

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

Krizový management a řízení rizik

Omar Ameir

Charakteristika předmětu

- Volitelný předmět v rámci Vaší profilace.
- Rozsah:
 - 2 tutoriály (po 4 hodinách)
- Způsob zakončení: zápočet
- Vyučující: Ing. Omar Ameir, Ph.D.
- Kontakt: omar.ameir@mvso.cz
- Konzultační hodiny: středa 12:00 - 15:00 (po domluvě kdykoliv).

Charakteristika předmětu

- Doporučená literatura:

- CROUCHY, Michael, Dan GALAI a Robert MARK. The Essential of Risk Management. United States of America: McGraw-Hill Education, 2014. 618 s. ISBN 978-0-07-182115-5.
- SID BLAHA, Zdeněk. Řízení rizika a finanční inženýrství. Praha: Management Press, 2004. 196 s. ISBN 80-7261-113-5.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- VEBER, Jaromír a kol. Management. Praha: Management Press, 2011. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Charakteristika předmětu

- Doporučená literatura:

- BASL, Josef, Pavel MAJER a Miroslav ŠMÍRA. Teorie omezení v podnikové praxi: Zvyšování výkonnosti podniku nástroji TOC. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 216 s. ISBN 80-247-0613-X.
- DECKER, Al a Donna GALER. Enterprise Risk Management - Straight to the Point: An Implementation Guide Function by Function. United States of America: Create Space Independent Publishing Platform, 2013. 150 s. ISBN 1-48128-778-8.
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů. Praha: Grada Publishing, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- PRITCHARD, Carl L. Risk Management: Concepts and Guidance. 5th ed. United States of America: CRC Press, 2014. 474 s. ISBN 978-14-8225-845-5.

Tematický plán předmětu

1. Základy krizového řízení
2. Teoretické vymezení rizika
3. Vliv osobnosti manažera na přístup k riziku
4. Metoda RIPRAN
5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení
6. Metody krizového řízení
7. Měkké předpoklady úspěšného krizového řízení

1. Základy krizového řízení

- **Krizové řízení = krizový management, emergency management.**
- **Tři pojetí:**
 - a) **ekonomické;**
 - b) **mimořádných událostí;**
 - c) **komplexní.**

1. Základy krizového řízení

a) Pojetí v ekonomické rovině:

- Řízení organizace v době trvání špatné situace, která ohrožuje její:
 - integritu;
 - ekonomickou stabilitu.

- Jde o zastavení sestupného vývoje organizace do:
 1. stabilní polohy;
 2. vzestupného směru.

- Výše uvedený sestupný vývoj organizace se projevuje v rovině:
 - ekonomické;
 - personální;
 - organizační.

1. Základy krizového řízení

b) Pojetí v rovině mimořádných událostí:

- **konkrétní popisy krizových situací záchranných složek integrovaného záchranného systému:**
 - **11 bezpečnostních hrozeb;**
 - **24 typů krizových situací;**
 - **více než 100 potenciálních zdrojů mimořádných událostí a krizových situací.**

1. Základy krizového řízení

c) Komplexní pojetí krizového řízení:

- Dle tohoto pojetí KŘ výše uvedené přístupy neřeší popis všech ostatních negativních jevů, událostí, procesů a činností.
- KŘ má dle komplexního pojetí následující čtyři části:
 - osobní;
 - soukromou;
 - veřejnou;
 - globální.

1. Základy krizového řízení

c) Komplexní pojetí krizového řízení:

- Každá z těchto čtyřech oblastí má svá specifika, ale pouze při respektování všech dohromady je možné realizovat úspěšné krizové řízení.
- Důvod: existují podstatné vazby a synergie mezi všemi čtyřmi oblastmi.
- Společně tvoří nedílnou součást našeho života.
- KŘ by proto mělo být chápáno jako každodenní součást našeho života, protože všechny negativní události, procesy a činnosti jsou jeho součástí.

1. Základy krizového řízení

- **Krizová situace:**
 - **Dle krizového zákona** (*ustanovení § 2 písm. b) zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů*) **je krizovou situací mimořádná událost** (*podle zákona č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému*) **narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu.**
 - **Tyto události jsou dále v krizovém zákoně pojmenovávány jako „krizový stav“.**

1. Základy krizového řízení

- **Krizový plán musí obsahovat:**
 - Seznam možných mimořádných událostí a pravděpodobnosti jejich výskytu.
 - Roztřídění možných událostí do skupin dle toho, které části infrastruktury ovlivňují (pro jednotlivé skupiny jsou pak navrženy i společné postupy pro různé události).
 - Organizační strukturu společnosti s určením zodpovědných osob.
 - Kontaktní údaje na osoby, které zastávají nějakou roli v případě mimořádné události.

1. Základy krizového řízení

- **Krizový plán musí obsahovat:**
 - **Soupis potřeb a zdrojů pro jednotlivé skupiny událostí např. náhradní prostory, náhradní vybavení, záložní zdroje atp.**
 - **Stručný popis hlavních činností ve společnosti, stanovení stupně jejich významu pro chod společnosti a pravděpodobné dopady mimořádné události na jednotlivé procesy.**
 - **Odkazy na dokumenty a kontakty užitečné při odstraňování následků události, (např. pojistné smlouvy, smlouvy o outsourcingu atp.).**
 - **Konkrétní postupy pro jednotlivé skupiny mimořádných událostí (zde se popisuje kdo, kdy a jaké provádí činnosti, odpovědnost, toky informovanosti a stav konce mimořádné události). Jedná se o nejdůležitější část dokumentu, na jehož kvalitě závisí rychlost a míra obnovy do normálního chodu společnosti..**

2. Teoretické vymezení pojmu riziko

- **Definic rizik je mnoho, např:**
 - **odchýlení skutečných výsledků od očekávaných;**
 - **nebezpečí negativní odchylky (tzv. čisté riziko);**
 - **možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko);**
 - **neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko);**

2. Teoretické vymezení pojmu riziko

- **Taxonomie rizik je velmi členitá:**
 - dle oblasti;
 - dle charakteru dopadu (pozitivní nebo negativní – původně mělo riziko význam pouze negativní).
- **Existují dvě základní veličiny rizika (dohromady tvoří míru rizika):**
 - pravděpodobnost dopadu (ne pravděpodobnost rizika – riziko má pouze dvě hodnoty 0 nebo 1);
 - velikost dopadu.

2. Teoretické vymezení pojmu riziko

- **Potenciální příčiny nebezpečné míry rizika:**
 - **dle okolí zkoumané jednotky:**
 - **vnitřní příčiny (špatně nastavený systém výroby, špatný technologický stav zařízení, přístup manažera k riziku apod.);**
 - **vnější příčiny (klimatické podmínky, finanční vlivy apod.);**
 - **dle charakteru:**
 - **psychologická (alibismus, utopismus apod.);**
 - **organizační (bariéry komunikace, poddimenzovanost nebo předimenzovanost částí OS);**
 - **politická – chyby v rozhodovacím systému (nestabilní politické prostředí, nerovnováha moci).**

3. Vliv osobnosti manažera na přístup k riziku

- **Vztah manažera k rizikové situaci:**
 - posuzování rizikové situace;
 - rozhodnutí o následných opatřeních.
- **Míra informovanosti má vliv na posun rizikové situace do kontextu (adekvátního nebo neadekvátního).**
- **Přímá úměra – čím více informací k dané situaci manažer má, tím reálnějšího kontextu při jejím posuzování dosáhne a tím kvalitnější rozhodnutí učiní.**
- **Vysoká míra informovanosti manažera = zásadní role pro řízení rizika.**

3. Vliv osobnosti manažera na přístup k riziku

- **Existují tři různé obecné přístupy k riziku odvíjející se od osobnosti manažera, jež danou rizikovou situaci posuzuje:**
 - akceptace vysoké míry rizika na mé straně;
 - nízká míra akceptace rizika;
 - akceptace vysoké míry rizika na straně nepřítele.

