

KRIZOVÝ MANAGEMENT

Mgr. Ing. Bc. Kamila Svobodová

Obsah kurzu

- Definice „krize“.
- Krize podniku
- Ukončení předmětu
 - aktivní účast na cvičení (1 absence)
 - zápočtový test

Kamila.svobodova@mvso.cz

Cvičení

- Pracujte ve skupinách.
- Vymyslete si organizaci,
- Definuje její poslání, blíže popište její činnost,
- Vypište možné hrozby a specifikujte, jak mohou organizaci ovlivnit.
- Čas cca 30 minut
- Následná diskuse

Krize

- *Crino* – rozhodovat, měřit mezi dvěma variantami -> *crisic* – moment jasné nerovnováhy
- Nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technologických a společenských systémů ohrožujících životy lidí, životní prostředí, ekonomiku a hmotné statky státu a jeho obyvatelstva. (Hálek, 2008, s. 32)
- Krize se týká organizací, firem, společnosti, politických stran, jedinců, státu, ale i celého světa.

- Obecně – potenciál ovlivnit, ohrozit integritu a životaschopnost podniku nebo také zlomové období, kdy se rozhoduje, zda vývoj krize povede k zániku nebo k obnovení stavu před krizí.
- Pro podnik – narušení rovnováhy mezi podnikatelskými charakteristikami podniku na jedné straně a postojem podnikatelského prostředí k podniku na straně druhé.
(Umlaufova, 1995, s. 14)
- Stadium života organizace, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat
(Synek, 2002, s. 109).

V krizové situaci se nevyplácí snižovat závažnost situace!!

- Popírání vážnosti situace **nikdy nevede** k udržení motivace a loajality zaměstnanců a partnerů.
- Každá krize má potenciál k využití nových příležitosti.
- Krize může být restartem podniku.

Základní typy krizi

4 typy krizi

- Obtížné předvídatelná, nepříznivá, vnější okolnost;
- Chyba ve vnitřním řízení firmy;
- Výrazná odchylka od standardu kvality;
- Objeví se výrazná tržní příležitost.

Příčiny krizi organizaci

- Vnější příčiny
- Vnitřní příčiny

Podniková krize

- Podnik je otevřený systém – neustálé interakce.
- Okolí poskytuje podniku příležitosti, ale také podnik ohrožuje.
- Podnik také svými aktivitami může ohrožovat jiné subjekty v okolí – nemusí být vždy vnímán pozitivně, konflikty zájmů.
- Krize je multivalentní situací, kdy je ohrožena existence podniku při současně omezeném časovém prostoru pro rozhodování. (Witte)
- Podniková krize je **nežádoucí, neplánovaný a k likvidaci směřující stav**, který představuje **přímé nebo nepřímé nebezpečí pro další existenci podniku**. (Gabisch)

Závěry z definic podnikových krizí

- Nežádoucí, neplánovaný a nenormální stav podniku,
- Zdrojem jsou nerovnováhy mezi podnikem a okolím – chybná rozhodnutí x zásah zvenčí,
- Negativní časový faktor – vyžaduje rychlou reakci na situaci,
- Krizí je ohroženo **dosahování podnikových cílů**, nebo i **existence podniku**,
- **Ambivalentní východisko** – přežije x nepřežije,
- Krize je časově ohraničená

Vznik krize podniku

- **Teorie rozhodování**
 - management rozhoduje pod časovým tlakem,
 - zaměření na budoucnost bez relevantních informací,
 - nadbytek informací = zahlcení a špatná orientace.
- **Teorie systému** – podstatou je, že k řízení nejsou dostatečně mechanismy, které by byly schopny řešit vznikající problémy. Řízení podniku je stále náročnější a používané manažerské postupy a nástroje selhávají.
- **Strukturální problém** – vztah mezi podnikem a okolím není kompatibilní a dochází ke stálým nerovnováhám
- Nutný je pohled ze všech aspektů = problémy v **rozhodování, schopnosti řízení, schopnost reagovat na stále náročnější okolí** bez relevantních info o budoucnosti.

