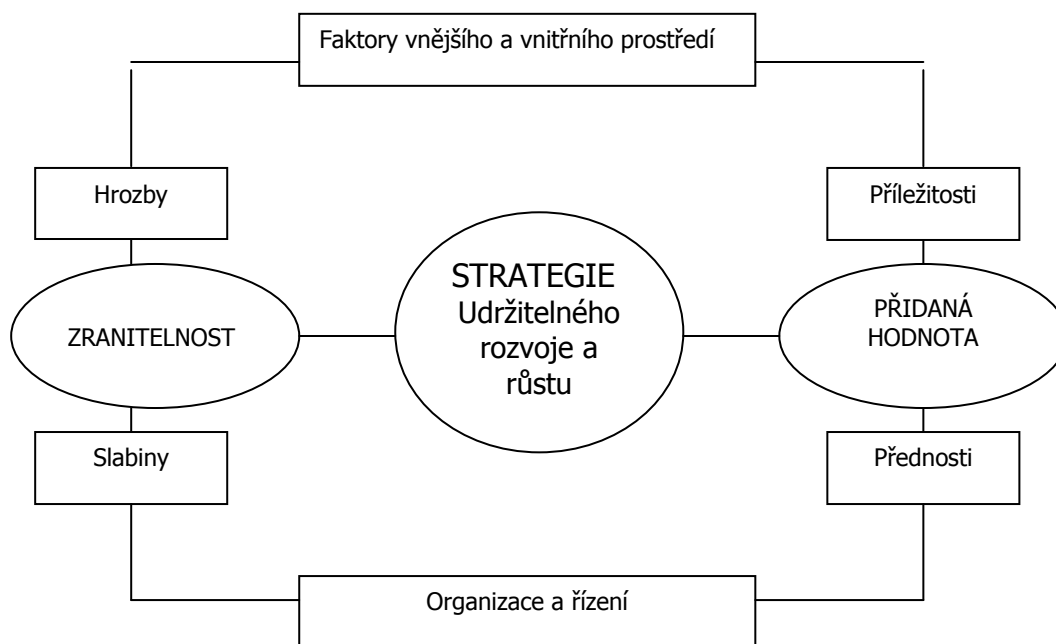


# 1. Rizika v podniku a podnikání



Moderní podnikání je charakterizováno značnou závislostí na informačních technologiích, decentralizací rozhodování a kontroly a současně je vystaveno značné konkurenci. To klade větší nároky nejen na strategické řízení podniku, jež se zabývá udržitelným rozvojem podniku, nýbrž také na proces zvyšování odolnosti podniku vůči nepříznivým jevům a událostem.



Udržitelný rozvoj je zaměřen na budoucnost, ta je však nejistá a neurčitá. Proto by se strategické plánování mělo zabývat

✓ *nekontrolovatelnou nejistotou*

Vystavení faktorům vnějšího prostředí majících přímý vliv na činnost podniku.

✓ *zvladatelnou nejistotou*

Zvladatelná nejistota souvisí s vnitřními procesy podniku (technologie, finance, strategie a organizace operací) a projevuje se v inovacích, kvalitě a ve zkracování cyklu vývoj-výroba-distribuce.

Zvladatelná nejistota je rovněž obsažena ve vztazích s investory, členy dodavatelského řetězce a zákazníky.

