

Krizový management

Krizový management



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

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

Specifické podmínky krizového managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Faktory úspěchu krizového řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Aktivity iniciované krizovým managementem



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Desatero krizového managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Nositelé krizového řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Krizový manažer
- Krizový tým
- Interim manažer

Krizový manažer – základní kompetence



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Krizový manažer – základní kompetence



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

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

Krizový manažer – základní kompetence



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Krizový manažer – základní kompetence



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

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

Krizový manažer – stres



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

Krizový manažer – stres



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

Typy krizových manažerů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Krizový tým



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

Interim manažer



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

Důvody k využívání interim manažerů

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

Výhody interim manažerů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Rizika spojená s využíváním interim manažerů



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

Krizový management – funkce plánování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

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

Krizový management – funkce organizování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

Krizový management – funkce organizování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

Krizový management – funkce organizování



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

Krizový management – funkce organizování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

Krizový management – funkce vedení lidí



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

Krizový management – funkce vedení lidí



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

Krizový management – funkce kontrola



Funkční krizové řízení podniku předpokládá:

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

Krizový management – funkce kontrola



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

Krizový management – funkce rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

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

Krizový management – funkce rozhodování



Příklady krátkozrakých rozhodnutí:

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

Krizový management – funkce rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Strategické krizové plánování

Krizový management



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Citát pro tento den

"Největším nebezpečím v dobách turbulencí nejsou samotné turbulence, ale neuvážené činy podle neaktuální logiky."

Peter Drucker



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Běžná a krizová situace v organizaci



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

Model vývoje krize v organizaci (Mikušová, 2014)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Krize v organizaci



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

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

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

Krizový profil organizace



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

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

- Krizové strategie, krizové plánování

Winterlingova krizová matice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Krizové strategie dle Winterlingovy krizová matice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

Krizové strategie dle Slávika



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

Krizové strategie dle Slávika



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Úkoly krizového plánování



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

Význam krizového plánování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Překážky krizového plánování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Proces krizového managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Krizový plán a krizový scénář



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

Krizový plán



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

Krizový plán



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

Krizový scénář



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

Poslání krizových scénářů



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

Kroky zpracování krizových scénářů



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

Zpracování krizového scénáře



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Krizová matice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Prostor pro doplňující informace, poznámky

Situace potenciální a akutní krize



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

Krizová komunikace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Krizová komunikace



- Jeden z typů komunikace v krizi i před krizí
- Standardní komunikace v nestandardní situaci
- Specifická forma sociální komunikace
- Je nástrojem krizového řízení a je součástí krizových scénářů
- Jedná se o interpersonální, mezosobní, skupinovou a masovou komunikaci

Smrtné hříchy krizové komunikace (Antušák, 2009)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. nepřipravenost
2. nevědomost
3. nevzdělanost
4. mlčení
5. odtažitost
6. výmysly
7. naivita

Cíl a předmět krizové komunikace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Cílem krizové komunikace je**
 - uvolnění správných informací ve správný čas a na správném místě, a tím dosáhnout včasné připravenosti orgánů a prvků krizového řízení k následným činnostem;
 - redukovat nejistotu veřejnosti, a tím přispět k zajištění jejich „efektivního“ chování;
 - zabránit nebo alespoň zmírnit rozsah negativní publicity poškozující dobré jméno organizace.
- **Předmět krizové komunikace je sdělování informací:**
 - mezi orgány a prvky systému krizového řízení a uvnitř tohoto systému;
 - veřejnosti, médiím, odborníkům, soudním znalcům a orgánům činným v trestním řízení;
 - podřízeným, zaměstnancům firmy, rodinným příslušníkům a jiným věcně zainteresovaným právnickým a fyzickým osobám.

Principy krizové komunikace (Hálek, 2008)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- princip přímé odpovědnosti
- princip nezávislosti
- princip přesnosti a stručnosti
- princip důvěryhodnosti
- princip znalosti věci
- princip očekávané reakce
- princip nejhoršího vývoje
- princip hledání podpory
- princip pravdivosti
- princip otevřenosti

Krizová komunikace v průběhu krizového řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vznik krize
 - Největší intenzita komunikace, rychlost, pravdivost, jednoznačnost
- Průběh krize
 - Pokles intenzity komunikace
- Závěrečná fáze krize
 - Opětovné zvýšení intenzity komunikace



- předstoupit před zaměstnance a srozumitelně jim sdělit nepříjemné informace (jaká je situace), tak aby bylo zabráněno šíření fáem, dezinformacím a zkreslením,
- sdělit zaměstnancům co to pro ně znamená a co se od nich očekává, aby se podnik povedlo vyvézt z krize (přechodné snížení platů, zvýšené úsilí, částečné propouštění apod.),
- vysvětlit další postup a představit vizi budoucnosti tak, aby se podařilo získat klíčové pracovníky, neformální vůdce a důležité pracovníky.

