

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



MANAGEMENT 2 (YMAN2)

9. Krizové řízení a řízení rizika

3. tutoriál/4

PhDr. Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková, MBA

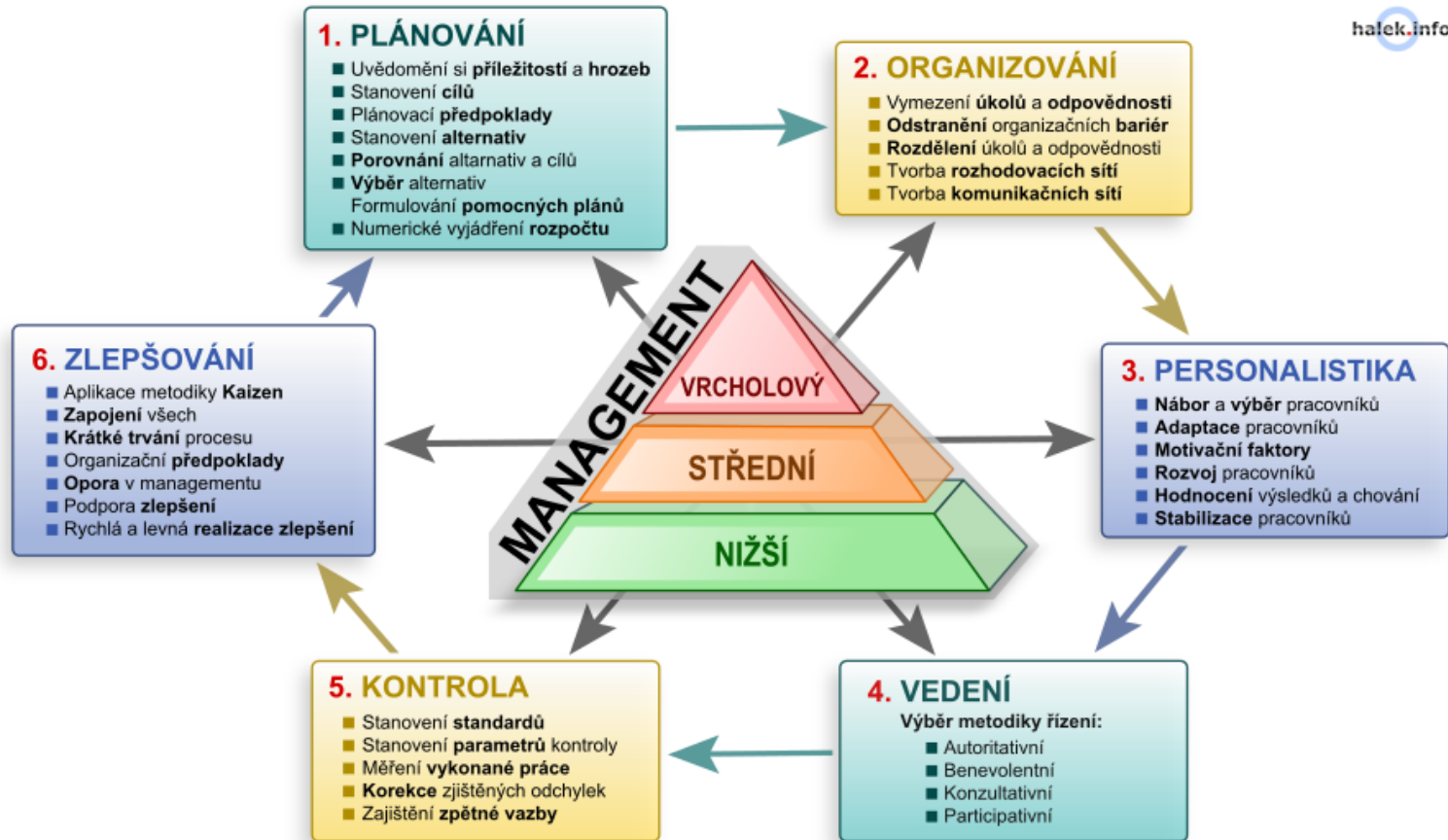
Ústav marketingu a multimédií

Osnova

- Pojem KRIZE
- Pojem RIZIKO
- Pojem KRIZOVÝ MANAGEMENT
- Základy krizového řízení
- Teoretické vymezení rizika
- Vliv osobnosti manažera na přístup k riziku
- Metoda RIPRANX

Úvod do krizového managementu

- Řízení je nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí.
- Základní funkce řízení/managementu



Základní pojmy krizového managementu

- Nebezpečí
- Zranitelnost
- Riziko
- Krize
- Katastrofa
- Prevence



Základní pojmy krizového managementu

- **Nebezpečí** – očekávané ohrožení / poškození / ztráta (úpadek podniku).
- **Zranitelnost** – ztráty systému (výpovědi zaměstnanců – nedostatek pracovních sil).
- **Riziko** – pravděpodobnost, že vznikne nepříznivá, mimořádná událost (zastavení provozu podniku).
- **Krize** – pokles stavu systému do úrovně, kdy vzniká nebezpečí (nedostatek financí).
- **Katastrofa** – krize velkého rozsahu (insolvence / platební neschopnost).
- **Prevence** – ochrana proti krizím, a příprava zmírnění jejich následku (najmutí krizového manažera / úvěr atd.).

