



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

# **JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

---

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

### **Krizové řízení v MSP**

Vypracoval: Bc. Kristýna Kubecová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna KUBECOVÁ**  
Osobní číslo: **E13594**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Krizové řízení v MSP**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

**Cíl práce:**

S využitím řízených rozhovorů ze zástupci vybraných MSP vymezit zásadní krizové situace a vyhodnotit způsoby jejich řešení.

**Metodika práce:**

- 1) vymezení zkoumaného problému;
- 2) provedení řízených rozhovorů ve vybraných malých a středních podnicích;
- 3) identifikace krizí a návrhy jejich řešení s využitím přístupů k jejich řešení managementem zvolených podniků.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**


Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

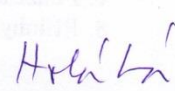
- Donnelly, J. H. (2004).** *Management.* Praha: Grada Publishing.  
**Drucker, P. F. (1998).** *Řízení v době velkých změn.* Praha: Management Press.  
**Kislingerová, E. (2010).** *Podnik v časech krize.* Praha: Grada Publishing.  
**Příbová, M. (1998).** *Analýza konkurence a trhu.* Praha: Grada Publishing.  
**Synek, M. (1997).** *Ekonomika a řízení podniku.* Praha: VŠE.  
**Weber, J., Srpová, J. & kol. (2005).** *Podnikání malé a střední firmy.* Praha: Grada Publishing.  
**Zuzák, R. (2004).** *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi).* Praha: Professional Publishing.  
**Zuzák, R. (2008).** *Z podnikových krizí k vítězství.* Praha: Alfa Nakladatelství.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
L.S.  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Krizové řízení v MSP“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne

.....

Bc. Kristýna Kubecová

**Poděkování:**

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Ladislavovi Rolínkovi, Ph.D, vedoucímu diplomové práce, za cenné rady a připomínky a za odborné vedení mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala vlastníkům vybraných malých a středních podniků za spolupráci při řízených rozhovorech a v neposlední řadě projektu GA JU 079/2013/S Modely řízení MSP (hlavní řešitel doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.) za poskytnutí informací o krizích probíhajících v malých a středních podnicích.

## Obsah:

1. Úvod.....	1
2. Literární rešerše.....	3
2.1 Krize .....	3
2.2 Stádia podnikové krize .....	5
2.2.1 Fáze krizového procesu .....	5
2.3 Krizové řízení .....	7
2.3.1 Krizové plány .....	8
2.3.2 Winterlingova krizová matice .....	9
2.3.3 Paretovo pravidlo .....	10
2.3.4 Prognózování.....	10
2.3.5 SMART .....	11
2.4 Cíle krizového řízení .....	13
2.5 Krizový tým.....	13
2.5.1 Krizový manažer .....	14
2.7 Příčiny krizí a jejich předcházení .....	15
2.7.1 Interní audit .....	16
2.7.2 Controlling .....	17
2.7.3 Vnitřní kontrola .....	18
2.8 Poučení se z krize .....	18
2.9 Manažerské rozhodování .....	19
3. Metodika .....	22
3.1 Cíl práce.....	22
4. Praktická část .....	25
4.1 Charakteristika podniku A - Piana.....	25
4.1.1 První karta krize – odchod zaměstnanců.....	28

4.1.2	Druhá karta krize – nástupce .....	29
4.1.3	Třetí karta krize – legislativa.....	30
4.1.4	Shrnutí krizí v podniku A.....	31
4.2	Charakteristika podniku B - Prodejna .....	32
4.2.1	První karta krize – nízká návštěvnost.....	33
4.2.2	Druhá karta krize – konkurence .....	34
4.2.3	Třetí karta krize – závist.....	35
4.2.4	Shrnutí krizí v podniku B .....	36
4.3	Charakteristika podniku C – Služby-elektro .....	37
4.3.1	První karta krize – administrativní náročnost.....	39
4.3.2	Druhá karta krize – zranění .....	39
4.3.3	Třetí karta krize – konflikty se zaměstnancem.....	40
4.3.4	Shrnutí krizí v podniku C .....	41
5.	Zhodnocení krizí a jejich řešení ve vybraných podnicích.....	42
5.1	Zhodnocení krizí v podniku A.....	43
5.1.1	Porovnání 1. krize– odchod zaměstnanců .....	43
5.1.2	Porovnání 2. krize– není nástupce.....	44
5.1.3	Porovnání 3. krize– legislativa .....	45
5.2	Zhodnocení krizí v podniku B .....	45
5.2.1	Porovnání 1. krize– nedostatek zákazníků .....	46
5.2.2	Porovnání 2. krize– konkurence .....	46
5.2.3	Porovnání 3. krize – závist .....	47
5.3	Zhodnocení krizí v podniku C .....	48
5.3.1	Porovnání 1. krize – administrativní náročnost.....	48
5.3.2	Porovnání 2. krize – zranění.....	49
5.3.3	Porovnání 3. krize – konflikty se zaměstnancem.....	49
6.	Závěr .....	51

7. Summary .....	53
8. Seznam použitých zdrojů .....	54
8.1 Literární zdroje .....	54
8.2 Internetové zdroje .....	56
9. Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	58
10. Přílohy .....	59
10.1 Dotazník podniku A.....	59
10.2 Dotazník podniku B.....	64
10.3 Dotazník podniku C.....	69



## 1. Úvod

Malé a střední podniky v České republice jsou velmi významným zaměstnavatelem. Poskytují práci více než 70 procentům osob zaměstnaných ve firemním sektoru. Tvoří důležitou součást podnikatelského prostředí. Je možné konstatovat, že jejich řízení je často ovlivněno tím, že nelze uplatnit rozdělení pravomocí v takové míře, jako je běžné u velkých podniků.

Malé a střední podniky jsou dosti často rodinnými podniky, kde vlastník je současně vrcholovým vedoucím pracovníkem. V podniku jsou zaměstnáváni další rodinní příslušníci. To klade vysoké nároky na vlastníka, protože vedení malého podniku vyžaduje široké a univerzální znalosti a schopnosti, kterými téměř nemůže disponovat.

Je nespornou skutečností, že ve struktuře všech firem tvoří malé a střední firmy drtivou většinu. V Evropě operuje 19 milionů malých a středních podniků, které představují 99,8 % všech firem v EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí.

V roce 2010 se proti roku 2003 zvýšil počet malých a středních firem v České republice o téměř desetinu (+9,7 %). Z průměrného ročního počtu 971 847 subjektů, provozujících činnost v roce 2003, stoupl jejich počet na 1 065 815 subjektů v roce 2010.

Prakticky každý podnik se potýká s různými typy krizí. S jejich následnými řešeními si však vedení podniků již tak jisto není. Proto vznikla tzv. manažerská disciplína, **krizové řízení neboli krizový management**, který se danou problematikou zabývá.

**Krizový management** je zpravidla chápán jako systém opatření (souhrn vědeckých poznatků, odborných postupů, aplikačních nástrojů, rozhodovacích a technologických opatření atd.) pomocí nichž dojde ke zvládnutí mimořádných nebo krizových situací, a to manažery odpovídajícími za určitou oblast nebo výrobu v domácím i mezinárodním měřítku.

V této diplomové práci budou charakterizovány základní koncepty a techniky krizového řízení. Dále pak budou prostřednictvím řízených rozhovorů u vybraných MSP

vymezeny zásadní krizové situace a jejich řešení. V závěru práce budou podniku navrženy různé alternativy vhodných řešení pro konkrétní krizi.

## 2. Literární rešerše

### 2.1 Krize

Slovo **krize** má původ ve starořeckém slově krino, které znamená v češtině vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými byly úspěch-neúspěch, právo-bezprávi, život-smrt. Z něho později vzniklo slovo krosis, kterým se vyjadřovala rozhodná chvíle nebo doba, rozhodnutí samo nebo nesnáze. Z krosis se stala česká krize, anglické crisis, ruské krizis, německé Krise, a tak bychom mohli pokračovat s dalšími cizími jazyky. (Zuzák, Königová, 2009, s. 18)

Krize je událost, která je obvykle charakterizována nejednoznačností příčiny a značným dopadem na zdraví organizace. (Crandall, Parnell a Spillan, 2010, s. 3)

Krize v obecném vyjádření je zlomovým obdobím, kdy se u krizi postiženého objektu rozhoduje, zda další vývoj bude směřovat k jeho zániku nebo k obnovení stavu na úroveň, která byla před vznikem krize. Působení každé krize má negativní důsledky nejen na objekt zasažený krizí, ale i na jeho okolí. Z toho vyplývá snaha subjektů, které jsou krizí postiženy, o eliminaci jejích následků a vyvedení postihnutého objektu na úroveň, v které se nacházel před vznikem krize. Jedná se především o zastavení negativního vývoje a usměrnění sestupné vývojové křivky nejdříve do stabilní polohy a pak do vzestupného směru. (Zuzák, 2004, s. 15-18)

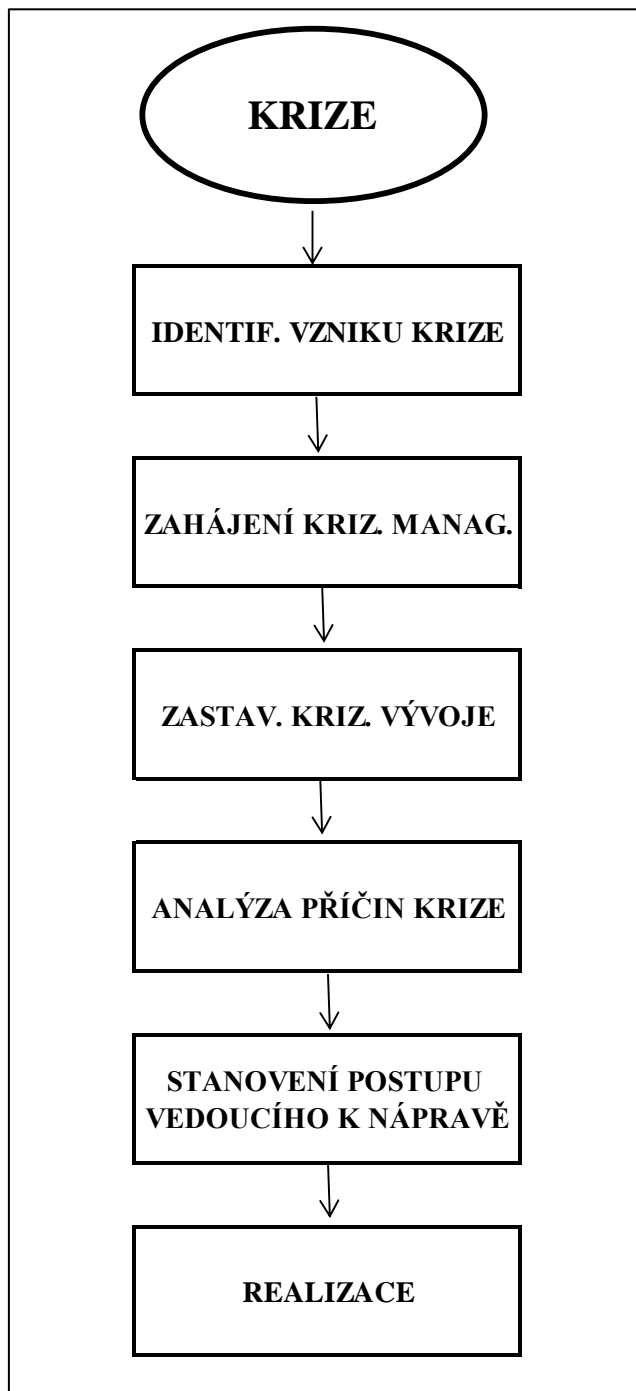
Podle Hála (2006, s. 102) k obecným zásadám řešení krize v podniku patří identifikace skutečných příčin krize, jmenování krizového managementu, krátkodobá centralizace pravomocí v jeho rukou a realizace komplexu ozdravných opatření.

Riziko je úzce spojeno s pojmem krize a používá se ve vztahu ke změně výsledku. Má buď pozitivní, nebo negativní význam. Řízení rizika lze definovat jako jakýkoliv soubor činností provedených jednotlivci nebo korporací ve snaze změnit riziko, které vzniká v její oblasti podnikání. (Merna, 2007)

Jinou definici má Barker (2009), dle kterého je řízení rizik přístup založený na předvídání událostí, jež mohou způsobit významné odchýlení od plánu a následné řešení daného problému. Z jiného pohledu pak může objevit slabá místa podnikatelského plánu a poskytuje tak užitečnou informaci o zdraví celého projektu.

Milík, Tichý (2006) uvádí, že riziko je pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách.

Obrázek 1: Zjednodušený proces tvorby krizového scénáře a krizového plánu



Zdroj: vlastní zpracování dle Zuzáka (2004)

## 2.2 Stádia podnikové krize

Krize v podniku prochází svým vývojem, od samého počátku až po ukončení existence podniku. Tento vývoj probíhá různými fázemi, které se liší svým specifickým charakterem, a v neposlední řadě hlavně časovým průběhem. Dlouhotrvající průběh krize postupně snižuje a vyčerpává podnikové zdroje. (Zuzák, Königová, 2009, s. 70)

Obrázek 2: Vývojová řada podnikové krize



Zdroj: vlastní zpracování dle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2001)

Na výše uvedeném obrázku lze vidět, jak postupují jednotlivá stádia podnikové krize, od poklesu tržeb až po samotný bankrot organizace.

### 2.2.1 Fáze krizového procesu

Fáze krizového procesu jsou rozlišovány jako fáze:

- 1) Potenciální – krize se nijak neprojevuje, hromadí se příčiny jejího budoucího vzniku
- 2) Latentní – začínají se projevovat příznaky krizových jevů, je možné je rozpoznat a přijmout opatření, která by zabránila rozvinutí krize
- 3) Akutní – dochází k plnému, ale krátkodobému rozvinutí krizových jevů poškozujících činnosti podniku, jeho zájmy a budoucnost
- 4) Chronická – rozhoduje se o budoucnosti firmy, protože je ovlivňována reakcemi managementu na přicházející fázi (krizové jevy proto buď přetrvávají v neztenčené míře, mírně se utlumují, aby se opět rozvinuly ve své akutní podobě, nebo jsou postupně eliminovány)

- 5) Výsledná – odrazem efektivity krizového řízení managementu může mít podobu překonání krize nebo zániku organizace

Zdroj: [www.univerzita-online.cz](http://www.univerzita-online.cz) [online], 30. 1. 2015

Rais (2007) rozvíjí fáze krizového procesu o následující kategorie:

- 1) Krize strategie (krize potencionální)
  - podnik je ohrožen pouze potenciálně
  - je velmi těžké rozpoznat signály krize
  
- 2) Krize výsledku (krize latentní)
  - projevují se krizové symptomy, neprojevují se však dramaticky
  - dochází ke zhoršení podnikové kultury (snižování výdajů na vzdělávání, vážne komunikace a spolupráce atd.)
  
- 3) Krize likvidity (krize akutní)
  - problém je nepřehlédnutelný
  - akutní krize často vyústuje k zániku podniku
  
- 4) Stádium symptomů krize
  - zřetelně se projevují slabé a silné symptomy krize
  - slabé symptomy jsou např. nejednoznačné zprávy
  - silné symptomy jsou např. jasné a jednoznačné zprávy informující o přicházející krizi a jejich důsledcích
  
- 5) Akutní stádium krize
  - dochází k poškozování zájmu podniku a ohrožení jeho existence
  - dochází k vyostření hrozeb (je nutno jednat)
  
- 6) Chronické stádium krize
  - nastává, pokud první pokus zvládnutí krize nebyl zcela účinný
  - krize byla utlumena, ne však plně odstraněna
  
- 7) Stádium vyřešení krize
  - znamená nabytí a stabilizování rovnováhy subjektu

- dochází k minimalizování nepříznivých dopadů krizových situací pro společnost

## 2.3 Krizové řízení

Tento termín se připisuje J. F. Kennedymu, který ho poprvé použil v roce 1962 za kubánské krize. V následujících letech se pak stal běžnou součástí manažerské kvalifikace. Jedná se o proces vyrovnání se s napjatou situací a to způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 642)

Při krizi bývá obvykle rozhodujícím faktorem čas, ve kterém se obvykle krize prohlubuje a způsobuje stále větší škody. Cílem postihnutých je redukce následků a škod způsobených krizí a minimalizace doby trvání krize. Používá se k tomu soubor přístupů, opatření a metod pod souhrnným pojmem **krizové řízení** nebo dnes módněji **krizový management**.