Externí krizová komunikace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Mediální charakter, komunikace s externí veřejností prostřednictvím médií – vytvoření mediálního obrazu (mediální podoby)
- Příjemci externí krizové komunikace:
 - Zákazníci
 - Investoři
 - Vládní, regionální a místní činitelé
 - Pojišťovací společnosti a právníci

Exponovaný mediální obraz



- Jedná se o událost, někdy více, jindy méně významná, která se stává předmětem agendy, o níž média detailně informují.
- Hlavním cílem podniku v případě, že nastane mediálně exponovaný problém je, aby byl problém uspokojivě vyřešen.
- Způsoby řešení:
 - problém veřejně uznat v takové míře, která podnik nepoškodí,
 - prohlásit, že v současnosti již nedochází k jeho recidivě (posunout jej do minulosti)
 - prohlásit, že se nyní pracuje na tom, aby se neopakoval.

Vyhroceně negativní mediální obraz



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vyhroceně negativní mediální obraz vzniká spojením několika exponovaných problémů dohromady. Média vytváří negativní obraz firmy, která je „ztělesněním zla“.
- Možnosti řešení:
 - Řešení celkového mediálního obrazu
 - Zavedení prostředků zlepšující mediální obraz
 - Zvýšení aktivní pozitivní komunikace vůči médiím
 - Zvýšení kontaktů s novináři

Řízená kampaň



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Řízená kampaň se projevuje negativními poznámkami a informacemi o podniku v různých médiích v pravidelných periodách a se stupňující se významností. Zmínky mají tendenci přerůstat do větších mediálních problémů. Často nejsou podloženy žádnými fakty, nebo naopak informacemi, které nejsou běžně k dispozici.
- Zdroji kampaní:
 - Zaměstnanci
 - Obchodní partneři
 - Konkurence
 - Nespokojení zákazníci

Nevyváženosti



- Nevyváženosti se projevují v textech, které se bytostně týkají problému podniku nebo zájmu, kde není podnik zmiňován nebo pouze velmi okrajově.
- Je dávana přednost konkurenci, kterou podnik považuje za méně významnou.
- Konkurence dostává výrazně větší prostor

Prostředky zlepšující mediální obraz (Bednář, 2011)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Reagující tiskové zprávy a prohlášení
- Tiskové konference k mediálně exponovaným problémům
- Mediální lobbying
- Krizová inzerce
- Snaha o společenskou aktivizaci
- Mediální záštita autoritou
- Koncentrace/rozptýlení zdroje problému
- Externalizace problému

Efektivní krizová komunikace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Sdělení
- Organizační zabezpečení krizové komunikace
- Volba vhodného média

Sdělení



- Identifikace a poznání cílových příjemců
- Cílem tvorby sdělení je zprostředkování maxima informací, které publikum bude schopno vnímat, pochopit a zapamatovat si.

Základní doporučení pro formulaci sdělení (Vymětal, 2009):

- poskytnout sdělení podporující laskavost, otevřenost a angažovanost,
- sdělení by neměla obsahovat jen technická data a informace,
- sdělení by mělo pomáhat budovat důvěryhodnost,
- sdělení by mělo být strukturované a organizované,
- omezení informací pouze na tři klíčová sdělení,
- sdělení vždy krátké (rozsah 7 – 12 slov)
- zopakování klíčových informací

Organizační zabezpečení krizové komunikace

- Komunikační tým
- Tiskový mluvčí
- Externí odborník



Volba vhodného média



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ***Interní KK*** - hlášení, tiskové zprávy, souhrny faktů, internetové stránky, setkání se zaměstnanci, telefonní informační linky, intranet, e-mail, články ve vnitřním tisku atd.
- ***Externí KK přímá*** - hlášení, SMS zprávy, letáky, komunitní setkání, novinové články, webové stránky, telefonní informační linky, návštěvy v bydlišti, rádio a TV, billboardy, souhrny faktů, příručky, instruktážní filmy a video, dopisy atd.
- ***Externí KK přes média*** - tiskové zprávy, tiskové konference, jasné informační souhrny faktů, osobní návštěvy, webové stránky, e-mail atd.

Plánování krizové komunikace



- ***Části plánování KK:***
 - Řešení akutní situace (krátkodobé a rychlé)
 - Sanace následků (střednědobé)
 - Předcházení podobným situacím v budoucnosti (dlouhodobé)

- ***Postup plánování KK:***
 - Provedení analýzy hrozeb a porovnání možných krizí
 - Uvědomění si příležitosti a stanovení cílů a úkolů krizové komunikace
 - Stanovení hlavních stavebních pilířů krizové komunikace
 - Formulace základních témat krizové komunikace
 - Výběr a porovnání alternativ
 - Zpracování plánu krizové komunikace
 - Implementace přijatého modelu krizové komunikace uvnitř organizace

Krizový manuál (Antušák, 2009)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Charakteristika celkové situace a jevů, které způsobují komplikace podniku.
- Identifikace potenciálních oblastí krize. Definování těžiště krize a základních postupů pro zvládnutí krize.
- Stanovení komunikační strategie a zavedení opatření k její realizaci.
- Nastavení systému využití dostupných komunikačních kanálů.
- Vytvoření týmu krizové komunikace, jeho personální složení z hlediska funkční pozice, popis činnosti členů týmu v době krize.
- Stanovení zásad komunikace s novináři, veřejností a ostatními účastníky komunikačního procesu.
- Stanovení postupů technického zajištění činnosti týmu krizové komunikace.
- Vytvoření plánu krizové komunikace.
- Příprava a provedení simulovaného tréninku krizového komunikačního týmu, provedení komunikačního auditu a zavedení efektivního vnitřního komunikačního systému. Vytváření příležitostí ke komunikaci.