Základní pojmy krizového managementu

- **Připravenost** (preparedness) - zmírnění následků / ztrát (reorganizace společnosti).
- **Předpověď** (forecast / prediction) - pravděpodobnost vzniku / stanovení doby / místa / síly budoucího stavu (doba, po kterou je podnik ve stavu zadluženosti).
- **Varování** (warning) - zpráva o nebezpečí / krizi (nevyhovující čísla v účetnictví).
- **Pomoc** - základní pomoc (holding mezi společnostmi, krizový manažer).

KRIZOVÝ MANAGEMENT

- **Krizový management** = soubor specifických přístupů a metod, využívaných řídicími pracovníky ke zvládnutí nepříznivých vlivů z důvodu určité mimořádné události.
- **Krizoví manažeři** vstupují do situací, když dojde k nehodám, krizím nebo živelným pohromám, aby situace vyhodnotili, řešili, a nakonec obnovili do původního stavu.
- Zvládají nehody, ke kterým dochází jak v soukromém, tak veřejném sektoru.

KRIZOVÝ MANAŽER

- **Krizový manažer** by měl mít schopnost jednat rozhodně pod tlakem a reagovat na veřejnost, aby ochránil pověst společnosti.
- Krizový manažer musí být v první řadě zdravý, silný a vůdčí typ, který umí určovat směr a má jasnou vizi řešení krize.
- Musí být schopen zvládnout svůj úkol, překonávat konflikty, musí být také schopen prosazovat svůj názor přes nesouhlas svého okolí.
- Další důležitou vlastností je intuice a schopnost předvídat.
- Odolnost vůči stresu je nedílnou součástí osobnosti krizového manažera.

SCHOPNOSTI KRIZOVÉHO MANAŽERA

Krizového manažera je popsat jako člověka, který **je schopen**:

- proniknout do nepříznivého prostředí a velice rychle se v něm orientovat,
- Vytvořit strategii pro daný sektor, podnik, situaci,
- v nejkratším čase být schopen přesvědčit celou organizaci o své strategii,
- formovat základní varianty řešení a vytvořit prostor pro jejich realizaci,
- vytvořit krizový tým, na který deleguje potřebné pravomoci,
- zajistit celkovou stabilizaci organizace.

Základy krizového řízení

- **Krizové řízení** = krizový management, emergency management.

- **Tři pojetí krizového řízení:**
 - 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:
 - ✓ stabilní polohy;
 - ✓ 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.
- **Krizové řízení** 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:

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

1. Základy krizového řízení

Krizový plán musí obsahovat:

5. **Soupis potřeb a zdrojů** pro jednotlivé skupiny událostí např. náhradní prostory, náhradní vybavení, záložní zdroje atp.
6. Stručný **popis hlavních činností** ve společnosti, stanovení stupně jejich významu pro chod společnosti a pravděpodobné dopady mimořádné události na procesy.
7. **Odkazy na dokumenty a kontakty** užitečné při odstraňování následků události, (např. pojistné smlouvy, smlouvy o outsourcingu atp.).
8. 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).

2. Teoretické vymezení pojmu RIZIKO

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:

1. dle okolí zkoumané jednotky:

- a) **vnitřní příčiny** (špatně nastavený systém výroby, špatný technologický stav zařízení, přístup manažera k riziku apod.);
- b) **vnější příčiny** (klimatické podmínky, finanční vlivy apod.);

2. dle charakteru:

- a) **psychologická** (alibismus, utopismus apod.);
- b) **organizační** (bariéry komunikace, poddimenzovanost nebo předimenzovanost částí OS);
- c) **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.**

