



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Krizový management

Distanční studijní text

**Šárka Zapletalová, Jarmila Duháček Šebestová, Žaneta
Rylková**

Karviná 2020

- Obor:** Organizace a management. Marketing
- Klíčová slova:** Krize, riziko, management rizika, vývoj krize, typologie krize, čisté riziko, podnikatelské riziko, měření rizika, systém včasného varování, ekonomická diagnostika krize, finanční analýza, bonitní modely, bankrotní modely, krizový management, krizový manažer, interim manažer, krizový tým, strategický krizový management, krizová strategie, krizový plán, krizový scénář, krizové plánování, krizová komunikace, vnitřní krizová komunikace, vnější krizová komunikace, exponenciální mediální problém, vyhoceně negativní mediální obraz, řízená kampaň, nevyváženosti, efektivní krizová komunikace, krizový management v malých a středních podnicích, mezinárodní krizový management, Greinerův model růstu, růstová křivka podle Graye a Burnse, humanitární pomoc, vojenská pomoc, krizové řízení ve veřejné správě, mimořádná událost, mimořádná situace, stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení, válečný stav, krizový štáb, management mimořádné situace, bezpečnostní rada.
- Anotace:** Krizový management je v současné době nezbytnou součástí všech organizací bez ohledu na jejich velikost a zaměření. Studijní opora se zabývá problematikou krizového managementu, pojetím a řízením krizových situací v organizacích.
- Studijní text je tvořen třemi hlavními celky. První celek se základem krizového managementu, vymezením základních pojmů a vztahů. Druhý celek se zabývá krizovým managementem jako vědní disciplínou zabývající se řízením krizových situací a krizovým plánováním. Třetí celek pojímá krizový management v podmínkách malých a středních podniků a v podmínkách veřejné správy.

Autor: **Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**
Doc. Ing. Jarmila Duháček Šebestová, Ph.D.
Ing. Žaneta Rylková, Ph.D.

Obsah

ÚVODEM.....	7
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	8
1 KRIZE A RIZIKO	9
1.1 Vymezení pojmů krize a krizová situace	9
1.1.1 Charakteristické znaky krize.....	10
1.1.2 Typologie krize	11
1.2 Riziko v podnikání	15
1.2.1 Pojetí a klasifikace rizik.....	16
1.2.2 Přístupy k měření rizik.....	21
1.2.3 Management rizika.....	22
1.2.4 Fáze risk managementu.....	23
1.3 Krize a její průběh	25
1.3.1 Průběh krize vedoucí k zániku podniku.....	26
1.3.2 průběh krize podnikem identifikované a řízené.....	27
1.4 Vývoj po krizi.....	29
1.4.1 Transformace podniku	31
1.4.2 Likvidace.....	32
1.4.3 Konkurz.....	33
2 SYSTÉMY VČASNÉHO VAROVÁNÍ V KRIZOVÉM MANAGEMENTU	37
2.1.1 Pilíře systému včasného varování	40
2.1.2 Finanční analýza v krizovém managementu.....	41
2.2 Ekonomická diagnostika krize v organizaci.....	42
2.2.1 Ekonomická diagnostika krize z hlediska manažerského účetnictví	43
2.2.2 Ekonomická diagnostika krize z hlediska finančního účetnictví.....	43
2.2.3 Ekonomická diagnostika krize z hlediska daňového účetnictví	44
3 KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	47
3.1 Role krizového managementu v podniku.....	48
3.2 Činnosti krizového managementu	49
3.2.1 Plánování.....	51
3.2.2 Organizování.....	51
3.2.3 Vedení lidí.....	52

3.2.4	Kontrola	53
3.2.5	Rozhodování	54
3.3	Krizový manažer	56
3.4	Interim manažer.....	60
3.5	Krizový tým.....	61
4	STRATEGICKÝ KRIZOVÝ MANAGEMENT	66
4.1	Krizové plánování	68
4.1.1	Situace potenciální krize	69
4.1.2	Situace akutní krize.....	69
4.2	Krizové strategie	69
4.3	Krizový scénář a krizový plán.....	71
4.3.1	Krizový scénář	71
4.3.2	Krizový plán podniku	73
5	KRIZOVÁ KOMUNIKACE V ORGANIZACI	78
5.1	Role krizové komunikace v průběhu krizového řízení.....	80
5.2	Vnitřní krizová komunikace.....	80
5.3	Vnější krizová komunikace	81
5.3.1	Exponovaný mediální problém	82
5.3.2	Vyhroceně negativní mediální obraz	84
5.3.3	Řízená kampaň.....	85
5.3.4	Nevyváženosti.....	85
5.4	Efektivní krizová komunikace	87
5.4.1	Sdělení.....	88
5.4.2	Organizační zajištění krizové komunikace	88
5.4.3	Média	89
5.5	Plánování krizové komunikace	91
5.5.1	Postup plánování krizové komunikace	91
5.5.2	Krizový manuál.....	93
5.6	Strategie krizové komunikace	94
5.6.1	Taktiky uplatňované v krizové komunikaci.....	95
6	KRIZOVÝ MANAGEMENT V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH	98
6.1	Zákonité krize v období růstu malého a středního podniku	99
6.1.1	Růstová křivka podle Graye a Burnse	100

6.1.2	Greinerův model růstu	101
6.2	Mezinárodní krizový management.....	105
7	KRIZOVÝ MANAGEMENT VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	109
7.1	Orgány krizového řízení v České republice	110
7.2	Krizové plánování v zákonech	111
7.3	Základní pojmy	112
7.4	Krizové plány	114
7.5	Management řešení mimořádné situace	118
7.5.1	Vybrané úkoly obcí s rozšířenou působností v krizovém řízení.....	123
7.6	Obecné postupy řešení krizových situací	127
7.7	Bezpečnostní strategie České republiky.....	129
	LITERATURA	134
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	137
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	138

ÚVODEM

Výrazné změny globálního podnikatelského prostředí v průběhu posledních desetiletí vedly ke vzniku nových druhů podnikatelských rizik, a potažmo krizí podnikatelských subjektů, s nimiž nebylo dříve počítáno. Díky těmto změnám začíná vystupovat do popředí zájmu celé řady ekonomů problematika krizového managementu podniku. Krizový management a jeho základy jsou náplní této studijní opory, která je určena studentům především navazujícího magisterského studia jako základní studijní materiál k předmětu Krizový management, a to jak ve formě prezenční, tak ve formě kombinované. Tato studijní opora vytváří základní rámec studia krizového managementu, na který by studenti měli navázat aktivním samostudiem tuzemské i zahraniční literatury. Opora poskytuje základní informace o krizovém managementu a jeho principech a specifikách. Studijní opora svým obsahovým zaměřením může sloužit jako základní a výchozí materiál ke studiu dalších příbuzných oborů, které staví a vycházejí z managementu. Hlavním záměrem publikace je poskytnout komplexní zpracování problematiky krizového řízení podniku a důraz je přitom kladen na možnosti řešení vzniklých krizových situací v podnicích.

Cílem studijní opory krizový management je uvést studenta do studia problematiky krizového managementu, jeho zákonitostí a souvislostí. Dalším cílem předloženého studijního textu je, aby dokázali studenti získané poznatky využít v praxi a dalších příbuzných oborech. Celý text studijní opory je členěn do sedmi kapitol. První kapitola se zabývá obecným vymezením a pojetím krize a rizika v organizacích a vznikem a průběhem krizových situací. Druhá kapitola analyzuje ekonomickou diagnostiku krize v podniku. Třetí a čtvrtá kapitola se zabývá problematikou krizového managementu. V těchto kapitolách je krizový management pojímán jako vědecká disciplína zabývající se problematikou krizového plánování a zaměřující se na manažerskou stránku řízení krizové situace v organizaci. Pátá kapitola přibližuje problematiku krizové komunikace a jejího významu pro úspěšné zvládnutí krizové situace podniku. Sedmá kapitola se zaměřuje na krizový management v malých a středních podnicích. Osmá kapitola se zabývá problematikou krizového řízení v oblasti veřejné správy.

Na studenta nejsou kladeny žádné předchozí speciální požadavky. Je potřeba, aby měl základní společenský přehled a dokázal dát do souvislosti určité znalosti z managementu se svými zkušenostmi. Každá kapitola je uvedena stručným přehledem, cíli spojené s danou kapitolou a výčtem klíčových slov. Na konci každé kapitoly je uvedeno stručné shrnutí obsahu kapitoly a otázky, s uvedenými odpověďmi, sloužící k autoevaluaci studentů. Text je proložen schématy, která mají pomoci názorně ukázat a vysvětlit danou problematiku. V textu jsou také uvedeny příklady z praxe, které mají ilustrovat situaci v konkrétních podnicích.

Cílem autorů bylo vytvořit publikaci přívětivou a čtivou pro všechny čtenáře. Doufáme, že se nám tento cíl podařilo naplnit.