4. Metoda RIPRAN

- **Metoda analýzy rizika RIPRAN se používá zejm. při řízení projektových rizik.**
- **Jedná se o zkratku Risk PROject ANalysis.**
- **Proces analýzy rizik rozděluje tato metoda do čtyř následujících kroků:**
 1. **identifikace rizika;**
 2. **stanovení hodnoty rizika;**
 3. **reakce na riziko;**
 4. **celkové zhodnocení rizika.**

1. Identifikace rizika (1/5)

→ definice HROZBY a SCÉNÁŘE

- hrozba – konkrétní projev nebezpečí
- scénář – děj, který nastane v důsledku hrozby

(hrozba je příčinou scénáře)

1. Identifikace rizika (2/5)

Příklad:

H – výskyt chřipkové epidemie v jarním období
(březen-duben)

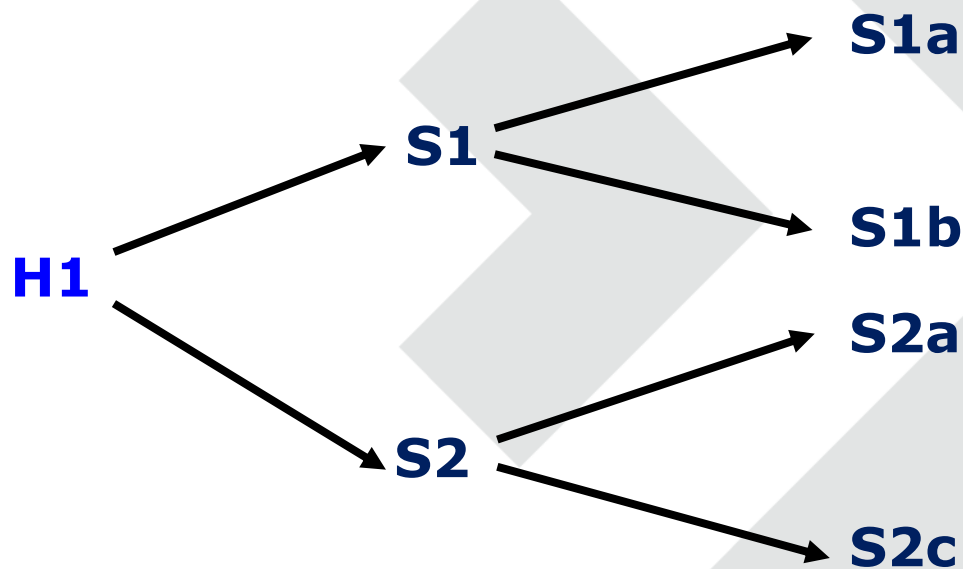
S - onemocní skoro 50 % zaměstnanců

(Pozn.: Vycházíme ze statistických údajů firmy z minulých let.)

1. Identifikace rizika (3/5)

1 hrozba může vést k několika scénářům

➔ strom rizik



1. Identifikace rizika (4/5)

Příklad:

H – výskyt chřipkové epidemie v jarním období
(březen-duben)

S1 – onemocní skoro 50 % zaměstnanců

S1a – nestihneme splnit objednávku v termínu (penále!!!)

S1b – nižší počet obchodníků uzavře méně obchodů na
následující období (nižší zisk!!!)

1. Identifikace rizika (5/5)

- brainstorming
- delphi
- dokumentace
- rozhovory se specialisty



2. Hodnota rizika – kvantitativně (1/6)

$$HR = P \times D$$

HR – hodnota rizika

P – hodnota pravděpodobnosti, že riziko nastane
(v % / 100)

D – hodnota předpokládaného dopadu rizika
(v Kč)

2. Hodnota rizika – kvantitativně (2/6)

Příklad:

P = výskyt chřipkové epidemie → 50 %

D = výpadek pracovní kapacity → zpoždění
zakázky o 3 měsíce => penále 600.000,-

+ v důsledku menšího počtu uzavřených smluv o
500.000,- nižší tržby

$$HR = 0,5 \times 1.100.000 = \underline{\underline{550.000}}$$

2. Hodnota rizika – kvalitativně (3/6)

Pravděpodobnost:

VP – vysoká pravděpodobnost	nad 66 %
SP – střední pravděpodobnost	33 – 66 %
NP – nízká pravděpodobnost	pod 33 %

2. Hodnota rizika – kvalitativně (4/6)

Dopad:

VD – velký nepříznivý dopad	<ul style="list-style-type: none">– ohrožení cíle– ohrožení termínu– překročení rozpočtu– škoda více než 20% hodnoty celku
SD – střední nepříznivý dopad	<ul style="list-style-type: none">– škoda 0,51 – 19,9 % hodnoty celku– ohrožení termínu či rozpočtu dílčího celku
MD – malý nepříznivý dopad	<ul style="list-style-type: none">– škoda do 0,5 % hodnoty celku– dopad vyžaduje zásahy do plánu

2. Hodnota rizika – kvalitativně (5/6)

	VD	SD	MD
VP	VHR vysoká hodnota rizika	VHR vysoká hodnota rizika	SHR střední hodnota rizika
SP	VHR vysoká hodnota rizika	SHR střední hodnota rizika	NHR nízká hodnota rizika
NP	SHR střední hodnota rizika	NHR nízká hodnota rizika	NHR nízká hodnota rizika

Akceptujeme pouze nízké hodnoty rizika (NHR)!!!

dle metody RIPRAN™ (www.ripran.cz)

2. Hodnota rizika – kvalitativně (6/6)

Příklad:

pravděpodobnost = 50% = SP

dopad = ohrožení dílčího termínu = SD

HR = SHR → musíme přijmout opatření ke snížení rizika!!!

3. Reakce na rizika (1/3)

- akceptace rizika
- přenesení rizika (pojištění)
- zmírnění rizika (přijetí opatření – nižší dopad / nižší pravděpodobnost)
- vyloučení rizika (zcela jiné – bezrizikové řešení)
- vytvoření rezervy (časová, nákladová... - kompenzace rizika)
- záložní varianta (pouze, když riziko nastane)

3. Reakce na rizika (2/3)

Zmírnění rizika:

→ **opatření** snižující hodnotu rizika na přijatelnou úroveň



3. Reakce na rizika (3/3)

Příklad:

Opatření – očkování proti chřipce, výjimečná onemocnění budou kompenzována přesčasy

Náklady – 20.000,- vakcína

(+ termín realizace + zodpovědná osoba)

4. Celkové zhodnocení rizika (1/2)

- posouzení celkové hodnoty sníženého rizika
- je možné pokračovat v činnosti?



4. Celkové zhodnocení rizika (2/2)

Příklad:

Riziko: po očkování p-st výskytu chřipkové epidemie: 5 %

Nová HR: $P = 5\%$

$D = 1.100.000,-$ (dopad je stejný jako před zavedením opatření)

$HR = 0,05 \times 1.100.000,- = \underline{55.000,-}$

+ NÁKLADY NA OPATŘENÍ (20.000) = 75.000,-
(vs. 550.000)

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Inovační strategie představuje soubor postupů, metod a nástrojů řízení komplexních inovačních akcí, které jsou:
 - empirií inovační praxe prověřené,
 - systémovým přístupem a teorií inovací podpořené a zdůvodněné,
 - vhodně načasované,
 - účelově koncipované.

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Pozitivní dopady úspěšné realizace inovační strategie se nachází v celkové socio-ekonomické prosperitě, tzn. v růstu organizace v oblastech:
 - hospodárnosti,
 - produktivity,
 - efektivnosti,
 - konkurenceschopnosti,
 - komerční úspěšnosti,
 - ekologie,
 - sociální a společenské vyspělosti.

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Základní typy inovačních strategií aplikovatelných pro potřeby krizového řízení:
 - a) strategie volby konkurenčního boje;
 - b) strategie určení druhu restrukturalizace firmy;
 - c) strategie vnímaného stupně novosti výrobků.

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad a) Strategie volby konkurenčního boje:
 - Úzká vazba na strategii vzniku produktových inovací (c1);
 - někdy nazývána maximalizační inovační strategie;
 - obsahuje dva přístupy, neboli obecné strategie konkurenčního boje (aby mohla být tato strategie správně pochopena, je potřeba si vymezit základní konkurenční strategie):
 - přímé poražení konkurence;
 - vyhnoutí se souboje s konkurencí (vytvořením nového trhu).

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad a) Strategie volby konkurenčního boje:
 - Obecná strategie přímého poražení konkurence;
 - v návaznosti na inovace hovoříme o strategii tzv. „rudého oceánu“;
 - jedná se o souboj na trzích:
 - **shodných produkčních oborů;**
 - **substitučních produkčních oborů;**
 - při střetu na „rudém oceánu“ jde o tvrdý konkurenční boj, jehož cílem je překonat konkurenci naší lepší a výhodnější nabídkou zákazníkům;

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad a) Strategie volby konkurenčního boje:
 - obecná strategie přímého poražení konkurence;
 - lepší a výhodnější nabídka zákazníkům je umožněna:
 - **výhodnějšími cenami;**
 - **diferenciací spotřeby produktu;**
 - **kombinací obojího.**

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad a) Strategie volby konkurenčního boje:
 - Obecná strategie vyhnutí se souboje s konkurencí (vytvořením nového trhu):
 - v návaznosti na inovace hovoříme o strategii tzv. „modrého oceánu“;
 - jde o vítězství bez střetu s konkurencí, tedy o vytvoření nového trhu bez konkurence (nového trhu dočasně bez konkurence);
 - stále více prosazující strategie;
 - schopnost firmy vytvořit si svrchovaný tržní prostor, a tím vyřadit konkurenci (dočasně) ze hry;
 - cíl je stejný, tedy porazit konkurenci, ale tak, že se s ní přímo vůbec nestřetneme;

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad a) Strategie volby konkurenčního boje:
 - obecná strategie vyhnutí se souboje s konkurencí (vytvořením nového trhu):
 - inovační strategie v pravém slova smyslu;
 - nepředstavuje ústup, nýbrž úhybný manévr;
 - smysl úhybného manévru je v nalezení:
 1. nejvyššího společného principu a cílu potřeby produktu, o jehož prodej firma bojuje s konkurencí;
 2. nalezení nového produktu (aspektu, hodnoty nebo smyslu produktu) pro uspokojení nejvyššího principu a cíle potřeby.

