

Krízový

management

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Ciel' predmetu

- Předmět se zabývá definicí podnikových rizik a jejich eliminací.
 - Dále hodnotí vznik krizí podniku s ohledem na jeho životní cyklus a následně i s ohledem na vývoj národního hospodářství.
-

Výstupy z učení

- Po úspěšném absolvování předmětu student:
 - zná podstatu krizového managementu,
 - umí vymezit krizový stav v podniku,
 - umí analyzovat vnitřní a vnější krizové faktory,
 - rozumí funkci krizového managementu v podniku,
 - analyzuje krizová rizika v podniku,
 - zná zásady krizového plánování,
 - umí zpracovat krizový plán podniku,
 - zná funkce krizového manažera,
 - rozumí strategii krizového manažera,
 - zná etické zásady jednání a chování v krizových situacích,
 - osvojí si obecné zásady krizové komunikace,
 - zná zásady signalizace, predikce a monitorování rizik,
 - zná základní legislativu v oblasti krizového řízení v ČR,
 - umí zpracovat krizový scénář podniku,
 - umí zpracovat krizový plán podniku,

- umí zpracovat soubor opatření k eliminaci rizik v podniku.

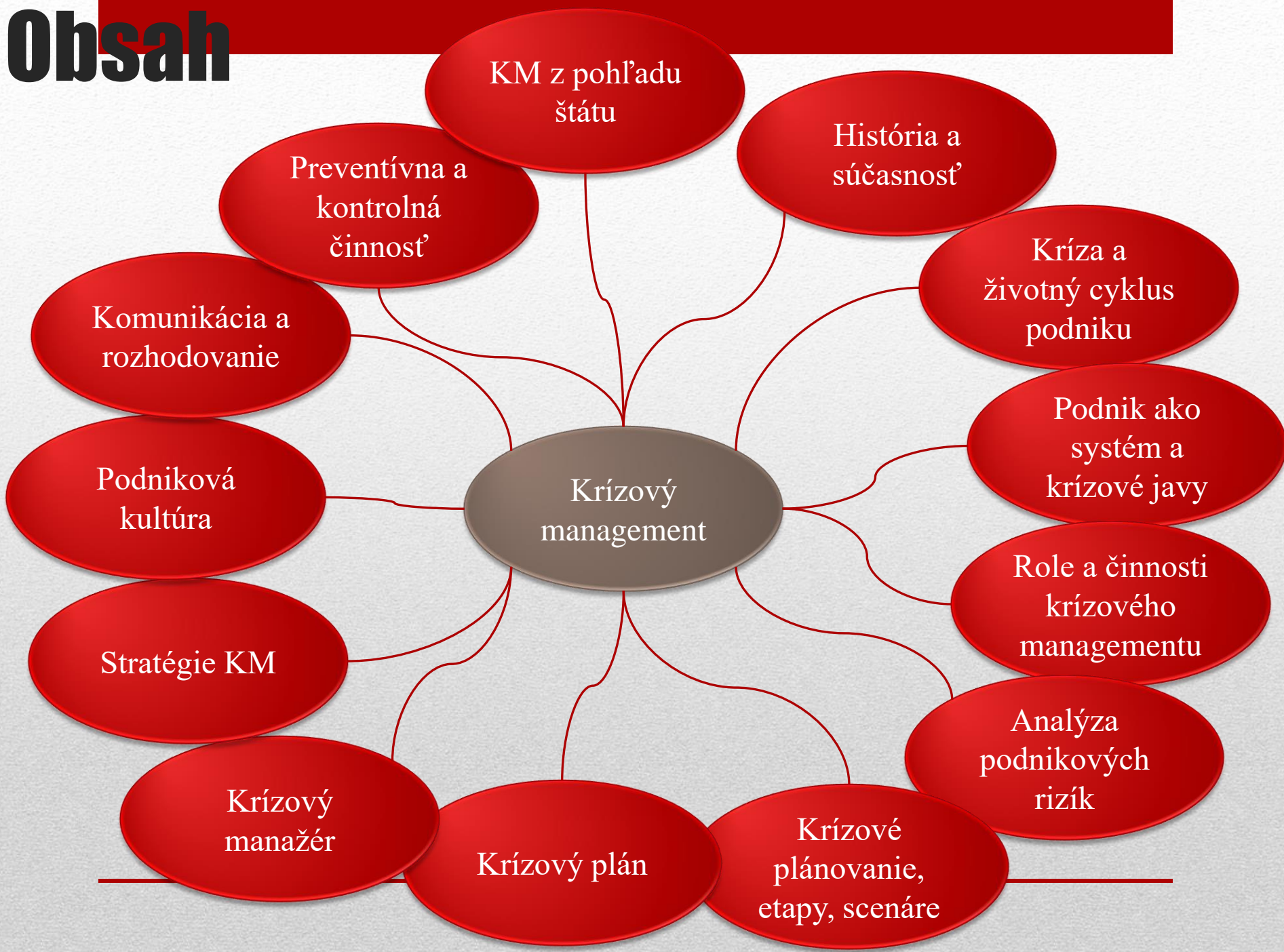
Osnova

1. Historické souvislosti a současnost krizového řízení (risk managementu).
 2. Krizový stav a jeho vývoj v rámci životního cyklu podniku.
 3. Podnik jako otevřený systém, vnitřní a vnější příčiny podnikových krizí, mimořádné události, katastrofické stavy, jejich pravděpodobnost a frekvence.
 4. Krizový management v podniku, jeho role a činnosti krizového managementu, krizové řízení.
 5. Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, riziko externích událostí.
 6. Krizové plánování v podniku, význam a role krizového plánování v podniku, strategické a krizové plánování, etapy krizového plánování, krizový scénář.
 7. Krizový plán, jeho struktura, cíle a obsah, postup zpracování, realizace, dílčí krizové plány.
-

Osnova

8. Krizový manažer, vrozené a získané vlastnosti, příprava na řešení krizové situace, role a úkoly krizového manažera v krizovém štábu.
 9. Strategie krizového managementu v podniku (SKM), specifické činnosti, specifická opatření (odstranění ohniska krize, odvrácení krize, zvládnutí krize), SKM jako součást celkové strategie, Paretův diagram a metoda ABC.
 10. Podniková kultura, etické zásady jednání a chování krizového manažera v krizových situacích, společensky odpovědné chování.
 11. Komunikace a formy rozhodování v krizových situacích, vnitřní a vnější krizová komunikace, plánování krizové komunikace, krizový manuál.
 12. Preventivní a kontrolní činnosti v oblasti krizového řízení.
 13. Krizové řízení a veřejná správa ČR, legislativa, orgány krizového řízení, ostatní orgány s územní působností, výkonné prvky v krizovém řízení, krizové řízení v oblasti školství.
-

Obsah



Semináře

1. Indikace příkladů podnikových krizových situací s využitím internetových stránek či dalších sdělovacích prostředků.
 2. Vznik krizové situace v kontextu životního cyklu podniku.
 3. Analýza podniku z hlediska vnitřních a vnějších příčin krize.
 4. Ustavení krizového štábu pro vybranou organizaci, podnik.
 5. Vypracování analýzy rizik v objektu VŠTE dle vzorového metodického postupu.
 6. Zpracování krizového scénáře podle modelového zpracování.
 7. Vypracování krizového plánu podle modelového zpracování.
 8. Příprava manažera na řešení krizové situace.
 9. Využití Paretova diagramu v práci krizového managementu.
 10. Aplikace etických zásad jednání krizového manažera do jeho odborného i morálního profilu.
 11. Zpracování vybraných dokumentů v oblasti krizové komunikace dle vzorového zpracování.
 12. Vypracování souboru opatření v oblasti akutního stádia krize v podniku.
 13. Prezentace postupu ustavení krizového štábu na úrovni kraje či obce.
-

Literatura

Povinná literatura

1. KOVOOR-MISRA, S., 2019. Crisis Management: Resilience and Change. [s. l.]: SAGE Publications. ISBN 978-15-063-2868-3.
 2. HOLLA, K., J. RISTVEJ a M. TITKO, 2018. Crisis Management: Theory and Practice. [s. l.]: BoD – Books on Demand. ISBN 978-1-78923-234-9.
 3. KARÁSEK, P., 2017. Léčení firem v krizi: Krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0681-3.
 4. PHELPS, R., 2018. Crisis Management: How to develop a powerful program. CA: Chandi Media. ISBN 978-09-831-1435-2.
 5. DIONNE, G., 2019. Corporate risk management: Theories and applications. [s. l.]: John Wiley & Sons. ISBN 978-11-195-8312-7.
 6. TOMANDI, J., 2020. Krizová komunikace: Principy – zkušenosti – postupy. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9638-7.
-

Literatura

Doporučena literatura

1. CHAPELLE, A., 2019. Operational Risk Management: Best Practices in the Financial Services Industry. [s. l.]: John Wiley & Sons. ISBN 978-11-195- 4904-8.
 2. FÖRSTER, A. a P. KREUZ, 2021. Krize jako příležitost: 28 strategií pro využití každé krize. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3153-2.
 3. FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK, 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1632-4.
-

Ukončení předmětu

- Účast na přednáškách, Účast na semináři/cvičeních/tutoriálu/exkurzi
 - Metody hodnocení a jejich poměr
 - test - průběžný 30 %
 - test - závěrečný 70 %
 - Podmínky testu
 - Pro úspěšné splnění předmětu je nutné v součtu dosáhnout z průběžného a závěrečného hodnocení minimálně 70 % za níže stanovených podmínek. V průběžném hodnocení lze získat 30 bodů tj. 30 %. V závěrečném hodnocení lze celkem získat 70 bodů tj. 70 %.
 - Celková klasifikace předmětu, tj. body za závěrečné hodnocení (70 - 0) + body z průběžného hodnocení (30 - 0): A 100 – 90, B 89,99 – 84, C 83,99 – 77, D 76,99 – 73, E 72,99 – 70, FX 69,99 – 30, F 29,99 – 0. Student prezenční formy studia je povinen na kontaktní výuce, tj. vše kromě přednášek, splnit povinnou 70% účast. Pokud účast nebude splněná, bude student automaticky klasifikován „-“.
-

Základné informácie

- Ako sa pripraviť na krízu a úloha controllingu v kríze.
 - Krízový plán a postup jeho tvorby.
 - Hľadanie a analyzovanie príčiny kríz a ich možné zdroje.
 - Úrovne krízy a prístupy k riešeniu krízy na danej úrovni.
 - Analýza a monitorovanie krízového vývoja.
 - Stanovenie úlohy a postupu krízového manažmentu.
 - Programy odstraňovania krízy.
 - Vyhodnotenie a ukončenie krízy.
-

Krízový management

- **Krizové řízení** - angl. emergency management, crisis management je využíván ve spojitosti s válečnými konflikty, přičemž termín EM je v odborné literatuře překládán jako krizový management anebo krizové řízení.
 - Oba pojmy shodně vyjadřují **řízení hůře hospodařícího subjektu** v době trvání problémové situace ohrožující její integritu a ekonomickou stabilitu.
 - Nejčastěji jde o ekonomicky, personálně, organizačně či jinak obtížné situace, ve kterých se jedná o zastavení sestupného vývoje krizové křivky nejdříve do stabilní polohy, pak do vzestupného směru.
-

Krízový management

- Krízové řízení - řízení hůře hospodařícího subjektu
- *Jako poznáme, že subjekt hůře hospodaří?*

<input type="checkbox"/>	Index	Název	Rok ÚZ	Velkosť organizácie	Právna forma
<input type="checkbox"/>	A++	Hydro Extrusion Slovakia a.s.	2022	250-499 zamestnancov	Akc. spol.
<input type="checkbox"/>	B	Wertheim, s.r.o.	2017	nezistený	Spol. s r. o.
<input type="checkbox"/>	A	Elektrovod Slovakia, s.r.o.	2022	150-199 zamestnancov	Spol. s r. o.
<input type="checkbox"/>	E	AR SHELIVING, s.r.o.	2022	250-499 zamestnancov	Spol. s r. o.
<input type="checkbox"/>	FX	TATRAVAGÓNKA Tlmače spol. s r.o.	2022	250-499 zamestnancov	Spol. s r. o.
<input type="checkbox"/>	A+++	K.V.N.-NOVOŤ, spol. s r.o.	2022	25-49 zamestnancov	Spol. s r. o.
<input type="checkbox"/>	B	Promont, s.r.o.	2022	50-99 zamestnancov	Spol. s r. o.

spolocnosti podnikateľa analyza vykazy zpr

E

- A+++ Excelent
- A++ Výborný nadpriemer
- A+ Výborný
- A Veľmi dobrý
- B Lepší priemer
- C Priemer
- D Slabší podpriemer
- E** Hlboký podpriemer
- FX Nevyhovujúci
- N Nezistený

r.o. - Prehľad fir

8 podľa §4

é s prevažujúcim
ektorom

Obch

dného registra

Okresného súdu Žilina

Sídlo AR SHELIVING, s.r.o.
Hlinická cesta
01401 Bytča

SK nace 25110 - Výroba kovových konštrukcií

Krízový management


- Krízové řízení - řízení hůře hospodařícího subjektu
- *Jako poznáme, že subjekt hůře hospodaří?*

Indikátor rizika

- ✓ Žiadny podaný návrh na konkurz alebo reštrukturalizáciu
- ✓ Žiadna evidovaná pohľadávka na daniach alebo poistení
- ✓ Index daňovej spoľahlivosti **vysoko spoľahlivý**


Vysvetlivky: ✓ - všetko v poriadku ⚠ - varovanie ✖ - vážny problém

Základné ukazovatele za rok 2022

 Tržby a výnosy
50 401 269,00 €

 Zisk
-2 027 808,00 €

 Aktíva
37 403 663,00 €

 Vlastný kapitál
9 564 074,00 €

	2021	2022
Likvidita 3. stupňa - celková <i>Vypovedá o celkovom potenciáli likvidity podniku. Interval odporúčaných hodnôt je <1,5 - 2,5 > avšak dôležité je, aby hodnota bola výrazne vyššia ako 1, t.j. aby podnik s dostatočnou finančnou rezervou kryl svoje dlhy.</i>	0,89	1,09
Rentabilita aktív (ROA) <i>Vypovedá o zhodnotení celkových aktív (majetku) podniku. V čitateli možno použiť rôzne kategórie zisku, napr. aj zisk pred zdanením a nákladovými úrokmi.</i>	0,93 %	-5,42 %
Celková zadlženosť majetku <i>Vypovedá o stupni zadlženosti podniku, o rozsahu využívania dlhov na financovanie podniku. Za vysokú zadlženosť sa považuje úroveň viac ako 50% , max 70% celkového kapitálu. Kapitálová štruktúra je veľmi závislá od odvetvia, v ktorom podnik pôsobí</i>	92,40 %	71,48 %



AR SHELVING, s.r.o.

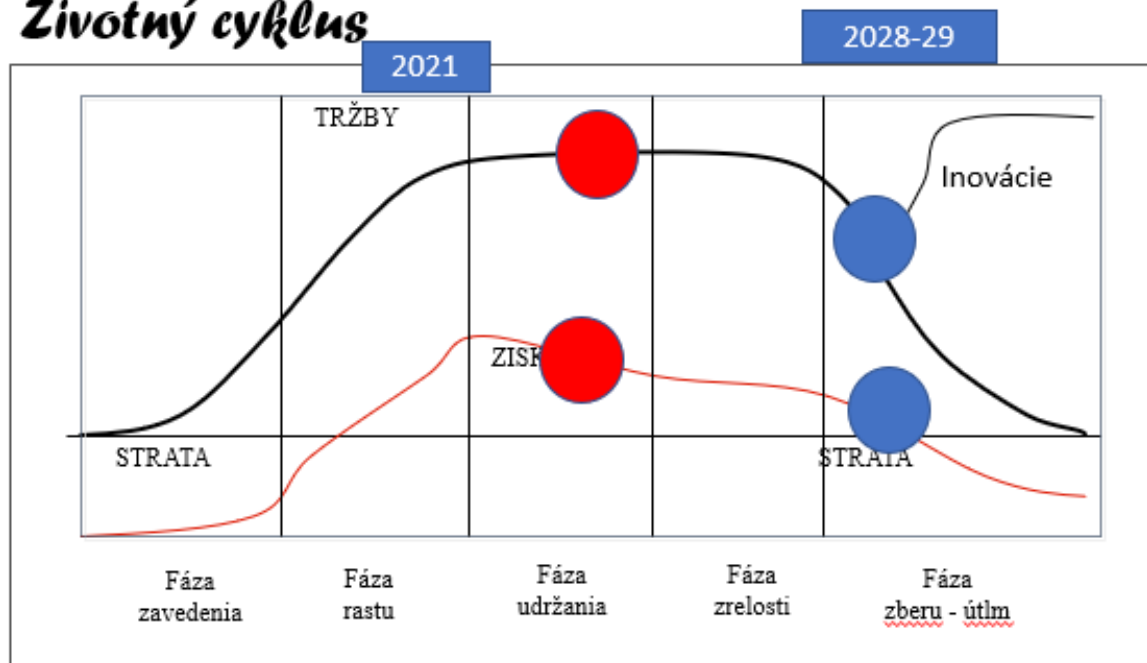
Krízový management

- Krizový management je samostatnou manažerskou disciplínou a je chápán jako specifický, zpravidla krátkodobý přístup k řízení firmy nebo organizace, jehož **hlavní podstatou a rolí je vyřešit krizovou situaci firmy nebo společnosti.**
 - Oproti standardnímu managementu má krizové řízení řadu svých **specifických rysů.**
 - **Krize je fáze životního cyklu podniku,** kdy se jeho výkonný potenciál, tržní hodnota, likvidita atd. dlouhodobě nepříznivě rozvíjejí.
-

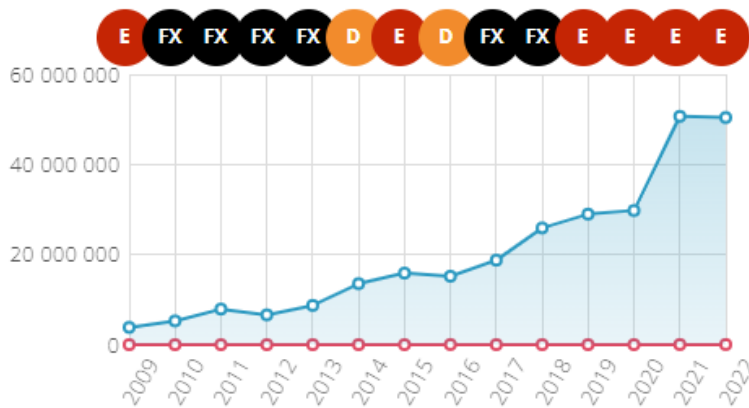
Krízový management

Krize je fáze životního cyklu podniku, kdy se jeho výkonný potenciál, tržní hodnota, likvidita atd. dlouhodobě nepříznivě rozvíjejí.

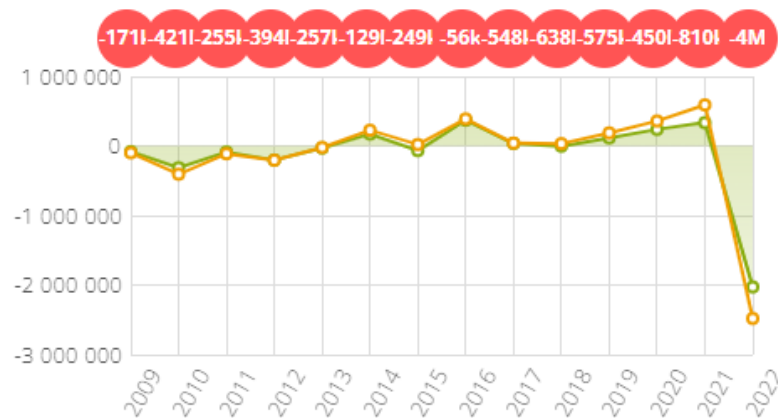
Životný cyklus



Vývoj tržieb a výnosov a indexu podnikateľa



Vývoj zisku a ekonomickej pridanej hodnoty (EVA)



1. Historické souvislosti a současnost krizového řízení (risk managementu).

- **Klíčová slova:** krizové řízení, krizový management, krizová situace, krizová připravenost.
 - **Cíle kapitoly:** Podat základní informaci o vývoji a historických souvislostech vzniku krizového řízení, obsahu vědní disciplíny krizový management, prezentována je základní klasifikace havárií v ČR a v systému MARS (Major Accident Reporting System) včetně praktické ukázky zpracování tzv. short report (krátká zpráva), kterou student zpracuje dle přiložené osnovy.
 - **Výstupy z učení:** Student zná podstatu krizového managementu.
-

1. Historické souvislosti a současnost krizového řízení (risk managementu).

- Krize a krizové situace patří mezi negativní projevy hospodářského života, které jsou jedním z průvodních jevů globalizovaného světa.
 - Krize představuje významný, stále přítomný společenský jev, mezi jehož základní charakteristiky patří:
 - krizové situace se opakují,
 - doba, průběh a délka krize se nedá předvídat, společnost po krizi bude jiná než před ní,
 - krize jsou zpravidla vyústěním dlouho neřešených problémů,
 - krize se ohlašují příznaky (symptomy), které postupně sílí,
 - krize mohou mít skrytý (latentní) charakter a mohou vypuknout v době, kdy je jejich
 - výskyt neočekávaný.
-

1. Historické souvislosti a současnost krizového řízení (risk managementu).

- Termín „krizový management“ (krizové řízení) byl poprvé použit v 60. letech 20. století v souvislosti s tzv. kubánskou raketovou krizí.
 - Termín se začal zprvu používat ve vojenském, bezpečnostním a politickém prostředí, později začal být používán i v souvislosti se změnami společnosti 21. století, pro kterou je charakteristická tzv. ekonomická válka, pro kterou je typická rostoucí konkurence na trzích, boj o nerostné suroviny a energii a turbulentní podnikatelské prostředí.
-

