

Řízení rizik

KATEŘINA LEGNEROVÁ



Krizové řízení

Charakterizováno situací podobnou běžnému řízení, kdy rozdíl je patrný v:

- naléhavosti řešení problémů (kritickým se stává faktor času),
- kruhové závislosti problémů (jeden problém vyvolává druhý problém, který přes třetí problém způsobuje problém první = dominový efekt),
- rozložení řídicích vazeb (neexistence konstruktivní spolupráce mezi manažery z důvodu rozdílných přístupů k řešení problému).

Krize podniku

Narušení rovnováhy, které může ohrozit dosahování cíle podniku nebo vést k ohrožení jeho další existence.

Následky:

- ztráta disponibilního zisku,
- nedostatek výrobních prostředků,
- částečná či úplná ztráta funkčnosti.

Krizový management

- identifikace skutečných příčin krize (mimořádná událost - chybné rozhodnutí managementu - investice do výstavby sportovní arény)
- jmenování krizového managementu (vlastní krizový tým podniku nebo soudem jmenovaný insolvenční správce),
- krátkodobá centralizace pravomocí v jeho rukou (veškeré rozhodovací pravomoci nižšího managementu převezme krizový tým, nebo 1 krizový manažer),
- realizace komplexu ozdravných opatření (ukončení neefektivních výrob, prodej nepotřebného majetku apod.).

Opatření při krizi

- zajištění malého počátečního kapitálu pro revitalizaci činností a jeho moudré vynaložení (vlození prostředků do nejefektivnější výroby, která pomůže s generováním dalších prostředků) ,
- destrukce starých řídicích vazeb (změna celého řídicího systému - odstranění chybných manažerů),
- důraz na prognózování cash-flow očištěného od rizika (při nedostatku prostředků je třeba hledět na rychlé navracení prostředků do firmy - nelze mít dlouhé splatnosti pohledávek),
- tvrdé rušení tradičních nákladů nezvyšujících hodnotu produkce (především v administrativě a dalších nevykonných složkách, včetně managementu),

Opatření při krizi

- radikální kroky pro odhalení vnitřních rezerv (možnost produkce velmi efektivního výrobku, který přinese potřebný zisk),
- hodnocení výsledků pouze podle čísel (omezení přísunu subjektivních informací a hodnocení),
- po přechodnou dobu razantní personální politika bez výjimek (jen ve velmi omezené míře lze přihlížet ke složitějším sociálním případům),
- zavedení interních standardů (přísné normování a zefektivnění práce).

Příčiny krize

- nereálný business plán - podnik investoval do nové produkce, která se však na trhu neuplatní.
- zastavení investic z důvodu dobrého prodeje současné produkce - vzhledem k zastarávání produkce klesá, což musí být kompenzováno snížením cen, což způsobuje pokles zisku až podnik nemá dostatek provozních prostředků.
- rozprodávání ziskové části podniku - v případě, je-li majitel zvyklý na vyšší zisky, než skutečně dosahuje. V podniku zbydou méně efektivní provozy a podnik se velmi rychle blíží krizi

Cíle

Krizové řízení může mít 2 odlišné cíle:

Revitalizovat organizaci - provést soubor opatření, jejichž smyslem je zabránit zániku podniku.

Likvidovat podnik - provést takové kroky, které dovolí ukončení činnosti a následně výmaz z obchodního rejstříku.

Krizové řízení

Při krizovém řízení je nutné :

- vyhledat klíčové manažery pro vyvedení firmy z krize (ať již uvnitř podniku z předem připravených manažerů, nebo najmout specialistu z vnějšku),
- rozhodovat rychle a na základě mála podkladů (podklady musí být ale přesné a kvalitní, není dostatek času pro hluboké analýzy),
- stanovení jasných podmínek, pravomocí, kompetencí, odměn (i v případě krizového řízení není možné zapomínat na běžné metody, mezi něž patří také vhodné způsoby motivace zaměstnanců) ,
- prosazování zájmů podniku jako celku.