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad a) Strategie volby konkurenčního boje:
 - obecná strategie vyhnoutí se souboje s konkurencí (vytvořením nového trhu):

jde tedy o jiný pohled na smysl a princip produktu



odproštění od typických a tradičních aspektů, které jsou stěžejní pro konkurenční firmy, a naopak vyzdvižení aspektů a hodnot, které pro konkurenci nejsou důležité



schopnost vytvoření nových produktů (nebo jeho smyslu), jakožto alternativu pro nové zákazníky



potřeba vizionářského manažera

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad a) Strategie volby konkurenčního boje:
 - Strategie volby konkurenčního prostředí obsahuje dvě podstrategie, které s výše popsanými obecnými strategiemi konkurenčního boje korespondují;
 - Jedná se o:
 1. strategii maximalizace stávající hodnoty pro zákazníka;
 2. strategii maximalizace nové hodnoty pro zákazníka.

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad a) Strategie volby konkurenčního boje:
 - Ad d1) Strategie maximalizace stávající hodnoty pro zákazníka:
 - respektování strategie rudého oceánu (přímé poražení konkurence);
 - princip: hledání způsobu, jak maximálně využít potenciál hodnoty produktu, která uspokojuje stávající potřeby zákazníka (nevytvářejí se noví zákazníci a nové trhy);
 - stávající hodnotu pro zákazníka poskytují i produkty, které mohou být svojí realizací až principiálně nové, ale jsou funkčně totožné (identické produkty) nebo srovnatelné (substituty);

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad a) Strategie volby konkurenčního boje:
 - Ad d1) Strategie maximalizace stávající hodnoty pro zákazníka:
 - z hlediska inovací je vhodným nástrojem pro vítězství v prostředí „rudého oceánu“ hodnotový management;
 - ve svém portfoliu má hodnotový management čtyři následující aplikační disciplíny:
 - **hodnotová analýza;**
 - **inverzní hodnotová analýza;**
 - **hodnotové projektování;**
 - **hodnotová výrobní strategie.**

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad a) Strategie volby konkurenčního boje:
 - Ad d2) Strategie maximalizace nové hodnoty pro zákazníka:
 - respektování strategie modrého oceánu (vyhnutí se souboje s konkurencí - vytvořením nového trhu);
 - princip: hledání způsobu, jak maximálně využít potenciál hodnoty produktu, která uspokojuje nové potřeby zákazníka (vytvářejí se noví zákazníci a nové trhy);
 - novou hodnotu pro zákazníka poskytují produkty, které jsou svojí realizací principiálně nové a funkčně odlišné (neidentické produkty) nebo nesrovnatelné;
 - jiné potřeby vyjadřují nejvyšší společný princip a cíl několika druhů potřeb dřívějších;

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad a) Strategie volby konkurenčního boje:
 - Ad d2) Strategie maximalizace nové hodnoty pro zákazníka:
 - z hlediska inovací je opět vhodným nástrojem pro vytvoření „modrého oceánu“ hodnotový management;
 - ovšem při jiném způsobu nahlížení na něj, tedy aplikací jiných metodických prvků (schopných vytvářet novou maximální hodnotu pro zákazníka) – není však nutno znát;
 - například:
 - **nalezení nejvyššího společného principu a cíle potřeby řešení problému;**
 - **inverzní hodnotová analýza;**

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad a) Strategie volby konkurenčního boje:
 - Ad d2) Strategie maximalizace nové hodnoty pro zákazníka:
 - princip „modrého oceánu“ je pouze dočasný (konkurenční boje jsou přirozeným jevem tržní ekonomiky, proto se časem začnou uskutečňovat i v tomto prostředí);
 - privilegium „nového trhu bez konkurence“ existuje do té doby, dokud se výhody a možnosti tohoto trhu „nerozkřiknou dále“.
 - být první firmou, která se v „modrém oceánu“ vyskytne, navíc za předpokladu, že její firma sama vytvoří, je obrovskou konkurenční výhodou;
 - tato strategie je vlastní těm firmám, které „vytvářejí budoucnost“ (strategie „rudého oceánu“ je určena pro firmy, které na budoucí impulsy pouze reagují).

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - Koresponduje s potřebou (a vlastně nutností) restrukturalizace podniku;
 - restrukturalizace podniku:
 - zásadní změna struktury podnikatelské jednotky (tzn. zejména procesů a výstupů);
 - rozsáhlý a komplexní inovační proces;
 - projevem restrukturalizace podniku je výrazná změna jeho chování.
 - hlavním rysem a zároveň zásadním bodem restrukturalizace ekonomického subjektu je okamžik jejího začátku (stav, v jakém se firma při zahájení restrukturalizačních procesů nachází) – od tohoto bodu se odvíjí strategie restrukturalizace, a tedy inovační strategie;

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - jde tedy o to, ve které fázi životního cyklu podniku (analogie životního cyklu produktu) se začne proces restrukturalizace spouštět, jestli ve fázi:
 1. vývoje;
 2. zavádění;
 3. růstu;
 4. zralosti
 5. útlumu a úpadku;
 - v závislosti na tom, ve které vývojové fázi firmy, tj. ve fázi jejího životního cyklu, k onomu obratu dochází, hovoříme o různých cestách, resp. strategiích restrukturalizace;

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - Obecný postup restrukturalizace z pohledu inovační aktivity:
 1. promyšlené a předem připravované ukončení dosavadních podnikatelských aktivit inovační aktivity;
 2. v podobě obratu je přistupováno k okamžitému zahájení těch rozsáhlých změn, které ve svých důsledcích již vlastně znamenají zrod firmy nové, tedy restrukturalizované.

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - Význam diskontinuity:
 - základním principem restrukturalizace (a tím pádem života podniků a této inovační strategie) je diskontinuita (přístup zajišťující dlouhodobý rozvoj podniku);
 - jinými slovy: kontinuita fází životního cyklu podniku jej nezadržitelně vede k jeho restrukturalizaci (zániku a novému vzniku) - dlouhodobá existence firmy je vnímána jako proces diskontinuity průběhu jeho působení a rozvoje;
 - okamžikem odpoutání, tzn. obratem k rozsáhlým změnám popsaným výše, tato firma přechází z jednoho životního cyklu své existence do životního cyklu následujícího;
 - po úspěšném dokončení diskontinuálního přerodu restrukturalizace následně vzniká výrazně odlišný, prakticky jiný podnik.

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - význam diskontinuity k dlouhodobé existenci podniku je stěžejní myšlenka, která stojí u zrodu tří druhů strategií restrukturalizace firmy, tzn. strategie prosperity, revitalizace a resuscitace (na základě těchto tří strategií restrukturalizace jsou vymezeny i tři inovační podstrategie strategie určení druhu restrukturalizace firmy);
 - formy vzniku a povaha tří strategií restrukturalizace jako procesu, kterým se porušuje kontinuita fází jednoho životního cyklu firmy určuje křivka životního cyklu podniku;

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - na základě výše uvedeného máme tedy tyto tři inovační podstrategie vedoucí ke konkurenceschopnosti:
 - **strategie prosperity;**
 - **strategie revitalizace;**
 - **strategie resuscitace.**

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - Ad b1) Strategie prosperity:
 - velmi specifická strategie – restrukturalizace ještě ve fázi jeho rozvoje, tzn. ve 3. fázi (podnik je stále ještě v období svého růstu, tedy před dosažením vrcholu svého vývoje);
 - rozhodnutí o aplikaci této inovační strategie (rozhodnutí o momentu zahájení realizace restrukturalizace) je složitější ve srovnání s ostatními inovačními strategiemi restrukturalizace;
 - nejprogresivnější strategii restrukturalizace firmy;
 - obvykle nedochází k obměně vrcholového vedení firmy (není potřeba);

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - Ad b1) Strategie prosperity:
 - na první pohled působí rozhodnutí o opuštění doposud progresivního vývoje a nastolení nové a rizikové cesty dalšího vývoje podniku velmi nesmyslně;
 - u některých typů podniků je ale nezbytné dělat složitá a riziková rozhodnutí rychle a flexibilně, a především být neustále v pozici zrajícího a rostoucího hráče na trhu (typické pro nadnárodní firmy);
 - inovační strategie přinášející rychlou prosperitu;
 - jedná se tedy o mentálně velmi náročnou inovační strategii představující zásadní a fatální rozhodovací schopnost (potřeba vizionářského přístupu top managementu podniku).

