

Krizový management

Krizový management

3. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

- **Krizový management** - určen ke zvládnání mimořádné negativní (krizové) situace podnikatelského subjektu
- *Širší pojetí*
 - včas rozpoznat možnost vzniku nestandardní negativní situace podniku a odhalit její možné příčiny (krizový potenciál podniku);
 - nastavit preventivní procesy, předcházející krizi;
 - efektivně vyřešit vzniklou krizi;
 - odstranit následky uplynulé krizové situace podniku
- *Užší pojetí* - soubor opatření, zaměřený na řešení vzniklé krize podniku a omezování objemu škod, které mohou vzniknout v jejím důsledku

Specifické podmínky krizového managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- časová tíseň,
- překvapivost,
- nedostatek informací, které mohou být nepřesné či chybné (falešné),
- nestandardní postupy řízení,
- nedostatek vhodných lidí,
- nevhodné a nedostatečné složení kapitálových zdrojů.

Faktory úspěchu krizového řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- rychlá formulace cílů krizového postupu jako východisko pro krizovou strategii;
- zastavení všech investic do vyjasnění situace;
- soustředění sil na klíčové úkoly;
- odměňování orientované na výkonnost a výsledek řešení krize;
- interní a externí komunikace jako základ důvěry a informovanosti.

Aktivity iniciované krizovým managementem



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- redefinice podnikatelského záměru,
- revize marketingového plánu,
- analýza zákaznického kmene,
- přesnější určení segmentu trhu,
- úprava cenové politiky,
- výběr konkrétních marketingových nástrojů k efektivnějšímu oslovení zákazníků,
- zavedení systému účinného vymáhání pohledávek,
- redukce pracovníků,
- vyčleňování vedlejších (obslužných) procesů,
- odprodej majetku podniku,
- razantní úspory nákladů,
- získání strategického partnera a efektivní využití jeho kapitálové podpory,
- zeštíhlení organizační struktury apod.

Desatero krizového managementu



- Krize je součástí našeho života a ve světě stále více komplikovaných vztahů bude ještě častější.
- Na krize a jejich zvládání je třeba se neustále připravovat.
- Vnímání slabých signálů z okolí umožňuje včasnou identifikaci změn, které by mohly přerůst v krizi.
- Na vznik krize je třeba okamžitě reagovat, protože čas se stává největším nepřítelem.
- Zakrývání krize před okolím je jen ztrátou času a energie, protože stejně vyjde najevo.
- V krizi není nikdo sám, a proto je třeba o ní komunikovat a hledat spojence pro její řešení.
- Při řešení krize se musí využít všechny rezervy; teprve v krizi se zjistí, že je jich hodně.
- Krize je příležitostí pro nové a vyšší cíle a jen stereotypy a rigidita brání ve formulaci nových cílů a v jejich dosažení.
- Krizi je nutné řešit razantně, ale vždy s rozvahou.
- Nejsou beznadějné situace, ale jen lidé bez naděje, víry a cílů.

Nositelé krizového řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Krizový manažer
- Krizový tým
- Interim manažer

Krizový manažer – základní kompetence



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- KM musí být přesvědčený o smyslu svého konání
- Musí se ztotožnit se svou rolí KM
- Odbornost
- Vyrovnanost rozumu a emocí
- Komunikace a empatie
- Důvěra, etika a charisma
- Psychická odolnost

Krizový manažer – základní kompetence



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

K řídicí činnosti krizového manažera je nezbytné, stejně jako u každého manažera, aby byl vybaven:

- **mocí** – dispozice ovlivnit jednání nebo myšlení druhých osob, ovlivňovat průběh procesů a nakládání se zdroji,
- **autoritou** – ochota podřízených manažera uposlechnout a existence pravidel, která je uposlechnout přinutí,
- **pravomocemi** – oprávnění nakládat s kapitálem, majetkem nebo lidmi v podniku.

