupem a výrobou.

Jaké nástroje používáte na řešení této krizové situace ze své role, a jakým způsobem ji řešíte, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku?

Jedním z nejdůležitějších nástrojů jsou data a informace z IS společnosti, komunikace a zprostředkování toku informací od zákazníka k výrobě, všem zainteresovaným oddělením a opačně.

Jakého výsledku byste měl dosáhnout ze své pozice?

Pro firmu je životně důležité získání této konkrétní zakázky, její úspěšné zvládnutí, které povede k maximálnímu uspokojení požadavku klíčového zákazníka.

Jakého výsledku bylo dosaženo?

Zakázka byla získána, vyrobena a zákazník maximálně uspokojený.

Je něco, co byste na vašem postupu změnil a v budoucí podobné situaci řešil jinak?

Tato konkrétní krizová situace nám přináší cenná data do informačního systému a ponaučení. Tato data nám v příštích podobných extrémních výkyvech pomohou situaci lépe a v kratším časovém horizontu analyzovat, ale hlavně nám napomáhají k přípravě na takovou událost podobného charakteru s ohledem na harmonizaci skladových zásob interních, ale i subdodavatelských, samozřejmě s ohledem na cash-flow.

Z obchodního hlediska bych situaci jinak neřešil, protože směrem k zákazníkovi byla vyřešena dle jeho požadavku a upevnila naši pozici v jeho vnímání.



## 9 INTERVIEW NA ÚROVNI VÝROBNÍHO ODDĚLENÍ

Má další interview probíhala na výrobním oddělení. Nejdůležitějším článkem tohoto oddělení je senior ředitel pro výrobu a SCM (řízení dodavatelského řetězce), který je odpovědný za celkový chod, plánování a řízení výroby. Jeho základní role je daná funkcí vrcholového manažera. Jako vrcholový manažer je především stratég, plánovač a implementátor operativních řešení. Jeho role dle jeho slov koresponduje s náplní práce na jednotlivých úrovních řízení.

plánování	plánování	plánování
organizování	plánování	plánování
vedení	organizování	organizování
	vedení	organizování
kontrolování	vedení	vedení
	kontrolování	kontrolování
Liniový manažeři	Střední manažeři	Vrcholový manažeři