1. Historické souvislosti a současnost krizového řízení (risk managementu).

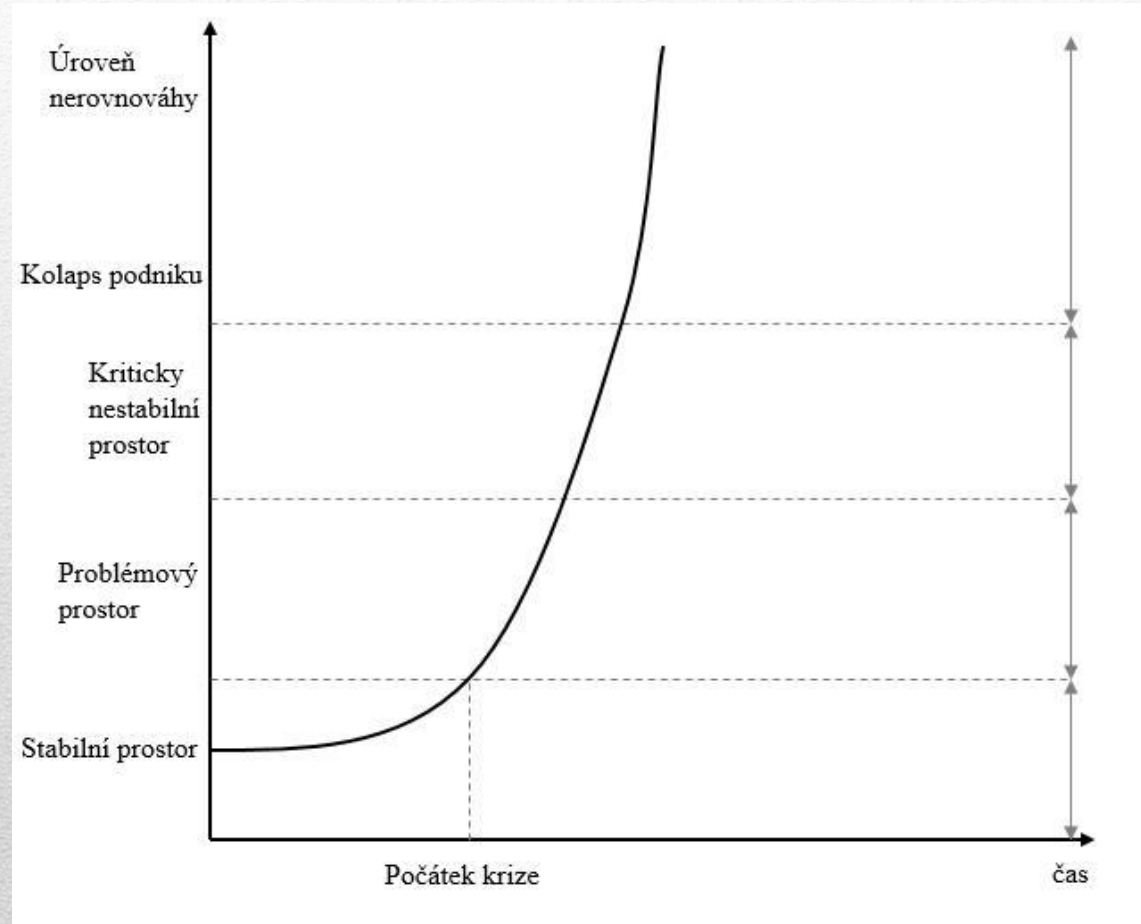
- Krizové řízení se v první řadě zabývá otázkou krizové připravenosti, tedy prevence samotné krizové situace, které je charakteristické snahou předvídat budoucí vývoj nejen samotné organizace, ale i jejího vnějšího prostředí.
 - Cílem krizového managementu je nejen zabránit krizi vlastní připraveností a odhalit příčiny jejího vzniku, ale také plánovat protikrizová opatření, vytvářet postupy likvidace krize ve všech jejích fázích a připravit se na budoucí pokrizový vývoj.
-

1. Historické souvislosti a současnost krizového řízení (risk managementu).

- Krizové řízení se nezaměřuje na dlouhodobé plánování, nebo celkové cíle organizačního celku, ale řeší nárazové úkoly v podobě konkrétních cílů – z tohoto hlediska lze říci, že se jedná o operativní typ řízení, který je z principu založen na autoritativním stylu řízení, který umožňuje snazší identifikaci, izolaci, zvládnutí a využití krizové situace.
 - Z teoretického vymezení vyplývá, že krize v důsledku havárie nebo katastrofy může svým průběhem směřovat přímo do nestabilního prostoru, či do kolapsu podniku.
 - V reálném světě krizové stavy zpravidla nemají přechodové fáze postupného zvětšování nerovnováhy, ale často ani východisko ze vzniklé situace (viz obr. 1).
-

1. Historické souvislosti a současnost krizového řízení (risk management).

- Vznik
- krizového
- stavu



1. Historické souvislosti a současnost krizového řízení (risk managementu).

- **Systému MARS - Major Accident Reporting System - Systém hlášení velkých nehod (eMARS).**
 - **Ciel':** Uľahčenie výmeny skúseností získaných z nehôd a nehôd s výskytom nebezpečných látok s cieľom zlepšiť prevenciu chemických havárií a zmiernenie možných následkov.
 - Systém hlášení velkých nehôd (MARS a neskôr premenovaný na eMARS)
 - Zriadený smernicou EÚ Seveso 82/501/EEC v roku 1982 a zostal v platnosti s následnými revíziami smernice Seveso, ktoré sú v platnosti dodnes.
 - MARS obsahuje správy o chemických haváriách a takmer neúspechoch poskytované Úradu pre veľké nehody a nebezpečenstvá (MAHB) Spoločného výskumného centra Európskej komisie z krajín EÚ, OECD a EHK OSN (podľa dohovoru TEIA).
 - Nahlásenie udalosti do eMARS je povinné pre členské štáty EÚ, ak ide o podnik Seveso a udalosť spĺňa kritériá „závažnej havárie“, ako sú definované v prílohe VI k smernici Seveso III (2012/18/EÚ).
 - Pre krajiny OECD a EHK OSN, ktoré nie sú členmi EÚ, je hlásenie nehôd do databázy eMARS dobrovoľné. Informácie o nahlásenej udalosti vkladá do eMARS priamo oficiálny nahlasovací orgán krajiny, v ktorej k nehode došlo.
-
- https://knowledge4policy.ec.europa.eu/projects-activities/major-accident-reporting-system-emars_en

1. Historické souvislosti a současnost krizového řízení (risk management).

- **Studijní literatura**
- ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK, 2016. Základy teorie krizového managementu. Praha: Univerzita Karlova v Praze. ISBN 978-80-246-3443-2. (s. 28-39)
- FOTR, J. et al., 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4. (s. 21-29)
- HÁLEK, V., 2008. Krizový management: teorie a praxe. Bratislava: DonauMedia. ISBN 978-80-89364-00-8. (s. 13-29)
- ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 9-28)
- ZUZÁK, R., 2014. Krizový management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 6-30)
- ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. Krizové řízení podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8. (s. 17-53)

1. Historické souvislosti a současnost krizového řízení (risk managementu).

- **Kontrolní otázky:**
 - Vysvětlete pojem krizový management.
 - Uveďte základní cíle krizového managementu.
 - Specifikujte základní charakteristiky krize jako narušení nerovnováhy.
 - Jaké jsou základní charakteristiky krizové situace?
 - Vysvětlete pojem krizová připravenost.
 - Co je úkolem krizového řízení?
 - Definujte kategorii havárie a katastrofa.
 - Vysvětlete obsah systému MARS.
 - Co vyjadřuje tzv. short report a uveďte její osnovu.
 - Popište procesní krizi v podniku (4 vývojové fáze).
-

2. Krizový stav a jeho vývoj v rámci životního cyklu podniku

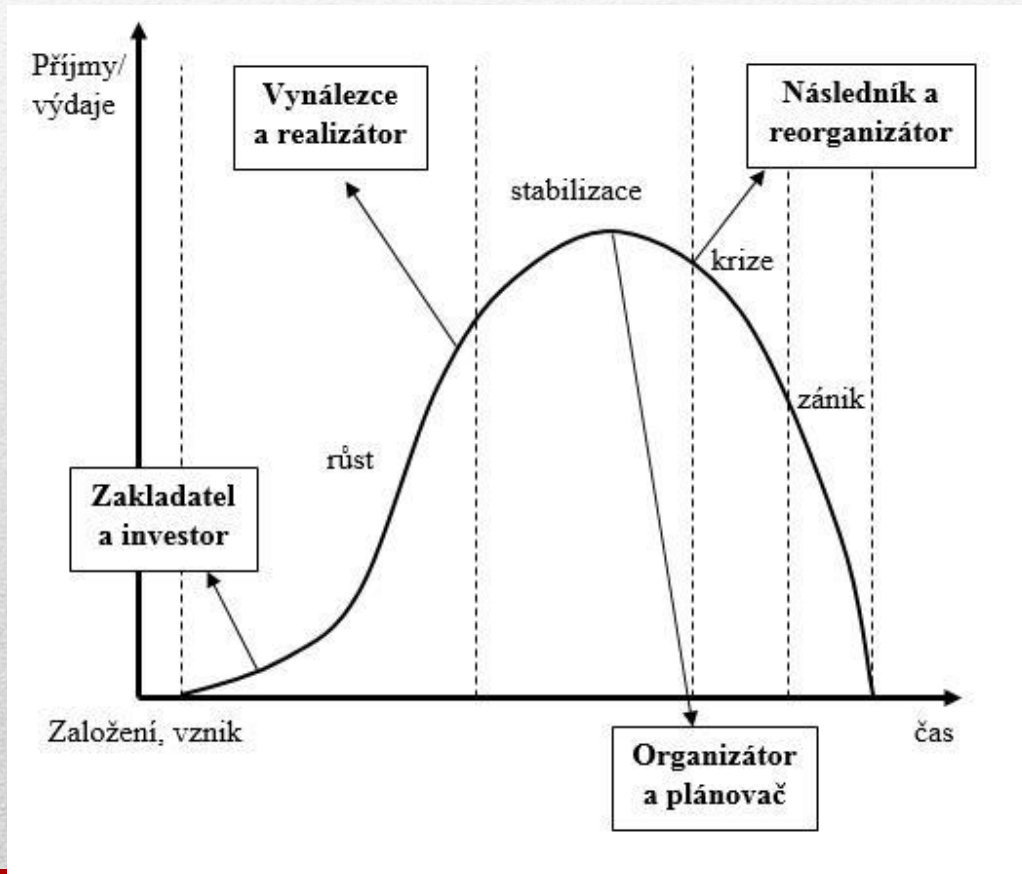
- **Klíčová slova:** krizový stav, životní cyklus podniku, vnitřní a vnější faktory podnikové krize, krizové uzle
 - **Cíle kapitoly:** Student posoudí životní cyklus podniku v kontextu vzniku, či již existujících krizových stavů v podniku.
 - Provede vymezení vnitřní zdrojů podniku a jejich kvalitativní posouzení, vymezí oblasti a následně faktory vnějšího prostředí s dispozicí ke vzniku krizových situací (uzlů).
 - **Výstupy z učení:** Umí vymežit krizový stav v podniku
-

2. Krizový stav a jeho vývoj v rámci životního cyklu podniku

- V ekonomice, která má cyklický charakter, jsou krizové stavy běžnou součástí vývoje.
 - Za krizové stavy lze označit všechny situace, které mohou ohrozit samotnou existenci podniku.
 - Podle příčiny vzniku může být krize způsobena vnějšími (změny zákonů, demografické změny apod.), nebo vnitřními faktory (podkapitalizace podniku, neřízená expanze, selhání managementu apod.).
 - Podle důsledku krizových situací rozlišujeme krizi likvidity (neschopnost splácet) a krizi z titulu havárií (zničení zásob, poškození provozních kapacit apod.)
-

2. Krizový stav a jeho vývoj v rámci životního cyklu podniku

- Obrázek shrnuje vazby, které mohou být ohniskem podnikové krize a které vyplývají z fáze vývoje podniku. Z obrázku je patrná i změna v roli vlastníka podniku (nebo vrcholového managementu).



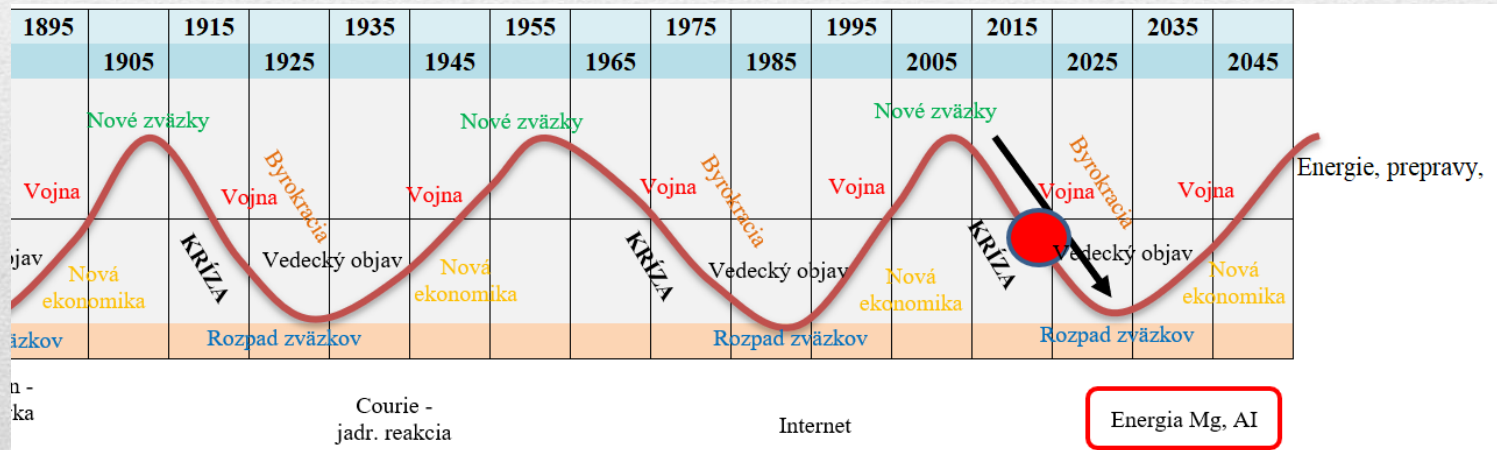
Obrázok Vztah životního cyklu podniku a role vlastníka

2. Krizový stav a jeho vývoj v rámci životního cyklu podniku

- **Jednotlivé fáze života podniku:**
 - Fáze založení – podnik je ohrožen případnou nereálností podnikatelského plánu, špatným počátečním plánem apod., vlastník vystupuje v roli zakladatele a investora.
 - Fáze rozvoje – dochází k neřízenému růstu podniku, služba či výrobek se stávají atraktivními, podniku hrozí nedostatek výrobních kapacit, lidské síly apod..
 - Fáze stabilizace – podnik je známý, jeho organizační struktura je stabilizována, podnik se zabývá novými aktivitami a projekty (vliv nejistoty ohledně budoucího úspěchu), ve snaze o dosažení specializace může dojít k prodeji ziskové části podniku.
 - Fáze krize – dochází k ní mezi 2. - 3. rokem podnikání, dále pak v 7. roce, úlohou vlastníka je reorganizace podniku, zamezení škodám způsobených krizí a zániku podniku.
-

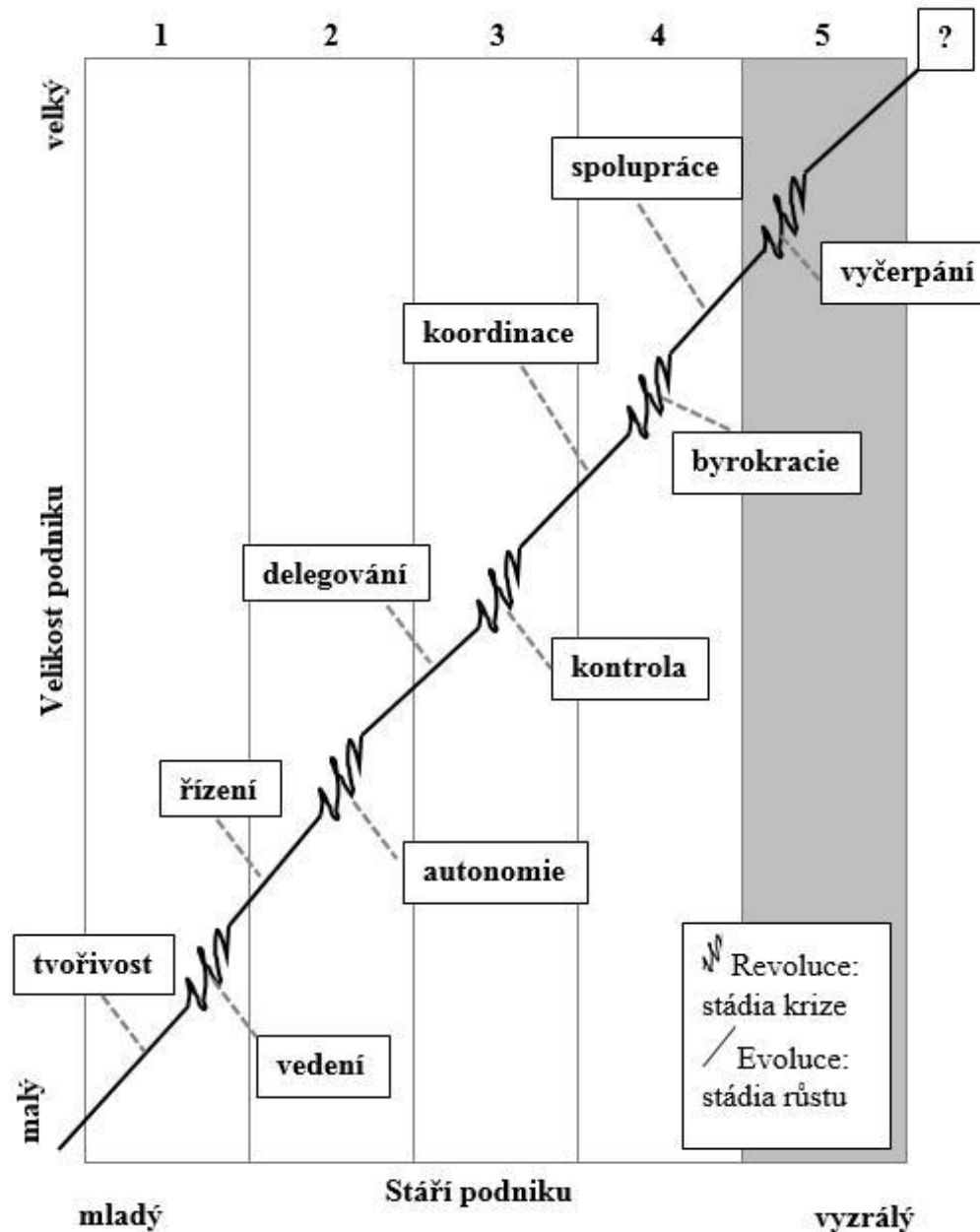
2. Krizový stav a jeho vývoj v rámci životního cyklu podniku

- Po zvládnutí krizové fáze nastupuje období obdobné založení podniku – **cykličnost ekonomiky a podnikového vývoje.**



- V následujícím obrázku č. 3 je vyjádřena příčina krizí v závislosti na velikosti a stáří podniku (tzv. Greinerův model růstu).

2. Krizový stav a jeho vývoj v rámci životního cyklu podniku



2. Krizový stav a jeho vývoj v rámci životního cyklu podniku

- Model předpokládá, že za každou krizí stojí problém.
 - **Evoluční období (vývoj podniku)** je přerušeno krizí (období revoluce) a může v případě vyřešení podnik posunout dál.
 - **S ohledem na krizové situace a jejich garanci lze definovat 5 období:**
 - **1. tvořivost** (zahájení podnikání, růst, přetížení managementu - krize vedení),
 - **2. řízení** (překonána krize vedení, problém delegování, krize autonomie),
 - **3. delegování** (činnost se rozvíjí, nové výzvy, krize koordinace a kontroly),
 - **4. koordinace** (složitá řízení a struktury, krize v byrokracii, časté dělení podniků),
 - **5. spolupráce** (jediná cesta překonat krizi v byrokracii, očekává se krize z vyčerpání lidského potenciálu).
-

2. Krizový stav a jeho vývoj v rámci životního cyklu podniku

Kontrolní otázky

1. Popište životní cyklus podniku v kontextu potenciálního vzniku krizových situací.
 2. Definujte krizový stav a jeho projevy.
 3. Co vyjadřuje pojem ohnisko krize?
 4. Co vyjadřuje Greinerův model růstu?
 5. Vyjmenujte jednotlivá období (5) vzniku a gradace krizové situace.
 6. Specifikujte období tvořivosti.
 7. Specifikujte období řízení.
 8. Specifikujte období delegování.
 9. Specifikujte období koordinace.
 10. Specifikujte období spolupráce.
-

3. Podnik jako otevřený systém, vnitřní a vnější příčiny podnikových krizí, mimořádné události, katastrofické stavy, jejich pravděpodobnost a frekvence.

- **Klíčová slova** : příčiny krize, krize v podniku, mimořádná událost, katastrofa
 - **Cíle kapitoly**
 - Seznámit studenty s vymezením podniku jako otevřeného systému, s vnitřními a vnějšími příčinami vzniku podnikových krizí včetně klasifikace interních a externích rizik, specifikována bude mimořádná událost, katastrofa a jejich očekávaná frekvence.
 - Výstupy z učení: umí analyzovat vnitřní a vnější krizové faktory
-

3. Podnik jako otevřený systém, vnitřní a vnější příčiny podnikových krizí, mimořádné události, katastrofické stavy, jejich pravděpodobnost a frekvence.

- **Rizika (tedy míru ohrožení aktiv podniku), která mohou ohrozit činnost podniku, můžeme z pohledu podniku dělit:**
 - **na vnější** (zdroje rizik se nacházejí mimo podnik a jsou na něm nezávislá)
 - **vnitřní** (rizika vyplývají z vnitřních procesů, proto se někdy také mluví o krizi podnikového selhání).
-

3. Podnik jako otevřený systém, vnitřní a vnější příčiny podnikových krizí, mimořádné události, katastrofické stavy, jejich pravděpodobnost a frekvence.

- Mezi vnějšími riziky se nejčastěji objevují:
 - **tržní rizika** – konkurenční podniky, změny nabídky a poptávky, hospodářská regrese apod.,
 - **dodavatelská rizika** – změny distribučních kanálů, rizika spojená s dopravou, nedodržením smluv apod.,
 - **přírodní rizika** – riziko živelních pohrom a katastrof,
 - **politická rizika** – státní regulace, daňové zatížení, politika EU a ostatních států
-

3. Podnik jako otevřený systém, vnitřní a vnější příčiny podnikových krizí, mimořádné události, katastrofické stavy, jejich pravděpodobnost a frekvence.

- Nejčastějšími vnitřními riziky jsou:
 - **sociálně pracovní rizika** – nepružná organizační struktura, onemocnění zaměstnanců, zaměstnanecké vzdělávání, sociálně patologické jevy mezi zaměstnanci (mobbing, bossing), pracovní úrazy apod.,
 - **výrobní, technická a technologická rizika** – nekvalitní výroba, zastarání strojového parku, inovace, investice do výzkumu a vývoje apod.,
 - **informační rizika** – datová, hardwarová a softwarová rizika (riziko úniku, či ztráty informací, poškození dat, kybernetický útok apod.),
 - **právní rizika** – poškození věřitelů, nevhodné interní právní normy, postup v rozporu se zákonem apod.
-

3. Podnik jako otevřený systém, vnitřní a vnější příčiny podnikových krizí, mimořádné události, katastrofické stavy, jejich pravděpodobnost a frekvence.

- Obě skupiny rizik (vnitřní a vnější) mají návaznost na třetí skupiny rizik – rizika z rozhodování.
 - To je spojeno s manažerským **rozhodováním za rizika a nejistoty**, které je zaměřeno na budoucnost (o které chybí relevantní informace), z čehož vyplývá variabilita možných důsledků rozhodnutí.
 - Výčet možných rizik je závislý na konkrétním podniku a jeho podnikatelské činnosti.
 - Protože žádné riziko nepůsobí izolovaně, je nutné hledat mezi jednotlivými rizikovými faktory spojitosti.
-

3. Podnik jako otevřený systém, vnitřní a vnější příčiny podnikových krizí, mimořádné události, katastrofické stavy, jejich pravděpodobnost a frekvence.

- **Mimořádná událost** je definována krizovou legislativou vlády, která ji charakterizuje jako škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodních vlivů a havárií ohrožující život, zdraví, majetek, životní prostředí a vyžadující provedení záchranných a likvidačních prací.
 - Česká legislativa rozumí pod termínem **krizová situace** takovou mimořádnou událost, při které dochází k vyhlášení stavu nebezpečí, nouze nebo stavu ohrožení státu.
 - Zcela tak opomíjí hrozby sociálního a společenského charakteru
-

3. Podnik jako otevřený systém, vnitřní a vnější příčiny podnikových krizí, mimořádné události, katastrofické stavy, jejich pravděpodobnost a frekvence.

