

KRIZOVÝ MANAGEMENT

Mgr. Ing. Bc. Kamila Svobodová

Obsah kurzu

T2 – Krizový management podniku

- Definice krizového managementu,
- Model KM
- Funkce KM
- Manažerské funkce KM
- Zákon č. 240/2000 Sb. O krizovém řízení

Krizový management

1. Vědní disciplína

- Logicky uspořádaný soubor poznatků o možných krizích.
- Příčiny, důsledky, principy, metody, postupy, řešení.
- Krize je vždy specifická – specifické zdroje i postupy -> nelze aplikovat v mimokrizovém období.

2. Praktická činnost

- Cílem je postupně **eliminovat negativní dopad** krize na objekt krize.

3. Skupina manažerů se specifickým zaměřením.

- Cílem je realizace krizového managementu jako činnosti.
- Je proces, který je složen z postupných kroků, s cílem odstranit vzniklou nerovnováhu, a tím eliminovat negativní dopad krize na subjekt, tak že jsou použity specifické postupy a metody.

Krizový management

- Úkolem KM je identifikace a zvládání mimořádných a negativních situací podniku.
- **Užší pojetí** – soubor opatření, který je zaměřen jak na řešení vzniklé krize podniku, tak následné omezování objemu škod, vzniklých v důsledku krize.
- **Širší pojetí:**
 - včas rozpoznat možnost vzniku nestandardní, negativní situace -> odhalit její možné příčiny;
 - zavést preventivní procesy (předcházení krizím);
 - efektivní vyřešení krize;
 - odstranit následky krizové situace.

Pár definic

- Hálek (2008, s. 54) termín pro pojmenování procesů, spojených se zvládáním krizových situací – přírodní, antropogenní, sociálně-společenské, ekonomické, podnikohospodářské.
- Špaček (2008) – KM je systematická odezva na neočekávané události ohrožující lidi, majetky i finanční a operační stabilitu společnosti. V širším slova smyslu pak KM představuje nástroj řízení určený ke zvládání krizových stavů – rozpoznání krizového potenciálu společnosti, nastavení procesů preventivního předcházení krize, dále akčním a efektivním zvládnutí již probíhající krize a konečně odstranění následků proběhlé krize.
- Antušák (2009, s. 17) – *ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat možnost vzniku krize nebo (v případě, že krize nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků působení negativních krizových faktorů, obnova systému a jeho návrat do nového (vylepšeného) běžného stavu.*

Model KM

- Krise nemusí nastartovat KM.
- Krize se projevuje prostřednictvím **symptomů** – viditelné X neviditelné.
- Dokud není krize **identifikována** není možné zahájit KM!!!! Krizi si musíme uvědomit a zaznamenat její symptomy -> nemusí se ihned nastartovat KM. Nestacionární jednání lidí – dokládání řešení!!! Důvodem bývá nutnost přijmout změnu a to je spojeno s nejistotou a obavami.
- Hlavním úkolem KM je **zastavit krizový vývoj a stabilizovat.**
- Nutnost identifikovat pravou příčinu krize, zjistit důvod jejího vzniku -> úplné odstranění krize. Bez odstranění pravé příčiny nelze zamezit působení na další vývoj.
- Řešení krize vždy představuje zpětnou vazbu a zdroj zkušenosti. Důležitá analýza celého procesu.

Rozsah a obsah KM

- Zuzák (2022, s. 38) – KM není v teorii a v praxi vnímán jednotně.
- **Nejužší pojetí** – situace, kdy se podnik dostává do **insolvence** (neschopnost plnit své závazky pro nedostatek finančních prostředků).
Nejedná se o KM, protože organizace fakticky míří do bankrotu (neschopnost dlužníka dlouhodobě uspokojit své závazky vůči více věřitelům, končí konkurzním řízením) a není schopen další existence -> insolvenční řízení, které má vzniklý nebo hrozící úpadek vyřešit.
- **Užší pojetí** – nastává po identifikaci krize. Zahájení KM – Zastavení krizového vývoje – analýza příčin krize – stanovení postupu vedoucího k nápravě – realizace – vyhodnocení a učení se.

