

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Devátý Jméno: Marek Osobní číslo: 423292
Zadávací katedra: Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví
Studijní program: Stavební inženýrství
Studijní obor: Management a ekonomika ve stavebnictví

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce: Krizový management stavebního podniku
Název bakalářské práce anglicky: Crisis management in Construction company

Pokyny pro vypracování:

Bakalářská práce se bude zabývat krizí stavebního podniku a jejím řízením. Po vymezení základních pojmů a definování krize stavebního podniku, bude v teoretické části interpretováno jak popisuje krizový management odborná literatura a jaké jsou obecné postupy při řízení podniku zasáhnutého krizí.

V praktické části bude uveden praktický příklad stavební společnosti, která se nachází v krizové situaci vlivem různých faktorů. Bude provedena analýza této krize a opatření která podnik postižený krizí zaujal a bude proveden návrh na zavedení opatření na základě vědomostí získaných z odborné literatury zpracované v teoretické části této práce.

Seznam doporučené literatury:

UMLAUFOVÁ, Miloslava a Luděk PFEIFER. Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-52-1

SMITH, Nigel J., Tony MERNA a Paul JOBLING. Managing risk in construction projects. 3rd ed. Chichester: Wiley-Blackwell, 2014. ISBN 978-1-1183-4723-2.

SCHLEIFER, Thomas C., Kenneth T. SULLIVAN a John M. MURDOUGH. Managing the profitable construction business: the contractor's guide to success and survival strategies.

Jméno vedoucího bakalářské práce:

Doc. Ing. Aleš Tomek, CSc.

Datum zadání bakalářské práce: 23.2.2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 28.5.2017

Údaj uveďte v souladu s úředního ak. roku

Podpis vedoucího práce

Podpis vedoucího katedry

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Beru na vědomí, že jsem povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je nutné uvést v bakalářské práci a při citování postupovat v souladu s metodickou příručkou ČVUT „Jak psát vysokoškolské závěrečné práce“ a metodickým pokynem ČVUT „O dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací“.

23.2.2017
Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

Krizový management stavebního podniku

Crisis management in Construction company

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně, a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Praze dne:

Marek Devátý

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Doc. Ing. Alešovi Tomkovi, CSc. za ochotu, podporu a vstřícnost, stejně tak za jeho čas, který mi v průběhu vypracovávání věnoval. V neposlední řadě bych chtěl rovněž vyjádřit poděkování své rodině za trpělivost a podporu během celého studia.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá krizovým managementem a využitím jeho nástrojů na modelovém případě stavebního podniku, který se nachází v neočekávané krizové situaci. Informace v teoretické části popisuje dle odborných zdrojů. Bakalářská práce přináší návrh opatření krizového managementu použitelný na jakémkoliv podniku nacházejícím se v neočekávané krizové situaci. V závěru této práce jsou shrnuty veškeré poznatky z teoretické části, dále zjištěné informace a navržená opatření z praktické části.

Abstract

This bachelor's thesis focuses on Crisis management and using it's tools on a case-study example of Construction company, which is in unexpected crisis situation. Informations in this thesis are described by professional literature. This bachelor's thesis comes with a crisis management proposal which could be used on any company which is in unexpected crisis situation. At the and of this bachelor's thesis all knowledge from theoretical part is summarized and all informations and proposed measures from practical part are summarized too.

Klíčová slova

Krize, krize podniku, krizový management, nástroje krize, strategie Turnaround

Key words

Crisis, crisis in company, crisis management, crisis management tools, Turnaround strategy

Obsah

ÚVOD	9
1 KRIZE.....	10
1.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O KRIZI	10
1.1.1 Vznik slova krize.....	10
1.1.2 Historický vývoj krize.....	10
1.1.3 Obecná definice krize	11
1.1.4 Druhy krize.....	11
1.1.5 Spojitost mezi krizemi	13
1.2 KRIZE PODNIKU	14
1.2.1 Definice krize podniku	14
1.2.2 Krize stavebního podniku	15
1.2.3 Zdroje krize stavebního podniku.....	16
1.3 VÝVOJOVÁ STADIA KRIZE	19
1.3.1 Stadium symptomů.....	20
1.3.2 Akutní stadium krize.....	21
1.3.3 Chronické stadium krize.....	22
1.3.4 Stadium vyřešení/nevyřešení krizové situace.....	22
1.4 SHRUTÍ KAPITOLY	23
2 KRIZOVÝ MANAGEMENT	25
2.1 DEFINICE KRIZOVÉHO MANAGEMENTU.....	25
2.2 PŘÍSTUPY KRIZOVÉHO MANAGEMENTU.....	26
2.2.1 Únikový přístup (The Escaping Approach).....	26
2.2.2 Přístup řešení krizové situace (The Solving Approach).....	27
2.2.3 Proaktivní přístup (The Proactive Approach).....	27
2.2.4 Reaktivní přístup (The Reactive Approach).....	27
2.2.5 Interaktivní přístup (The Interactive Approach)	28
2.3 PROCES KRIZOVÉHO MANAGEMENTU.....	28
2.3.1 Predikce.....	29
2.3.2 Prevence a příprava	29
2.3.3 Kontrola	29
2.3.4 Obnova	30
2.3.5 Hodnocení a učení se z krize	30
2.4 NÁSTROJE KRIZOVÉHO MANAGEMENTU.....	30
2.4.1 Krizový scénář.....	31
2.4.2 Krizový plán	31

2.4.3	<i>Krizový tým</i>	31
2.4.4	<i>Krizová komunikace</i>	32
2.4.5	<i>Strategie Turnaround</i>	33
2.5	SHRNUTÍ KAPITOLY	35
3	PŘÍPADOVÁ STUDIE – PRAKTICKÁ ČÁST	38
3.1	STAVEBNÍ PODNIK AZ	38
3.1.1	<i>Popis stavebního podniku</i>	38
3.2	ANALÝZA KRIZOVÉ SITUACE	40
3.2.1	<i>Zdroje krize</i>	40
3.2.2	<i>Aktuální vývojové stadium krize</i>	40
3.2.3	<i>Současný dopad krize</i>	41
3.2.4	<i>Přístup stavebního podniku ke krizovému managementu</i>	42
3.2.5	<i>Procesní fáze krizového managementu</i>	42
3.2.6	<i>Využití nástrojů krizového managementu</i>	43
3.3	NÁVRH OPATŘENÍ PRO VYŘEŠENÍ KRIZOVÉ SITUACE.....	44
3.3.1	<i>Návrh krizového scénáře a krizového plánu</i>	44
3.3.2	<i>Návrh krizové komunikace</i>	44
3.3.3	<i>Využití strategie Turnaround</i>	45
4	ZÁVĚR	49
	SEZNAM ZDROJŮ.....	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	52

Úvod

Stavebnictví je nepředvídatelný a riskantní obor, kde se může stavební podnik ocitnout v krizi takřka ze dne na den. Řízení krize je bezesporu důležitá a velmi komplikovaná disciplína, která vyžaduje velké množství znalostí a zkušeností. Navzdory důležitosti krizového řízení mnoho manažerů krizi podniku tají, nebo si jí vůbec nepřipouští. A proto jí třeba ani neřeší, nebo čekají, až se krize vyřeší sama. Stavební podnik by měl být připraven čelit jakémukoliv typu nepředvídatelné události, pokud má dosáhnout dlouhodobého úspěchu a stabilního postavení na trhu. Krizový management stavebního podniku je proto hlavním tématem této bakalářské práce.

K práci na tomto tématu mne vede zájem o problematiku úspěšného vedení podniku. Tato problematika je velmi komplexní a zahrnuje i krizové řízení. Zajímá mě, jakým způsobem stanovit postup pro odhalení, řízení a kontrolu krize ve stavebním podniku, popřípadě jak této krizi využít jako příležitosti pro jeho další rozvoj.

Cílem této práce je definovat krizi stavebního podniku, krizový management, jeho nástroje a přístupy řízení krize, a to na základě odborné literatury. Poznatky z teoretické části této bakalářské práce využiji na modelovém případě stavebního podniku, který se ocitl v krizi. Příklad tohoto stavebního podniku budu analyzovat a navrhnou postup krizového řízení pro jeho záchranu.

1 Krize

Definováním obecných pojmů krizové problematiky se zabývá značné množství autorů, nicméně definováním a řízením krize ve stavebnictví se jich věnuje jen velmi málo (Sahin, 2015). Téměř žádný český autor se krizemi stavebních společností nezabývá a zahraniční autoři řeší krizi ve stavebnictví jen zřídka. Velký vliv má zřejmě fakt, že každý stavební projekt je velice individuální a ojedinělý.

V této kapitole budou interpretovány dosavadní poznatky odborné literatury vztahující se ke krizové problematice, definovány základní pojmy a popsány druhy a vývoje krize ve stavebnictví.

1.1 Základní informace o krizi

Definovat stav krize je složité, protože každý člověk vnímá krizi individuálně a subjektivně posuzuje, kdy se o krizi jedná a kdy nikoli.

V této podkapitole bude uvedena historie slova krize a základní definice krize. Dále budou uvedeny základní druhy krize a spojitosti mezi nimi.

1.1.1 Vznik slova krize

Slovo krize pochází ze starořeckého slova *krino*, které znamená rozhodovat, posuzovat, měřit mezi opačnými variantami, jako například úspěch-neúspěch, život-smrt. Toto starořecké slovo bylo později přeformulováno na slovo *krisis*, které vyjadřovalo rozhodnou chvíli, rozhodnutí, nebo nesnáze. Ze slova *krisis* se posléze stalo české slovo *krize*, jehož přesný význam bude definován v dalším pododdílu (Zusák, Königová, 2009).

1.1.2 Historický vývoj krize

Za první hospodářskou krizi v Evropě je považován dovoz stříbra z amerického kontinentu. Dalším případem v historii je krize, která nastala ve třicátých letech minulého století a vyústila až v celosvětový válečný konflikt.

V dnešní době se stále zvyšuje globální propojení světa prostřednictvím obchodu, informačními sítěmi, financemi a mocenskými zájmu. Tento trend ale může vést snadno ke krizi celosvětového měřítka. Příkladem může být globální energetická krize v sedmdesátých letech minulého století, která zasáhla téměř celý svět, vyvolaná využitím ropných zdrojů k dosahování politických a ekonomických cílů (Zusák, Königová, 2009).

1.1.3 Obecná definice krize

Podle Zusáka a Königové (2009) lze krizi definovat a chápat jako rozhodný a zlomový okamžik ve vývoji subjektu, ve kterém se rozhoduje o jeho další budoucnosti ve smyslu jeho bytí nebo nebytí. Autoři kladou důraz na to, že krize by neměla být chápána jen v negativním smyslu, ale zejména také ve smyslu příležitosti. Pohlížením na krizi pouze v negativním smyslu omezuje pohled na tuto problematiku.

Antušák a Vilášek (2016) definují krizi podobně, tvrdí: „*Je to tedy určitá nestabilní doba či stav věcí, ve kterém se blíží rozhodující změna, obsahující buď vysoce nežádoucí výsledek, nebo naopak žádoucí, krajně pozitivní, změnu.*“

Krize je stav, kdy člověk na cestě za důležitými cíli narazí na překážku nepřekonatelnou běžnými metodami a prostředky a rozhodující vliv na negativní či pozitivní dopad krize má proaktivní, nebo naopak pasivní jednání (Antušák a Vilášek, 2016; Sahin, 2015).

1.1.4 Druhy krize

Odborná literatura rozlišuje čtyři druhy krize. Těmito druhy jsou: krize osobní, krize sociální a společenská, krize v důsledku živelných pohrom a havárií a krize ekonomického charakteru. V následujícím textu bude podrobněji popsán každý z těchto druhů.

Osobní krize

Osobní krize se týká stavu jedince, který může být, například vlivem zdravotních problémů, označen lékaři jako pacient v kritickém stavu. Jedinec se také může ocitnout v krizi psychické, a to například v případě ztráty partnera, člena rodiny, nebo kohokoliv blízkého. Psychickou krizi může ale způsobit i neúspěch, deprese, ztráta zaměstnání, únava a mnoho dalších faktorů (Zusák a Königová, 2009).

Krize sociální a společenská

Sociální a společenská krize ohrožuje stávající společenské a sociální formy. Tento druh krize může zasáhnout jednotlivce, rodinu, organizaci, stát, ale může mít také globální rozměr. Taková krize může být následkem boje o moc v daném státě a následné revoluce, nebo puče. V dnešním světě se však nejedná o izolovanou situaci daného státu, ale vlivem politické a vojenské moci mohou do takovéto krize zasáhnout i jiné státy (Zusák a Königová, 2009; Antušák a Vilášek, 2016).