Komunikační strategie v krizi



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Spektrum strategií při reputačních krizích je široké a hranice mezi nimi jsou prostupné.
- Neexistují jasně dané varianty řešení.
- Obecně lze říci, že krize (respektive zodpovědnost za ně) lze buď popřít, nebo přijmout, a to buď plně, nebo částečně.
- Teorie obvykle doporučuje plné přijetí.
- deny – diminish – deal.

Komunikační strategie v krizi: Strategie deny–popření



- „Žádná krize neexistuje.“
- „Krize existuje, ale neneseme za její vypuknutí žádnou zodpovědnost.“
- „Krize existuje, ale nijak se nás netýká.“
- Tento přístup je z etického hlediska ospravedlnitelný jen v případě, že se zakládá na pravdě.
- I když krizi popřete, musíte důkladně vysvětlovat celou situaci a postoj organizace médiím.

Komunikační strategie v krizi: Strategie diminish



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Částečné přijetí zodpovědnosti, snaha o umenšení dopadu krize na reputaci organizace.
- Snaha o oslabení spojení mezi společností a krizí. Snaha ukázat, že problémy mají také jiné příčiny a původce, případně že problémy nejsou tak velké, jak je prezentují média či oponenti.
- Snaha o uvedení událostí do širšího kontextu.
- Snaha prezentovat jiný úhel pohledu.

Komunikační strategie v krizi: Strategie deal



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Přijetí plné zodpovědnosti.
- Řízená otevřenost, spolupráce s médii.
- Snaha o vyřešení krize a nápravu škod, preventivní opatření do budoucna.
- Aktivní kroky při hledání dohody s poškozenými.
- V minulosti se mnohokrát ukázalo, že pokud organizace skutečně udělala chybu, vyplatí se přiznat zodpovědnost.
- Uprímný a aktivní přístup většinou zabrání daleko větším ztrátám, spojeným s úplnou destrukcí reputace společnosti.

Taktické varianty



Odpoutání pozornosti.

- Snaha přesunout pozornost veřejnosti a médií k jiné agendě.
- Časté v politice (film Vrtěti psem).
- Eticky sporné.

Nabídka jiného pohledu

- Srovnání s jinou podobnou událostí.
- Zdůrazňování minimálního dopadu.
- Přenesení do jiného, příznivějšího kontextu (transcendence).
- Připomenutí dřívějších zásluh a „dobrých skutků“.

Úplné obrácení úhlu pohledu

Taktické varianty



Koncentrace problému

- Snaha převést jádro problému do jediné příčiny „Za všechno může...“.

Obětní beránek

Rozptýlení problému

- Hledání jádra problému v mnoha malých faktorech
- Zdůrazňování složitosti věci

Externalizace problému

- Snaha přesunout jádro problému mimo korporaci a mimo zónu, kterou může ovlivňovat „Za všechno může dodavatel (vláda, odbory...)“.
- Může vést k „ping-pongu“
- Korporace je sama obětí (vyšší moci, útoku konkurence, zlého úmyslu zaměstnance).
- Problémy jsou výsledkem provokace.
- Společnost nemohla událost nijak ovlivnit ani jí předejít, neměla nad ní kontrolu.
- Společnost měla dobré úmysly.
- Byla to nehoda.

Taktické varianty



- **Omluva:** Pouze v případě, že organizace reálně chybovala a přijímá plnou zodpovědnost
- **Vyjádření lítosti:** Vhodné i v případě, že organizace není jediným či hlavním viníkem
- **Slib odškodnění obětí**
- **Aktivní náprava škod**
- **Přijetí opatření,** aby se situace již neopakovala

Nevhodné taktiky:

- „Když to dělají oni, my můžeme taky.“
- „Nikdy to nikomu nevadilo.“
- „Nakonec to vždycky dobře dopadlo.“



Spin doctoring

- Bezohledné prosazování úhlu pohledu, který je pro organizaci nejvýhodnější
- Manipulace, lži, polopravdy, doublespeak, propaganda

- **Astroturfing**
- Vytváření klamného dojmu, že veřejnost (zákazníci, čtenáři, posluchači...) zastává určitý postoj, preferuje určitý produkt nebo má na nějaké téma jistý názor
- Falešné čtenářské dopisy, flogy, klaka, aktivita v sociálních sítích

Vývoj po krizi



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Vývoj po krizi



- **Vývoj po krizi** tak můžeme chápat jako proces změny ve vývoji určitého podnikatelského subjektu, kdy příčinou bylo narušení rovnovážného stavu, kde došlo k ochromení klíčových činností podniku a muselo dojít k jeho zásadní přeměně a bylo nutné využít jak známých manažerských metod, tak dostupných právních forem změn v podnikatelském subjektu.