Obecný princip krizového řízení je stejný, jen krizový objekt je odlišný a rovněž přístupy, opatření a metody jsou více či méně odlišné. (Zuzák, 2004, s. 15)

**Krizový management** bývá chápán jako systém opatření (souhrn vědeckých poznatků, odborných postupů, aplikačních nástrojů, rozhodovacích a technologických opatření atd.), který slouží k úspěšnému zvládnutí mimořádných nebo krizových situací...

Krizový management je využíván především během mimořádných událostí, ale také při tvorbě preventivních opatření, případně může být využit také po odeznění mimořádné či krizové situace během záchranných a likvidačních prací. (Horák, 2004, s. 17)

Podle výzkumu Ing. Petry Adáskové zabývajícího se řízením rizik v podniku, 76% z dotazovaných firem realizují řízení rizik nejčastěji prostřednictvím intuitivního přístupu. Zdroj: [www.resa.rza.cz](http://www.resa.rza.cz), [online], 31. 1. 2015

**Metody krizového řízení a analytické techniky** použitelné v krizovém řízení jsou:

- Krizový plán
- Winterlingova krizová matice
- Paretovo pravidlo

- Prognózování (Forecasting)
- SMART - návrh cílů

Zdroj: [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com), [online], 13. 12. 2014

### **2.3.1 Krizové plány**

Dokumentace krizového plánování je souhrnem plánu a dalších dokumentů zpracovaných k realizaci krizových opatření a postupů, které slouží k plnění úkolů při hrozbě vzniku nebo po vzniku krizové situace. Výsledkem plánování je plán, což je psaný dokument, specifikující akce, které musí jednotlivé orgány krizového řízení a právnické fyzické osoby uskutečnit. (Antušák, Kopecký, 2003, s. 53)

Podle Hrabánkové a Procházkové (2004, s. 52) jsou krizové plány základní strategické dokumenty pro krizové řízení. Krizové plány kodifikují, jak se provádí prevence, připravenost, zásah i obnova, aby ztráty a náklady byly pro společnost přijatelné.

**To znamená, že ukládají povinnost, jak se provádí:**

- prevence, tj. předcházení pohromám či některým dopadům pohrom nebo alespoň zmírnění jejich dopadů
- připravenost na zvládnutí dopadů pohrom, které se mohou vyskytnout
- zvládnutí dopadu pohrom s přiměřenými ztrátami a přiměřenými zdroji
- zajištění

Krizový plán musí obsahovat veškeré informace, které jsou nezbytné ke zvládnutí krize, ale nemělo by se jednat o příliš dlouhý a složitý dokument. Hodnota krizového plánu spočívá v jeho schopnosti vytvářet reakce.

Krizové scénáře a krizové plány je možné členit dle různých hledisek, např.: podle uživatele, řešené události, způsobu řešení, závaznosti nebo osoby, která jej vytvořila. (Zuzák, Königová, 2009, s. 18)

Krizové plány pro řešení procesních krizí představují stručné písemné materiály, které jsou výsledkem obdobného procesu jako plány pro havárie a katastrofy. Jejich cílem je nabídnout podnikovému managementu možné varianty řešení krizové situace a „předpřipravené“ možnosti krizové komunikace. (Zuzák, Königová, 2009, s. 92)



### 2.3.2 Winterlingova krizová matice

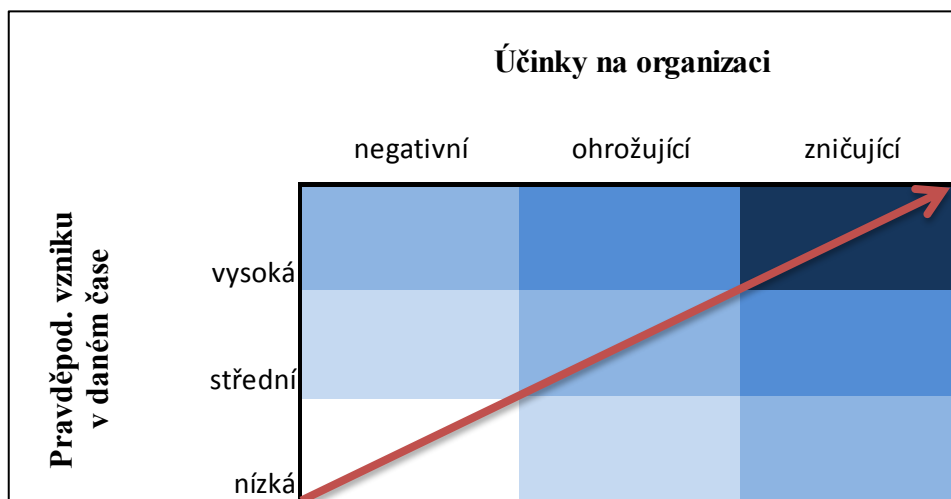
Krizovou matici navrhl Klaus Winterling. Winterlingova krizová matice je grafické znázornění vztahu mezi pravděpodobností vzniku určitého rizika a jeho silou dopadu na firmu.

Zdroj: [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com), [online], 13. 12. 2014

**Matice umožňuje kategorizaci rizik podle dvou parametrů:**

- **Pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase** - jak reálné a pravděpodobné je, že riziko skutečně nastane (matice definuje tři úrovně pravděpodobnosti - nízkou, střední a vysokou)
- **Účinky rizika na organizaci** - jaké by byly dopady rizika na organizaci, pokud riziko nastane (matice definuje tři úrovně účinku - negativní, ohrožující a zničující)

Obrázek 3: Winterlingova krizová matice



Zdroj: vlastní zpracování dle ([www.managementmania.com](http://www.managementmania.com))

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že čím více se riziko posouvá po diagonále doprava nahoru, tím větší pozornost je třeba mu věnovat v rámci řízení rizik a krizového řízení.

Zdroj: [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com), [online], 13. 12. 2014

### 2.3.3 Paretovo pravidlo

**Paretovo pravidlo** (někdy též **Pravidlo 80 / 20**) je pojmenováno podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta, který koncem 19. století zjistil, že v Itálii je 80 % bohatství v rukou 20 % lidí. Postupem doby se ukázalo, že uvedené pravidlo platí také v běžném životě lidí i organizací.

Jedná se o jednoduchou techniku, pomůcku, která pomáhá zjednodušit a zacílit řízení a rozhodování, například následovně:

- 80 % příjmů podniku pochází od 20 % zákazníků
- 20 % výrobků generuje 80 % zisku
- 20 % možných příčin generuje 80 % problémových situací např. ve výrobě

Zdroj: [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com), [online], 13. 12. 2014

Paretovo pravidlo 80/20 tvrdí, že menšina příčin, vstupů nebo úsilí obvykle vede k většině výsledků, výstupů nebo odměn. Dalo by se říci, že například 80 procent úspěchů v zaměstnání lidé dosáhli při 20 procent času, který v zaměstnání strávili. (Koch, 1998, str. 4)

Díky Paretovu pravidlu se lze v mnoha případech rozhodování, řízení nebo plánování, soustředit především na kritických 20 %, které jsou způsobeny 80 % možných efektů. Řízení je tak vykonáváno s největším efektem. Paretovo pravidlo lze v praxi využít téměř ve všech oblastech - jakmile se ho pracovníci naučí používat nebo spíše vnímat věci kolem sebe s využitím Paretova pravidla, stává se velmi mocným pomocníkem při soustředění se na podstatné věci ovlivňující vaši efektivnost či rozhodování.

Zdroj: [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com), [online], 13. 12. 2014

### 2.3.4 Prognózování

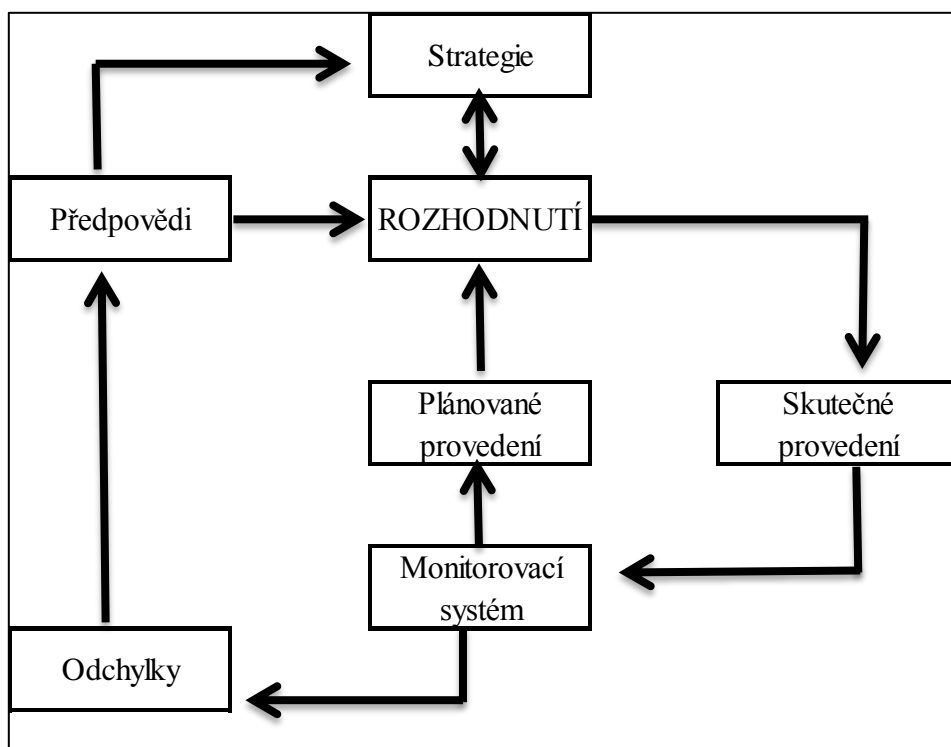
Snižovat riziko na únosnou míru ve firmě znamená předvídat, prognózovat a vytvářet varianty možných scénářů vývoje firmy a jejich charakteristik. Mnoho manažerských problémů vzniká v důsledku neznalosti budoucí situace či neznalosti stupně její neurčitosti. Není proto překvapením, že manažeři věnují značnou pozornost metodám,

umožňujícím předpovídat budoucí hodnoty řady proměnných, které ovlivňují jejich rozhodování.

**Smyslem prognózování je především snížení neurčitosti znalostí o budoucnosti.**

Manažeři jsou přesvědčeni o tom, že používání prognostických metod a technik jim poskytne dodatečné informace, které jim umožní posoudit alternativní možnosti v kontextu s budoucími podmínkami a vyhodnotit budoucí důsledky současných rozhodnutí. (Smejkal, Rais, 2013, str. 219-224)

Obrázek 4: Prognózování a rozhodování



Zdroj: vlastní zpracování

Na výše uvedeném obrázku jsou zobrazeny přístupy, které jsou v prognostické praxi používány nejčastěji.

### 2.3.5 SMART

**SMART** je analytická technika pro navrhování cílů v řízení a plánování.

SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů:

- **S - Specific – specifické, konkrétní cíle**

Navrhované řešení nebo příležitost by měly být přesně popsány. Musíme být schopni jednoznačně odpovědět na otázku, co je přesně a konkrétně předmětný problém a jak jej vyřešit.

- **M - Measurable – měřitelné cíle**

Navrhované řešení by mělo být měřitelné. K vymezení tohoto pravidla nám pomůže např. otázka, která se ptá, jak poznáme, že řešení je úspěšné. Každý projektový plán by měl obsahovat i kontrolu úspěšnosti našeho řešení, která musí být definována už na začátku.

- **A - Achievable/Acceptable – dosažitelné/přijatelné**

Navrhované řešení by mělo být dosažitelné. Od samého počátku musí být zřetelné, zda je daný návrh řešení pro podnik přijatelný či dosažitelný.

- **R - Realistic/Relevant – realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům)**

Řešení musí být realistické. Při úvaze o tomto pravidle, by měla být položena otázka, zda je možné navrhované řešení vůbec realizovat a dosáhnout požadovaných výsledků.

- **T - TimeSpecific/Trackable – časově specifické/sledovatelné**

Další otázkou, která by měla být položena při vymezení navrhovaného řešení, je časový rámec pro uvedení řešení v praxi. Tato definice navrhovaného řešení poskytuje i odpověď na otázku, kdy bude současný problém řešen.

Zdroj: [www.finance-management.cz](http://www.finance-management.cz), [online], 13. 12. 2014

### **Využití metody SMART v praxi:**

Metoda SMART se používá pro návrh cílů (především specifických cílů). Při jejich návrhu musí být dodržena podmínka SMART pro jednotlivé cíle a jejich metriky. To znamená, že každý cíl musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově specifikovaný.

Zdroj: [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com), [online], 13. 12. 2014

## 2.4 Cíle krizového řízení

Cílem krizového řízení je co nejrychlejší vyřešení krizové situace a nejčastěji zachování podnikatelského subjektu.

### Mezi hlavní cíle krizového řízení patří:

- předcházet pohromám a krizím, pokud to jde
- zmírnit dopady pohrom preventivními opatřeními, připraveností, optimálním zvládnutím dopadů pohrom a jimi vyvolaných krizí (tj. zkrácením stavu nouze na přijatelnou míru)
- zajistit obnovu a nastartování dalšího rozvoje  
(Hrabánková, Procházková, 2004, s. 27)

## 2.5 Krizový tým

Krizový tým je ustanoven v období před krizí. Jedná se o výkonný a koordinační orgán, jehož základní charakteristikou je centralizace pravomocí v průběhu krize a práce za ztížených podmínek (nedostatek času, stres, chybějící informace, nejistota...).

Rozhodnutí prováděná v krizi se proto liší od rozhodnutí v normálním běžném stavu. Čím závažnější je konkrétní problém v krizové situaci, tím je zpravidla k dispozici méně času pro jeho řešení. Kvalita rozhodování krizového týmu závisí na znalostech a schopnostech členů analyzovat všechny dostupné informace, vyhodnotit krizovou situaci a přijmout opatření k jejímu řešení.

Krizový tým by měl pružně reagovat na vzniklou krizovou situaci.

### Hlavní činnosti krizového týmu zahrnují:

- řešení krizové situace
- vyhodnocení průběhu řešení krizové situace
- rozhodnutí o zahájení obnovovacích činností
- podílení se na tvorbě a aktualizaci krizového plánu
- zajištění školení, nácviku a cvičení zaměstnanců

(Zuzák, Königová, 2009, s. 93)

### 2.5.1 Krizový manažer

Úkolem krizového manažera a krizového řízení je pomoci dané firmě překonat soutěsku smrti, transformovat ji a nastartovat její další růst nebo připravit její prodej.

Zdroj: [www.krizovy-manazer.eu](http://www.krizovy-manazer.eu), [online], 2. 2. 2015

Podle Zuzáka (2008) by měl v čele krizového řízení stát tzv. **krizový manažer**, který by měl úspěšně zvládnout následující tři fáze:

- Fáze záchranná
  - zastavení negativního trendu odstraněním nebo omezením působení příčin krize
- Fáze strategická
  - formulace nové strategie, která je přijatelná a realizovatelná, poté naplánování její realizace
- Fáze taktická
  - realizace strategie dle přijatého plánu

Rais (2007) dále uvádí vlastnosti, které by měl krizový manažer mít. Mezi nejdůležitější charakteristiky manažera patří:

- silná osobnost a intuice (schopnost předvídat),
- vysoké sebevědomí, charisma,
- organizační schopnosti,
- schopnost komunikace se zájmovými skupinami a mnoho dalších.

### 2.6 Trénink na krizové situace

Součástí krizových scénářů musí být zpracování systému tréninku pracovníků podniku ve formě simulace, řešení krizových situací, případně workshopů. Tréninky nelze zaměřovat pouze na zvládnání vlastní situace, ale i na fungování krizové komunikace. V podniku je vždy určena osoba, která je zodpovědná za trénink, dále je stanovena periodicita a způsob provádění, okruh účastníků apod. Do tréninku jsou v případě potřeby zapojeny i další organizace.