Rozsah a obsah KM

- **Nejširší pojetí KM** – cílem je zabránit vzniku krize, případně eliminovat negativní dopad nebo realizovat filozofii krize jako příležitost.
- Permanentní proces skládající se z postupných kroků využívajících specifických postupů.
- Oblasti:
 - Příprava – aplikace adekvátních postupů, pokud by se nastalá situace začala měnit v situaci krizovou.
 - Vytvoření systému – zachycení a vyhodnocení signálů a symptomů jevů, které mohou vést ke krizi.
 - Zabezpečit rychlou a adekvátní reakci podniku – na vzniklou krizi.
 - Rychle eliminovat negativní dopad krize.
 - Poučit se a vyjít minimálně tak, jak bylo před krizí.

• Zuzák (2022, s. 39)

5 základních funkcí KM

- **Prevence** – organizační zajištění a přípravy organizace, zabránění eskalace hrozeb a omezení působení jejich škodlivých a ničivých faktorů.
- **Korekce** – přijímání rozhodnutí a norem, které vytvoří podmínky pro minimalizaci příčin krizí a zabezpečí připravenost organizace k řešení různých krizových situací.
- **Protikrizová intervence** – proaktivní opatření k zabránění vzniku krizové situace nebo její eskalace. Provádí se v době eskalace hrozeb a v postkrizovém období.
- **Redukce** – realizace krizových plánů, záchranné práce. Redukce škod a ztrát způsobených krizovou situací.
- **Obnova** – likvidace následků působení škodlivých a ničivých faktorů krize, zabránění vzniku sekundárních a terciálních krizí. Převezení zdrojů do nových systémů.

Charakter situací

- Velmi malá možnost **predikce** vzniku hrozby/krize (malá pravděpodobnost vzniku, neopakovatelnost, atd.)
- Velká rychlost průběhu a působení změn,
- Silně negativní dopad na fungování organizace a na zaměstnance,
- Stres
- Velká pozornost stakeholderů a okolí.

Krizová připravenost

- Snížení účinku nežádoucích dopadů krizových jevu a urychlení obnovy.
- Věcná dimenze – vycvičenost v systémových postupech
 - Dokumentační a materiálně-technická připravenost organizace – vliv má strategie organizace zvládání krizí, připravenost, stav dokumentace, fungující systém rizik a systém řízení krizí, kvalita zdrojů a infrastruktury.
- Lidská dimenze – práce se stresem
 - Cílem je dosažení gramotnosti zvládání krizí
 - Mentální, psychická a stresová odolnost a připravenost zaměstnanců
 - Vliv lidského faktoru – způsob uvažování, práce s informacemi (rozpor), vlastní přesvědčení, nepochopení či nepřipuštění si aktuální situace, rozhodování ve stresu
 - Součástí je i krizová komunikace, etika, práce se stresem

Možné návrhy řešení KM

- Revize podnikatelského záměru (vize) a marketingového plánu,
- Zpřesnění průzkumu trhu; analýza stakeholderů,
- Úprava cenové politiky,
- Zavedení nové marketingové strategie,
- Systém účinného vymáhání pohledávek,
- Nekompromisní snížení nákladů,
- Zeštíhlení organizační struktury, propouštění zaměstnanců,
- Odprodej majetku,
- Získání partnera s potřebným kapitálem.

Desatero KM

- Krize je součástí našeho života, v globálním světě budou stále častější.
- Na krize je potřeba se stále připravovat.
- I drobné signály z okolí pomáhají včasné identifikaci změny, která může přerůst v krizi.
- Největším nepřítelem je čas, proto je třeba reagovat rychle.
- Krizi nejde schovat, vždy vyjde najevo.
- Během krize se neuzavírat, je třeba komunikovat a hledat pomoc a spojení.
- Při řešení krize se musí využít všechny rezervy; teprve pak se zjistí, že je jich hodně.
- Krize je vždy příležitost pro nové cíle. Brání nám jen obavy, stereotypy, v jejich formulaci.
- Krize se řeší razantně, ale vždy s rozmyslem.
- Nejsou beznadějně situace; jen lidé bez naděje, víry a cílů.