- **Katastrofa** (a z ní odvozený katastrofický stav) představuje nečekanou událost, která nastává v důsledku lidské nebo přírodní činnosti a negativním způsobem (ničivě) změní předchozí stav prostředí nebo lidské společnosti.
 - **Je charakterizována** buď velkým počtem lidských obětí, nebo rozsahem škod, který není možné zvládnout běžnými a místními prostředky.
 - **Podle příčiny rozlišujeme katastrofy** přírodní a antropogenní, podle důsledků rozlišujeme katastrofy ekologické a humanitární.
-

3. Podnik jako otevřený systém, vnitřní a vnější příčiny podnikových krizí, mimořádné události, katastrofické stavy, jejich pravděpodobnost a frekvence.

- **Kontrolní otázky**
 - Co vyjadřuje vymezení podniku jako otevřeného systému?
 - Vyjmenujte faktory vnitřního prostředí podniku.
 - Vyjmenujte nejčastější vnitřní podniková rizika.
 - Vyjmenujte faktory vnějšího okolí podniku.
 - Které faktory vykazují větší dynamiku změn (vnitřní či vnější)?
 - Vysvětlete výraz krize podnikového selhání.
 - Popište princip rozdělení krize do čtyř kvadrantů.
 - Jak působí intenzivní změny ve vnějším prostředí na vývoj podniku?
 - Jaký je rozdíl definic krizové situace v ekonomice a v krizové legislativě ČR?
 - Co vyjadřuje diferenciaci podnikové krize do čtyř kvadrantů?
-

4. Krizový management v podniku, jeho role a činnosti krizového managementu, krizové řízení.

- **Klíčová slova:** krizový management, činnosti krizového managementu, krizový manažer, krizový tým
 - **Cíle kapitoly:**
 - Seznámit studenty s vymezením krizového managementu v podniku, s jeho základními činnostmi, s jeho rolí při řešení krizové situace v podniku, s vymezením a posláním krizového manažera a s principy tvorby a funkce krizového týmu.
 - **Výstupy z učení:**
 - umí vymezit krizový stav v podniku
 - rozumí funkci krizového managementu v podniku
-

4. Krizový management v podniku, jeho role a činnosti krizového managementu, krizové řízení.

- **Krizový management se zaměřuje na identifikaci rizik, které by mohly ohrozit životaschopnost podniku a na základě kterých jsou tvořeny plány připravenosti, které mají být nápomocny při řešení propuknuvší krize.**
 - **V takovém případě má krizový management preventivní charakter a primárně se zaměřuje na odvrácení budoucí krize.**
 - **V případě, že již krize propukla je úkolem krizového managementu identifikovat ohnisko krize a navrhnou opatření, která směřují k potlačení krize.**
 - **Přechází se k tzv. krizovému řízení podniku.**
-

4. Krizový management v podniku, jeho role a činnosti krizového managementu, krizové řízení.

- V krizovém řízení je uplatňován **system postupných kroků**, který směřuje k **potlačení krize a eliminaci** negativních důsledků krize. Jeho jednotlivé kroky lze nazvat jako identifikace ohniska krize a jeho odstranění.
 - **Krizové řízení může nabývat v podniku tří základních forem:**
 - 1. krizové řízení v užším smyslu** (krize již nastala, je identifikována a postupně se řeší),
 - 2. krizové řízení v nejširším smyslu** (řízení začíná před identifikací krize, než nastane krize, permanentní proces, prevence),
 - 3. nejužší pojetí krizového řízení** (činnost správce konkurzní podstaty, zajistit existující zbyla aktiva podniku).
-

4. Krizový management v podniku, jeho role a činnosti krizového managementu, krizové řízení.

- V průběhu krize dochází k **aktivaci krizového štábu, stanovení obsahu a načasování protikrizových opatření**, je zaznamenáván průběh krize a je využívána krizová komunikace.
 - **Role krizového managementu** spočívá: v indikaci možného vzniku podnikové krize, v nastavení preventivního systému v podniku, řešit vzniklou krizi, likvidace následků krize.
-

4. Krizový management v podniku, jeho role a činnosti krizového managementu, krizové řízení.

- Činnosti krizového managementu:
 - **plánování** (krizový plán a plán krizové komunikace),
 - **organizování** (vymezení cílů, hodnotový řetězec, maximalizace výkonu, týmová práce, komunikace a konfliktnost),
 - **vedení lidí** (leadership, styly řízení, kompetence),
 - **kontrola** (operativní, průběžná a výstupní),
 - **rozhodování** (reálné racionální, emocionální).

 - **moc** (přiděleny odpovídající kompetence, které jsou využívány),
 - **autoritu** (nejlépe neformální autorita podepřena autoritou formální),
 - **pravomoc** (ukotvení v organizačním řádu podniku a příslušná pracovní náplň).
-

4. Krizový management v podniku, jeho role a činnosti krizového managementu, krizové řízení.

- **Krizový tým (štáb) vytváří krizový manažer a musí splňovat:**
 - **společný cíl** (společné zaměření práce, odpovídající struktura pracovníků),
 - **respekt k vedení** (uznání autority vedení podniku, dobrovolné, trvalé),
 - **disciplínu** (dodržování pracovního řádu a dalších pracovních norem a nařízení),
 - **ochotu** (přirozená potřeba plnit svěřené úkoly),
 - **vysoké nasazení** (trvalé vysoké pracovní nasazení při dodržení kvality),
 - **toleranci a empatii** (umět se vcítit do pocitů a potřeb druhých, nekonfliktnost).
-

4. Krizový management v podniku, jeho role a činnosti krizového managementu, krizové řízení.

- **Kontrolní otázky**
 - Specifikujte pojem krizový management podniku.
 - Popište role krizového managementu.
 - Popište činnosti krizového managementu.
 - Specifikujte pojem krizový štáb.
 - Specifikujte pojem krizový tým.
 - Co musí splňovat krizový manažer?
 - Popište tři formy krizového řízení v podniku.
 - Popište oblasti rozhodování krizového manažera.
 - Vysvětlete Mintzbergovy manažerské role na příkladu krizového manažera.
 - Kdo vyhláší krizovou situaci v podniku a vytvoří krizový štáb?
-

5. Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, riziko externích událostí

- **Klíčová slova:** analýza podnikových rizik, prognóza rizik, významnost rizik, selhání lidského faktoru, systémové riziko, externí riziko
 - **Cíle kapitoly**
 - Seznámení se zásadami a metodami při analýze podnikových rizik v systémovém pojetí podniku jako otevřeného systému. Student si osvojí základní metodu analýzy rizik, stanovení pravděpodobnosti a závažnosti rizika a vymezení různých druhů rizik ve vnitřním a vnějším prostředí podniku.
 - **Výstupy z učení:** analyzuje krizová rizika v podniku
-

5. Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, riziko externích událostí

- **Analýza rizik** si klade za cíl klasifikovat jednotlivé rizikové faktory podle pravděpodobnosti jejich výskytu a závažnosti důsledků pro podnik.
 - Je prováděna **kvantitativní analýza rizik** (prostřednictvím matematického modelování) a **kvalitativní modelování rizik** (je subjektivní, založeno na kvalifikovaném odhadu expertů).
 - Grafickým znázorněním kvalitativního modelování rizik je tzv. **malice rizik**, která může být dále zpracována na mapu rizik.
-

5. Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, riziko externích událostí

- Podle zanesení do **matice rizik** je faktor rizika významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita jeho negativního vlivu.
 - **Hodnocení rizika** je vlastně hodnocením přijatelnosti firemního rizika spojeného se strategickým finančním plánem.
 - Podle matice rizik jsou také jednotlivá rizika ošetřena – jedná se o stanovení souboru opatření směřujících ke zmírnění krize vyvolané identifikovanými rizikovými faktory (prevence, diverzifikace, alokace).
-

5. Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, riziko externích událostí

Pravděpodobnost výskytu	Závažnost důsledků				
	Zanedbatelná (1)	Malá (2)	Střední (3)	Významná (4)	Katastrofální (5)
Jistá (5)	5	10	15	20	25
Pravděpodobná (4)	4	8	12	16	20
Možná (3)	3	6	9	12	15
Neppravděpodobná (2)	2	4	6	8	10
Vzácná (1)	1	2	3	4	5

Legenda:

Nízké riziko

Střední riziko

Vysoké riziko

Extrémní riziko

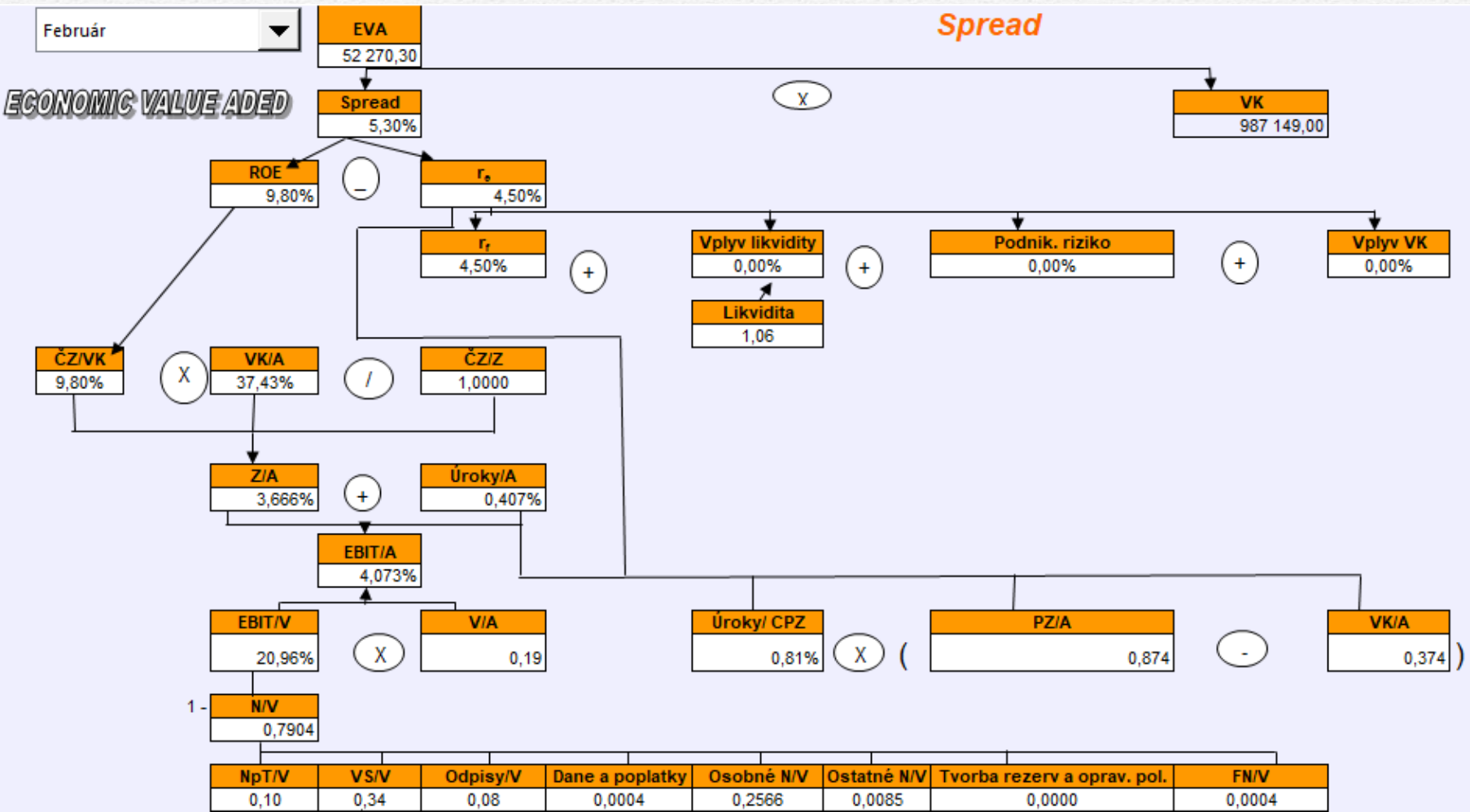
Zdroj: Königová 2013, s. 533.

5. Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, riziko externích událostí

- V případě podniků a firem hovoříme zejména o **procesním riziku, nebo procesním charakteru krizí.**
 - **Procesní krize mají často pomalý a skrytý průběh, trvá až několik let, než jsou identifikovány.**
 - **Procesní krize vzniká postupným zvětšováním nerovnováhy v podniku, která postupně zasahuje všechny podnikové systémy a projeví se neschopností podniku dostát finančním závazkům**
-

5. Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, riziko externích událostí

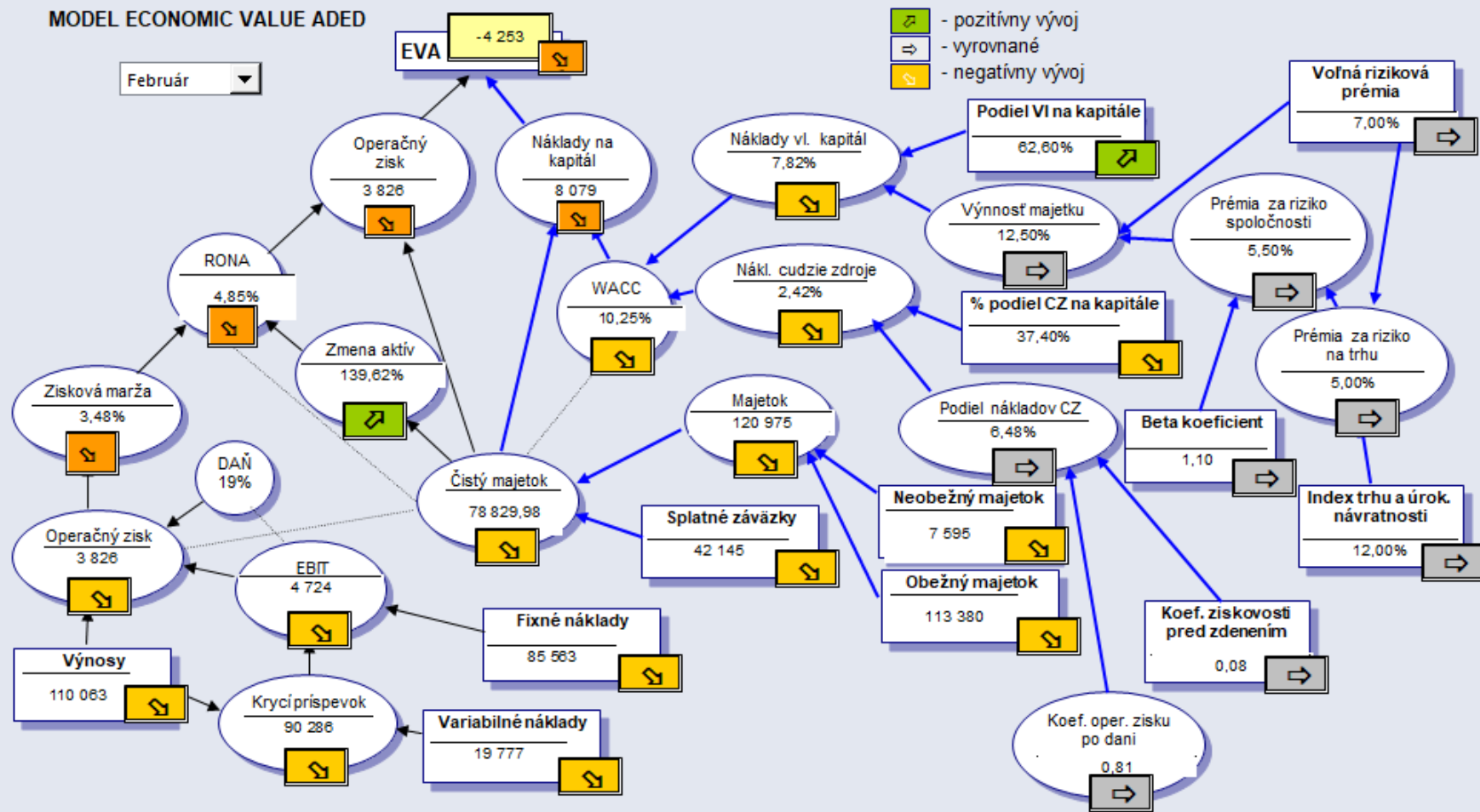
- Jako zjistit procesní charakter krizi?
- Odraz ve finančních ukazvatelích a odchylkách od plánu.



5. Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, riziko externích událostí

- Jako zjistit procesní charakter krizi?
- Odras ve finančních ukazovatelích a odchylkách od plánu.

MODEL ECONOMIC VALUE ADDED

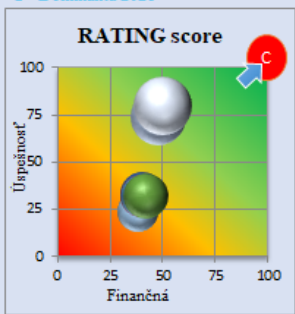


5. Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, riziko externích událostí

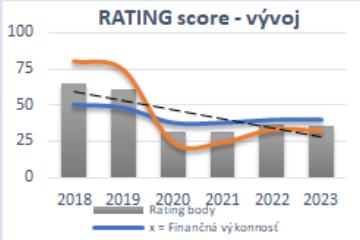
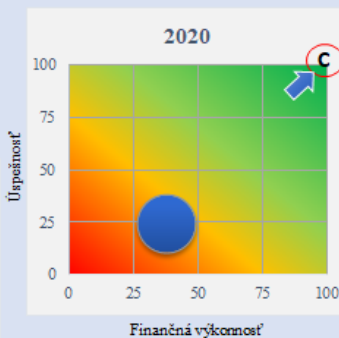
- *Jako zjistit procesní charakter krizi?*
- Odras ve finančních ukazovatelích a odchylkách od plánu.

RATING score

© Dominanta 2021



Rok	2020	<	>
Výkonnosť	38		
Úspešnosť	24		
Rating	31		
Hodnotenie	D		Slabší podnikmer

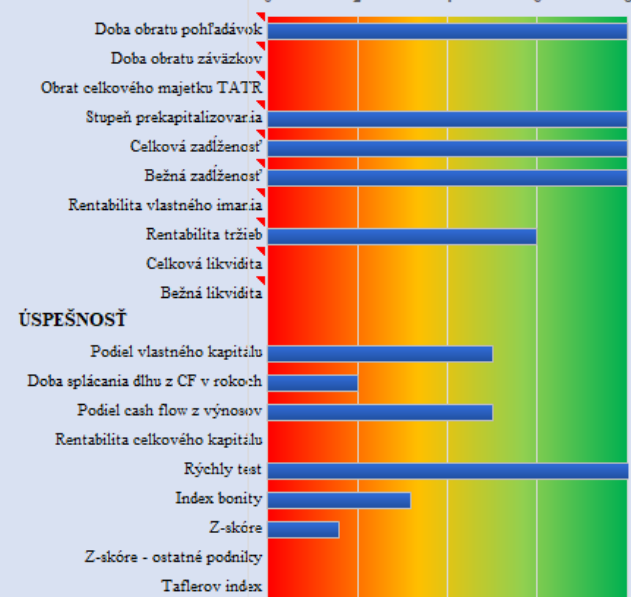


Hodnotenie D	Bonita	Hodnotenie
80	A+++	Excelent
	A++	Výborný nadpriemer
	A+	Výborný
	A	Sledovať
	D	B Subštandard
	C	Priemer
	D	Slabší podnikmer
	E	Hlboký podnikmer
	FX	Nevyhovujúci

Kľúčové ukazovatele výkonnosti

Rentabilita majetku ROA	0,5%
Likvidita celková	0,2
Celková zadlženosť	32,4%
Rentabilita tržieb ROS	4,2%
ZISK	11 995 €

FINANČNÁ VÝKONNOSŤ



ÚSPEŠNOSŤ

5. Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, riziko externích událostí

- **Rizika selhání lidského faktoru** jsou spojena se samotnými zaměstnanci, kdy jejich aktivitou dochází ke krizovým situacím.
 - Jako zdroje rizika jsou označovány nedbalost, neznalost, nezkušenost, zlý/dobrý úmysl apod.
 - Mezi největší rizika selhání lidského faktoru patří stres, monotonie a vigilance na pracovišti (vigilance – dlouhodobý časový tlak nebo vysoké požadavky na koncentraci bez možnosti relaxace).
 - Selhání lidského činitele může mít objektivní (organizační, ergonomické), nebo subjektivní (zdravotní stav, klasifikace) důvody, ale hlavní příčinou je vždy špatně nastavený systém organizace, který umožnil zaměstnanci dopustit se chyby
-

5. Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, riziko externích událostí

- **Systémové riziko podniku** je dáno globálním politickým a ekonomickým prostředím, zejména politickým uspořádáním v daném státě, zákonodárstvím, regulačními opatřeními apod.
 - Vyplývá z ekonomického rámce, ve kterém se podnik pohybuje.
 - Jako **rizika externích událostí** jsou označována rizika, která jsou neovlivnitelná podnikem, vznikají v jeho vnějším prostředí
-

5. Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, riziko externích událostí

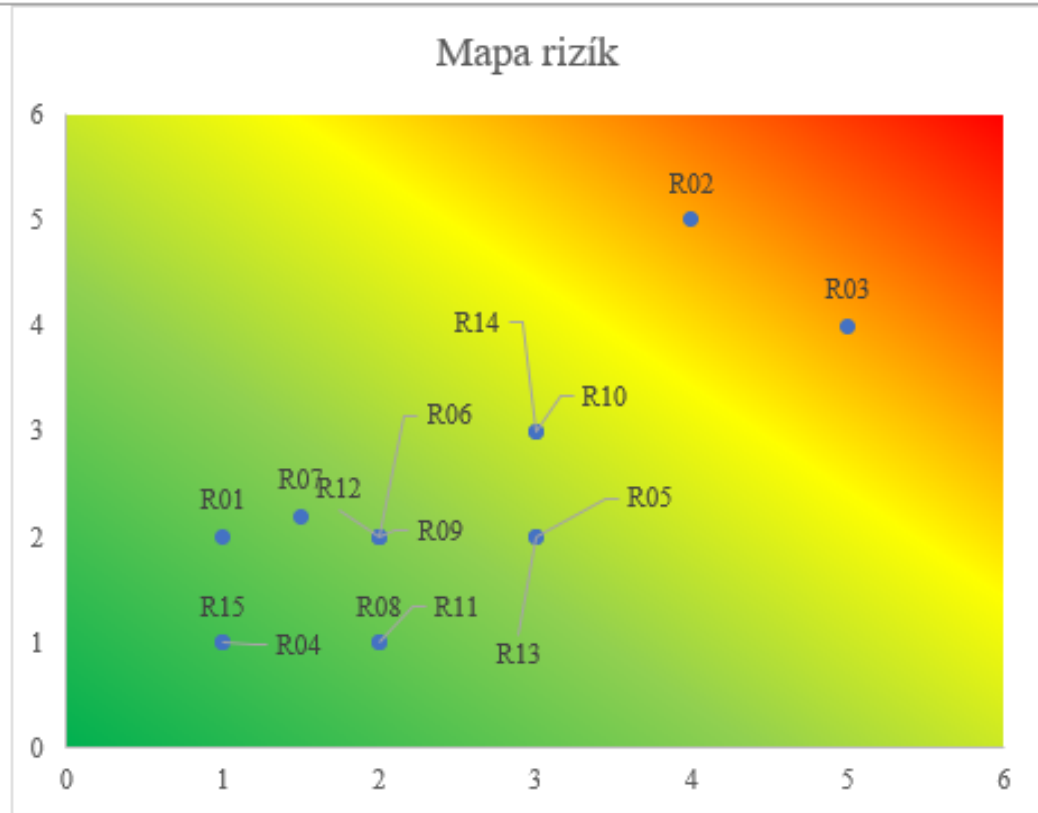
- *Jako zmapovat všechny rizika?*

Mapa rizik

Stupeň rizika: 1 - nízký, 3 - priemerný, 5 - vysoký
 Pravdepodobnosť vzniku: 1 - minimálna, 3 - stredná, 5 - silná