Obr. 10: Odlíšnosti v náplni práce na jednotlivých úrovních řízení

### 9.1 Role senior ředitele pro výrobu a SCM

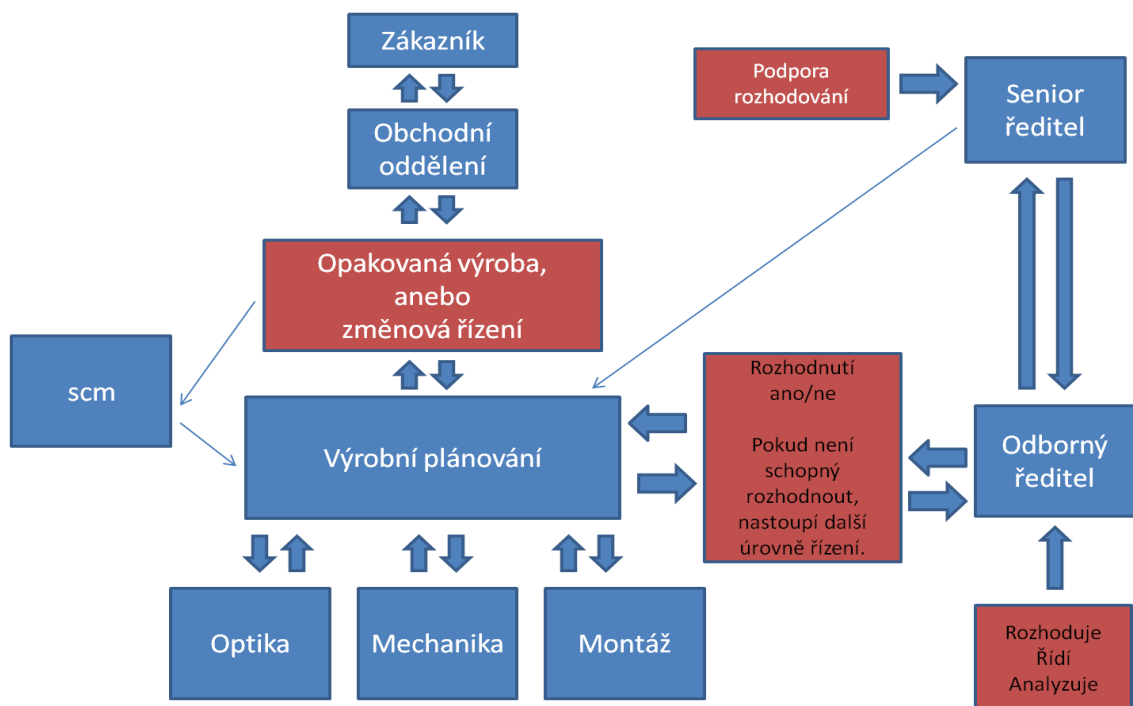
Základním úkolem pověřeného manažera při této mimořádné situaci je z praktického hlediska nastudovat požadavek zákazníka a analyzovat všechny možná hlediska a důsledky této situace, do které vstupují finanční záležitosti. Je celkově nutné posoudit tento požadavek z finančního pohledu. Dalším zásadním vstupem jsou strategické záležitosti, plnění plánů výroby a uspokojení všech zákaznických struktur, což je podnikovou prioritou. Pokud požadavek zákazníka mimo plán výroby zadáme do procesu, samozřejmě nám posune dodací lhůty jiných zakázek. Tuto skutečnost je nutné citlivě posoudit, kde je hranice, co je ještě pro zákazníka únosné a samozřejmě kalkulovat s finančním hlediskem těchto odsunů termínů dodání. Je nutné se tedy zabývat otázkou, co nám může způsobit

takové řešení situace do budoucna s ohledem na spolupráci s ostatními partnery. Určení priorit je pro tuto situaci zásadní. V první fázi jsou dvě možnosti, jakým způsobem postupovat, jaké zvolit řešení této situace po stránce plánovací, strategické a popřípadě operativní:

- řešení organizační strukturou (analýza situace na základě porad s jednotlivými zainteresovanými řediteli jednotlivých oddělení),
- projekt (vyčlenění se tým lidí, který na základě analýz, SWOT analýz a dosavadních zkušeností vyhodnotí a nabídne řešení).

## 9.2 Popis procesu řešení konkrétní krize na úrovni manažerů výroby

Řešení této konkrétní situace proběhlo na úrovni organizační struktury vybrané společnosti.



Obr. 11: Organizační struktura řešení vybrané mimořádné události

Na základě požadavku zákazníka a daných vstupů ze strany obchodního oddělení je nutné konzultovat tuto záležitost s výrobním oddělením, zda je možné tomuto požadavku vyhovět, jelikož požadavek je již předán s příznakem životně a ekonomicky důležitý a má

danou prioritu již na základě celkové firemní strategie a vize vybrané společnosti. Obchodnímu oddělení bude vyhověno.

### 9.2.1 První stupeň rozhodnutí

Je nutné rozhodnout, zda výroba tohoto zařízení je výrobou opakovanou, nebo je nutné zahájit změnové řízení. Pokud by bylo toto zařízení zadáváno do výroby na základě forecastu a dostatečného času dle plánu výroby, pak by změnové řízení neproběhlo a stalo by se výrobou opakovanou. Ovšem dle neplánovaného krizového požadavku, a to z naprosto hraniční časovou osou výroby, je nutné změnové řízení zahájit.