Důsledkem takovéto krize je často mezinárodní terorismus, který je spojený také s obchodem se zbraněmi a vojenským materiálem. Dále to mohou být činnosti různých mafií, „praní špinavých

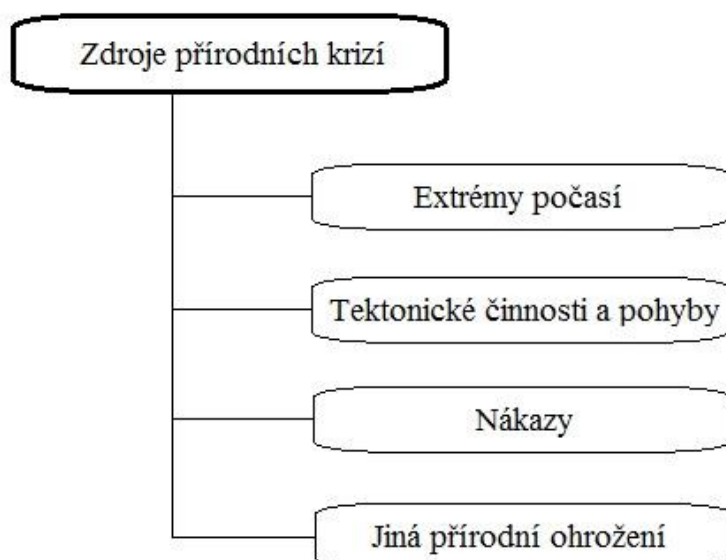
peněz“, kulturní a náboženské konflikty. Všechny tyto možné důsledky mají negativní vliv na ekonomiku státu, podnikatelské prostředí a bezpečnost obyvatel (Zusák a Königová, 2009).

Krize v důsledku živelných pohrom a havárií

Živelné pohromy neboli hrozby mohou být z vědeckého hlediska definovány jako „*extrémní geofyzikální události, pocházející z oblasti biosféry, litosféry, hydrosféry, nebo atmosféry, schopné způsobit katastrofy a pohromy.*“ (Antušák a Vilášek, 2016)

Mezi krize způsobené živelnými pohromami patří stavy, které jsou následky povodní, zemětřesení, vichřice, prudkých větrných poryvů, krupobití, dlouhotrvajícího sucha, lavin, vulkánů, požárů vzniklých přírodními vlivy a dalšími projevy přírodních živlů (Zusák a Königová, 2009; Antušák a Vilášek, 2016).

Na obrázku níže jsou zobrazeny zdroje přírodních krizí podle Antušáka a Viláška (2016).



Obr. 1 Zdroje přírodních krizí, zdroj: Antušák a Vilášek (2016)

Existuje mnoho teorií potvrzujících vliv člověka na vznik těchto živelných pohrom, ale stejně tak existuje mnoho teorií, které tento fakt vyvracejí. Jen těžko soudit, která z teorií je nejbližší pravdě. Faktem je že lidstvo sleduje v uplynulých letech zásadní změny v podnebí a klimatické změny přinášející dlouhá období sucha, nebo naopak povodní. Živelné pohromy neboli katastrofy jsou v paměti lidstva od pradávna a je třeba počítat s jejich zvyšující se frekvencí a možnými důsledky.

Stejně jako krize způsobené živelnými pohromami, má lidstvo možnou vinu i na krize vyvolané různými haváriemi, kterými mohou být například činnosti při výrobě energie a zboží, které

mohou vést ke znečištění ovzduší, vody a půdy. Havárie vyvolané výbuchy, požáry plynů a látek mohou vést až ke krizím extrémního rozsahu, jako tomu bylo při explozi černobylské jaderné elektrárny. Dalšími haváriemi mohou být pády letadel, rozpady energetických sítí, povodně vyvolané protržením hráze vodních těles vybudovaných člověkem (Zusák a Königová, 2009).

Krize ekonomického charakteru

Z ekonomického hlediska se dá tento druh krize rozdělit na makroekonomickou a mikroekonomickou krizi, kde každá z nich se zabývá jinou ekonomickou realitou.

Krize ekonomického charakteru z hlediska makroekonomie se zabývá ekonomikou celého společenství, nebo národa jako celku. Makroekonomické krize mohou mít velké následky v podobně snížení příjmů, a tím snížení výdajů spotřebitelů, které mohou mít kritické následky na ekonomiku podniků, které jsou na odběrech těchto spotřebitelů závislé. V makroekonomické krizi jsou nejvíce postiženy právě podniky, které produkují zboží, které není nutné pro zajištění základních potřeb lidí. Mohou to být například výrobci automobilů, cestovní kanceláře, hotely apod. Mezi nejznámější makroekonomické krize například patří krize ve 30. letech minulého století, která se dostala do učebnic dějepisu a je stále velmi připomínána. Další známa makroekonomická krize je nedávná krize, která vznikla v roce 2008 a svým rozsahem postihla téměř celou Zemi. S následky této krize se ekonomika mnoha států potýkala dlouhá léta, ale současný stav snad již naznačuje její konec.

Na rozsah mikroekonomické krize mají, kromě makroekonomických faktorů, zásadní vliv vnitřní prvky podniku a mnohdy právě tyto vnitřní prvky způsobují mikroekonomickou krizi daného podniku (Zusák a Königová, 2009).

Zejména krizi ekonomického charakteru z hlediska mikroekonomie se bude tato práce v dalších kapitolách zabývat, a to na příkladu stavebního podniku.

1.1.5 Spojitost mezi krizemi

Krize makroekonomického a mikroekonomického charakteru jsou velice spjaté právě proto, že podnik není izolován od svého okolí a zásadně na něho působí ekonomická krize makroekonomického charakteru. Vlivem vzájemných spojitostí mezi vnějším (makroekonomickým) a vnitřním (mikroekonomickým) prostředím vzniká prostor pro možné příležitosti, ale i ohrožení (Zusák a Königová, 2009).

1.2 Krize podniku

V této podkapitole bude definována krize podniku. Dále bude uvedeno, čím jsou charakteristické krize působící na stavební podniky a rizika, která bývají odbornou literaturou chápána jako nejčastější zdroj krizí stavebního podniku.

Nalézt odpovědi na otázky typu: „*Co je krize podniku?*“, „*Kdy začíná?*“, „*Je krize rozhodujícím okamžikem v další existenci podniku?*“, „*Jak krize vzniká, a jaké jsou její projevy?*“, je opravdu těžké hlavně proto, že existují nejednotné definice základních pojmů krize podniku a jejího vzniku. Přitom nalézt odpovědi na tyto otázky je zásadní, pokud má být podnik postižený krizí zachráněn (Zusák a Königová, 2009).

Životní vývoj každého podniku se totiž neobejde bez krizových situací, a proto je velmi účelné být na podnikatelské krize připraven a umět je vyřešit co nejdříve od jejich propuknutí (Umlaufová a Pfeifer, 1995).

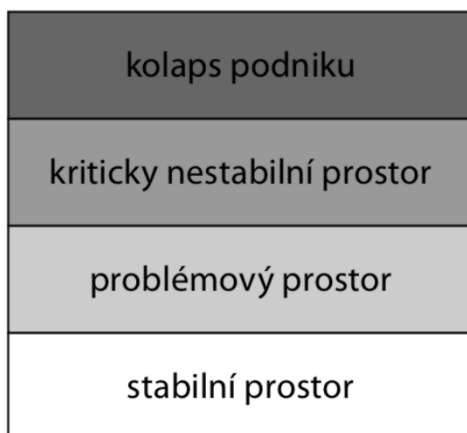
1.2.1 Definice krize podniku

Krize podniku je nečekaná událost, která zásadně ovlivňuje finanční stránku podniku a jeho reputaci (Srinivasan a Nandhini, 2015).

Podle Umlaufové a Pfeifera (1995) je podnikatelská krize definována takto: „*Podnikatelská krize je situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami firmy (posláním, filozofií, hodnotami, cíli, stylem) na jedné straně a postojem podnikatelského prostředí k firmě (nároky, možnostmi) na straně druhé. Další prosperita firmy tak vyžaduje zásadní akci k znovunabytí rovnováhy.*“ Z této definice a faktu, že dodržování rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím podniku je pro něj zásadní, vyplívá, že krizové stavy a jejich řízení zcela neodmyslitelně patří k životu podniku (Umlaufová a Pfeifer, 1995).

Podle Zusáka a Königové (2009) je krize podniku chápána jako „...*situace různé časové délky ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.*“, který dále uvádí ještě podrobnější definici: „*Krize podniku je buď nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím, nebo dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku ohrožující dosahování podnikových cílů, nebo dokonce další existenci podniku. Nerovnováha a dysfunkce jsou důsledkem projevů působení rizik, která přerostla v krizový stav.*“

Na obrázku níže zobrazuje Zusák a Königová (2009) Schéma úrovní nerovnováhy.



Obr. 2 Schéma úrovní nerovnováhy, zdroj: (Zusák, Königová, 2009)

1.2.2 Krize stavebního podniku

Po dlouhá léta má stavebnictví špatnou pověst vlivem častých změn projektů v průběhu výstavby, neschopnosti dodržet předem stanovený termín dokončení výstavby, smluvně domluvené ceny díla a v neposlední řadě neschopnost provést dílo v požadované kvalitě. Následky těchto negativních „zvyklostí“ mohou velmi snadno změnit původně ziskový stavební projekt na ztrátový a položit základní kámen krize podniku (Hällgren a Wilson, 2007; Smith, Merna, Jobling, 2014).

Krize ohrožují stavební podniky a stavební projekty velice často zejména z důvodu jejich přirozeně dlouhotrvajícího výrobního procesu (Srinivasan a Nandhini, 2015). Z tohoto důvodu může stavební podnik zasáhnout náhlá i pravidelná krize, s kterou se musí stavební podnik vypořádat (Sahin, 2015).

Stavební podniky mohou být snadno postiženy krizí vzhledem k faktu, že většina stavební projektů vyžaduje vysoké finanční prostředky na stavební výrobu (Sahin, 2015).

Navzdory tomu, že stavební projekty mohou být v dnešní době velmi dobře připravené, bohužel se vždy najde nějaký prostor pro nečekané změny plánu, nebo jeho odchylky, které často způsobí nepředpokládané vícenáklady a dostávají tím stavební podniky do těžkých situací až krizí. Pokud se tyto odchylky nacházejí mimo kritickou cestu plánu výstavby, je zde velká šance na jejich překonání bez vlivu na celkový termín výstavby. Pokud ale tyto odchylky na kritické cestě jsou, mají významný dopad na celý projekt (Hällgren a Wilson, 2007).

V některých případech ale mohou být tyto náhlé změny plánu tolerovány. Jako příklad uvádí Hällgren a Wilson (2007) známou budovu opery v Sydney, jejíž výstavba měla zpoždění 10 let a výsledná cena byla navýšena o 1500 procent. Pro tento fakt by se dala výstavba opery v Sydney označit za velmi kritický projekt, i přes to, že je uznávaná jako architektonický skvost a jeden ze znaků moderního světa (Hällgren a Wilson, 2007).



Obr. 3 Opera Sydney, zdroj: <http://www.archizone.cz/stavby/opera-v-sydney>

1.2.3 Zdroje krize stavebního podniku

Pro stavební podnik jakékoliv velikosti platí, že není nikdy izolován od okolního prostředí. Právě působení vnějšího prostředí může být zdrojem krize stavebního podniku, pokud na něj stavební podnik nebude schopen reagovat.

Tyto vnější zdroje mohou být:

- legislativní změny v pravidlech podnikání
- ekonomické faktory jako například změna výše inflace, daňové změny a změny v sociální a zdravotním pojištění
- změna potřeb spotřebitelů
- změna výrobních technologií vlivem pokroku v oblasti vědy a technologií
- změna konkurence a nutné dodržení konkurenceschopnosti, popřípadě příchod nové konkurence

- vliv velkých dodavatelů, nebo odběratelů, kteří využitím své velikosti vytvářejí tlak ve vyjednávání

S růstem podniku je spojeno i zvýšení pravděpodobnosti příchodu krize. Narůstá počet vnitřních prvků podniku a zvyšuje se vnitřní diferenciaci podniku. Zvyšující se složitost stavebního podniku kvůli jeho komplikované vnitřní struktuře, dává možnost vzniku chybějícím, nebo nefunkčním informačním tokům a komunikačním kanálům. Tyto dysfunkce mohou být zásadním zdrojem krize. Stavební podnik bude vykazovat velké nedostatky v organizování a koordinaci svých činností.