Kvalitní naplňování manažerských rolí předpokládá vybavení osobnosti manažera (tudíž také krizového manažera) určitým potenciálem - **znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, schopnostmi a vlastnostmi.**

Krizový manažer – základní kompetence



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- K základním **znalostem** krizového manažera patří kromě poznatků z oblasti managementu zejména dílčí oborové znalosti, především práva, účetnictví, daňové agendy, financí a dané věcné problematiky podle zaměření provozu podniku.
- Za **dovednosti** jsou považovány praktické návyky manažera, tedy znalosti používané při manažerské činnosti.
- Akutní krize je mimořádnou situací, proto musí krizový manažer při své práci volit metody a postupy, které jsou adekvátní této situaci. Krizový manažer pravděpodobně nejvíce ocení znalosti a dovednosti metod či technik zejména z následujících oblastí managementu:
 - strategické řízení,
 - řízení změny,
 - projektové řízení,
 - procesní řízení,
 - řízení času,
 - měření a zvyšování výkonnosti podniku,
 - řešení konfliktů, apod.

Krizový manažer – základní kompetence



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Schopnosti manažera představují vrozený potenciál, díky němuž je manažer jakýmsi přirozeným způsobem připraven na vykonávání své činnosti. Ke schopnostem krizového manažera by bezesporu měly patřit:

- **rozumové (intelektuální) schopnosti** - analytické myšlení, kreativita, rychlé rozhodování, systematický přístup, soustředění se na výsledky, bystrost apod.;
- **psychická a intelektuální dispozice** – rezistence vůči stresu, citová vyrovnanost, jednání s pozitivním cílovým obsahem, sebeovládání, asertivní jednání, schopnost odolávat tlakům a vlivům (díky tomu úspěšně řešit konflikty na pracovištích, činit velmi nepříjemná rozhodnutí a nepopulární opatření).

Vlastnosti manažera jsou zdrojem relativně ustáleného způsobu jeho chování. Například korektnost jednání krizového manažera podmiňuje jeho úspěšnost, věrohodnost a efektivnost. Seriózní, poctivé a etické jednání za všech okolností může napomoci k získání prestiže a autority. Citlivý přístup k zaměstnancům rozhodně není slabinou manažera.

Krizový manažer – stres



- Práci krizového manažera v nadměrném rozsahu doprovází jev, označovaný **stres**. Slovo „stres“ bylo do češtiny přijato z angličtiny a znamená tíseň, nesnáze, tlak. Ke stresu dochází v situacích, kdy nastává či může nastat ohrožení člověka. Stres, jenž doprovází každou krizi, se projevuje nejen u manažerů, nýbrž také u podřízených.
- V souvislosti s krizí vzniká stres jako reakce manažera na možnost ztráty nejen manažerského postavení v podniku, ale zaměstnání vůbec, čímž se může dostat do sociální nejistoty. Krize s sebou přináší také narušení stereotypů jednání, neboť její řešení vyžaduje změnu manažerova chování. V této souvislosti mluvíme o **situačním stresu**, který není žádným specifickým krizových manažerů, jelikož se dotýká každého zaměstnance podniku.

Krizový manažer – stres



- V chování krizových manažerů se může rovněž projevat **stres anticipující** (předběžný). Ten je obvykle vyvoláván pocitem úzkosti z pravděpodobných problémů, které se mohou v souvislosti s krizí podniku vyskytnout a které bude manažer považovat za zkoušku svých dovedností a znalostí.
- Ke krizovému managementu neodmyslitelně patří také **časový stres**, projevující se podobně jako situační stres jak na práci krizového manažera, tak také jeho podřízených. Řešení krizové situace vyžaduje rychlá rozhodnutí, bezprostřední chování či realizaci změn a zejména velmi rychlé pozitivní výsledky.
- Negativní zážitek, spojený s vnímáním krize podniku, je nutné co nejdříve přeměnit v produktivní, tvořivou a konstruktivní reakci. Tato schopnost vyrovnat se se stresem a rychle na krizovou situaci zareagovat, je nazývána jako **psychologická resilience**. Resilientní manažeři rychle postoupí od analýzy k akčnímu plánu a tedy reakci. Velmi rychle se přesunou od myšlení orientovaného na příčinu krize k myšlení, orientovanému na razantní reakci a svou pozornost zaměří striktně kupředu.