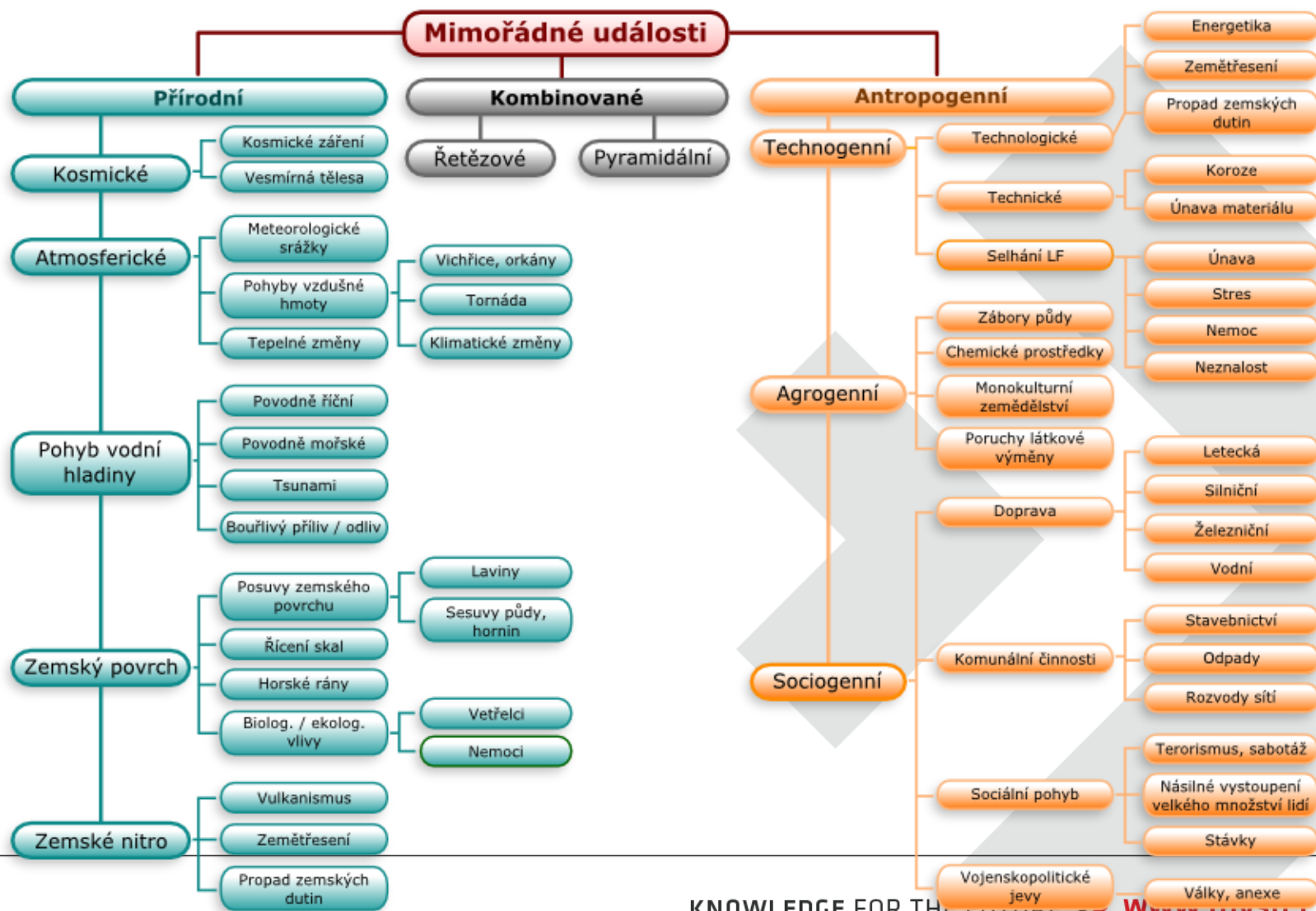
3. Vliv osobnosti manažera na přístup k riziku

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.