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - Ad b1) Strategie prosperity:
 - z výše uvedeného vyplývá potřeba uplatňování následujících specifických manažerských aktivit:
 - kvalitní podnikatelský záměr;
 - konkurenceschopný výrobní program s mimořádně vysokou přidanou hodnotou pro zákazníka;
 - rychlá a jasná rozhodnutí;
 - přísné vedení a přímá komunikace;
 - inovace místo tradice (inovativní prostředí);
 - vysoká míra motivace všech pracovníků ke změnám;
 - intenzivní práce s odběrateli, dodavateli a celou veřejností ;
 - zachování vedení, které je plně odpovědné za připravovanou restrukturalizaci.

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - Ad b2) Strategie revitalizace:
 - restrukturalizace podniku až v průběhu 4. a 5 fáze, tedy ve fázích zralosti a útlumu (výkonnost podniku již překonala svůj zenit);
 - k restrukturalizaci tedy dochází v době nejvyšší nutnosti (hrozba zániku s likvidací nebo úpadku s bankrotem);
 - restrukturalizace představuje komplexní ozdravení podniku, u něhož se projevuje degenerace (neprosperita, ke které podnik směřuje v případě opomíjení regenerace);

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - Ad b2) Strategie revitalizace:
 - obvykle dochází k obměně vrcholového vedení firmy (vina za obrat křivky);
 - inovační strategie přinášející pomalou prosperitu - primární cíl restrukturalizace je náprava zanedbání nutných změn, které měly být realizovány v dřívější fázi (a ne zvýšení prosperity);
 - v průběhu existence podniku je tato inovační strategie realizována opakovaně (majitelé z této strategie nejsou nadšeni, ale z dlouhodobého hlediska se jí nedá vyhnout).

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - Ad b2) Strategie revitalizace:
 - stručný postup:
 - i. **obměna vedení;**
 - ii. **zpracování podnikatelského záměru;**
 - iii. **řízené „zeštíhlení“ podniku.**

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - Ad b2) Strategie revitalizace:
 - Obměna vedení:
 - většinou částečná;
 - důvod: vina za útlum podniku (stačí i částečná vina);
 - ne vždy oprávněná;
 - nový podnikatelský záměr:
 - konkurenceschopná a komerčně úspěšná produkce s vysokou přidanou hodnotou pro zákazníka;

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - Ad b2) Strategie revitalizace:
 - řízené „zeštíhlení“ podniku:
 - zeštíhlování podniku = zásadní proces eliminace plýtvání a neustálé zlepšování podnikových procesů s cílem maximalizovat tvorbu přidané hodnoty (soustředování se na procesy, které přidávají hodnotu a odstraňování procesů, které hodnotu nepřidávají);
 - skládá se následujících kroků:
 - komplexní a podstatné snížení nákladů;
 - rychlá a zásadní opatření směřující ke zlepšení finanční situace podniku;
 - pozastavení investiční činnosti;
 - přehodnocení vědeckovýzkumné činnosti firmy;
 - racionalizace výrobních procesů;
 - racionalizace a zintenzivnění vztahu s dodavateli a odběrateli.

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - Ad b3) Strategie resuscitace:
 - obrat ke vzniku nového podniku až po dokončení 5. fáze, tedy až po útlumu a úpadku (podnik je v procesu svého bankrotu);
 - lepším řešením než definitivní zánik zbankrotované firmy;
 - aplikace této inovační strategie znamená, že management podniku zvolil inovační strategii až ve chvíli, když už firma „umírá“ (ze všech tří inovačních strategií restrukturalizace se jedná o nejhorší alternativu);
 - rychlost prosperity a obměna vedení jsou zcela jasné...

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad b) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
 - Ad b3) Strategie resuscitace:
 - aplikace inovační strategie resuscitace představuje tato důležitá manažerská opatření:
 - změna vlastníka podniku;
 - zpracování nového kvalitního podnikatelského záměru;
 - vytvoření konkurenceschopné a komerčně úspěšné produkce;
 - zavedení centrálního systému řízení;
 - hospodárné vynakládání všech prostředků a zdrojů podnikání;
 - posilování inovativního prostředí;
 - racionalizace a zintenzivnění vztahu s dodavateli, odběrateli a veřejností (ještě podstatnější než při e2), protože podnik potřebuje opětovně získat ztracenou důvěru svého okolí).

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad c) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
 - princip: respektování faktu, že vliv důsledků inovací na novost produktů může být producentem a spotřebitelem vnímán (subjektivně) různě (vnímání poskytování hodnot produktu);
 - dvě základní kritéria hodnocení inovace:
 - vnímání novosti produktu producentem;
 - vnímání novosti produktu spotřebitelem;
 - taxonomie této skupiny inovačních strategií tedy vzniká jakožto kombinace položek těchto dvou základních kritérií.

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad c) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
 - dvě základní kritéria se dále dělí na následující položky:
 - Zákazníkem vnímaný stupeň novosti produktu:
 - **ne příliš významný stupeň novosti produktu** (malé nové prožitky, užitky a hodnoty pro spotřebitele);
 - **velmi významný stupeň novosti produktu** (velké nové prožitky, užitky a hodnoty pro spotřebitele);
 - Producentem vnímaný stupeň novosti produktu:
 - **ne příliš významný stupeň novosti produktu** (malé nároky na změnu technologie - obvykle v podobě nízkých řádů inovací);
 - **velmi významný stupeň novosti produktu** (velké nároky na změnu technologie - obvykle v podobě vyšších řádů inovací).

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad c) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
 - Kombinací výše uvedených kritérií vznikají čtyři strategie vnímaného stupně novosti produktů, kterými jsou:
 1. strategie přírůstkových inovací;
 2. strategie technických inovací;
 3. strategie aplikačních inovací;
 4. strategie radikálních inovací.

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad c) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
 - Ad c1) Strategie přírůstkových inovací:
 - producent: malé nároky na změnu technologie;
 - spotřebitel: malé nové prožitky, užitky a hodnoty (logická spojitost s malou změnou technologie);
 - Hodnocení rizikovosti strategie
 - výrobní riziko: malé (malé investice na výzkum a vývoj);
 - tržní riziko: velké (malý dopad na přidanou hodnotu zákazníka);
 - druhý nejméně úspěšný typ strategie vnímaného stupně novosti produktů.

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad c) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
 - Ad c2) Strategie technických inovací:
 - producent: velké nároky na změnu technologie (obvykle v podobě vyšších řádů inovací);
 - spotřebitel: malé nové prožitky, užitky a hodnoty (není logická spojitost s velkou změnou technologie – špatně zvolená nebo provedená tech. změna);
 - uplatňování inovace produktu vysokého řádu, ale míjí požadavky spotřebitele;
 - Hodnocení rizikovosti strategie
 - **výrobní riziko: velké** (vysoké investice na výzkum a vývoj);
 - **tržní riziko: velké** (malý dopad na přidanou hodnotu zákazníka);
 - nejméně úspěšný typ strategie vnímaného stupně novosti produktů.

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad c) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
 - Ad c2) Strategie technických inovací:
 - Jediným pozitivem této strategie: v dlouhodobém časovém horizontu může za určitých podmínek poskytnout konkurenční výhodu v podobě snížení výrobních nákladů;
 - nejistota výše uvedeného scénáře:
 - **technologické inovace nemusí být uskutečněny v takové míře, aby ke snížení výrobních nákladů došlo;**
 - **i kdyby byla míra technologických inovací taková, že časem ke snížení výrobních nákladů dojde, pořád platí, že se tento pozitivní scénář naplní za delší dobu, kdy už firma nemusí být mezi „živými“.**

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad c) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
 - Ad c3) Strategie aplikačních inovací:
 - producent: malé nároky na změnu technologie (obvykle v podobě nižších řádů inovací);
 - spotřebitel: velké nové prožitky, užitky a hodnoty (není logická spojitost s malou změnou technologie – dokonale zacílená, zvolená nebo provedená tech. změna (efektivita nákladů), případně tržní štěstí);
 - hodnocení rizikovosti strategie
 - **výrobní riziko: malé** (nízké investice na výzkum a vývoj);
 - **tržní riziko: malé** (velký dopad na přidanou hodnotu zákazníka);

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad c) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
 - Ad c3) Strategie aplikačních inovací:
 - ofenzivní inovační strategie;
 - dlouhodobá potence technologické základny – diskutabilní hodnocení;
 - nejúspěšnější typ inovační strategie vnímaného stupně novosti produktů (bude-li ale hodnocena podle poměru náklady na inovace ku přínosům pro zákazníka).