✓ *ovlivnitelnou nejistotou*

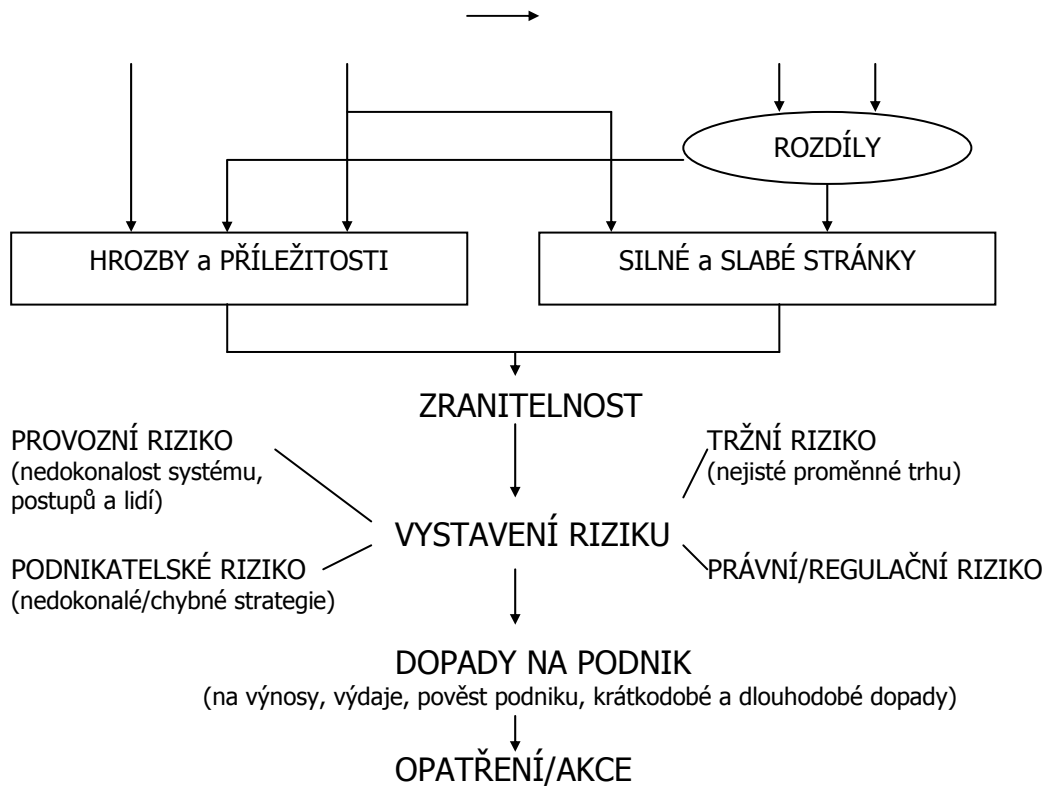
Ovlivnitelná nejistota se týká zejména pověsti podniku na trhu, konkurováním, tržní nabídkou a dynamikou trhu.

Vnější trendy  
*Nekontrolovatelná  
nejistota*

Vnitřní trendy  
*Zvladatelná  
nejistota*

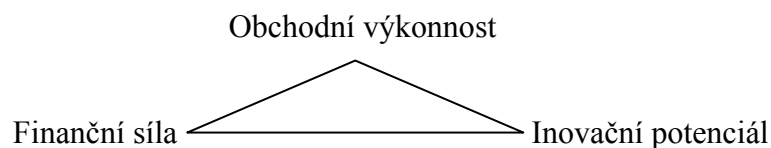
Trendy výkonnosti

Cíle



#### 4. Krizové řízení podniku

Podnik se dostává do krize, krizové situace, není-li s to plnit své závazky a není-li schopen obhájit a udržet pozici na trhu. Krize tak souvisí s vyváženými vztahy mezi obchodní výkonností, finanční silou a inovačním potenciálem.



Krizi z hlediska řízení podniku lze charakterizovat následovně:

- *Krize je rozhodující bod obratu v mimořádné situaci, v níž se podnik nachází. Kladný obrat znamená pokračování existence podniku, záporný znamená jeho likvidaci.*
- *Krize jsou nestabilní podmínky, v nichž náhlá nebo rozhodující změna ohrožuje podnik fyzicky, nebo ohrožuje strategické cíle podniku a vyžaduje netradiční chování a hodnoty.*
- *Krize je vážná hrozba základním strukturám nebo základním hodnotám a normám podnikového systému, vyžadující kritická rozhodnutí pod časovým tlakem a za značně nejistých okolností.*

- *Krise je nechtěná, neočekávaná, bezpříkladná a téměř nezvladatelná situace vyvolávající obecně pochybnosti a nejistotu.*

A podniková krize je vždy důsledkem rozhodování managementu podniku:

- Krize jako důsledek vychýlených manažerských hodnot (management upřednostňuje operativní záležitosti a krátkodobé zisky a zanedbává širší socio-ekonomické souvislosti, v nichž se podnik nachází, zanedbává zájmy skupin odlišných od investorů)
- Krize jako důsledek podvodu/klamání (podnik buď odepře nebo zatajuje informace, nebo je záměrně chybně interpretuje)
- Krize jako důsledek špatného řízení a vedení.