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Studijní opora přináší základní poznatky z problematiky krizového managementu. Opora se zabývá vybranými, základními oblastmi studia krizového managementu. Jedná se o oblasti, jejichž znalost je životně důležitá pro úspěšné působení budoucích manažerů a zvládnání případných krizových situací v organizacích. Studijní opora je strukturována do třech hlavních celků.

První celek, zahrnující první dvě kapitoly, vymezuje základní pojmy a vztahy krizového managementu. Je zde uvedeno pojetí krizového managementu v celé jeho šíři a komplexnosti. Tento celek také vymezuje základní pojmy a vztahy z krizového managementu.

Druhý celek, tvořící další tři kapitoly, se zaměřuje na problematiku managementu krizových situací, krizové plánování a problematiku krizové komunikace. V těchto třech kapitolách jsou stručně, ale výstižně specifikovány zákonitosti řízení a plánování krizových situací.

Třetí celek, který je tvořen dvěma kapitolami, a zabývá se problematikou krizového managementu ve specifických oblastech. Konkrétně se zde pojednává o krizovém managementu v malých a středních podnicích a ve veřejné správě.

1 KRIZE A RIZIKO

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní této kapitoly je problematika krize a rizika. Jsou zde specifikovány základní pojmy a vztahy z oblasti krize a rizika. Dále se tato kapitola věnuje problematice managementu rizika, jeho základní nástrojů a přístupů.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit význam a podstatu krize a rizika;
 - seznámit se s průběhem krize;
 - specifikovat charakter managementu rizika.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Krize, riziko, management rizika, vývoj krize, typologie krize, čisté riziko, podnikatelské riziko, měření rizika.

1.1 Vymezení pojmů krize a krizová situace

Slovo *krize* má původ ve starořeckém slově „crino“, které znamená v češtině vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými byly úspěch či neúspěch, právo – bezpráví, život – smrt. Z něho později vzniklo slovo crisis, kterým se vyjadřovala rozhodná chvíle nebo doba, rozhodnutí samo nebo nesnáze.

I když je slovo krize velmi často užíváno ať v osobním životě či v organizace a v médiích se s ním téměř denně můžeme setkat, není odbornou veřejností jednotně chápáno a definováno. V odborných publikacích se můžeme setkat s různým pojetím definování slova krize.



DEFINICE

Krize (crisis) je složitá krizová situace, v níž významným způsobem narušená rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé.

Krize je vyjádření **rozporů**, které vznikají mezi fungováním a rozvojem. Např. rozpory mezi používanou novou technologií a vzděláním zaměstnancům.

Krize může zasáhnout jakýkoliv subjekt a bez ohledu na jeho velikosti. V krizi se může vyskytnout jedinec, organizace, politická strana, společnost, světadíl, celá naše zeměkoule a třeba za několik milionů nebo miliard let celý vesmír. Krizi jedince, organizace a společnosti si každý dovede představit a zároveň je schopen pochopit proces možného vyvedení z této krize. Za krizi obecně lze považovat cokoli, co v sobě obsahuje potenciál významně ovlivnit či dokonce ohrozit integritu a životaschopnost organizace. Podniková krize nemusí být odrazem špatného řízení společnosti, ale je stále častěji považována za změnu, jejíž charakter a dopad je pro podnik významný. V odborných člancích se můžeme dočíst, že velké společnosti v USA čelí krizi v průměru každých 4-5 let.

Krizi lze vyvolat uměle a může sloužit jako nástroj řešení vnitřních problémů subjektu, případně jako součást taktiky, případně strategie v konkurenčním prostředí. Ovšem může také vzniknout z vlastní podstaty věci bez úmyslu krizi vyvolat.

Za **krizovou situaci** se všeobecně považuje nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu, a na řešení těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje.

1.1.1 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY KRIZE

Za společné znaky všech krizí mohou být považovány tyto:

- **Krize je téměř vždy rozkladná.** Dokud není vyřešena, blokuje činnost organizace.
- **Krize je téměř vždy negativní.** Odvádí od důležitých každodenních úkolů a narušuje soustředění na práci a její cíle. Vytváří v daném podniku napjaté ovzduší a vrhá stín pochybnosti na důvěryhodnost organizace v očích veřejnosti.
- **Krize rozděluje organizaci.** Zaměstnanci včetně vedoucích pracovníků si vybírají stranu, na kterou se přidají na základě fakt nebo zájmů svých či organizace.

- **Krise může vyvolávat zkreslené nebo nesprávné dojmy.** Dojem pak může být považován za skutečnost a případně povzbuzovat negativní nálady veřejnosti vůči organizaci.
- **Krise zpravidla překvapí,** i když management podniku s určitými riziky počítá.

Krise jak již bylo uvedeno, se mohou odlišovat příčinou, možným důsledkem, ale hlavně svou podstatou. Během procesu krizového řízení, je důležité určit správný typ krize, protože rozdílné krize vyžadují použití odlišných strategií krizového řízení. Z tohoto důvodu je vhodné provést typologii pojmu krize, která by nám měla odpovědět na tyto otázky:

- „Jaké typologie jsou nyní používány?“
- „Co má za následek v krizovém řízení, že vznikají nové formy typologie krize?“

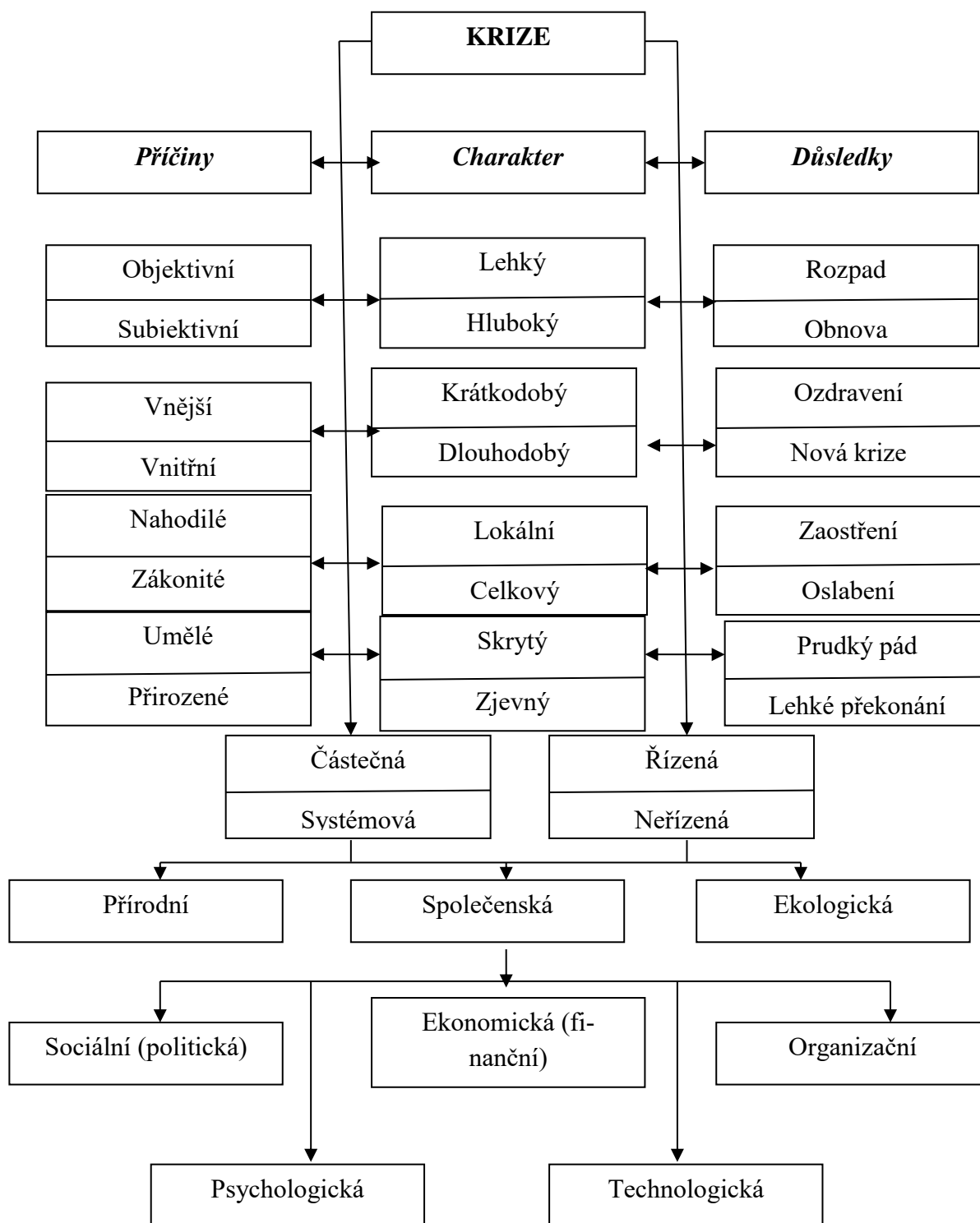
1.1.2 TYPOLOGIE KRIZE

V současné době se veškeré typologie krize zabývají těmito faktory - *koho se krize dotýká*, zda jedné organizace, státu nebo celého světa tzn., *jak velký bude její dopad* a jaký je původ jejího ohrožení. Z pohledu dopadu rozlišujeme krizi na **lokální/globální krize**. Toto členění je odvozeno od měřítka projevů a důsledků těchto krizí. Pokud bude mít vzniklá krize endogenní nebo exogenní charakter, potom krizi rozlišujeme na *interní* a *externí*.