Schéma členění mimořádných událostí

Schéma členění mimořádných událostí

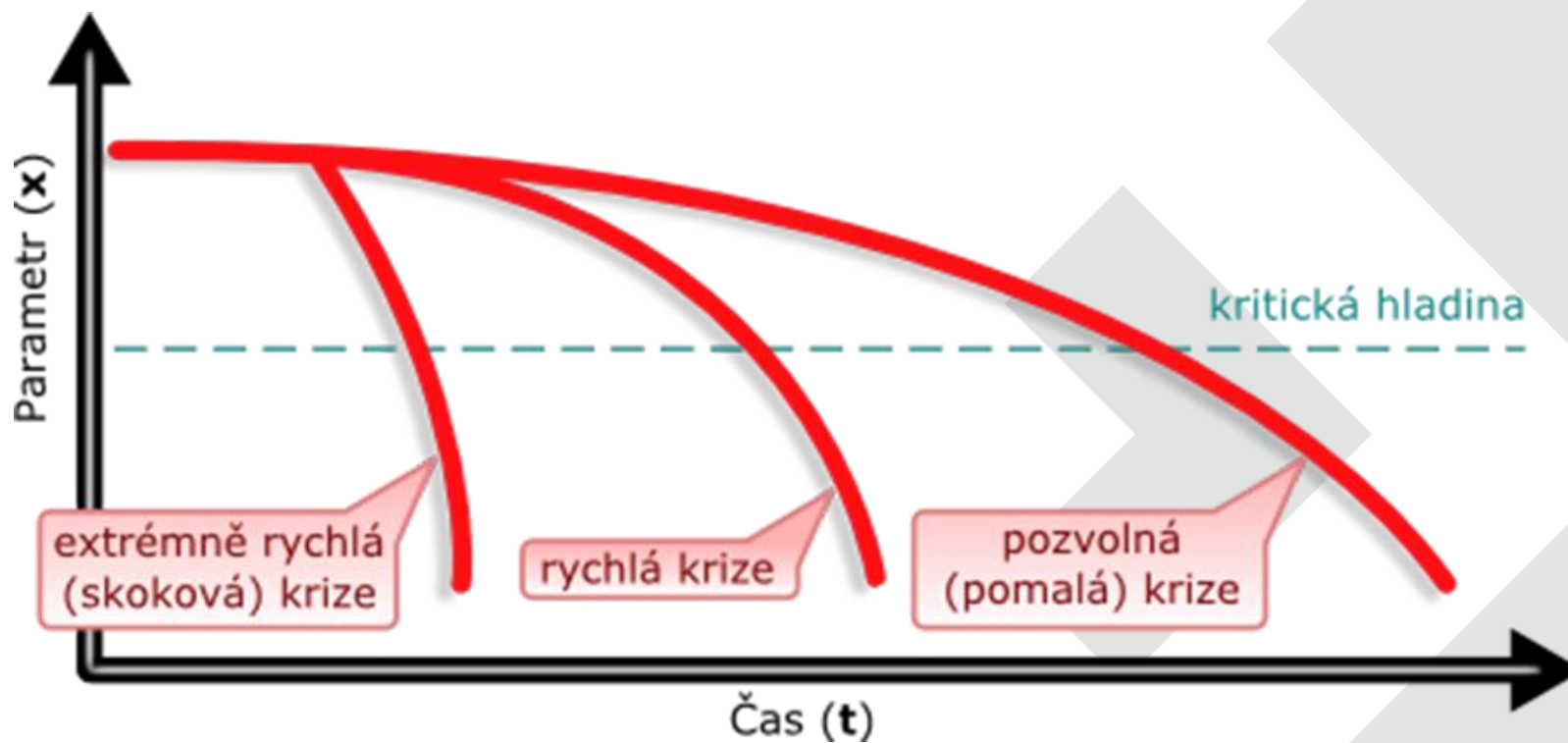


Krizová situace

- **nepředvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů** přírodních / technologických / společenských systémů, ohrožující životy lidí / ekonomiku / stát / jeho obyvatelstvo.
- **Krizová situace může vzniknout:**
 - **neúmyslně** z vlastní podstaty věci (vývoj kurzu EUR vůči CZK / růst cen ropy),
 - **úmyslně** na základě konfliktu (neodvedení daní za zaměstnance / krádež dat),
 - není podstatné, zda konflikt vzniká **postupně** (obchodní konflikt), nebo **náhle** (krádež / válka / povodeň / požár atd.).

Vznik krize a její parametry

Okamžik vzniku krize



Typy krize

- 1) **Skoková krize** = Katastrofy
- 2) **Pozvolná krize** = Ekonomický úpadek společnosti
- 3) **Konfliktní krize** = Intenzita krize se může měnit v čase (konflikt tzv. „studené války“ v letech 1947–1991)



Obecné dělení rizika

Obecné dělení rizika jako možného negativního vývoje situace má tři (3) základní fáze:

1) Preriziko:

- negativní vývoj ještě neprobíhá, ale vznikají jeho podmínky (vysoká nezaměstnanost / odchod lidí z města).

2) Riziko-in:

- byly splněny všechny podmínky vzniku, mimořádnou událost plně rozvíjí (špatná manipulace s materiálem – výbuch / požár ve společnosti).

3) Post-riziko:

- vlivem negativních okolností dochází / souvislostí ke vzniku mimořádně situace s nutností vzniklý stav napravit / zabránit dalšímu šíření (nutnost demolic narušených staveb, odstřel překážek při záplavách).

Postup řešení krize podniku

1) Identifikace krizových faktorů (krizový potenciál)

- Mírné (kapesní krádež / malá dopravní nehoda)
- Výrazné (záplavy / požáry / přírodní eroze)
- Zničující (zemětřesení / teroristické útoky)

2) Stanovení řešení (strategie / taktika)

- Náprava podstaty (inovace výrobků / rozšíření trhů)
- Opuštění oblasti (zastavení některé výroby / změna výrobní řady)
- Oslabení dopadů (změna reklamy / zajištění garancí)

3) Realizace (realizujeme vybraný / schválený proces záchrany / zmírnění následků)

4) Vyhodnocení (korekce řešení / poučení pro budoucnost)



Děkuji vám za pozornost