Krizová situace sice naruší podnikové činnosti a procesy, a někdy velmi výrazně, avšak vzhledem k setrvačnosti podnikových procesů, podnik není zničen v reálném čase trvání krize. Takže krize je i výzva a příležitost ke změnám.

Krizová situace klade značné nároky na veškerý personál, a je tudíž případně znát některé zásady chování v krizové situaci:

- 1) Uvědomit si existenci krizové situace a současně vědět, že žádná krize netrvá věčně.

Je třeba se ujistit, zda to, co nastalo je skutečná krize, protože permanentní krize neexistuje a krize není to samé, jako každodenní změny (včetně překvapivých a zásadních).

- 2) Je nutné vyhnout se panice a zvládat negativní pocity.

- 3) V krizi není místo pro tzv. slabé závazky.

Rozhodovatel by se neměl nechat ovlivnit polopravdami, nesprávnými informacemi apod. Příkazy musí odpovídat situaci, nikoli přání. Rozhodování v krizové situaci proto musí být srozumitelné se stanoveným časovým horizontem, i když je krizová situace často složitá.

- 4) Důležitá je krizová komunikace.

Všichni musí vědět, že existuje plán pro řešení krize, nicméně ten není dogmatem, a proto má každý právo vyslovit názor, problém a podnět.

Krizové řízení vychází z krizového plánu, jenž jen spíše návodem, jelikož identifikuje příznaky krizové situace, než dogmatem, protože rozhodování ve vzniklé krizové situaci by mělo vždy vycházet z reálných podkladů. Krizový plán, potažmo krizové řízení má tři úrovně řízení:

- ✓ Strategická úroveň krizového řízení (plánování připravenosti):

*Rámec postupů v krizové situaci pro taktickou úroveň*

*Profílance podnikových rizik a rizikových událostí*

*Popis překročení mezi přijatelnosti určitých ukazatelů a příznaky vzniku krizové situace*

*Popis vnějších krizových situací působících na podnik*

*Dopady krize (klíma podniku – skandál, obviňování, rozklad morálky, ztráta soustředění na cíle, personální – otupělost, krize hodnot, obtížná komunikace)*

*Scénáře eskalace krizové situace*

*Kontrolní mechanismy krizového řízení*

## *Určení priorit pro rozhodování*

*Kriteria hodnocení krizové situace a vliv na řízení rizik a plánování kontinuity podnikání (zpětná vazba)*

✓ Taktická úroveň (monitorování a vyhodnocování):

*Kritické funkce a kritické činnosti*

*Kategorizace a vyhodnocování dopadů na podnik*

*Priority v přidělování zdrojů*

*Včasná odezva a zamezení šíření škod*

*Vyrozumění a varování*

✓ Operativní úroveň

*Postupy v krizové situaci*

*Finanční situace*

*Public relation a komunikace s veřejností a zaměstnanci*

Každá úroveň specifikuje po svém způsobu krizové situace. Zda se jedná o krizovou situaci mající vnitřní, organizační nebo finanční příčiny, anebo zda se jedná o příčiny plynoucí z podnikatelského prostředí, a mezi něž patří regulační opatření (například dopady na životní prostředí), vlivy konkurence, dodavatelský řetězec, pozice na trhu a inovace.

Nakonec se krizové situace musí posoudit z hlediska možností předvídání, prevence a překonání.



### **Otázky k řešení:**

1. Kterými fázemi prochází krizový proces?
2. Které jsou potencionální příčiny ohrožení organizace? Navrhněte preventivní opatření pro odstranění příčin krize.



### **Použitá literatura**

Mozga, J.-Vítek, M.: Strategický marketing. Gaudeamus, Hradec Králové, 2001

Mozga, J.-Vítek, M.: Řízení projektu a řízení rizika. Gaudeamus, Hradec Králové, 2001

Mozga, J.-Vítek, M.: Krizové řízení. Gaudeamus, Hradec Králové, 2002

Mozga, J.-Vítek, M.: Inovace a nový produkt. Gaudeamus, Hradec Králové, 2003