Nerovnováha

- Snaha podniku o vyrovnávání se se změnami, adekvátně reagovat (homeostáza)
- Důvody, proč podnik nedosahuje rovnováhy:
 - velké množství nerovnovah, které podnik není schopny řešit,
 - management není motivován k dosažení rovnováhy, subjektivní důvody,
 - management nemá schopnosti,
 - omezení a bariéry nelze překonat - legislativa, nedostatek zdrojů, vlastníci.
- Nerovnováha neznamená, že je podnik v krizi – řeší se jako běžné problémy -> neřeší se, protože se o nich neví, dokud nezpůsobují velké potíže. (projevy běžného cyklu – sezónnost).
- Nereálná nerovnováha se **muže, ale i nemusí** stát zárodkem krizové situace -> nereálná krize může vést až ke kolapsu podniku.

Krize podniku

- **Subjektivní** vnímání a vyhodnocování nebezpečí - dopad na podnik,
- **Absence schopnosti** manažerů nejen na situaci adekvátně reagovat, ale vůbec reagovat!!
- Krize se většinou tají, tají se i příčiny krize (pokud jsou identifikovány)

Identifikace příčin krizi

- Identifikace zdrojů a příčin krizí má své problémy:
 - **Komplexita příčin** – působí více faktorů najednou. Samostatně by krizi způsobit nemusely.
 - **Krizový řetězec** – následnost příčin jevů a jejich symptomů – obtížné nalezení pravé příčiny krize a řešení symptomů místo příčiny.
 - **Rychlý průběh a dynamika krizového stavu** – rozrůstající krize do dalších oblastí.

Krize zaviněné managementem

- Většina krizi (80 – 90 %) je dle Zuzák (2022), způsobena managementem nebo vlastníky.
- Hlavní faktory:
 - **Neadekvátní postupy v řízení podniku** – nízká kvalifikace manažerů, bezstarostnost z momentální úspěšnosti, laxnost, chybně spekulace, využívání zdrojů pro vlastní potřebu...
 - **Špatné vyhodnocení tržní situace** – nevyužití výrobních kapacit, vývoj konkurentů, zaostávání v inovacích...
 - **Nedostatečná funkce kontrolních systému**
 - **Nekorektní jednání managementu a vlastníků**
- Neadekvátní reakci se rozumí i **žádná reakce!!**

Vlivy okolí na podnik

- **Přírodní vlivy** – přírodní jevy (využíváme je, ale zároveň mohou působit negativně. Lze omezit jejich negativní působení).
- **Umělé prostředí** – vytvořené lidskou aktivitou (silnice, výrobky)
- **Sociální prostředí** – špatná rozhodování, korupční jednání, stávky, terorismus.
- **Podnikatelské prostředí** – podnikatelské aktivity, které mohou podnik současně i ohrožovat.

Stádia krize

- **Stádium symptomů krize** – příznaky nesouladu, nestability podniku a jeho okolí
 - nenápadné narušení rovnováhy, jeví se jako přechodné období
 - nesignalizují krátkodobé ohrožení podniku, i když jsou patrné v různých oblastech života podniku;
- **Akutní stádium krize** – nesoulad se prohlubuje, je poškozena budoucí prosperita podniku. Hrozby eskalují -> nutné jednat! Přijímat rozhodnutí i v případě neúplných informací.

- **Chronické stádium krize** – reakce na akutní stádium – obnovení rovnováhy.

Pokud kroky v akutním stádiu nebyly dostatečné, je nutné:

- definování nápravy (výsledné);
- jak docílíme opětovnou rovnováhu;
- zmapování nástrojů, které je možné použít;
- formulace milníků (projekt);
- příprava vícero variant.

- **Stádium vyřešení krize** – obnovení zájmů podniku – soulad s okolním prostředím. Důležitá je dlouhodobá perspektiva nikoli prvotní signály o zlepšení situace.

3 klíčové činnosti po překonání krize

- Shrnutí informací o krizi a jejich **důkladná** analýza;
- Vytvoření systému, který pomůže včas identifikovat možné příznaky budoucí krize;
- Poučení se!

Příčiny podnikové krize

- Chybějící strategie, neznalost strategického řízení (top management)
- Osobní neschopnost, sebedůvěra a přehnaný optimismus managementu (vyhýbání se x riskování);
- Finance (úvěry, úroky, vlastní finance);
- Platební neschopnost odběratelů;
- Nedostatky ve finančním řízení (cash-flow);
- Neúměrné investice;
- Neznalost výrobního portfolia, fáze životního cyklu výrobků;
- Nadbytečný počet zaměstnanců (osobní náklady);
- Pozdní rozpoznání krizových jevů, signálů. (Rais, 2007)