

KRIZOVÝ MANAGEMENT

Mgr. Ing. Bc. Kamila Svobodová

Téma 3 – Krizové scénáře

- Identifikace krize
- Procesní krize
- Krizové scénáře
- Krizové plány

Krize v organizaci

- Krize způsobené haváriemi, katastrofami, vládními nařízení atd.
 - Četnější jsou krize, které ohrožují nejen úspěšnost, ale i dosahování cílů a samotnou existenci.
 - Tyto krize jsou krize **procesní**, označované také jako **finanční**.
 - Krize se může obratem změnit v krizi akutní.
-
- Procesní (finanční) krize = proces, ve kterém dochází k postupnému zvětšování nerovnováh a tím ke krizím. (Zuzák, 2022, s. 62)

Procesní krize

- Pomalý a skrytý průběh; může trvat i několik let, než se krize projeví navenek a náprava pak není možná
- Vznik: **postupné zvětšování nerovnováhy**, která zasahuje do subsystémů podniku
- Projevuje se ve finanční oblasti – **neschopnost podniku dostát svým finančním závazkům**.
- Pokud se nezvrátí sestupný trend = **bankrot**.
- 4 fáze:
 - Potenciální krize
 - Latentní krize
 - Akutní krize
 - Nezvládnutelná krize (bankrot)
- Délka jednotlivých fází je rozdílná a mohou vykazovat řadu odlišností.

Fáze procesní krize - potenciální

- Nerovnováha je permanentní stav!!
- Běžné problémy, které se dají řešit rutinně se objevují, pokud se nerovnováha pohybuje ve stabilním prostoru.
- Nerovnováha je vždy potenciální **možnost vzniku krize**.
- Každý odchylka se může zvětšovat až do krizového stavu – **permanentní nerovnováha = permanentní stav potenciální krize**.
- Působí-li více nerovnováh najednou – skládají se dohromady, propojují a tím se mohou zvětšovat.

Fáze procesní krize - latentní

- Latentní (skrytá) fáze krize – průnik nerovnováhy do problémového a nestabilního prostoru. Může trvat i roky, vyvíjet se pomalu.
- Vnější symptomy se neprojevují jako krize – **neproniká do finanční oblasti.**
- **Projevy:**
 - Pokles výkonnosti,
 - Ztráta trhu a nespokojenost zákazníků,
 - Problémy v komunikaci a spolupráci,
 - Nespokojenost a frustrace, zvyšování reklamací, zmetkovosti,
 - Ztráta inovačního potenciálu.
- Většinou management vnímá potíže jako běžnou součást podniku -> nenutí je k jejich řešení.
- V situaci, kdy se ještě daří – ti, co upozorňují jsou umlčováni a ignorováni.

Fáze procesní krize - akutní

- Neřešení problémů = **akutní fáze krize**.
- Vnější problémy jsou ve finanční oblasti.
- Krize je destruktivní – platební neschopnost, neschopnost úhrady závazků.
- Projevy se opožděně projevují v účetních výstupech, finanční analýze.
- Při rychlém jednání je v úvodní fázi **zvládnutelná** – zpoždování a neadekvátní reakce snižují úspěšnost krizového řízení.
- Nedostatek finanční hotovosti – závislost na denním přísunu financí.

Fáze procesní krize - nezvladatelná

- Poslední fáze krizového vývoje.
- Dochází k neschopnosti hradit závazky = **ukončení činnosti podniku**.
- Vyhlášení konkurzu – vedení X věřitelé.
- **Vyčerpání podnikových zdrojů** - krize způsobuje snižování a vyčerpání podnikových zdrojů:
 - Finance,
 - Změna klimatu,
 - Lhostejnost zaměstnanců, neochota rozhodovat, přijmout odpovědnost,
 - Ztráta kreativity,
 - Změny jsou vnímány jako normalita.

Zvládnutí krize

- Nejdůležitější je **nalezení a odstranění prvotních příčin**.
- V dlouhodobém pohledu je řetězec událostí složitý a komplikovaný.
- Prochází řadou podnikových útvarů,
- Mění svou podobu v příčinách a důsledcích
- Techniky:
 - Kauzální analýza
 - Graf rybí kostra
 - Šestislovný graf
 - Troubleshooting
 - Analýza stromu události
 - Analýza stromu poruch

Reakce při identifikaci krize

- Náhlý a neočekávaný vznik – havárie, živelné události.
- Delší období, přehlížení symptomů – procesní krize.
- Často – úspěšný podnik – brání se změnám – **přehlížení změny je potenciální nebo skutečné nebezpečí.**
- Nejdůležitější veličinou při vzniku krize je **čas** – schopnost adekvátně a rychle reagovat na vzniklou krizi.
- Vedoucí pracovníci mají ve stresových situacích tendenci začít s činnostmi, které jim připadají snadné, ale jsou nedůležité pro řešení vzniklých problémů. (Stratemann, 1994).
- Strach je problémem – časový tlak a hrozba ztráty podnikové existence.