Krizovou situaci takového podniku mohou zavinit také samotní pracovníci, kteří prožívají svou osobní krizi, nebo například havárie technologických zařízení (Zusák, Königová, 2009).

Hlavní zdrojem krize je většinou nezvládnutí velkého množství rizik s menší hrozbou pro podnik, nebo nezvládnutí jednoho, či více rizik s potencionálně velkým negativním dopadem (Srinivasan a Nandhini, 2015).

Při pohledu na rizika ve stavebnictví jako na hlavní zdroje krizových situací (Srinivasan a Nandhini, 2015; Zusák, Königová, 2009), rozlišuje Edwards (1995) tato rizika stavebního podniku:

Rizika stavebního podniku ze strany klienta (investora):

- klient zruší projekt
- klient způsobí opoždění startu projektu
- klient pozastaví práce
- klient odmítá, nebo pozdrží platbu víceprací a změn
- klient odmítá, nebo není schopen včas převzít provedené dílo, popřípadě jeho části
- klient se dostává do insolvence a není schopen splácet své závazky
- chyby v projektové dokumentaci, za kterou je klient zodpovědný
- komplikace projektu vlivem chybějícího, nebo nedostatečného geologického průzkumu a tím způsobené velké navýšení nákladů na výstavbu projektu

Rizika stavebního podniku ze strany subdodavatele:

- subdodavatel odsune termín zahájení svých prací, nebo dodávky
- nedostačující kvalita, nebo chybné provedení díla subdodavatelem

Rizika stavebního podniku z jeho strany:

- nedostatek zkušených zaměstnanců
- nedodržení termínu zahájení vlivem interních problémů
- nedostačující kvalita, nebo chybné provedení díla
- nedostačující výkonnost společníka ve výstavbě větších projektů (joint ventures)
- zodpovědnost za zranění zaměstnanců při výstavbě
- dlouhodobá záruka na kvalitu provedení díla
- náhlé zranění, nebo ztráta klíčových zaměstnanců
- vliv přírodních živlů, vypuknutí požáru
- nezvládnutí psychického tlaku vyvolaného neschopností naplnění smluvních podmínek kontraktu
- pozastavení výstavby vlivem archeologického nálezu, nálezu výbušnin apod.

Finanční rizika stavebního podniku:

- nabídka příliš nízké ceny vlivem velkého tlaku konkurenčních nabídek
- neočekávané navýšení ceny, které není smluvně ochráněno
- zvýšení zákonných poplatků a daní
- oslabení, nebo znehodnocení měny
- finanční omezení a neschopnost zaplatit ostatním subdodavatelům

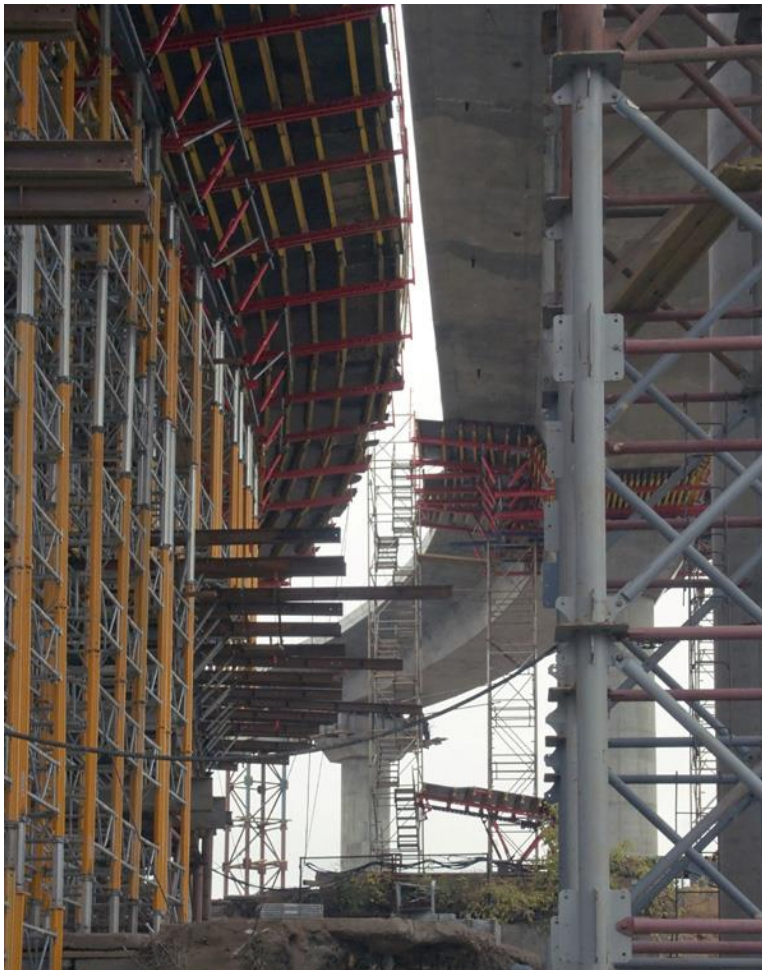
Rizika působení třetích stran na stavební podnik:

- změny statutárních orgánů ve stavebnictví formou změn požadavků, norem, zákonů apod.
- neudělení stavebních povolení příslušnými úřady
- nečekané komplikace způsobené kooperací s jiným stavebním podnikem při výstavbě projektu
- neočekávané opoždění vydání souhlasů, povolení apod.
- vysoký tlak ze strany skupin ochránců přírody bojující proti výstavbě

Rizika soudních sporů pro stavební podnik:

- dlouhotrvající řešení soudního sporu, nebo arbitráží

- neočekávané a nepříznivé rozhodnutí soudních sporů
- náklady na soudní spory



Obr. 4, zdroj: (Schleifer, Sullivan, Murdough, 2014)

1.3 Vývojová stadia krize

Krize podniku má určitý vývoj, který je velmi proměnlivý a nemá kontinuální průběh. Vývoj krize se ale může přechodně zastavit a krátkodobě se může zdát, že se její stav dokonce zlepšil. Po tomto krátkodobém zdání většinou přichází největší zrychlení vývoje krize.

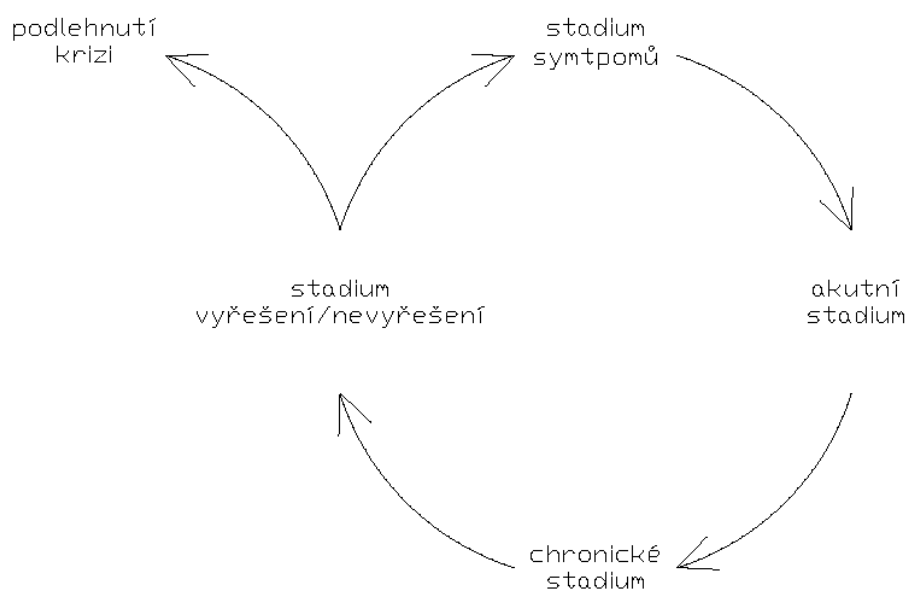
Pokud jde tedy o vývoj krize, některé krize podniku mohou mít pozvolnější a pomalejší průběh, ale jsou krize, které mohou mít zase naopak velice rychlý a nečekaný spád. Některé krize mají tak velký spád, že ani není možné rozlišit její počáteční stav (Zusák, Königová, 2009).

Podle Zusáka a Königové (2009) jsou ale nebezpečnější ty krize, který mají vývoj pozvolný a pomalý. Tato rychlost vývoje krize je nebezpečnější právě proto, že může být její závažnost dlouho podceňovaná a opomíjená.

Klíčovým faktorem pro vývoj a následný dopad krize má její rozpoznání již ve fázi prvních symptomů (Sahin, 2015; Zusák, Königová, 2009; Antušák a Vilásek, 2016; Umlafová a Pfeifer, 1995).

Stádium symptomů je první vývojovou fází krize podniku, na kterou dále navazuje akutní stadium, chronické stadium a stadium vyřešení/nevyřešení krize. Všechna tato stadia krize budou popsána v následujících pododdílech.

Umlafová a Pfeifer (1995) ilustrují tato stadia na následujícím obrázku.



Obr. 5, zdroj: (Umlafová a Pfeifer, 1995)

1.3.1 Stadium symptomů

V této vývojové fázi krize se více či méně projevují první příznaky (symptomy) nerovnováhy mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku. Vznikají první „trhliny“ v systému podniku a první náznaky jeho nestability. Charakter a téměř nulový dopad symptomů dovolují, aby byla krize přehlédnuta. Na druhou stranu symptomy dovolují, aby byla krize včas rozpoznána a byla zahájena příprava na další vývojové fáze krizového řízení.

Symptomy se podle jejich závažnosti dělí na symptomy nepatrné, slabé, silné a velmi silné.

Symptomy nepatrné

Tyto nepatrné až mizivé symptomy jsou charakteristické tím, že jsou zpravidla neúplné, utíkají pozornosti, jsou rozptýlené a vysoce nestrukturované. Na základě těchto symptomů jsou krizi schopni předpovědět jen opravdu zkušení a specializovaní odborníci, kteří pro mě mají cit. Vrcholový management podniku na tyto symptomy pohlíží jako nahodilé a nedůležité projevy jinak bezproblémového vývoje společnosti.

Symptomy slabé

Slabé příznaky krize jsou zlomkovitými, špatně strukturovanými a nejednoznačnými signály, které jsou rozpoznatelné pouze odborníky se speciálními znalostmi, které je na tyto signály upozorní.

Krizový potenciál u těchto symptomů narůstá velmi pomalu, je tedy poměrně velká šance na tyto symptomy včas zareagovat.

Symptomy silné

Tyto signály mají již úplnější, strukturovanější a jednoznačnější obraz. Tyto krizové náznaky jsou schopni rozlišit již odborníci bez speciálních znalostí. Na druhou stranu je u těchto symptomů nutné zahájit bezodkladnou přípravu na blížící se krizovou situaci, protože krizový potenciál u silných symptomů narůstá velmi rychle.

Symptomy velmi silné

Velmi silné symptomy jsou úplné a dobře strukturovatelné. Jsou to signály, které by měl být schopen identifikovat i nezasvěcený laik. Krizová situace je takřka „na spadnutí“, potenciál krize je zde tedy obrovský. V této fázi je již většinou pozdě na zahájení přípravy podniku, protože krizový potenciál je již téměř naplněn.

1.3.2 Akutní stádium krize

V této vývojové fázi krize dochází k narušení rovnováhy mezi zájmy daného podniku a jeho vnějším prostředím ve velké a zcela zřejmé míře. Vlivem rozsahu narušení této rovnováhy jsou ohroženy zájmy podniku, nebo dokonce celá jeho existence.

Podnik musí v této fázi okamžitě zaujmout protikrizová opatření a nasadit veškeré nástroje, aby dostal krizovou situaci pod kontrolu.

V této fázi se již bude podnik potýkat s následky krize. Výše vzniklé škody bude záviset na rychlosti, jakou se podniku podaří zaujmout krizovou intervencí a krizovou situaci vyřešit. Tyto

následky mohou mít pro podnik negativní dopad, ale mohou také znamenat náhlé otevření nových šancí pro jeho prosperitu a další fungování.

Vrcholový management musí vydávat a přijímat rozhodnutí i za předpokladu velkého tlaku ze strany času a podnikových možností. Zbytečné odklady těchto rozhodnutí jen prohloubí následky, které daná krizová situace způsobí.

Velmi důležité je v této fázi správně určit zdroj vzniku krizové situace, tedy těžiště krize a zacílit na něj svá krizová opatření.