„Dá se krize předpovědět?“ Zpravidla ne, proto jsou krize *neočekávané*, protože odhadnout různé přírodní katastrofy nebo pochybení lidského faktoru dopředu je nemožné. Ovšem v ekonomice kde dochází k cyklickému vývoji lze krizi *předvídat*, protože krize tvoří etapu jejího vývoje. Krize může souviset s životní fází, ve které se podnik v dané chvíli nachází. Např. se jedná o nezvládnutí růstu podniku nebo procesu řízení jeho hospodářské činnosti. Jestliže tento stav trvá delší časové období, je nezbytné přijmout opatření k jeho řešení s cílem zásadního ozdravení a obnovy finanční výkonnosti podniku.

V běžném životě se můžete setkat s krizí, která je *zjevná* a lze ji snadno odhalit, ale i s **krizí latentní** (skrytou), která se nedá ihned odhalit a tudíž může být svým charakterem více nebezpečná. Krize mohou být *hluboké* nebo *mělké*.

V praxi se krize zpravidla odlišují z hlediska příčin, které vedly ke vzniku krize, podle důsledků, ale i podle toho co bylo její podstatou. Z tohoto důvodu vznikají nové typologie krize a dochází k postupnému rozšiřování klasifikace pojmu krize. Pokud existuje správná typologie a určení charakteru krize, potom může dojít ke zkrácení průběhu krize a rychlejšímu vyřešení krizové situace. Šefčík, Tomek a Hruška (2006) vytvořili schéma typologie pojmu krize, viz Obrázek 1. V tomto schématu jsou znázorněny vazby mezi příčinou, charakterem krize a jejími důsledky a možné typy krizí dle faktorů, které ji způsobily.



Obrázek 1: Typologické členění krize

Zdroj: Šefčík, Tomek a Hruška (2006)

V řadě publikací jak domácích tak zahraničních autorů se typologie krize rozděluje z hlediska působení na podnik na interní nebo externí a podle faktorů, které ji vyvolaly technologická/ekonomická krize, lidské či sociální faktory. Na Obrázku 2 jsou krize rozděleny do čtyř kvadrantů.



Obrázek 2: Typologie krize

Zdroj: Department of Trade and Industry

Přírodní krize, typické přírodní katastrofy považovány za "vyšší moc" jsou tyto ekologické jevy zemětřesení, sopečné erupce, tornáda a hurikány, záplavy, sesuvy půdy, tsunami, bouře a sucha, které ohrožují život, majetek a životní prostředí sám. Příkladem může být v roce 2004 zemětřesení (tsunami) v Indickém oceánu.

Ekologická krize, která je zapříčiněna zásahy člověka do přírodních podmínek. Jedná se o znečišťování životního prostředí, vyčerpávání přírodních zásob, zásahy do krajiny, tvorba černých skládek, užívání nebezpečných technologií např. jaderné elektrárny atd.

Technologické krize jsou často způsobeny selháním lidského faktoru, který ji nevhodně užívá. K technologické havárii nevyhnutelně dochází, pokud se něco pokazí v systému jako celku (výpadků technologie), protože technologie jsou stále složitější a provázanější a tím pádem mohou způsobit výpadek celého systému. Případná nehoda přináší významné škody např. na životním prostředí, je to tak velká krize, že ji můžeme zařadit do kategorie katastrofy. Příkladem může být softwarová porucha, průmyslová havárie a úniky ropy. Praktickým příkladem je např. Černobylská katastrofa, Exxon Valdez olejová skvrna únik ropy v Mexickém zálivu atd. Příkladem technologické krize nemusí být pouze selhání člověka, ale může se rovněž jednat o zaostávání výrobku oproti novým technickým řešením. Nevhodně zpracovaná inovační strategie podniku může způsobit, že výrobek není včas obnoven nebo přizpůsoben požadavkům zákazníků a novým trendům.

Konfrontační krize nastává tehdy, když nespokojení jednotlivci anebo skupiny mají mezi sebou spor např. státní zaměstnanci s vládou, různé zájmové skupiny, chtějí získat uznání jejich požadavků a očekávání. Obyčejný druh konfrontace krizí je bojkot a další typy jsou demonstrace, ultimáta pro ty u moci, blokáda nebo obsazení budov s odmítáním nebo neuposlechnutí policie. Příklad: stávková zaměstnanců státní správy nebo na železnici, v letecké dopravě apod.

Ilegální krize znamená, že soukromá i veřejná sféra čelí krizi, která vznikne tak, že soupeř použije takových prostředků, jako jsou manipulace, únos, poškozování, terorismus, špiónáž nebo jiné extrémní taktiky, jejímž cílem je destabilizovat nebo zničit danou organizaci, veřejnou složku.

Psychologická krize může být vyvolána sociálně-ekonomickou situací daného státu. Kdy jeho obyvatelé mají obavu z budoucnosti, vznikla nedůvěra k aktuálnímu sociálnímu postavení. Psychologická krize často vzniká i po přírodní katastrofě, kdy vzniká panika a strach z budoucnosti. ***Potíže na pracovišti (mobbing, boxing)*** může rovněž vést ke vzniku psychologické krize, která může nastat, pokud zaměstnanec nebo skupinka zaměstnanců se dopouští psychického teroru na pracovišti, šikanování mezi kolegy, systematicky prováděné zlomyslnosti, kterými nadřízení útočí na své podřízené nebo naopak.

Ekonomická krize, která může mít charakter *makroekonomická a mikroekonomická krize*. Makroekonomická krize, která je způsobena poklesem HDP, růstem inflace, nevhodnými státními investicemi, sociální politikou státu, ale i špatnou monetární politikou. Tato forma může mít i globální charakter a ovlivnit hospodářský rozvoj ostatních států. Mikroekonomická krize se má vliv na vývoj jednotlivých podnikatelských subjektů v dané zemi, může se jednat o krizi ve výrobním procesu, v dodavatelsko-odběratelských vztazích, krize v platební schopnosti. Mikroekonomická krize může nastartovat vznik makroekonomické krize a naopak.

Finanční krize tu může oddělit od ekonomické krize a jejím spouštěčem jsou rozpory ve finančním systému. Příkladem je hypoteční krize, která vznikla v roce 2008 v USA, propad cen nemovitostí, pád dolaru, ekonomická recese jsou faktory, které odstartovali vznik finanční krize. Další příkladem je dluhová krize v eurozóně, která se postupně šíří od roku 2009. Příčinou jejího vzniku je vysoký veřejný dluh části eurozóny. Zadlužení u některých členských zemí je způsobeno nevhodnou fiskální politikou. Jedná se o Řecko, které se do problémů dostalo se vlivem rozdílů ve výkonnosti a konkurenceschopnosti ekonomik. To se v dubnu 2010 zároveň stalo první zemí eurozóny, která musela požádat o financování ze zdrojů Evropské unie a Mezinárodního měnového fondu, v roce 2010 jej následovalo Irsko a v roce 2011 Portugalsko. Problémy těchto zemí se projeví především na dluhopisovém trhu. Řecké a portugalské dluhopisy se dokonce propadly z kategorie investičního stupně do stupně spekulativního. Ve fázích hospodářského cyklu se do finanční pasti dostaly i řádně hospodařící státy. Hlavní příčinou jsou nízké úroky Evropské centrální banky (Irsko a Španělsko).

Podnikové krize lze definovat jako podnikatelskou situaci, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami podniku (posláním, filozofií, hodnotami, cíli, stylem) na jedné straně a postojem podnikatelského prostředí k podniku na straně druhé. Z tohoto důvodu prosperita podniku vyžaduje zásadní opatření k znovunabytí její rovnováhy. Podniková krize většinou vzniká jako výsledek vzájemného působení vnitřních a vnějších rizikových faktorů na straně jedné, a nevhodných podnikatelských či manažerských rozhodnutí na straně druhé.

Jak uvádí Mikušová (2002) **vnitřní krize** neboli nesystematická vyplývá z nevhodného řízení podniku. Jedná se konkrétně o trvale klesající objem výkonů ve vztahu k vynakládaným nákladům, snižování ziskové marže ve vztahu např. ke kvalitě našich výrobků, časové problémy s likviditou atd. **Vnější krizi** vyvolávají činitelé, kteří přímo neovlivňují chod podniku, ale mohou mít zásadní dopad na hospodářský rozvoj a situace v podniku. Jedná se o faktory politické, ekonomické, legislativní, faktory související s monetární a fiskální politikou státu, ale i faktory sociální a v neposlední řadě i ekologické.