Všichni zaměstnanci podniku by měli být s krizovými scénáři a plány seznámeni. Školení by měla probíhat opakovaně, a to v pravidelných intervalech, stejně jako nácvik a cvičení. Školení představuje plánovaný proces modifikace postojů, znalostí, dovedností, chování prostřednictvím učení, aby bylo dosaženo efektivního výkonu v dané činnosti atd. Jedná se o teoretickou přípravu, jejímž cílem je vzdělávání zaměstnanců v oblasti krizového řízení.

Cvičení představuje praktické prověření činností všech zaměstnanců v konkrétní modelové krizové situaci. Dále představuje prověření interní a externí krizové komunikace, akceschopnosti krizového týmu a ověření funkčnosti krizového plánu. Z každého školení, nácviku a cvičení by se mělo zpracovat písemné vyhodnocení.

Kromě klasických nácviků a cvičení toho, co mají zaměstnanci v krizových situacích dělat, je nezbytné trénovat členy krizového týmu v jejich rolích. V této části se klade důraz na nácvik komunikačních dovedností, schopnosti vést, být kreativní, provádět rozhodnutí ve ztížených podmínkách při nedostatku času, jednat ve stresu... K tréninku rolí lze využít vzdělávací metodu „hraní rolí“, která je orientována na rozvoj praktických dovedností.

K simulování a pro nácvik zvládnání krizových situací v oblasti havárií a katastrof, ale i v oblasti zvládnání procesních krizí byly vyvinuty počítačové programy, které umožňují navazovat variantní krizové situace. (Zuzák, Königová, 2009, s. 93-94)

## **2.7 Příčiny krizí a jejich předcházení**

Existují 2 typy příčin, které mohou být nalezeny v podniku.

- **vnitřní příčiny krize**, které jsou způsobené například nehodou nebo nevhodným řízením či rozhodováním nebo situací, kterou se managementu nepodařilo zvládnout. Vnitřním příčinám krize lze předcházet, například vhodným řízením rizik.
- **vnější příčiny krize**, které jsou způsobené například přírodní katastrofou. Vnější příčiny nelze přímo ovlivnit, ale jejich dopady lze snížit připraveností organizace - například plány, připraveností krizového řízení.

Krize se může projevit např. omezováním výroby, poklesem zaměstnanosti a mezd, likvidací podniku. **Krizová situace** vždy představuje pro firmu ztrátu a její nevhodné či žádné řešení může vést k zániku podniku.

Zdroj: [www.managementmania.com/cs/krize](http://www.managementmania.com/cs/krize), [online], 22. 2. 2015

Hálek (2014) definuje 3 systémy, pomocí kterých lze krizím předcházet.

- interní audit,
- controlling,
- vnitřní kontrolu.

### **2.7.1 Interní audit**

Interní audit je v České republice poměrně mladá profese, která se zde ve svém moderním pojetí rozvinula až teprve v polovině devadesátých let minulého století.

Zdroj: [www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz), [online], 26. 1. 2015

Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.

Interní audit se zaměřuje na hodnocení vnitřního kontrolního systému v organizaci tím, že orgánům společností a vrcholovému managementu poskytuje informace, hodnocení, analýzy, doporučení a konzultace pro efektivní plnění jejich úkolů. Současně s nejnovějšími světovými trendy pak interní audit poskytuje ujištění o tom, že společnost si je vědoma rizik, kterým je vystavena, a zvládá je.

Zdroj: [www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz), [online], 26. 1. 2015

#### **Mezi základní úkoly interního auditu patří především:**

- provádění permanentní analýzy podniku,
- předkládání návrhů doporučení a opatření vrcholovému vedení, ověřování informačního systému podniku,



- kontrola plnění podnikových norem a rozhodnutí vedení podniku,
- sledování a revidování kontrol na všech úrovních podniku,
- informování vedení podniku o zjištěných odchylkách a anomáliích,
- vyhodnocování využití disponibilních zdrojů včetně lidských pro dosahování podnikových cílů,
- spolupráce s externí auditorskou společností,
- zpracování odborných studií a analýz na základě požadavků vrcholového vedení zaměřených na řešení problémů a dosahování podnikových cílů (výsledky analýz slouží pro rozpracování krizových plánů připravujících řešení pro různé stupně a zdroje krizových situací).

### **2.7.2 Controlling**

I když je název anglický, vychází především z německého a rakouského pojetí účetnictví. Existuje velké množství přístupů ke controllingu a samotný controlling prodělal vývoj, kterým se změnila jeho funkce v podniku.

Controlling je definován jako nástroj řízení, jehož úkolem je koordinace plánování, kontroly a zajištění informační datové základny s cílem působit na zlepšení podnikových výsledků. Pojetím se controlling blíží manažerskému účetnictví a bývá vydáván za jeho kombinaci s finančním účetnictvím.

V posledních letech se funkce controllingu zaměřuje také na vnitropodnikové poradenství pro řízení podniku. Z hlediska oblasti zájmu se controlling nezaměřuje jen na oblast nákladů, zisku a cash flow, ale i na oblasti nefinanční a na naturální stránku podnikových procesů. (Zuzák, Königová, 2009, s. 157)

Mezi základní funkce controllingu patří:

- zabraňování nečekaným negativním jevům,
- včasné varování, objeví-li se nebezpečí vyžadující určitá příslušná opatření,
- provádění specializovanými pracovníky firmy nebo externí firmou.

#### **Controlling můžeme rozdělit na strategický a operativní.**

Strategický controlling se podílí na zpracování strategie podniku. Operativní controlling je zaměřen na zjišťování odchylek při dosahování podnikových cílů a jejich realizaci.

Hlavním rozdílem a kritériem pro odlišení je zapojení controllingu do systému operativního nebo strategického řízení podniku.

Zdroj: [halek.info/www/prezentace](http://halek.info/www/prezentace), [online], 27. 1. 2015

### **2.7.3 Vnitřní kontrola**

Vnitřní kontrolní systém je soubor opatření vedení podniku, která zabraňují vzniku nesprávností, a to jak neúmyslných tak úmyslných a která slouží k ujištění vedení společnosti, že systém funguje tak, jak má.

Jedná se o soubor metod a postupů, které jsou aplikovány v rámci kontroly řízení podniku. Úkolem těchto metod je působit preventivně.

Zdroj: [halek.info/www/prezentace](http://halek.info/www/prezentace), [online], 27. 1. 2015

Vnitřní kontrola se zaměřuje na následující operace:

- odhalování a zabraňování/předcházení podvodu
- odhalování, předcházení, omezení škod, pokut, penále
- respektování právních předpisů a nařízení
- garantování správnosti výkaznictví, zvláště finančního
- poskytování přiměřené jistoty:
  - plnění stanovených/plánovaných cílů
  - efektivnost a účinnost operací
  - funkčnost systému řízení ve směru naplňování podnikatelských záměrů

Zdroj: [www.financni-rizeni.cz](http://www.financni-rizeni.cz), [online], 27. 1. 2015

### **2.8 Poučení se z krize**

Podnik by se měl snažit krizi vyhýbat a předcházet jí. Pokud se i přesto do krize dostane, měl by jednat na základě předchozích zkušeností a strategických plánů podniku a svoji vizi plánovat z dlouhodobého hlediska. (Augustin, 2000, s. 158)

Každá krize má různé řešení. Nejdůležitější je včasnost použití. Při rozpoznání potenciální nebo akutní krize by okamžitě měla nastoupit protiopatření, aby se krize nezhoršovala. (Herbane, 2010, s. 53)

Každá krize, když se zvládne, představuje zpětnou vazbu. Je zdrojem velmi cenných a často draze zaplacených zkušeností. Proto je důležité dokumentovat, ve vztahu ke krizovým plánům, jak krize vznikla, co bylo její příčinou, jaký byl průběh krize a jak byla řešena a zvládnuta.

Po odeznění krize a odstranění jejích následků je třeba se ke krizi vrátit a zanalyzovat průběh krizového řízení.

#### **Cílem analýzy je především:**

- identifikace nedostatků v krizovém plánu (zda a jak krizový plán odpovídal vzniklé krizové situaci a napomohl k jejímu zvládnutí)
- identifikace silných a slabých stránek krizového plánu a krizové komunikace
- poskytnutí podkladů pro aktualizaci krizového plánu a odstranění nedostatků v něm obsažených
- provedení změn v tréninku na krizové situace...

(Zuzák, Königová, 2009, s. 94)

## **2.9 Manažerské rozhodování**

Z manažerského rozhodování se v posledních letech vyvinula de facto samostatná „vědní“ disciplína. Rozhodování obecně definujeme jako proces výběru z alespoň dvou variant, kdy výsledkem by měl být jednoznačný výběr právě jedné varianty. V praxi se výsledkem může stát i vznik nové, často kompromisní, varianty. Manažerské rozhodování proto zavádí systém vyhodnocování a bodování jednotlivých variant, na jehož konci má vyjít jedna varianta jako vítězná.

Zdroj: [www.businessvize.cz](http://www.businessvize.cz), [online], 5. 2. 2015

Rozhodování je nedílnou složkou sekvenčních manažerských funkcí. Význam rozhodování se projevuje zejména v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů (především strategických rozhodovacích procesů) ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí vývoj organizace. Nekvalitní rozhodování může být jednou z podstatných příčin neúspěchu firmy. (Dostál, Sojka, Rais, 2005, s. 15)

## **Rozhodovací proces**

Rozhodovací procesy lze chápat jako procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více variantami řešení.

Jestliže vycházíme z toho, že základním atributem je:

- proces volby, tj. posuzování jednotlivých variant
- a výběr rozhodnutí, tj. optimální varianty,

pak problémy s jediným řešením nejsou rozhodovacími problémy.

**Rozhodování a celý rozhodovací proces je ovlivněn řadou faktorů, mezi něž mimo jiné patří:**

- rozhodovací problémy, zejména jejich charakter a závažnost
- podmínky pro rozhodování, zejména disponibilní čas, míra rizika a nejistoty
- osobnost rozhodovatele (manažera), hlavně jeho přístup k rozhodování, styl rozhodování, ale i minulé zkušenosti...

(Fotr, Švecová a kol., 2010, s. 20)

I když lze manažery odlišovat podle jejich vzdělání, životního stylu, počtu let praxe, podle místa působení atd., všichni bez rozdílu musejí rozhodovat. Role rozhodovatele znamená, že manažer je současně řešitelem problémů. V tomto smyslu musí manažer volit vhodné varianty řešení problémů a nalézat nové efektivní způsoby provádění prací.

**Typy manažerských rozhodnutí zahrnují:**

### **1) programovaná rozhodnutí**

Problém je rutinní a opakovaný.

**Postupy:**

- pravidla
- standardní postupy
- taktiky

**Příklady:**

- podnik (vyhotovení výplatních listin)
- vysoká škola (rozhodnutí o přijetí nových uchazečů o studium)

- vládní organizace (používání služebních automobilů)

## **2) neprogramovaná rozhodnutí**

Problém je složitý a ojedinělý.

### **Postupy:**

- tvůrčí řešení problému

### **Příklady:**

- podnik (zavedení nového výrobku na trh)
- vysoká škola (vybavené nové počítačové učebny)
- vládní organizace (opatření na potlačení rostoucí inflace)

(Donnelly a kol., 1997, s. 165)

### **3. Metodika**

#### **3.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je, vymezit zásadní krizové situace a vyhodnotit způsoby jejich řešení.

Prvním dílčím cílem je provedení řízených rozhovorů se zástupci vybraných malých a středních podniků.

Druhým dílčím cílem je, na základě řízených rozhovorů, identifikovat krizové situace, které v jednotlivých podnicích nastaly a dále určit jakým způsobem byly krize řešeny.

Posledním dílčím cílem této diplomové práce je zhodnocení navržených způsobů řešení krizových situací.

#### **3.2 Metodický postup**

Před samotným dotazníkovým šetřením byly určeny výzkumné otázky, které byly dále v diplomové práci rozpracovány.

Výzkumné otázky jsou určeny jako:

- Jaké jsou nejčastější typy krizí, se kterými se jednotlivé podniky potýkají?
- Jaké jsou vhodné způsoby řešení krizí v malých a středních podnicích?

Počáteční fáze diplomové práce představovala studium odborné literatury, na jejímž základě byla vypracována literární rešerše, která je zaměřena na problematiku krizového řízení v malých a středních podnicích.

Po vypracování literární rešerše byly třeba získat informace o vybraných malých a středních podnicích. Zdrojem dat byla především odborná literatura, statistická data, studie a v neposlední řadě řízené rozhovory.

Při samotném výzkumu jsem byla zapojena do projektu GA JU 068/2010/S, v rámci něhož byla jednotlivá data sbírána.

Před samotným šetřením byl sestaven dotazník, který se skládal z 3 tematických částí. V úvodní části dotazníku, jednotliví zástupci vybraných podniků odpovídali na otázky týkající se zaměření podniku, strategie podniku, tempa růstu podniku atd. Druhá část

dotazníku byla zaměřena na rozšíření informací ohledně spokojenosti s podnikáním, překonání kritických situací atd. Poslední část dotazníku byla složena z 3 tzv. **karet krizí**, kde byly jednotlivé krize důkladně popsány (typ krize, její příčiny a signály, důsledky, zvolené řešení, opakování krize...).

V dotaznících měli také majitelé podniků odpovídat na hodnocení procesů ve svých organizacích. Jednotlivými procesy byly myšleny: marketing, finance, výroba a personalistika. Majitelé měli shrnout, na kolik % fungují tyto procesy efektivně. Výsledky jsou zobrazeny v grafech u daných podniků.

Dotazování proběhlo v roce 2014 v sídlech jednotlivých firem. Mezi dotazovanými byli:

- Podnik A – zaměřený na výrobu, servis a prodej pian
- Podnik B – nabízející pekařské výrobky
- Podnik C – poskytující služby v oblasti elektro

Majitelé jednotlivých podniků, se kterými jsem vedla řízené rozhovory, bohužel nesouhlasili se zveřejněním jejich jmen pro účely této diplomové práce. Proto budou dále firmy uváděny anonymně jako Podnik A, Podnik B a Podnik C.

Webové stránky vybraných podniků jsem použila jako podklad pro představení jednotlivých firem v praktické části diplomové práce. Vzhledem k anonymitě podniků, nejsou tyto webové stránky zveřejněny v seznamu použité literatury.

Cílem řízených rozhovorů bylo získat informace o tom, jakými krizemi si vybrané podniky již prošly, případně prochází, dále, jak byly tyto krize řešeny, zda byly krize řešeny úspěšně, zda se jednalo o krize opakovaného typu atd.

V praktické části jsem představila vybrané podniky, které jsou předmětem této diplomové práce. Charakterizovala jsem jejich zaměření, stručný historický vývoj, čím se dané podniky zabývají, kolik zaměstnávají zaměstnanců, co je předmětem jejich podnikání, zda dosáhly nějakých významných ocenění či zda přispívají na dobročinnou činnost.

Po shromáždění všech dostupných informací byla tato data analyzována a následně provedena syntéza nejdůležitějších závěrů a souvislostí a navržena opatření ke zlepšení současné situace.

Celá diplomová práce je vypracována pomocí výpočetní techniky v programech Microsoft Excel a Microsoft Word, ve kterých jsou zpracované především tabulky a grafy z diplomové práce.

V závěrečné části diplomové práce jsou zhodnoceny krize, které ve vybraných podnicích proběhly, zda tyto krize byly řešeny příznivě pro podnik atd. Jsou zde také jednotlivé krize porovnány s podobnými krizemi, kterými si prošly malé a střední podniky v rámci projektu GAJU a dle porovnání jsou navržena opatření k efektivnějšímu zvládnutí daných problémů a k dosažení lepších výsledků.



## 4. Praktická část

V rámci projektu GA JU 068/2010/S jsem zkoumala 3 vybrané podniky, které působí v České republice a jsou zaměřeny na poskytování služeb potenciálním zákazníkům.

Na níže uvedené tabulce je zobrazeno dělení malých a středních podniků. Malé podniky lze ještě dále dělit na mikropodniky. Klasifikace organizací probíhá na základě 3 kritérií, mezi které se řadí počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční suma roční rozvahy.