1.3.3 Chronické stadium krize

Chronické stadium krize nastává tehdy, když se podniku po prvním krizovém opatření nepodařilo krizi odvrátit, ale pouze krátkodobě utlumit její intenzitu. Krize je sice utlumena, ale její zdroj neboli těžiště, jsou stále aktivní a bez dalších opatření se situace velmi rychle vrátí do původního kritického stavu, popřípadě se vývoj krize ještě zrychlí.

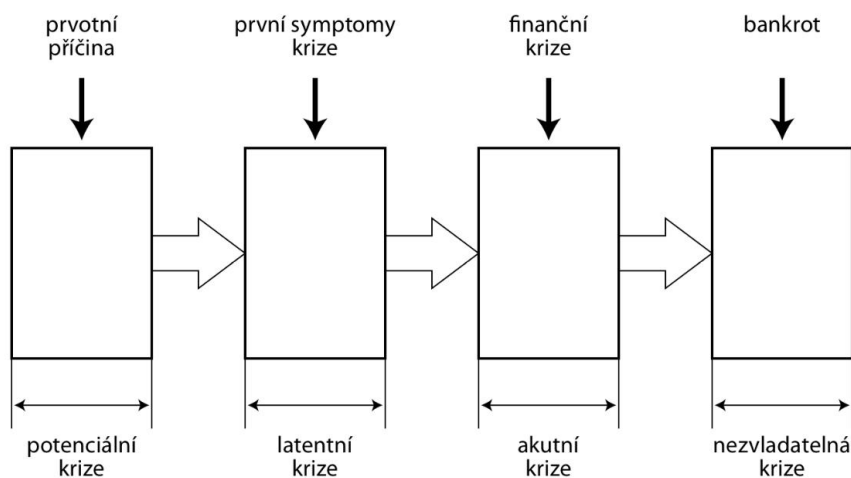
Je nutné přijmout další opatření a snažit se odvrátit krizovou situaci, která může mít v této fázi vývoje nepravidelný průběh. Tato fáze se může odehrávat ve stále se vracejících vlnách a několika směrech.

1.3.4 Stadium vyřešení/nevyřešení krizové situace

Jedná se o rozhodující stadium vývoje, ve kterém je krizová situace odvrácena a podnik je zachráněn, nebo se krizovou situací odvrátit nepodaří a krize naroste do rozměrů, kdy již není možné obnovit rovnováhu mezi podnikem a jeho okolím. Následkem příliš vysoké míry disharmonie je často konec existence postiženého podniku.

Při vyřešení krizové situace se naopak rovnováha mezi podnikem a jeho okolím stabilizuje do původní polohy před krizí a podnik může této zkušenosti využít pro další rozhodování k dosažení svých zájmů. V nejlepším případě této odvrácené krize využije jako příležitost pro další rozvoj (Antušák a Vilášek, 2016); (Sahin, 2015).

Zusák a Königová (2009) ilustrují vývojová stádia krize na následujícím Obr. 4.



Obr. 6 Vývojová stadia krize, zdroj: (Zusák, Königová, 2009)

1.4 Shrnutí kapitoly

V této kapitole byl specifikován vznik pojmu krize, jeho obecná definice a druhy krize. Dále byla definována krize podniku, zdroje jejího vzniku a vývojová stádia krize.

Slovo krize vychází ze starořeckého *krino* a bylo postupem času přeformulováno na slovo *krisis*, ze kterého vzniklo české slovo *krize*.

Krize je okamžik, ve kterém se rozhoduje o další existenci ve smyslu bytí, nebo nebytí subjektu, který je krizí postižen.

Krize se dělí na čtyři druhy. Je to krize osobní, krize sociální a společenská, krize následkem živelných pohrom a havárií a krize ekonomického charakteru.

- Osobní krize se týká stavu jedince a může být zdravotní, psychická apod.
- Krize sociální a společenská ohrožuje stávající společenská a sociální formy, rodiny, organizace a stát.
- Krize v důsledku živelných pohrom jsou následky extrémních geofyzikálních událostí, jakými mohou být například: povodně, zemětřesení, vichřice, dlouhotrvajícího sucha apod. Naopak krize v důsledku havárií jsou většinou způsobeny činností člověka. Za tyto činnosti jsou považovány například: činnosti při výrobě energie a zboží, které mohou vést ke znečištění ovzduší, vody a půdy. Havárie vyvolané výbuchy, požáry plynů a látek.

- Krize ekonomického charakteru se dělí na krizi mikroekonomickou a makroekonomickou. Makroekonomická krize zasahuje celé společenství, zatímco mikroekonomická krize postihuje jeho vnitřní prvky.

Krize podniku je událost, která je následkem nerovnováhy mezi podnikem a jeho vnějším, či vnitřním prostředím, která ohrožuje jeho další existenci.

Zdroje krize stavebního podniku pocházející z vnějšího prostředí, mohou být legislativního, nebo ekonomického charakteru. Mohou to být také vlivy jako: změna konkurence, spotřebitelů apod. Zdrojem krize bývá většinou naplnění rizik jako například: rizika ze strany klienta, subdodavatele, finanční rizika, rizika soudních sporů apod.

Vývojová stadia krize se dělí na stadium symptomů, akutní stadium krize, chronické stadium krize a stadium vyřešení, či nevyřešení krize.

- Stadium symptomů zahrnuje symptomy různých druhů. Jsou jimi: symptomy nepatrné, slabé, silné a velmi silné symptomy. Nepatrné a slabé symptomy je složité rozpoznat, zatímco silné a velmi silné symptomy mají takový rozsah, že jsou snadno rozpoznatelné, ale tím pádem jsou i mnohem pokročilejší a náročnější k vyřešení.
- Stadium akutní krize je stadium, ve kterém se již stavební podnik ocitá v krizové situaci a musí jí začít okamžitě řešit. V této fázi se již projevují první následky krize.
- Chronické stadium krize, je stadium, ve kterém podnik zaujal určitá krizová opatření, ale nepodařilo se mu krizi odvrátit. V této fázi je nutné zaujmout další krizové opatření.
- Stadium vyřešení, či nevyřešení krize je poslední vývojovou fází krize. V této fázi se buď podaří podnik zachránit, nebo následky krize narostou do takových rozměrů, které již podnik nebude schopen zvládnout.

2 Krizový management

V této kapitole bude definován krizový management podle odborné literatury. Dále budou vysvětleny přístupy k řízení krizí, proces krizového managementu a jednotlivé nástroje krizového managementu.

„Krizové řízení v podniku musí začít nejpozději dnes, pokud již v nějaké formě nezačalo. Každý den otálení přináší nebezpečí, že dojde k výraznému porušení rovnováhy, které vyústí v krizi.“
(Zusák, Königová, 2009)

Problémem je, že vysvětlováním obecných pojmů krize se zabývá značné množství autorů odborné literatury, avšak velice málo autorů odborné literatury se zabývá skutečným návodem, jak krizovou situaci skutečně řídit (Sahin, 2015).

2.1 Definice krizového managementu

V krizové situaci se očekává snaha řídicích složek podniku o eliminaci následků krize a co nejrychlejšího návratu podniku do stavu, ve kterém se nacházel před postižením krizí. Obecně se hovoří o stabilizaci krizového stavu a následném vzestupném vývoji na vývojové křivce krizového stavu (Zusák, Königová, 2009).

Pro účely ovládání krizových situací jsou využívány soubory přístupů, opatření a metod, které se souhrnně nazývají krizové řízení nebo krizový management. Těchto prostředků manažeři a řídicí pracovníci využívají v situacích, ve kterých jim už nestačí jejich běžné kompetence a prostředky (Zusák, Königová, 2009; Antušák a Vilášek, 2016).

Definice krizového managementu podle Sahina (2015) zní: *„Krizový management je procesní a řídicí model, používaný v mimořádných situacích jako je odhalování krizových signálů, předcházení možných negativním dopadům na stavební firmu, přežití s minimální ztrátou a uplatňování a kontrolování přípravných činností na obnovu.“*

Antušák a Vilášek (2016) uvádějí podobnou definici, tvrdí že: *„Krizový management je ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnost vzniku krize nebo (v případě, že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize.“*

Srinivasan a Nandhini (2015) pak už jen doplňují: „*Krizový management je nepřetržitý proces, který zahrnuje jak aktivní, tak reaktivní jednání s cílem identifikovat krizi, naplánovat reakci na krizi, čelit krizi a vyřešit krizi.*“

2.2 Přístupy krizového managementu

I přesto že je krizové řízení užíváno v mnoha oblastech, existují k němu rozličné přístupy. V této podkapitole budou uvedeny možné přístupy ke krizovému managementu stavebního podniku podle odborné literatury.

Přehledné zobrazení těchto přístupů uvádí Srinivasan a Nandhini (2015) na obrázku níže.



Obr. 7 Přístupy krizového managementu, zdroj: (Srinivasan a Nandhini, 2015)

2.2.1 Únikový přístup (The Escaping Approach)

V tomto přístupu ke krizovému managementu zahajuje stavební podnik krizové řízení mnohem dříve před tím, než by samotná krize mohla nastat. Krizové řízení je s tímto přístupem permanentní proces, obsahující preventivní opatření, která mají za úkol odvrátit krizi ještě před jejím vznikem.

Pro dodržování tohoto přístup je nezbytné následovat interní a externí prostředí podniku a zdokonalovat metody předpovídání budoucího vývoj. Jako prevenci před negativním dopadem krize by měl vrcholový management stavebního podniku přesně specifikovat klíčové hodnoty podniku a stanovit podnikové cíle. Je také nezbytné, aby tento vrcholový management informoval zaměstnance

podniku o jeho vnitřních pravidlech, hodnotách a cílech a přenesl na ně svou vnitřní podnikovou filozofii (Sahin, 2015).

Zusák a Königová (2009) tento přístup nazývají „*krizové řízení v nejširším smyslu*“.

2.2.2 Přístup řešení krizové situace (The Solving Approach)

V tomto přístupu se stavební podnik zaměřuje na předpovídání budoucího stavu jeho prostředí a správné načasování krizových opatření v momentě, kdy krize nastane.

S tímto přístupem stavební podnik důsledně a bez unáhlení identifikuje stav a potenciál krize v negativním, ale i pozitivním smyslu. Cílem tohoto přístupu je zaměřit se na výhody krize a obrátit jí v příležitost (Sahin, 2015).

2.2.3 Proaktivní přístup (The Proactive Approach)

V tomto přístupu se vrcholový management zaměřuje na možné scénáře krizí a rychlou adaptaci stavebního podniku na jakýkoli z nich. Cílem je urychleně přizpůsobit stavební podnik krizové situaci a využít pomalé reakce ostatních konkurenčních podniků.

Pro udržení tohoto přístupu by měly být dodržovány tyto postupy:

- získávání přesných a adekvátních informací
- vyhodnocování rizik
- rozvoj systémů včasných varování na blížící se krizi
- vytváření preventivních krizových plánů
- příprava skupiny vedoucích pracovníků, kteří budou schopni okamžitě zaujmout pozici krizového týmu

2.2.4 Reaktivní přístup (The Reactive Approach)

Tento přístup je volen stavebními podniky v nečekaných krizových situacích, na které nebyl předem připraven. Jedná se o přístup, ve kterém se stavební podnik snaží co nejrychleji zareagovat na vzniklou krizi.

Reaktivní rozhodnutí, která stavební podniky vydávají, jsou například:

- uzavření některých oddělení
- zkrácení příjmů
- neplacená dovolená

- omezení zaměstnaneckých výhod
- propouštění zaměstnanců

Tento přístup rizikového managementu je nejrizikovější ze všech, protože ohrožuje důvěru a loajalitu zaměstnanců daného podniku.

Zaujmout takový přístup může vyřešit krizi krátkodobého charakteru s potenciálem malých ztrát, ale rozhodně nemůže být použit u krizi většího rozsahu (Sahin, 2015).