Graf je nastavený na prvých 15 rizik.
 Pre rozšírenie na 50 rizik zmeňte rozsah. Následne spustíte makro AttachLabels

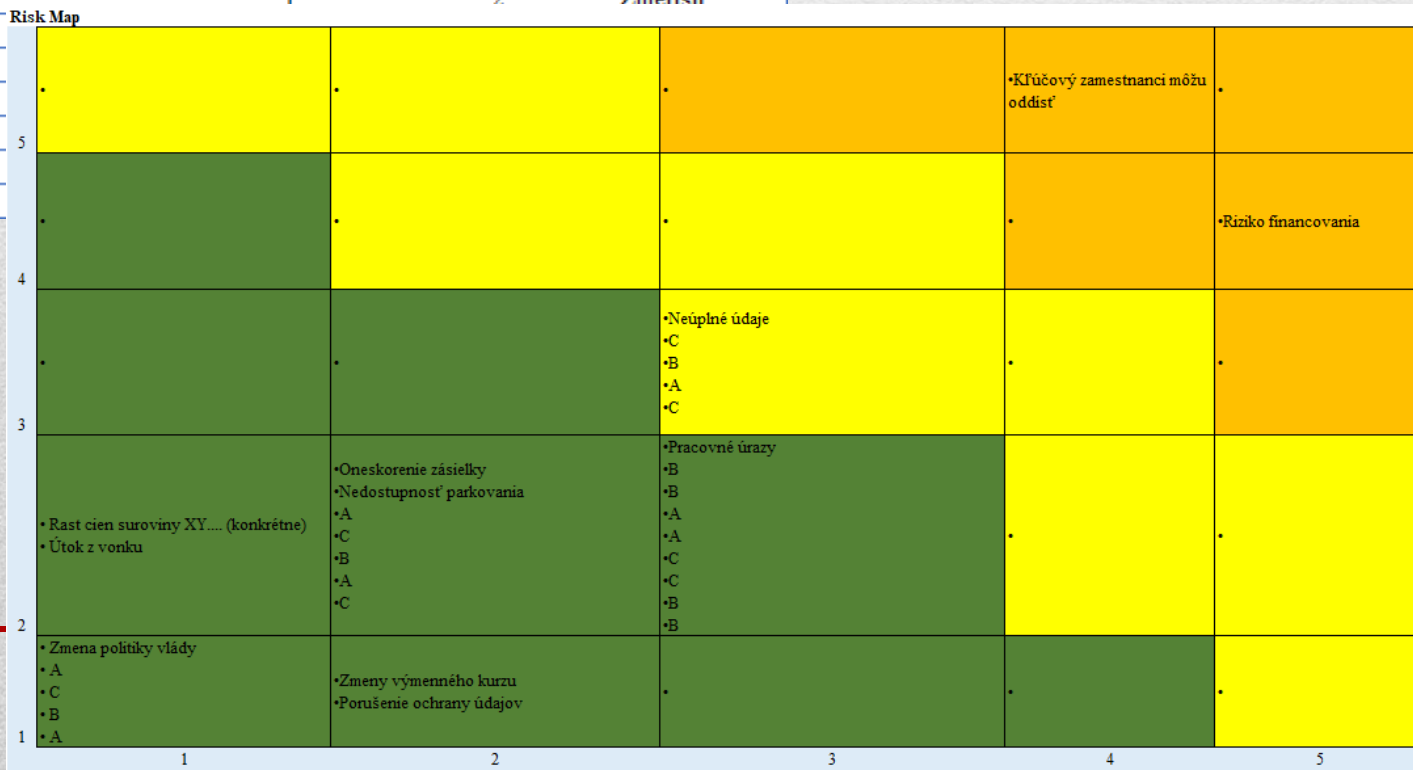
Faktor rizika	Stupeň rizika	Pravdepodobnosť vzniku
R01	1	2
R02	4	5
R03	5	4
R04	1	1
R05	3	2
R06	2	2
R07	1,5	2
R08	2	1
R09	2	2
R10	3	3
R11	2	1
R12	2	2
R13	3	2
R14	3	3
R15	1	1
R16	3	2
R17	2	2
R18	3	2
R19	3	3
R20	1	1
R21	3	2
R22	2	2



5. Analýza podnikových rizik, pravdepodobnosť jejich výskytu, významnosť z hľadiska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání ľudského faktoru, systémové riziko, riziko externých událostí

Risk Map

ID rizik	Názov rizika	Stupeň rizika	Pravdepodobnosť vzniku	Odstránenie
R01	Rast cien suroviny XY.... (konkrétne)	1	2	Prijat'
R02	Kľúčový zamestnanci môžu odísť	4	5	Prijat'
R03	Riziko financovania	5	4	Prijat'
R04	Zmena politiky vlády	1	1	Vyhýbať sa
R05	Pracovné úrazy	3	2	Vyhýbať sa
R06	Oneskorenie zásielky	2	2	Vyhýbať sa
R07	Útok z vonku	1	2	Zmenšiť



5. Analýza podnikových rizík, pravdepodobnosť jejich výskytu, významnosť z hľadiska dopadu rizík na výsledky podniku, selhání ľudského faktoru, systémové riziko, riziko externých událostí

Riziková tabuľka		Inherentné riziko (bez kontroly)					Reziduálne riziko (bez kontroly)				
Názov oblasti:											
ID rizika	Popis rizika	Zdroj rizika (ohnisko krízy)	Vlastník rizika (organizačná jednotka)	Stupeň rizika	Pravdepodobnosť	Rating rizika	Kontrola	Kto ovláda riziko	Reziduálna pravdepodobnosť	Reziduálny vplyv	Hodnotenie reziduálneho rizika
R01	Rast cien suroviny XY.... (konkrétne)	materiál	Oddelenie údržby	Veľmi vysoký	Veľmi vysoká	Kritické			Vysoká	Veľmi vysoký	Kritické
R02	Kľúčový zamestnanci môžu odísť	0/0		Stredný	Stredná	Mierne			Nizka	Veľmi nízky	Udržateľné
R03	Riziko financovania	0/0		Vysoký	Veľmi nízka	Mierne			Vysoká	Vysoký	Kritické
R04	Zmena politiky vlády	0/0		Stredný	Vysoká	Silné			Veľmi nízka	Nizky	Udržateľné
R05	Pracovné úrazy	0/0		Vysoký	Vysoká	Kritické			Stredná	Vysoký	Silné
R06	Oneskorenie zásielky	0/0		Stredný	Veľmi nízka	Udržateľné			Vysoká	Veľmi vysoký	Kritické
R07	Útok z vonku	0/0		Veľmi nízky	Stredná	Udržateľné			Veľmi nízka	Vysoký	Mierne
R08	Zmeny výmenného kurzu	0/0		Nizky	Veľmi vysoká	Silné			Stredná	Nizky	Mierne
R09	Nedostupnosť parkovania	0/0		Vysoký	Veľmi nízka	Mierne			Vysoká	Veľmi vysoký	Kritické
R10	Neúplné údaje	0/0		Veľmi vysoký	Veľmi vysoká	Kritické			Vysoká	Veľmi vysoký	Kritické
R11	Porušenie ochrany údajov	0/0		Stredný	Stredná	Mierne			Nizka	Veľmi nízky	Udržateľné

Matica hodnotenia rizika

Stupeň rizika		Veľmi nízky	Nizky	Stredný	Vysoký	Veľmi vysoký
Pravdepodobnosť	Veľmi vysoká	Mierne	Silné	Silné	Kritické	Kritické
	Vysoká	Udržateľné	Mierne	Silné	Kritické	Kritické
	Stredná	Udržateľné	Mierne	Mierne	Silné	Kritické
	Nizka	Udržateľné	Udržateľné	Mierne	Silné	Kritické
	Veľmi nízka	Udržateľné	Udržateľné	Udržateľné	Mierne	Silné

Stupeň rizika		Veľmi nízky	Nizky	Stredný	Vysoký	Veľmi vysoký
Pravdepodobnosť	Veľmi vysoká		2			3
	Vysoká			3	3	
	Stredná	1		3		
	Nizka					
	Veľmi nízka			3	5	

5. Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, riziko externích událostí

- **Kontrolní otázky**
 - Vysvětlete pojem podnikové riziko.
 - Specifikujte kvalitativní a kvantitativní analýzy rizik.
 - Jak lze stanovit pravděpodobnost výskytu rizika?
 - Co vyjadřuje významnost (hodnota) rizika?
 - Jak se stanoví výsledná hodnota rizika?
 - Jaký je charakter funkce závažnosti důsledků rizika?
 - Jaký je charakter funkce pravděpodobnosti výskytu?
 - Co vyjadřuje kategorie selhání lidského faktoru?
 - Co vyjadřuje riziko externích událostí?
 - Jaká řešení rozeznáváme z hlediska naléhavosti řešení rizika?
-

6. Krizové plánování v podniku, význam a role krizového plánování v podniku, strategické a krizové plánování, etapy krizového plánování, krizový scénář

- **Klíčová slova:** krizové plánování, strategické krizové plánování, etapy krizového plánování, krizová připravenost
 - **Cíle kapitoly**
 - Seznámení s řízením rizik v podniku, s klasifikací vnitřních a vnějších rizik a jejich dopadem na životaschopnost podniku. Analýza podnikových rizik a jejich zpracování v podobě matice (mapy rizik). Student je schopný pro zvolený podnik vypracovat krizový plán.
 - **Výstupy z učení:** zná zásady krizového plánování
-

6. Krizové plánování v podniku, význam a role krizového plánování v podniku, strategické a krizové plánování, etapy krizového plánování, krizový scénář

- **Etapy krizového plánování:**
 - situační analýza (znalost z oboru strategického managementu),
 - identifikace, analýza a hodnocení rizik - viz předešlé kapitoly,
 - indikace krizových situací – viz předešlá kapitola,
 - tvorba krizových scénářů,
 - zpracování krizového plánu.
-

6. Krizové plánování v podniku, význam a role krizového plánování v podniku, strategické a krizové plánování, etapy krizového plánování, krizový scénář

- Systémovým nástrojem podnikového řízení v případě predikcí rizikových situací je soustavné monitorování rizik a jejich důsledků.
 - Monitoring rizik vyžaduje zkušenosti, systematičnost, tvůrčí přístup a týmovou práci.
 - K identifikaci lze využít dekompozici aktiv, stanovení oblastí zranitelnosti, potenciálních poruch a problémů, využití vnitřních a vnějších auditů apod.
 - Výsledkem by měl být písemný seznam všech faktorů rizik
-

6. Krizové plánování v podniku, význam a role krizového plánování v podniku, strategické a krizové plánování, etapy krizového plánování, krizový scénář

- Významným nástrojem krizového plánování je krizový scénář, který obsahuje popis krizových situací, nepříznivých událostí v čase a s očekávanou lokalizací.
 - Nejedná se o statistickou, či matematickou předpověď, predikci budoucího vývoje, ale o možný, očekávaný vývoj na základě současné informační úrovně a stupně poznání.
 - Často se jedná o postupné řazení logicky na sebe navazujících událostí, často přelomových a klíčových, o kterých se lze domnívat, že budou v budoucím času rozhodovat o dalším vývoji v příslušné oblasti.
-

6. Krizové plánování v podniku, význam a role krizového plánování v podniku, strategické a krizové plánování, etapy krizového plánování, krizový scénář

- Krizový scénář je písemný dokument (tištěný a elektronický), který popisuje možné podnikové krizové situace.
 - Na krizový scénář navazuje krizový plán, který by měl být průběžně kontrolován a aktualizován.
 - Součástí krizového scénáře a krizového plánu je také plán krizové komunikace.
 - Krizový scénář představuje posloupnost kroků a operací, vedoucích k vyřešení vzniklé krizové situace, dávají tak psychologickou podporu v krizové situaci, relativní jistotu a návod k postupu.
-

6. Krizové plánování v podniku, význam a role krizového plánování v podniku, strategické a krizové plánování, etapy krizového plánování, krizový scénář

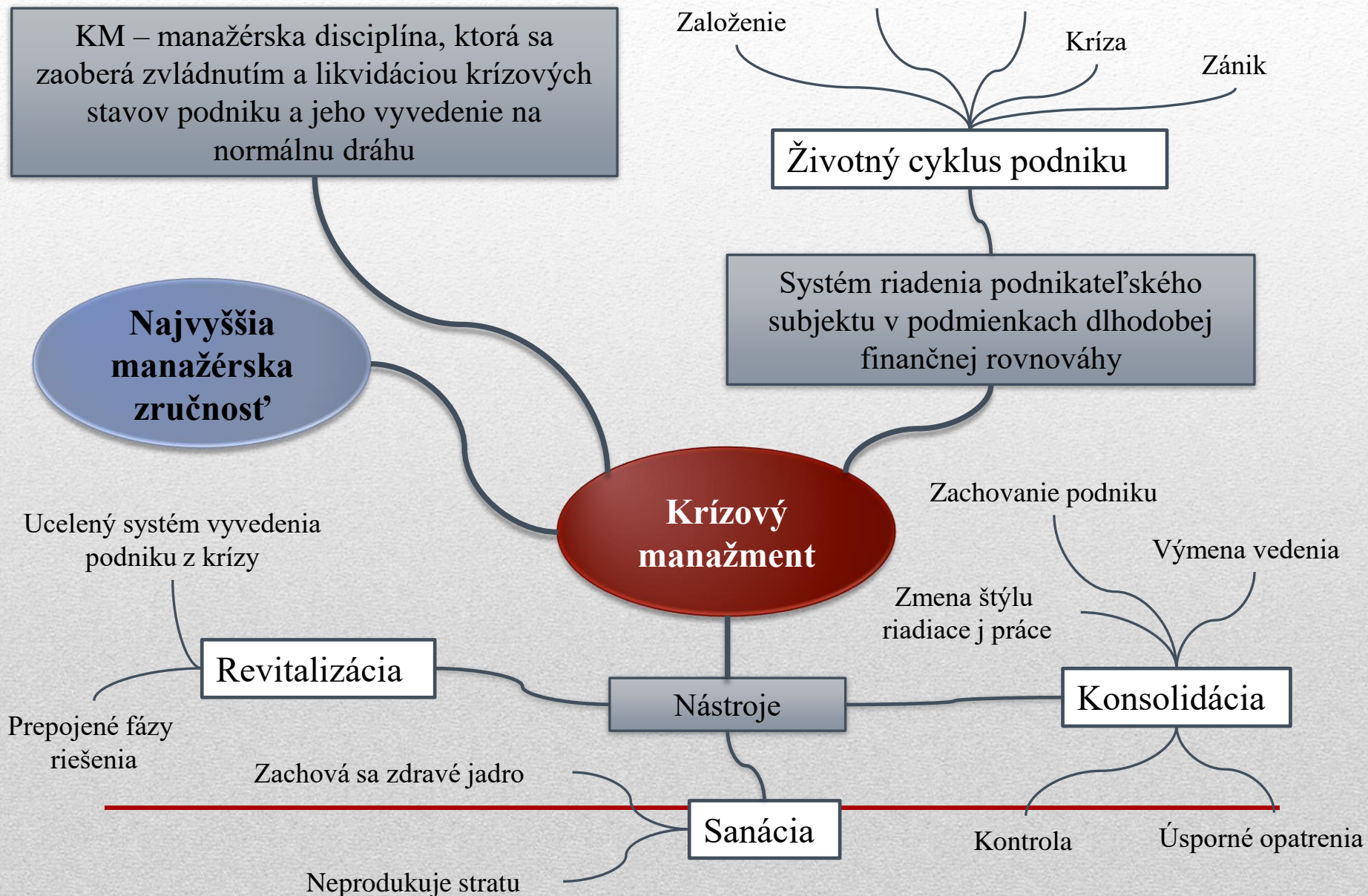
- Neexistují žádné závazné formy krizového scénáře, je však vhodné, aby obsahoval seznam osob tvořící krizový tým, seznam osob určených pro komunikaci s médii, seznam hlavních médií včetně těch celostátních, pokud je to nutné, jsou přizváni specialisté (lékaři, právníci apod.).
 - Krizový scénář by měl také obsahovat dodatek o proškolení zaměstnanců o chování v době krize, zejména ve vztahu k médiím
-

6. Krizové plánování v podniku, význam a role krizového plánování v podniku, strategické a krizové plánování, etapy krizového plánování, krizový scénář

- Krizové scénáře se dělí:
 - podle uživatele – scénáře pro nadnárodní útvary (OSN, NATO), pro státy, regiony a obce, pro podniky,
 - podle řešené události – pro konkrétní události (řešení situace nastalé po konkrétní události), pro nepředvídatelnou událost (obecná podoba scénáře),
 - podle způsobu řešení – variantní krizový scénář (několik možností řešení), jednoduchý krizový scénář (jedna podoba řešení),
 - podle závaznosti – závazný, dobrovolný,
 - podle osoby, která scénář vytvořila – vlastní, cizí.
-

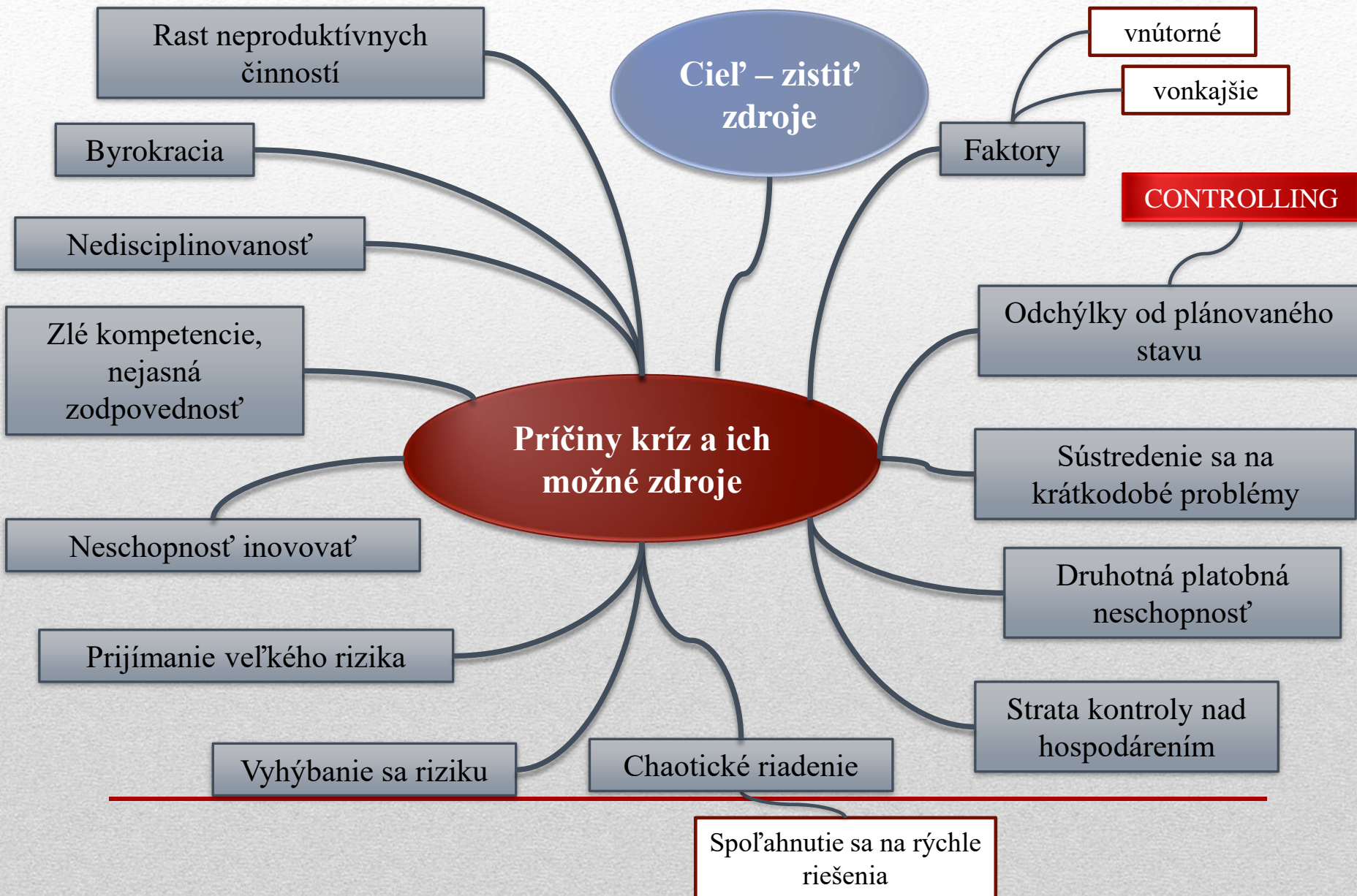
6. Krízové plánovanie v podniku

Krízový manažment - definícia



6. Krizové plánovanie v podniku

Príčiny kríz a ich možné zdroje



6. Krizové plánovanie v podniku

Náročná diagnostikácia, postupné zhoršovanie parametrov

Úrovne krízy
Spôsobená nejakou udalosťou, Ihneď robiť opatrenia

Pomaly sa vyvíjajúca kríza

Rýchlo sa vyvíjajúca kríza

Časový vývoj krízy

Riešenie - konsolidáciou

Neohrozuje existenciu organizácie

1 – úroveň
Drobné, nepravidelne sa opakujúce problémy.

Odstránenie krízy môže mať už dôsledky

Vážne ohrozenie činnosti organizácie

2 – úroveň
Hlbšie, pravidelne sa opakujúce problémy vedúce k sanácii.