Pilíře KM

- **Krizový plán podniku** – „Co budeme dělat“
 - Snižuje napětí a stres v průběhu krize,
 - Je postaven na odborných znalostech organizace – efektivitě řídit zdroje.
- **Plán krizové komunikace** – Informování
 - Řízení toku informací – uvnitř x vně
 - Zabezpečit jejich přesnost, včasnost, dostupnost.
- Plány jsou vytvářeny v rámci plánování KM. Každý z nich sleduje vlastní cíle.

KM a organizování

- Realizace změn z důvodu odstranění krize vyžadují často i změny v organizační struktuře. Někdy je změna dílčí (sloučení oddělení), jindy jde o restrukturalizaci celé organizace.
- V krizi by mělo platit, že lidé dělají to, co je nezbytné a životadárné.
- Lidé musí být ochotni k pracovní angažovanosti (výhoda malé a střední podniky – sdílení práce běžné)
- Změny v organizování mohou odhalit rezervy, iracionality, plýtvání zdroji:
 - Operativní inventarizace – selekce činností z uvolněných pozic, kalkulace redukováného stavu zaměstnanců,
 - Vytipování vhodných pracovníků
 - Rozdělení práce a její právní, mzdovou úpravu.

KM a vedení lidí

- Krize snižuje pracovní výkon, loajalitu, boj o pracovní místa.
- Vždy je nutné dávat zaměstnancům relevantní informace – stejné!!
- Komunikovat srozumitelně, objasňovat problémy. Zdůrazňovat, že krize může organizaci také posílit.
- Využívat **leadershipu** – jasné hodnoty a cíle, soudržnost manažerů.
- I tak se běžně využívá **centralizované řízení a direktivní styl vedení**. Přesvědčení, že důležitá je rychlost a přesnost vykonání úkolů, které nelze jinak zajistit.
- Pobízení zaměstnanců ke konstruktivnímu a iniciativnímu přemýšlení, nové nápady.
- Manažeři vždy nesou největší odpovědnost a měli by nést i oběti.

KM a kontrola

- Předpoklady funkčního krizového řízení:
 - Vyjádření skutečného výchozího stavu;
 - Stanovení cílové hodnoty, ke které se má dospět;
 - Určení metody pro měření a zhodnocení vzniklé odchylky.
- Nástroje **operativního controllingu** = systém řízení, který dokáže včas varovat před negativním vývojem. Kontrola podává informace ex post – je prováděna až po realizaci stanovených cílů.
- Využití controllingu, z důvodů časové tísně a urgentnosti, je nezbytností!!
- K nástrojům controllingu lze využívat optimalizaci nákupů, hodnotovou analýzu, vhodně zvolený systém finančních ukazatelů atd.

KM a rozhodování

- Rozhodování je volba z několika variant.
- Složitě rozhodování v turbulentní době – není možné předvídat vývoj, ani užitek rozhodnutí.
- Problematické bývají kontexty rozhodnutí - pozitivní x negativní.
- Přínos z krátkodobého hlediska nemusí být přínosem z hlediska dlouhodobého. Přednost by mělo mít dlouhodobé hledisko.
- Rozhodování probíhá na základě známých informací, poznatků a souvislostí či logiky -> **racionální rozhodování**. Je možné ho vysvětlit na základě racionálních argumentů = dojem, že situace je pod kontrolou.
- Pokud se rozhodujeme a nedokážeme přesně vysvětlit, jak jsme k rozhodnutí došli = **emocionální rozhodování**. Využívá se intuice či zkušenost. Přesvědčit o správnosti rozhodnutí je pak složité.