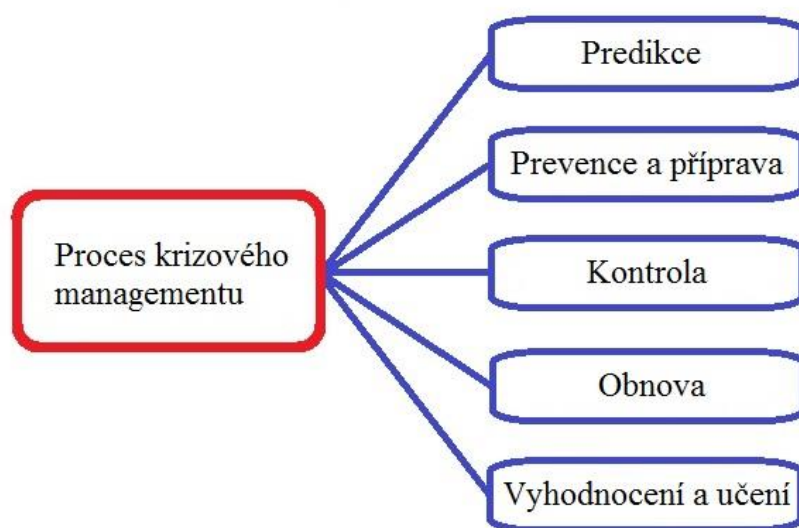
2.2.5 Interaktivní přístup (The Interactive Approach)

Tento přístup pozoruje proces krize před jejím vznikem, v době jejího působení na podnik a po vypořádání se s krizí. Zaměřuje se zejména na sběr informací ze všech procesních fází krizového managementu a vyhodnocuje je pro další využití v řízení stavebního podniku. Tyto informace jsou užitečné pro stanovení budoucích strategií podniku.

Základem tohoto přístupu je sdílení veškerých informací o krizi s vlastníky stavebního podniku. Součinnost vlastníků, nebo jen jejich vědomí o krizovém stavu, může být pro krizový management velmi nápomocné (Sahin, 2015).

2.3 Proces krizového managementu

Proces krizového managementu zahrnuje aktivity jako: predikce, prevence a příprava, kontrola, obnova a vyhodnocení krize a poučení se z ní. Přehledné zobrazení těchto procesních fází je zobrazen na obrázku níže.



Obr. 8 Proces krizového managementu, zdroj: (Srinivasan a Nandhini, 2015)

2.3.1 Predikce

Predikce krize může zásadně ovlivnit, zdali krize podnik zasáhne, a pokud ano, jaké mohou být její následky.

V této fázi procesu krizového managementu tedy stavební podnik sleduje a vyhodnocuje varovné signály příchodu krize, tedy její nepatrné a slabé symptomy.

Pokud vrcholový management podniku tuto fázi krizového managementu zanedbává, vystavuje se nebezpečí nečekaného výskytu krize, se kterou se bude muset nevyhnutelně potýkat (Sahin, 2015).

2.3.2 Prevence a příprava

V této procesní fázi krizového managementu vrcholový management stavebního podniku vytváří různá přípravná opatření pro minimalizaci dopadu krize a jejího nejrychlejšího odvrácení v případě, že nastane.

Těmito preventivními a přípravnými opatřeními jsou například:

- vytváření pozitivního a proaktivního přístupu ke krizovému řízení
- získávání důvěry odpovědným přístupem ve svých činnostech
- příprava na potenciální příležitosti krizí
- formování silného krizového týmu
- specifikování potenciálních typů krizí, které mohou stavební podnik zasáhnout
- zdokonalování politiky podniku jako prevenci před potencionální krizí
- vyvíjení strategií a taktik pro boj s potenciální krizí
- určování procesů řízení rizik a kontrol krizových situací
- vytváření a testování krizových scénářů a plánů

Ve chvíli kdy je krizový stav už nevyhnutelný, mohou preventivní a přípravná opatření významně pomoci ke kontrole krizové situace (Sahin, 2015).

2.3.3 Kontrola

Tato fáze procesu krizového managementu má za úkol kontrolovat stav a vývoj krize. V kontrolní fázi je kladen důraz na motivaci pracovníků a vyvarování stresu na pracovišti (Sahin, 2015).

2.3.4 Obnova

V této fázi dochází ke zlomu mezi negativními důsledky krize a navrácením stavebního podniku zpět ke stavu, ve kterém prosperoval. Jinými slovy, účelem této procesní fáze je vyřešit krizi a dostat se k zisku.

K docílení tohoto zlomového okamžiku je zapotřebí, aby stavební podnik postupoval přesně podle stanovených strategií v přechozích fázích. Dochází zde k postupnému omezení krizových opatření, kterými byly: omezení výdajů podniku, centralizované řízení podniku a omezení pravomocí vedoucích pracovníků na nižších pozicích (Sahin, 2015).

2.3.5 Hodnocení a učení se z krize

V této fázi se stavební podnik poučí z překonané krize a nastaví nové podnikové strategie, které mu pomohou v budoucím vývoji. Současně by měl stavební podnik zvážit budoucnost vztahů s nevýkonnými pracovníky, nespolehlivými dodavateli a klienty, jejichž nedostatky se negativně projevíly v průběhu řešení krize, nebo měly dokonce vliv na její vznik (Sahin, 2015).

Aktivity, které by podle Sahina (2015) poslední fáze procesu krizového managementu měla obsahovat, jsou:

- vytvoření systémového školicího programu pro své zaměstnance
- obnovení pracovního prostředí
- ohodnocení pracovníků, kteří svou kvalitou přispěli k vypořádání se podnikem s krizí
- přeměna krizového týmu do týmu pro vývoj řešení krizových situací
- příprava strategických reportů z překonané krize pro jejich využití v dlouhodobém plánování produktivity a efektivity stavebního podniku

2.4 Nástroje krizového managementu

V této podkapitole budou uvedeny nástroje krizového managementu, jejich využití a tvorba na základě odborné literatury.

Krizové scénáře a krizové plány jsou charakteristickým nástrojem fáze přípravy a prevence krizové situace. Strategie Turnaround je zase charakteristická pro fázi řešení krize v její akutní fázi a pro obnovu. Krizový tým a krizová komunikace jsou důležité pro všechny procesní fáze krizového řízení.

2.4.1 Krizový scénář

Krizový scénář je popis konkrétní situace a jejího možného vývoje v čase a prostoru. Je to nástroj využívaný zpravidla ve fázi prevence a přípravy krizového managementu. Popisovaná situace je riziko ohrožující stavební podnik vycházející z analýzy rizik.

Scénáře mohou krizovým manažerům pomoci porozumět budoucím situacím a jejich neočekávaným průběhům. Krizový scénář je vhodným podkladem pro vytvoření krizového plánu (Zusák, Königová, 2009).

Tvorba krizového scénáře sestává z:

- popis konkrétního rizika z rizikové analýzy
- popis možného vývoje této rizikové situace v čase a prostoru
- zdůraznění hlavních symptomů, kterými se tato situace bude charakterizovat a stavební podnik podle těchto symptomů krizi včas rozpozná

2.4.2 Krizový plán

Krizový plán je soubor exaktních pokynů pro řešení očekávaných krizových situací, které vycházejí z krizových scénářů. Stejně jako krizový scénář, je tento nástroj využívaný zpravidla ve fázi prevence a přípravy krizového managementu.

Pokyny krizového plánu zahrnují popis zásahů proti krizi, využití prostředků pro její zvládnutí a definici rolí krizového týmu a jeho personálního obsazení (Zusák, Königová, 2009).

Tvorba krizového plánu tedy sestává z formulace těchto pokynů:

- sestavení základních variant postupů s časovými, věcnými a finančními zásahy
- upřesnění, kde nalézt potřebné prostředky, jak zabezpečit jejich dosažitelnost, a jak je aktivovat
- pokyny pro aktivaci, nebo sestavení krizového týmu

2.4.3 Krizový tým

Pro zvládnutí krizové situace je nezbytný krizový tým. Krizový tým sestává z odborníků na vedoucích pozicích podniku a jeho velikost závisí na velikosti stavebního podniku. Je to nástroj krizového managementu, který má za úkol:

- řešení krizové situace
- vyhodnocení průběhu řešení krizové komunikace

- řízení obnovovacích činností podniku
- tvorba a průběžná aktualizace krizového plánu
- zajištění školení a nácviků zaměstnanců podniku

Tvorba krizového týmu probíhá výběrem odborných pracovníků stavebního podniku již ve fázi přípravy krizového managementu. Krizový tým bývá zaktivován po odhalení prvních symptomů krize (Zusák, Königová, 2009).

2.4.4 Krizová komunikace

„Krizová komunikace je specifická forma sociální komunikace a současně je nástrojem krizového řízení. Může mít formu verbální i neverbální. Svým charakterem jde především o interpersonální, jedno- i dvousměrnou, veřejnou, mezosobní, skupinovou a masovou komunikaci.“ (Antušák a Vilášek, 2016).

V souvislosti s procesní krizí se krizová komunikace využívá především v akutní fázi krize. Je zapotřebí, aby byla využita správná forma vnitřní krizové komunikace se zaměstnanci podniku a vnější krizové komunikace s okolím podniku.

Vnitřní krizová komunikace

Tento typ krizové komunikace se týká vnitřního prostředí stavebního podniku. Zaměstnanci, by měli být informováni vedením o krizovém stavu co nejdříve, aby bylo zamezeno jejich nejistotě a šíření zkreslených, nebo nepravdivých informací.

Krizový manažer by měl v rámci vnitřní krizové komunikace provést následující kroky:

- 1) Srozumitelně sdělit zaměstnancům jaká je situace.
- 2) Sdělit zaměstnancům, co pro ně krizová situace znamená, a jaký to na ně bude mít vliv.
- 3) Vysvětlit zaměstnancům, jaký bude následující postup a ukázat jim řešení.

Vnější krizová komunikace

Cílovou skupinou vnější krizové komunikace jsou partneři, banky a široká veřejnost stavebního podniku. Komunikaci s těmito skupinami by měl podnik zahájit co nejdříve, než se začnou vyskytovat zprávy z jiných zdrojů (Zusák, Königová, 2009).

Vnější krizovou komunikaci lze rozdělit do těchto fází:

- V první fázi musí stavební podnik udržet přízeň partnerů, bank a široké veřejnosti a dodat jim jistotu, že vedení podniku je schopno současnou situaci zvládnout.
- V dalších fázích podnik udržuje pozitivní komunikaci s těmito skupinami, podává jim informace o postupu krizového řízení a o pozitivním vývoji situace.
- V poslední fázi, když se krizi podaří vyřešit, musí podnik zintenzivnit komunikaci a sdělit všem skupinám, že krizi zvládl, a že je podnik opět úspěšný.

2.4.5 Strategie Turnaround

Strategie Turnaround je spíše než nástrojem krizového managementu radikálním přístupem k řešení krize, který je využíván v akutní fázi krizového managementu.

Tato strategie je založena na třech základních principech:

- 1) Co nejrychlejší získání peněz v hotovosti.
- 2) Zásadní změna strategie podniku.
- 3) Postavení silné vůdčí osobnosti do čela procesu krizového řízení.

Získání peněz v hotovosti

Prvořadým úkolem krizového managementu v akutní fázi krize je získání co největšího množství peněz v hotovosti.

Toho krizový management dosáhne těmito způsoby:

- posunutí termínů splátek úvěrů, závazků a výplaty mzdy zaměstnancům
- prodej, nebo pronájem nepotřebného majetku i za podmínek nižší prodejní ceny
- prodej pohledávek
- prodání nepotřebných zásob materiálů
- prodej hotových výrobků pod cenou, ale v hotovosti
- zpětný leasing na vlastní majetek
- přesvědčení banky o poskytnutí úvěru
- přesvědčení partnerů a investorů o nutnosti a perspektivě finanční pomoci

- zvýšení základního kapitálu upsáním nových akcií, vydáním obligací, nebo přistoupením nového společníka
- radikální snížení přímých a nepřímých nákladů
- výroba především krátkodobých zakázek s nízkými náklady na výrobu, krátkým výrobním cyklem a rychlým inkasem

Nejméně likvidním opatření je propouštění zaměstnanců, jelikož přináší finanční úlevu pro podnik až po delší době, a to vlivem výpovědní lhůty a povinnosti vyplatit zaměstnancům odstupné. Tímto opatřením navíc hrozí poklesu pracovní morálky a motivace ostatních zaměstnanců (Zusák, Königová, 2009).

Zásadní změna strategie podniku

Stavební podnik musí změnit podnikové procesy a nalézt oblast výroby, ve které je snadno konkurenceschopný a nemusí do této výroby vynakládat další investice. Na tuto oblast výroby zaměří svou pozornost.

Proces změny strategie podniku má následující postupy:

- 1) Formulace cílů, kterých chce podnik změnou strategie dosáhnout.
- 2) Formulace plánu výroby a analýza fungování z hlediska zdrojů, nákladů, času, objemu a uspokojení potřeb zákazníka.
- 3) Kontrola a plánování změn v procesech vlivem odchylky od původního plánu, nebo vlivem jiných požadavků zákazníka.
- 4) Zavedení změny a korektura strategických cílů a plánu postupů.
- 5) Vyhodnocení a znovu návrat k prvnímu bodu.