Lerbinger (1997) vymezil tři různé typy krizí **podnikového selhání**: krize stakeholders (zájmových skupin), krize podvodu a krize vyvolaná poškozením dobrého jména podniku. *Krize stakeholders* vzniká tehdy, když management podniku vykonává při obchodních jednáních postupy, o kterých ví, že jim mohou přinést krátkodobý ekonomický přínos, ale zároveň poškodí zainteresované strany bez adekvátního napravení. Tento stav pokřivené hodnoty, má své kořeny v klasické podnikatelské kultuře, která se zaměřuje na zájmy akcionářů a kde hlavním cílem podniku, který je považován za cíl primární je maximalizace bohatství akcionáře. *Krize podvodu* znamená, že při obchodních jednáních se zákazníci dochází k utajení, nebo zkreslení pravdivých údajů o nabízených produktech. Což může vyvolat krizi v odběratelských vztazích. *Krize vyvolaná poškozením dobrého jména podniku* znamená, že konkurence nebo bývalý zaměstnanec veřejně šíří nepravdivé informace o určitém podniku, jeho produktech nebo službách s cílem vyloučit tento podnik z podnikatelského prostředí.

Každá krize znamená zlomové období, kdy se u postiženého subjektu rozhoduje, jaký bude jeho další vývoj, zda se bude ubírat cestou zániku nebo se bude všemi silami a možnostmi snažit dostat se na původní stav před krizí. Vše bude záležet na krizovém řízení, jehož cílem je dostat se co nejrychleji s krize ven.

1.2 Riziko v podnikání

Manažerské praxi se stále častěji setkáváme s pojmem **riziko**, jehož opětované používání ukazuje na složitou problematiku současného podnikatelského prostředí a na určité problémy spojené nejen s chodem podniku, ale také se získáním potřebné prosperity podniku, která zajistí přežití podniku v dnešním konkurenčním prostředí. **Riziko** totiž výrazně ovlivňuje výkonnost vedoucích pracovníků podniku a spolu s výkonností a faktorem času je riziko klíčovým parametrem v přípravě a realizaci podnikatelských rozhodnutí jak zdůrazňuje Štofková a kol. (2007). Riziko je pojem, pocházející údajně ze 17. století, kdy se začal používat ve spojitosti s lodní plavbou. Pochází z italského a označuje úskalí, které museli plavci vyhnout („risico“).



DEFINICE

V současné době se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. Na druhé straně riziko také může přinášet nečekaný zisk (úspěch, přínos) nebo příznivá východiska pro další aktivity.

Považujeme vliv rizika určitou nejistotu, je nezbytné poznamenat, že se v tomto případě jedná o takovou formu nejistoty, která se dá číselně vyjádřit pomocí pravděpodobnosti. Ovšem existuje ještě i tzv. pravá nejistota, která se žádným způsobem změřit nedá a to proto, že nelze u ní stanovit rozložení pravděpodobnosti.

Z ekonomického pohledu je pojem riziko chápán v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a jejich výsledků. Obecně lze konstatovat, že se nemusí jednat pouze o ekonomická rizika. Existují například i rizika politická, bezpečnostní, právní (spojená zvláště s odpovědností za škodu), specifická (např. pojišťovací, manažerská, odbytová aj.), předvídatelná a nepředvídatelná apod.

1.2.1 POJETÍ A KLASIFIKACE RIZIK

Z aktivit organizace a ze změn jejího okolí, které se přímo nebo zprostředkovaně dotýkají organizace a z dysfunkce mezi systémy vyplývá velké množství rizik. V zásadě lze však rizika podle Fotra (1992) rozdělit do dvou základních skupin:

- na rizika čistá (pojistitelná);
- na rizika podnikatelská (dynamická, spekulativní).

Čistá rizika jsou taková rizika, u kterých existuje pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací, respektive negativních odchylek od jdoucího stavu. Je tudíž z povahy čistých rizik zřejmé, že pozitivní stránka zde naprosto chybí. Jednotlivci i organizace se mohou před zápornými dopady čistých rizik chránit pojištěním, kdy vynaložením určitých pevně stanovených peněžních částek dochází k přenosu rizika na jiný subjekt tj. na pojišťovnu. Čistá rizika se přitom nejčastěji vztahují ke ztrátám, které jsou vyvolány:

- přírodními jevy (povodně, zemětřesení, požáry, mimořádně vysoké nebo nízké teploty apod.);
- technickými systémy a jejich selháním (havárie ve výrobě, poruchy bezpečnostních zařízení, dopravní havárie);
- jednáním lidí (krádeže, zpronevěry, stávkový).

S ohledem na současný vývoj došlo k nečekanému rozšíření možnosti pojištění, takže v podstatě lze pojistit i nejrůznější prostředky lidských schopností (zpěv, tanec) nebo i zvířat (jedinečnost, rychlost, vzácnost apod.).

Naopak druhý základní typ rizika, **riziko podnikatelské** lze obecně chápat jako nebezpečí či přínos, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikání se budou odchylovat od výsledků hospodářských jak v pozitivním tak v negativním směru. Tyto odchylky mohou být vykazovány:

- jako **žádoucí** (zisk, přínos) nebo **nežádoucí** (ztráta, neúspěch);
- různé **velikosti** (malého či velkého rozsahu).

Označení podnikatelských rizik jako **rizika dynamická** vychází z toho, že samotné podnikatelské prostředí svou dynamičností přináší řadu změn, která v sobě často určitá rizika skrývají. Jedná se o změny jak v podnikatelském okolí (politika, legislativa, sociální nepokoje, změna lidských hodnot) tak ve vnitřní struktuře podniku (zdokonalení organizace, technologie, techniky i změny v kvalifikaci lidí). Naopak označení podnikatelských rizik za **rizika spekulativní** signalizuje určitý myšlenkový postup, spekulaci, zda podnikat takovým způsobem nebo jinou formou.

Zařazení některých rizik není jednoznačné, a proto se mohou vyskytovat ve více uvedených skupinách.

Vnitřní a vnější ekonomická rizika - promítají se do nich zejména rizika z jiných oblastí. Organizace může sama míru rizika jen omezeně ovlivnit, má však možnost působení některých rizikových faktorů předvídat a do určité míry pojistit.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Příklady ekonomických rizik:

- změna měnových kurzů → změny cen vstupů;
- zvýšení inflace → zvýšení ceny peněz (úroků);
- recese ekonomiky země → zhoršování platební schopnosti zákazníků;
- vstup nového konkurenta do odvětví → snížení odbytu, pravděpodobné snížení cen výstupů;
- vyšší náklady na výrobní investice, nižší efektivnost investic → pokles cash-flow.

Výrobní (technologická) a technická rizika vyplývají převážně z nabídky výrobků, které nemají určité technické parametry, jsou vyráběny zastaralými technologiemi nebo jsou výsledkem neúspěšného technického výzkumu a vývoje. Tato rizika vyplývají z provozu technologických zařízení, a to např. zanedbáním údržby, únavou materiálu nebo selháním obsluhy.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Příklady technických a technologických rizik:

- vývoj nového výrobku, na který byly vynaloženy velké finanční prostředky, neuspěl na trhu;
 - investice do výrobku, který byl během krátké doby nahrazen novým výrobkem, založeným na jiném principu;
 - změny v legislativě;
 - pokles výdajů na zavádění nových technologií a výrobků a zaměření se pouze na jejich vylepšování;
 - nedostatky v řízení údržby a následná havárie výrobního zařízení, případně spojená s únikem nebezpečných látek;
 - nevybavení organizace zařízením, které je nebo se brzo stane standardním;
 - vývoj a výroba výrobku, který neodpovídá současným trendům.
-

Sociálně pracovní rizika odrážejí převážně jednání pracovníků organizace jako odraz vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec a také pohledy obyvatelstva – zákazníka na organizaci.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Příklady sociálně pracovních rizik:

- zmrazení mezd – stávka osazenstva organizace, zastavení výroby, ztráta důležité zakázky;
 - osobní selhání pracovníka – např. únik nežádoucích látek do kanalizace nebo ovzduší;
 - nezvládnutí situace a nedostatečná „osvěta“ před instalací nové linky – nespokojenost pracovníka, stávková pohotovost;
 - snížení nákladů na vzdělávání pracovníků – zastavení kvalifikačního růstu;
 - větší propouštění pracovníků – negativní změna v image organizace s dopadem na snížení odbytu.
-

Informační rizika se dělí do tří kategorií:

- datové;
- softwarové;
- hardwarové.

Rizika vyplývají především ze selhání informačních systémů (např. výpadky sítí, technická závada na serveru), zabezpečení dat a softwaru před zneužitím atd.

Dodavatelská rizika mohou být přímo na straně dodavatele, nebo zásahem „vyšší moci“.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Příklady dodavatelských rizik:

- požár na výrobní lince dodavatele komponentů pro výrobu a tím zastavení dodávek;
- nedostatečná výrobní kapacita dodavatele, neumožňující plně uspokojit potřebu;
- neschopnost dodavatele udržet kvalitu nebo dodat výrobky včas;
- monopolní postavení dodavatele a tím opoždění důležité dodávky;
- ztroskotání lodě vezoucí surovinu.