### 9.2.2 Změnové řízení

Ředitel výroby zahájí jednání s řediteli jednotlivých zainteresovaných středisek výroby, plánování a nákupu, o možnosti neplánované výroby požadovaného zařízení. Je nutné zajistit, jakým způsobem by byla situace zvládnutelná. A rozhodnout, za jakých podmínek je možno neplánovanou výrobu uskutečnit. Na základě výstupů z jednotlivých středisek výroby, plánování a nákupu připravit podklady pro výrobu.

Do těchto jednání a strategie výroby vstupují otázky finanční a to vícenáklady na výrobu s ohledem na přesčasové hodiny všech stupňů plánování a výroby. Náklady na subdodavatelské firmy, které tímto neplánovaným požadavkem dostáváme do podobné situace, kdy musí reagovat na požadavek mimo plánovaný forecast. Pokud na výrobu zařízení je potřebné zainteresovat i jiná střediska, předá informaci a přijímá zpětnou informační vazbu, s kterou nadále pracuje. Tento specifický požadavek zákazníka vyžaduje v některých fázích rozhodování vyšší úroveň řízení. Tento požadavek dle organizační struktury předá na vyšší úroveň řízení. Nehledá řešení, ale pouze se ptá. Potřebuje na základě připravených podkladů a analýz odpověď ano, anebo ne.

Nedílnou součástí rozhodnutí ve změnovém řízení z pozice ředitele výroby a naplánování strategie, jak výrobu uskutečnit, je výstup z informačního systému, který vybraná společnost používá. Tento systém na základě zadaných vstupních dat získaných z jednotlivých zainteresovaných úrovní výroby, plánování, nákupu a SCM a dat, které se do systému průběžně zadávají při řešení, jakékoliv předchozí zakázky, vytvoří simulaci a nabídne řešení. Toto řešení se znovu analyzuje a zadává do systému ke korekci. Tento proces se opakuje až do doby, kdy výstupní data jsou optimální s ohledem na stávající

forecasts a probíhající výrobu jiných zakázek. Z finančního hlediska je výstup optimalizován tak, aby celkový zisk z nadstandardního požadavku klíčového zákazníka převyšoval způsobenou ztrátu z posunu ostatních zakázek již ve výrobním procesu a kompenzoval všechny vstupní vícenáklady na tuto výrobu.

### 9.2.3 Informační systém

Manažer ze své role v takto velké společnosti při této konkrétně řešené situaci nemůže přijímat rozhodnutí na základě jen svého pocitu. U takového řešení je větší pravděpodobnost k nežádoucím odchylkám. Jednou z firemních strategií ve vybrané společnosti, je používání a implementování moderních informačních technologií, které napomáhají být o krok před konkurencí.

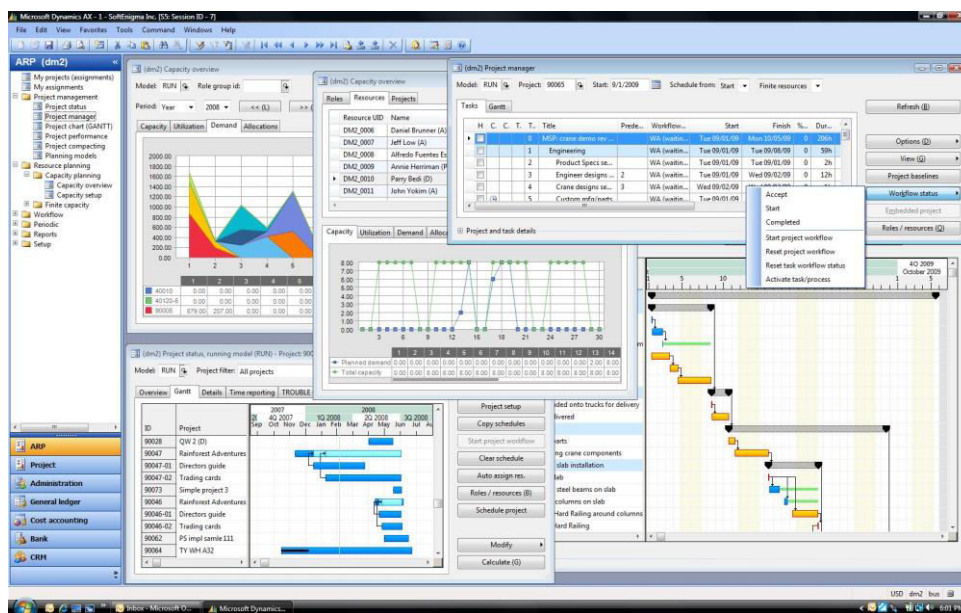
Každá taková mimořádná situace není naprosto novou, ale některá data mohou souhlasit z předchozích událostí a nelze se rozhodovat naprosto z ničeho. Rozhodnutí přichází na základě dat a využití moderních technologií. Tj. informačního systému, který vybraná společnost používá. Tento informační systém na základě vstupních dat požadavku zákazníka a dat, která již do systému byla vložena, buď na základě předchozích mimořádných požadavků, které byly řešeny, anebo na základě cvičných simulací, je systém schopný data analyzovat, posoudit, zpracovat a dle vstupních hodnot nabídnout řešení.