Východisko z krize

Nové vedení se musí prioritně soustředit na:

zajištění provozního kapitálu (získat úvěr nemusí být vždy možné, proto je vhodné realizovat prodej nepotřebných zásob a neprodukčního majetku),

urychleně se zbavovat všech nákladů (například zrušit některé nadstandardní výhody zaměstnanců a managementu - služební vozidla k soukromým účelům),

nalezení vedoucích manažerů, schopných plnit úkoly z krizového plánu.

Interní audit

Mezi základní úkoly interního auditu patří:

- provádění permanentní analýzy podniku,
- předkládání návrhů doporučení a opatření vrcholovému vedení,
- ověřování informačního systému podniku,
- kontrola plnění podnikových norem a rozhodnutí vedení podniku,
- sledování, korekce a kontrola kontrol na všech úrovních podniku,
- informování vedení podniku o zjištěných odchylkách a anomáliích,
- vyhodnocování využití disponibilních zdrojů (finance, lidských zdroje, technika, technologie, čas, ...)

Controlling

je kontrolní systém, zabývá se vnitřní situací podniku, zejména financemi, ale i vztahy s věřiteli, konkurencí a státními orgány. Pomáhá managementu usměrňovat chod firmy k plánovaným cílům.

Provádějí ho specializovaní pracovníci firmy nebo externí firma,
zabraňuje nečekaným negativním jevům (prevence),
včas varuje na možná nebezpečí (finance, obchod, legislativa, konkurence, ...).

Strategický controlling se podílí na formulaci strategických cílů podniku (3 a více let).

Operativní controlling je zaměřen na zjišťování odchylek při plnění firemních cílů (1 rok či méně).

Vnitřní kontrola

Vnitřní kontrolní systém

- je soubor opatření vedení podniku, která zabraňují vzniku nesprávností (neúmyslných i úmyslných), slouží k ujištění vedení společnosti, že systém funguje tak, jak má.
- jedná se o soubor metod a postupů, které jsou aplikovány v rámci kontroly řízení podniku,
- jejich úkolem je působit preventivně.

Krizový plán 1

Prvním úkolem je chtít krizi řešit.

V této etapě půjde zejména o:

- vytvoření atmosféry důvěry,
- vytvoření pracovních týmů,
- provedení hrubé analýzy (situace v oblastech struktury a šíře výrobků, struktury zákazníků, organizace, likvidity, struktury nákladů),
- uplatnění krátkodobých opatření, která upřednostňují likviditu (hotovostní úhrady)

Krizový plán 2

2. etapa - Zastavení pádu

Tato etapa zahrnuje:

eliminaci ztrátových výrobků a zákazníků (ukončíme dodávky zákazníkům, kteří nedodržují splatnosti faktur, nebo s nimi sjednáme výrazné zkrácení splatnosti),

zlepšení organizačního uspořádání - (zkrácení rozhodovacích toků, delegování úkolů na nižší složky apod.),

zkvalitnění zpracování zakázky,

zapojení lidí - (odstranění hierarchie, delegování maxima úkolů z úrovně vrcholového managementu),

centralizované řízení likvidity - (zpracování krizového rozpočtu).

Krizový plán 3

3. etapa - Trvalý tlak

Po dostavení se prvních výsledků nesmí klíčoví nositelé polevit a přestávat s tlakem (v okamžiku odvrácení prvotních dopadů a nastartování nápravy).

Je proto třeba provádět:

průběžné hodnocení podle krizového plánu (je třeba téměř denně vyhodnocovat plnění jednotlivých opatření a předem stanovených kritických hodnotících bodů),

souhrnné hodnocení výsledků krizového řízení po 100 dnech.