Včas odstrániť

Možnosť zániku organizácie

Úrovne krízy

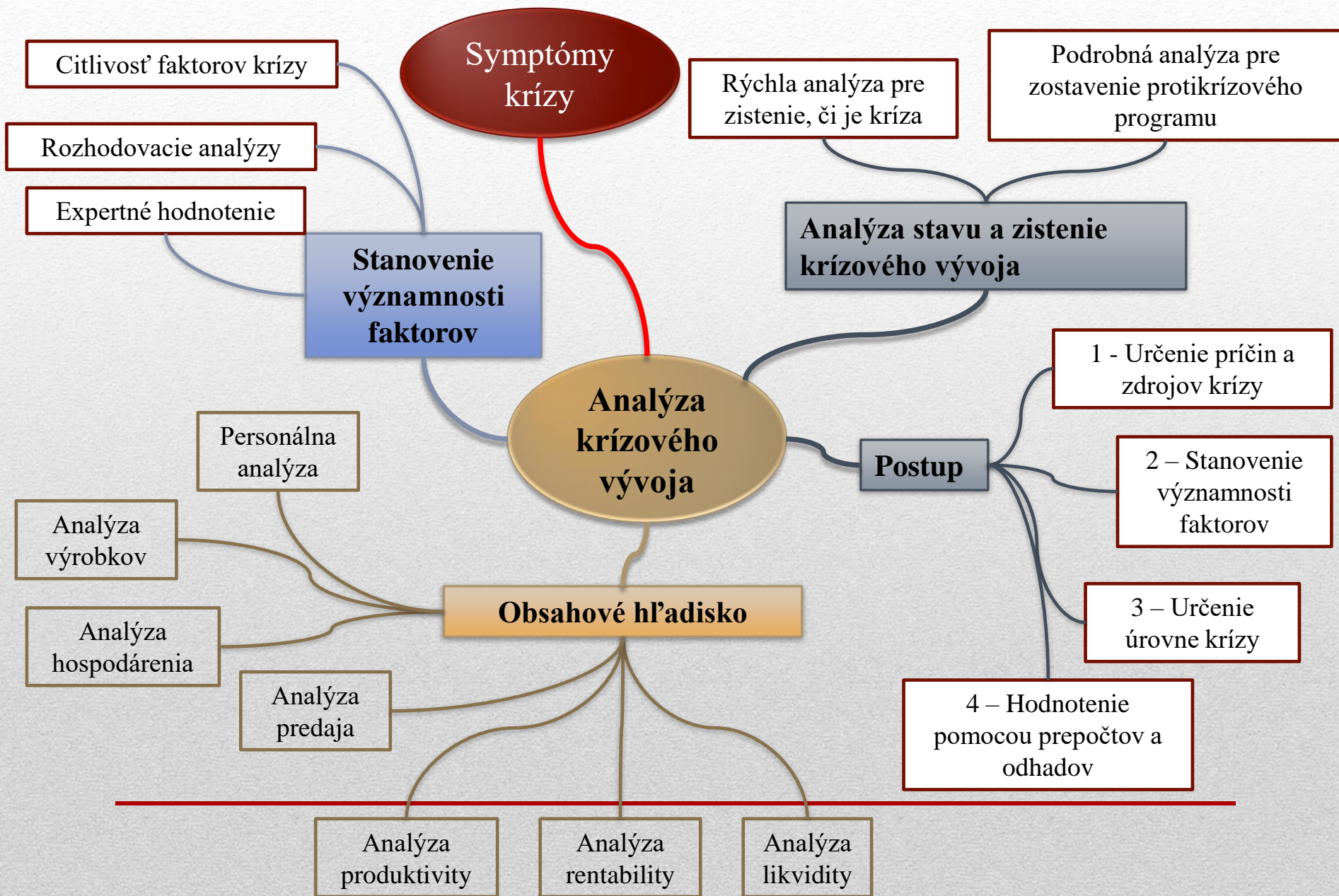
Priebeh likvidácie alebo zániku je riadený zákonnými predpismi.

4 – úroveň
Kritický stav vedúci k likvidácii podniku

3 – úroveň
Hlboké, opakujúce sa problémy vedúce ku konkurzu alebo vyrovnaniu

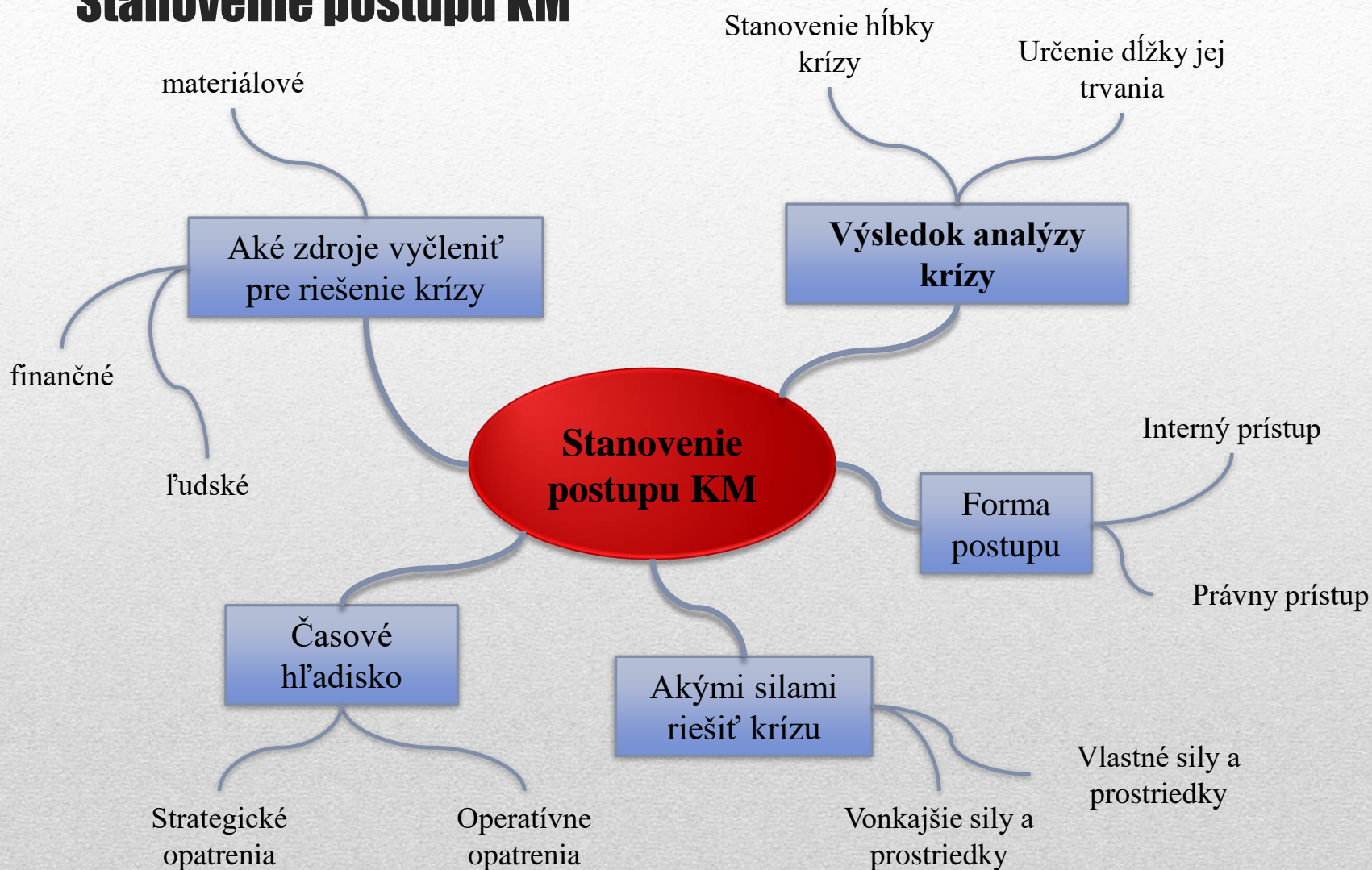
6. Krízové plánovanie v podniku

Analýza krízového vývoja



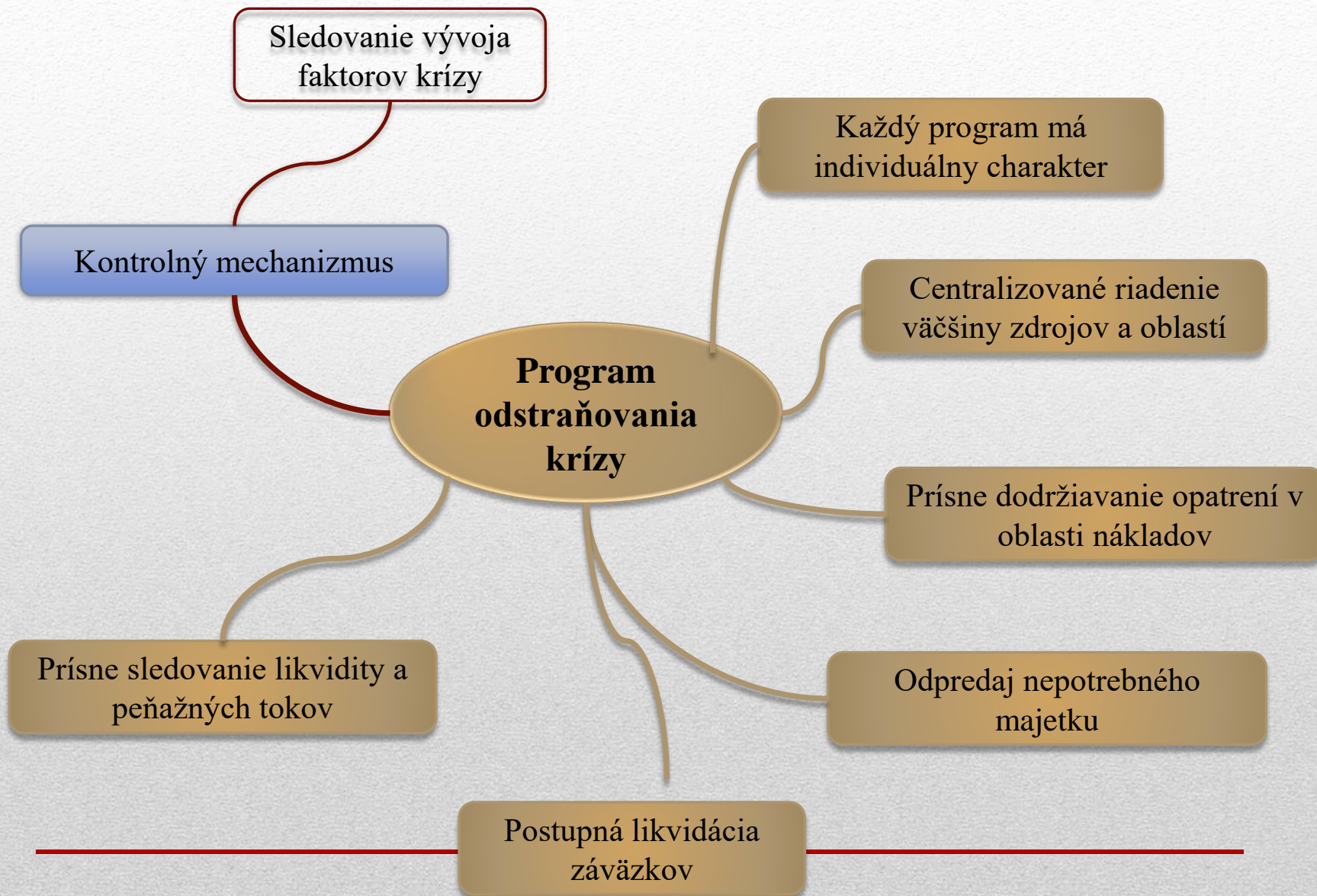
6. Krizové plánovanie v podniku

Stanovenie postupu KM

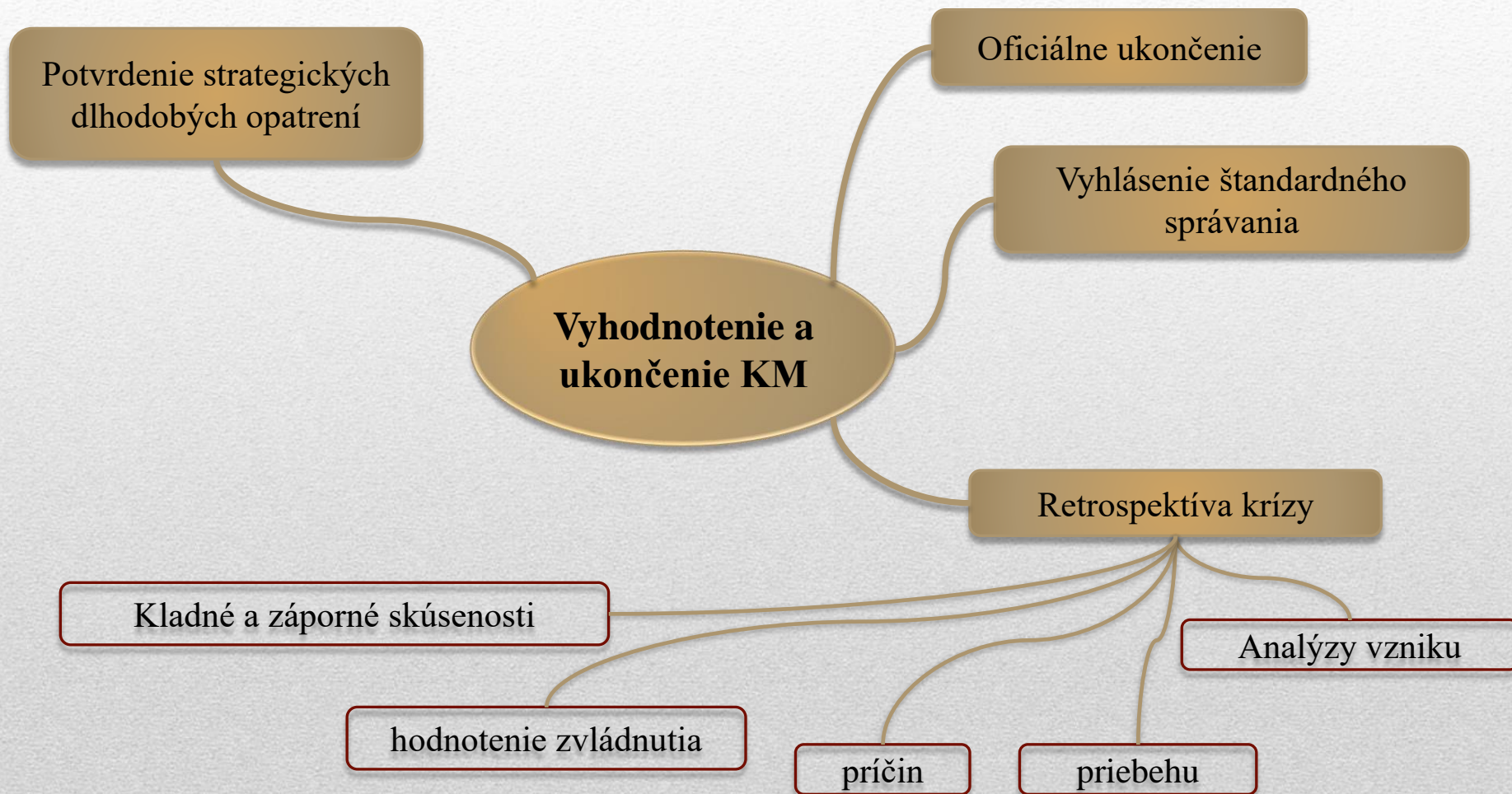


6. Krizové plánovanie v podniku

Program odstraňovania krízy



Vyhodnotenie a ukončenie KM



6. Krizové plánování v podniku, význam a role krizového plánování v podniku, strategické a krizové plánování, etapy krizového plánování, krizový scénář

- **Kontrolní otázky**
 - Charakterizujte význam krizového plánování pro podnik.
 - Specifikujte obsah strategického krizového plánování.
 - Jaké jsou etapy krizového plánování?
 - Co vyjadřuje pojem krizová připravenost?
 - Popište význam krizového scénáře pro podnik.
 - Charakterizujte obsahové vymezení krizového scénáře.
 - Na které otázky hledají odpověď krizové scénáře?
 - Kdo zpracovává krizový scénář?
 - Jaké práce předcházejí zpracování krizového scénáře?
 - Jaké práce navazují na krizový scénář podniku?
-

7. Krizový plán, jeho struktura, cíle a obsah, postup zpracování, realizace, dílčí krizové plány

- **Klíčová slova:** krizový plán, cíle a struktura krizového plánu, dílčí krizové plány
 - **Cíle kapitoly**
 - Student je seznámen s postupem tvorby krizového plánu, zná jeho strukturu, obsah, fáze přípravy a jeho realizace, umí specifikovat dílčí krizové podnikové plány a rozumí zásadám krizové komunikace, student zpracuje vybrané segmenty z krizového plánu.
 - **Výstupy z učení**
 - zná zásady krizového plánování
 - umí zpracovat krizový plán podniku
-

7. Krizový plán, jeho struktura, cíle a obsah, postup zpracování, realizace, dílčí krizové plány

- Krizový plán je podnikový plánovací dokument, který analyzuje hrozbu rizik a rizikových situací.
 - Obsahuje detailní popisy postupu, jak rizika a z nich vyplývající krize zvládat.
 - Zjednodušeně lze říci, že se jedná o manuály ke zvládnutí krizových situací.
 - V krizovém plánu je popsán systém modelových opatření a postupů směřujících k vyřešení krizové situace, které identifikuje krizový scénář
-

7. Krizový plán, jeho struktura, cíle a obsah, postup zpracování, realizace, dílčí krizové plány

- Krizové plány se obecně opírají o tříbodovou strategii – odstranit problém, omezení celkového ohrožení podniku a odstranění ohnisek potenciálních krizí.
 - Krizové strategie lze také rozlišit podle charakteru jejich cílů:
 - revitalizační strategie (směřuje k obnovení podnikového portfolia),
 - útlumové strategie (vedou k ukončení činnosti podniku).
-

7. Krizový plán, jeho struktura, cíle a obsah, postup zpracování, realizace, dílčí krizové plány

- **Rizika jsou hodnocena v postupných krocích:**
 - vymezení systému, kde bude provedeno hodnocení rizik,
 - vyhledání, identifikace nebezpečí,
 - stanovení/ocenění rizik,
 - hodnocení rizik,
 - přijetí opatření k odstranění, nebo omezení rizik,
 - pravidelné hodnocení rizik,
 - projednání zjištěných rizik se zaměstnanci.
-

7. Krizový plán, jeho struktura, cíle a obsah, postup zpracování, realizace, dílčí krizové plány

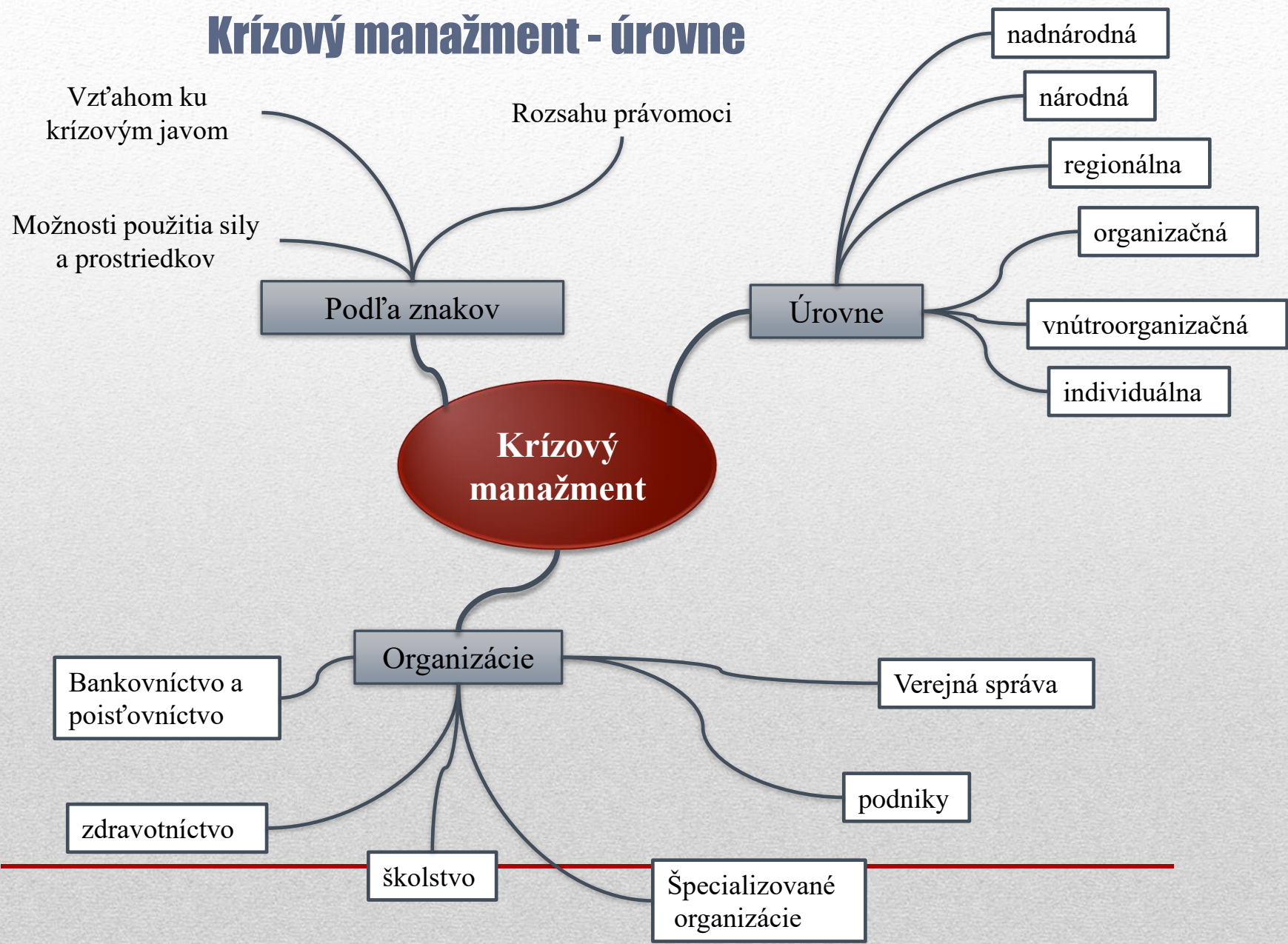
- Krizové plány se stávají podkladem pro přípravu pracovníků na situace propuknuvších mimořádných událostí společenského, přírodního a jiného charakteru (např. nácvik komunikace s médii, požární cvičení apod.).
 - Jednotlivé etapy krizového plánování se liší podle toho, zda se jedná o plánování v situaci potenciální krize nebo v situaci akutní krize.
 - V situaci potenciální krize se vychází ze situační analýzy a z analýzy rizik.
 - Analýza rizik je zanesena do tzv. matice rizik jako případná budoucí ohniska rizik.
 - Následně jsou tvořeny krizové scénáře a plány.
 - V situaci akutní krize musí být identifikováno ohnisko krize, následně se přistoupí ke strategii turnaround a je přistoupeno ke krizovému řízení
-

7. Krizový plán, jeho struktura, cíle a obsah, postup zpracování, realizace, dílčí krizové plány

- Z hlediska krizového plánování je zpracování krizového plánu poslední procesní etapou:
 - situační analýza (znalost ze strategického managementu),
 - identifikace, analýza a hodnocení rizik - viz předešlé kapitoly,
 - indikace krizových situací – viz předešlá kapitola,
 - tvorba krizových scénářů.
-

7. Krízový plán, jeho štruktúra, ciele a obsah, postup zpracovania, realizácie, dielčí krízové plány

Krízový manažment - úrovne



Krízový plán a jeho etapy



7. Krizový plán, jeho štruktúra, ciele a obsah, postup zpracovania, realizácie, dielčie krizové plány

ZADANIE – Krizový management

Vyberte si ľubovoľnú organizáciu (podnik, úrad, banku, poisťovňu, a pod.):

1. Na danej organizácii stanovte krizový potenciál.
2. Navrhňte stratégiu krizového manažmentu.

ad 1) Určenie krizového potenciálu

- Stanovte ohniská krízy (materiálová, vo výrobe, v prevádzke, finančná kríza, personálna kríza, kríza know-how, exogénne faktory, kríza odbytu, kríza v súťaži, kríza zákaznícka, kríza spôsobená rámcovými podmienkami. Jednotlivé ohniská popíšte a ohodnoťte o 1 do 10 (najmenej – najviac).
 - Každú krízu ozančte K1, K2, K3, ... a zakreslite do matice x- účinok na podnik a y – pravdepodobnosť vzniku v určitom čase.
 - Analyzujte stupeň ohrozenia:
 - 1 -
-