Toto řešení se ihned analyzuje, posuzuje opět z finančního pohledu, z pohledu skladových zásob, zásob u subdodavatelů apod. Systém nám nasimuluje přesné odsuny zakázek ve výrobě apod. Na základě těchto údajů a výstupů upravíme znovu vstupní data a necháme informační systém znovu data zpracovat.

Tento postup nám umožňuje mnohem rychleji a operativněji přijímat rozhodnutí, jak se k celé situaci postavit a naplnit mimořádný požadavek zákazníka k jeho maximální spokojenosti s ohledem na dosavadní chod a s co minimálním narušením stávající výroby.

### 9.2.4 Použitý informační systém

Microsoft Dynamics AX 2009 je integrované a přizpůsobivé řešení řízení firmy, které pomáhá přijímat obchodní, výrobní, finanční apod. rozhodnutí s větší jistotou. [14]



Obr. 12: Microsoft Dynamics AX 2009

Informační systém Microsoft Dynamics AX podporuje všechny oblasti podnikání. Má ucelenou nabídku modulů jako je výroba, distribuce, řízení dodavatelského řetězce, financování projektů, finanční řízení, CRM, řízení lidských zdrojů a obchodní analýzy.

Toto řešení napomáhá předstihnout konkurenci, protože automatizuje důležité obchodní procesy, odstraňuje nutnost opakovaného zadávání dat a pomáhá zaměstnancům přijímat rychlá a informovaná rozhodnutí, která jsou důležitá pro ziskové podnikání a uspokojení požadavků zákazníků. Řešení Microsoft Dynamics AX se přizpůsobuje potřebám obchodním a technologickým. Operativně se přizpůsobí na nové obchodní procesy a tak reagovat na změny trhu. Všem zaměstnancům i celé firmě umožňuje efektivně sledovat tržní trendy. [15,14]

### 9.2.5 Konkurenční výhoda

Vybraná společnost působí a obchoduje na mezinárodních trzích napříč všemi kontinenty. A právě implementace a používání informačního systému je jednou z obrovských výhod proti konkurenci. Dle slov senior ředitel pro výrobu a SCM, je přímo zásadní používat tyto systémy. Ač samozřejmě konkurence nelení a samozřejmě tyto systémy implementuje, tak náskok v načerpaných datech a simulacích, které již jsou obsahem našeho systému, nám právě umožňuje být rychlejší ve splnění nadstandardních požadavků ze strany partnerů. Ve

spojení s kvalitou výroby, technologiemi a celkovým firemním přístupem se řadíme ke světové špičce v tomto oboru.

### 9.3 Interview s senior ředitelem pro výrobu a SCM

Jaký význam z vašeho pohledu má tato konkrétní krizová situace?