Krizové scénáře a plány

- Slouží pro rychlou obnovu akceschopnosti.
- Zpracovávají se:
 - Případy havárií, živelné události, katastrofy (není zákonná povinnost),
 - Havárie – lehký průběh (konstrukční vady, nežádoucí látky v potravinách, lécích)
 - Procesní krize.
- Jsou vždy **preventivním opatřením**.
- Konkrétní modely postupu, jak řešit, nasměrovávají, co je potřeba řešit
- Zpracování je dlouhodobou činností – nejde všechny krize zpracovat, priority zpracování, není potenciál na zpracování, identifikace dalších rizik (v průběhu času)

Krizové scénáře

- Popisuje možné budoucí krizové situace a jejich průběh a vývoj v čase a v prostoru (Zuzák, 2022, s. 95)
- Jak by se mohla potenciální krize vyvíjet.
- Informace v různých prognózách -> ukázat vývoj na základě logických souvislostí. Události (dílčí i klíčové) jdou za sebou.
- Rozdíl mezi prognózou a scénářem
 - Scénáře pracují s variantami vývoje,
 - Používají kreativní metody (brainstorming)
- Zpracování v konkrétní době = i tak by měl obsahovat více variant.

- I při vypracování několika variant není zaručeno, že budou postihnuty všechny varianty a že nenastane odlišná situace.
- Nejistota podnikatelského prostředí – neočekávané změny.
- **Variety zpracování krizových scénářů:**
 - **Identifikace faktorů** – budou ovlivňovat míru rizika nebo vytvářet nová (kreativní metody, workshopy)
 - **Zhodnocení jejich významu** – četnost výskytu
 - **Stanovení vývoje** – v čase
 - **Důsledky působení faktorů** – případná redukce z hlediska důsledků a dalších priorit
 - **Zpracování variant scénářů**
 - **Identifikace problémů** – spojeny s vývojem rizika podle konkrétního scénáře

Pozitivní význam krizových scénářů

- Umožnění managementu zamýšlet se nad příčinami krize, dialog, zabývat se důsledky krizového vývoje,
- Dostává do povědomí manažerů, jak se připravit a být připraven na krizové situace
- Podklady pro tvorbu a zpracování krizových plánů,
- Vliv na manažerské rozhodování – strategický management a management změn.

Krizové plány

- **Krizový plán** – soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy. (Smejkal & Rais, 2013)
- Navazují na krizové scénáře.
- Vymezují:
 - Automatické řešení předvídatelných situací (věcné, časové, finanční řešení variant a postup zásahů),
 - Zmapování prostředků ke zvládnutí krize (kde hledat prostředky, dosažitelnost),
 - Definice rolí aktérů zvládnutí krize a vztahů mezi nimi (kdo bude mluvčí, analytik),
 - Personální obsazení krizového týmu a jeho spolupracovníků.
 - Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2006)

- Krizový plán je **jednoznačný, stručný, strukturovaný** s možností rychlé orientace.
- Poskytuje rychlé informace CO a JAK se má dělat -> **postup jednání**.
- Různé příčiny krizí = různé plány.
- Nikdy nelze postihnout všechny situace a možná řešení.
- Modelové řešení -> aplikuje se na konkrétní situaci
- **Musí se aktualizovat.**
- Musí být uvedeno, jak se s plánem bude **průběžně pracovat** a musí být prováděn **nácvik na krizové situace** – hraní rolí, ověřování funkčnosti systémů, zvládání stresu
- Nácvik se provádí v modelových situacích.

Význam krizového plánu

- Připravenost na možné krizové situace,
- Jednoznačné vymezení rolí při řešení krize (pravomoc, odpovědnost),
- Modelové stanovení postupů,
- Včasné reakce na vzniklou krizovou situaci,
- Minimalizace dopadů krizové situace,
- Zajištění zvládnutí krizové situace,
- Schopnost vyvést podnik z krize, obnova klíčových činností,
- Zlepšení podnikové pověsti, image.