Politická rizika jsou dána změnou politických systémů nebo jejich chování, nebo jednáním lidí v důsledku nesouhlasu s tímto politickým systémem.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Příklady politických rizik:

- v důsledku zhoršení politických vztahů obyvatelstvo země nenakupuje zboží z druhé země;
- přerušением diplomatických vztahů nebo zavedením embarga vůči určité zemi jsou zmrazeny veškeré pohledávky;
- změnou politického režimu v zemi dochází ke znárodňování zahraničních investic.

Tržní rizika vyplývají z podnikatelské činnosti organizace směrem do jeho okolí, na které reagují nebo nereagují zákazníci a konkurenti z obdobných podnikatelských činností. Dochází tak k ohrožení záměrů organizace s dopadem do finanční oblasti. Trh se nevyvíjí tak, jak organizace předpokládala nebo očekávala, resp. aktivity organizace nenašly na trhu takovou odezvu, jakou očekávaly.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Příklady tržních rizik:

- zákazníci neakceptují nový výrobek, protože neodpovídá módě;
- významný konkurent podstatně snížil cenu a zahájil masivní reklamní kampaň;
- velkoobchodník ve významném regionu se dostal do finančních potíží;

- do odvětví vstoupil nový, kapitálově silný konkurent, který využívá zavedenou značku jiného výrobku.

Legislativní rizika se týkají nepříznivých změn v legislativě ve vlastní zemi nebo v zemi obchodu. Snahou podnikatelských subjektů, ať již individuálně nebo prostřednictvím zájmových sdružení, je ovlivnit legislativní změny ve vlastní zemi, to znamená zmírnit jejich dopad na organizaci, vytvořit výhodnější podmínky pro sebe nebo zaměřit jejich působení na část konkurentů (např. zavedením dovozní přírážky).



K ZAPAMATOVÁNÍ

Příklady legislativních rizik:

- změnou emisních norem musí být všechny automobily vybaveny katalyzátorem, musí postupně splňovat normy emisí, ruší se výroba olovnatého benzínu;
- změnou hygienických norem v zemi obchodu musí výrobce přejít na nové materiály nebo technologie;
- zavedením vývozních nebo dovozních kvót, vývozních licencí apod. se snižuje možnost vývozu, resp. dovozu.

Přírodní rizika, která vyplývají z přírodních katastrof, jako jsou záplavy, zemětřesení, povodně, vichřice, lesní požáry atd.

Riziko definujeme jako podmínku reálného světa, v němž existuje vystavení nepříznivým okolnostem. Je to situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, který je očekáván, nebo v něj doufáme. Zde je nutno poznamenat, že pokud se prokáže, že např. příčinou ztráty investic nebylo pouze špatné rozhodování nebo události na finančních trzích, ale i kriminální jednání určitých osob, pak se jedná o kombinaci rizika předvídatelného s vysokou pravděpodobností (kolísání finančního trhu) s rizikem předvídatelným s menší pravděpodobností (neprofesionální jednání špatně vyškolených, nebo neoborných makléřů) a také rizika nepředvídatelného (podvod či jiný trestní čin). Přesto i zde je možné různou kombinací činností daná rizika snížit, např. fungováním dozorčích orgánů, vyhodnocováním informací na straně investorů atd.

Platí, že by vaši pozornost měly upoutat jak výjimečně špatně, tak i výjimečně dobré výsledky; pak je vhodné a žádoucí ptát se: „Co je jejich příčinou?“

Obecně lze podnikatelské riziko hodnotit ze dvou pohledů, jak z pozitivní stránky (výhled vyššího úspěchu a z toho plynoucích finančních výhod), tak i z negativní stránky (hrozba neúspěchu a bankrotu). Pamatujte, že (dle definice rizika) existuje možnost ztráty! Přijmeme- i skutečnost, že existuje možnost ztráty, neříkáme tím zároveň, že je daná ztráta

jistá. Uvědomujeme si jen skutečnost, že pravděpodobnost výskytu ztráty není ani nemožná, ani jistá, a to je velmi důležité (nepřehlédnout její možný výskyt!).

1.2.2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ RIZIK

Některá rizika jakoby se bránila spolehlivému měření. Nejdůmyslnější měření rizik se provádí ve finanční oblasti. Používá se například **metoda VAR** (value at risk), která měří účinky nepravděpodobných událostí na normálních trzích na akcionářskou hodnotu.

Další metoda testuje účinky pravděpodobných událostí na abnormálních trzích. Měření rizik se přesouvá z finančních rizik i na nefinanční rizika, která jsou problematictější. DuPont používá **metodu EAR** (earnings at risk) pro měření vlivu rizik na výnosy. Tato metoda se ukázala jako praktičtější pro manažery než metoda VAR. Pomohla výrazně změnit způsob, jak manažeři zacházejí s riziky. Microsoft používá pro identifikaci a měření nefinančních rizik svoji vlastní verzi **analýzy scénářů**. Scénáře charakterizují to, čemu se chce organizace vyhnout. Může to být například výrazný propad akciových trhů, zemětřesení nebo jakákoliv jiná krizová situace. V některých případech, po stanovení významu a pravděpodobnosti rizik, management musel konstatovat, že pravděpodobný účinek jednotlivých rizik je výrazně menší nebo větší, než se původně soudilo. To jen podtrhuje význam dobrého systému měření rizik. Management může efektivně a úspěšně řídit rizika až tehdy, zná-li reálnou úroveň významu a pravděpodobnosti rizik.

Metod pro analýzu rizik je celá řada, Smejkal a Rais považují za nejzákladnější metody tyto (Smejkal a Rais, 2006):

- **Brainstorming** – skupinová technika, kdy každý účastník navrhuje různé přístupy k danému problému. Základní myšlenkou je předpoklad, že na základě názorů a nápadů ostatních skupina vymyslí více, než kdyby návrhy tvořil každý člen skupiny samostatně.
- **Event Tree Analysis** (ETA, analýza stromu událostí) - metoda založená na systematickém zpětném rozboru událostí za využití řetězce příčin, které mohou vést k vybrané vrcholové události.
- **HAZOP** (analýza ohrožení a provozuschopnosti) je postup založený na pravděpodobnostním hodnocení ohrožení a z nich plynoucích rizik. Hlavním cílem je identifikace scénářů potenciálního rizika.
- **Check list** (kontrolní seznam) je metoda založená na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření.

Metoda Delphi metoda účelových interview patří mezi nejužívanější metody analýzy rizik. Spočívá v řízeném kontaktu mezi experty hodnotící skupiny a představiteli hodnoceného subjektu. Pro analýzu rizik je vhodná především proto, že určuje, co se může stát a za jakých podmínek.

V praxi existuje celá řada doporučení, jak snižovat podnikatelské riziko racionálně.

- Vymezením rizikových hranic (např. možné hranice poklesu příjmu).
- Diverzifikace rizika znamená rozdělení investice do více podniků s nezávislými výnosy. Hlavním principem diverzifikace je rozložení a snížení míry rizika.
- Transferem rizika na jiné subjekty (např. na dodavatele, leasingovou společnost, pojišťovnu apod.).
- Vytvářením rezerv.
- Diferenciací znamená soustředit se na určitou skupinku lidí, rozdělení zákazníků.
- Flexibilita.
- Dělením rizika mezi dva či více partnerů - společné rizikové podnikání typu „joint venture“ s domácím či zahraničním partnerem, strategické aliance v oblasti výzkumu, vývoje, výroby, prodeje apod.).
- Etapová realizace plánů je dobré postupovat po určitých etapách, kdy na konci každé etapy se zhodnotí, zda má daný projekt smysl.
- Využívání síly a moci (politická, ekonomická, osobní charisma apod.).
- Zlepšení informačního systému podnik získává vyšší kvalitu informací, jednodušší přístup k informacím.
- Pojištění proti riziku.
- Vyhýbání se rizikovým situacím.

1.2.3 MANAGEMENT RIZIKA

Na začátku 21. století podniky po celém světě vykazují činnost v prostředí, v němž takové síly jako je globalizace, vývoj high-tech, internet, deregulace, terorismus a hrozba válečných konfliktů, to vše vytváří mnoho nejistot a mimořádná rizika. V předních firmách vznikají snahy reagovat na novou situaci novým pojetím managementu rizika, které s ohledem na četnost a nebezpečnost práce s riziky zahrnuje speciální manažerské metody a postupy které vytváří novou specializaci v řízení tzv. *management rizik*.

Stejně jako mnohé jiné vědní disciplíny, prošel i risk management postupným vývojem od počátečních jednoduchých forem až k současným komplexním systémům řízení rizik. Tento vědní obor se zrodil v USA. Hlavní příčinou jeho vzniku byla špatná hospodářská situace a neočekávané zvraty na světových trzích v sedmdesátých letech, rozvoj pak byl urychlen neustále sílícími konkurenčními tlaky.