Typy krizových manažerů



- Kolektivisté – „bud’me připraveni pro naše lidi“
- Sjednotitelé – „optimalizujeme naše klíčové schopnosti“
- Působitelé – „dělejme něco, rychle“

Krizový tým



- Složení: pracovní pozice a klíčové odbornosti
- Role, pravomoci a odpovědnosti členů jsou přesně vymezeny
- Je stanovena zastupitelnost členů
- Tvořen z vlastníka organizace a odborníků z příslušných funkcionálních oblastí
- Počet členů dle velikosti podniku – optimální velikost 5 – 7 členů
- Důležitá spolupráce a schopnost práce v týmu, podřídit se kolektivu a dodržovat příkazy krizového manažera
- Základem je společný cíl, důvěra, loajalita k týmu, respektování krizového manažera, dodržování jeho nařízení, disciplína, vysoké pracovní nasazení, stoprocentní plnění pracovních úkolů v krátkém čase, tolerance členů týmu a schopnost komunikace

Interim manažer



- Podstata – poskytnutí manažerských kapacit, dovedností a zkušeností na předem dohodnutou dobu pro dosažení stanoveného cíle za jasně definované náklady formou externí služby.
- IM je po smluvní dobu začleněn do organizační struktury společnosti se všemi odpovědnostmi spojenými s pozicí, kterou zastává.
- Základní směry interim managementu
 - Změnový
 - Projektový
 - Substituční

Důvody k využívání interim manažerů

- Návratnost investice
- Rychlost
- Kvalifikace
- Objektivita
- Zodpovědnost
- Efektivita
- Závazek

Výhody interim manažerů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Praxe a zkušenost, rychlost zpracování a know-how.
- Žádné vazby se zaměstnanci – nový pohled na danou problematiku.
- Zaměření na splnění daného cíle.
- Nemá zájem zůstat u klienta – není zde boj o obhájení a udržení pozice v podniku.

Rizika spojená s využíváním interim manažerů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Špatný výběr IM
- Špatné, nepřesné nastavení cíle ve smlouvě
- Neakceptace IM stávajícím managementem
- Nedostatečná realizace výstupů (změn) po ukončení činnosti IM stávajícím managementem

Krizový management – funkce plánování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Krizový management podniku je postaven na dvou pilířích, z nichž každý má své vlastní konkrétní cíle:

- **Krizový plán podniku**, k jehož cílům patří zejména snížit napětí v průběhu krizové situace, demonstrovat firemní závazky a odborné znalosti, efektivně řídit zdroje podniku. Odpovídá na otázky „Co budeme dělat? Jak budeme postupovat?“
- **Plán krizové komunikace**, jejímž hlavním cílem je řídit tok informací směrem k zájmovým skupinám uvnitř podniku (odbory, zaměstnanci, akcionáři/společníci, ostatní úrovně managementu) i vně podniku (dodavatelé, zákazníci, bankovní instituce, veřejnost apod.) a zabezpečit jejich přesnost. Odpovídá na otázky „Kdy, jak, koho a o čem budeme informovat?“

Krizový management – funkce organizování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Realizace změn, jejichž výsledkem má být odstranění krizové situace podniku, obvykle vyžaduje zásahy do organizační struktury podniku. V některých případech se může jednat o dílčí změny (sloučení dvou oddělení, outsourcing činnosti určitého provozu apod.), jindy může docházet ke komplexní restrukturalizaci celého podniku.
- V okamžiku řešení krizové situace podniku, kdy je nezbytné realizovat celou řadu změn, může být na přechodnou dobu uplatněn jako pružný organizační formát „**chaos management**“. Uspořádanost se v něm odvíjí ze zdánlivě chaotické, ale cílevědomé, vysoce produktivní a iniciační součinnosti lidí.

Krizový management – funkce organizování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Chaos management je podle Tótha (13) založen na několika premisách:

- vytyčuje **jasné, perspektivní a náročné cíle**, které důsledně promítá do chodu podniku,
- realizuje **hodnototvorné procesy** (vyhýbá se zbytečným, nesmyslným a škodícím aktivitám),
- vyžaduje **výkon** činnosti nejlepším možným způsobem - **racionálně, hospodárně, s maximální produktivitou lidí**,
- funguje s **maximálním využitím „sebeřídících“, „sebeorganizujících“ a „učících“ se mechanismů**,
- vytváří podmínky a prostor pro **vysoké nasazení jednotlivců i skupin zaměstnanců**, pro jejich identifikaci s podnikem, skupinou a s prací, pro sdílení práce, tvořivosti a odpovědnosti,
- **konflikty a rozpory řeší zásadně a okamžitě.**