Tabulka 1: Kategorie podniků

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
<b>Mikropodnik</b>	< 10	≤ 2 mil EUR	≤ 2 mil EUR
<b>Malý podnik</b>	< 50	≤ 10 mil EUR	≤ 10 mil EUR
<b>Střední podnik</b>	< 250	≤ 50 mil EUR	≤ 43 mil EUR

Zdroj: vlastní zpracování dle Synka, Kislingové a kol. (2010)

Mezi mnou vybrané podniky patří:

- Podnik A – zaměřený na výrobu, servis a prodej klavírů a pian
- Podnik B – nabízející pekařské výrobky
- Podnik C – poskytující služby v oblasti elektro

### 4.1 Charakteristika podniku A - Piana

Historie firmy sahá až do roku 1911, kdy babička současného vlastníka podniku, otevřela v Praze na Vinohradech obchod s gramofony a vzápětí i s piany. Její manžel koupil v roce 1925 pro firmu PETROF dům v Praze 1 a stal se exkluzivním zástupcem značky PETROF. V roce 1948 byl znárodněn jak rodinný obchod v Rytířské ulici, tak i jejich firma ve Vodičkově ulici, kterou nahradilo Družstvo výrobců hudebních nástrojů IGRA. V roce 1989 se nynější vlastník podniku, osamostatnil a navázal na přerušenu tradici - nejdříve sám a potom s několika zaměstnanci.

Za tento podnik a jeho majitele mluví i dosavadní ocenění a úspěchy, kterých dosáhli, např.:

- stříbrná medaile ze světové výstavy v Bruselu v roce 1935 za malá speciální pianka určená pro děti,

- úspěch současného vlastníka podniku v hudební fakultě AMU a v České filharmonii,
- absolvování odborných stáží u firmy Steinway v Hamburku a v Berlíně,
- jmenování majitele podniku členem poradního sboru Českého muzea hudby...

V současné době podnik A svým zákazníkům nabízí:

- prodej renovovaných a nových klavírů a pianin,
- celkové opravy všech typů klavírů a pianin (opravy mechanik, klávesnice, výměna vadných strun, opravy pedalizování...),
- ladění a drobné opravy v bytech zákazníků (předladění a naladění požadované výšky, doplnění chybějících strun, vyčištění nástroje...),
- pronájem klavírů a pianin,
- úpravy povrchu dle přání zákazníka (moření povrchu, stříkání povrchu...),
- restaurování historických klávesových nástrojů,
- poradenská činnost.

Řízený rozhovor s vlastníkem podniku probíhal 30. 5. 2014 v místě jeho podnikání.

Firma A sídlí v Praze, v Klavírově ulici na Chodově. Majitel podniku, kterému je přes 70 let, podniká jako fyzická osoba. Zaměstnává celkem 3 zaměstnance a je majitelem této organizace.

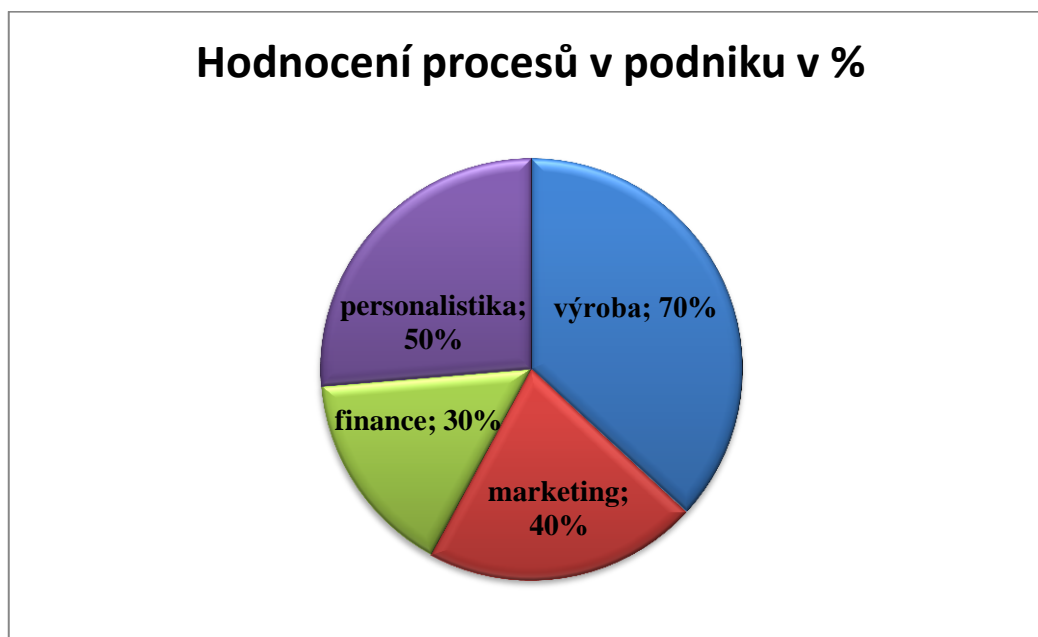
Jako konkurenční výhodu svého podniku uvedl: zkušenosti a tradice. Jak již bylo výše popsáno, rodina podniká v hudebním oboru od roku 1911 a zkušenosti a dovednosti se zde dědí z generace na generaci. Jedná se tedy o rodinnou firmu. V současné době působí ve firmě spolu s majitelem podniku i jeho syn.

Strategii, jejíž podstatou je kvalita, tento podnik nemá písemně formulovanou. V oblasti řízení firma není projektově řízena. Přibližná doba projektu je půl roku.

Prioritními výsledkovými ukazateli pro řízení firmy jsou tržby.

Na otázku, jaké projekty byly ve firmě v posledních letech organizovány, uvedl majitel, že mezi jejich nedávné projekty patří především spolupráce se zahraničními firmami. Společně organizují zahraniční koncerty, ladí jednotlivé nástroje pro potřeby hudebníků, pořádají různá školení, kde přednáší...

Graf 1: Hodnocení úrovně procesů ve firmě A (%)



Zdroj: vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru

Na výše uvedeném grafu, je patrné, jak podnik hodnotí své jednotlivé procesy. Vše je uvedeno v procentech.

Otázku, jaké bylo tempo růstu podniku v minulých letech a jaké je předpokládané tempo růstu, vystihuje níže uvedená tabulka.

Tabulka 2: Tempo růstu podniku A

Tempo růstu v minulých letech %	Předpokládané tempo růstu %
15	30

Zdroj: vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru

Mezi příležitosti a ohrožení podniku majitel uvádí:

*Jako silnou stránku našeho podniku považují fakt, že se jedná o rodinný podnik. Panuje tady příjemná atmosféra a podniková kultura. Mluví za nás naše činy a dlouholetá tradice firmy.*

*Jisté ohrožení spatřují v nedochvilnosti či nespolehlivosti zaměstnanců. V dnešní době je těžké najít spolehlivé pracovníky, v tomto oboru, na které se můžeme plně spolehnout a být si jisti, že odvedli kvalitní práci pod jménem naší rodinné firmy.*

### 4.1.1 První karta krize – odchod zaměstnanců

Kritická situace nastala v roce 1998, kdy podnik opustila většina zaměstnanců.

*Vzdělával jsem vlastní zaměstnance, kteří toho později využili, přešli ke konkurenci a začali sami být našemu podniku konkurencí. Mimo jiné došlo také k „přetažení“ některých klientů a já uvažoval o ukončení svého podnikání. Naštěstí se tomu tak nestalo. Najal jsem několik schopných zaměstnanců v oboru a spolu se svým synem jsem obnovil rodinnou tradici firmy.*

Příčinu této krize vidí majitel podniku A v nedodržování termínů objednávek.

Krize začala v roce 1998 a trvala téměř 12 měsíců. Naštěstí se od té doby již neopakovala a vlastník podniku doufá, že už se krize opakovat nebude a pokud ano, věří, že ji dokáže co nejrychleji rozpoznat a zavést proti ní ochranná opatření.

Na otázku, jaké byly signály krize, majitel podniku odpověděl:

*Hlavní signály této krize spatřuji v častých konfliktech. Docházelo k nim čím dál častěji a pro podnik to nebylo dobré. Kvůli řešení neustálých konfliktů, jsem měl málo času na samotné řízení firmy, což se projevilo na odchodu zaměstnanců a zhoršení, námi odvedené, práce.*

Jestli mohla být krize rozpoznána dříve, majitel odpovídá, že nikoli. S tímto problémem se dříve nesetkal a konflikty, mezi které krize vyústila, byly bohužel nevyhnutelné.

*Krize byla řešena nábořem nových zaměstnanců, kteří byli dále vzděláváni, aby mohli odvádět kvalitní práci a šířit tak dobré jméno firmy. Z této krize jsem se také velmi poučil. Na naše zaměstnance jsem o trochu přísnější, než tomu bylo dříve. Samozřejmě přísnější v rámci mezí a pouze, pokud je to potřeba. Dále kromě neustálého školení, které zaměstnancům nabízíme, aby odváděli stále lepší a lepší výkony, je také důsledněji kontrolujeme. Kontrola je potřebná i v tomto oboru, jelikož naší prioritou je spokojenost zákazníků, kteří nám důvěřují a vrací se k nám.*

Jako dopad krize bylo uvedeno dočasné oslabení podniku, což je po odchodu několika zaměstnanců a posílení konkurence logické. Nakonec ale majitel dodává, že tato krize měla pozitivní dopad a že se majitel hodně poučil.

Význam krize pro podnik

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Zdroj: vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru

Význam krize pro podnik byl hodnocen na základě stupnice 1 až 5, kde 5 znamená velký význam krize.

*Tuto krizi bych přiřadil k číslu 4, což znamená, že tato krize byla a stále je pro podnik dost významná. V tomto hodnocení bych uvedl číslo 5, pokud by samotná krize vedla k zániku naší společnosti, což se naštěstí nestalo a doufám, že této hrozbě nebudeme čelit ani v blízké budoucnosti.*

#### **4.1.2 Druhá karta krize – nástupce**

Tato krize nastala v roce 2012, kdy majitel firmy A (70letý muž) přemýšlel, komu předat rodinnou firmu. Samozřejmě doufal, že podnik zůstane v rukou člena rodiny, a tak předpokládal, že tento podnik převezme jeho syn, který s ním několik let ve firmě také pracuje.

*Samotnému předání firmy však předcházelo několik měsíců přemýšlení nad tím, co je pro firmu nejlepší, co případně svého syna ještě dále naučit, na jaké problémy ho upozornit atd. Bohužel ale existují věci, které lidi nenaučíte a ani neodnaučíte... Buď jimi daní jedinci disponují či nikoli. Mluvím například o hudebním sluchu, který naštěstí můj syn má, nebo např. o jisté preciznosti práce atd.*

Současný vlastník samozřejmě nad tímto problémem přemýšlel již dlouhou dobu před tím, než je výše uvedeno. V roce 2012 se ale začal touto krizí důsledně zabývat a považoval ji za akutní. Dále uvedl, že tato krize trvala téměř 24 měsíců.

Tato krize s sebou přinesla i propad tržeb, což mělo za následek, zmenšení objemu zakázek a snížení počtu zaměstnanců.

*Zpětně ani nechápu, nad čím jsem tak dlouho přemýšlel... Jelikož jsem chtěl dodržet rodinnou tradici, tak můj syn byl jediná, a teď mohu i s klidným svědomím říct, ta nejlepší volba pro vedení podniku. Spíše bych řekl, že jsem se možná bál samotného rozhodnutí než, že bych pochyboval o kvalitách svého syna. Víím, že v jeho rukou bude podnik jen vzkvétat.*

*Rozhodujícím okamžikem, kdy jsem si uvědomil, že není na co čekat, byla doba, kdy se našemu podniku velmi dobře dařilo a vše jen díky mému synovi. Získal pro náš podnik důležité zahraniční zakázky, které nás posunuly před naši konkurenci... Dále mě doslova ohromil fakt, že můj syn na sobě neustále pracuje a vzdělává se v oboru. Vidět svého syna jednat s našimi obchodními partnery o, pro podnik existenčně důležitých, zakázkách, mě utvrdilo v tom, že on je ta nejlepší volba.*

Dopad krize je brán jako negativní. Majitel uvedl, že v současnosti by se samotným rozhodováním tak dlouho neotálel.

Význam krize pro podnik

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Zdroj: vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru

Význam krize pro podnik byl opět hodnocen na základě stupnice 1 až 5, kde 5 znamená velký význam krize. Tato krize byla přiřazena k číslu 3.

### **4.1.3 Třetí karta krize – legislativa**

Jako poslední zásadní krize byla uvedena neodbornost a neochota zaměstnanců finančních úřadů.

Touto krizí si podnik A procházel v roce 1995 a trvalo to téměř 12 měsíců.

Zásadním problémem bylo, že pokud se objevil jistý nedostatek, se kterým mu měli být pracovníci finančního úřadu nápomocni, velmi často se majitel podniku setkal s neochotou a nezájmem pracovníků finančního úřadu.

*Pamatuji si na situaci, kdy se měnily paragrafy ohledně podnikání a já je bohužel pozdě zaregistroval. Na finančním úřadu jsem se pomoci či jistého porozumění nedočkal, a proto jsem se rozhodl, tuto trapnou situaci s rozčilováním se na příslušném úřadě neopakovat a na doporučení svých známých jsem si najal poradkyni, která měla všechny tyto záležitosti na starosti. Pokud došlo ke změnám v zákonech, naše poradkyně tady byla od toho, aby se s těmito změnami seznámila, aby bylo vše v pořádku.*

*Celý tento problém beru jako velmi negativní a špatnou vizitku celého finančního úřadu a dále jako velké ponaučení do budoucna.*

Význam krize pro podnik

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Zdroj: vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru

Význam krize pro podnik byl opět hodnocen na základě stupnice 1 až 5, kde 5 znamená velký význam krize.

*K této krizi bylo přiřazeno číslo 2. Výše uvedená situace je sice velmi nepříjemná, není však zásadní, co se týče životnosti podniku.*

#### **4.1.4 Shrnutí krizí v podniku A**

Podnik A si, za svých úctyhodných 104 let působení na českém a zahraničním trhu, prošel řadou typických i atypických krizí. Vlastník podniku v tomto dotazníkovém šetření vyzdvihl 3 krize, které považuje za nejzásadnější pro fungování podniku i pro něj samotného.

Jako první krizi majitel podniku popisoval situaci, kdy náhle odešla většina jeho zaměstnanců. Byla to pro něj negativní zkušenost s chováním podřízených, kterým jejich zradu zazlívá dodnes. Majitel to bere jako trpkou zkušenost s podnikáním.

Druhá krize popisuje osobní zkoušku vlastníka podniku, který musel čelit velmi důležitému rozhodnutí z oblasti fungování rodinného podniku, a to, kdo ho nahradí ve vedení firmy. Majitel firmy A dostal svému přívlastku: precizní podnikatel, kterým ho oslovovali někteří jeho spolupracovníci, a téměř několik let přemýšlel, zda se nechá ve svém podniku nahradit svým synem. Bral to jako závažné rozhodnutí, kdy se neřídil tím, že jeho podnik musí převzít jeho syn, ale dbal na blaho podniku. Po 2 letech rozhodování ho však jeho syn svými kvalitami a výsledky přesvědčil, že on je ten nejlepší nástupce.

Třetí krizi, kterou vlastník podniku popisoval, byla neochota zaměstnanců finančního úřadu. Majitel trval na tom, aby tato krize v dotazníkovém šetření zazněla, jelikož si je jistý, že on není jediný podnikatel, který je se službami místních úřadů nespokojen.

## 4.2 Charakteristika podniku B - Prodejna

Firma B je malá rodinná firma (mikropodnik), která byla založena v roce 2011 ve městě Veselí nad Lužnicí. Prvním impulsem, který, v současné majitelce, evokoval nápad začít s podnikáním, byly nevyužité kapacity ve mlýně. Představou majitelky bylo vybudovat prosperující podnik, který bude plně uspokojovat potřeby zákazníků.