V této etapě je vhodné provést:

- Rekapitulaci současného stavu;
- Zhodnocení, zda příčina krize byla odstraněna;
- Kritické zhodnocení provedených kroků;
- Formulaci dalších kroků a stanovení odpovědnosti;
- Zhodnocení průběhu krize v těch částech podniku, které nebyly zasaženy krizí;
- Zhodnocení způsobu komunikace;
- Zhodnocení dlouhodobých následků krize.

Vývoj po krizi



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Pokud se projevily vážné problémy ve fungování či financování podniku, měl by se podnikatel rychle rozhodnout pro rázný ozdravný proces, který spočívá v provedení změn a má řadu rovin (Hálek, 2006):

- **Personální**, která se týká se klíčových vedoucích pracovníků, kde předmětem řízení bude získat důvěru v životaschopnost firmy a to závisí na charakteru krize.
- **Finanční**, která řeší tento okruh problémů:
 - východiskem je podrobné zmapování ekonomické situace firmy nezávislým auditem tato podrobná účetní analýza by měla vypovědět o situaci firmy na počátku, při zahájení krizového řízení a zároveň ukázat hloubku problému (stav závazků);
 - dále zajistit kontrolu nad finančními toky;
 - ujasnit si, na které lidi se může nadále spolehnout;
 - přesvědčit věřitele, že je lepší zadluženou firmu nechat žít, než ji poslat do konkurzu a připravit si argumenty;
 - najít aktiva, které lze odprodat, vytipovat životaschopnou část firmy , která bude nosnou částí pro řešení krizové situace, příprava krizového strategického scénáře, nejlépe několik variant, uvedené varianty by měly být pro věřitele výhodnější než přínosy ze zániku podniku

Cíle a nástroje ve fázi po krizi



Kroky po krizi mají, de facto, dva odlišné cíle, a to:

- **Revitalizovat podnikatelský subjekt** s cílem zabránit zániku podniku, kde se kritériem stává zachování zaměstnanosti, restart, ozdravení činnosti (sanace). Zde předpokládáme změnu fungování organizace s orientací na trh, optimalizaci výrobního procesu, dohodnocení procesů a činností. Závěr tvoří návrat ke standardnímu řízení.
- **Likvidovat podnik** s cílem ukončit jeho činnost a kritériem je zpeněžit majetek podniku, uhradit závazky a získat finanční prostředky, průběh likvidace je určen zákonem.

Transformace podniku



- Podnik nelze zachránit, ale nemusí dojít k jeho zániku.
- *Transformací* se rozumí zánik transformované jednotky *bez likvidace*. Nástupnická účetní jednotka přebírá veškerý majetek transformované účetní jednotky.
- Transformace podniku se musí řídit platnou legislativou v případě sanace podniku jde o (**studenti zjistí sami**)
- Samotný proces začíná rozhodnutím valné hromady zakladatelů nebo vlastníků podniku o provedení transformace a zvolení formy, kterou bude provedena na základě transformačního projektu.
- Mezi formy transformace podniku patří:
 - sanace (restrukturalizace, turnaround);
 - Fúze, akvizice, rozdělení společnosti, převod jmění na společníka;
 - konsolidace (ve vlastní režii, pomocí expertních krizových specialistů).

Sanace (restrukturalizace) podniku



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Pod pojmem *sanace* se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy. Tento pojem se v angl. překládá jako „turnaround“. (Synek, M. 2007)
- Sanace svým charakterem i metodami práce stojí uprostřed mezi konsolidací a likvidací. Ozdravení představuje drastický zásah nejen dovnitř organizace, ale i do vlastnických vztahů.
- Zpravidla se jedná o situaci kdy podnik je po dlouhou dobu ve ztrátě a není schopen uspokojit závazky svých věřitelů. To je jeden z hlavních příznaků. Mezi další můžeme uvést pokles objemu zakázek, nevyplácení mezd zaměstnancům, snižování počtu zaměstnanců atd.
- Klíčovým faktorem sanace podniku jsou *disponibilní finanční prostředky*, které musí být opatřeny z vnitřních zdrojů.

Sanace (restrukturalizace) podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Cíle sanačního programu

- ponechat jen ty nejživotaschopnější části firmy;
- co nejrychleji získat finanční prostředky;
- minimalizovat náklady;
- přesvědčit obchodní partnery, banku a věřitele, že krize je zažehnána;
- začít trvalý stabilní růst podniku, dostatečnou produkcí zisku, dodržování splátkových kalendářů vůči věřitelům apod.