Pokud tuto otázku budeme vnímat čistě z této konkrétní situace, tak význam má obrovský, protože průmyslové aplikace jsou největším potenciálem naší společnosti a do budoucna mají tendenci růstu. Tento konkrétní případ má obrovskou váhu a již v prvotním toku informací víme naprosto okamžitě, jak se k této situaci postavit, protože polovodičový průmysl je pro naši společnost prioritou číslo jedna.

Jaký přínos má tato krizová situace pro firmu?

Přínosem je obohacení informačního systému společnosti o cenná data. Poučení z této krizové situace a možnost vytvoření dalších opatření, aby se těmto situacím v budoucnu předcházelo. Dalším důležitým prvkem je upevnění vztahu s klíčovým zákazníkem.

Jaký postoj by měla firma zaujmout k této situaci z prvotního pohledu?

Firma má definovaný pracovní postup na základě interních postupů a směrnic, který je implementovaný v informačním systému a automaticky zainteresuje a zapojí všechny potřebné lidské zdroje na všech úrovních. Lidé jsou přesně definováni a automaticky jsou zapojováni do procesu.

Jakou roli zastáváte v této krizové situaci a co je vaším úkolem?

Základním úkolem je rozhodování o disponibilním alokování zdrojů.

Jaké nástroje používáte na řešení této krizové situace ze své role, a jakým způsobem ji řešíte, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku?

Nástroje jsou jasné, použití dat z informačního systému. Vidět celou situaci v širším rozhledu v duchu firemní strategie a firemní vize. A již při samotném řešení zohlednit budoucí dění společnosti. V jakých oblastech se pohybujeme a jaké zdroje využíváme a budeme využívat do budoucna.

Jakého výsledku byste měl dosáhnout ze své pozice?

V ideálním případě je cílem splnit požadavek zákazníka za předpokladu dodržení všech technologických postupů a dodržení nejvyšší kvality.

Jakého výsledku bylo dosaženo?

Bylo nalezeno adekvátní řešení této krizové situace a zákazníkovi bylo v maximální míře vyhověno.

Je něco, co byste na vašem postupu změnil a v budoucí podobné situaci řešil jinak?

Každý tento projekt je poučení a umožňuje nám nastavovat interní proces tak, abychom do budoucna mohli těmto situacím předcházet. A to ve všech oblastech, ať dodavatelských, obchodních a výrobních. Například pokud zjistíme, že četnost těchto situací se rok od roku zvyšuje, tak bychom měli být schopni těmto požadavkům přizpůsobit proces.

U subdodavatelů navýšení skladových zásob.

Ze strany obchodního oddělení směrem k zákazníkům větší důraz na forecasty a jejich délku.

Vnitřně ve firmě ve všech divizích například nastavit výrobu tak, že na tyto krizové situace vyčleníme speciální linku, která se bude používat za těchto situací. Anebo zavřeme kapacitní kalendáře na 80% účinnosti a 20% nám zůstane na nečekané záležitosti.

#### **9.4 Analýza interview jednotlivých manažerů nižších úrovní výroby**

Manažeři jednotlivých oddělení výroby na otázky dle předpokladu ředitele výroby odpověděli se stejnou orientací na maximální uspokojení požadavku zákazníka. A jejich odpovědi korespondují s celkovou vizí společnosti a postojí jejich nadřazených k této situaci. Uvědomují si se stejnou intenzitou prioritu a vážnost této krizové situace. Průmyslové aplikace znamenají i na těchto úrovních řízení, že nikdy nevíme, co bude zítra a chápou je s naprostou prioritou. Výroba pro průmysl zabývající se high-tech produkcí je i z jejich pohledů největším zdrojem příjmů společnosti a takovému požadavku dají okamžitou zelenou a udělají vše pro to, aby klíčový zákazník byl uspokojený. K tomu jim opět napomáhá vize jednotlivých divizí, na základě kterých plní vize celé společnosti. Opět berou vize vybrané společnosti jako jeden z nejdůležitějších motivačních nástrojů k plnění svých úkolů.