7. Krizový plán, jeho štruktúra, ciele a obsah, postup zpracovávania, realizácie, dielčie krizové plány

Krizový manažment – príklad

- Analyzujte stupeň ohrozenia:
 - 1 – Krátky popis krizových situácií
 - 2 – Vymedzenie posudzovaného obdobia
 - 3 – Určenie stupňa pravdepodobnosti
 - 4 – Stanovenie účinkov (náklady, tržby, výpadky výroby, trh, imidž, pracovníci, okolie, budúcnosť, atď. (ohodnoťte od 1 do 10)).
 - 5 – Vyroberte si formulár a zapíšte to doň a potom vyneste do matice podľa predchádzajúceho vzoru x a y.
 - 6 – Urobte hodnotenie ohrozenia v matici. Stanovte krízu a smer reakcie.

ad 2) Stratégia krízového manažmentu

- Navrhnete stratégiu na jej riešenie – odstránenie ohnisk, odvrátenie vzniku, zvládnutie krízy, využitie krízy
-

7. Krizový plán, jeho štruktúra, ciele a obsah, postup spracovania, realizácie, dílčí krizové plány

Krizový manažment – postup

1) Určenie krízového potenciálu

- Stanovte ohniská krízy (materiálová, vo výrobe, v prevádzke, finančná kríza, personálna kríza, kríza know-how, exogénne faktory, kríza odbytu, kríza v súťaži, kríza zákaznícka, kríza spôsobená rámcovými podmienkami).
 - Jednotlivé ohniská popíšte a ohodnotte o 1 do 10 (najmenej – najviac).
 - Každú krízu označte K1, K2, K3, ... a zakreslite do matice x- účinok na podnik a y – pravdepodobnosť vzniku v určitom čase.
-

Formulár

Krízový manažment

Pomaly sa vyvíjajúca kríza

Stav

zánik trhu	0
rast nákladov, ktoré sa nedajú preniesť do trhovej ceny	0
zvýšená fluktuácia pracovníkov	0

Náhla kríza, bez predchádzajúceho signálu

Stav

výbuch	0
štátne zákazky	0
hromadné výpadky v dodávkach	0
živelné pohromy	0

Aké situácie môžu u Vás nastať, aby ste museli do 3 mesiacov zvolať krízové zasadnutie

1/

2/

Aké situácie môžu spôsobiť, že do 12 mesiacov budete musieť podať prihlášku do konkurzu

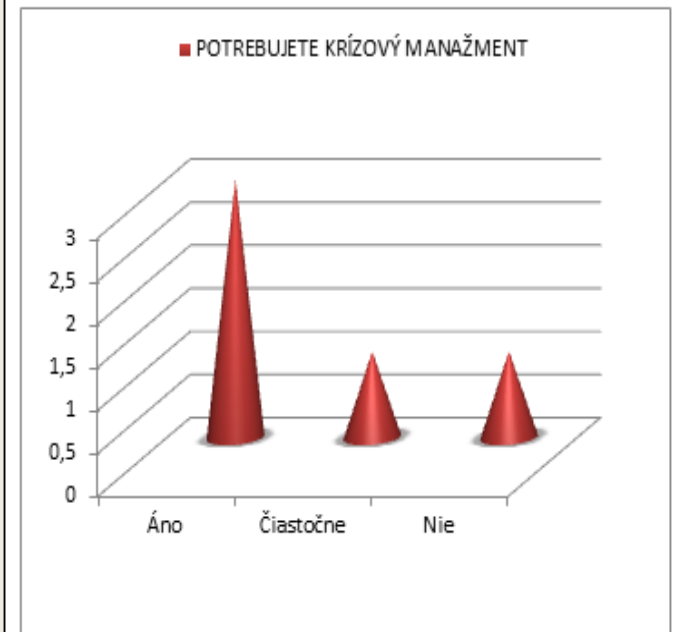
1/

2/

Formulár

POTREBUJETE KRÍZOVÝ MANAŽMENT

Potrebujeťe krízový manažment?	Áno	Čiastočne	Nie
Stagnujú alebo kolíšu vaše trhy	0	0	0
Silňie tlak konkurencie	0	0	0
Konkurencia je v poslednej dobe stále lepšia	0	0	0
Obchodovanie je stále ťažšie	0	0	0
Zákazníci majú stále viac zvlášťnych požiadaviek	0	0	0
Hlavné výrobky sú zo strednodobého hľadiska ohrozené	0	0	0
Klesá počet stálych zákazníkov	0	0	0
Voľnosť pre jednanie je obmedzovaná práv.podmienkami	0	0	0
Výrobky sú zo spoločenského hľadiska stále viac sporné	1	0	0
Médiá sa stále viac zaoberajú naším odborom	1	0	0
Naša pozícia je pod silnou kontrolou verejnosti	0	0	0
Spravodajstvo o našich aktivitách je stále kritickejšie	0	0	0
Politické grémia sa nami zaoberajú príliš často	1	0	0
Nátlakové skupiny a iné združenia zvyšujú aktivitu	0	1	0
Môžu technické novinky rýchle zmeniť trh	0	0	0
Vyrábame módné výrobky	0	0	0
Sú naše výrobky málo konkurencieschopné	0	0	0
Prednosti našich výrobkov sú viac psychol. ako objektívne	0	0	1
Na trhu bude prepad cien	0	0	0
Viac prostriedkov na reklamu a neodpovedajúca účinnosť	0	0	0
Sme tendenčne závislí na niekoľkých dodávateľoch	0	0	0
Prudko kolísajú ceny surovín na trhu	0	0	0
Výkony závisia od niekoľkých pracovníkov (čo ich odchod)	0	0	0
V podstate pracujeme len pre banku	0	0	0
Môžu násť vážne postihnúť zmeny kurzu	0	0	0
Výrobné zariadenie je zastaralé	0	0	0
Na trhu nemôžeme predávať svoje technologické prednosti	0	0	0
Výpadky vo výrobe okamžite znižujú odbyť	0	0	0
Výroba nemá potrebný štandard istoty(je podmienená istá	0	0	0
Chemické procesy hrajú vo výrobe významnú úlohu	0	0	0
Konkurencia preberá vaše trhy	0	0	0
VÝSLEDOK	3	1	1



Formulár

Ťažisko vášho krízového manažmentu

	Stav
dôležitá je prevencia krízy	1
dôležité je zvládnutie krízy	0
oboje má rovnaký význam	0

URČENIE KRÍZOVÉHO POTENCIÁLU PODNIKU

Pravdepodobnosť výskytu: 1 - určite nastane, 0,5 - pol na pol, 0 - určite nenastane

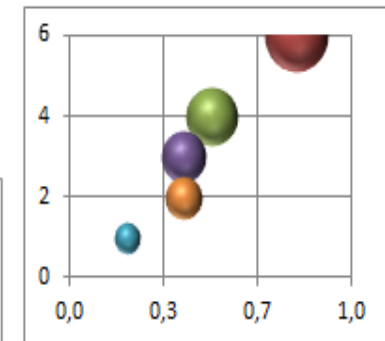
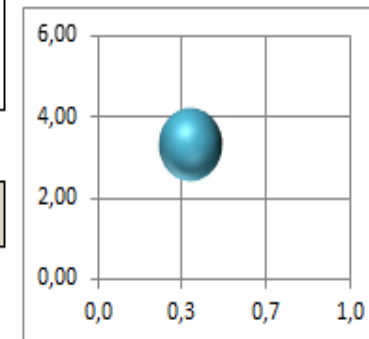
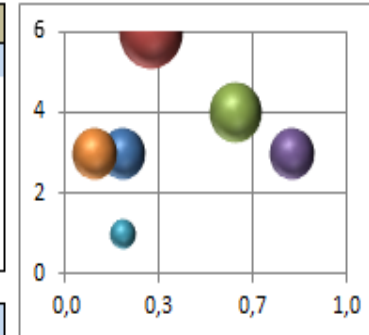
Účinok na podnik: 6-zničujúci, 5-veľmi silný, 4-silný, 3-priemerný, 2-podpriemerný, 1-zanedbateľný, 0 - žiadny

Ohniskó krízy	Pravdepodobnosť vzniku	Účinok na podnik
A/ Kríza vo vnútri podniku	0,37	3,3
materiálová a surovinová kríza	0,2	3
kríza vo výrobe	0,3	6
finančná kríza	0,6	4
personálna kríza	0,8	3
kríza know-how	0,2	1
exogénne faktory	0,1	3

B/ Kríza na odbytovom trhu	0,46	3,2
kríza odbytového trhu (strana dopytu)	0,4	3
kríza v súťaži (správanie sa v súťaži)	0,5	4
odbytová kríza (udalosti v oblasti odbytu)	0,8	6
kríza zákazníka (konečného spotrebiteľa)	0,4	2
kríza spôsobená rámcovými podmienkami(ekológia)	0,2	1

Celkové ohrozenie

Pravdepodobnosť vzniku krízy - čím viac k 1, tým väčšie	0,37	stredná
Účinky na podnik - čím viac k 6, tým väčšie ohrozenie	3,33	nízke



Formulár

ANALÝZA STUPŇA OHROZENIA

Pôsobenie krízy závisí na dvoch faktoroch:

"-pravdepodobnosť, že kríza nastane (obvyčajne sa podceňuje)

"- na účinkoch, keď skutočne nastane

Určenie stupňa a faktora ohrozenia

"1 - krátky popis krízových situácií

"2 - vymedzenie posudzovacieho obdobia (čím dlhšie obdobie, tým väčšia pravdepodobnosť krízy

Časový plán krízového manažmentu:

Stav (1/0)

platnosť strategického podnikového plánu	1
kalendárny rok	0
do výmeny vedenia	0

Ohnisko krízy	Kritériá obdobia	Časový odhad
zákaz liečiva úradom	doba potrebná na vývoj nového liečiva	5
výpadok stroja	obdobie pre odpis	
strata dôvery zákazníka	plánované obdobie predaja výrobku	

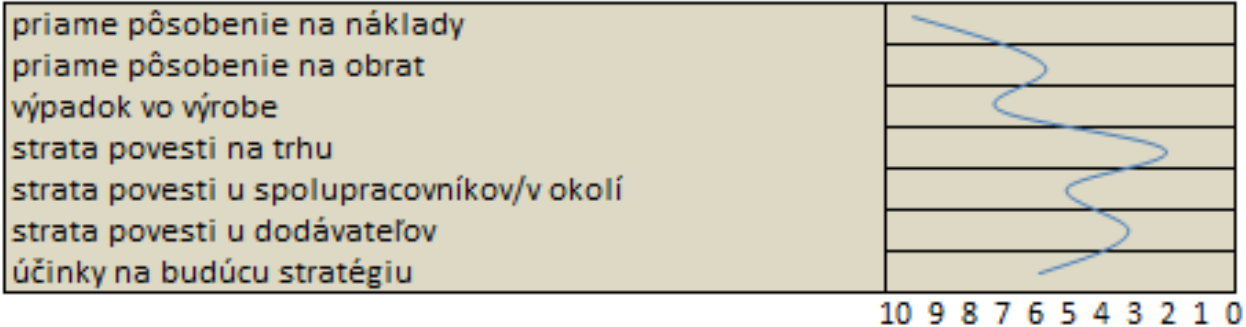
Formulár

Určenie stupňa pravdepodobnosti

1 značí, že udalosť nastane v predpokladanom období

Stanovenie účinkov krízy

Účinko na podnik: 6-znižujúci, 5-veľmi silný, 4-silný, 3-priemerný, 2-podpriemerný, 1-zanedbateľný, 0 - žiadny



Formulár

Schéma stanovenia polohy ohnisk krízy v matici

Označenie ohniska krízy:

(jeden zákazník tvorí 40% obratu)

sem napíš názov krízy
príklad

Krátky popis krízy:.....

(zákazník vypovie v zmluvnej lehote kontrakty, výpadok predaja
u zákazníka, udržanie obchodných vzťahov je možné len za
neprijateľných podmienok)

sem popíšte krízu

Stanovenie pravdepodobnosti vzniku:

Stanovenie obdobia:

Zdôvodnenie:

(náš plán je stanovený na päť rokov, po uplynutí tohto obdobia
musí byť odstránená závislosť na jednom zákazníkovi)

sem zapíšte
rokov
sem zapíšte

Klasifikácia miery pravdepodobnosti, že kríza vznikne (max.1)

0,2

Zdôvodnenie:

silná vlastná konkurencia schopnosť
dobré personálne vzťahy
konkurencia sa ale zvýši
nebezpečie, že budú u zákazníkov ako nákupca

Formulár

<i>Stanovenie účinkov (1- nepoznatelné, 10 - veľmi silné)</i>	<i>Hodnota</i>
náklady priamo	8
obrat priamo	2
výpadok vo výrobe	5
povesť na trhu	5
povesť u spolupracovníkov/ v okolí	2
účinky na stratégiu v budúcnosti	3
CELKOM (stupeň účinku krízy)	25

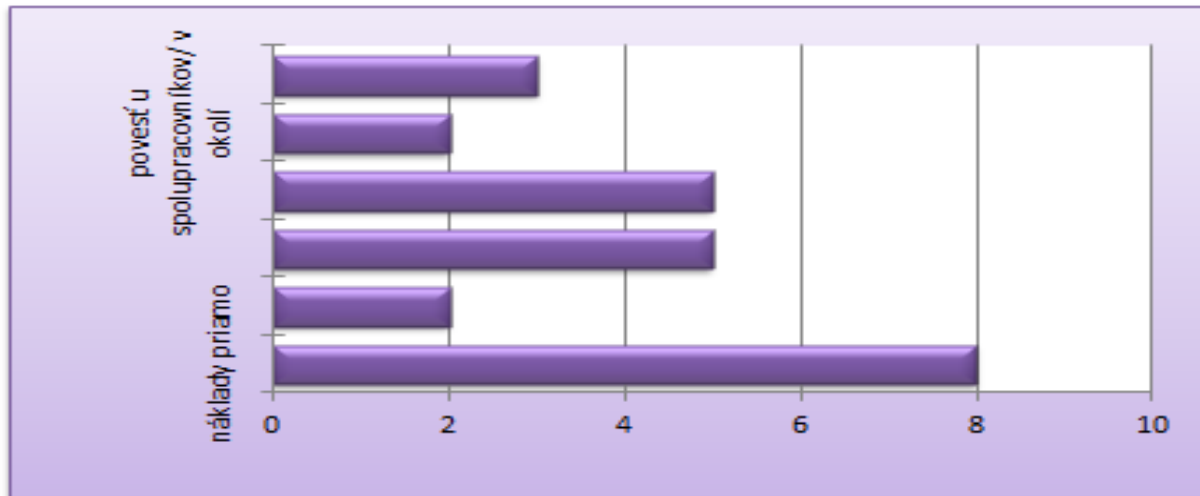
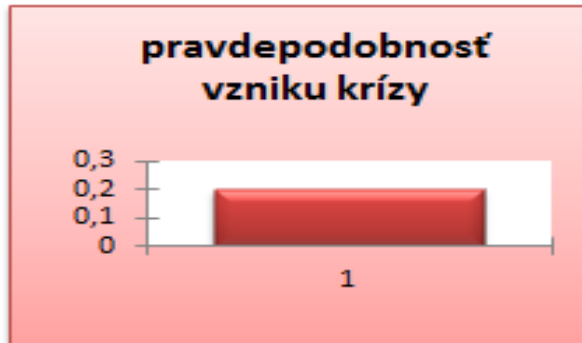
Body dôležité pre podnik:

Formulár

Vyhodnotenie :

pravdepodobnosť vzniku krízy	0,2
Stupeň účinku	2,5

"(6-4-zničujúci,3,9-2-ohrozujúci,1,9-0-negatívny)



Formulár

Hodnotenie ohrozenia

Čo vyplýva z hodnotenia ohnisk krízy:

- 1- pohľad na celkové ohrozenie podniku (čím viac ohnisk vpravo hore, tým horšie; čím viac ohnisk, tým horšie)
- 2 - máme prehľad, ktoré ohniská krízy si vyžadujú špeciálne programy pre zníženie rizika krízy

Príklady: x - poloha krízy, y - reakcia, K1 až Kn - označenie krízy

K8		K2
K9 K3	K1 K10	K6
K4	K5	

Silne ohrozený podnik, ktorý musí zvládnuť veľa kríz

K3 K5	K4	K2

Veľmi silne ohrozený podnik, ktorý sa musí koncentrovať na zabezpečenie pred vznikom kríz ohrozujúcich jeho vlastnú existenciu

K1 K3	K2	

Relatívne málo ohrozený podnik, kde problémy môžu byť riešené pomocou Trouble Shooting

		K4 K2
	K3 K1	

Podnik, ktorý potrebuje mnoho plánov do šuplíkov a nie je v zásade ohrozený

Formulár

Strategické možnosti krízového manažmentu

O	I	I
U	O	I
U	O	I

O - oblasť Trouble Shooting (konceptie ad-hoc po vzniku krízy, boli nepravdepodobné, pri ich vzniku nedochádza k zásadnému ohrozeniu podniku

I - oblasť odstránenia ohniska krízy (vývoj aktivít k odstráneniu krízy, ktoré môžu ohroziť existenciu podniku

U - oblasť šuplíkových plánov (pre možné krízy, ktoré boli nepravdepodobné, ktoré existenciu podniku zatažujú ale neohrozujú

Čím väčší je nepomer medzi polohou krízy a reakciou tým väčšie je nebezpečenstvo pre podnik

Formulár



7. Krizový plán, jeho struktura, ciele a obsah, postup zpracování, realizace, dílčí krizové plány

Formulár

Nasadenie stratégií pri rôznych druhoch krízy

Kríza	Stratégia	Odstránenie ohniska krízy	Odvrátenie krízy	Zvládnutie krízy	Využitie krízy
Rýchlosť	pomaly sa vyvíjajúca kríza				
	náhla kríza				
Pravdepodobnosť	vysoká pravdepodobnosť				
	stredná pravdepodobnosť				
	nízka pravdepodobnosť				
Účinnok na podnik	negatívne účinky				
	ohrozujúce podnik				
	likvidujúce podnik				

7. Krizový plán, jeho struktura, cíle a obsah, postup zpracování, realizace, dílčí krizové plány

- **Kontrolní otázky**
 - Charakterizujte kategorii krizový plán.
 - Co je cílem krizového plánu?
 - Co obsahuje zpracovaný krizový plán?
 - Jaké znáte dílčí krizové plány?
 - Čím se vyznačuje krizová komunikace?
 - Definujte rozdíl mezi krizovým scénářem a krizovým plánem.
 - Definujte stručně jednotlivé kroky krizového plánování.
 - Jak se liší etapy krizového plánu v podmínkách akutní či potenciální krize?
 - Co je to tříbodová strategie v rámci krizového plánování?
 - Kdo schvaluje krizový plán podniku?
-

8. Krizový manažer, vrozené a získané vlastnosti, příprava na řešení krizové situace, role a úkoly krizového manažera v krizovém štábu

- **Klíčová slova:** krizový manažer, vlastnosti manažera, role/úkoly krizového manažera, příprava manažera na řešení krize
 - **Cíle kapitoly**
 - Student získá představu o vrozených a získaných vlastnostech krizového manažera, o jeho roli a úkolech v krizovém řízení, pochopí význam krizového manažera při řešení krize včetně jeho nezbytné přípravy na řešení podnikové krize.
 - **Výstupy z učení:** zná funkce krizového manažera
-

8. Krizový manažer, vrozené a získané vlastnosti, příprava na řešení krizové situace, role a úkoly krizového manažera v krizovém štábu

- Krizový manažer má v podniku vedoucí a nezastupitelnou roli nejen při prevenci, ale i při řešení, likvidaci krizové situace. Jeho vedoucí role v krizovém týmu je kompetenčně vymezena a je nezastupitelná.
 - **Z hlediska vrozených vlastností musí krizový podnikový manažer vykazovat:**
 - charisma vůdce,
 - vůdcovské vlastnosti a chtít mít moc,
 - schopnost a potřebu řídit a organizovat,
 - ochotu i schopnost se vcítit do spoluzaměstnanců a ostatních osob zúčastněných na podnikové krizi.
-

8. Krizový manažer, vrozené a získané vlastnosti, příprava na řešení krizové situace, role a úkoly krizového manažera v krizovém štábu

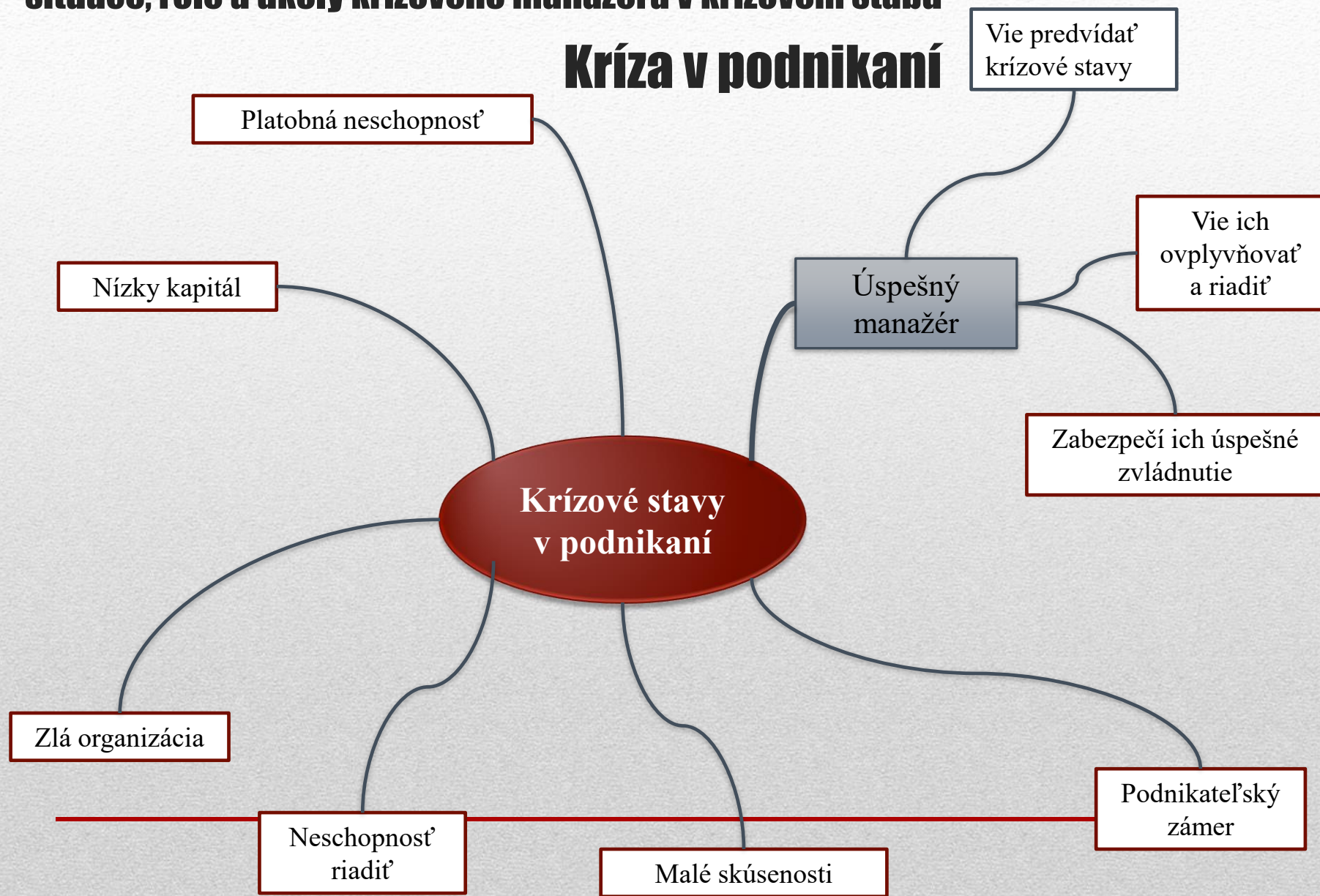
- Z hlediska získaných vlastností jde zejména:
 - schopnost a vůli týmově pracovat,
 - komunikativní schopnosti a vyjednávací schopnosti,
 - etickou zásadovost,
 - silnou vůli a odolnost proti stresovým situacím,
 - kreativitu v jednání,
 - vysokou míru flexibility v jednání a konání,
 - vysoký stupeň motivačních schopností,
 - v odpovídající míře uplatnit asertivní jednání a chování zejména v zostřené etapě krize,
 - ovládat procesy dedukce,
 - schopnost uplatnit princip zobecnění získaných poznatků,
 - ochotu pracovat na svém osobním rozvoji.
-