Prosazení zásadní změny strategie podniku povede k odporu a kritice ze strany zaměstnanců. Je potřeba si je získat, nebo je přesvědčit, aby se přizpůsobili (Zusák, Königová, 2009).

Vůdčí osobnost v čele krizového řízení

Krizové řízení v akutní fázi krize vyžaduje rychlou změnu řízení spolu s rychlou změnou vedení pracovníků. S tím je spojeno jmenování krizového manažera, vytvoření, nebo aktivace krizového týmu a centralizace rozhodování.

Před jmenováním krizového manažera by si měli vlastníci podniku položit otázku, zdali je současný management podniku schopný podnik z krize vyvést. V žádném případě by se krizovým manažerem neměl stát manažer, který krizi zavinil.

Krizový manažer by měl disponovat otevřenou komunikací, schopností vysvětlit pracovníkům jaká je situace a co se od nich očekává. Tento manažer musí být schopný pracovníky ovlivnit natolik, aby byli ochotni zásadně se podílet na záchraně stavebního podniku i za cenu krátkodobého snížení platu. Pokud podnik takovým manažerem disponuje, měl by to být právě on, kdo by měl být zvolen na funkci krizového manažera. Pokud podnik takovým manažerem nedisponuje, nebo se zkrátka rozhodne propustit celý management, který krizi způsobil, může si najmout poradenskou společnost, která se specializuje na krizové řízení.

Krizový tým musí následně centralizovat řízení podniku, vyžadovat disciplínu a plnění povinností všech pracovníků v co nejlepší možné kvalitě (Zusák, Königová, 2009).



Obr. 9, zdroj: (Schleifer, Sullivan, Murdough, 2014)

2.5 Shrnutí kapitoly

V této kapitole byl definován krizový management, přístupy podniků ke krizovému managementu, procesní fáze krizového managementu a nástroje krizového managementu.

Krizový management je nepřetržitý řídicí proces, který obsahuje soubor postupů a nástrojů využívaných pro prevenci, přípravu a řízení krizových situací.

Ke krizovému managementu je využíváno několik druhů přístupů. Jsou to: únikový přístup, přístup řešení krizové situace, proaktivní přístup, reaktivní přístup a interaktivní přístup.

- Únikový přístup je přístup, ve kterém stavební podnik zahajuje proces krizového managementu mnohem dříve před tím, než krizová situace nastane. Základem tohoto přístupu je předvídání budoucího vývoje a sledování možných symptomů.
- V přístupu řešení krizové situace se stavební podnik zaměřuje na načasování krizových opatření v okamžik, kdy krizová situace nastane.
- Proaktivní přístup je přístup, ve kterém stavební podnik vytváří různé scénáře krizových situací s cílem okamžitě přizpůsobit stavební podnik krizové situace a využití pomalé reakce konkurence podniku.
- V reaktivním přístupu stavební podnik reaguje na krizovou situaci až v okamžiku, kdy se projeví její první následky. Stavební podnik v tomto přístupu nevytváří žádná preventivní a přípravná opatření.
- Interaktivní přístup je přístup, ve kterém stavební podnik sleduje krizi ve všech jejích vývojových fázích a sbírá veškeré informace o krizové situaci. Tyto informace později podnik využije pro další strategická rozhodnutí.

Proces krizového managementu se rozděluje do pěti procesních fází. Jsou to: predikce, prevence a příprava, kontrola, obnova, hodnocení a učení se z krize.

- Ve fázi predikce stavební podnik sleduje a vyhodnocuje varovné signály, které mohou značit příchod krize.
- Ve fázi prevence a přípravy vytváří stavební podnik různá přípravná opatření pro rychlé rozpoznání krizové situace a zahájení krizového řízení pro minimalizaci dopadu krize. Mezi tato opatření patří například vytváření krizových scénářů a krizových plánů.
- Ve fázi kontroly stavební podnik kontroluje a vyhodnocuje průběh krizové situace.
- Ve fázi obnovy se stavební podnik navrácí do stavu, ve kterém se nacházel před propuknutím krize.
- Ve fázi vyhodnocení a učení se z krize stavební podnik vyhodnocuje překonanou krizi a vytváří nové podnikové strategie pro jeho budoucí chod. Dále stavební podnik vytváří školicí systém svých zaměstnanců proti krizovým situacím.

Nástroje krizového managementu jsou různá opatření, které stavební podnik využívá v procesních fázích krizové situace. Patří mezi ně krizový scénář, krizový plán, krizový tým, krizová komunikace a strategie Turnaround.

- Krizový scénář je využíván zpravidla ve fázi prevence a přípravy. Je to nástroj, který obsahuje popis konkrétních krizových situací a jejich symptomů podle kterých tuto konkrétní situaci stavební podnik rozpozná dříve, před projevením prvních příznaků krize.
- Krizový plán je využíván zpravidla ve fázi prevence a přípravy. Je to soubor exaktních pokynů pro zahájení krizového řízení. Krizový plán uvádí přesné postupy pro vyřešení očekávané krizové situace.
- Krizový tým je tým, sestavený z odborníků na krizový management, kteří mají za úkol vytvářet předběžná opatření, řídit krizovou situaci a vyhodnocovat krizi po jejím překonání.
- Krizová komunikace je nástroj, který určuje pravidla pro správnou komunikaci s vnějším a vnitřním prostředím stavebního podniku. V případě vnitřní krizové komunikace musí stavební podnik jednat narovinu se svými zaměstnanci a docílit jejich pochopení krizové situace. V případě vnější krizové komunikace musí stavební podnik zodpovědně vystupovat před svými partnery, věřiteli, majiteli a veřejností. Stavební podnik musí ujistit své vnější okolí o tom, že má krizovou situaci pod kontrolou a je schopný jí vyřešit.
- Strategie Turnaround je strategie, která je využívána v akutní fázi krize. Cílem této strategie je zajistit potřebné množství finanční hotovosti pro zvládnutí krizové situace, zásadně změnit strategii stavebního podniku a postavit do čela krizového týmu silnou a vůdčí osobnost.

3 Případová studie – praktická část

V této části práce budou aplikovány znalosti odborné literatury z teoretické části na příkladu stavebního podniku, který se nachází v neočekávané krizové situaci.

Bude provedena analýza krizové situace, její příčiny a dopady. Dále budou analyzována krizová opatření, která tento stavební podnik vynaložil k vypořádání se s krizí v porovnání s opatřeními, které uvádí odborná literatura v teoretické části této práce.

Po analýze krizového stavu, bude proveden návrh správného řešení krize pomocí strategie Turnaround. Budou navržena taková opatření a postupy, které by měly vyřešit krizi daného stavebního podniku a posílit jeho řízení v budoucnosti.

3.1 Stavební podnik AZ

V této podkapitole budou uvedeny základní informace o stavebním podniku AZ jako: informace o vzniku, působnosti, druh stavební výroby, sídlo společnosti, vedení stavebního podniku, financování rozvoje stavebního podniku, strukturu stavebního podniku a krizový management stavebního podniku. Dále bude uveden popis aktuálních zakázek stavebního podniku AZ.

3.1.1 Popis stavebního podniku

Vznik stavebního podniku:

Stavební podnik AZ byl založen v roce 2005 v Praze.

Působnost stavebního podniku:

Stavební podnik působí především v Praze a Středočeském kraji. Společnost si v této oblasti vytvořila pár stálých klientů, kteří jí oslovují s poptávkou stavební výroby.

Druh stavební výroby:

Společnost AZ se od svého vzniku zaměřuje na výstavbu pozemních staveb, konkrétně bytovou a administrativní výstavbu. V roce 2016 se vrcholové vedení stavebního podniku AZ rozhodlo rozšířit stavební výrobu o výstavbu dopravních staveb s vidinou menší konkurence a vyššího zisku. Pro tento účel nakoupila stavební společnost stavební mechanizaci a zaměstnala zkušené pracovníky do všech svých oddělení.

Sídlo společnosti:

Společnost AZ sídlí ve zrekonstruovaných kancelářských prostorech v Praze – západní město s areálem pro skladování materiálu a vozový parku. Tento areál je v jejím osobním vlastnictví. Pro účely rozšíření stavební výroby o dopravní stavby, stavební podnik odkoupil přilehlý pozemek, který propojil se svým stávajícím areálem a rozšířil tak plochy pro skladování materiálů a vozový park. Zároveň byla přistavěna část kancelářské budovy pro umístění pracovníků výrobního a obchodního oddělení.

Vedení stavebního podniku:

Stavební podnik AZ je z pozic obchodního a výrobního ředitele veden vrcholovými vedoucími pracovníky zvolenými majiteli stavebního podniku. Majitelé stavebního podniku přenechávají vedení podniku na zvolených ředitelích a jejich výsledky kontrolují pomocí reportů na kvartální bázi.

Financování rozvoje stavebního podniku:

Stavební podnik dlouhodobě splácí bankovní úvěr u bankovní instituce Komerční banka, a.s.. Stavební podnik požádal v roce 2016 o navýšení úvěru pro rozšíření stavební výroby o výstavbu dopravních staveb. Komerční banka vyhověla a poskytla podniku další bankovní úvěr.

Z těchto prostředků a z většiny svého vlastního kapitálu stavební podnik nakoupil stavební mechanizaci, zaměstnal specializované pracovníky a rozšířil areál a kancelářské prostory.

Struktura stavebního podniku:

Stavební podnik je rozdělen na obchodní a výrobní oddělení. Každé z nich je vedeno ředitelem, zvoleným majiteli stavebního podniku.

Krizový management stavebního podniku:

Stavební podnik nemá zavedené krizové řízení, nepočítá s možností příchodu krize, kterou by nebyl schopen odvrátit. Vedení podniku neuvažuje za podstatné zavádět jakákoliv předběžná opatření krizového managementu, takže stavební podnik nedisponuje žádnými krizovými scénáři a krizovými plány.

Funkci manažera pro analýzu a řízení rizik zastává ve stavebním podniku manažer, který je ale obchodním a výrobním ředitelem tak vytížený, že není schopen jakákoliv rizika identifikovat, natož dlouhodobě řídit.

Zakázky stavebního podniku

V současné chvíli má stavební podnik nedokončenou stavební výrobu u dvou stavebních projektů polyfunkčních bytových a administrativních domů v rozsahu přibližně 50 % z celkového rozsahu.

V oblasti výroby dopravních staveb získal stavební podnik zakázku na rekonstrukci silnice druhé třídy v obci Jesenice.

Na pokrytí nákladů výstavby těchto zakázek má podnik s bankou smluvené čerpání bankovního úvěru dle prostavěnosti.

3.2 Analýza krizové situace

V této podkapitole bude provedena analýza stavebního podniku AZ na základě poznatků z teoretické části této práce. Stavební podnik bude analyzován z hlediska zdroje krize, vývojového stadia krize, přístupu stavebního podniku ke krizovému managementu, procesní fáze krizové situace a využití nástrojů krizového managementu.

3.2.1 Zdroje krize

Zdrojem krize stavebního podniku AZ je jednoznačně chybné rozhodování jeho vedení. Unáhlené vynaložení prostředků z vlastního kapitálu na investiční záměr, bez důkladné přípravy a průzkumu, je zde největší příčinou a zdrojem krizové situace.