## 10 ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZY ŘEŠENÍ VYBRANÉ KRIZOVÉ SITUACE

Analýza řešení vybrané krizové situace „extrémní zkrácení dodací lhůty na výrobu požadovaných zařízení z devíti měsíců na tři měsíce“ manažery jednotlivých divizí a oddělení s důrazem na jednotlivé role manažerů mě přivádí k tomuto výsledku zkoumání.

Role jednotlivých manažerů na jednotlivých pozicích ve vybrané společnosti se vzájemně ovlivňují a jejich vzájemné řešení se neustále prolíná. Zásadní je tedy jejich souhra, vzájemná spolupráce a komunikace. Pokud by některé zainteresované oddělení, anebo divize odmítala spolupráci, nemůže být nadstandardnímu požadavku klíčového zákazníka v požadované lhůtě vyhověno, anebo by docházelo k nežádoucím prodlevám. Tato situace by mohla způsobit krach celého procesu, a tudíž nenaplnění tohoto požadavku. To by mohlo mít za důsledek fatální následky ekonomického a existenčního charakteru pro celou společnost. Tento fakt si všichni oslovení manažeři uvědomují.

Své role z obchodního hlediska, výroby, plánování, nákupu a jiných oddělení si jednotliví manažeři plní, jednak na základě předpokladů daných ze své funkce a pozice, ale hlavně dodržují jasné normy, pravidla, nařízení a vize, které přesně definují jejich role a v každém okamžiku manažer ví, kam směřovat, jak se zachovat, jaké zdroje má k dispozici a jak je použít.

Jednou ze základních rolí každého manažera v této vybrané společnosti je umět efektivně, operativně, věcně a bez přílišných časových prodlev rozhodnout s ohledem na poskytované zdroje a jejich využití. K tomuto rozhodnutí napomáhá všem manažerům mimo jejich pravomocí, vizí a norem - informační systém. V tomto informačním systému jsou implementována veškerá data, která se načerpávají průběžnou obchodní činností, plánováním, výrobou, nákupem a cvičnými simulacemi. Součástí systému jsou také informace o všech zakázkách, krizových situacích, a pracovních postupech na všech úrovních celé společnosti. Dle požadavku tento systém na základě vstupních hodnot data analyzuje, posuzuje, vyhodnocuje a nabídne řešení. Na základě tohoto výstupu manažer ze své role posoudí, zda výstupní hodnota je v pořádku, anebo je nutné vstupní data poupravit a dát znovu k zpracování informačnímu systému. Po tomto průběhu manažer uskuteční poslední korekci a rozhodne.



Otázka číslo 1. Jaký význam z vašeho pohledu má tato krizová situace? Všichni dotazovaní manažeři ji chápou naprosto stejně. Uvědomují si důležitost této situace a jsou si vědomi, jaké důsledky by mělo její nesplnění. Což znamená, že ve vybrané společnosti na manažerské úrovni jsou zaměstnanci dokonale seznámeni s vizí a směrem, kam se společnost ubírá. A pro její naplnění jsou ochotni se obětovat.

Otázka číslo 2. Jaký přínos má tato krizová situace pro firmu? Obchodní oddělení i výroba se shodují na tom, že řešení této krizové situace jsou cenná data a poučení pro budoucnost. Mírnou odchylkou v odpovědi je důraz těchto ponaučení. Obchod klade důraz na obchodní hledisko a finance. Výroba klade důraz na výrobu a finance.

Otázka číslo 3. Jaký postoj by měla firma zaujmout k této situaci z prvotního pohledu? Z obchodního hlediska delegovat informaci od zákazníka s příznakem existenčně důležité na všechny zainteresované oddělení, tak aby byl vytvořený dostatečný tlak k jejímu zvládnutí. Z hlediska výroby je již vše dané normou, postupem a informačním systémem, který všechny definované zdroje automaticky zapojí. To znamená, že okamžitý prvotní postoj je komunikace, tok informací a vzájemná provázanost jednotlivých rolí.

