

Vítejte na semináři:

Krizový management

Lektoři:

Doc. Ing. Alois Fiala, CSc.

PhDr. Vladimír Hřebíček

Cíle semináře:

- Simulovat obvyklé mimořádné situace v podniku vyžadující uplatnění krizového managementu
- Připomenout účastníkům principy a pravidla pro řešení krizových situací

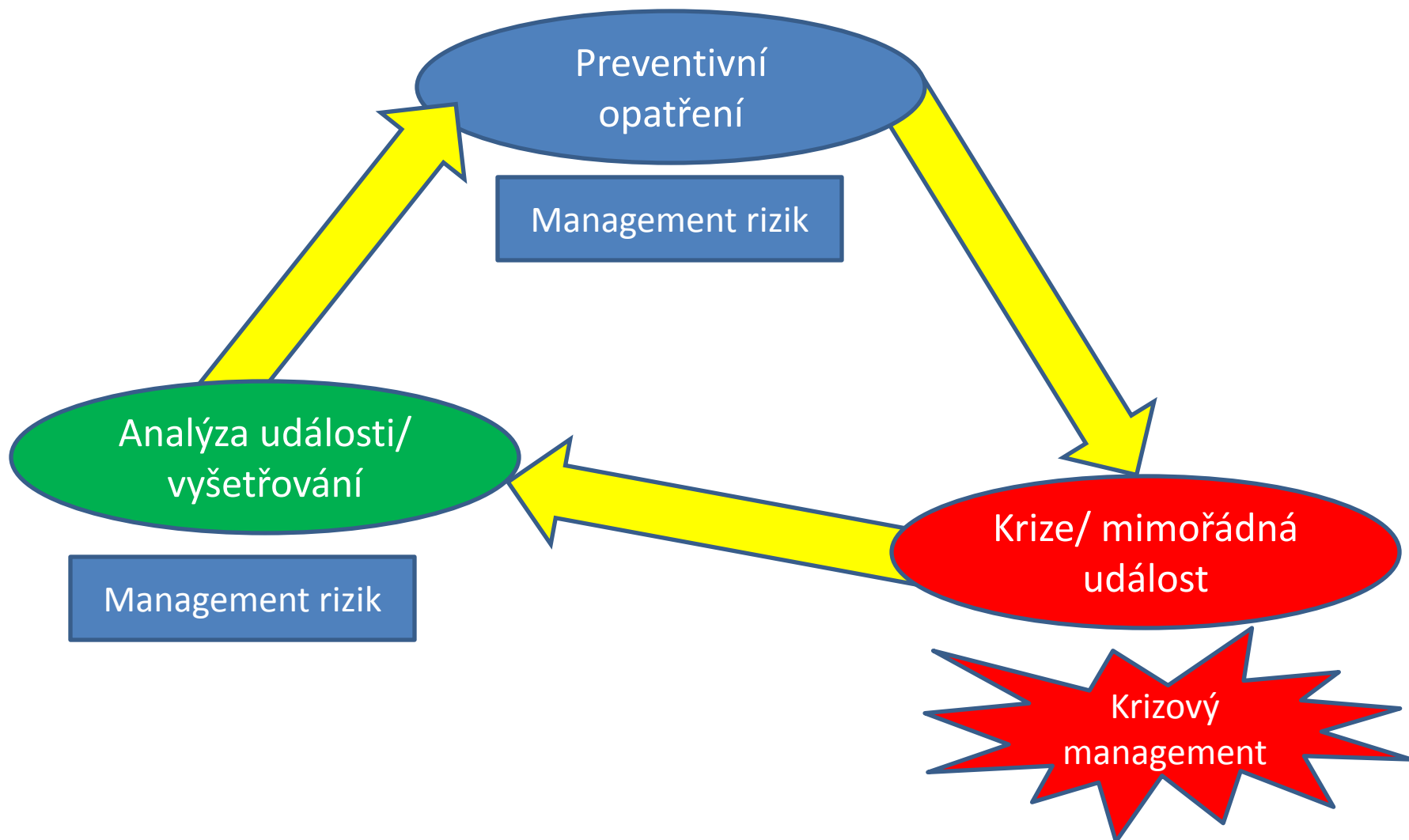
Program semináře:

1. Úvod – seznámení účastníků s průběhem dne a rozdělení do pracovních skupin
2. Co je to krizový management a kdy nastávají vhodné podmínky pro jeho nasazení
3. Řešení případových studií ve skupinách – varianty mimořádných situací například:
4. Úkoly a role krizového štábu a krizového manažera.
5. Metody a postupy uplatňované při řešení krizových situací.
 - Směrnice pro řešení krizových situací a krizové scénáře
 - Analýza situace a adekvátní získávání informací
 - Operativní postupy pro řešení situace
 - Postupy pro trvalé odstranění krizové situace
 - Vyhodnocení události a úprava směrnic.

Krizový management

Současný management není
v podstatě nic jiného než
permanentní řízení změn a krizí.

Management rizik a krizový management



Krizový management

- je moderní výraz, který se jenom zřídka používá v souvislostech se skutečnými katastrofami nebo krizemi.
- Ve většině případů bývá dáván do souvislosti s vyvedením organizace z ekonomicky, personálně nebo jinak obtížné situace.