Sanace (restrukturalizace) podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

O tom zda je podnik schopen projít sanací je zapotřebí provést hloubkovou *komplexní analýzu* hospodářské situace podniku, která vyhodnotí v jaké situaci se podnik právě nachází. Tato analýza se zpravidla skládá z těchto kroků:

1. *sběr všeobecných informací* o podniku (vznik, právní forma, vlastnická a organizační struktura, výše základního kapitálu, předmět podnikání apod.),
2. *ekonomická analýza* současné situace podniku spočívá ve vymezení všech nejvýznamnějších konkurentů na trhu, hlavních dodavatelů a odběratelů, ve zhodnocení současné marketingové strategie, obchodně-technické strategie apod.,
3. *výrobní analýza* podniku spočívá ve zhodnocení současné produktivity a organizace práce, v komparaci doposud používané technologie s ostatními na trhu, vyhodnocení kvality produktů či služeb, inovovanost produktu, činnost oddělení logistiky atd.
4. *analýza řízení lidských zdrojů* v podniku spočívá v provedení personálního auditu, ve vyhodnocení zavedené podnikové kultury apod.,
5. *finanční analýza*
6. *shrnutí* všech závěrů získaných z jednotlivých analýz.

Sanace (restrukturalizace) podniku



- Pokud výsledky získané z komplexní analýzy vyhodnotí, že podnik je schopen projít sanační strategií a může dojít k jeho oživení, potom si vlastníci či pověřený management podniku musí zvolit zda sanaci provedou sami nebo za pomocí externí společnosti.
- Sanace podniku, která je provedena samostatně uvnitř podniku je tzv. *autonomní sanace*.
- Pokud je provedena za pomocí externí spolupráce se specializovanou firmou potom mluvíme o *heterogenní sanaci*.

Sanace (restrukturalizace) podniku



Sanační strategie obvykle bývá schvalována vrcholovým vedením podniku.

Obsahem sanační strategie jsou plány, které můžeme z časového hlediska rozdělit na tři skupiny:

1. **Krátkodobý sanační plán** – jedná se o velice rychlý zásah do současného chodu podniku, jeho délka je obvykle několik týdnů. Zákrok je radikálně proveden ve finanční oblasti podniku.
2. **Střednědobý plán** se provádí v podniku, kde je kromě finančního zásahu zapotřebí provést i restrukturalizaci dalších oblastí např. organizační uspořádání podniku.
3. **Dlouhodobý plán** je součástí strategického plánu podniku, který se vytváří již na začátku podnikatelské činnosti.

Sanace (restrukturalizace) podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Samotná sanační strategie spočívá v provedení tzv. ozdravného procesu podniku. Ten je zpravidla složen z těchto pěti kroků:

1. *Vyhodnocení výsledků* z provedené komplexní analýzy situace podniku.
2. *Stanovení cílů podniku* jako celku a ve všech jeho útvarech.
3. *Vytvoření ozdravného plánu*, který obsahuje kroky sanačních opatření v jednotlivých oblastech. Mezi takovéto kroky můžeme uvést: výrobní oblast, personální oblast, finanční oblast, zásobovací činnost, obchodní činnost.
4. *Kvantifikace nákladů* spojených s ozdravným programem.
5. *Realizace ozdravného programu* spočívá nejen v aplikaci stanovených ozdravných činností, ale taky v určení osob, které budou za realizaci a dodržení termínů provedených změn zodpovědní. Důležité je rovněž vytvoření funkce koordinátora, který bude sledovat případné změny a vyhledávat odchylky od stanovených záměrů.

Fúze podniku



- Jedna z dalších možností řešení krize mimosoudní cestou je tzv. *fúze*.
- Fúze se uskutečňuje *splynutím* dvou a více podniků.
- Splynutí může proběhnou mezi minimálně dvěma společnostmi, které mají stejnou právní formu.
- Splynutím dle (**studenti zjistí sami platnou legislativu**) je takový způsob zániku společnosti, při kterém splyvající obchodní společnosti A a B zanikají a vzniká nový právní subjekt C.
- Splynutím přechází obchodní jmění společností A a B na novou vzniklou společnost, a to ke dni zápisu do obchodního rejstříku.
- Veškerý kapitál včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na nově založenou společnost. Rozdíl oproti sloučení je u splynutí v tom, že nově vznikla nástupnická společnost před tím neexistovala a společníci se zanikající společnosti jsou zakladateli nově vzniklé.

Fúze podniku

- Vlastníci zanikajících společností A a B ukončí v důsledku splnutí své investice v těchto společnostech a vznikne jim nárok na akcie (podíly) v nově vzniklé společnosti C.
- Poměr v jakém budou akcie (podíly) směřovány je určen podle způsobu ocenění spojovaných společností.
- Majetek nově vzniklé společnosti C vznikne spojením majetků společností A a B.



Akvizice podniku



- Jedna z dalších možností řešení krize mimosoudní cestou je tzv. **akvizice**.
- Akvizice se uskutečňuje **sloučením** dvou a více podniků.
- Právní účinky akvizice nastávají až zápisem do obchodního rejstříku. Návrh na zápis akvizice podávají všechny zanikající i nástupnické osoby.
- Akvizice může být provedena ve společnosti jen tehdy pokud není na společnost podán návrh na konkurz, a ani sama společnost tento návrh nepodala.
- **Sloučením** dochází k zániku společnosti nebo více společností, jemuž předchází její zrušení bez likvidace. Kapitál zanikajících společností včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na nástupnickou společnost. Společníci zanikající společnosti se stávají společníky nástupnické společnosti, pokud není v zákoně stanoveno jinak.