Hlavním prodejním sortimentem tohoto podniku jsou pekařské a těstářenské mouky, které jsou vyráběné v místním mlýně s dlouholetou tradicí.

V příjemně zařízené prodejně je potenciálním zákazníkům nabídnut široký sortiment kvalitních pekařských a krmných produktů. Jelikož v současné době stále přibývá lidí s alergií na lepek, tzv. celiakií, zaměřuje se podnik B na výrobu bezlepkových výrobků.

Podnik B svým zákazníkům nabízí:

- bezlepkové výrobky, DIA výrobky
- racio výrobky
- celozrnné výrobky
- koření, těstoviny, mouky
- cukrářské a pekařské zboží...

Při výběru nových produktů je dbáno na kvalitu a čerstvost, tak aby byly nároky zákazníků co nejlépe uspokojeny.

Řízený rozhovor probíhal 20. května 2014 ve Veselí nad Lužnicí s majitelkou podniku.

Majitelka podniku podniká jako fyzická osoba a v současné době zaměstnává 2 pracovníky, jejichž náplní práce je prodej v pekárně.

Strategie podniku není písemně formulovaná a daný podnik ani není projektově řízen.

Mezi výsledkové ukazatele, které majitelka prioritně sleduje pro řízení firmy, byly uvedeny tržby a prodej, od kterého se vše odvíjí.

Na otázku, jaké měla majitelka zkušenosti s podnikáním před tímto projektem, odpověděla:

*Než jsem začala podnikat a budovat svou prodejnu, neměla jsem s podnikáním žádné zkušenosti. Pracovala jsem v jedné místní firmě v kolektivu svých vrstevníků jako šička.*



*S podnikáním mi nejvíce pomohl můj mladší syn, který v té době studoval vysokou školu se zaměřením na samotné podnikání. Radil mi, čeho se vyvarovat, co je naopak potřeba zavést jako první věc ve svém podnikání atd.*

Co se týče příležitostí a ohrožení podniku či slabých a silných stránek, bylo řečeno:

*Největší ohrožení vidím ze strany konkurence. Jsme malý podnik, a proto nemůžeme konkurovat cenám, které mají velké hypermarkety. Ze strany našich příležitostí, popřípadě silných stránek, bych uvedla stále rostoucí návštěvnost, která je však spojená s další slabou stránkou firmy, a to s nedostatečnou kapacitou. Proto se snažíme rozšířit naše prostory.*

#### **4.2.1 První karta krize – nízká návštěvnost**

*První velké krizi, které náš podnik čelil, byla nízká návštěvnost, nedostatek zákazníků. Tento problém byl, podle mého názoru, zapříčiněn špatnou a nedostatečnou reklamou a propagací našeho podniku.*

Touto krizí si podnik B prošel v roce 2011, tedy v době, kdy podnik začínal fungovat. S velkou pravděpodobností se jednalo o nedostatečnou propagaci podniku, která byla na začátku podnikání opomenuta.

Majitelka firmy uvedla, že nízká návštěvnost trvala téměř 6 měsíců.

*Jistou dobu trvalo, než si zákazníci na náš podnik a naše výrobky zvykli. Tato krize se opakovala o 2 roky později, a tak jsme opět zapracovali na větší propagaci. Musíme oslovit širší okruh potenciálních zákazníků.*

Krize byla tedy řešena investicí do větší propagace podniku. Byly vytvořeny letáčky upozorňující na nový podnik, které byly vhazovány lidem do poštovních schránek, a dále byla zaplácena reklama v novinách.

Majitelka podniku na závěr této diskuze uvedla, že pokud by se tato krize měla opět opakovat, ještě více by investovala do propagace podniku, popřípadě by krizi řešila důslednějším zaujetím zákazníků, např. vytvořením sloganu podniku, rozdáváním dárkových předmětů atd.

Tato krize prodejnu a její zaměstnance pozitivně ovlivnila. Donutila majitelku podniku investovat do propagace podniku, což znamenalo přísun nových zákazníků a šíření dobrého jména podniku.

Význam krize pro podnik

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Zdroj: vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru

Význam krize pro podnik byl hodnocen na základě stupnice 1 až 5, kde 5 znamená velký význam krize. Majitelka podniku uvedla, že tuto krizi by přiřadila k číslu 4, což znamená, že výše uvedená situace má velký význam pro daný podnik.

#### 4.2.2 Druhá karta krize – konkurence

*Další krizí, kterou si naše firma (nejspíš musela projít) je konkurence a především konkurenční ceny. Velké hypermarkety si mohou dovolit nižší ceny za účelem přilákat větší množství zákazníků, případně si mohou dovolit různě „hýbat“ s cenami, podle toho, jak se jim to zrovna hodí.*

Tato krize byla zaznamenána v roce 2013 a trvala téměř 1 rok.

Signály krize, díky nimž majitelka poznala, že je něco v nepořádku, byla nižší návštěvnost prodejny a především velký pokles tržeb, který byl spojen s přechodem stálých zákazníků ke konkurenci.

Tuto krizi majitelka řešila dočasným snížením cen a vytvořením speciálních akcí a nabídek, mezi které patřily např.:

- rabatní slevy
- předvánoční ochutnávka cukroví a jejich následný prodej...

Velká nevýhoda této krize je spatřována v oslabení podniku, poklesu tržeb, odlivu zákazníků...

Majitelka dále uvedla, že se z této krize poučila a pokud by se tento problém měl v budoucnu opakovat, snažila by se dříve rozpoznat signály krize a okamžitě učinit taková opatření, která by krizi minimálně eliminovala.

Význam krize pro podnik

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Zdroj: vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru

Význam krize pro prodejnu byl hodnocen na základě stupnice 1 až 5, kde 5 znamená velký význam krize. Majitelka podniku, po dlouhém váhání, v tomto případě opět zakroužkovala číslo 4.

Tato krize má pro prodejnu značný význam. Došlo, jak je výše uvedeno, k poklesu tržeb, přechodu množství zákazníků ke konkurenci atd., což jednoznačně podnik oslabilo. Krizi však tento podnik ustál díky opatřením zavedeným majitelkou firmy.

*Beru to jako takovou zkoušku mých schopností a mé osobnosti ustát takto závažné problémy.*

### **4.2.3 Třetí karta krize – závist**

*Jakmile se začalo mému podnikání dařit, donesly se ke mně jisté pomlavy, které o mně šířili závistiví obyvatelé Veselí nad Lužnicí. Samozřejmě to nebylo nic příjemného, jelikož jsem nekonfliktní člověk. Dlouhou dobu jsem si lámala hlavu s tím, jak se s danou věcí vypořádat, jak konflikt vyřešit a zároveň neodrazovat naše zákazníky k návštěvě naší prodejny.*

Takto byla popsána třetí krize majitelkou podniku.

Příčinou krize byl úspěch prodejny a pro některé známé lidi majitelky firmy B bylo také příčinou splnění jejího životního snu.

Pomlavy od závistivých lidí se k majitelce podniku donesly v roce 2012 a tato krize trvala několik měsíců.

*Jestli se tento problém ještě někdy opakoval, nemohu sama posoudit. O pomluvách jsem se dozvěděla prakticky náhodou... Bohužel těmto pomluvám někteří naši zákazníci uvěřili a snížil se počet zákazníků, což znamenalo i pokles tržeb.*

Jelikož se o pomluvách majitelka dozvěděla náhodou, nemohla tomuto problému nějak předejít. Zjistila však, které osoby z blízkého okolí o ní pomlavy šířily, a následně si s nimi vše vyříkala.

*Upřímně celá tato záležitost pro mě byla dost trapná a ponižující. Nejsem konfliktní typ člověka a myslím si, že se neumím ani hádat. Nejdříve jsem přemýšlela, že to nijak řešit nebudu a povznesu se nad tím. Když jsem se ale dozvěděla, že jistí lidé s pomluvami*

*na mou adresu pokračují, neudržela jsem se, došla za nimi a zeptala jsem se jich, co těmito řečmi sledují. Dočkala jsem se ale odpovědi typu: „To mi říkala on a ona...“. Tím se daná osoba přiznala, že dobře ví, o čem mluvím a po trapné chvílce ticha odešla. Upřímně si myslím, že si o mně dotyční již nedovolí nic říct, ale kdo ví... Lidé jsou různí, tomu asi úplně nezabráním.*

Dle majitelky krize měla pozitivní dopad, jelikož zjistila, kteří lidé z jejího okolí o ní šíří negativní a klamavou reklamu.

Význam krize pro podnik

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Zdroj: vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru

Význam krize pro podnik B byl opět hodnocen na základě stupnice 1 až 5, kde 5 znamená velký význam krize. I u této krize majitelka vybrala číslo 4, které znamená, že krize je pro podnik dost významná.

#### **4.2.4 Shrnutí krizí v podniku B**

Prodejna B si za své krátké 4 roky fungování na trhu prošla typickými krizemi, kterými si každý nový malý podnik prochází, od závisti lidí, nedostatku zákazníků až po samotné ničení konkurencí.

První krizí, kterou majitelka popsal, byla nízká návštěvnost, která byla způsobená faktem, že nastartování podniku nepředcházela téměř vůbec žádná propagace nové prodejny. Jedná se o zásadní nedostatek, který se vzápětí majitelka podniku snažila napravit prostřednictvím letáček v poštovních schránkách obyvatel Veselí nad Lužnicí a okolí, zaplacené reklamy v novinách atd.

Druhou krizí, kterou majitelka podniku uvedla, byla vysoká konkurence ve Veselí nad Lužnicí. Konkurenci mohl čelit malý nový podnik s nízkým kapitálem jen obtížně, a tak se majitelka prodejny snažila vymýšlet různé akce, na které by potenciální zákazníky přilákala. Mezi tyto akce patřila např. ochutnávka cukroví, upravení provozní doby takovým způsobem, aby to zákazníkům více vyhovovalo atd.

Poslední krize podniku B je velmi zajímavá. Jedná se totiž o řešení pomluvy, které se donesly k samotné majitelce. Ta na nic nečekala a rozhodla se pomluvy řešit tím, že si s dotyčnými osobami vše vyříkala, což zajisté potřebovalo jistou dávku odvahy.

### 4.3 Charakteristika podniku C – Služby-elektro

Tento podnik založil majitel podniku před 7 lety, když chtěl zužitkovat své dovednosti a svou mnohaletou praxi v oboru, který vystudoval – elektro.

Podniká jako fyzická osoba na základě Živnostenského zákona.

Předmětem jeho činnosti je:

- montáž,
- opravy,
- revize a zkoušky elektrických zařízení.

Řízený rozhovor probíhal v červnu 2014 s majitelem, kterému bylo v té době 51 let. V současné době zaměstnává 1 zaměstnance, který mu je nápomocen při vykonávání práce.

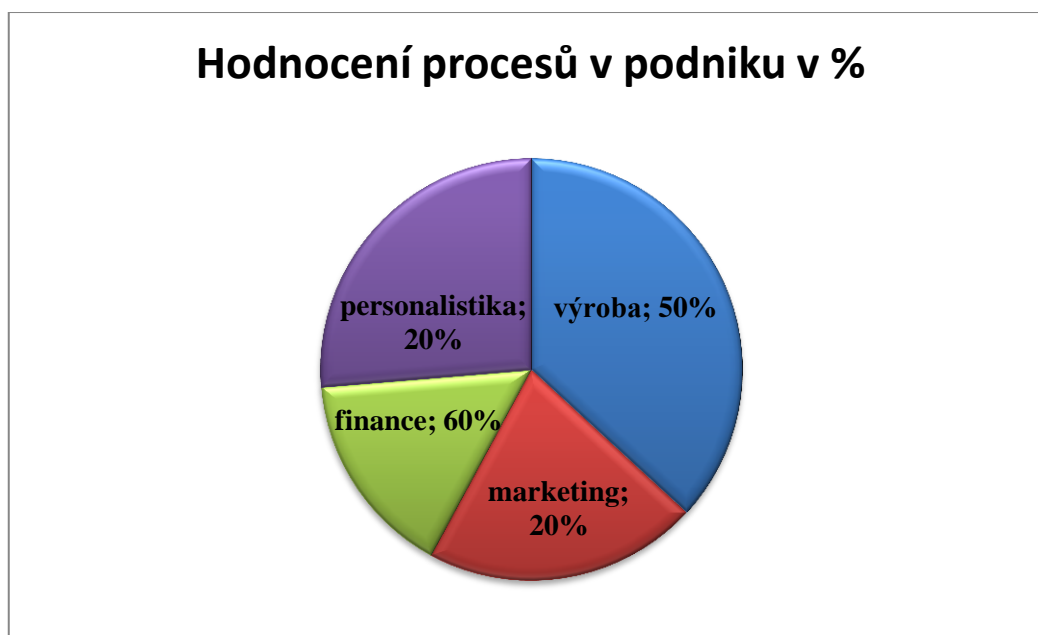
*Naši konkurenční výhodu vidím ve vysoké kvalitě, kterou svým zákazníkům nabízíme a poměrně v nízkých a přijatelných cenách, které máme nastoleny. Tyto dvě hlediska nás odlišují od konkurence.*

Oblast působnosti tohoto podniku je pouze na území České republiky. Především v Jihočeském a Středočeském kraji.

Strategie podniku není písemně formulována a firma není ani projektově řízena.

Jako výsledkové ukazatele, které majitel podniku prioritně sleduje, uvedl zisk, který je pro firmu zásadní.

Graf 2: Hodnocení úrovně procesů ve firmě C (%)



Zdroj: vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru

Ve výše uvedeném grafu lze spatřit hodnocení procesů v podniku (personalistika, výroba, finance a marketing) majitelem.

Tabulka 3: Tempo růstu podniku C

Tempo růstu v minulých letech %	Předpokládané tempo růstu %
20	20

Zdroj: vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru

Z předešlé tabulky lze vyčíst tempo růstu podniku v minulých letech, a jaké je předpokládané tempo růstu podniku. Tempo se shoduje na 20%.

*Se svým podnikáním jsem poměrně spokojen. Soustřeďuji se na poskytování vysoké kvality za poměrně nízké ceny.*

Majitel podniku C také přemýšlel, že by přerušil své podnikání kvůli vysokým administrativním nárokům.

*Občas jsem také přemýšlel, zda díky své přílišné snaze vyjít každému vstříc a udržet si tak své zákazníky, nezanedbávám své osobní zájmy a rodinu.*

### 4.3.1 První karta krize – administrativní náročnost

*Kvůli vysoké administrativní náročnosti, která je spojena s podnikáním, jsem měl málo času na své podnikání. Myslím si, že na lidi podnikající na základě Živnostenského zákona jsou pokládány zbytečně vysoké nároky.*

Touto krizí si majitel prošel v roce 2008, kdy začal podnikat a potýká se s ní téměř do současnosti.

Jisté řešení je spatřováno v outsourcingu neboli najmutí si poradkyně, která by měla administrativu na starosti.

Dopad této krize na své podnikání majitel podniku spatřuje jako velmi negativní, jelikož je spojeno s řadou omezení, které je výše popsáno.

Význam krize pro podnik

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Zdroj: vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru

Význam krize pro podnik byl opět hodnocen na základě stupnice 1 až 5, kde 5 znamená velký význam krize. Majitel krizi ohodnotil číslem 4, takže krize je pro podnik značně významná, ne však nejvíce významná.

### 4.3.2 Druhá karta krize – zranění

Další krizí, kterou si podnik C prošel, bylo zranění majitele firmy, které mělo za následek odkládání dopředu nasmlouvaných prací, propad tržeb a také odchod některých klientů.

*Jednalo se o svízelnou situaci, kdy jsem byl na několik měsíců odkázán na lůžko, a můj zaměstnanec měl zvládnout všechny zakázky sám. Snažil jsem se co nejdříve uzdravit, ale bohužel jsem téměř 3 měsíce nemohl hnout rukou, což je při práci elektrikáře docela zásadní.*

Zranění majitele podniku se stalo v roce 2014 a trvalo téměř tři měsíce. Naštěstí se od té doby podobný problém neopakoval a zraněný majitel neměl trvalé následky.

Jak je výše uvedeno, následkem krize byl propad tržeb, odkládání práce atd. Odkládání předem nasmlouvaných zakázek však následně, po uzdravení majitele, znamenalo značné nahromadění práce.