8. Krizový manažer, vrozené a získané vlastnosti, příprava na řešení krizové situace, role a úkoly krizového manažera v krizovém štábu

- Krizový tým (štáb) vytváří krizový manažer a musí splňovat:
 - společný cíl (společné zaměření práce, odpovídající struktura pracovníků),
 - respekt k vedení (uznání autority vedení podniku, dobrovolné, trvalé),
 - disciplínu (dodržování pracovního řádu a dalších pracovních norem a nařízení),
 - ochotu (přirozená potřeba plnit svěřené úkoly),
 - vysoké nasazení (trvalé vysoké pracovní nasazení při dodržení kvality),
 - toleranci a empatii (umět se vcítit do pocitů a potřeb druhých, nekonfliktnost).
-

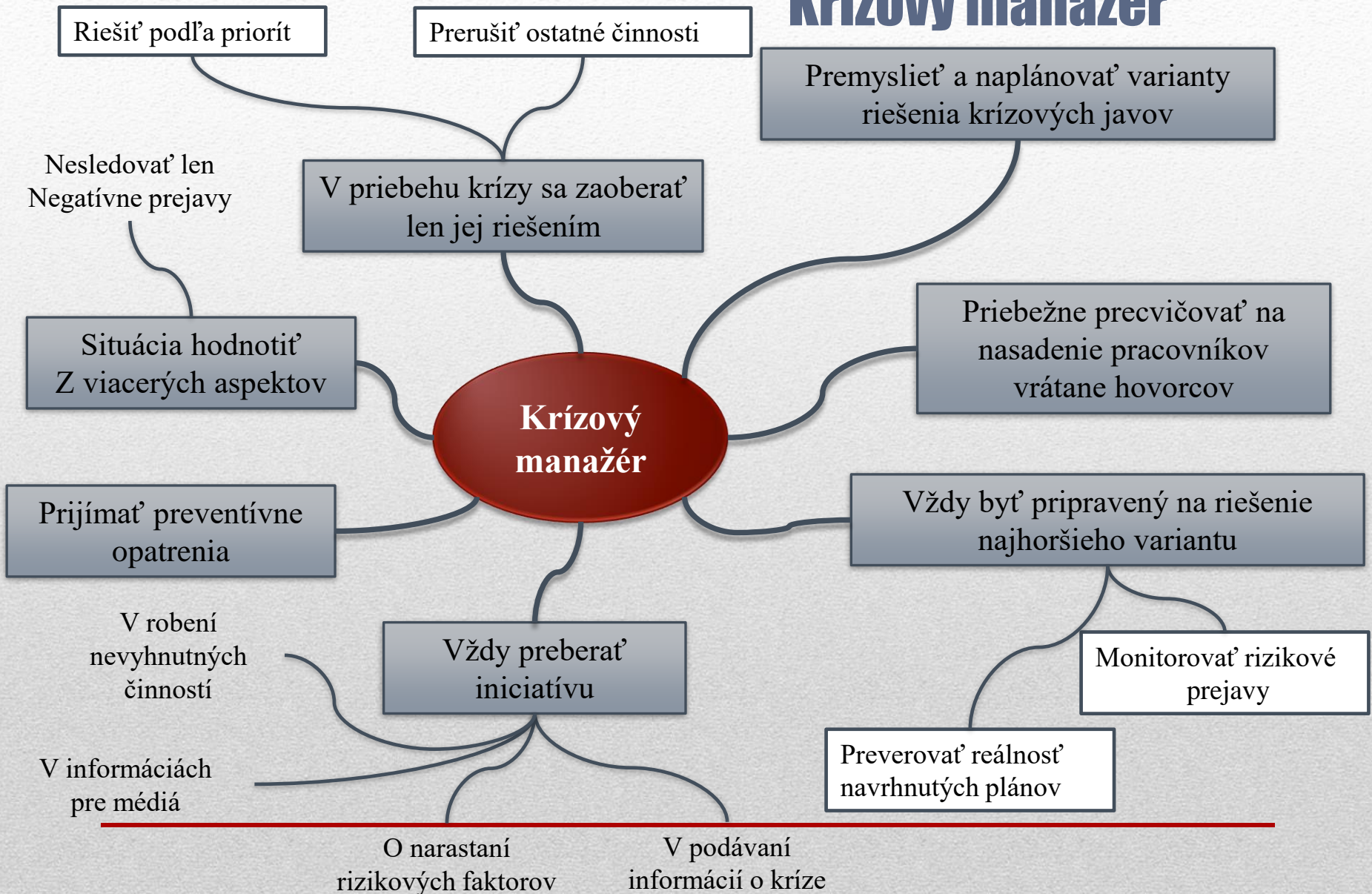
8. Krizový manažer, vrozené a získané vlastnosti, príprava na řešení krizové situace, role a úkoly krizového manažera v krizovém štábu

Kríza v podnikaní



8. Krizový manažer, vrozené a získané vlastnosti, príprava na řešení krizové situace, role a úkoly krizového manažera v krizovém štábu

Krizový manažer



8. Krízový manažer, vrožené a získané vlastnosti, príprava na řešení krízové situace, role a úkoly krízového manažera v krízovom štábu

Krízový manažer



8. Krizový manažer, vrozené a získané vlastnosti, príprava na řešení krízové situace, role a úkoly krízového manažera v krízovém štábu

Krízový manažment - revitalizácia



8. Krizový manažer, vrozené a získané vlastnosti, příprava na řešení krizové situace, role a úkoly krizového manažera v krizovém štábu

- **Kontrolní otázky**
 - Definujte hlavní poslání a roli krizového manažera v podniku.
 - Specifikujte vrozené vlastnosti manažera.
 - Jaké vlastnosti musí získat krizový manažer?
 - Jakým způsobem by měla být obsazována funkce krizového podnikového manažera?
 - Kdo je zodpovědný za funkci krizového týmu?
 - Vysvětlete a uveďte příklad tzv. selského rozumu v podnikové praxi.
 - Co znamená ovládat proces dedukce?
 - Jak může krizový manažer motivovat členy krizového týmu při řešení podnikové krize?
 - Vysvětlete konstatování, že krizový manažer musí vykazovat vysoký stupeň fantazie, vizionářství a odborné improvizace.
 - Popište princip participativního vedení členů krizového týmu.
-

9. Strategie krizového managementu v podniku (SKM), specifické činnosti, specifická opatření (odstranění ohniska krize, odvrácení krize, zvládnutí krize), SKM jako součást celkové strategie, Paretův diagram a metoda ABC.

- **Klíčová slova:** strategie krizového managementu, ohnisko krize, odvrácení krize, specifické činnosti, specifická opatření, dílčí krizová strategie podniku
 - **Cíle kapitoly**
 - Student si osvojí metodický postup pro zpracování dílčí strategie krizového managementu, osvojí si specifické činnosti a specifická opatření a pochopí nutnost zpracování dílčích krizových strategií jako součást celkové podnikové strategie.
 - **Výstupy z učení**
 - zná funkce krizového manažera
 - rozumí strategii krizového manažera
-

9. Strategie krizového managementu v podniku (SKM), specifické činnosti, specifická opatření (odstranění ohniska krize, odvrácení krize, zvládnutí krize), SKM jako součást celkové strategie, Paretův diagram a metoda ABC.

- Zjednodušeně lze konstatovat, že řešením krizových situací se zabývá krizový management.
 - Krizový management je tedy proces postupných kroků, jehož cílem je odstranění vzniklé krize a eliminace negativního dopadu krize na podnik použitím specifickým postupů a metod.
 - Krizový management vyjadřuje řešení a zvládnutí krizových situací přírodního, antropogenního, sociálního, společenského, ekonomického či podnikohospodářského charakteru.
 - Práce krizového managementu je zahájena v momentě, kdy jsou jednoznačně identifikovány symptomy krize a její ohniska.
 - Prvním úkolem krizového managementu je zastavit krizový vývoj a stabilizovat vzniklou situaci.
-

9. Strategie krizového managementu v podniku (SKM), specifické činnosti, specifická opatření (odstranění ohniska krize, odvrácení krize, zvládnutí krize), SKM jako součást celkové strategie, Paretův diagram a metoda ABC.

- Je uplatňován systém postupných kroků, který směřuje k potlačení krize a eliminaci jejich negativních důsledků. Jednotlivé kroky krizového managementu lze nazvat jako identifikace ohniska krize a jeho odstranění.
 - V průběhu krize dochází k aktivaci krizového štábu, stanovení obsahu a načasování protikrizových opatření, je zaznamenáván průběh krize a je využívána krizová komunikace.
 - Konečným řešením zvládnuté krizové situace v závislosti na konkrétní situaci a hloubce krize může být různý typ transformace podniku směřující k jeho ozdravení (revitalizace), nebo likvidaci.
-

9. Strategie krizového managementu v podniku (SKM), specifické činnosti, specifická opatření (odstranění ohniska krize, odvrácení krize, zvládnutí krize), SKM jako součást celkové strategie, Paretův diagram a metoda ABC.

- Krizový management uplatňuje v rámci svého procesního řízení tyto specifické činnosti:
 - minimalizace zdrojů - příčin krizových situací,
 - příprava na činnosti krizových situací,
 - eliminace vzniku a eskalaci krizových situací,
 - redukce zdrojů krizových situací,
 - odstranění následků krizových situací.
-

9. Strategie krizového managementu v podniku (SKM), specifické činnosti, specifická opatření (odstranění ohniska krize, odvrácení krize, zvládnutí krize), SKM jako součást celkové strategie, Paretův diagram a metoda ABC.

- Na základě specifických činností pak krizový management zpracovává následující specifická opatření:
 - proaktivní (zamezení vzniku krize),
 - preventivní (eliminace ohrožení vzniku krize),
 - přípravná (omezení rozsahu vznikající krize),
 - zmírňující (odstranění následků krize),
 - navození opětovného normálního stavu v podniku.
-

9. Strategie krizového managementu v podniku (SKM), specifické činnosti, specifická opatření (odstranění ohniska krize, odvrácení krize, zvládnutí krize), SKM jako součást celkové strategie, Paretův diagram a metoda ABC.

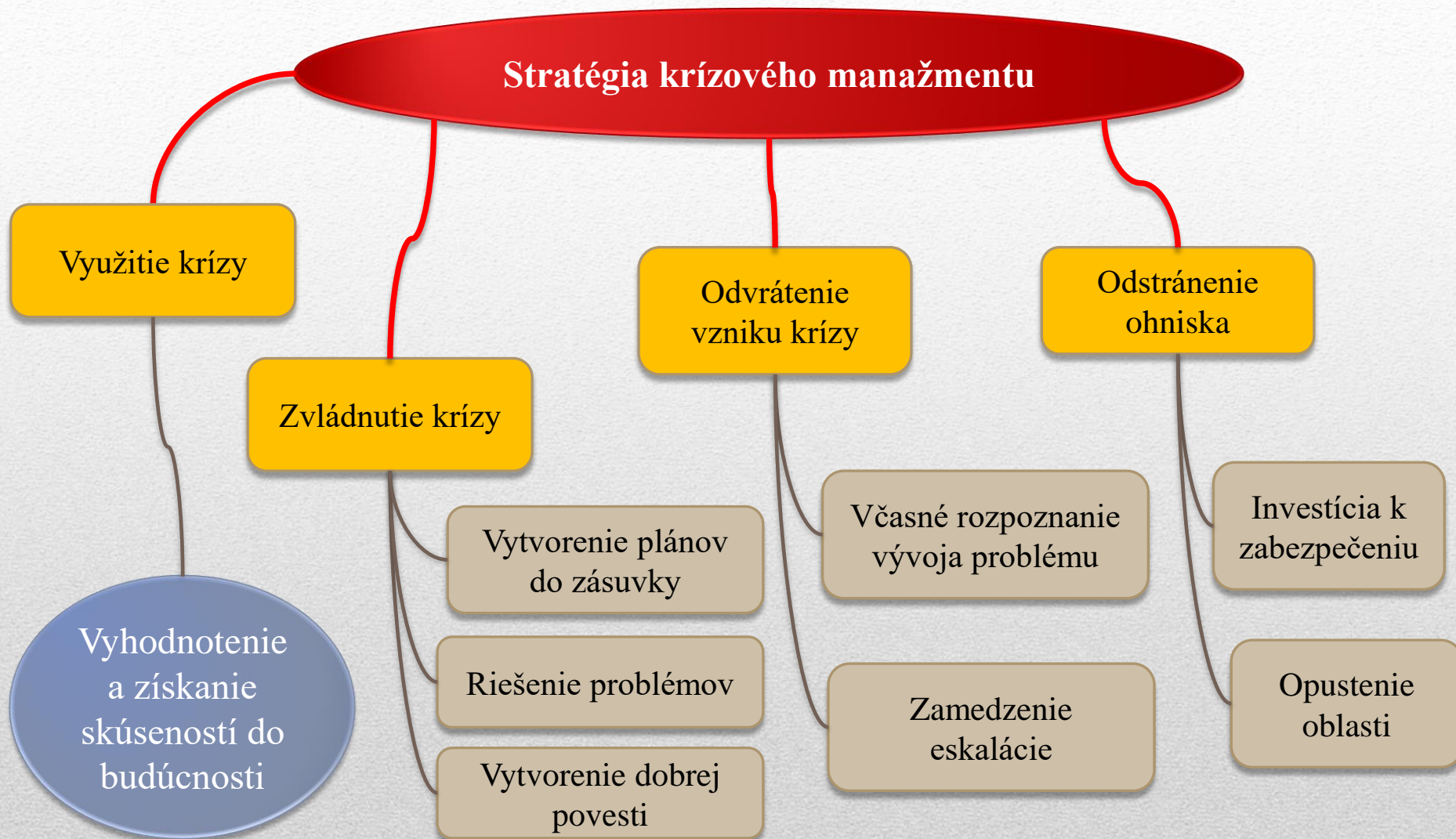
- Je zřejmé, že s ohledem na stále se zvyšující riziko vzniku podnikových krizí se musí strategie krizového řízení stát nedílnou součástí celkové podnikové strategie.
 - Při zpracování dílčí krizové strategie je potřebné mít na zřeteli, že každá krize je svým způsobem unikátní, jedinečná a řešení musí toto zohlednit.
 - Obecné zásady platí, ale tvůrčí selský rozum musí být vždy přítomen.
 - K úspěšnému řešení je potřebná odpovídající míra kompetenčních vztahů a pravomocí a vlastní řešení vyžaduje vysokou míru koordinace.
 - Tyto schopnosti získá krizový manažer dlouhodobou praxí a samostudiem či řádným studiem příslušných vysokých škol.
-

Určenie krízového potenciálu



9. Strategie krízového managementu

Stratégia krízového manažmentu



9. Strategie krizového managementu v podniku (SKM), specifické činnosti, specifická opatření (odstranění ohniska krize, odvrácení krize, zvládnutí krize), SKM jako součást celkové strategie, Paretův diagram a metoda ABC.

- **Kontrolní otázky**
 - Specifikujte kategorii krizový management.
 - Charakterizujte specifické činnosti krizového managementu.
 - Charakterizujte specifická opatření krizového managementu.
 - Jaké kroky musí management podniknout v případě vypuknutí akutní krize?
 - Co je úkolem krizového manažera?
 - Co vyjadřuje pojem odstranění ohniska krize?
 - Co vyjadřuje pojem odvrácení krize?
 - Vysvětlete účel dílčí krizové strategie.
 - Vysvětlete vazbu dílčí krizové strategie a celkové podnikové strategie.
 - Má podniková krize obecný či jedinečný charakter a co to vyžaduje v praxi?
-

10. Podniková kultura, etické zásady jednání a chování krizového manažera v krizových situacích, společensky odpovědné chování.

- **Klíčová slova:** podniková kultura, podniková kultura jako zdroj krize, etické zásady, jednání a chování krizového manažera, společensky odpovědné chování podniku
 - **Cíle kapitoly**
 - Student si osvojí vymezení podnikové kultury, její obsah a vazbu na životní cyklus, sektorovost a velikostní kategorii podniku, osvojí si zásady etického jednání a chování v krizových situacích, umí vysvětlit principy společensky odpovědného chování.
 - **Výstupy z učení**
 - zná funkce krizového manažera
 - rozumí strategii krizového manažera
 - zná etické zásady jednání a chování v krizových situacích
-

10. Podniková kultura, etické zásady jednání a chování krizového manažera v krizových situacích, společensky odpovědné chování.

- Podniková kultura představuje soubor norem, hodnot a způsobů myšlení, který je charakteristický pro pracovníky podniku a je jimi všeobecně přijímán, zvládán a využíván.
 - **Ve vztahu ke krizi podniku má dvě odlišné roviny a vazby:**
 - Pasivní role - krize přichází neočekávaně, způsobuje stres a šok a rozhoduje síla a pevnost pracovního kolektivu, zda a jak krizi zvládnou. U stabilních a výkonných kolektivů je dopad minimální a rychlost řešení největší a opačně.
 - Aktivní role - podnik má rozvinutou preventivní a signalizační činnost, krizový stav je očekáván, a podnik je tedy na krizový stav připraven a jeho vypuknutí nezpůsobí stresové jednání u pracovníků a rovněž negativní dopady vzniklé krize jsou úspěšně minimalizovány).
-

10. Podniková kultura, etické zásady jednání a chování krizového manažera v krizových situacích, společensky odpovědné chování.

- Mezi obecná pravidla etického chování, ze kterých se v období ohrožení podniku krizí odvíjejí specifické postupy a formy jednání, se řadí:
 - dodržování všeobecných etických zásad a psaných i nepsaných standardů jakosti pro dané povolání,
 - nezneužívání vlastního postavení k získání konkurenční výhody,
 - např. poskytování nezkreslených informací veřejnosti, mlčenlivost, nezávislost,
 - vysoká profesionalita zaměstnanců a kontinuální odborný růst,
 - výkon pouze daného povolání.
-

10. Podniková kultura, etické zásady jednání a chování krizového manažera v krizových situacích, společensky odpovědné chování.

- V rámci EU byly specifikovány aspekty tzv. „vzorového etického kodexu a kodexu chování podnikatele“, které aplikují státy EU do svých směrnic a nařízení:
 - priorita ochrany životního prostředí,
 - soustavné budování firemní kultury,
 - trvalé zlepšování profilu firmy,
 - vývoj a výroba ekologicky šetrných výrobků s deklarovanou odpovědností za vlivy výrobku na životní prostředí v celém jeho životním cyklu,
 - jakost výrobků spojit s nízkou spotřebou zdrojů pro jeho výrobu,
 - pravdivá a otevřená komunikace o vlivu firmy na životní prostředí se všemi zájmovými skupinami (spotřebitelé, veřejnost, držitelé akcií apod.).
-

10. Podniková kultura, etické zásady jednání a chování krizového manažera v krizových situacích, společensky odpovědné chování.

- Uvedené zásady a pravidla přirozeně v období krize nabývají na významu a jsou umocněny snahou eliminovat podnikové riziko.
 - Je přirozené, že na dodržování těchto zásad je kladen zvýšený důraz a manažeři podniku jsou pod drobnohledem ze strany ostatních zaměstnanců z hlediska jejich dodržování.
 - Společensky odpovědné chování podniku lze klasifikovat je uplatňování souhrnu mravních hodnot v podniku, podnik je nositelem i garantem ekonomického prostředí ve smyslu zajištění spravedlivého přístupu ke všem účastníkům podnikání, zaručuje jejich práva a koordinaci ekonomických zájmů.
 - Své podnikové zájmy harmonizuje se zájmy politickými a celospolečenskými.
-

10. Podniková kultura, etické zásady jednání a chování krizového manažera v krizových situacích, společensky odpovědné chování.

- **Kontrolní otázky**
 - Specifikujte pojem podniková kultura.
 - Charakterizujte dvě roviny podnikové kultury.
 - Vysvětlete proces, při němž může být podniková kultura zdrojem podnikové krize.
 - Charakterizujte základní východiska podnikatelské etiky.
 - Charakterizujte etické zásady jednání krizového manažera.
 - Co vyjadřuje vzorový etický kodex a kodex chování podnikatele EU.
 - Co vyjadřuje společensky odpovědné chování podniku?
 - Specifikujte interní charakteristiky společensky odpovědného chování.
 - Specifikujte externí charakteristiky společensky odpovědného chování.
 - Lze kvantifikovat společensky odpovědného chování podniku (vzorec).
-

11. Komunikace a formy rozhodování v krizových situacích, vnitřní a vnější krizová komunikace, plánování krizové komunikace, krizový manuál.

- **Klíčová slova:** krizová komunikace, vnitřní a vnější krizová komunikace, komunikační plán, krizový manuál
 - **Cíle kapitoly**
 - Student si osvojí teoretické základy i praktické dovednosti z oblasti krizové komunikace, rozumí vnitřní a vnějším formám krizové komunikace, umí sestavit komunikační plán a krizový manuál.
 - **Výstupy z učení**
 - rozumí strategii krizového manažera
 - zná etické zásady jednání a chování v krizových situacích
 - osvojí si obecné zásady krizové komunikace
-

11. Komunikace a formy rozhodování v krizových situacích, vnitřní a vnější krizová komunikace, plánování krizové komunikace, krizový manuál.

- Mezi významné nástroje řízení krizových situací náleží krizová komunikace.
 - Krizové komunikace využívá obecných zásad komunikace v podnikové praxi, má však svá specifika, které budou popsány v této kapitole.
 - Cílem krizové komunikace je uvolnit správné informace ve správný čas na správném místě a tím dosáhnout včasné připravenosti orgánů a prvků krizového řízení k následným činnostem, redukovat nejistotu veřejnosti, tím přispět k zajištění jejich „efektivního“ chování, zabránit nebo alespoň zmírnit rozsah negativní publicity poškozující dobré jméno organizace
-

11. Komunikace a formy rozhodování v krizových situacích, vnitřní a vnější krizová komunikace, plánování krizové komunikace, krizový manuál.

- Obecně hovoříme o dvou typech komunikace – vnitřní a vnější (komunikace s veřejností, často prostřednictvím médií).
 - Krizová komunikace je zajišťována různými způsoby – komunikačním týmem, tiskovým mluvčím, nebo externím odborníkem (nabízí pohled zvenčí).
 - Krizová komunikace je systematický proces a je součástí budování mediálního obrazu podniku.
-

11. Komunikace a formy rozhodování v krizových situacích, vnitřní a vnější krizová komunikace, plánování krizové komunikace, krizový manuál.