Akvizice podniku



- Sloučit se mohou společnosti, které mají stejnou právní formu, jinak musí dojít k přeměně nejprve na stejnou právní formu a pak k následnému sloučení.
- To se může provádět pouze na základě projektu sloučení, ve kterém je uveden popis slučovaných společností, podíly společníků v nástupnické společnosti, případně poměr, ve kterém se budou vyměňovat akcie zanikající společnosti za akcie nástupnické společnosti, ocenění majetku a závazků zúčastněných společností na základě zpracovaných posudcích dvou znaleců.
- **Zanikající společnost A:** Vlastníci této společnosti ukončují své investice a dochází k výměně akcií za akcie nástupnické společnosti. Touto transakcí dochází ke změně účetní hodnoty majetku připadající na jednu akcii, resp. podíl.
- **Nástupnická společnost B:** U této společnosti dochází k navýšení majetku, protože při sloučení přechází veškerá aktiva a pasiva do jejího obchodního jmění.

Rozdělení společnosti



- Majitelé společnosti se mohou rozhodnout na základě krize, která v podniku vznikla, že jejich podnik rozdělí na dvě či více společností. **Rozdělením společnosti** se dle (studenti zjistí sami platnou legislativu) rozumí zánik společnosti A a vznik dvou nových právních subjektů B a C.
- Při rozdělení přechází obchodní jmění (aktiva a pasiva) dosavadní společnosti na společnosti vzniklé rozdělením, a to ke dni zápisu do obchodního rejstříku.
- Majetek nově vzniklých společností B a C vzniká rozdělením majetku zanikající společnosti A dle projektu rozdělení. Za závazky ručí každá z rozdělených společností do výše čistého obchodního jmění, které na ni přešlo rozdělením. Akcionáři zanikající společnosti mají nárok na akcie (podíly) v nově vzniklých společnostech, které získají výměnou za akcie (podíly) v zanikající společnosti.
- Momentem zápisu rozdělení do obchodního rejstříku dochází k zrušení společnosti A bez likvidace.

Převod jmění na společníka



- V případě úpadku společnosti se může místo fúze nebo akvizice provést tzv. *převod jmění na společníka*.
- Společníci nebo příslušný orgán společnosti se mohou rozhodnout, že společnost se zruší bez likvidace, a že kapitál včetně práv a povinností z pracovně právních vztahů na sebe převezme jeden ze společníků, který má sídlo nebo bydliště na území České republiky.
- Právní účinky převodu opět nastávají až ke dni zápisu do obchodního rejstříku.
- Společník, na kterého je společnost přepsána musí být zapsán v obchodním rejstříku a je jedno zda se jedná o fyzickou či právnickou osobu.

Konsolidace



Konsolidace je jedna z dalších možností jak vyvést podnik z krizové situace ven. Podnik může být konsolidován ve vlastní režii nebo pomocí expertních specialistů.

- Pokud se podnik rozhodne provést *konsolidaci ve vlastní režii*, potom to tzn., že v podniku dojde buď to k výměně dosavadního managementu nebo se změní dosavadní styl manažerské práce (používají se nové metody řízení, zavede se nový kontrolní systém apod.). Tuto formu konsolidace mohou manažeři v podniku provést sami bez poradenských a konzultačních firem a tudíž lze před veřejností utajit, že se podnik nachází v krizové situaci.
- Konsolidace pomocí *expertních krizových specialistů* se provede podle předem stanoveného postupu. V podniku se provedou takové kroky, které racionalizují hospodářskou činnost podniku. Tato varianta se častěji používá v případě, kdy do podniku vstupuje nový strategický partner.

Postup konsolidace není právně upraven, z tohoto důvodu je kladený důraz na její obsahovou stránku.

1. *Analýza vývoje* – stejně jako u sanace tak i u konsolidace je důležitým krokem finanční analýza podniku, která je zaměřena na vyhodnocení jednotlivých poměrových ukazatelů.
2. *Odhalení příčin* – z výsledků analýzy by měli být zjištěny případné příčiny, které vyvolaly krizovou situaci.
3. *Vytvoření postupu konsolidace* – tzn. sestavení jednotlivých kroků a vymezení jejich obsahu, tak aby vedly k dosažení stanovených cílů. Dále je potřeba zvolit krizového manažera, který stanovené kroky bude řídit. Mělo by se jednat o osobu, která není v podniku zainteresovaná a je morálně silná.

4. *Návrhy řešení* musí být kompatibilní tzn., že jednotlivé kroky musí být vzájemně propojeny a je zapotřebí dodržet stanovený časový harmonogram pro vykonání jednotlivých úkolů.
 5. *Realizace konsolidačního plánu*—je vhodné zvolit si variantu s expertním týmem, který tvoří externí pracovníci. Ti nemají žádné vnitřní vazby uvnitř podniku a nedělá jim problém dělat zásahy, které by management podniku nepovažoval za vhodné.
- Konsolidační program je zapotřebí pravidelně aktualizovat na základě zjištění nových skutečností. Pro provedení konsolidace je nutné mít dostatek finančních prostředků, protože náklady nejsou zrovna malé. Z tohoto důvodu se nedá provádět v podnicích kde je nedostatek financí a podnik je v insolventní situaci.