Ostatní příčiny by se daly spíše než zdroje krize nazvat „podzdroje“ krize, protože hlavním zdrojem krize zůstává chybné vedení podniku. Mezi tyto „podzdroje“ krizové situace mohou být označena některá rizika vyjmenovaná v první kapitole této práce a to například:

- nedostačující kvalita, nebo chybné provedení díla zakázky dopravních staveb vlivem nezkušenosti s novou výrobní oblastí
- nezvládnutí psychického tlaku vyvolaného neschopností naplnění smluvních podmínek kontraktu vlivem nezkušenosti v novém prostředí
- nedostatek zkušených zaměstnanců kvůli odchodu kvalifikovaných zaměstnanců vlivem napjaté situace v podniku a snižování platů bez řádného vysvětlení

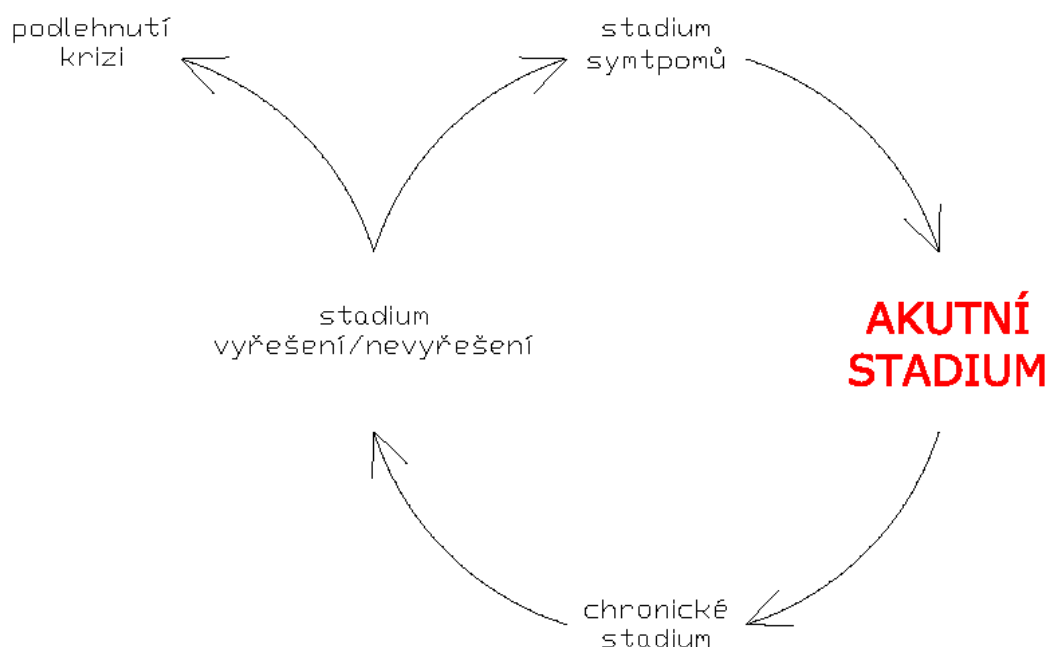
3.2.2 Aktuální vývojové stadium krize

V této chvíli je zcela narušena rovnováha mezi podnikem a jeho vnějším i vnitřním prostředím a je vážně ohrožena jeho budoucí existence.

Podnik se již potýká s následky krize, a čím dříve ji začne řešit, tím menší bude nárůst jejich následků pro podnik. Vrcholový management podniku je pod velkým tlakem a musí rychle vydat rozhodnutí o opatřeních, které podnik vyvedou z krize.

Podle této charakteristiky je zřejmé, že podnik se nachází v akutním vývojovém stadiu krize. Akutní vývojové stadium krize je stadium, kdy se podnik nachází v neočekávané krizové situaci, u které se již projeví první následky. Toto vývojové stadium bylo blíže popsáno v teoretické části této práce.

Akutní vývojové stadium krizové situace je zobrazeno na obrázku níže.



Obr. 10, zdroj: (Umlaufová a Pfeifer, 1995)

3.2.3 Současný dopad krize

Stavební podnik se dostal do finančních potíží a platební neschopnosti, potýká se se ztrátou motivace a morálky pracovníků a hrozí mu ztráta goodwillu¹.

¹ Goodwill je ekonomický pojem označující dobré vztahy se zákazníky, nebo dobrou pověst daného subjektu.

Platební neschopnost podniku:

Vlivem dlouhotrvajících ztrát a vynaložením vlastního kapitálu na zakoupení nových stavebních strojů a rozšíření areálu podniku, podnik není schopen splácet své úvěry u bankovních institucí a neustálým odkládáním splátek ztratil jejich důvěru. Vlivem ztráty důvěry odmítají věřitelé poskytnout jakýkoliv další úvěr.

Stavební podnik není schopen splácet své závazky dodavatelům, kteří hrozí vymáháním pohledávek soudní cestou. Soudní spory a právní konzultace stavebního podniku jsou pro podnik hrozbou vysokých nákladů a při prohře soudních sporů hrozí podniku bankrot.

Personální změny stavebního podniku:

Stavební podnik AZ se potýká s početným odchodem pracovníků na všech pracovních pozicích. Pracovníci vědí, že se podnik nachází v krizi, ale nikdo z vrcholového vedení podniku s nimi v tomto směru nekomunikuje a pracovníci musí čelit nejistotě a náhlému snížení mzdy. Pracovníci díky tomu ztrácí motivaci a neodvádějí dostatečné výkony proto, aby se stavební podnik vypořádal s krizí.

Ztráta goodwillu stavebního podniku:

Podnik se vlivem finančních problémů a nízké produktivity pracovníků dostává do neschopnosti dodržet smluvní termíny dokončení zakázek a čelí tak ztrátě goodwillu ve veřejném i soukromém sektoru. Podnik není schopen reagovat na krizovou situaci ve ztrátě svého goodwillu ve veřejném sektoru a vydává množství prohlášení, které nejsou schopny uklidnit napjatou situaci a navrátit tak důvěru svého okolí.

3.2.4 Přístup stavebního podniku ke krizovému managementu

Krizová situace zasáhla podnik ve chvíli kdy, na ní nebyl připraven a reakce vrcholového managementu byla omezení svých zaměstnanců. Stavební podnik byl tedy nucen zkrátit příjmy svým zaměstnancům a omezit veškeré zaměstnanecké výhody, které byly dosud v podniku vítaným benefitem.

Tato charakteristika zcela odpovídá reaktivnímu přístupu ke krizovému managementu, kde vrcholový management podniku velmi často podniká právě tyto kroky.

3.2.5 Procesní fáze krizového managementu

Management stavebního podniku se krizovým managementem vůbec nezaobíral a na krizové řízení tedy nebyl připraven. Není tedy možné tvrdit, že by se stavební podnik AZ nacházel v některé

fázi krizového managementu, protože žádný krizový management nemá. Neocitá se ve fázi prevence a přípravy, ani ve fázi kontroly.

3.2.6 Využití nástrojů krizového managementu

V tomto pododdílu budou uvedeny nástroje krizového managementu, které stavební podnik AZ dosud používal. Bohužel, jak je již zřejmé, bude zjištěno, že stavební podnik žádný z nástrojů krizového managementu nevyužíval.

Krizový scénář a krizový plán

Stavební podnik byl zasažen krizí zcela nečekaně a použil reaktivní přístup k řízení krize, z čehož vyplývá, že stavební podnik neměl zpracovaný žádný kritický scénář a krizový plán, který by ho na krizovou situaci upozornil a ochránil.

Krizový tým

Stavební podnik oficiálně disponuje manažerem, který se zabývá vyhledáváním, vyhodnocováním a řízením rizik, nicméně tento manažer je natolik zatížen povinnostmi, které mu udělují jeho nadřízení, že není schopen žádného managementu rizik, natož krizového managementu.

Stavební podnik rovněž nemá a nikdy neměl žádný krizový štáb, který by mohl zaktivovat ve fázi propuknutí krize.

Krizová komunikace

Stavební podnik ve svém pokusu o krizové řízení použil oba typy krizové komunikace. Vnitřní i vnější.

Vnitřní krizovou komunikaci se zaměstnanci stavební podnik využil, ale ne zcela podle pravidel krizového managementu. Vrcholový management podniku neinformoval své zaměstnance o současné situaci a pouze jim oznámil, že následkem různých vlivů musí zkrátit platy a omezit zaměstnanecké výhody. Takové chování pochopitelně rozhořčilo velké množství zaměstnanců, kteří ihned ztratili motivaci a morálku. Velké množství pro podnik klíčových zaměstnanců se rozhodlo k rozvázání pracovního vztahu se stavebním podnikem.

Vnější krizovou komunikaci podnik navázal pouze s bankovní institucí, u které požádal o uvolnění dalšího bankovního úvěru pro účely financování rozpracovaných projektů. Podnik není schopen splatit své závazky vůči subdodavatelům a v rámci krizové komunikace se se svými subdodavateli vůbec nespojil a neinformoval je, v jaké se podnik nachází situaci. Takové chování rozhořčilo subdodavatele, kteří mají fakturace některých provedených prací již v prodlení a vážně

zvažují vymáhání svých pohledávek soudní cestou, protože si myslí, že jim stavební podnik AZ nechce zaplatit.

3.3 Návrh opatření pro vyřešení krizové situace

V této podkapitole bude vytvořen návrh opatření krizového managementu podle odborné literatury zpracované v teoretické části této knihy.

Pomocí analýzy krizové situace v předchozí podkapitole budou vybrány nástroje krizového řízení a specifikován způsob jeho využití pro dosažení nejefektivnějšího výsledku.

3.3.1 Návrh krizového scénáře a krizového plánu

Na základě analýzy krizové situace v předchozí podkapitole je již pozdě pro vytváření krizového scénáře. Scénář, který by byl vytvořen, by pouze přesně pospal současnou krizovou situaci, ve které se stavební podnik AZ již nachází. Na krizový scénář je tedy pozdě.

Krizový plán by mohl být užitečnou pomůckou pro případ, že by se stavební podnik dostal v budoucnosti do stejné krizové situace. Tento krizový plán by výrazně urychlil řízení krize ihned po jejím odhalení. Vzhledem k současnému vývojovému stadiu krize, který vyžaduje okamžitý zásah, by bylo vytváření krizového plánu jen ztrátou drahocenného času, který stavebnímu podniku zbývá. Proto ani krizový plán není vhodným nástrojem krizového managementu pro tento okamžik.

3.3.2 Návrh krizové komunikace

Pro akutní fázi krize, ve které se stavební podnik AZ nachází, je jeden z klíčových prvků krizového managementu právě krizová komunikace. Proto zde bude vytvořen návrh správného využití vnější a vnitřní krizové komunikace.

Vnitřní komunikace

Vrcholové vedení stavebního podniku musí znovu předstoupit před své zaměstnance a omluvit se jim za předchozí nesrozumitelné objasnění závažnosti situace, ve které se stavební podnik v současné chvíli nachází. Měl by svým zaměstnancům sdělit:

- 1) Charakter a co nejpřesnější popis krizové situace se všemi jejími dopady a hrozbami.
- 2) Osvětlit zaměstnancům jaký vliv má krizová situace podniku na jeho zaměstnance a co pro ně krizová situace znamená s důležitým podotknutím, že současná krizová opatření jsou pouze dočasná a délka jejich trvání závisí na délce trvání krizové situace, která se bude lišit, podle participace jednotlivých zaměstnanců na jejím řešení.

- 3) Vysvětlit zaměstnancům, jaký bude následující postup v krizovém řízení podniku a jakou přesnou roli v něm odehrají oni.
- 4) Ukázat zaměstnancům možná řešení a navodit v nich motivaci v pomoci svému podniku dostat se z krizové situace.

Vnější krizová komunikace

Stavební podnik musí také promluvit ke svým partnerům, věřitelům a majitelům. Může tak učinit formou veřejného prohlášení, ale vzhledem k již závažné situaci a negativně zbarveným vztahům, je nejvhodnější promluvit ke všem stranám osobně.

Stavební podnik by měl svým partnerům, věřitelům a majitelům sdělit následující:

- 1) Stavební podnik se musí omluvit všem stranám za nedostatečnou a neprofesionální komunikaci a probudit důvěru prohlášením, že nyní má situaci pod kontrolou a ví, co má přesně udělat, aby podnik současnou krizovou situaci vyřešil, a že tak samozřejmě bude konat a krizi vyřeší v co nejkratší době.
- 2) Stavební podnik musí slíbit, že bude podávat všem stranám pravidelné informace o průběhu krizového stavu a jeho řízení.
- 3) Tento slib musí stavební podnik samozřejmě splnit a podávat pravidelně informace všem stranám. Informace, jak si daří v krizovém řízení, a jaký je vývoj aktuální vývoj krizové situace.
- 4) Ve fázi, kdy už má stavební podnik krizovou situaci zcela pod kontrolou, musí zvýšit intenzitu krizové komunikace s těmito stranami ve smyslu, že krizi zvládl a je opět silným a stabilním stavebním podnikem.

3.3.3 Využití strategie Turnaround

Nejsilnějším a nejefektivnějším nástrojem krizového managementu bude však aplikace strategie Turnaround, která byla popsána odbornou literaturou v teoretické části této práce.

Bez této radikální strategie se stavební podnik ze současné krizové situace nikdy nedostane. Návrh využití této strategie je pro tedy celkový návrh vyřešení krizové situace podniku AZ klíčovým.

Návrh využití strategie bude rozdělen do tří částí na: získání peněz v hotovosti, změnu strategie podniku, vytvoření krizového týmu a postavení vůdčí osobnosti do jejího čela.