Majitel podniku C se snažil tuto krizi řešit větším zapojením spolupracovníka, který však měl také své meze a následně se vlastník snažil, jakmile to bylo možné, co nejdříve vrátit do práce a zmenšovat tak množství nahromaděné práce.

*Samozřejmě tuto vzniklou situaci nelze brát jinak než negativně.*

Význam krize pro podnik

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Zdroj: vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru

Význam krize pro podnik C byl opět hodnocen na základě stupnice 1 až 5, kde 5 znamená velký význam krize. Tento problém byl ohodnocen číslem 3, jelikož se jednalo o situaci s mnoha negativními důsledky, ale oproti předešlé krizi, tato krize trvala „pouze“ 3 měsíce.

### **4.3.3 Třetí karta krize – konflikty se zaměstnancem**

*Velmi často jsem se svým zaměstnancem řešil neshody ohledně nasmlouvaných zakázek. Občas se nám práce nahromadilo více, nechtěl jsem však o naše klienty přijít, a tak jsem se jim snažil vyhovět.*

Ohledně časového určení, majitel uvedl, že tento problém se svým zaměstnancem řešil v roce 2012. Bohužel však k neshodám docházelo opakovaně, průměrně dvakrát ročně. Vždy ale trvání krize bylo v rámci pár dní, maximálně týdnů.

Kromě vzniklých konfliktů a negativní atmosféry, tento problém s sebou přinášel i propad tržeb.

*Podle mého názoru jsem krizi mohl rozpoznat dříve. Nyní se snažím zakázky vždy přijmout, zákazníky však upozorním, že se k jejich poptávkám dostaneme např. s jistým časovým zpožděním. Ponaučil jsem se z toho, a tak, jak jsem výše uvedl, se snažím tento typ problémů řešit a předejít tak konfliktům se svým zaměstnancem.*



Nicméně majitel podniku našel perspektivnější řešení, a to, že rozdělil zakázky tak, že jeden typ zakázek zpracovává on a druhý typ zpracovává jeho zaměstnanec. Každý tedy řeší své zakázky a může si tak sám určovat časové rozložení práce.

Z tohoto důvodu je přínos brán jako pozitivní. Došlo ke zlepšení vztahu zaměstnavatele a jeho zaměstnance a k zefektivnění práce.

Význam krize pro podnik

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Zdroj: vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru

I u této krize byla majiteli předložena tabulka s čísly 1 až 5, kde 5 znamená velký význam krize. Majitel krizi ohodnotil 3, jelikož s sebou přinesla řadu negativních důsledků, avšak došlo k takovým opatřením, která měla za následek zlepšení vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

#### 4.3.4 Shrnutí krizí v podniku C

Majitel podniku zmiňuje klasické typy krizí, kterými si podnik v průběhu svého působení na trhu prochází.

Jako první byla zmíněna administrativní náročnost, kdy, dle majitele, jsou na lidi podnikající na základě živnostenského oprávnění kladeny až zbytečně vysoké nároky. Jedná se bohužel o fakt, se kterým se musí každý podnikatel vypořádat. Majitel tohoto podniku, podle dotazníkového šetření, uvažuje o outsourcingu.

Podnik C se zabývá především montážemi a opravami elektrických zařízení. Je tedy logické, že pokud se pracovník při práci zraní, dochází k těžko řešitelné situaci, kdy majitel musí co nejdříve za zraněného zaměstnance najít náhradu. To je z další krizí, která se stala v podniku C a která byla majitelem uvedena. Určitě by bylo vhodné mít připravené nějaké vhodné řešení, pokud by se krize opakovala. Např.: v podobě jisté výpomoci či příležitostného brigádníka.

Poslední krize, která při řízeném rozhovoru s majitelem podniku C zazněla, byly neshody se zaměstnancem. Opakované hádky vyústily v nahromaděnou práci a nespokojené zákazníky, které poté majitel firmy nestíhal uspokojovat. V tomto případě našel vlastník podniku celkem efektivní řešení, kdy rozdělil zakázky mezi své a zaměstnancovo a každý si tak mohl řešit časové určení zakázek sám.

## 5. Zhodnocení krizí a jejich řešení ve vybraných podnicích

Výzkumné otázky, které byly v této diplomové práci řešeny, jsou otázky:

- Jaké jsou nejčastější typy krizí, se kterými se jednotlivé podniky potýkají?
- Jak podnikatelé řešili nastalé krize v podniku?

Na základě řízených rozhovorů lze konstatovat, že krize, kterými si vybrané podniky nejčastěji prochází, souvisí s vnitřním prostředím firmy. Dva vlastníci podniků také uvedli jako jednu z krizí vysokou administrativní náročnost či neochotu zaměstnanců místních úřadů. Z velké části ale převažují krize typu: řešení nástupce firmy, zranění zaměstnanců, konflikty se zaměstnanci atd.

Řešení jednotlivých krizí se odvíjelo dle dané krize a jejího průběhu. Např. u krize spočívající v nízké návštěvnosti, kterou si prošel podnik B, musela majitelka podniku více zainvestovat do reklamy a propagace podniku. S neochotou zaměstnanců finančního úřadu se zase potýkal majitel podniku A, který celou záležitost vyřešil najmutím poradkyně. A neshody se svým zaměstnancem, které řešil vlastník podniku C, majitel vyřešil důkladnějším rozdělením jednotlivých zakázek v podniku.

Nejčastější typy krizí, které uvedli majitelé podniků při řízených rozhovorech, podporuje také výzkum projektu GAJU, který byl veden v roce 2014 v 183 podnicích.

Tabulka 4: Typické krize v MSP

Typické krize	%
zaměstnanci	46.45
zákazníci-poptávka	42.62
vstupy, dodávky	28.42
byrokracie daně	27.32
konkurence	20.77
vlastníci	16.94
finanční kapitál	15.85
kapacita	14.21
přírodní katastrofy	10.93
kvalita výroby	8.2
krádeže	6.56

Zdroj: vlastní zpracování na základě článku (Rolínek, Vojtko, Solarová, 2015) zpracovaném pro konferenci Firma a konkurenční prostředí

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že nejčastější krize, kterými podniky prochází, jsou krize spojené se zaměstnanci a zákazníky, což bylo nejčastěji zmiňováno i při řízených rozhovorech s vlastníky podniků vybraných pro účely této diplomové práce.

Další časté krize, přes 20%, se týkají vstupů, byrokracie a konkurence. Majitelé podniků, kteří spolupracovali na této diplomové práci, také uvedli mezi zásadní krize probíhající v jejich podniku vysokou administrativní náročnost, neochotu zaměstnanců na finančním úřadu a vysokou konkurenci na trhu.

Zbylé krize jsou méně časté. Jejich frekvence je nižší než 20%. Patří mezi ně: nedostatečné kapacity, samotní vlastníci, přírodní katastrofy, krádeže atd.

## **5.1 Zhodnocení krizí v podniku A**

Majitel podniku A, který se zabývá servisem a laděním hudebních nástrojů, uvedl mezi nejzásadnější krize svého podniku:

- odchod zaměstnanců
- nástupce
- náročná legislativa

V následující kapitole budou jednotlivá řešení krizí porovnávána s řešeními podobných krizí v jiných podnicích.

### **5.1.1 Porovnání 1. krize – odchod zaměstnanců**

Majitel podniku A vidí za odchodem svých zaměstnanců svůj liberální styl vedení a nedodržování termínů objednávek, což mělo za následek neustálé spory mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci. Danou krizi vyřešil náborem nových kvalitních zaměstnanců.

V projektu GAJU se našla řada i jiných firem, které si prošly stejným typem krize. Například:

- Jedna nejmenovaná lektorka tanečních kurzů se potýkala s odchodem svých zaměstnanců ke konkurenci. Danou situaci vyřešila rozšířením svých služeb a najmutím nových zaměstnanců.

- S fluktuací zaměstnanců se setkávají také majitelé podniků v oboru obrábění kovů, kdy zaměstnanci odchází za lépe placenou prací do větších měst. I tito majitelé problém vyřešili najmutím nových zaměstnanců, jelikož si nemohou dovolit zvýšit mzdu svým podřízeným a tím konkurovat větším podnikům.

Řešení této krize tedy v praxi nejčastěji spočívá v najmutí nových zaměstnanců, což majitel podniku A také udělal. Dále je tato krize řešena snahou zaměstnavatele uspokojit přání svých podřízených, čímž nebude docházet k tak časté fluktuaci zaměstnanců.

### **5.1.2 Porovnání 2. krize – není nástupce**

Druhou krizi, kterou majitel podniku A uvedl, byl fakt, že ve svých 70 let by rád přenechal vedení firmy mladším jedincům. Jelikož se jedná o rodinnou firmu, tak první, kdo majitele napadl, byl jeho vlastní syn, který s ním v podniku několik let pracoval a má vystudovanou odbornou školu se zaměřením na ladění a servis pian a klavírů.

Majitel dlouho rozmýšlel, zda bude jeho syn kvalitním nástupcem v podniku a nakonec, po několikaletém přemýšlení, svého syna do vedení firmy jmenoval. Dnes je s jeho výsledky velmi spokojený.

Tato krize je trošku netypická, není až tak obvyklá. V projektu GAJU se našel pouze jeden podnik, který se s ní již setkal:

- Hlavním problémem společnosti byl fakt, že společníci dosáhli důchodového věku, přičemž neměli následovníky. Krize byla řešena náborem nových společníků, kteří vyhovovali požadavkům firmy.

Jedná se o neobvyklou krizi, kterou však po čase vedení podniku musí řešit. Především, pokud se jedná o rodinný podnik. Oba majitelé firem, ve kterých se s touto krizí v nedávné době setkali, však uvedli, že krize měla pozitivní dopad, ať už se jedná o zasloužený odpočinek a klid majitelů v důchodovém věku, tak přijetí nového vedení, které s sebou přináší tzv. nový (mladší) pohled na vedení podniku. V této krizi bylo majiteli doporučeno lepší časové rozložení dané krize.

### 5.1.3 Porovnání 3. krize – legislativa

S neochotou zaměstnanců finančního úřadu se majitel podniku A setkával velmi často. Neustálé dohadování s neodbornými a neochotnými zaměstnanci úřadu majitele okrádalo o drahocenný čas, který by mohl věnovat vedení své firmy a svým podřízeným. Tuto krizi majitel podniku A vyřešil najmutím poradkyně, která měla danou problematiku vystudovanou.

Zkušenosti majitelů podniků, které byly uvedeny v projektu GAJU, byly následující:

- Majitel jedné firmy uvedl, že neustálé schvalování nových zákonů téměř znemožňuje podnikatelům orientaci v nich, která s sebou přináší vysoké náklady a nedostatek času na vedení podniku. Tento majitel tuto krizi řeší stálými dohady se zaměstnanci příslušných úřadů a snaží se vše řešit osobně.
- Další z podnikatelů mluví o byrokracii a doslova řekl: “ *Jedná se o házení klacků pod nohy.*“ I tento majitel se snaží se změnou zákonů vypořádat sám a sleduje změny v zákonech.

Tuto krizi řeší velké množství majitelů podniků osobně. Pokud však jsou změny zákonů tak časté a pro majitele tak okrádající o čas, je najmutí si poradkyně vhodnou volbou.

### 5.2 Zhodnocení krizí v podniku B

Majitelka podniku B založila svou prodejnu s pekařskými výrobky. Krize, kterými si za dobu svého podnikání prošla, byly:

- nedostatek zákazníků
- konkurence
- závist

Tyto krize a jejich řešení byly porovnány s ostatními podniky, které se zúčastnily projektu GAJU.

### **5.2.1 Porovnání 1. krize – nedostatek zákazníků**

Jako první krizi uvedla majitelka podniku nedostatek zákazníků, který zapříčiňuje špatná reklama a propagace podniku. Majitelka podniku B zainvestovala do propagace podniku, zaplatila reklamu svého podniku v novinách, roznášela letáčky informující zákazníky o otevření nové prodejny atd.

S nízkou návštěvností mělo problém i velké množství podniků, které spolupracovaly s projektem GAJU:

- Nejmenovaný majitel podniku tuto krizi (nízká návštěvnost) spojuje s ekonomickou krizí, kterou zaznamenal téměř každý. Nedostatek zákazníků řešil větší propagací svého podniku a snahou o lepší uplatnění na trhu.
- Další z majitelů, který se potýkal s nízkou návštěvností svého podniku v začátcích svého podnikání, danou krizí vyřešil snížením počtu svých zaměstnanců.

Z projektu GAJU vyplývá, že většina podniků, která se potýká s nízkou návštěvností své firmy, danou situaci řeší investováním do propagace svého podniku, rozšíření okruhu zákazníků, což majitelka podniku B udělala. Někteří zaměstnavatelé tuto krizi ale řeší také propouštěním zaměstnanců.

### **5.2.2 Porovnání 2. krize – konkurence**

Ohrožování firmy ze strany konkurence patří k nejčastějším krizím, se kterými se majitelé podniků musí zabývat. Majitelka podniku B uvedla, že v roce 2013 se potýkala s poklesem zákazníků kvůli rostoucí konkurenci ve Veselí nad Lužnicí, která prodávala pekařské výrobky za nižší ceny. Navíc byla tato nejmenovaná konkurenční firma natolik silná, že mohla s cenami libovolně „hýbat“. Majitelka podniku B tuto situaci řešila rabatními slevami a dalšími akcemi, pomocí nichž mohla zaujmout nové potenciální zákazníky.

V projektu GAJU se velké množství podniků vyjádřilo, že se potýkalo s ohrožením organizací ze strany konkurence:

- Podnikatel, uvedený v programu GAJU, uvedl, že svůj boj s konkurencí, kdy byla mnohdy cena konečných výrobků stanovována pod úroveň nákladů, vyřešil snahou odlišení se od konkurence, což jeho podnik zachránilo.
- Další nejmenovaný podnikatel řešil svůj boj s konkurencí podobným způsobem jako předešlý majitel podniku. Když ucítil tlak ze strany konkurence, která poskytovala stejné služby za nižší ceny (nikoli však s odpovídající kvalitou), rozhodl se podlehnout požadavkům svých zákazníků a trochu snížit své ceny. Dále však rozšířil portfolio svých služeb, díky čemuž je podnikatel momentálně téměř jediný na trhu, který poskytuje vybrané služby, a více se zaměřil na informovanost zákazníka, kdy podnik důsledně dbá na to, aby zákazník přesně věděl, co vše zahrnuje cena jeho služeb.
- Jako další řešení této krize majitelé podniků uvedli:
  - využívání rezervních fondů
  - specializace služeb a rozšíření služeb
  - vstřícnější a tzv. rodinný přístup k zákazníkům
  - investování do propagace podniku
  - přizpůsobení ceny...

Majitelka podniku B se s touto krizí vypořádala celkem efektivně, když začala pořádat různé akce (např. ochutnávka vánočního cukroví a jeho následný prodej), které přilákaly nové zákazníky a zároveň zvýšily prodej obchodu. Tato prodejna je zaměřena i na bezpečkové výrobky, čímž se značně odlišuje od své konkurence.

### **5.2.3 Porovnání 3. krize – závist**

Majitelka podniku B se při svém podnikání také setkala se závistí místních lidí a pomluvami její prodejny. Když se o tomto nepříjemné faktu dozvěděla, došla za danými lidmi a vše si s nimi osobně vyříkala.

Podobnou krizi v projektu GAJU uvedl pouze jeden majitel podniku, což naznačuje, že se jedná o jedinečnou krizi.

- Majitel podniku uvedl, že se setkal se závistí lidí místních, ale i lidí ze strany konkurence kvůli svému úspěšnému podnikání a lukrativním zakázkám. Tuto krizi vyřešil však opačným způsobem než majitelka podniku, se kterou byl

veden řízený rozhovor. Majitel tohoto podniku se naopak uzavřel sám do sebe a přestal mít ze svého podnikání a svých úspěchů radost.

Jedná se o atypickou krizi, už jen proto, že ne všichni lidé, kteří jsou úspěšní při svém podnikání, se o pomluvách a závisti od druhých lidí dozví. Každý z výše uvedených podnikatelů krizi řešil jiným způsobem. Majitelka podniku B ji však vyřešila efektivněji, už jen proto, že je dost možné, že vyříkáním si osobních sporů s danými lidmi, mohla šíření pomluv zabránit.

