

Strategický krizový management

7. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
KRIZOVÝ MANAGEMENT

Osnova tématu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Podstata a vymezení krizového plánování
- Krizový profil organizace
- Winterlingova krizová matice
- Krizové strategie
- Krizový plán
- Krizový scénář

Krizové plánování



- Krizové plánování je souhrnem plánovacích činností, procedur a vazeb uskutečňovaných orgány krizového řízení organizacemi k realizaci cílů a úkolů při řešení krizové situace.
- Cílem krizového plánování je zajistit připravenost organizace k řešení krizových situací, zajistit sladění záměrů se zdroji a možnostmi organizace, a vytvořit organizační nástroje pro plnění úkolů krizového managementu při předcházení vzniku a při řešení krizových situací.

Krizové plánování – etapy krizového plánování



- Aktualizace strategického dokumentu
- Situační analýza
- Identifikace, analýza a hodnocení rizik a příležitostí
 - Identifikace vnitřních a vnějších podnikových rizik
 - Konstrukce matice rizik
 - Identifikace příležitostí k překonání rizik
- Identifikace krizových situací
 - Označení ohnisek krize způsobujících krizové situace
- Tvorba krizových scénářů
 - Popis průběhu konkrétní krizové situace v čase a prostoru

Krizové plánování – etapy krizového plánování



- Zpracování krizového plánu
 - Aktualizace cílů (dle principu udržitelnosti)
 - Plán krizové komunikace
 - Návrh a příprava opatření na eliminaci výskytu a důsledků rizik
 - Popis využití příležitostí k nastolení zdravého fungování podniku
 - Časový harmonogram činností

Úkoly krizového plánování



- Krizové plány poskytují krizovým manažerům a zásahovým skupinám výjimečné právní a administrativní pravomoci k akcím; v rámci jednotlivých organizací je třeba, aby tyto pravomoci byly zakotveny v příslušných interních předpisech - například v krizových a havarijních plánech.
- Krizové plány poskytují návody k provedení patřičných tísňových zásahů.
- Krizové plány ustanovují systémy, které pomáhají krizovým manažerům zmírňovat následky mimořádných událostí a pomáhají zabránit tomu, aby tísňová událost přerostla v krizi nebo sérii krizí.

Význam krizového plánování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- připravenost na možné krizové situace – scénáře a plány;
- jasném vymezení rolí (pravomoc, odpovědnost) – tvorba krizového týmu;
- včasná reakce na vzniklou krizovou situaci – načasování kroků operativního řízení;
- minimalizace dopadů krizové situace – např. diverzifikace rizika;
- zajištění ochrany lidí, majetku a životního prostředí;
- usnadnění splnění dalších regulačních požadavků vyplývajících z platných právních norem – sledování legislativy ve fázi přípravy a schvalování;
- připravenost na práci s médii;
- zvýšení schopnosti vyvést podnik z krize a zabezpečit obnovu klíčových podnikových činností – situační analýzy, identifikace rizik a nápravná opatření;
- zlepšení podnikové pověsti, reputace, image.

Překážky krizového plánování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Hlavní překážky zavedení krizového řízení (plánování) v podniku spočívají převážně v **podcenění** potřeby krizového plánování ze strany vedení podniku.
- Dále v přesvědčení managementu, že se na potenciální krizovou situaci (krizi) nelze připravit.
- A v zajištění nezbytných zdrojů, které jsou pro krizové plánování potřebné.

Běžná a krizová situace v organizaci



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Běžný stav** lze definovat jako stav dynamické rovnováhy systému s jeho okolím, tj. stav jeho relativně nejlepšího uspořádání.
- **Krizový stav** lze definovat jako stav takového narušení jeho činnosti a podmínek existence, že hrozí jeho dlouhodobá degradace až zánik.
- Krizový management se zabývá možnostmi, jak zvládat možná ohrožení co nejefektivněji. Protože mnohá ohrožení lze neutralizovat efektivním (většinou včasným) využitím příležitostí, nebo tak alespoň zmírnit dopady možného spontánního projevu destruktivních účinků krizových stavů, má být předmětem krizového managementu i možné zvládnutí vznikajících příležitostí.

Model vývoje krize v organizaci (Mikušová, 2014)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Fáze iniciace
- Fáze diagnostiky
- Fáze akcí
- Fáze prevence

Krize v organizaci



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Když se organizace ocitne v krizové situaci, kdy se všechno zdá nejisté, je třeba revidovat a upřesnit cíle a zaměřit se na podstatné faktory, které mají na organizaci největší vliv.
- Pozice strategického managementu v této situaci sílí a organizace si musí znovu v aktuální situaci důsledně formulovat svou vizi s ohledem na měnící se trendy. Pevná vize následně umožní snadnější formulaci efektivních operativních řešení.