Krizový management – funkce organizování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Zejména pro podniky ve svízelných situacích je chaos management velmi lákavou a užitečnou formací, která může přinést konstruktivní a radikální řešení včetně revitalizačního a inovačního efektu.
- V době krize, ve fázi realizace změn obzvláště, platí základní myšlenka chaos managementu: „**v tísní dělají všichni to, co je nezbytné a životodárné**“.
- Příkladem takového chaotického řešení např. je, když mistr v dílně zastoupí skladníka, finanční účetní přebírá fakturaci, číšník zajišťuje bezpečnostní aktivity restaurace, recepční v hotelu uklízí, programátor přebírá funkci správce sítě, řidič nákladního vozidla se zapojí do údržby a oprav apod.
- Předpokladem uplatnění chaos managementu však je, aby lidé byli ochotni k takové pracovní angažovanosti. Určitou výhodu v této souvislosti mají malé a střední podniky, kde sdílení práce není ničím neobvyklým.

Krizový management – funkce organizování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Podniková praxe ukazuje, že úspěšná aplikace chaos managementu pomáhá odhalit rezervy, iracionality, plýtvání se zdroji a může tedy posloužit k dalšímu organizačnímu zdokonalování podniku. Uplatnění této organizační formy vyžaduje podle Tótha (13) situační a důmyslný postup:

- operativní inventarizaci, revizi a selekci činností z uvolněných pozic a kalkulace redukovaného stavu zaměstnanců,
- vytipování pracovníků potřebných, vhodných a ochotných ke sdílení práce,
- rozvrh sdílení práce a její přechodnou úpravu, z hlediska právního, mzdového, kapacitního i bezpečnostního.

Krizový management – funkce vedení lidí



- Krizová atmosféra obvykle způsobuje snížení pracovního výkonu. Loajalita zaměstnanců slábne, jejich vlastní zájmy mají přednost před firemními a „boj“ o setrvání v pracovním poměru (a zajištění příjmu do rodinného rozpočtu) potlačuje morální hodnoty. Zaměstnanci se v této době obracejí na své manažery s otázkou, co bude dál.
- Pro zaměstnance je důležité slyšet od každého manažera stejnou odpověď. V této situaci musí krizový management projevit svou sílu a asertivitu – dát jasně najevo, že zná řešení svízelné situace podniku.
- Významnou roli zde sehraje komunikace se zaměstnanci, v níž budou srozumitelně objasňovány všechny podstatné problémy. Krizoví manažeři by měli zdůraznit, že každá krize je pro podnik současně také příležitostí posílit svou konkurenční schopnost.

Krizový management – funkce vedení lidí



- V krizovém období podniku by se více než jindy mělo v souvislosti s vedením podřízených užívat tvůrčí verze „**vůdcovství**“ („**leadership**“), jehož základními stavebními prvky jsou integrita (jasné hodnoty a cíle) a konzistence (soudržnost manažerů a podřízených).
- Přes tento zevšeobecněný poznatek krizoví manažeři a následně i ostatní podřízení manažeři v krizové situaci velmi často preferují **centralizované řízení a direktivní styl vedení**. Jsou totiž přesvědčeni o tom, že v podmínkách, ve kterých je důležitá rychlost a přesnost vykonání úkolu podřízenými, nelze s jiným přístupem k řízení uspět.
- Manažeři by měli vybízet své podřízené, aby konstruktivně a iniciativně přemýšleli, co také oni mohou pro podnik udělat. Krizový management by měl být samozřejmě ve všem příkladem. Manažeři nesou největší odpovědnost a měli by tudíž nést také ty největší oběti.

Krizový management – funkce kontrola



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Funkční krizové řízení podniku předpokládá:

- vyjádření skutečného výchozího stavu,
 - stanovení cílové hodnoty, ke které se má dospět,
 - určení metody pro měření a zhodnocení vzniklé odchylky.
-
- V rámci plánování a kontroly, prováděné krizovým managementem, nacházejí své uplatnění nástroje **operativního controllingu**. Operativní controlling představuje systém měření, který dokáže manažery dokonce **včas varovat** před negativním vývojem reality. Na rozdíl od něj kontrola představuje výhradně ohlednutí se zpět, neboť je prováděna až po té, co jsou zrealizovány plánem stanovené cíle.
 - Vlivem časové tísně a urgentnosti zásahů krizového managementu je využití controllingových nástrojů nezbytností.