### **5.3 Zhodnocení krizí v podniku C**

Majitel firmy C podniká v oblasti služeb, v oboru elektro. Zařizuje montáže, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení. Při svém podnikání se setkal s krizemi typu:

- administrativní náročnost
- zranění
- konflikty se zaměstnancem

Tyto typy krizí byly také porovnány s podobnými krizemi podniků uvedených v projektu GAJU.

#### **5.3.1 Porovnání 1. krize – administrativní náročnost**

Kvůli vysoké administrativní náročnosti měl majitel podniku C málo času na zpracování zakázek, vedení podniku, na vlastní rodinu... Jisté řešení této krize je spatřováno v najmutí poradkyně.

Většina podnikatelů spolupracujících s projektem GAJU, kteří se s touto krizí již setkali, se rozhodli daný problém vyřešit najmutím právníka z oblasti obchodního práva nebo daným oborem vystudovaného odborníka. Majitel podniku C zvažuje najmutí poradkyně.



### **5.3.2 Porovnání 2. krize – zranění**

Ve své druhé kartě krize, majitel podniku C popisuje zranění, které utrpěl při práci. Toto zranění a jeho zdravotní neschopnost s sebou přineslo řadu omezení v podobě propadu tržeb, maximálního nasazení jeho spolupracovníka, nahromadění nedokončené práce atd.

V projektu GAJU se také našel podnikatel, který se s touto krizí ztotožnil a řešil ji následovně:

- Nejmenovaný podnikatel podnikající v řemeslném oboru se s touto situací setkává velmi často. Rozhodl se ji řešit investicí do přístrojů, které mohou jeho zaměstnancům značně usnadnit práci a v jistém procesu práci lidí také nahradit.

Pokud je to možné, tak investování do přístrojů, které dokáží nahradit lidský kapitál, je vhodným řešením dané krize. Jsou však jisté práce, kde nahradit člověka přístrojem ještě stále není možné nebo je to značně neefektivní. Do této kategorie bohužel spadá i obor majitele podniku C (elektro), kde nelze pořídit stroj, který by nahradil lidskou práci.

Dalo by se diskutovat, jestli by v tomto případě nebylo vhodné zaměstnat „brigádníka“, který by v případě nouze a velké vyčerpání podniku mohl s danými zakázkami majiteli pomoci.

### **5.3.3 Porovnání 3. krize – konflikty se zaměstnancem**

Majitel podniku C uvádí jako další krizi ve svém podnikání neustálé neshody se svým zaměstnancem, které měly za následek propad tržeb a negativní atmosféru v podniku. Vlastník podniku tuto krizi vyřešil celkem efektivně, když rozdělil zakázky mezi dva typy. První typ zakázek měl na starosti majitel a druhý typ naopak zaměstnanec. Každý si tedy nasmlouvává zakázky v takovém časovém rozložení, které mu nejvíce vyhovuje.

V projektu GAJU se krize týkající se zaměstnanců velmi často opakovaly. Konflikty s podřízenými byly nejčastěji řešeny následovně:

- Dohodou

- Odchodem zaměstnance
- Důslednějším rozdělením pravomocí...

## 6. Závěr

Malé a střední podniky představují významnou součást každé vyspělé ekonomiky. Podniky, které zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců, zvyšují dynamiku trhu, jsou velmi flexibilní a napomáhají rychlejšímu rozvoji regionů.

Krizové řízení je souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo, s využitím řízených rozhovorů se zástupci vybraných malých a středních podniků, vymezit zásadní krizové situace a vyhodnotit způsoby jejich řešení.

Na začátku této diplomové práce byly sestaveny dvě výzkumné otázky.

- Jaké jsou nejčastější typy krizí, se kterými se jednotlivé podniky potýkají?
- Jaké jsou vhodné způsoby řešení krizí v malých a středních podnicích?

Dle řízených rozhovorů a projektu GAJU, se kterým bylo úzce spolupracováno, jsou nejčastější krize v malých a středních podnicích krize spojené se zaměstnanci a zákazníky. Další časté krize se týkají vstupů, byrokracie a konkurence. Jako méně časté krize byly uváděny: nedostatečné kapacity, samotní vlastníci, přírodní katastrofy, krádeže atd.

Řešení jednotlivých krizí se odvíjelo dle dané krize a jejího průběhu. Tato výzkumná otázka je důkladněji rozebrána v 5. kapitole Zhodnocení krizí a jejich řešení ve vybraných podnicích, kde jsou zhodnoceny postupy řešení krizí vzniklých v podnicích, se kterými byly vedeny řízené rozhovory a dále jsou tyto postupy porovnávány s řešením podobných krizí v podnicích, které spolupracovaly s projektem GAJU.

Při zpracování své diplomové práce jsem vycházela z řízených rozhovorů, informací projektu GAJU, odborné literatury a internetových zdrojů.

Tato diplomová práce je zaměřena na krize v MSP a jejich následné řešení, jelikož počet malých a středních podniků se neustále zvyšuje. V práci byly zhodnoceny nejčastější typy krizí v malých a středních podnicích, jejich příčiny, průběh a následky. Dále bylo v práci určeno, jakými nejvhodnějšími způsoby by měly být krize řešeny, aby se v budoucnu dané krize v podnicích již neopakovaly.

## **7. Summary**

The main objective of this thesis was, using structured interview with representatives of the firms, define principal crisis situations and evaluate their solutions.

The most common crisis features in the surveyed businesses were those related to employees and customers/demand. In the second distinctive group the crisis features roughly represent one quarter of cases each. These are inputs and supplies, regulations, bureaucracy and taxes and competition. Other crisis features are less common.

Solutions to the various crises depend according to the crisis and its course. This research question is closely discussed in Chapter 5 Assessment of crises and their solutions in selected enterprises.

## 8. Seznam použitých zdrojů

### 8.1 Literární zdroje

- [1] ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ, Z., *Úvod do teorie krizového managementu I.*, Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2003, 98 s. ISBN 80-245-0548-7.
- [2] AUGUSTIN, Norman R. *Harvard business review on crisis management.* Boston: Harvard Business School Press, 2000, 252 s. ISBN 15-785-1235-2.
- [3] BARKER, S., COLE, R.: *Projektový management v praxi.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management.* Computer Press, 2006, 736 s. ISBN 80-251-0396.
- [5] CRANDALL, W., PARNELL, J., A., SPILLAN, J., E. *Crisis management in the new strategy landscape.* Los Angeles: SAGE, 2010. 384 s. ISBN 14-129-5413-4.
- [6] DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.. *Management.* 1. vyd. Grada Publishing, a. s., 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [7] DOSTÁL, P., SOJKA, Z., RAIS, K., *Pokročilé metody manažerského rozhodování.* Grada Publishing a.s., 2005, str. 166, ISBN 80-247-1338-1.
- [8] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L., a kol., *Manažerské rozhodování.* Ekopress, s. r. o., 2010, str. 474, ISBN 978-80-86929-59-0.
- [9] HÁLEK, V. *Krizový management: aplikace při řízení podniku.* 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 317 s. ISBN 80-7041-248-8.

- [10] HERBANE, B. *International small Business Journal: Small business research: Timefor a crisis-basedview*. Wilmslow: Woodcock Publications, 2010. ISBN 0266-2426.
- [11] HORÁK, R., KRČ, M., ONDRUŠ R., DANIELOVÁ, L., *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*. Linde Praha, a. s., 2004, 408 s. ISBN 80-7201-471-4.
- [12] HRABÁNKOVÁ, M., PROCHÁZKOVÁ, D., *Krizový management*. Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2004, 135 s. ISBN 978-80-7040-678-6.
- [13] KOCH, R., *The 80/20 Principle*, Nicholas Brealey Publishing, 1998, 313 s. ISBN 1-85788-167-2 HB.
- [14] MERNA, T., AL-THANI, F. *Risk management, řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, a. s., 2007, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [15] MILÍK, TICHÝ. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006, 396 s. ISBN 80-71794-15-5.
- [16] RAIS, R., *Specifika krizového managementu*. 1. vyd. Ostrava: Key, 2007. 93 s. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [17] ROLÍNEK, L., STEJSKALOVÁ, I., a kol., *Manažerský audit v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 157 s. ISBN 978-80-7357-406-2.
- [18] SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing, a. s., 2013, str. 219, ISBN 978-80-247-4644-9.
- [19] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., *Podniková ekonomika*. 5. přepracované vyd. Nakladatelství C H Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

- [20] ZUZÁK, R., *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. Professional Publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.
- [21] ZUZÁK, R., *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitost*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2008. 192 s. ISBN 978-80-87197-01-1.
- [22] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Grada Publishing, a. s., 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

## 8.2 Internetové zdroje

- [23] Info. *Metody krizového řízení*. [online]. 2013 [cit. 2014-12-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/krizove-rizeni>
- [24] Info. *Definice cíle SMART*. [online]. 2013 [cit. 2014-12-13]. Dostupné z: <http://www.financemanagement.cz/Definice+cile+SMART+Project+Management>
- [25] Krizový management. *Prezentace V. Hálek*. [online]. 2012 [cit. 2015-01-27]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/krizovy-management>
- [26] Vnitřní kontrolní systém. *Prezentace finančního řízení*. [online]. 2011 [cit. 2015-01-27]. Dostupné z: <http://www.financni-rizeni.cz/content/>
- [27] Interní audit. *Český institut interních auditorů*. [online]. 2014 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ciia/>
- [28] Info. *Risk management*. [online]. 2012 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/krizove-rizeni-a-risk-management/>



- [29] Krizový manažer. *Krizový manažer*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.krizovy-manazer.eu/krizovy-management.html>
  
- [30] Info. *Manažerské rozhodování* [online]. 2011 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/>
  
- [31] Info. *Průzkum současného stavu řízení rizik*[online]. 2009 [cit. 2015-01-31]. Dostupné z: <http://resa.rza.cz/www/file.php?id=76>

## 9. Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Seznam obrázků:

Obrázek 1: Zjednodušený proces tvorby krizového scénáře a krizového plánu.....	4
Obrázek 2: Vývojová řada podnikové krize .....	5
Obrázek 3: Winterlingova krizová matice .....	9
Obrázek 4: Prognózování a rozhodování .....	11

### Seznam tabulek:

Tabulka 1: Kategorie podniků .....	25
Tabulka 2: Tempo růstu podniku A .....	27
Tabulka 3: Tempo růstu podniku C .....	38
Tabulka 4: Typické krize v MSP .....	42

### Seznam grafů:

Graf 1: Hodnocení úrovně procesů ve firmě A (%).....	27
Graf 2: Hodnocení úrovně procesů ve firmě C (%).....	38

## 10. Přílohy

### 10.1 Dotazník podniku A

#### Charakteristika společnosti:

Název společnosti: <b>PODNIK A</b>				Datum: 30. 5. 2014		ID:	
PSČ: 142 00		Právní forma podnikání: FO			Počet zaměstnanců: 3		
Pozice ve firmě: Majitel			Věk: 70		Počet lidí v managementu: Vyšší: 1      Střední:      Nižší:		
Oblasti podnikání: - služby, prodej				Konkurenční výhoda: - zkušenosti, tradice			
Způsob nabytí společnosti: založení x koupě x <u>dědictví</u> x ostatní							
Rodinná firma: (kolik příbuzných) 1							
Oblast působnosti: <u>ČR</u> <u>Zahraníčí</u>				Obrat za minulý rok (mil. Kč): 4			
Je strategie formulovaná písemně? ANO / <u>NE</u>				V čem je její podstata: kvalita			
Jste projektově řízeni? ANO / <u>NE</u>		Jaké projekty jste v posledních letech realizovali? - Zastoupení zahraničních firem (společné projekty)			Jaká je doba trvání běžného projektu? měsíc – 3 měsíce- <u>1/2 roku</u> – rok - 3 roky		
Které výsledkové ukazatele sledujete, prioritní pro řízení firmy? (tržby, zisk, prodej...)  - tržby							
Jakým způsobem hodnotíte úroveň procesů ve Vaší firmě? (%)							
Výroba	Marketing	Finance	Personalistika				
70	40	30	50				
Tempo růstu v minulých letech %:				Předpokládané tempo růstu %:			
15				30			

- Jste spokojen/a se svým podnikáním? (ideály, představy)
  - Mohl/a byste popsat historie Vaší firmy?
  - Jaké máte zkušenosti se svým podnikáním? (a než jste začal podnikat)
  - S čím jste ve Své firmě spokojen nejvíce a nejméně? Kde vidíte největší problémy?

V r. 1969 byla založena naše firma, nejtěžší bylo získat prostory k podnikání a kvalitní odborníky.

Do té doby jsem neměl žádné zkušenosti s podnikáním.

Myslím se, že velkou výhodou našeho podniku je tzv. rodinná atmosféra.

Jisté negativum vidím v nespolehlivosti některých zaměstnanců.

- Nastaly v minulosti situace, které byly kritické z hlediska přežití firmy? Uvažoval jste, že byste s podnikáním skončil?

1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

V roce 1998 došlo k odchodu většiny zaměstnanců.

- Mohl byste se zamyslet s využitím seznamu, zda nenastaly ještě jiné krize? Jak jste je překonal?

- osobní krize – méně pevná vůle majitele podniku

- konkurence – zaměstnanci, kteří od nás odešli, se sami stali naší konkurencí

### Karta krize 1:

<b>Název krize: ODCHOD ZAMĚSTNANCŮ</b>		<b>ID:</b>
<b>Popis:</b> Dbal jsem na neustálá školení svých zaměstnanců a vyškolil si z nich kvalitní odborníky. Zaměstnanci toho později využili a odešli ke konkurenci. S sebou ale „přetáhli“ i některé naše zákazníky.		
<b>Příčiny:</b> - nedodržování termínů objednávek mělo za následek neshody mezi majitelem a zaměstnanci - liberální styl vedení		
<b>Typ krize:</b>		
<b>Časové určení:</b> 1998	<b>Trvání krize:</b> 12 měsíců	
<b>Opakování krize:</b> ANO <u>x</u> <b>NE</b>	<b>Jak často:</b>	
<b>Signály krize:</b> - časté konflikty měly za následek to, že majitel měl málo času na řízení firmy		
<b>Včasnost rozpoznání:</b> (A/N, Myslíte si, že jste mohl rozpoznat krizi dříve?) Myslím si, že jsem krizi nemohl rozpoznat dříve.		
<b>Řešení krize:</b> Krizi jsem řešil nábořem a vzděláním nových zaměstnanců.		
<b>Řešil byste jinak:</b> Z této krize jsem se poučil, jsem přísnější na své podřízené... Jinak bych neřešil.		
<b>Dopad krize:</b> (obecný, pozitivní) Krizi měla za následek dočasné oslabení firmy... Nakonec to ale beru jako pozitivní lekci od života.		
<b>Význam krize dle vnímání:</b> 1 – 2 – 3 – <u>4</u> – 5	<b>Pořadí:</b> 1	

## Karta krize 2:

<b>Název krize:</b> NENÍ NÁSTUPCE		<b>ID:</b>
<b>Popis:</b> Vzhledem k věku majitele podniku byl řešen nástupce ve vedení.		
<b>Příčiny:</b> - není nástupce		
<b>Typ krize:</b>		
<b>Časové určení:</b> 2012	<b>Trvání krize:</b> 24 měsíců	
<b>Opakování krize:</b> ANO x <u>NE</u>	<b>Jak často:</b>	
<b>Signály krize:</b> - neustále řešení vedení firmy mělo za následek propad tržeb		
<b>Včasnost rozpoznání:</b> (A/N, Myslíte si, že jste mohl rozpoznat krizi dříve?) Myslím si, že jsem tuto krizi řešil dostatečně dlouho a důkladně promýšlel jistá rizika.		
<b>Řešení krize:</b> Nakonec jsem zvolil jako svého nástupce svého syna.		
<b>Řešil byste jinak:</b> Neřešil bych jinak.		
<b>Dopad krize:</b> (obecný, pozitivní) Dopad krize je brán jako negativní. Majitel by v současné době nad tímto problémem již tak dlouho nepřemýšlel.		
<b>Význam krize dle vnímání:</b> 1 – 2 – <u>3</u> – 4 – 5	<b>Pořadí:</b> 2	