Otázka číslo 4. Jakou roli zastáváte v této krizové situaci a co je vaším úkolem? Zde se role jednotlivých manažerů převážně liší, ale to je dáno jejich funkcí. Nicméně se neustále prolínají v roli komunikační, informační, kontrolní a koordinační.

Otázka číslo 5. Jaké nástroje používáte na řešení této krizové situace ze své role, a jakým způsobem ji řešíte, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku? Použité nástroje jsou v obou případech stejné, jsou jimi data z informačního systému. Veškerou činnost je třeba podřídit firemní strategii a vizi společnosti. Liší se způsob řešení ze své role. Tato odlišnost je dána odlišnou funkcí.

Otázka číslo 6. Jakého výsledku byste měl dosáhnout ze své pozice? V obou případech je jasný cíl, uspokojit požadavek zákazníka a zvládnout tuto krizovou situaci. Ze strany obchodního oddělení je kladený důraz na obchod. Ze strany výroby na technologie a kvalitu.

Otázka číslo 7. Jakého výsledku bylo dosaženo? Bylo nalezeno adekvátní řešení této krizové situace a zákazníkovi bylo maximálně vyhověno.

Otázka číslo 8. Je něco, co byste na vašem postupu změnil a v budoucí podobné situaci řešil jinak? Obchodní oddělení i výroba se shoduje na tom, že taková krizová situace

přináší velmi cenná data, která do budoucna napomáhají se těmto situacím úplně vyhnout, anebo je lépe zvládat.

### 10.1 Doporučení vybrané organizaci

Celkový postoj a řešení vybrané krizové situace „Extrémní zkrácení dodací lhůty na výrobu požadovaných zařízení z devíti měsíců na tři měsíce“ vybranou společností je ukázkový. Společnost má propracovaný interní informační systém, který operativně a rychle napomáhá k rozhodnutí všem zainteresovaným osobám. Všechny úrovně managementu se řídí interním systémem postupů, norem a vizí společnosti. Všechny tyto nástroje a poskytnuté zdroje napomohly k úspěšnému zvládnutí krizové situace a maximálnímu uspokojení klíčového zákazníka.

Z obchodního hlediska bych všeobecně doporučil větší tlak na klíčové zákazníky (klíčového zákazníka) a jejich forecast zadávaný do výroby tak, aby nedocházelo k takovému neplánovanému extrémnímu výkyvu, který přiděluje obchodnímu referentovi roli krizového manažera a je v této krizové situaci nucený přijímat krizová opatření. Je to jeden z možných nástrojů a řešení, který bych doporučil do budoucna, aby podobné situace nepřicházely, anebo aspoň neměly tak extrémní průběh, a tudíž i dopad na ostatní obchodní partnery, kteří již měli ve výrobě stávající zakázky. Ovšem na obhajobu obchodu, je těžké tento tlak uskutečňovat v celosvětovém měřítku a hlavně v segmentu průmyslových aplikací, které mají celosvětovou tendenci růstu, kdy nikdo není schopen určit, co bude zítra.

Z výrobního hlediska bych doporučil připravenost na tyto extrémní výkyvy tak, jako uvedl senior ředitel pro výrobu a SCM. Pokud by měly tyto výkyvy přicházet častěji a měly tendenci růstu, je nutné se přizpůsobit a na základě již načerpaných dat a ponaučení implementovat opatření. A to navýšením zásob u subdodavatelů, což je úkolem nákupu a jeho jednotlivých manažerů, nebo uzavřením kapacitního kalendáře například na 80% účinnosti a 20% zachovat na nečekané výkyvy. Další možností v rámci výroby vyčlenit linku, která bude určena pouze na tyto krizové situace, což by mělo za důsledek, že krizová situace se stane standardem a výrobní ředitel v těchto nastalých krizových situacích nebude v roli krizového manažera, který hledá, analyzuje a následně deleguje na jednotlivé manažery výroby krizová opatření, ale bude přetrvávat jeho dosavadní role, která je určená jeho pracovním zařazením.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zpracování konkrétní krizové situace ve vybrané firmě, jakým způsobem byla řešena z jednotlivých manažerských pozic s důrazem na jejich role.