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad c) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
 - Ad c4) Strategie radikálních inovací:
 - producent: velké nároky na změnu technologie (obvykle v podobě vyšších řádů inovací);
 - spotřebitel: velké nové prožitky, užitky a hodnoty (logická spojitost s velkou změnou technologie);
 - Hodnocení rizikovosti strategie
 - **výrobní riziko: velké** (vysoké investice na výzkum a vývoj);
 - **tržní riziko: malé** (velký dopad na přidanou hodnotu zákazníka).

5. Inovační strategie jako přístup krizového řízení

- Ad c) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
 - Ad c4) Strategie radikálních inovací:
 - ofenzivní inovační strategie;
 - druhý nejúspěšnější typ strategie vnímaného stupně novosti produktů;
 - správným způsobem kombinuje „vnitřní technický tlak“ s „vnějším tržním tahem“ (na rozdíl od strategií technických inovací);

6. Metody krizového řízení: Value Chain

- Přístup managementu, který:
 - rozdělí organizaci na její strategicky významné činnosti;
 - u každé strategicky významné činnosti prozkoumá chování nákladů a rozpozná existující potenciální zdroje konkurenční výhody;
- důvod:
 - konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat lépe (kvalitněji, rychleji, levněji) než konkurence.

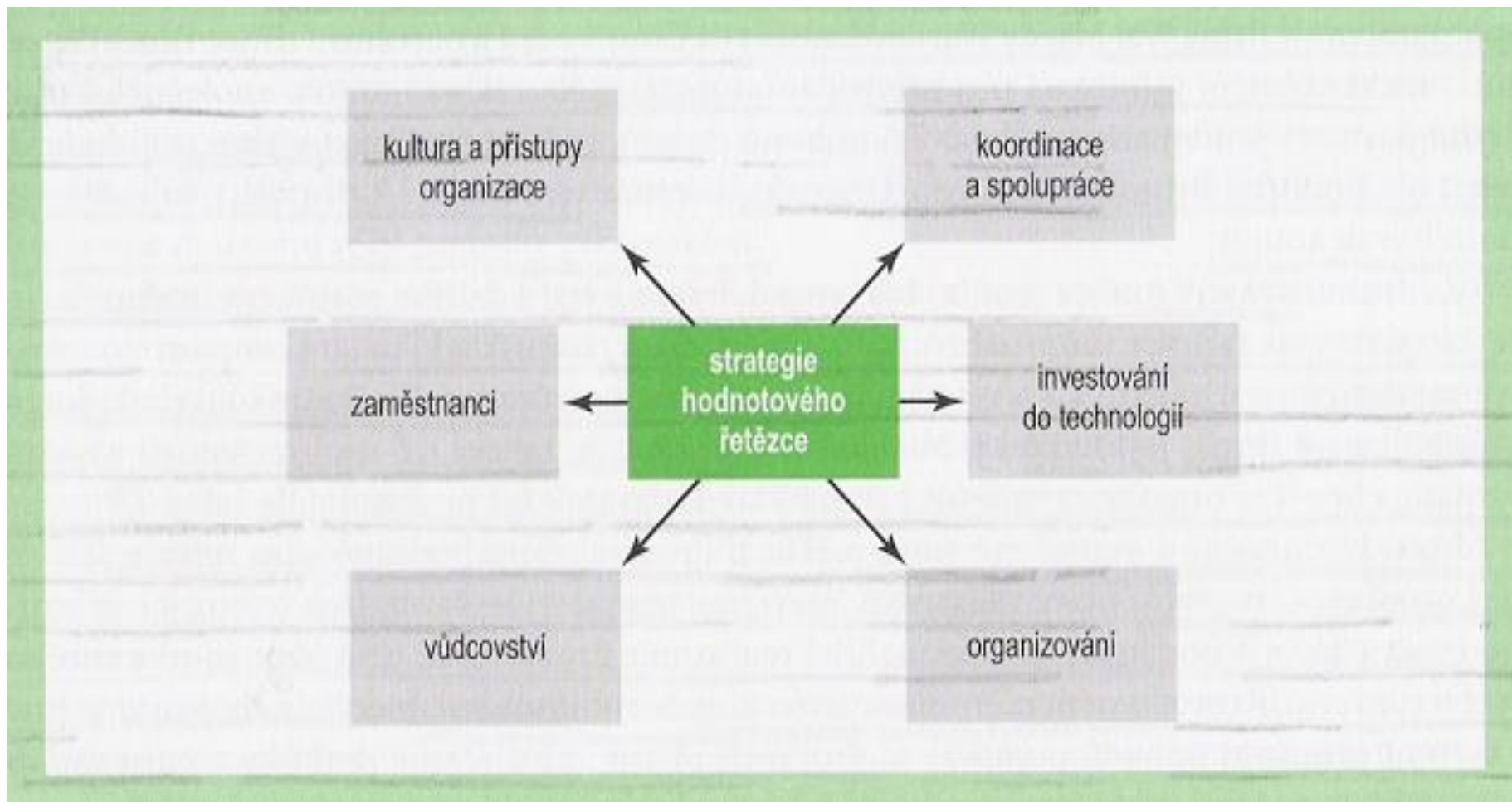
6. Metody krizového řízení: Value Chain

- Management HŘ se tedy zabývá tzv. hodnototvornými činnostmi, které dělí následovně:
 - primární činnosti:
 - výroba, tedy fyzická tvorba produktu;
 - prodej produktu (včetně dodání kupujícímu);
 - servis;
 - podpůrné činnosti:
 - napomáhají primárním činnostem i sobě navzájem tím, že obstarávají koupené vstupy, technologii, pracovní síly a rozličné celopodnikové zdroje.

6. Metody krizového řízení: Value Chain

- Hodnota:
 - charakteristika výkonnosti, vlastnosti a jakékoliv další aspekty zboží a služeb, za které je zákazník ochoten zaplatit;
- kvalita:
 - schopnost výrobku nebo služby spolehlivě dělat to, co se předpokládá, že bude dělat, a uspokojovat očekávání zákazníků;
- management hodnotového řetězce:
 - proces řízení jednotlivých sekvencí integrovaných činností a informací o toku produktu přes hodnotový řetězec.

6. Metody krizového řízení: Value Chain



6. Metody krizového řízení: Value Chain

	% firem ve vynikajících nebo velmi dobrých řetězcích	% firem ve špatných řetězcích	% všech firem
zvýšení prodeje	41	14	26
úspora nákladů	62	22	40
zvýšení tržního podílu	32	12	20
snížení zásob	51	18	35
zlepšení kvality	60	28	39
zrychlení dodávek	54	27	40
zlepšení logistiky	43	15	27
zlepšení služeb zákazníkům	66	22	44

6. Metody krizového řízení: Value Chain

- Nejčastější překážky úspěšného řízení hodnotového řetězce:
 - organizační bariéry;
 - kulturní přístupy;
 - potřebné kapacity;
 - lidé.

6. Metody krizového řízení: Value Chain

- Součástí managementu hodnotového řetězce je i tzv. „Design for Manufacturing“;
- DFM je metoda, proces, koncept, přístup, který:
 - zajišťuje bezproblémovost výroby navrženého produktu;
 - respektuje zásadní roli produkce, tedy podmíněnost kvality produktu na schopnosti producenta daný produkt správně vyrobit (v požadované úrovni kvality);
- neschopnost správné výroby je jeden z hlavních důvodů neplnění závazků ze strany producentů, což představuje zejména ztráty:
 - finanční;
 - důvěryhodnosti.

6. Metody krizového řízení: Value Chain

- Proces produkce může být rozdělen na tyto dvě základní fáze (ty se dále rozdělují):
 - vývojová;
 - výrobní;
- zásadní otázka: na kterou fázi se zaměřuje většina pozornosti manažerů, techniků a inženýrů???