Krizový plán 4

4. etapa - Restrukturalizace a návrat ke standardnímu řízení

V této etapě jde o:

- strategický řez firmy - definování strategických tržních segmentů a jejich dlouhodobé atraktivity, definování strategického sortimentu, rozpracování detailní marketingové strategie,
- změnu fungování organizace s orientací na trh - optimalizace výrobního sortimentu, přehodnocení procesů a činností z hlediska šíře sortimentu, analýza nákladů jednotlivých procesů a činností, definování procesů a činností, které se vyrobí nebo nakoupí, optimalizace řízení výroby a průběhu vyřizování zakázky,
- návrat ke standardnímu řízení.

Standardní řízení

Krizové řízení

Postup

- stanovení strategie
- stanovení cílů
- určení tzv. nositelů úkolů
- vytvoření organizačního rámce

- zjištění **hlavních příčin krize**
- **krizový plán**
- zajištění **koordinace**
- vyhlášení výjimečného stavu
- vtažení všech schopných lidí na všech úrovních bez rozdílu
- definování, **co je krizí zasaženo**
- stanovení hlavního nositele řešení

Komunikace

- dodržování **hierarchie**,
- předávání informací přes stupně řízení.

- **přímá komunikace** řešitelů krize,
- komunikační vazby dle potřeby.

Standardní řízení

Krizové řízení

Odpovědnost

- plyne z organizačního uspořádání,
- funkčního zařazení.

- plyne ze vztahu **úkol - hlavní nositel**,
- řešitelé krize jsou zbaveni standardního řízení,
- **krizové oblasti jsou řešeny odděleně.**

Odměny a sankce

- plynou z metodiky odměňování a hodnocení.

- přímo **vázány na jednotlivé úkoly**,
- v případě selhání se **změní řešitel úkolu.**

Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> •pravidelně přes jednotlivé úrovně řízení. 	<ul style="list-style-type: none"> •Je stanoveno: jak vypadá překonání krize, •časový horizont řešení, •řešitel provádí kontrolu a překládá vyhodnocení situace. •řešitel nectí hierarchické úrovně, ale vztah člověka k úkolu.
	Standardní řízení	Krizové řízení
Přístup manažerů	<ul style="list-style-type: none"> •každý je odpovědný za svou oblast, •řídí především své přímé podřízené. 	<ul style="list-style-type: none"> •aktivní ke všem lidem, kteří jsou nápomocni v řešení krize bez rozdílu úrovně. •důraz se klade na odstranění příčin problémů.

Krizová komunikace

- krize je "událost", jejíž důsledky bezprostředně ohrožují existenci podniku
- "událost" přitahuje zájem sdělovacích prostředků, veřejnosti, státních orgánů, lovců senzací a skandálů apod.
- negativní publicita poškozují dobré jméno subjektu
- novináři vědí o krizi často dokonce dříve než orgány krizového řízení či management firem, kterých se událost týká
- krize byly, jsou a budou, proto je nutné s nimi nutně počítat, předvídat je, připravit se na ně. Součástí přípravy je i připravenost vést krizovou komunikaci

Krizová komunikace

Cílem krizové komunikace je: uvolnit správné informace ve správný čas a na správném místě (včasné, hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé), a tím dosáhnout:

- včasnost a připravenost celého systému pro krizového řízení
- redukovat nejistotu, přispět k zajištění "efektivního" chování (veřejnosti, podřízených, členů rodiny, zaměstnanců firmy apod.),
- zabránit vzniku paniky a posilovat víru v budoucnost,
- Zabránit nebo alespoň zmírnit rozsah negativní publicity poškozující integritu a dobré jméno dotčené firmy.

Krizová komunikace

Krizová komunikace vyžaduje především najít uspokojivé odpovědi na otázky:

Co nejhoršího se může stát?

K jaké mezi může dojít vývoj nastupující krize?

Jaké mezní důsledky může přinést vývoj situace bez zásahu?

Kdy a jak začít s krizovou komunikací?

S kým a v jakém pořadí komunikovat?

Co komu sdělit?

Co to udělá s organizací?

Jakou reakci od oslovených komunikačních partnerů lze očekávat?