Likvidace



- Jestliže není možné podnik již ozdravit sanací, tak se musí přikročit buď k likvidaci nebo ke konkurzu nebo k reorganizaci.
- **Likvidace podniku** je souborem ekonomických a právních aktivit a právních úkonů, které musí zajistit úplné vypořádání majetkových a právních poměrů podniku bez právního nástupce, s cílem vymazat podnik z obchodního rejstříku.
- **Likvidace podniku** je zákonem stanovený mimosoudní postup, spočívající v procesu rozprodeje majetku společnosti, jeho převodu na peněžní prostředky, vypořádání závazků a pohledávek společnosti a rozdělení likvidačního zůstatku mezi společníky a akcionáře.
- Likvidaci podniku může provádět na základě zákona pouze osoba tzv. **likvidátor**.

Likvidace



- **Likvidace** nastává v případě, že je veškeré krizové řízení neúčinné. Je to jeden ze způsobů zániku společnosti.
- V likvidaci předpokládáme, že budou uspokojeni postupně všichni věřitelé, naproti tomu u konkurzu jen částečně.
- Po celou dobu likvidace užívá společnost obchodní firmu s dovětkem „v likvidaci“.
- Proces zahrnuje komplex právních, ekonomických a administrativních kroků k vypořádání majetkových a jiných poměrů zanikajícího subjektu bez právního nástupce.
- Cílem likvidace je uspokojení všech věřitelů a rozdělení likvidačního zůstatku mezi společníky.
- Společnost může vstoupit do likvidace za předpokladu, že není předložena a že je schopna po skončení likvidace uhradit interní i externí závazky.

- Likvidaci podniku může provádět na základě zákona pouze osoba tzv. *likvidátor*.
- Kromě samotného likvidátora se na likvidaci podniku podílejí ještě další účastníci (tzv. *likvidační tým*), mezi které patří:
 - vedoucí účetní;
 - daňový poradce;
 - zástupce vedení společnosti příp. její majitel;
 - externí poradenská společnost;
 - další pracovníci, které je potřeba pro zajištění útlumového provozu.
- Tento tým si sestavuje samotný likvidátor a má zpravidla pouze poradní úlohu.
- Na návrh osoby, která má právní zájem, může soud likvidátora odvolat, v případě, že porušuje své povinnosti a nahradit ho jinou osobou. Odvolat ho může pouze ten, který ho do funkce jmenoval.

Celý proces má v zásadě tyto etapy:

- **Rozhodnutí o vstupu podniku do likvidace**, tj. zrušení obchodní společnosti likvidací. Předání podniku likvidátorovi pomocí předávacího protokolu, který zpravidla předává statutární orgán společnosti. Tento protokol by měl obsahovat tyto dokumenty: mimořádnou účetní závěrku, inventurní soupisy a vyčerpávající soupis práv a povinností, pohledávek a závazků. Likvidátor po převzetí podniku musí ke dni zahájení likvidace vytvořit zahajovací likvidační rozvahu a soupis jmění a provedení inventarizace fyzického a účetního stavu majetku. Kromě majetkové inventury by měla být provedena personální, finanční a inventura obchodních smluv.
- Druhým krokem, který je likvidátor povinen udělat je **oznamovací povinnost vstupu podniku do likvidace** všem známým věřitelům a to nejméně dvakrát za sebou. Vyzve věřitele, aby do stanoveného termínu přihlásili své pohledávky. Doba nesmí být kratší než tři měsíce. Nejčastější forma zveřejnění je v Obchodním věstníku. Vstup podniku do likvidace musí být rovněž oznámen finančnímu úřadu, správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám, u kterých byli zaměstnanci hlášeni.

- **Předložení návrhu na rozdělení likvidačních zůstatků**, tj. sestavení likvidačního plánu. Zpeněžení majetku je pro likvidátora stěžejním krokem. Jeho úkolem je převést veškerý majetek na finanční prostředky. Zpeněžení majetku je rozhodující pro naplnění odhadu výsledku likvidace a vždy se skládá z těchto fází:
 - vymezení majetku (inventura),
 - úřední ocenění majetku (soudní znalec),
 - tržní ocenění,
 - vlastní zpeněžení (přímý prodej, dražba, veřejná soutěž).

Průběžné hodnocení likvidace ve zprávě, jejímž obsahem je aktuální finanční přehled a předpoklad stavu aktiv a dluhů společnosti na konci likvidace.

Likvidace



- **Realizace plánu likvidátorem**, tj. rozdělení likvidačního zůstatku a skončení likvidace. Ukončení likvidace je poslední krok, ve kterém dochází k rozdělení likvidačního zůstatku nebo k uspokojení věřitelů vyplacením závazku z finančních prostředků získaných prodejem majetku. Ke dni ukončení likvidace likvidátor sestaví účetní uzávěrku, sepíše závěrečnou zprávu.
- **Výmaz společnosti**, zrušení likvidací z obchodního rejstříku.
- **Likvidační zůstatek** je výsledkem likvidace společnosti. Zůstatek může být aktivní –likvidační zisk nebo pasivní –likvidační ztráta. V případě aktivního výsledku rozděluje likvidační zůstatek mezi věřitele a v případě ztráty zabezpečuje úhradu u těch společností, kde to zákon nařizuje.