### Karta krize 3:

<b>Název krize: LEGISLATIVA</b>		<b>ID:</b>
<b>Popis:</b> Zásadním problémem bylo, že pokud se objevil jistý nedostatek, se kterým měli být pracovníci finančního úřadu majiteli podniku nápomocni, velmi často se majitel podniku setkal s neochotou a nezájmem pracovníků finančního úřadu.		
<b>Příčiny:</b> - neodbornost a neochota zaměstnanců na finančním úřadu		
<b>Typ krize:</b>		
<b>Časové určení:</b> 1995	<b>Trvání krize:</b> 12 měsíců	
<b>Opakování krize:</b> ANO x <u>NE</u>	<b>Jak často:</b>	
<b>Signály krize:</b> - málo času na řízení podniku		
<b>Včasnost rozpoznání:</b> (A/N, Myslíte si, že jste mohl rozpoznat krizi dříve?) Myslím si, že jsem krizi nemohl rozpoznat dříve.		
<b>Řešení krize:</b> Najal jsem si poradkyni.		
<b>Řešil byste jinak:</b> Jinak bych danou krizi neřešil.		
<b>Dopad krize:</b> (obecný, pozitivní)  Z krize jsem se poučil a беру ji velmi negativně. Je to špatná vizitka zaměstnanců Finančního úřadu.		
<b>Význam krize dle vnímání:</b>	1 – <u>2</u> – 3 – 4 – 5	<b>Pořadí:</b> 3

## 10.2 Dotazník podniku B

### Charakteristika společnosti:

Název společnosti: <b>PODNIK B</b>				Datum: 20. 5. 2014		ID:	
PSČ: 391 81		Právní forma podnikání: FO			Počet zaměstnanců: 2		
Pozice ve firmě: majitelka		Věk: 56		Počet lidí v managementu: Vyšší: 1 Střední:                      Nižší:			
Oblasti podnikání: - obchod-prodej pekařských výrobků				Konkurenční výhoda: - rodinná firma			
Způsob nabytí společnosti: <u>založení</u> x koupě x dědictví x ostatní							
Rodinná firma: (kolik příbuzných) 1							
Oblast působnosti: <u>ČR</u> Zahraničí				Obrat za minulý rok (mil. Kč): neuvedeno			
Je strategie formulovaná písemně? ANO / <u>NE</u>				V čem je její podstata:			
Jste projektově řízení? ANO / <u>NE</u>		Jaké projekty jste v posledních letech realizovali?			Jaká je doba trvání běžného projektu? měsíc – 3 měs.- ½ roku – rok - 3 roky		
Které výsledkové ukazatele sledujete, prioritní pro řízení firmy? (tržby, zisk, prodej...) - tržby - prodej							
Jakým způsobem hodnotíte úroveň procesů ve Vaší firmě? (%)							
výroba	marketing	finance	personalistika	NEUVEDENO			
Tempo růstu v minulých letech %: NEUVEDENO				Předpokládané tempo růstu %: NEUVEDENO			



- Jste spokojen/a se svým podnikáním? (ideály, představy)
  - Mohl/a byste popsat historie Vaší firmy?
  - Jaké máte zkušenosti se svým podnikáním? (a než jste začal podnikat)
  - S čím jste ve své firmě spokojen nejvíce a nejméně? Kde vidíte největší problémy?

Jsme mladá firma. Mou představou je vybudovat prosperující podnik.

Než jsem začala podnikat, neměla jsem s podnikáním žádné zkušenosti. Dost mi pomohl můj mladší syn, který studoval v té době vysokou školu se zaměřením na podnikání.

Největší problémy vidím v naší konkurenci. Dále bych si přála rozšířit prostory podniku

Momentálně jsme celkem spokojeni s návštěvností podniku.

- Nastaly v minulosti situace, které byly kritické z hlediska přežití firmy? Uvažoval jste, že byste s podnikáním skončil?

1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

- 2011 – krize s nízkou návštěvností

- 2013 – vysoká konkurence

- Mohl byste se zamyslet s využitím seznamu, zda nenastaly ještě jiné krize? Jak jste je překonal?

Další krize, které můj podnik čelil, byla závist a pomluvy od místních lidí. Vše jsem vyřešila osobní domluvou s dotýčnými lidmi.

### Karta krize 1:

<b>Název krize: NEDOSTATEK ZÁKAZNÍKŮ, ŠPATNÁ REKLAMA</b>		<b>ID:</b>
<b>Popis:</b> Jistou dobu se náš podnik potýkal s nedostatkem zákazníků. Tuto krizi zapříčinila, dle mého názoru, nedostatečná reklama a propagace naší nové prodejny.		
<b>Příčiny:</b> Hlavní příčinu vidím v nedostatečné propagaci podniku.		
<b>Typ krize:</b>		
<b>Časové určení:</b> 2011	<b>Trvání krize:</b> 6 měsíců	
<b>Opakování krize:</b> ANO x <u>NE</u>	<b>Jak často:</b>	
<b>Signály krize:</b> Nízká návštěvnost v důsledku nového podniku, o kterém místní lidé nevěděli.		
<b>Včasnost rozpoznání:</b> (A/N, Myslíte si, že jste mohl rozpoznat krizi dříve?) Myslím si, že jsem krizi nemohla rozpoznat dříve, jelikož jsem do té doby neměla s podnikáním zkušenosti.		
<b>Řešení krize:</b> Investování do reklamy a propagace podniku (v novinách, roznášení letáčků).		
<b>Řešil byste jinak:</b> V současné době bych ještě více investovala do reklamy.		
<b>Dopad krize:</b> (obecný, pozitivní) Dopad krize beru jako pozitivní, jelikož se naše firma, díky propagaci podniku, dostala více do podvědomí potenciálních zákazníků.		
<b>Význam krize dle vnímání:</b> 1 – 2 – 3 – <u>4</u> – 5	<b>Pořadí:</b> 3	

## Karta krize 2:

<b>Název krize: KONKURENCE</b>		<b>ID:</b>
<b>Popis:</b> V roce 2013 došlo ke snížení prodejů našich výrobků v důsledku rostoucí konkurence, která prodává pekařské výrobky za nižší ceny.		
<b>Příčiny:</b> Hlavní příčinu vidím v tom, že naše konkurence je natolik silná, že si může dovolit snižovat ceny podle toho, jak se jí to zrovna hodí.		
<b>Typ krize: KONKURENCE</b>		
<b>Časové určení: 2013</b>	<b>Trvání krize: 12 měsíců</b>	
<b>Opakování krize: ANO x <u>NE</u></b>	<b>Jak často:</b>	
<b>Signály krize:</b> Hlavním signálem pro nás bylo snížení tržeb.		
<b>Včasnost rozpoznání: (A/N, Myslíte si, že jste mohl rozpoznat krizi dříve?)</b> Myslím si, že jsem krizi mohla rozpoznat dříve.		
<b>Řešení krize:</b> Tuto krizi jsme řešili momentálním snížením cen a vymyšlením speciálních nabídek (ochutnávka cukroví a jejich následný prodej, rabatní slevy)...		
<b>Řešil byste jinak:</b> Tuto krizi bych jinak neřešila.		
<b>Dopad krize: (obecný, pozitivní)</b>  Dopad krize beru jako negativní z důvodu poklesu tržeb... Do naší nabídky jsme ale začlenili takové akce, které si naši zákazníci oblíbili a díky nim se k nám také vrací.		
<b>Význam krize dle vnímání: 1 – 2 – 3 – <u>4</u> – 5</b>	<b>Pořadí: 1</b>	

### Karta krize 3:

<b>Název krize: ZÁVIST</b>		<b>ID:</b>
<b>Popis:</b> Od místních lidí se ke mně donesly jisté pomluvy a nepravdivé řeči o našem podniku.		
<b>Příčiny:</b> Hlavní příčinou byl můj osobní úspěch-splnění mého snu a také celkový úspěch naší prodejny.		
<b>Typ krize: ZÁVIST</b>		
<b>Časové určení: 2012</b>	<b>Trvání krize: nelze přesně říct</b>	
<b>Opakování krize: ANO x NE <u>nemohu posoudit</u></b>	<b>Jak často:</b>	
<b>Signály krize:</b> Dobří známí mi říkali, že jistí lidé pomlouvají náš obchod, což mělo za následek snížení počtu zákazníků.		
<b>Včasnost rozpoznání: (A/N, Myslíte si, že jste mohl rozpoznat krizi dříve?)</b> Myslím si, že jsem krizi rozpoznat dříve nemohla.		
<b>Řešení krize:</b> S dotyčnými lidmi jsem si jejich chování osobně vyříkala. Spokojení zákazníci se k nám stále vrací.		
<b>Řešil byste jinak:</b> Nevím, jak jinak lze danou situaci řešit.		
<b>Dopad krize: (obecný, pozitivní)</b> Dopad krize беру jako pozitivní. Nyní vím, co od jiných lidí mohu očekávat a jsem na to připravena.		
<b>Význam krize dle vnímání: 1 – 2 – 3 – <u>4</u> – 5</b>	<b>Pořadí: 2</b>	

## 10.3 Dotazník podniku C

### Charakteristika společnosti:

Název společnosti: <b>Podnik C</b>				Datum: 17. 6. 2014		ID:	
PSČ: 391 55		Právní forma podnikání: FO			Počet zaměstnanců: 1		
Pozice ve firmě: majitel			Věk: 51		Počet lidí v managementu: Vyšší: 1 Střední: Nižší:		
Oblasti podnikání: - služby-elektro				Konkurenční výhoda: - vysoká kvalita, nízké ceny			
Způsob nabytí společnosti: <u>založení</u> x koupě x dědictví x ostatní							
Rodinná firma: (kolik příbuzných) 0							
Oblast působnosti: <u>ČR</u> Zahraničí				Obrat za minulý rok (mil. Kč): neuvedeno			
Je strategie formulovaná písemně? ANO / <u>NE</u>				V čem je její podstata:			
Jste projektově řízeni? ANO / <u>NE</u>		Jaké projekty jste v posledních letech realizovali?			Jaká je doba trvání běžného projektu? měsíc – 3 měsíce- ½ roku – rok - 3 roky		
Které výsledkové ukazatele sledujete, prioritní pro řízení firmy? (tržby, zisk, prodej...)							
- zisk							
Jakým způsobem hodnotíte úroveň procesů ve Vaší firmě? (%)							
Výroba	Marketing	Finance	Personalistika				
50	20	60	20				
Tempo růstu v minulých letech %:				Předpokládané tempo růstu %:			
20				20			

<p>➤ Jste spokojen/a se svým podnikáním? (ideály, představy)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mohl/a byste popsat historie Vaší firmy?</li> <li>○ Jaké máte zkušenosti se svým podnikáním? (a než jste začal podnikat)</li> <li>○ S čím jste ve Své firmě spokojen nejvíce a nejméně? Kde vidíte největší problémy?</li> </ul>													
<p>Podnikat jsem začal před 7 lety a do té doby jsem s podnikáním žádné zkušenosti neměl.</p> <p>Nejvíce jsem spokojen s kvalitou, na kterou se prioritně soustředím, a s poměrně nízkými cenami, na které zákazníci slyší.</p>													
<p>➤ Nastaly v minulosti situace, které byly kritické z hlediska přežití firmy? Uvažoval jste, že byste s podnikáním skončil?</p>													
<table border="1"> <tr> <td>1990</td> <td>1992</td> <td>1994</td> <td>1996</td> <td>1998</td> <td>2000</td> <td>2002</td> <td>2004</td> <td>2006</td> <td>2008</td> <td>2010</td> <td>2012</td> </tr> </table>		1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012
1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012		
<p>- Přemýšlel jsem o přerušení činnosti z důvodu vysokých administrativních nároků.</p>													
<p>➤ Mohl byste se zamyslet s využitím seznamu, zda nenastaly ještě jiné krize? Jak jste je překonal?</p> <p>- osobnostní - přílišná snaha každému vyjít vstříc na úkor vlastních zájmů a rodiny (nyní se snažím trávit více času s rodinou)</p>													

**Karta krize 1:**

<b>Název krize: ADMINISTRATIVNÍ NÁROČNOST</b>		<b>ID:</b>
<b>Popis:</b>  Kvůli vysoké administrativní náročnosti jsem měl málo času na své vlastní podnikání a na svou rodinu.		
<b>Příčiny:</b>  Přílišné administrativní nároky na živnostníky.		
<b>Typ krize: MAKROPROSTŘEDÍ</b>		
<b>Časové určení: 2008</b>	<b>Trvání krize: dosud</b>	
<b>Opakování krize: ANO x NE</b>	<b>Jak často:</b>	
<b>Signály krize:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Neustálé vyplňování listin a formulářů</li><li>- Málo času na rodinu</li></ul>		
<b>Včasnost rozpoznání: (A/N, Myslíte si, že jste mohl rozpoznat krizi dříve?)</b>  Ne		
<b>Řešení krize:</b>  Jisté řešení spatřuji v outsourcingu.		
<b>Řešil byste jinak:</b>  Ne		
<b>Dopad krize: (obecný, pozitivní)</b>  Dopad krize vidím jako velmi negativní.		
<b>Význam krize dle vnímání: 1 – 2 – 3 – <u>4</u> – 5</b>	<b>Pořadí: 1.</b>	

**Karta krize 2:**

<b>Název krize: ZRANĚNÍ</b>		<b>ID:</b>
<b>Popis:</b>  Bohužel jsem se při své práci zranil, což s sebou přineslo i odkládání zakázek, propad tržeb a také odchod některých našich klientů.		
<b>Příčiny:</b>  - zranění		
<b>Typ krize: OSOBNOSTNÍ</b>		
<b>Časové určení:</b> 2014	<b>Trvání krize:</b> 3 měsíce	
<b>Opakování krize: ANO x <u>NE</u></b>	<b>Jak často:</b>	
<b>Signály krize:</b>  - propad tržeb - následné nahromadění práce		
<b>Včasnost rozpoznání: (A/N, Myslíte si, že jste mohl rozpoznat krizi dříve?)</b>  Ne		
<b>Řešení krize:</b>  - větší zapojení spolupracovníka		
<b>Řešil byste jinak:</b>  Ne		
<b>Dopad krize: (obecný, pozitivní)</b>  Dopad krize je brán jako negativní.		
<b>Význam krize dle vnímání:</b>	<b>1 – 2 – <u>3</u> – 4 – 5</b>	<b>Pořadí: 2</b>



### Karta krize 3:

<b>Název krize: KONFLIKTY SE ZAMĚŠTNANCEM</b>		<b>ID:</b>
<b>Popis:</b> Časté neshody v nasmlouvání zakázek.  Občas se nahromadilo více práce a já nechtěl o klienty přijít, tak jsem jim slíbil, že jejich zakázky také stihneme zpracovat do určitého data.		
<b>Příčiny:</b>  - časové neshody při nasmlouvání zakázek		
<b>Typ krize: OSOBNOSTNÍ</b>		
<b>Časové určení: 2012</b>	<b>Trvání krize: pár týdnů</b>	
<b>Opakování krize: <u>ANO</u> x NE</b>	<b>Jak často: průměrně 2x ročně</b>	
<b>Signály krize:</b>  - časté konflikty, negativní atmosféra - propad tržeb		
<b>Včasnost rozpoznání: (A/N, Myslíte si, že jste mohl rozpoznat krizi dříve?)</b>  Ano		
<b>Řešení krize:</b>  Rozděлил jsem zakázky tak, že jeden typ zakázek zpracovávám já a druhý typ zpracovává můj zaměstnanec. Každý tedy řeší své zakázky a může si tak sám určovat časové rozložení práce.		
<b>Řešil byste jinak:</b>  Ne		
<b>Dopad krize: (obecný, pozitivní)</b>  Dopad krize беру jako pozitivní. Došlo k lepšímu rozložení práce a zlepšení vztahů mezi mnou a svým zaměstnancem.		
<b>Význam krize dle vnímání: 1 – 2 – <u>3</u> – 4 – 5</b>	<b>Pořadí: 3</b>	