Pro předvídání podnikatelské krize jsou určující dvě proměnné (Umlaufová, 1995):

- **Možnost** předvídat krizi závisí na její podstatě, na dosavadním vývoji firmy a na dynamice (ovlivňujících faktorech, intenzitě a rychlosti) stadia symptomů krize.
- **Schopnost** předvídat krizi závisí na dostupnosti potřebných informací a dovednosti nakládat s nimi náležitým způsobem – umět myslet do budoucna.

Krizový profil organizace



- Identifikace ohnisek krize
 - Slabá místa, potenciální zdroje krize
 - Analytické metody

- Analýza ohrožení
 - Krátká popis mimořádných událostí
 - Vymezení posuzovaného období
 - Určení pravděpodobnosti vzniku krize
 - Stanovení účinků krize
 - Stanovení stupně ohrožení podniku

- Krizové strategie, krizové plánování

Winterlingova krizová matice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Pravděpodobnost vzniku krize v definovaném čase	Účinky na organizaci			
		negativní	ohrožující existenci	zničující
	vysoká	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize	Odstranění ohniska krize
	střední	Odstranění problému	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize
	nízká	Odstranění problému	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize

Krizové strategie dle Winterlingovy krizová matice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Z krizové matice vyplývají následující **krizové strategie**:

- **Odstranění problémů** spíše nepravděpodobných a pouze slabě ovlivňujících postavení podniku. S krizovou situací se podnik vyrovná díky svému **dobrému image a flexibilitě**, tedy pružné a rychlé reakci (trouble shooting).
- **Omezení celkového ohrožení podniku přípravou alternativních plánů** pro zvládnutí krizových situací, které jsou spíše nepravděpodobné nebo průměrně pravděpodobné a ohrožují existenci podniku. Celkové ohrožení lze snížit:
 - včasným **rozeznáním krizového vývoje** na základě výsledků stanovených indikátorů,
 - **zamezení eskalaci** krize, tzn. jejímu dalšímu stupňování prostřednictvím podpory vývoje nových výrobků, zabezpečením finančních prostředků, provedením změny investičních plánů apod.,
 - **rychlou realizací** předem připravených **alternativních plánů**.
- **Odstranění ohnisek potenciálních krizí**, které mohou být pro podnik zcela zničující, a to formou **dodatečných investic** nebo naopak **opuštěním výrobků či procesů**, ohrožených krizí.

Krizové strategie dle Slávika



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Slávik **krizové strategie podniku** klasifikuje také **podle charakteru cílů**, jejichž splnění krizový management veškerými realizovanými aktivitami sleduje:

- **Revitalizační strategie**, vedoucí k obnovení upadajícího podnikového portfolia. Jsou vhodné v situacích, kdy příčinou krize podniku je nekompetentní vedení, nadměrná expanze, nedostatečná finanční kontrola, nová konkurence, snížení poptávky apod.). K revitalizačním strategiím můžeme přiřadit:
 - **Strategii zvratu** (turnaround), zaměřenou na obnovu ztrátových oblastí podnikání a jejich vrácení do ziskové pozice (snižování nákladů, zvyšování produktivity práce apod.).
 - **Strategii redukce** (retrenchment), jež představuje zúžení diverzifikace činnosti podniku, jelikož management nedokáže účinně řídit příliš rozsáhlé portfolio aktivit či některé oblasti podnikání nejsou již dlouhodobě výnosné a spotřebovávají zdroje nezbytné pro jiné části portfolia.
 - **Strategii restrukturalizace portfolia**, která reaguje na nepříznivou pozici velké části podnikatelských aktivit, vznik nového atraktivního odvětví, zásadní změnu představ vedení podniku o cílech a předmětu podnikání vůbec nebo na příležitost výhodné akvizice.

Krizové strategie dle Slávika



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Útlumové strategie.** Jsou výsledkem dlouhodobě neefektivní činnosti podniku, jenž končí svou podnikatelskou činnost. Můžeme k nim zařadit:
 - **Deinvestiční strategie** (divestace), představující prodej majetku, podniku nebo jeho části jinému subjektu.
 - **Likvidační strategie**, v jejichž důsledku dochází ke zrušení podniku.