6. Metody krizového řízení: Value Chain

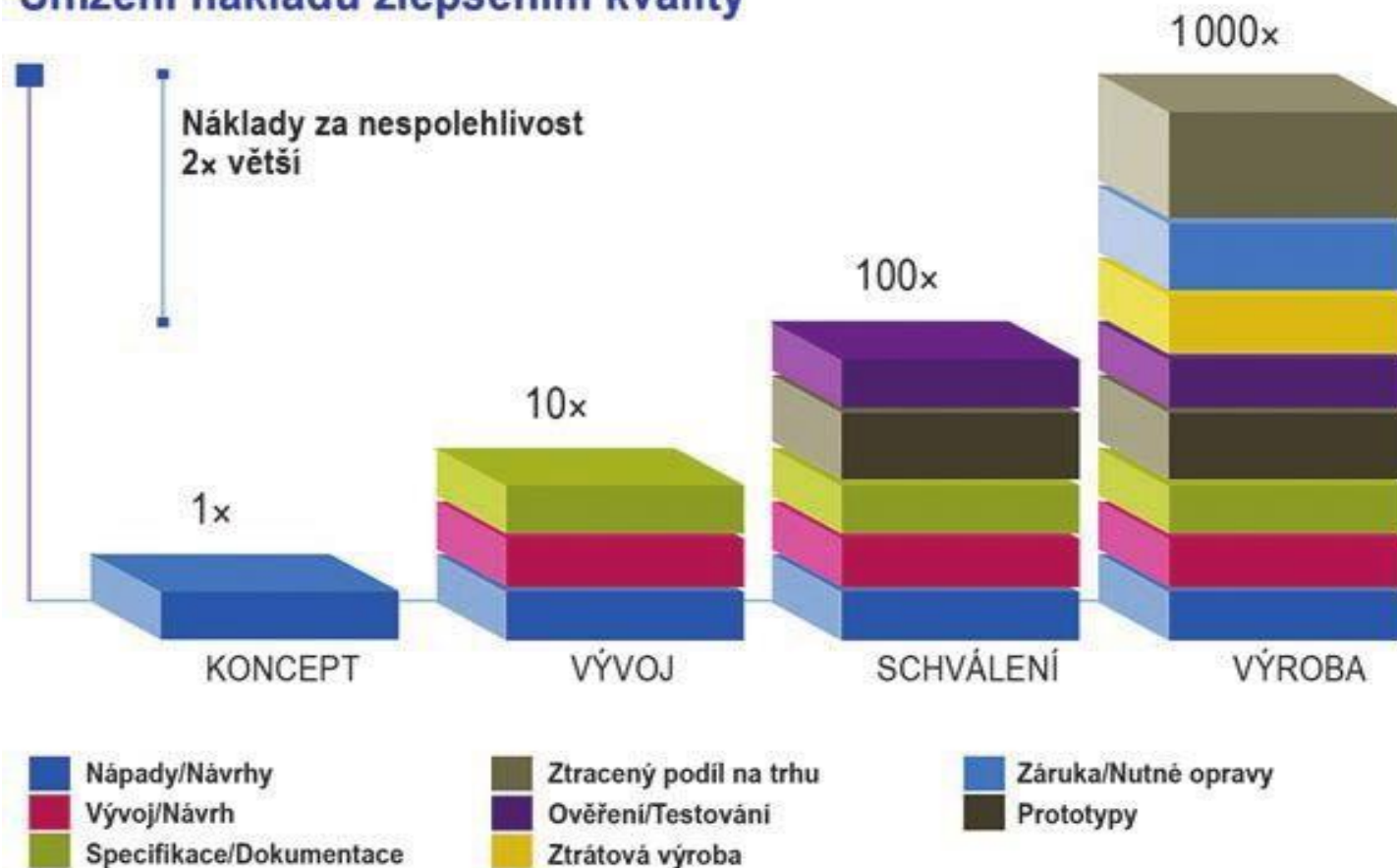
- Středem pozornosti a cílem racionalizačních a inovačních aktivit je neustále výrobní proces;
- výrobní proces je ale pouze dílčím důvodem úspěchu či neúspěchu správné výroby produktu (požadované úrovně kvality produktu);
- stěžejní vliv na správnost výroby má vývojová fáze produktu (koncept, návrh, vývoj);
- tento nesoulad řeší právě DFM (metoda, přístup, koncept...).

6. Metody krizového řízení: Value Chain

- Tři stěžejní předpoklady:
 - dobré znalosti jednotlivých procesů výroby;
 - dobré znalosti o dodavatelích a odběratelích;
 - reálné zohlednění limitů výrobního a dodavatelského řetězce;
- vývojová fáze produkce proto musí brát v potaz veškeré výrobní procesy a nastavit je tak, aby bylo dosaženo jejich optimalizace už přímo v ní.

6. Metody krizového řízení: Value Chain

Snížení nákladů zlepšením kvality



6. Metody krizového řízení:

- Taxonomie metod krizového řízení:
 1. metody vhodné pro řízení rizik;
 2. analytické metody krizového řízení;
 3. metody operační analýzy;
 4. metody štíhlé výroby – praktické metody krizového řízení aplikované v podnicích.

6. Metody krizového řízení:

1. Metody vhodné pro řízení rizik:

- Vhodné zejména pro počáteční formu KŘ (hledání problému a příčiny problému).
- Jednotlivé metody:
 - Check List (kontrolní seznam):
 - postup založený na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření;
 - podmínky a opatření jsou ve formě kontrolních otázek (checklists) – můžou mít formu jednoduchého seznamu nebo složitého formuláře – umožňuje přisuzovat jednotlivým podmínkám nebo opatřením váhu důležitosti.

6. Metody krizového řízení:

1. Metody vhodné pro řízení rizik:

- Analýza „What-If“:
 - postup hledání možných dopadů určitých situací objevujících se v provozu;
 - forma: nestrukturovaná spontánní diskuze informovaných účastníků (zaměstnanci provozu, experti apod.);
 - koncept postupu je přizpůsobován konkrétnímu účelu (např. provoznímu).
- PHA analýza (Preliminary Hazard Analysis – předběžná analýza ohrožení):
 - metoda pro kvantifikaci zdrojů rizik mající následující postup:
 1. vyhledávání příčin a dopadů nebezpečných situací;
 2. zařazení ident. příčin a dopadů do kategorií dle předem st. kritérií.

6. Metody krizového řízení:

1. Metody vhodné pro řízení rizik:

- QRA analýza (Process Quantitative Risk Analysis – analýza kvantitativních rizik procesu):
 - predikce odhadu četnosti a dopadů nehod pro zařízení nebo provoz systému;
 - kvalitativní analýzu rizik (většina metod ŘR) doplňuje o exaktní číselné hodnoty – nutná databázová podpora.
- HAZOP analýza (Hazard Operation Process – analýza ohrožení provozuschopnosti):
 - brainstorming expertů z různých oblastí, kteří:
 1. identifikují a hodnotí elementy míry rizika (p-st dopadu a velikost dopadu);
 2. posuzují identifikované elementy MR s provozními schopnostmi podniku.

6. Metody krizového řízení:

1. Metody vhodné pro řízení rizik:

- ETA analýza (Event Tree Analysis – analýza stromu událostí):
 - graficko statistická metoda založená na principu postupného větvení inicicační události na dvě podudálosti (pozitivní a negativní) – větvení se opakuje a graf se postupně rozvětňuje;
 - znázorňuje tak všechny události, které se v podniku mohou vyskytnout.
- FMEA analýza (Failure Mode and Effect Analysis – analýza selhání a jejich dopadů):
 - urč. zejména pro výrobní podniky (identifikace místa možného vzniku vad ve výrobě);
 - hledání problémů a jejich příčin je realizováno pomocí identifikace selhání zařízení;
 - odhaluje rizika již v rané fázi plánování výroby (úspora času a investice do vývoje produktu) – slouží tedy i jako nástroj ke zdokumentování výrobního postupu výrobku;
 - relativní jednoduchost, nicméně je potřeba zkušenosti a znalosti zkoumaného produktu – tým lidí napříč více obory (pro každého člena týmu je důležitá jiná část postupu výrobku);
 - identifikace zejména vážných rizik a nutnost speciálního IT programu.

6. Metody krizového řízení:

1. Metody vhodné pro řízení rizik:

- FTA analýza (Fault Tree Analysis – analýza stromu poruch):
 - viz ETA ale má dva rozdíly;
 - **zpětný rozbor událostí (od hlavního dopadu (např. havárie) přes větvení k příčinám) → vhodná pro řešení již realizovaných havárií (ETA je preventivní);**
 - **opírá se o složitější statistické šetření (proces dedukce určuje různé kombinace technických poruch a lidských chyb);**
 - obvykle následuje po analýze FMEA (pokud je systém jednodušší, tak stačí FMEA);
- HRA analýza (Human Reliability Analysis – analýza lidské spolehlivosti):
 - posouzení vlivu lidského činitele na výskyt dopadu (havárií, nehod atd.);
 - zahrnuje přístupy mikroergonomické (vztah „člověk-stroj“) a makroergonomické (vztah systému „člověk-technologie“);
 - těsná vazba na BOZP a nutnost kombinace s jinou metodou ŘR.

6. Metody krizového řízení:

1. Metody vhodné pro řízení rizik:

- Další metody:
 - Safety Audit;
 - FL-VV analýza (Fuzzy Set and Verbal Verdict Method – metoda mlhavé logiky verbálních výroků);
 - RR (Relative Ranking – relativní klasifikace);
 - CCA analýza (Causes and Consequences Analysis – analýza příčin a dopadů);
 - Probabilistic Safety Assessment – PSA (metoda pravděpodobnostního hodnocení).