Krizový management – funkce kontrola



- Controlling dohlíží nad procesem, pomocí kterého se podnik přibližuje ke stanoveným cílům, a v případě komplikací napomáhá sledovat správný směr.
- Controlling plní svůj účel tehdy, když se může opřít o:
 - **cíle a plány** (plán odbytu, kalkulace nákladů, kalkulace krátkodobého výsledku hospodaření, kalkulace procesních nákladů, finanční plán, personální plán apod.),
 - **výkazy, příp. také reporting** (předkládání zpráv o aktuálním stavu v různých stupních podrobnosti podle momentální potřeby a v závislosti na příjemci výsledné informace),
 - **analýzu odchylek a jejich příčin** (například za pomoci Ishikawova diagramu, Paretova principu apod.),
 - **opatření proti odchylkám** (popis opatření, vyjádření očekávaného výsledku, vyčíslení dodatečných nákladů, určení termínu pro nápravu situace atd.).
- K nástrojům controllingu, jež mohou najít využití při krizovém řízení podniku, lze zařadit například analýzu ABC, optimalizaci objemu nákupů či velikosti výrobních sérií, hodnotovou analýzu, analýzu portfolia, cílové řízení nákladů, vhodně zvolený systém finančních ukazatelů aj.

Krizový management – funkce rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Rozhodováním pojmenováváme akt volby jedné z několika možných variant (alternativ). Kritériem pro výběr varianty je obvykle maximalizace budoucího užitku. Hodnocení užitku výsledku manažerova rozhodnutí však není nijak jednoduchou záležitostí:

- V současné době plné četných, rychlých a převratných změn - na místě je připomenout označení „turbulentní doba“ - není možné předvídat budoucí vývoj a tedy také budoucí užitek dnešních rozhodnutí.
- Komplikaci při posuzování užitku představují kontexty (souvislosti). Výsledek rozhodnutí můžeme v určitých souvislostech hodnotit pozitivně, v jiném kontextu však negativně.
- Posuzování užitku může být rozdílné také z časového hlediska. To, co se zdá být přínosné z krátkodobého hlediska, může být chybou v dlouhodobém časovém horizontu (nebo také naopak). Zde je namístě připomenout, že dosažení dlouhodobého efektu by mělo mít vždy přednost před krátkodobým efektem.

Krizový management – funkce rozhodování



Příklady krátkozrakých rozhodnutí:

- Omezit výrobu produktů pro klíčovou skupinu loajálních zákazníků, kteří budou nuceni přejít ke konkurenci. Při obnovení rozsahu výroby již bude problém získat tyto zákazníky zpět.
- Propouštěním zaměstnanců podnik sice sníží mzdové náklady (přestože výplata odstupného představuje další nákladovou položku), přijde ale o kvalifikovanou, zkušenou a zapracovanou pracovní sílu. Získat tuto pracovní sílu zpět nebude nijak snadné, jelikož po úspěšném překonání krize v našem podniku již bývalí zaměstnanci mohou být zaměstnáni u jiných (i konkurenčních firem).

Krizový management – funkce rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Úvahy manažera o budoucím užitku výsledku svého rozhodnutí jsou **známkou racionálního rozhodování**, tzn. vědomého procesu, díky němuž vyvozujeme ze všech známých informací, poznatků o souvislostech či pravidlech logické závěry. Racionální rozhodování bývá velmi často považováno za jediné správné rozhodování, jelikož manažer dokáže své rozhodnutí za pomoci konkrétních argumentů vysvětlit. Vzbuzuje tak dojem, že má situaci zcela pod kontrolou. A právě takto potřebují majitelé podniku, který prodělává své krizové období, manažera vnímat.
- Ani u manažerů by však nemělo být zcela potlačeno **emocionální rozhodování**. To poměrně často uskutečníme, ale nedokážeme přesně vysvětlit proč. Cosi nám jednoduše napovídá, že by právě tato varianta řešení rozhodovací situace mohla být ta pravá - necháváme se ovlivnit intuicí a minulými zkušenostmi (prožitky). Výsledek našeho emocionálního rozhodnutí nedokážeme dost dobře odůvodnit. Přesvědčit pak někoho druhého o správnosti našeho rozhodnutí je nelehkou záležitostí.