Proces krizového managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Krize – příčiny, signály, přijetí
2. Stakeholders
3. Krizový tým
4. Diagnóza
5. Krizové zásahy
6. Komunikace
7. Revitalizační plán
8. Ukončení krize
9. Prevence

Krizový plán a krizový scénář



- **Krizový scénář** je písemný dokument, který popisuje možné podnikové krizové situace. Podstatou **krizových scénářů** je promyslet možné scénáře pro případ určité události nebo určitého vývoje v životě organizace nebo významných změn okolního prostředí.
- Souhrn opatření a postupů, které přispívají k řešení vzniklých krizových situací, je popsán v **krizovém plánu**, jenž by měl na krizový scénář navázat. **Krizový plán** je dokument, který analyzuje různá rizika a krizové situace hroící organizaci a popisuje detailní postupy, jak krizové situace a rizika zvládat v momentu, kdy nastanou.
- Výhodiskem pro tvorbu krizového scénáře a krizového plánu je **analýza rizik** (a příležitostí) daného podnikatelského subjektu.

Krizový plán



- **Krizový plán** je souborem postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy.
- Smejkal a Rais (2003) definují krizový plán jako soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy.
- Krizový plán vymezuje automatické řešení předvídatelných situací (formulace představ o věcném, časovém a finančním řešení odhadnutelných variant a odpovídajícím postupu zásahů), zmapování prostředků ke zvládnutí krize (kde hledat prostředky, jak zabezpečit dosažitelnost, jak je aktivovat), definice rolí aktérů zvládnutí krize a vztahů mezi nimi (zmapování klíčových aktérů řízení krize — vrcholové vedení, krizoví analytici, tiskoví mluvčí atd.) a personální obsazení krizového týmu a jeho spolupracovníků.

Krizový plán



- Krizový plán by měl být zpracován v písemné podobě, v tištěné i elektronické formě.
- Krizový plán musí být přehledný a jednoduchý dokument. Hodnota krizového plánu spočívá v jeho schopnosti vytvářet reakce a proaktivně reagovat na příležitosti.
- Součástí krizového plánu by měl být **plán krizové komunikace**.
- Krizový plán by měl být **kontrolován** a aktualizován dle potřeby konkrétního podnikatelského subjektu, minimálně však každých 6 měsíců. Požadavek častější kontroly a následné aktualizace krizového plánu závisí na charakteru a rychlosti změn, které probíhají v podniku a jeho prostředí (odvětvovém i globálním).
- Obecné zásady pro každou událost určují cíl, jehož má být dosaženo, posloupnost rozhodnutí a zásahů, které mají být v případě události provedeny. Obecné zásady dále určují soubor informací, které umožní provést tato rozhodnutí a zásahy. Rozhodnutí a zásahy jsou pro každou událost, která bude v krizovém plánu zpracována, řazeny postupně v přibližně chronologickém sledu.

Krizový plán – dílčí součásti



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- plán odbytu;
- plán výroby;
- personální plán;
- finanční plán;
- plán zásobování (nákupu);
- investiční plán.

Krizový scénář



- **Krizový scénář** zachycuje vývoj budoucí krizové situace. Musí být založen na reálných skutečnostech a stimulovat ke skupinové diskusi o úrovni krizového řízení a připravenosti podniku čelit potencionální krizi. Tvoří spojení mezi současnou situací a jejím možným budoucím průběhem. Krizové scénáře nepředstavují predikci budoucnosti, ale spíše popis možného vývoje krizové situace, který má sloužit jako podklad pro zpracování krizového plánu a tím zvýšit připravenost podniku na krizi. Krizový scénář není závazně předepsán a ani neexistuje jeho jednotná forma.
- Výhodou krizového scénáře je, že tvoří podklad pro krizové řízení, slouží ke zpracování krizového plánu, identifikaci a využití příležitostí a zvyšuje schopnost podniku obstát v krizi.
- Jeho hlavní nevýhoda spočívá v tom, že se jedná pouze o popis možného průběhu budoucí krizové situace s určitou pravděpodobností.
- Z hlediska účelnosti krizových scénářů je výhodné, pokud se na jejich tvorbě podílí osoby se společnými cíli, které následně zpracovávají krizové plány, jelikož široká skupinová diskuse nad vytvářenými scénáři a vzájemná interakce zpracovatelů umožňuje generovat nové nápady a podporuje kreativní myšlení.