V teoretické části jsem definoval pojmy jako je manažer, jaké jsou typy manažerů a jejich možné role. Charakterizoval jsem krizového manažera a požadavky, které jsou na něj kladeny. Dále jsem se věnoval definování krize, jejich druhům a možným příčinám. Na konci teoretické části jsem se věnoval výzkumné metodě interview, které je užíváno v rámci praktické části této bakalářské práce.

V praktické části řeším na základě poskytnutých materiálů a jednotlivých interview, celkové zvládnutí vybrané krizové situace „extrémní zkrácení dodací lhůty na výrobu požadovaných zařízení z devíti měsíců na tři měsíce“. Řešení této krizové situace je pojato jako analýza jednotlivých manažerských postupů s důrazem na jejich role.

Poskytnuté a načerpané informace vybrané společnosti a jejich analýza mě přivedlo k závěru, že manažeři této společnosti na základě svých rolí, pravomocí a přidělených zdrojů, vykonávají svou práci ve vzájemné symbióze a spolupráci, tak aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku za pomoci nejmodernějších informačních technologií, zpracovaných pracovních postupů, norem a vize společnosti, kterou si na všech úrovních managementu uvědomují a dělají vše pro to, aby jí bylo naplněno.

Toto úsilí sklízí své ovoce a vybraná společnost není nadarmo celosvětovou špičkou ve svém oboru a neustále tuto pozici upevňuje na mezinárodních trzích.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [3] FIALA, Roman. *Základy managementu*. Jihlava: Vysoká škola Polytechnická, 2009. Skripta. ISBN 978-80-87035-24-5.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [5] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [6] SEIDLOVÁ, Lucie. *Úvod do managementu*. 1. vydání. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010. ISBN 978-80-87240-72-4. Dostupné z: <http://fyzika.upol.cz/cs/kategorie-clanku/vseobecne/vystupy-klicovych-aktivit>
- [7] SVOBODOVÁ, Hana a Jaromír VEBER. *Produktový a provozní management: Product and operation management*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003, 155 s. ISBN 80-245-0611-4.
- [8] DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [9] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [10] ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [11] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- [12] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007, 92 s. ISBN 978-80-87071-11-3.

- [13] PROKŠA, M., HELD, Ľ. a kol. *Metodológia pedagogického výskumu a jeho aplikácia v didaktikách prírodných vied*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2008. ISBN 978-80-223-2562-2.
- [14] Microsoft. *Microsoft Dynamics AX 2009* [online]. 2008 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/en-us/news/press/2008/jun08/06-02dynamicsax2009gapr.aspx>
- [15] Dynamica. *MICROSOFT DYNAMICS AX* [online]. 2000, 2014 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.dynamica.cz/microsoft-dynamics-ax/reseni-pro-kazdou-firmu>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

top vrchol, špička, hořejšek, top manažer = vrcholový manažer

apod. a podobně

atd. a tak dále

IS Informační Systém

SCM Supply Chain Management

Tj. To jest

EPR Enterprise Resource Planning

CRM Customer Relationship Management

UV Ultrafialové záření

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1: Klasifikace rolí manažera .....</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 2: Role organizační .....</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 3: Role infrastrukturní .....</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 4: Role finančně ekonomická.....</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 5: Role informační.....</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 6: Typologie krize .....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 7: Typologie krize dle příčiny, charakteru a důsledků .....</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 8: Vybraná firma .....</i>	<i>32</i>
<i>Obr. 9: Vize vybrané společnosti .....</i>	<i>33</i>
<i>Obr. 10: Odlišnosti v náplni práce na jednotlivých úrovních řízení .....</i>	<i>41</i>
<i>Obr. 11: Organizační struktura řešení vybrané mimořádné události .....</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 12: Microsoft Dynamics AX 2009 .....</i>	<i>45</i>