Krizový management

- jako systém řízení takových situací, které představují ohrožení pro fungování organizace.
 - Je realizován týmy odborníků, kteří mají za úkol
 - zmapovat a
 - zkonsolidovat
- vhodně navrženými a provedenými postupy
- problémy vzniklé v neočekávané situaci nebo
 - problémy, které by mohly vzniknout.

Co je to krize?

Krize je charakterizována:

- věcnou podstatou, typem krize,
- rozsahem účinku,
- důsledky pro postižený systém,
- místem krize,
- časem vzniku,
- pravděpodobností vzniku (riziko).

Management krizí rozeznává časové etapy:

- prevence, včetně identifikace krize,
- aktuální krize a její řešení (represe),
- náprava (likvidace následků).

Krizi v podmínkách podniku nebo jakékoliv organizace můžeme definovat jako

problémovou neočekávanou situací, ohrožující

- tržní pozici,
- ekonomickou situaci,
- akceschopnost nebo
- jiná aktiva podniku.

Může jít například i

- o vytvoření negativního mediálního obrazu organizace nebo jejího manažera,
- o chyby při vedení organizace spojené s poklesem obrátu nebo zisku,
- změnu chování obchodních partnerů,
- vnitřní mocenský konflikt,
- špatnou ekonomickou situaci organizace a podobně.

Může jít rovněž o nepřípravenost na nové příležitosti a neschopnost tyto příležitosti využít.

V krizové situaci se nevyplácí snižovat závažnost situace!

- Zcela mylná je představa, že popírání vážnosti situace povede k udržení motivace a loajality zaměstnanců a partnerů vůči firmě.
- Navíc si zkusme uvědomit, že každá krize v sobě skrývá šanci pro využití nových příležitostí a nový začátek firmy po překonání negativních trendů a jejich příčin.

Příčiny krizí organizací



- **Vnější příčiny**

- **Vnitřní příčiny**

Mimořádná událost

Rozumí se škodlivé působení sil a jevů vyvolaných

- činností člověka,
- přírodními vlivy a také
- havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací.

Druhy rizik a mimořádných událostí

- Obchodní
- Finanční
- Technologická
- Přírodní
- Bezpečnostní
 - Rizika/události spojená s bezpečností práce
 - Rizika/události spojená s bezpečností lokality nebo celé společnosti
- Ekologická
- Komunikační (negativní ohlas, fámy a podobně)
- Sociální
- ...

Mimořádné události

1. Mimořádné události přírodní (přírodní pohromy a katastrofy)

a) atmosférické mimořádné události

- **dopady vesmírných těles na zemský povrch**
- **kosmické záření a gravitační vlivy kosmických těles**
- **vichřice, orkány**
- **bouřka a další elektromagnetické jevy v atmosféře**
- **krupobití a přívalové deště**
- **sněhové kalamity**
- **dlouhodobé a silné mrazy**
- **dlouhodobá vedra sucha**
- **teplotní inverze**

Mimořádné události

1. Mimořádné události přírodní (přírodní pohromy a katastrofy)

b) mimořádné události se vznikem na zemském povrchu

- požár
- záplavy, povodně a zátopy
- svahové sesuvy
- biologické pohromy
- výbuchy
- námrazy, náledí, ledovky
- pohyb říčního koryta

Mimořádné události

1. Mimořádné události přírodní (přírodní pohromy a katastrofy)

c) mimořádné události vznikající v zemském nitru

- zemětřesení
- sopečná činnost
- propady zemských dutin
- úniky plynu ze zemského nitra
- magnetické anomálie
- zvýšené radioaktivní pozadí krajiny

Mimořádné události

2. Mimořádné události technologické (havárie a katastrofy)

- požár
- havárie jaderně energetických zřízení
- výbuch
- mechanické nárazy (rázy a pády)
- účinky elektromagnetických poli
- vibrace
- akustické a optické efekty

Mimořádné události

3. Příčiny sociálních mimořádných událostí (ve spojení s výrobním procesem)

- krádeže
- šikana
- rutinérství
- nezodpovědnost
- neodbornost
- lenost
- selhání a chyba obsluhy

3 stupně podnikových krizí

- 1. Krize strategie,
 - 2. krize výkonnosti a
 - 3. krize likvidity.
-
- Krizový management je činnost, která vede k odstranění kteréhokoli z těchto jevů.

- Ad 1. Nejvyšším stupněm je **krize strategická**, kterou například poznalo IBM, když podcenilo rozvoj trhu s osobními počítači a posléze dohánělo firmu Apple. Dále třeba Microsoft, když Bill Gates zpočátku podcenil rozvoj internetu. Poznal ji i automobilový gigant Ford a mnohé další významné světové firmy.
- Ad 2. **Krizí výkonnosti** nyní procházejí skoro všechny české firmy. Stačí například porovnat produktivitu tuzemských firem se zahraniční konkurencí. Pak jsou tu ještě téměř "mrtvoly", podniky, které nemají ani na výplaty. Ty se už dostaly **do krize likvidity** (ad 3).