DEFINICE

Jak uvádí Rais (2007, s. 95) risk management, management rizik, organizace představuje soustavný proces monitorování rizik, která mohou ovlivnit podnik a současně provádí soustavnou prevenci případných ohrožení.

Podstatou této činnosti, je podle Šefčíka, Tomka a Hrušky (2006) **rozhodování v podmínkách nejistoty**, tedy rozhodování kdy máme minimum informací, nedostatek času k ověření jejich správnosti a nutností vydat potřebné rozhodnutí. Každý podnik v závislosti na jeho velikosti by měl mít prioritně vytvořený útvar, který by byl součástí managementu podniku a který by měl na starost řízení managementu rizika. Případně vytvořit pracovní skupinu, která bude identifikovat případná rizika.

Předpokládejme, že se v rámci podniku uplatňuje kromě strategického a operativního managementu, i management rizikový, pak je správné, aby každému z nich byla přisuzována stejná důležitost. Jedině tak může být rozhodování maximálně objektivní (založené na analýze skutečností). Risk management by přitom měl zahrnovat všechny oblasti a ne jen oblast finanční, tzn. oblast odběratelsko-dodavatelskou, personální, technickou, výrobní atd. K tomu, aby bylo řízení rizik účinné, je potřeba splnit určité předpoklady. Smejkal a Rais považují za nezbytnou podmínku úspěšného rizikového managementu zahrnutí rizikové strategie do podnikové strategie s ohledem na jeho hlavní cíle, funkční komplexní proces řízení rizik podpořený vhodným informačním systémem, kladení dostatečného důrazu na řízení rizik, určení osoby odpovědné za tuto oblast a v neposlední řadě též existenci fungující interní struktury, která bude schopna dále se rozvíjet a přizpůsobovat novým výzvám rizik.

Hlavní důvody, proč by měl v podniku vzniknout risk management, jsou tyto:

- *vnitřní potřeba organizace* – snaha omezit náklady spojené s realizací rizik a jejich eliminací a objektivizovat rozhodování (např. oddělením dohledu nad riziky od výkonných činností, průhlednějším stanovením pravomocí a odpovědnosti apod.);
- *vnější požadavky* - tlak investorů, zákazníků, bank, pojišťoven, ručitelů, auditorů atd.;
- *konkurenční klima* - cílem je získání konkurenční výhody oproti těm, kteří rizika neřídí a také zlepšení image podniku.

Ekonomický význam řízení rizik nelze předem stanovit. Spočívá ve zvyšování hodnoty dané organizace jak v primární rovině (např. zvýšení důvěry obchodních partnerů, kvalitnější strategická rozhodnutí), tak i v rovině sekundární (nižší ztráty, zvýšení tržního podílu aj.). Je však důležité sledovat, aby náklady na management rizik (administrativa) nebyly vyšší než jeho přínosy.

1.2.4 FÁZE RISK MANAGEMENTU

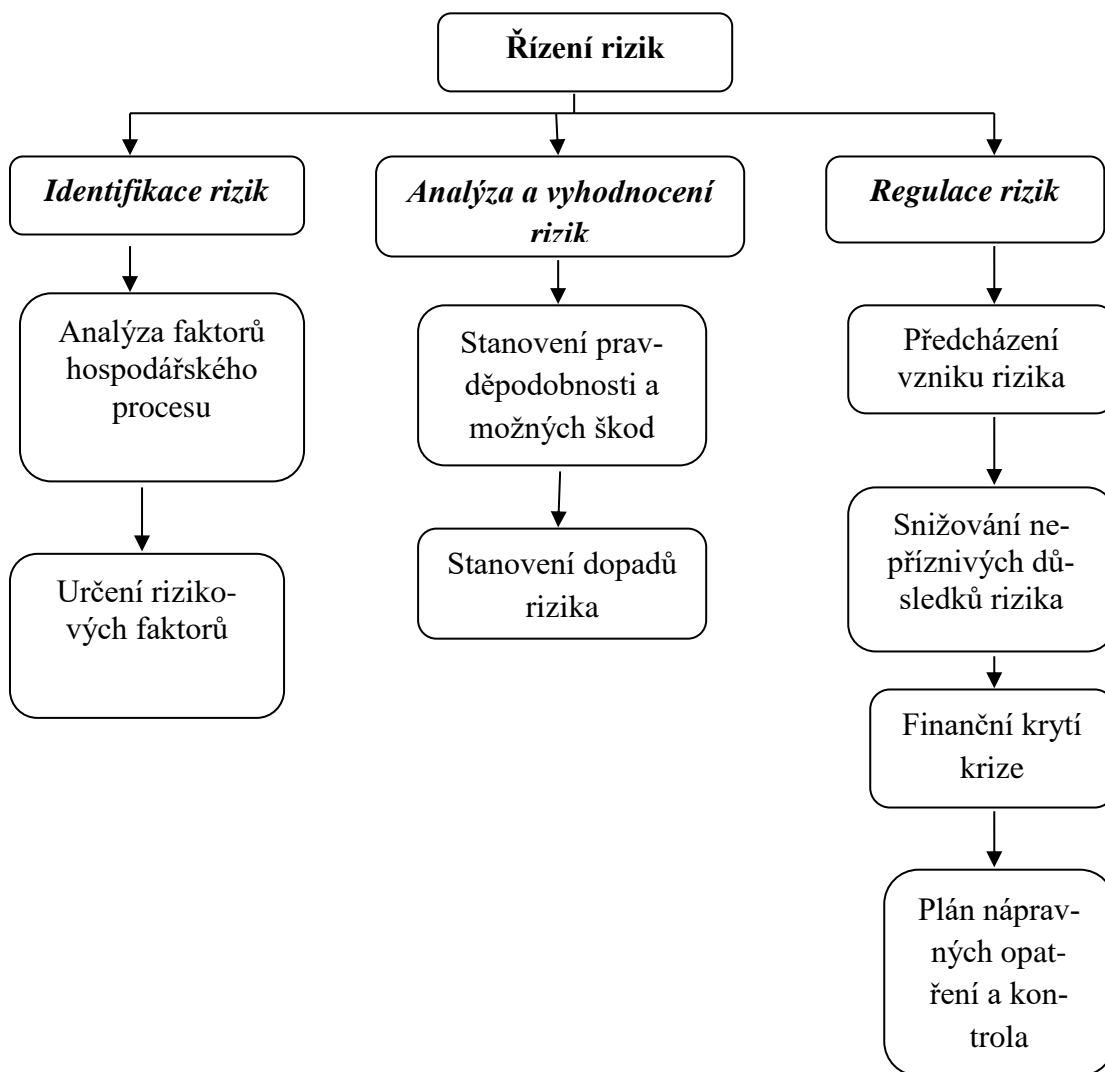
Řízení rizika obsahuje soubor metodických postupů k odstranění či omezení rizik. Samotný proces řízení rizik zahrnuje následující fáze:

1. **Identifikace rizik:** Efektivní management rizika předpokládá především znalost možných rizik organizace. Rizika se identifikují nejrůznějšími způsoby. Jde například o analýzy scénářů, brainstorming, odhad možných rizik. Identifikace rizik není

statický proces, vyvíjí se podobně, jako se vyvíjí ekonomické prostředí i samotná rizika.

2. **Analýza a vyhodnocení rizik:** Jakmile je známa množina možných rizik, je třeba určit jejich možný účinek na organizaci a pravděpodobnost, že skutečně nastanou. Microsoft k tomuto účelu používá „mapy rizik“, což je grafické vyjádření významu účinku a jejich pravděpodobností.
3. **Ošetření (regulování) rizik**, tj. rozhodnutí o nápravných opatřeních k odstranění rizik nebo ke snížení rizik na přijatelnou úroveň, jejich realizace a sledování jejich efektu.

Závěrečným výsledkem jednotlivé etapy je rozhodnutí, přičemž zpravidla je výstupem více variant řešení. Jednotlivé etapy rizikového managementu jsou znázorněny na Obrázku 3. První dvě fáze se souhrnně označují jako analýza rizika, třetí fáze je představuje řízení rizika.



Obrázek 3: Metodologie řízení rizik

Zdroj: Čejková, Nečas a Řezáč (2003)

1.3 Krize a její průběh

Každý podnik, bez ohledu na svou velikost, prochází svým vlastním vývojem, který nazýváme životním cyklem podniku. V jeho průběhu podnik prochází určitými etapami vývoje, které vyžadují specifický přístup k řízení podniku. Pokud není z pohledu vlastníka či manažera tento způsob preferován, může dojít k ignorování signálů, které znamenají příchod nebezpečí pro podnik. Může tak dojít k předčasné krizi či k předčasnému zániku podniku, který měl dobrý intelektuální, finanční a podnikatelský kapitál. Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje nestabilitou a neurčitostí. Těmto nejistým, nepředvídatelným podmínkám se podnikatelé musí přizpůsobit a do svých manažerských aktivit musí promítnout některé nové praktiky.