6. Metody krizového řízení:

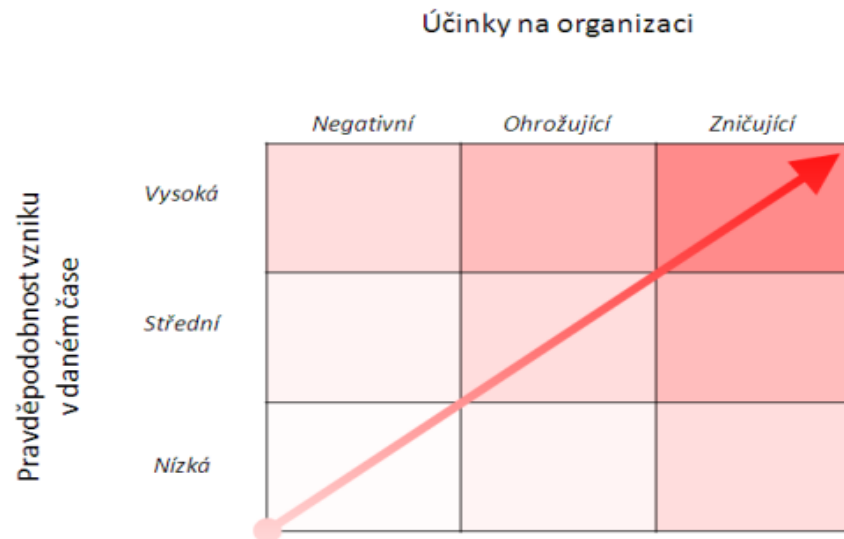
2. Analytické metody krizového řízení:

- Metody aplikovatelné pro strategické řízení.
- Jednotlivé metody:
 - Krizový plán:
 - plánovací dokument, který:
 - **analyzuje rizika a krizové situace hrozící podniku;**
 - **popisuje detailní postupy, jak rizika a krizové situace zvládat;**
 - obsahuje – viz výše.

6. Metody krizového řízení:


2. Analytické metody krizového řízení:

- Winterlingova krizová matice:
 - na ose X jsou rizikové faktory zkoumány s ohledem na jejich dopad na podnik;
 - na ose Y jsou rizikové faktory zkoumány s ohledem na pravděpodobnost, že nastanou;
 - Těm rizikovým faktorům, které se nacházejí v pravém horním rohu, by měla být věnována maximální pozornost.



6. Metody krizového řízení:

2. Analytické metody krizového řízení:

- Paretovo pravidlo:
 - „Paretův princip“ nebo „Pravidlo 80/20“ (podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta);
 - obecně lze pravidlo vyjádřit tak, že 20 % příčin způsobuje 80 % dopadů (např. 20 % možných příčin generuje 80 % problémových situací);
 - umožňuje soustředit se na podstatné  rozhodování, řízení či plánování je možné soustředit na kritických 20 % příčin – řízení je tak vykonáváno s největším efektem.

6. Metody krizového řízení:

2. Analytické metody krizového řízení:

- Prognózování:
 - nejde o metodu, ale o přístup;
 - zabývá předvídáním budoucího vývoje podniku (i jiných aspektů);
 - cíl: získat představu o budoucím stavu, která je založená na racionálních způsobech předvídání;
 - představa musí mít pro podnik velký význam;
 - součástí tohoto přístupu je celá řada prognostických metod a technik (např. strukturní analýza, regresní analýza, párová a vícenásobná korelace, metoda Delphi, extrapolace).

6. Metody krizového řízení:

2. Analytické metody krizového řízení:

- SMARTER tvorba cílů:
 - způsob navrhování specifických cílů v řízení a plánování;
 - SMARTER je akronym z počátečních písmen anglických názvů požadovaných vlastností cílů:
 - **S - Specific** – specifičnost, konkrétnost, definovatelnost;
 - **M - Measurable** – měřitelnost (je důležitá pro jasné dokázání, že cíle bylo dosaženo);
 - **A - Achievable/Acceptable** – dosažitelnost (ve stanoveném čase) a přijatelný těmi pracovníky, jimž je nastaven;
 - **R - Realistic/Relevant** – realističnost a relevantnost (vzhledem ke zdrojům);
 - **T - Time Specific/Trackable** – časová specifičnost (s jasným termínem) a jeho plnění by mělo být v čase sledovatelné;
 - **E - Ethical/Ecological** – etický rozměr stanovení cíle;
 - **R - Reevaluable/Rewarded** - přehodnotitelné, odměnitelné.

6. Metody krizového řízení:

2. Analytické metody krizového řízení:

- SMARTER tvorba cílů:
 - každý z cílů by měl splňovat všechny tyto vlastnosti, aby byl dobře splnitelný (pokud tyto vlastnosti mít nebude, bude se těžko předávat ke splnění nebo se bude těžko jeho splnění prokazovat – nemyslitelnost krizového řízení);
 - v případě že je nesplňuje je buď špatně definovaný nebo se jedná o široký strategický cíl (je k němu zapotřebí vytvořit specifické cíle, které budou SMART vlastnosti splňovat);

6. Metody krizového řízení:

2. Analytické metody krizového řízení:

- Technika scénářů:
 - promyšlení možných scénářů pro případ:
 - **určité události (např. krizové situace);**
 - **určitého vývoje v životě podniku;**
 - **významných změn okolního prostředí (např. rozvoj potenciálního trhu);**
 - je nutné zpracovávat různé scénáře pro situace určitého typu;
 - jejich součástí je relativně podrobný plán, jak v dané situaci postupovat.

6. Metody krizového řízení:

3. Metody operační analýzy:

- Vhodné pro :
 - specializovaná pracoviště (VaV instituce, vesmírné agentury apod.);
 - produkce mající podstatu ve složité technologii (výroba jaderných reaktorů, produkce čipů apod.);
- Jednotlivé metody:
 - vícekriteriální rozhodování;
 - teorie grafů;
 - simulační nástroje;

6. Metody krizového řízení:

3. Metody operační analýzy:

- Jednotlivé metody:
 - lineární programování;
 - dynamické programování;
 - teorie zásob;
 - teorie hromadné obsluhy;
 - modely obnovy;
 - teorie her;
 - Markovské rozhodovací procesy.

6. Metody krizového řízení:

4. Metody štíhlé výroby:

- „Metodika Lean“.
- Praktické metody krizového řízení aplikované v podnicích.
- Princip produkce v co nejkratší době s minimálními náklady **a bez ztráty kvality nebo na úkor zákazníka** (snaha o uspokojení v maximální míře zákaznickovy požadavky tím, že bude vyráběno jen to, co zákazník požaduje – minimalizace plýtvání).
- Speciální případ Porterovy generické strategie minimalizace nákladů.

6. Metody krizového řízení:

4. Metody štíhlé výroby:

- Princip štíhlé výroby: změna v přístupu tvorby rovnice zisku.
 - Klasická rovnice: $\text{Náklady} + \text{Zisk} = \text{Cena}$
 - Nová rovnice: $\text{Cena} - \text{Náklady} = \text{Zisk}$
- Změna rovnice způsobí, že zákazník neplatí chyby a náklady firmy (jako v první rovnici) – zmenšení zisku místo zvýšení ceny.

6. Metody krizového řízení:

4. Metody štíhlé výroby:

- Které oblasti (úspory) štíhlá výroba řeší:
 - velké zásoby - ve skladech nebo i ve výrobě je větší množství materiálu, než je potřeba;
 - čekání - doby prostojů způsobených čekáním na práci, čekání na dodání materiálu, nástrojů;
 - nadbytečná výroba - výroba produktů, jež nemají zákazníka, tj. odběratele;
 - opravy a přepracování;
 - neefektivní pohyby a manipulace - více pohybů a delší pohyby, než je pro produkci potřeba;
 - zbytečná manipulace s materiálem – nadbytečný pohyb materiálu mezi sklady a procesy;
 - nevyužitá kreativita pracovníků (platí většinou ve službách).

6. Metody krizového řízení:

4. Metody štíhlé výroby:

- Jednotlivé metody:

- 5S (překládání a přizpůsobování dle svých potřeb – např. 6S (poslední S = Safety)):

1. Seiri – Rozdělení (projdí a zkontroluj pracoviště a vytrídí nepotřebné položky);
2. Seiton – Setřídění (označ položky používané při výrobě vhodným symbolem – číslem nebo názvem);
3. Seiso – Uspořádání (logicky uspořádej položky používané při výrobě podle toho, jak následují v procesu výroby);
4. Seiketsu – Zdokumentování (zdokumentuj a standardizuj veškeré postupy);
5. Shitsuke – Dodržování (systematizuj a dodržuj zjištěné postupy a plány).