Získání peněz v hotovosti

Získání peněz v hotovosti je prvořadým úkolem v krizovém managementu v této vývojové fázi krize. Pro získání co největšího množství peněz v hotovosti by podnik měl provést následující kroky:

- 1) Stanovit cíl, kterým je získání potřebného množství peněz v hotovosti pro splacení všech svých závazků, dorovnání splátek bankovních úvěrů a pokračování ve výstavbě rozestavěných projektů.
- 2) Přesvědčit věřitele o posunutí splátek úvěrů a závazků pro oddálení nutnosti vyplácet někomu peněžní hotovost.
- 3) Prodat veškerý nepotřebný majetek a zařízení i za předpokladu, že ho prodá pod jeho prodejní cenou. Získání peněžní hotovosti je zásadní krok. Tento nepotřebný majetek může podnik pouze pronajmout jiné straně, ale přísun hotových peněz bude mít dlouhodobější charakter.
- 4) Prodat maximální možné množství své mechanizace pro stavební výrobu a přesvědčit leasingové společnosti o zpětném pronájmu těchto, nebo jiných stavebních strojů, které ke své činnosti potřebuje. Podnik musí dostat zpět kapitál, kterým zafinancoval nákup těchto stavebních strojů.
- 5) Prodat nepotřebné množství materiálu a vyvinout systém zásobování, který umožní udržování pouze nezbytných zásob materiálů pro aktuální stavební výrobu.
- 6) Prodat veškeré pohledávky.
- 7) Po úspěšné aplikaci návrhu na vnější krizovou komunikaci s bankou by se měl stavební podnik pokusit oslovit tuto bankovní instituci o poskytnutí krátkodobého úvěru pro získání dalšího množství finanční hotovosti.
- 8) Zaměřit se pouze na zakázky menšího charakteru s krátkým termínem výstavby.
- 9) Radikálně snížit přímé náklady na výrobu a ostatní nepřímé náklady všemi možnými způsoby na všech možných úrovních. Pokud by toto opatření znamenalo i propouštění zaměstnanců, musí podnik postupovat podle návrhu vnitřní komunikace a přislíbit propuštěným zaměstnancům, opětovné zaměstnání po vyřešení krizové situace.
- 10) Majitelé stavebního podniku by měli rovněž zvážit přizvání nového společníka, který by přinesl svým vkladem podniku také nemalé množství finančních prostředků.

Zásadní změna strategie podniku

Změna strategie podniku se skládá z několika bodů:

- 1) Jako prvním bodem musí být stanovení cílů, kterých chce podnik touto strategií dosáhnout, a tím je eliminace a rychlé řešení problémů projektů stavební výroby, které by mohlo pozastavit platbu ze strany klienta. Tyto cíle musí stavební podnik sdělovat i svým zaměstnancům podle pravidel správné vnitřní krizové komunikace.
- 2) Dalším bodem je nastavení kontroly a plánování změn a odchylek od původního plánu stavební výroby, které mohou ohrozit platbu ze strany klienta.
- 3) Zavedení pravidelných kontrol a změn strategických cílů a plánů postupů uvedených výše.
- 4) Zavedení systému vyhodnocování této strategie a její úpravy o prvního bodu. Tento proces musí být kontinuální a nesmí se zastavit.

Vůdčí osobnost v čele krizového řízení a sestavení krizového týmu

V akutní fázi krize je kromě okamžité změny řízení podniku nutná i změna vedoucích pracovníků, kteří krizi stavebního podniku způsobili.

Jako prvním a nejvýraznějším zdrojem krize stavebního podniku AZ bylo označeno jeho současné vedení z pozic obchodního a výrobního ředitele. Majitelé podniku musí okamžitě zanalyzovat hloubku jejich negativního vlivu na řízení podniku pracovníků, kteří se těmito ředitelům zodpovídali a zahájit jejich propouštění.

Majitelé stavebního podniku by měli v tomto bodě postupovat takto:

- 1) Okamžité zahájení předání provedené práce a všech potřebných informací od vedoucích pracovníky, kteří krizovou situaci zavinili. Poté s nimi rozvázat pracovní vztah.
- 2) Pokud po analýze podniku jeho majitelé nenajdou pracovníka, který by splňoval charakteristiky ideální vůdčí osobnosti v čele krizového, musí majitelé podniku najmout profesionální agenturu zabývající se krizovým řízením stavebních podniků a s jejich pomocí sestavit krizový tým, který bude schopen vyřešit krizovou situaci a postupovat podle návrhů v praktické části této práce.
- 3) Sestavený krizový tým musí centralizovat řízení podniku a zajistit pravidelnou kontrolu a reportování krizového stavu a jeho průběžného vývoje.
- 4) Ve fázi vyřešení krizové situace vyhodnotí krizový tým překonanou krizi a vytvoří integrovaný školicí program pro vnitřní účely stavebního podniku spolu s krizovým plánem.

Tyto nástroje pomou předejít opakování stejné, nebo podobné krizové situace a ohrožení stavebního podniku AZ.

- 5) V poslední fázi je nutné navrátit podnik do původního stavu, ve kterém se nacházel před krizí a prosperoval. Majitelé podniku musí najít náhradu za propuštěné vedoucí pracovníky a zajistit dodržování preventivních a přípravných krizových opatření vytvořených krizovým týmem. Posledním krokem je deaktivace krizového tým.

4 Závěr

V závěru této bakalářské práce budou shrnuty poznatky z odborné literatury, které vedly k naplnění cílů této práce, jež byly stanoveny v úvodu. Jednalo se o definici krize stavebního podniku, krizového managementu, jeho nástroje a přístupy řízení krize a aplikaci těchto poznatků na modelovém případě.

Na základě studií odborné literatury by bylo možné definovat krizi jako okamžik, ve kterém se rozhoduje o další existenci ve smyslu bytí, nebo nebytí subjektu, který je krizí postižen. Krize se dělí na čtyři druhy. Je to krize osobní, krize sociální a společenská, krize následkem živelných pohrom a havárií a krize ekonomického charakteru. Krize podniku je stav, který je následkem nerovnováhy mezi podnikem a jeho vnějším, či vnitřním prostředím, který ohrožuje jeho další existenci. Zdroje krize stavebního podniku pocházejí z vnějšího prostředí (např. legislativního, nebo ekonomického charakteru), nebo vnitřního prostředí (např. pochybení vedoucích pracovníků a vrcholového managementu podniku, chyba ze strany zaměstnanců). Zdrojem krize bývá většinou naplnění rizik, jako jsou: rizika ze strany klienta, subdodavatele, finanční rizika, rizika soudních sporů apod. Vývojová stadia krize se dělí na stadium symptomů, akutní stadium krize, chronické stadium krize a stadium vyřešení, či nevyřešení krize.

Krizový management a jeho nástroje jsou odbornou literaturou popisovány takto. Krizový management je nepřetržitý řídicí proces, který obsahuje soubor postupů a nástrojů využívaných pro prevenci, přípravu a řízení krizových situací. Ke krizovému managementu je využíváno několik druhů přístupů. Jsou to: únikový přístup, přístup řešení krizové situace, proaktivní přístup, reaktivní přístup a interaktivní přístup. Proces krizového managementu se rozděluje do pěti procesních fází. Jsou to: predikce, prevence a příprava, kontrola, obnova, hodnocení a učení se z krize. Nástroje krizového managementu jsou různá opatření, které stavební podnik využívá v procesních fázích krizové situace. Patří mezi ně krizový scénář, krizový plán, krizový tým, krizová komunikace a strategie Turnaround.

Poznatky z odborné literatury byly úspěšně aplikovány na modelovém příkladu v praktické části této práce. Byla provedena analýza modelového případu, kterou bylo zjištěno, že stavební podnik AZ dosud nevyužíval krizového managementu ani žádný z jeho nástrojů specifikovaných v teoretické části této práce. Bylo zjištěno, že podnik se nachází v akutní fázi krize vlivem chybného rozhodování vrcholového managementu podniku. Následně bylo zjištěno, že se stavební podnik potýká s problémy nedostatečné vnitřní a vnější krizové komunikace a postupně dochází k ohrožení jeho goodwillu. Stavební podnik se také potýká s platební neschopností, která je způsobena

investováním vlastního kapitálu do rozvoje stavební výroby v oblasti dopravních staveb. Na základě těchto informací byl proveden návrh pro řízení krizové situace v akutní fázi formou kroků, které by měl stavební podnik postupně následovat a naplnit. Byl proveden návrh vnitřní a vnější komunikace pro obnovu dobrých vztahů s vnitřním a vnějším prostředím podniku. Dále byl proveden návrh na základě strategie Turnaround, kde bylo stavebnímu podniku doporučeno, aby co nejrychleji získal finanční hotovost pro splacení svých závazků, změnil strategii svého řízení a sestavil kvalitní a silný krizový tým, který by byl schopen krizi vyřešit a stavební podnik zachránit. Při dodržení těchto navržených postupů je vysoká šance, že se stavební podnik podaří zachránit a současnou krizovou situaci vyřešit.

Poznatkem této bakalářské práce je, že krizová komunikace a strategie Turnaround můžou být velice funkčními nástroji krizového managementu, díky kterému je možné výrazně zvýšit šanci na záchranu podniku, který doposud zanedbával krizový management a nachází se v neočekávané akutní fázi krize. Z těchto poznatků vyplývá, že krizový management je speciální disciplína, která vyžaduje krizové řízení vedené zkušenými odborníky. Důležité je identifikovat příčinu krize a eliminovat její další dopad (pokud se jedná o zaměstnance, je nutné předání jejich dosavadní práce a propuštění). Klíčem k odvrácení finančních problémů a platební neschopnosti je prodej co nejvíce možného majetku a jeho zpětné pronajmutí. Dále je velice důležité zajistit pokračování výroby alespoň na některých projektech pro zajištění fakturace, tedy příjmů.

Cíle této práce, které byly uvedeny v jejím úvodu, je možné pokládat za naplněné, neboť bylo provedeno definování požadovaných pojmů na základě odborné literatury a tyto poznatky byly úspěšně využity při návrhu opatření krizového managementu modelového případu stavebního podniku.

Seznam zdrojů

SAHIN Selim, ULUBEYLI Serdar, KAZAZA Aynur. Innovative Crisis Management in Construction Approaches and the Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. [online časopis]. Istanbul: Elsevier Ltd., 2298-2305 [vid. 2015-7-3] Dostupný z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815036605>

LOOSEMORE Martin Organisational behaviour during a construction crisis. *International Journal of Project Management*. [online časopis]. Sydney: Elsevier Science Ltd and IPMA., 2298-2305 [vid. 1998-4-2] Dostupný z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786397000392>

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.

SRINIVASAN N.P., NANDHINI N. A Study on Crisis Management in Construction Projects . *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*. [online časopis]. Tamilnadu: Ijirset [vid. 2015-10-28]. Dostupný z: https://www.ijirset.com/upload/2015/october/94_A%20Study.pdf

UMLAUFOVÁ, Miloslava a Luděk PFEIFER. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-52-1.

HÄLLGREN Markus, WILSON Timothy L. The nature and management of crises in construction projects: Projects-as-practice observations. *International Journal of Project Management*. [online časopis]. Umea: Elsevier Ltd [vid. 2008-11-2]. Dostupný z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786307001718>

SMITH, Nigel J., Tony MERNA a Paul JOBLING. *Managing risk in construction projects*. 3rd ed. Chichester: Wiley-Blackwell, 2014. ISBN 978-1-1183-4723-2.

EDWARDS, Leslie. *Practical risk management in the construction industry*. London: Thomas Telford Publications, 1995. ISBN 0-7277-2064-3.

SCHLEIFER, Thomas C., Kenneth T. SULLIVAN a John M. MURDOUGH. *Managing the profitable construction business: the contractor's guide to success and survival strategies*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014.

Seznam obrázků

Obr. 1 Zdroje přírodních krizí, zdroj: Antušák a Vilášek (2016)	12
Obr. 2 Schéma úrovní nerovnováhy, zdroj: (Zusák, Königová, 2009)	15
Obr. 3 Opera Sydney, zdroj: http://www.archizone.cz/stavby/opera-v-sydney	16
Obr. 4, zdroj: (Schleifer, Sullivan, Murdough, 2014)	19
Obr. 5, zdroj: (Umlaufová a Pfeifer, 1995).....	20
Obr. 6 Vývojová stadia krize, zdroj: (Zusák, Königová, 2009).....	23
Obr. 7 Přístupy krizového managementu, zdroj: (Srinivasan a Nandhini, 2015).....	26
Obr. 8 Proces krizového managementu, zdroj: (Srinivasan a Nandhini, 2015).....	28
Obr. 9, zdroj: (Schleifer, Sullivan, Murdough, 2014)	35
Obr. 10, zdroj: (Umlaufová a Pfeifer, 1995).....	41