Poslání krizových scénářů



- Na které krize je možné se připravit;
- Jaká je možnost jejich výskytu;
- Jaké mohou být jejich důsledky;
- Jaký může být jejich průběh z hlediska času;
- Jaké má organizace možnosti provést opatření, aby se snížila možnost výskytu krizí;
- Jaké k tomu má organizace disponibilní zdroje a možnosti krize zvládnout v případě jejich vzniku;
- Jaký je postup ke zvládnutí krize;
- Jak se organizace připraví na zvládnutí konkrétní krizové situace.

Kroky zpracování krizových scénářů



- Identifikace potenciálních faktorů, které budou v budoucnosti riziko ovlivňovat (např. pomocí brainstormingu nebo jiné kreativní metody).
- Výběr těch faktorů, u kterých se může předpokládat větší pravděpodobnost výskytu. (ABC analýza)
- Stanovení předpokládaného vývoje rizikových faktorů.
- Stanovení důsledků působení těchto faktorů a případná redukce na varianty s největšími negativními důsledky.
- Zpracování variantních scénářů ve formě krátkého písemného materiálu.
- Identifikace problémů, které budou spojeny s vývojem rizika podle konkrétního scénáře.
- Identifikace příležitostí vedoucích ke snížení pravděpodobnosti a eliminaci důsledků rizik

Zpracování krizového scénáře



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Analýza potenciálních zdrojů krizí – check list zdrojů
- Určení pravděpodobnosti vzniku krizové situace a určení následků vzniku krize
- Stanovení rozsahu škody, která krize může způsobit
- Krizová matice

Krizová matice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Pravděpodobnost výskytu (P)	Stupeň	Frekvence vzniku (F)	Závažnost následků (Z)				
			zanedbatelné	málo významné	lehké	těžké	kritické
Vysoce pravděpodobné	5	Trvale (stále)	5	10	15	20	25
Velmi pravděpodobné	4	Často (týdně až denně)	4	8	12	16	20
Pravděpodobné	3	Příležitostně (měsíčně)	3	6	9	12	15
Minimální (málo pravděpodobné)	2	Občas (několikrát za rok)	2	4	6	8	10
Nepravděpodobné	1	Zřídka	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Lehké poranění, nevyžadující ošetření, hospitalizaci ani pracovní neschopnost	Absenční úraz s pracovní neschopností	Vážnější poranění (úraz) vyžadující ošetření příp. hospitalizaci	Těžké zranění vyžadující delší prac. neschopnost, hospitalizaci; trvalé následky, invalidita	Smrt jako důsledek poranění

Prostor pro doplňující informace, poznámky

Situace potenciální a akutní krize



- Situace potenciální krize je **relativně stabilní**, a tudíž se často zdá dostatek času na přípravu strategického dokumentu a predikci rizikových faktorů. Pokud jsou v této fázi připraveny a **aktualizovány** krizové scénáře a plány, má firma vysokou pravděpodobnost dostatečného předstihu a schopnosti vyrovnat se se změnami nastolenými krizovou situací. Relativní dostatek času a zdrojů také usnadňuje využití příležitostí spojených se snížením pravděpodobnosti výskytu rizik a eliminaci intenzity jejich dopadu.
- V situaci akutní krize, na kterou firma není připravena, již většinou není k dispozici dostatek zdrojů k využití dynamických **oportunitních strategií** a firma je zranitelná ve srovnání s konkurencí, která příležitost identifikovala a implementovala do své strategie již dříve (např. zavedení inovační technologie).

Shrnutí tématu



- Strategický krizový management představuje soubor systematických procesů a kroků, které vedou k tvorbě krizových strategií. Krizové strategie, které svou povahou patří mezi speciální podnikové strategie, navrhuji postup řešení vzniklé krizové situace.
- Scénáře jsou popisy modelových variant možných budoucností, které mohou do značné míry vystihovat budoucí realitu. Krizové scénáře a plány zvyšují připravenost podniku na krizové situace a měly by být součástí strategického dokumentu podniku. Krizové scénáře a plány jsou zpracovávány v tištěné a elektronické podobě a mohou mít charakter vnitropodnikové normy. Krizové scénáře jsou založené na (komplexní) situační analýze rizik. Krizové plánování musí začít od konce, od trvalých obecných principů a předpokladů a dlouhodobých holistických cílů. Krizové plány jsou zaměřeny na opatření k eliminaci pravděpodobnosti výskytu a dopadu působení rizik. Součástí krizových plánů je plán krizové komunikace. Součástí efektivního krizového řízení je pravidelná aktualizace strategických dokumentů a trénink řešení krizových situací.