6. Metody krizového řízení:

4. Metody štíhlé výroby:

- Jednotlivé metody:
 - 5krát proč:
 - poctivá odpověď na otázku „Proč?“, jež následuje vždy po dané odpovědi, vede k odhalení skutečného jádra daného problému;
 - dle metody tak nastane nejpozději již po páté otázce (pět za sebou zřetězených otázek stačí k odfiltrování indukovaných, zdánlivých, ale hlavně nezákladních příčin);
 - umožňuje neřešit pouze nezákladní příčiny (vedoucí k opakování problému);
 - jednoduchá a velmi účinná metoda (oblíbená).

6. Metody krizového řízení:

4. Metody štíhlé výroby:

- Jednotlivé metody:
 - Kanban:
 - nejčastěji znázorňován jako tabule, která má několik sloupců – každý sloupec představuje jednu etapu životnosti úkolu;
 - úkol se přesouvá od levého sloupce k pravému (mezi typické životní cykly úkolů patří např. zásobník, schváleno, pracuje se, dokončeno);
 - výhoda:
 - **zrychlení procesu řešení úkolů;**
 - **zvýšení přehledu o jednotlivých úkolech a jejich činnostech.**

6. Metody krizového řízení:

4. Metody štíhlé výroby:

- Jednotlivé metody:
 - Muda, Mura, Muri:
 - přístup bojového umění k dosažení dokonalosti ve výrobě;
 - dle tohoto principu existují tři zla efektivního boje (výrobního systému):
 - **Muda (plýtvání);**
 - **Mura (nerovnoměrnost);**
 - **Muri (přetěžování zdrojů);**
 - pro efektivní boj (produkci) je nutné odstranit všechny tři zla.

6. Metody krizového řízení:

4. Metody štíhlé výroby:

- Jednotlivé metody:

- Muda, Mura, Muri:

- 1. Muda:

- plýtvání, marnost, zbytečnost nebo také bezúčelnost;
 - existuje mnoho druhů plýtvání, např:
 - zbytečný transport a zbytečné pohyby;
 - čekání;
 - nevyužití lidské tvořivosti a lidského potenciálu;
 - vady a opravování;
 - nadměrné zásoby;
 - nadprodukce.

6. Metody krizového řízení:

4. Metody štíhlé výroby:

- Jednotlivé metody:

- Muda, Mura, Muri:

- 2. Mura:

- **nestejnoměrnost, nerovnoměrnost, nevyrovnanost, nepravidelnost, nevyváženost či nedostatek jednotnosti;**
 - **nejde pouze o nevyváženost a nerovnoměrnost související s materiálovými toky, ale i např. o:**
 - **nerovnoměrná poptávka zákazníků;**
 - **výkyvy zásob – příliš moc nebo příliš málo;**
 - **nerovnoměrná výrobní rychlost nebo změna objemů výroby;**
 - **nepravidelný pracovní rytmus;**
 - **nerovnoměrné rozložení pracovní zátěže.**

6. Metody krizového řízení:

4. Metody štíhlé výroby:

- Jednotlivé metody:

- Muda, Mura, Muri:

- 3. Muri

- **přetěžování zdrojů, nepřiměřenost, nemožnost, přehánění, nad něčí síly, přílišná obtížnost (provádění čehokoli, co je příliš obtížné);**
 - **tři typy přetěžování:**
 - **lidí (nadměrná práce, zvedání těžkých objektů, nadměrný stres, hluk apod.);**
 - **strojů a materiálů (vynechávání údržby, ukládání materiálu v nevhodných podmínkách, naložení přepravního prostředku nad hmotnostní limity);**
 - **organizace (zneužívání tržní síly vůči dodavatelům nebo odběratelům).**

6. Metody krizového řízení:

4. Metody štíhlé výroby:

- Jednotlivé metody:
 - Muda, Mura, Muri:
 - Principy řešení:
 - **odstranění všech tří typů zla;**
 - **vhodná kombinace nástrojů (je třeba použít více opatření k odstranění zla);**
 - **soubor použitých nástroj musí korespondovat s typem zla a s typem podniku;**
 - **respektování nemožnosti úplného odstranění všech tří typů zla;**
 - **nerovnoměrná poptávka zákazníků;**

6. Metody krizového řízení:

4. Metody štíhlé výroby:

- Jednotlivé metody:
 - Kaizen:
 - filozofie neustálého zlepšování procesů ve výrobě (zejména ve strojírenství);
 - vyvinut a rozvíjen v japonských firmách po 2. světové válce (postupně ovlivnil evropské a americké podnikání a řízení kvality výroby);
 - princip: na prvním místě není zisk, ale kvalita, jelikož pokud se zajistíme kvalitu, tak se zisk určitě dostaví (jiný speciální případ Porterovy generické strategie – speciální diferenciacce).

6. Metody krizového řízení:

4. Metody štíhlé výroby:

- Jednotlivé metody:
 - Kaizen:
 - princip této filozofie je kombinace některých metod uvedených výše (5S a Muda) – jedná se tedy o speciální metodiku pro krizové řízení;
 - pět základních elementů metodiky Kaizen (korespondují s japonskou kulturou):
 - **týmová práce;**
 - **osobní disciplína;**
 - **vysoká morálka;**
 - **kroužky kvality;**
 - **zlepšovací návrhy.**

6. Metody krizového řízení:

4. Metody štíhlé výroby:

- Jednotlivé metody:
 - Kaizen:
 - speciální význam mají v této metodice zlepšovací diagramy:
 - **diagram toku;**
 - **Paretův diagram;**
 - **Ishikawův diagram;**
 - **stromový diagram atd.**

6. Metody krizového řízení:

4. Metody štíhlé výroby:

- Jednotlivé metody:
 - Poka-Joke:
 - podstata: minimalizace neúmyslných chyb pomocí standardizace;
 - průběh produkce je uzpůsoben tak, aby bylo možné každou produkční operaci provést pouze jedním způsobem (nastavit operace tak, aby dělník nemohl v sériové výrobě pochybit) – chybuvzdorné výrobní operace (původně se nazývaly blbuvdorné).

7. Měkké předpoklady úspěšného krizového řízení

- Jaké vlastnosti by měl mít krizový manažer?
 - kompetentnost (odbornost a profesionalita);
 - reprezentativnost (schopnost obhájit řešení před stakeholdery);
 - schopnost rychlé orientace;
 - schopnost delegovat;
 - vizionářství;
 - zdravá pragmatičnost;
 - neúplatnost a loajalita;
 - vůdcovství (charisma).

7. Měkké předpoklady úspěšného krizového řízení

- Jaké vlastnosti by měl mít krizový manažer?
 - Vůdcovství (do jisté míry charisma):
 - rozhodnost;
 - přesvědčivost;
 - odvaha (schopnost prosazovat svůj názor přes nesouhlas svého okolí)
 - přirozená autorita (zdravý, silný a vůdčí typ);
 - odolnost proti stresu;
 - schopnost tahu na bránu – dotahovat úkoly do konce.
 - Vůdcovství (charisma)

7. Měkké předpoklady úspěšného krizového řízení

- **Charisma:**
 - **sociologický rozměr:** zcela mimořádné schopnosti vůdce, které způsobují jejich víceméně nadšeném uznání ostatními (revolucionáři, vojevůdci, diktátoři);
 - **psychologický rozměr:**
 - výjimečná vlastnost osobnosti člověka (osobní kouzlo a přitažlivost);
 - vysoká vyvinutost komunikačních a přesvědčovacích schopností (schopnost ovlivňovat ostatní lidi a budit jejich nadšení);
 - velká vnímavostí pro emoce druhých, mimořádná schopnost takové emoce vyvolávat a značnou odolností proti ovlivnění druhými (f. Mercury).

7. Měkké předpoklady úspěšného krizového řízení

- **Důvěra:**
 - víra v čestnost, v charakter a schopnosti lídra;
 - klíčovým prvkem jakýchkoliv dobrých vztahů, zejména pak vztahů mezi manažerem a podřízenými.
- **Důvěryhodnost:**
 - míra, nakolik vnímají lidé určitou osobu jako poctivou, kompetentní a schopnou inspirace.

7. Měkké předpoklady úspěšného krizového řízení

Z čeho se skládá důvěra???

- **Pět elementů důvěry:**
 - **Čestnost:** čestnost a pravdivost;
 - **Kompetence:** technické a interpersonální znalosti a dovednosti;
 - **Konzistentnost:** spolehlivost, předvídatelnost a dobrý úsudek o situacích;
 - **Loajalita:** ochota chránit jednotlivce, fyzicky i emocionálně;
 - **Otevřenost:** ochota sdělovat otevřeně myšlenky a informace.

7. Měkké předpoklady úspěšného krizového řízení

Jak může manažer posilovat svoji důvěryhodnost u svých podřízených???

- **otevřenost;**
- **čestnost;**
- **schopnost hovořit o svých pocitech (u manažerů to ale má své hranice);**
- **pravdomluvnost (za každou cenu).**
- **konzistentnost.**
- **schopnost plnit své sliby.**
- **kompetentnost (a schopnost je projevit).**

Děkuji za pozornost