4 základní typy krizí z jiného úhlu pohledu

- První je způsoben **obtížně předvídatelnou nepříznivou vnější okolností**.
- Příčinou druhého typu jsou **chyby ve vnitřním řízení firmy**.
- Krize je **důsledkem výrazné odchylky od standardu kvality**. *Ta poškodí firmu natolik, že prakticky skokově se od ní odvracejí zákazníci.*
- Čtvrtý typ spočívá v tom, že **se před podnikem a jeho konkurenty objeví významná tržní příležitost** a reakce na ni vyžaduje od podniku *výrazné změny cílů, strategie, procesů, kvality a struktury lidských zdrojů.*

- Za společný rys většiny případů lze považovat chyby v řízení, jinými slovy nekvalitní management.
- **Paradoxem však je, že i velká příležitost vyžaduje krizové řízení.**

Krizový plán (scénář)

- Výčet rizikových oblastí
- Každá z rizikových oblastí v organizaci může obsahovat:
 - popis projevu,
 - způsob předcházení,
 - činnost = postupy a zodpovědnosti při propuknutí krize,
 - vyčíslení škod a
 - činnost po krizi.

Výhody krizového scénáře

- V akutní krizi není dost času na to provést důkladnou analýzu rizik, a vypracovat postupy řešení, mohou být zmíněné krizové plány velmi užitečné.
- Na jejich základě je možné rychleji stanovit postup řešení krizové situace.
- Jeho aktualizace nutí uvažovat manažery systematicky o možných rizicích.



**Doporučuje se
vypracovávat
krizové scénáře**

- v několika variantách a
- pro různé stupně vedení organizace

**Strategie řešení krize
by vždy měla**

- vycházet z reálných informací,
- být jasně formulovaná a
- srozumitelně komunikovaná všem zúčastněným.

Krizový manažer

- K vyřešení krize je zapotřebí někoho, kdo buď firmu ve svižném tempu
 - vyvede z mimořádné situace,
 - restrukturalizuje,
 - nebo zlikviduje tak, aby to věřitele, zákazníky, ale i ostatní stálo co nejméně.
- Krizový manažer je člověk z podnikové hierarchie nebo najatý specialista se schopnostmi a předpoklady krizi vyřešit.

**V krizové situaci je nezbytná krátkodobá
centralizace pravomocí v rukou
krizového manažera**

Důležité jsou i morální a charakterové vlastnosti krizového manažera

- Musí být důvěryhodný
- takříkajíc pro organizaci dýchat,
- být příkladem pro ostatní zainteresované, tak aby je svým chováním získal a přesvědčil.



- Proces rozhodování v krizové situaci nestojí vždy na racionálních základech.
- **Co však může a musí krizový manažer udělat a vyžadovat je obousměrná komunikace - nejen vně, ale i uvnitř organizace**
- **Dvojnásob to platí o komunikaci uvnitř krizového řešitelského týmu**



Krizový štáb

- Skupina lidí pověřena řešením krizové situace.
- Důležité je jasné pověření pro vedoucího krizového týmu.
- Vhodné je zapojovat do řešení situace takové lidi, kteří se nepodíleli svou činností na vzniku krize a hledat „talenty“ i mezi mladými zaměstnanci.
- Zkušení krizoví manažeři hovoří o tom, že je až udivující kolik talentovaných a schopných lidí je možno nalézt na nižších stupních řízení v podnicích postižených krizí.

Hlavním úkolem krizového manažera a jeho štábu je

- Vyvedení organizace z bezprostředního ohrožení a obnovení základního fungování organizace.
- Realizace komplexu ozdravných opatření vedoucích k záchraně organizace.
- V některých případech však může jít o likvidaci se záměrem způsobit co nejmenší škody vlastníkům, společnosti (okolnímu prostředí) nebo zaměstnancům.

Základní prvky krizového managementu:

Základní kroky krizového managementu jsou stejné pro všechny druhy organizací

1. Určení stupně ohrožení organizace (odhalit rizika – tj. možné zdroje krize)
2. Stanovení krizové strategie (zabránit vzniku krize)
3. Realizace krizové strategie (postupovat aktivně při vzniku krize)

Realizace krizové strategie

1. Odstranění ohnisek krize
2. Omezení celkového ohrožení
3. Zvládnutí krizové situace

MYLNÉ-NAIVNÍ PŘEDSTAVY O ŘEŠENÍ HLUBOKÉ KRIZE

- 1** přidat kapitál (peníze),
- 2** zpřísnit kontrolu (administrativa),
- 3** vyvíjet zcela nové produkty, služby, struktury, týmy.

Při hluboké krizi, která byla minimálně
spoluzpůsobena vedením firmy,
musí přijít tato zásadní řešení:

- najít nové kvalitnější personální obsazení na nejvyšší pozice,
- zkvalitnit vlastnickou správu společnosti,
- dělat kvalitní a účinná rozhodnutí za asistence profesionálů - špičkové poradenské firmy,

uvědomit si, že **ČAS JE KLÍČOVÁ VELIČINA**