- **Vnitřní krizová komunikace** – jedná se především o komunikaci se zaměstnanci, oni by měli být první, kteří by se měli dovědět o vzniklé krizi.
 - Zřetelně musí být zaměstnancům sděleno, co situace znamená pro chod podniku, co se očekává od samotných zaměstnanců v nejbližších hodinách a dnech a co bude realizováno ze strany vedení pro eliminaci krizové situace.
 - Zaměstnanci by měli být rovněž seznámeni s dalším postupem řešení, měly by jim být představeny vize budoucího období s cílem získat podporovatele krizového řešení ze strany zaměstnanců.
-

11. Komunikace a formy rozhodování v krizových situacích, vnitřní a vnější krizová komunikace, plánování krizové komunikace, krizový manuál.

- **Vnější krizová komunikace** je především zaměřena na veřejnost, tedy na zákazníky, investory, vládní, regionální a lokální činitele, pojišťovací a bankovní domy, právníky apod. Mezi nástroje vnější komunikace zejména náleží:
 - tisková konference, tiskové zprávy a prohlášení, krizová inzerce,
 - sdělovací prostředky – média,
 - podpora autorit navrhovanému řešení, mediální lobbying,
 - decentralizace, resp. koncentrace až rozptýlení zdroje problému či jeho přesunutí na jinou organizaci (externalizace problému - využita výjimečně).
-

11. Komunikace a formy rozhodování v krizových situacích, vnitřní a vnější krizová komunikace, plánování krizové komunikace, krizový manuál.

- Krizová komunikace je permanentní podnikový proces a v běžných provozních podmínkách podniku by měla být součástí mediální strategie.
 - Plánování krizové komunikace má tyto obecné etapy:
 - analýza hrozeb a srovnání potenciálních krizí,
 - stanovení cílů a úkolů krizové komunikace,
 - stanovení hlavních nosných pilířů krizové komunikace,
 - formulace základních témat krizové komunikace,
 - výběr a porovnání alternativ krizové komunikace,
 - zpracování plánu krizové komunikace,
 - implementace krizového plánu v podniku.
-

11. Komunikace a formy rozhodování v krizových situacích, vnitřní a vnější krizová komunikace, plánování krizové komunikace, krizový manuál.

- **Kontrolní otázky**
 - Specifikujte kategorii krizová komunikace.
 - Charakterizujte cíle krizové komunikace.
 - Charakterizujte principy vnitřní komunikace.
 - Charakterizujte principy vnější komunikace.
 - Specifikujte nástroje vnější komunikace.
 - Co vyjadřuje pojem krizové plánování komunikace?
 - Jaké má etapy plánování krizové komunikace?
 - Co je hlavním cílem krizového manuálu?
 - Popište základní rámec krizového manuálu.
 - Co vyjadřuje pojem externalizace krizového problému?
-

12. Preventivní a kontrolní činnosti v oblasti krizového řízení.

- **Klíčová slova:** latentní a akutní krize, potenciální krize, preventivní a kontrolní činnost, finanční toky, nákladovost, systém včasného varování, speciální analýzy, kontrolní systém, strategické nástroje (metody organizace práce)
 - **Cíle kapitoly**
 - Student se seznámí se základními principy preventivní a kontrolní činnosti v oblasti krizového řízení, získá přehled o manažerských krizových nástrojích v oblasti prevence a kontroly a prakticky se naučí zpracovat soubor opatření za účelem eliminace potenciálního rizika.
 - **Výstupy z učení:** zná zásady signalizace, predikce a monitorování rizik
-

12. Preventivní a kontrolní činnosti v oblasti krizového řízení.

- V případě, že krizový vývoj se dostane od latentní fáze krize do akutní fáze, dochází již k negativním projevům vůči podniku zejména ve finanční oblasti, kdy tento stav může končit bankrotem a likvidací podniku. Je proto zřejmé, že nejúčinnější opatření proti podnikovým krizím spočívá v jejich předcházení. Proto je nezbytné v rámci preventivní činnosti:
 - sledovat a řídit finanční toky, odlišovat náklady a výnosy od příjmů a výdajů,
 - sledovat náklady včetně režijních a dodržovat objektivní kalkulaci cen výrobků a služeb,
 - vytvořit funkční systém včasného varování, neboť latentní stav lze úspěšně řešit bez výrazně negativních dopadů,
 - využívat výstupy z různých analýz (SWOT, finanční analýza, situační analýza apod.).
 - realizovat kontrolní systémy (controlling, interní audit, vnitřní kontrola, manažerské účetnictví a další),
 - využívat metody a postupy vhodné k využití v krizovém řízení (Balance Scorecard, Model excellence EFQM, Six Sixma, metody DMAIC, DMADV a další).

12. Preventivní a kontrolní činnosti v oblasti krizového řízení.

- **Krizový management je tedy zodpovědný za:**
 - přípravu na potenciální krize, sledování vývoje – preventivní a monitorovací charakter managementu,
 - vytvoření systému, který by byl schopen zachytit a vyhodnotit signály a symptomy jevů, které by mohly vést ke knize krize – monitorovací a signalizační charakter,
 - eliminaci potenciální krize, eliminovat její prvotní negativní dopady a zobecnit poznatky s poučením
-

12. Preventivní a kontrolní činnosti v oblasti krizového řízení.

- **Kontrolní otázky**
 - Co je podstatou preventivní a kontrolní činnosti v oblasti krizového řízení?
 - Definujte latentní a akutní krizi.
 - Co vyjadřuje pojem potenciální krize?
 - Proč sledujeme finanční toky v podniku v oblasti krizového řízení?
 - Vysvětlete význam nákladovosti v oblasti signalizační činnosti v oblasti krizového řízení.
 - Co zahrnuje kontrolní systém v oblasti preventivního systému v krizovém řízení?
 - Které metody z oblasti strategického managementu můžete využít v oblasti prevence proti potenciálním krizím?
 - Krizový management zodpovídá v oblasti prevence a kontrolní činnosti za tyto oblasti?
 - Jaký je rozdíl mezi běžným řízením podniku a krizovým řízením?
 - Vyjmenujte zodpovědné pracovníky v podniku za preventivní a kontrolní činnost v podniku.
-

13. Krizové řízení a veřejná správa ČR, legislativa, orgány krizového řízení, ostatní orgány s územní působností, výkonné prvky v krizovém řízení, krizové řízení v oblasti školství.

- **Klíčová slova:** veřejná správa, legislativa, orgány krizového řízení, orgány s územní působností, výkonné prvky krizového řízení, krizový zákon, krizové řízení MŠMT ČR
 - **Cíle kapitoly**
 - Seznámit studenty se základními principy krizového řízení ve veřejné správě v ČR, s orgány krizového řízení ČR se specifikací funkce starosty obce, s ostatními územními orgány, s příslušnými výkonnými prvky působící v krizovém řízení v ČR a s krizovým řízením v oblasti školství v ČR.
 - **Výstupy z učení:** zná základní legislativu v oblasti krizového řízení v ČR
-

13. Krizové řízení a veřejná správa ČR, legislativa, orgány krizového řízení, ostatní orgány s územní působností, výkonné prvky v krizovém řízení, krizové řízení v oblasti školství.

- Základním odborným podkladem ke studiu této kapitoly je zákon č. 240/2000 Sb., zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů. Zákon stanoví působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků a práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace. Zákon zapracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje určování a ochranu evropské kritické infrastruktury.
 - Stav nebezpečí jako bezodkladné opatření může být vyhlášen, jsou-li ohroženy životy, zdraví, majetek, životní prostředí, pokud a není možné odvrátit ohrožení běžnou činností správních úřadů, orgánů krajů a obcí, složek integrovaného záchranného systému nebo subjektů kritické infrastruktury. Stav nebezpečí lze vyhlásit na dobu nejvýše 30 dnů. Tuto dobu může hejtman prodloužit jen se souhlasem vlády.
-

13. Krizové řízení a veřejná správa ČR, legislativa, orgány krizového řízení, ostatní orgány s územní působností, výkonné prvky v krizovém řízení, krizové řízení v oblasti školství.

- Mezi orgány krizového řízení se řadí:
 - vláda při zajišťování připravenosti České republiky na krizové situace, při jejich řešení nebo k ochraně kritické infrastruktury,
 - ministerstva a jiné ústřední správní úřad včetně ČNB,
 - orgány kraje a další orgány s působností na území kraje,
 - orgány obce s rozšířenou působností,
 - orgány obce.
-

13. Krizové řízení a veřejná správa ČR, legislativa, orgány krizového řízení, ostatní orgány s územní působností, výkonné prvky v krizovém řízení, krizové řízení v oblasti školství.

- V době krizového stavu starosta obce:
 - a) zabezpečuje varování a informování osob nacházejících se na území obce před hrozícím nebezpečím a vyrozumění orgánů krizového řízení, pokud tak již neučinil hasičský záchranný sbor kraje,
 - b) nařizuje a organizuje evakuaci osob z ohroženého území obce,
 - c) organizuje činnost obce v podmínkách nouzového přežití obyvatelstva,
 - d) zajišťuje organizaci dalších opatření nezbytných pro řešení krizové situace.
-

13. Krizové řízení a veřejná správa ČR, legislativa, orgány krizového řízení, ostatní orgány s územní působností, výkonné prvky v krizovém řízení, krizové řízení v oblasti školství.

- Pokud starosta obce neplní v době krizového stavu úkoly stanovené tímto zákonem, může hejtman převést jejich výkon na předem stanovenou dobu na zmocněnce, kterého za tím účelem jmenuje. O této skutečnosti hejtman neprodleně informuje obec a ministra vnitra, který může rozhodnutí hejtmana zrušit.
 - Mezi ostatní orgány s územní působností patří bezpečnostní rady a krizové štáby (ústřední krizový štáb, krizový štáb kraje a krizový štáb obce s rozšířenou působností). Hlavními výkonnými prvky jsou ozbrojené síly ČR, bezpečnostní sbory (zejména Policie ČR), záchranné sbory, havarijní služby.
-

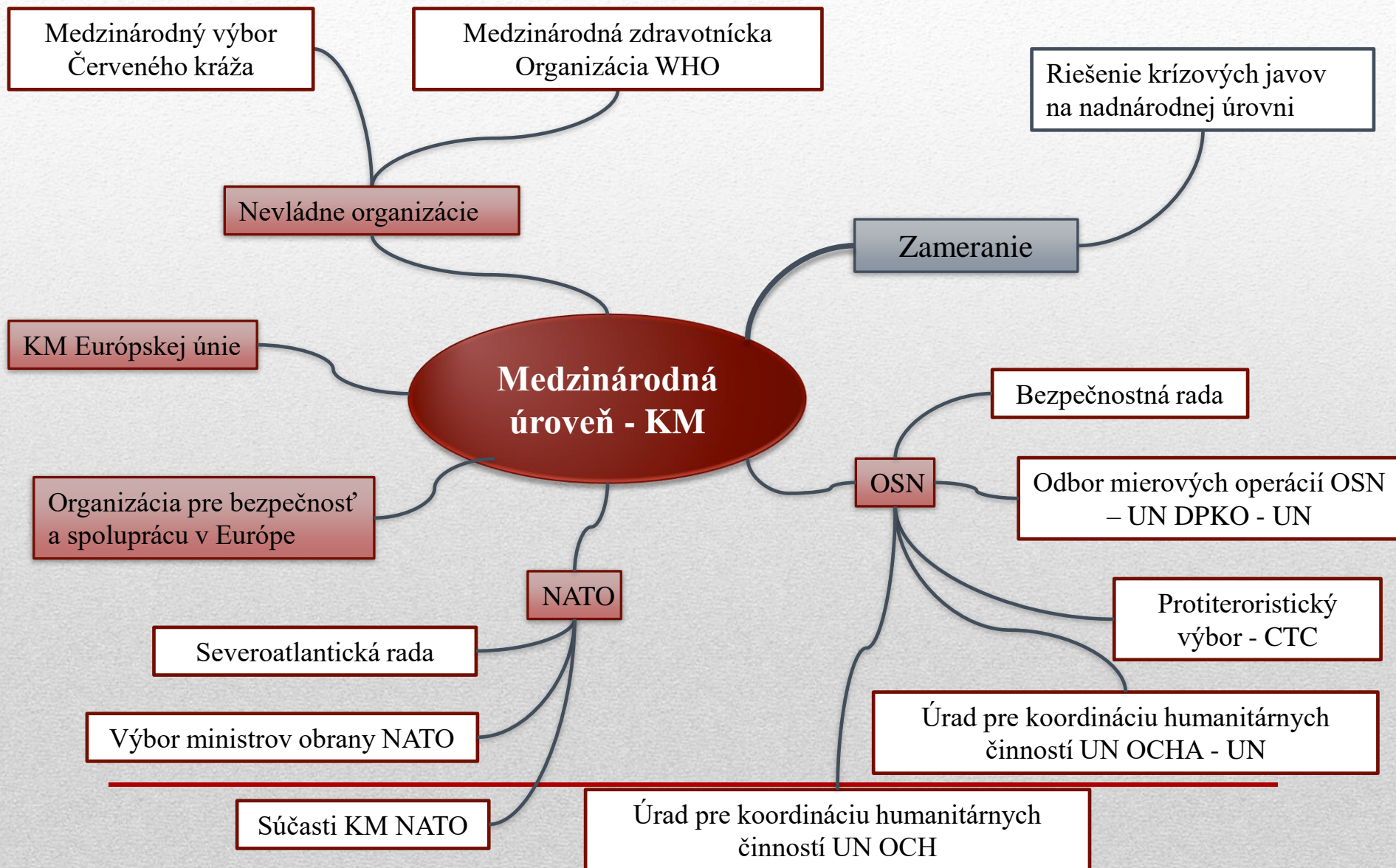
13. Krizové řízení a veřejná správa ČR, legislativa, orgány krizového řízení, ostatní orgány s územní působností, výkonné prvky v krizovém řízení, krizové řízení v oblasti školství.

- Podle krizového zákona mj. stanovují krajská (územní) ředitelství HZS ČR, které školy a školská zařízení zpracovávají plán krizové připravenosti nebo zda budou zahrnuty ke zpracování krizového plánu u jiného zpracovatele.
 - Zásadním paragrafem, vztahující se k resortu školství patří § 9 odst. 5 písm. a) výše uvedeného zákona. K tomuto ustanovení se vztahuje vyhláška MŠMT č. 281/2001 Sb., kterou se zmíněný paragraf provádí.
 - Vyhláška stanovuje podmínky a způsob vykonávání péče o děti, žáky a mládež, pokud tuto péči nemohou v krizové situaci vykonávat rodiče nebo jiní zákonní zástupci.
-


13. Krizové řízení a veřejná správa ČR, legislativa, orgány krizového řízení, ostatní orgány s územní působností, výkonné prvky v krizovém řízení, krizové řízení v oblasti školství.

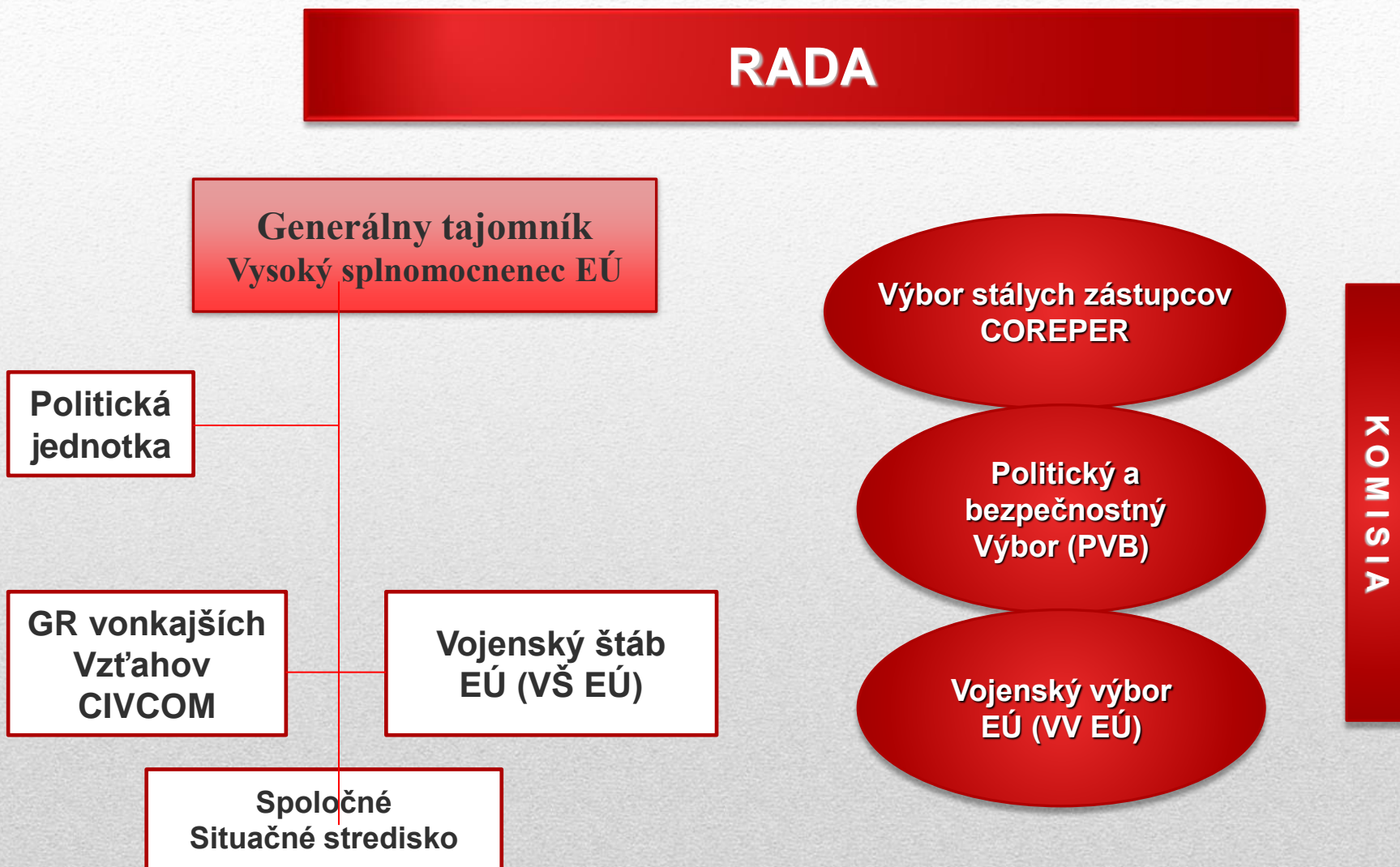
- **Kontrolní otázky**
 - Co vyjadřuje pojem veřejná správa?
 - Vyjmenujte základní zákon v oblasti krizového řízení v ČR.
 - Vyjmenujte orgány krizového řízení.
 - Co jsou orgány s územní působností.
 - Specifikujte prvky krizového řízení.
 - Jaká je funkce prvků krizového řízení.
 - Vyjmenujte základní činnosti starosty obce v krizové situaci.
 - Jaká je základní legislativa v oblasti krizového řízení v oblasti školství.
 - Jaká je obecná funkce krizového štábu?
 - Na jakou dobu lze vyhlásit stav nebezpečí kraje?
 - Kdo je vedoucím krizového štábu kraje?
-

Krízový manažment – medzinárodná úroveň



Krizový manažment – Európska únia

OKRUH	RADA EÚ	KOMISIA EÚ	ČLENSKÁ KRAJINA
Terorizmus			
Ochrana kritickej infraštruktúry			
Bezpečnosť sietí informácií			
Vzťahy k tretím krajinám-			
Bezpečnosť hraníc			
Verejné zdravotníctvo			
Prírodné katastrofy			
Katastrofy spôsobené človekom			



Štruktúra krízového manažmentu EÚ

Krízový manažment – Otázky

1. Pojem krízový manažment.
 2. Životný cyklus podniku a krízový manažment.
 3. Nástroje krízového manažmentu.
 4. Úrovne krízového manažmentu, vplyv na typy organizácií.
 5. Krízové stavy v podnikaní.
 6. Krízový manažér - popis práce, úlohy, činnosti.
 7. Revitalizácia ako metóda riešenia krízových situácií.
 8. Krízový plán a jeho etapy.
 9. Príčiny kríz a ich možné zdroje.
 10. Controlling a jeho úloha v kríze.
 11. Úrovne krízy podľa stupňa problému.
 12. Časový vývoj krízy.
 13. Analýza krízového vývoja.
 14. Stanovenie postupu krízového manažmentu.
 15. Program odstraňovania krízy.
 16. Vyhodnotenie a ukončenie krízového manažmentu.
 17. Krízový manažment - medzinárodná úroveň, OSN, NATO.
 18. Krízový manažment - Európska únia.
-

Informácie k doplneniu problematiky

Nástroje na identifikovanie a monitorovanie krízy

- **Controllingový systém a jeho nástroje:**
 - Finančný controlling – finančný plán krátkodobý a dlhodobý.
 - Nákladový controlling – rozpočet a analyzovanie citlivosti nákladov a výnosov na zmeny.
 - **Systém krízového riadenia.**
 - Identifikácia oblastí a miest vzniku krízy.
 - Úrovne krízy.
 - Krízové plány.
 - Krízový manažment – monitorovanie a riadenie krízových javov.
-

Controllingový systém a jeho nástroje

Proces controllingu



- **Zameranie na úzky profil a úzke miesta.**
- Perspektívne myslenie.
- Orientácia na budúcnosť.

Úloha 1: Identifikovať úzke miesta podniku.

Vytvoriť plán úzkych miest a zaznamenávať ich prioritu.

Úloha 2: Finančný plán a simulovanie budúcich javov.

Controllingový systém a jeho nástroje

Finančný controlling

- **Finančný plán na rok 2024 a následne na roky 2025-2029**
 - Plán výnosov a nákladov podľa analytických účtov mesačne.
 - Plán ziskov a strát a plánovanú súvahu.
 - Finančnú projekciu.
- **Monitorovanie úzkych miest cez finančný controlling a navrhovanie riešení – odchýlky a riešenia.**

Úloha 1: Monitorovanie vývoja ziskovosti – ROA.

Monitorovanie vývoja likvidity – celková likvidita.

Monitorovanie vývoja zadlženosti.

- **Odporúčanie:**

Riešiť problémy zásobovanie v kríze – vyššie zásoby pre prípady nedostatku. V kríze je lepšie pracovať s vyššími zásobami.

Informácie k doplneniu problematiky

Controllingový systém a jeho nástroje

Nákladový controlling

- **Rozpočet podniku na rok 2024, prípadne pracovať už na výhl'ade na rok 2025.**
 - Plán výnosov a nákladov podľa analytických účtov mesačne. (Finančný plán)
 - Rozpočty organizačných jednotiek.
- **Monitorovanie úzkych miest cez výnosy a náklady – analýza citlivosti.**

Úloha 1: Monitorovanie citlivosti na mesačnej báze podľa vývoja inflácie pre každý analytický účet. (Citlivosť na ročné a mesačné zmeny)

Úloha 2: Identifikácia úzkych miest v nákladoch a ich vplyv na ziskovosť.
Návrhy riešení.

Odporúčania:

Preskúmať nákupný marketing a riešenie dodávateľských vzťahov
(alternatívny dodávateľia v prípade výpadku)
Zákazníci – stabilita trhu, ABCanalýza

Controllingový systém a jeho nástroje

Kríza v oblasti vstupov podniku

- Aké krízové javy môžu nastať pri vstupoch:
 - materiálových
 - informačných
 - personálnych
 - finančných.
 - Materiálové zabezpečenie v prípade výpadku / zdraženia. Spoľahlivosť dodávateľských vzťahov.
 - Informácie potrebné pre riadenie a možnosti ich nedostatku.
 - Kľúčové osobnosti podniku a ich zastupiteľnosť v prípade výpadku.
 - Dostatok financií a riešenia získania finančných prostriedkov v prípade výpadku.
-