Podle Umlaufové a Pfeifera (1995) může mít **vývoj krize různou dynamiku**, podle toho, jak je řízena či přijata. Vždy zahrnuje:

- **Stadium symptomů** (příznaků nestandardního chování, vychýlení rovnováhy, trhliny v systému) zahrnující (Antušák a Kopecký, 2003):
 - signály slabé, špatně strukturované, kdy krizový potenciál narůstá pomalu a je možné ho odhalit pouze odborníky;
 - signály silné, úplné, strukturované, rychle narůstající – je nutné jednat bezodkladně;
 - signály velmi silné, rozlišit je prakticky i laik, možnost odezvy – reakce je prakticky žádná, krizový potenciál je v kritickém bodě a na zásahy je již pozdě.
- **Akutní stádium** (ohrožení budoucnosti podniku, citelný pokles zájmu o budoucnost, vyostření hrozeb), nesoulad znamená škodu, eskalace rizika. V této fázi je nutno identifikovat těžiště krize a dostat je pod kontrolu. Cílem je redukovat rozsah škod a minimalizovat trvání tohoto stádia.
- **Chronické stádium** (období reakce na akutní stádium, úsilí o znovuzískání rovnováhy, korekce podnikatelských aktivit) završuje se podlehnutím či způsobem vyřešení krize.
- **Stádium vyřešení krize** (znamená nabytí rovnováhy podniku ve fázi obnovy činnosti).

Každá fáze krize je tedy individuální a podnikatel by si měl stanovit několik základních bodů a cílů, které bude sledovat. Těmito body nazýváme (Umlaufová a Pfeifer, 1995):

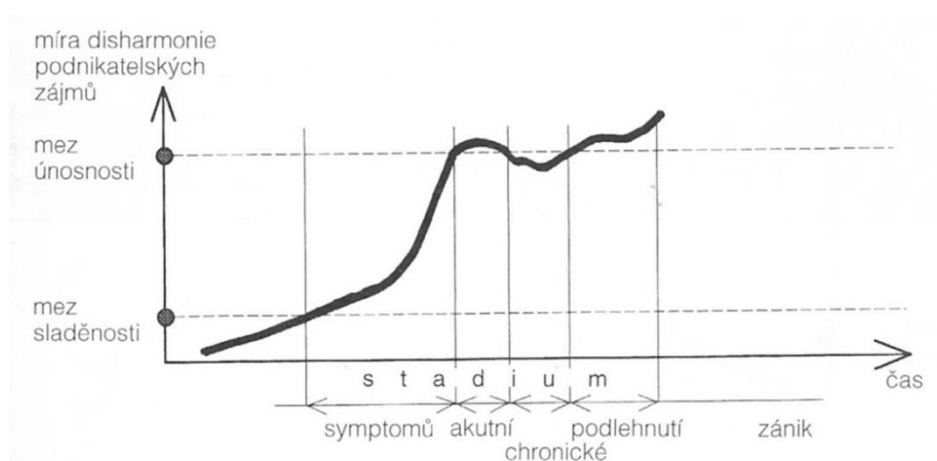
- **Mez sladěnosti** – mez, za níž je již situace považována za disharmonickou a je přípustná pouze po omezenou dobu – např. ztráta klíčového dodavatele do doby, než najdu nového, nebo cenová politika podniku na určitý výrobek či službu s nulovým ziskem, taktéž lze pouze krátkodobě, např. v rámci zavádění služby na přesyceném trhu, ji lze nazvat *jako přijatelnou míru rizika*.
- **Mez únosnosti** – mez, kdy disharmonie nabývá maximální hodnoty, ztráty (vyjádřenou ve finančních ukazatelích, jednotkách), kterou jsme ochotni obětovat v

případě neúspěšného pokusu o záchranu podniku, je to vyostřená situace konfrontace, boje. Můžeme ji nazvat jako „*práh katastrofy*“, kdy hrozí trvalé poškození podniku, pokud nejsou zachovány základní hodnoty podniku, dochází k jeho zániku (Antušák a Kopecký, 2003).

1.3.1 PRŮBĚH KRIZE VEDOUcí K ZÁNÍKU PODNIKU

PŘÍMOČARÝ, RYCHLÝ PRŮBĚH, NA JEHOŽ KONCI JE PODLEHNUTÍ KRIZI = RYCHLÁ SMRT

Kořeny problému jsou příliš hluboké a byla odhalena příliš pozdě, symptomy přetrvávaly v podniku velmi dlouho, bohužel jim nikdo nevěnoval pozornost, selhal systém včasného varování nebo nebyl vůbec nastaven (viz Obrázek 4). Akutní stádium bylo rychlé a přesáhlo hranici únosnosti, tedy obětovaných ztrát. Proto krize nabývá na rychlosti a podnik zaniká. Při analýze podniku se nenašlo ani jedno zdravé místo, které by mohlo být provozuschopné, a mohlo generovat hodnotu a pomohlo by zachránit alespoň část podniku a získat čas na další opatření.



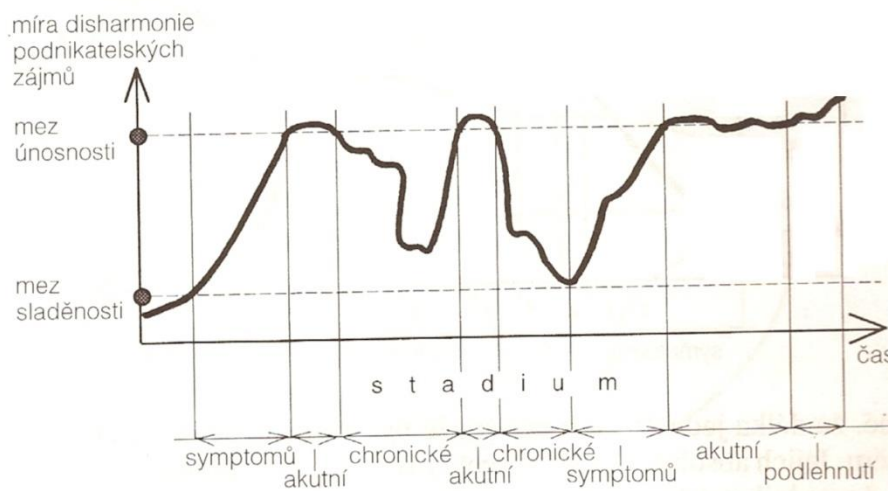
Obrázek 4: Krize typu „rychlá smrt“

Zdroj: Umlaufová a Pfeifer (1995, s. 23)

KOMPLIKOVANÝ PRŮBĚH S PRORŮSTÁNÍM, RECYKLOVÁNÍM STÁDIÍ, S NARŮSTÁNÍM INTENZITY, S OBVYKLÝM KONEČNÝM PODLEHNUTÍM KRIZI = „POMALÉ UMÍRÁNÍ“

Nástup krize je stejný jako u krize předchozí, avšak s tím rozdílem, že akutní fáze je zvládnuta a první protikrizová opatření přinášejí výsledek (viz Obrázek 5). To může být způsobeno například odprodejem části podniku, kdy podnikatel získá krátkodobě finanční prostředky a uhradí nezbytné závazky. Poté krize vypukne znovu s vyšší intenzitou. Podnikatel je však poučen z předchozí situace a podobná omezující opatření udělá znovu, zůstane mu jen malá část podniku, ale přežívá. Časem se ovšem zjistí, že daleko výhodnější, lukrativnější části podniku prodal a ty se stávají jeho konkurenty. Potřebné služby, které

měl ve svém portfoliu, zase musí outsourcovat, krize se objevuje znovu a podnik je již tak slabý, že nemá sílu bojovat a podléhá.