Likvidace



Při rozdělování likvidačního zůstatku mohou nastat tyto situace:

- Po splacení všech závazků zbyl vlastní kapitál větší než vklady společníků. V tomto případě likvidátor splatí vklady, uhradí fondy ze zisku a rozdělí zbytek likvidačního zůstatku.
- Další možná varianta je, že po splacení všech závazků je likvidační zisk roven nebo menší než vklady společníků, tzn. že zisk z likvidace je buď roven základnímu kapitálu nebo je menší než základní kapitál. Likvidační zisk se rozdělí podle vkladu zápisu v obchodním rejstříku nebo se poměrně zkrátí u všech společníků.
- Jakmile po splacení závazků dojde k tomu, že likvidační zůstatek bude záporný a jeho velikost je větší než vklady společníků, pak v tomto případě není co rozdělovat.
- Poslední varianta, která může nastat a která není pro podnik vůbec příznivá je ta, že po splacení závazků zbude vlastní kapitál menší než nula, tj. záporný. Likvidační zůstatek je záporný a jeho velikost je větší než vklady společníků. Likvidace končí předlužením tzn., že podnik se dostal do **úpadku!!!**

Zjistí-li věřitelé společnosti, že podnik je v úpadku, potom mají právo podat na společnost tzv. **insolvenční návrh**.

Konkurz



- Jedná se v podstatě o tzv. likvidační cestu, kdy je zpeněžen majetek podniku (v případě fyzické osoby může jít i o zpeněžení majetku dlužníka) a výtěžek je dle pravidel rozdělen mezi věřitele.
- Definice konkursu je obsažena v § 244 Insolvenčního zákona (Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení), podle nějž jde o způsob řešení úpadku spočívající v tom, že na základě rozhodnutí o prohlášení konkursu jsou zjištěné pohledávky věřitelů zásadně poměrně uspokojeny z výnosu zpeněžení majetkové podstaty s tím, že neuspokojené pohledávky nebo jejich části nezanikají, pokud zákon nestanoví jinak.
- Insolvenční zákon oproti předešlému konkursnímu zákonu rozšiřuje možnosti řešení úpadku dlužníka, a to na:
 - nepatrný konkurz;
 - reorganizaci.

- **Nepatrný konkurs.** V případě, že dlužníkem je fyzická osoba, jehož obrat nepřesahuje *2 mil. Kč* a nemá více než *50 zaměstnanců*, může soud rozhodnout o tzv. *nepatrném konkursu*, který je zjednodušeně řečeno zkrácenou a zjednodušenou formou konkursu.
- Rozhodnutí o tom, že jde o nepatrný konkurs (že konkurs bude projednáván jako nepatrný), vydá insolvenční soud na návrh, nebo i bez návrhu, a učiní tak již s prohlášením konkursu nebo kdykoli po prohlášení konkursu.
- Vyjde-li však dodatečně najevo, že konkurs neměl být považován za nepatrný, insolvenční soud rozhodnutí o nepatrném konkursu bezodkladně (i bez návrhu) *zruší*.

- I nadále je jedním z možných řešení úpadku konkurs, nově mohou dlužníci podnikatelé v úpadku, příp. jejich věřitelé využít reorganizaci.
- **Reorganizací** se rozumí zpravidla postupné uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provozu dlužníkovy podniku, zajištěné opatřeními k ozdravení hospodaření tohoto podniku podle insolvenčním soudem schváleného reorganizačního plánu s průběžnou kontrolou jeho plnění ze strany věřitelů.
- Reorganizací lze řešit úpadek nebo hrozící úpadek dlužníka, který je podnikatelem; reorganizace se týká jeho podniku.
- Reorganizace není přípustná, je-li dlužníkem právnická osoba v likvidaci, obchodník s cennými papíry nebo osoba oprávněná k obchodování na komoditní burze podle zvláštního právního předpisu.

Konkurz



- Reorganizace dle insolvenčního zákona je určena zejména, ale nikoliv výlučně, pro velké dlužníky - podnikatele, jejichž roční obrat činí minimálně 100 mil. Kč nebo mají-li více než 100 zaměstnanců.
- Reorganizace je dále určena pro ostatní dlužníky-podnikatele, kteří se na reorganizaci dohodnou se svými věřiteli = tzv. reorganizace, u které nezáleží na ročním obratu nebo počtu zaměstnanců, ale na tom, zda je skutečně co reorganizovat.
- Dlužníci v procesu reorganizace musí být schopni za určitých podmínek dále pokračovat v podnikání.
- Základním principem reorganizace je dosažení vyššího uspokojení oproti konkursu za současného zachování podniku dlužníka.
- Osobou oprávněnou podat návrh na povolení reorganizace je dlužník nebo přihlášený věřitel.