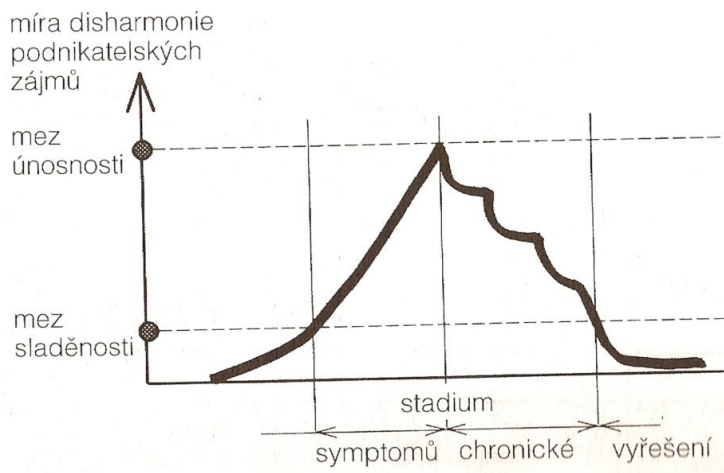
Obrázek 5: Krize typu „pomalé umírání“

Zdroj: Umlaufová a Pfeifer (1995, s. 24)

1.3.2 PRŮBĚH KRIZE PODNIKEM IDENTIFIKOVANÉ A ŘÍZENÉ

ÚPLNĚ ŘÍZENÁ KRIZE, KDY VÝSLEDKEM JE SNÍŽENÍ PRAVDĚPODOBNOSTI DALŠÍ KRIZE

Tato krize vypukne náhle, má celkově kratší průběh, takřka okamžikový, skoro neznámenané akutní stádium, neboť se jedná rychle a přesvědčivě s cílem stlačit projevy krize pod mez únosnosti a ukončit ji pod mezí sladění jako řešení krize (viz Obrázek 6). Příkladem může být velká zakázka pro významného klienta. Vstupní surovinu bereme od svého osvědčeného dodavatele. Je to surovina, kterou dováží v republice pouze tři podniky, které splňují naše certifikáty kvality. Dodavatel se vybourá auto s nákladem naší suroviny, ta se stává nepoužitelnou a náhrada není na skladě. Symptomem bylo, že bychom měli mít již vyzkoušeného náhradníka pro případ nouze. Akutní stádium je velmi krátké – zavolá druhému i třetímu dodavateli a sjedná zkušební dodávku, otestují a vyberu náhradní dodávku, aby se nezpозdila zakázka pro mého zákazníka. Délka testování suroviny a obchodní jednání – to bude délka chronického období krize. Vyřešení a poučení pro mě je nový otestovaný dodavatel – náhradník, který mi dělí riziko nedodání suroviny včas.

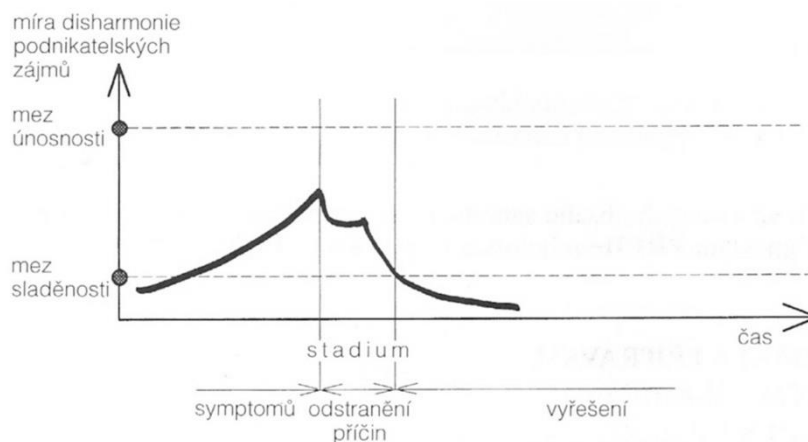


Obrázek 6: Úplně řízená krize

Zdroj: Umlaufová a Pfeifer (1995, s. 24)

UTLUMENÍ KRIZE VE STÁDIU SYMPTOMŮ, VÝSLEDKEM JE ZJIŠTĚNÍ, JAK SNÍŽIT PRAVDĚPODOBNOST DALŠÍ KRIZE

Tento typ krize se vyznačuje tím, že místo akutní fáze se řeší prevence jejího vzniku, tedy řešení symptomů, vzniká nové stádium – odstraňování příčin (viz Obrázek 7). Využívá se již zmíněných zpětnovazebných nástrojů jako reportingu, controllingu, auditu či náhodných pohovorů ke zjištění příčin. Využívá se v situacích, kdy jsou vidět projevy krize, ale nevíme, proč vznikla, chceme provést zásahy a chceme důkladně zvážit všechny důsledky, které to přinese. Řízení krizové situace zahrnuje aktivní změnu. Principem řízení změn je mj. identifikace odporu vůči změnám a přeměna této energie na pozitivní energii, která proces změny a její průběh nejen urychlí, ale zajistí i zdárný efekt změny. Změna tedy vede k dosažení nové úrovně, která je kvalitativně vyšší než předchozí stav (Kopčaj, 2007; Häuser, 2007).



Obrázek 7: Utlumení krize ve fázi symptomů

Zdroj: Umlaufová a Pfeifer (1995, s. 25)

Musíme si uvědomit, že každá změna vyvolává v přírodních systémech (jimiž je i člověk, tedy váš podřízený, kolega i nadřízený) určitou formu odporu, která se projevuje nežádoucí energií nebo prací. Úměrně danému odporu je pak nutno vynaložit přiměřenou dávku energie jen pro eliminaci tohoto odporu, což je z hlediska myšlenky zavedení změny o to náročnější. Jelikož každý inteligentní systém usiluje o získání a udržení stability své vlastní existence, změna může být negativně hodnocena. Proto je nutno zajistit, aby změna byla prozkoumána. Cílem zkoumání je zjištění, zda systém obsahuje nestabilitu z průběhu změn a zvláště pak nebezpečí nestability jako výsledku změn (McKee, 2010).

1.4 Vývoj po krizi

Výsledkem všech aktivit by měla být budoucí dynamická strategie podniku, který lépe reaguje na ohrožení a využívá svého sociálního kapitálu (Kopčaj, 2007; Häuser, 2007). Dynamická strategie podniku zahrnuje inovaci procesů, reorganizaci činností a velmi často dochází i k inovaci sortimentu, čímž podnik vytváří svou konkurenční výhodu: krizová situace měla pozitivní vliv na stagnující podnik, což je první směr řízení krizové situace. Ovšem převáželi-li negativní prvky externího prostředí a podnik nemá dostatek vnitřního kapitálu svoji činnost obnovit, pak veškerá opatření proti rizikům, ztrátám a ani tvůrčí duch nejsou prospěšná a dochází ke druhému směru řízení krizové situace – zániku společnosti dle platných právních předpisů. Pokud se projeví 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 – týkají se klíčových vedoucích pracovníků, kde předmětem řízení bude získat důvěru v životaschopnost organizace – to závisí na charakteru krize.
- Finanční – řeší tento okruh problémů:
 - východiskem je podrobné zmapování ekonomické situace organizace nezávislým auditem; tato podrobná účetní analýza by měla odhalit stav organizace na počátku, při zahájení krizového řízení a zároveň ukázat hloubku problému (stav závazků);
 - zajistit kontrolu nad finančními toky;
 - ujasnit si, na které lidi se může nadále spolehnout;
 - přesvědčit věřitele, že je lepší zadluženou organizaci nechat žít, než ji poslat do konkurzu a připravit si argumenty;
 - najít aktiva, která lze odprodat, vytipovat životaschopnou část organizace, která bude nosnou částí pro řešení krizové situace, připravit krizové strategické scénáře, nejlépe několik variant, uvedené varianty by měly být pro věřitele výhodnější než přínosy ze zániku podniku.

Někdy může organizaci zachránit pouze restrukturalizace, která se dotýká:

- vlastnických poměrů – získání jiných či dokonce nových strategických partnerů a majetku – odprodej, pronájem nepotřebného majetku, zpětný leasing, dočasné zmrazení, některých výdajů;

- získání dodatečných financí (finanční injekce od nových vlastníků);
- zvýšení úsilí při vymáhání pohledávek, odprodej pohledávek;
- přijetí racionalizačních opatření v provozních a dalších činnostech s cílem snížit provozní, distribuční, propagační náklady;
- změna struktury bankovních úvěrů či projednání nových podmínek pro splácení úvěrů;
- úprav a změn produkčního portfolia – záměrem je posoudit předpoklady odbytu, možnosti výroby;
- u relevantních produktů se musí zjistit a vyhodnotit dopad částečného nebo úplného výpadku dodávek, ale i distribučních kanálů, obchodníků.

V případě krizové situace jsou vlastníci i manažeři pod silným časovým nátlakem. Musí se rozhodovat rychle a platí pro ně rčení „pomalost zabíjí“. Likvidace následků podnikatelské krize je pokračováním takových zásahů do podnikatelských charakteristik organizace, které dále snižují míru disharmonie podnikatelských zájmů až k mezi sladění a zvládnutí (negativní) pozornosti, kterou krize vyvolala (Umlafová a Pfeifer, 1995).

V této etapě se osvědčuje:

- zrekapitulovat záznam průběhu akutního stadia a dosavadní průběh krize,
- ověřit, zda skutečná příčina disharmonie podnikatelských zájmů byla již odstraněna,
- kriticky zhodnotit kroky, které byly v akutním stadiu učiněny a zhodnotit účinnost krizového plánu,
- formulovat další obsah prací a odpovědnost jejich nositelů,
- zjistit, jaký průběh měla krize v těch částech organizace, které nebyly bezprostředně zasázeny,
- zvážit další způsob komunikace uvnitř organizace i navenek,
- připravit se na dlouhodobost následků krize, uvést do praxe principy prevence proti srovnatelnému vývoji v budoucnosti.

Tyto kroky mohou mít v zásadě dva odlišné cíle, a to (Wagnerová, 2010):

- 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.

Ke konečnému řešení lze použít s ohledem na konkrétní situaci a hloubku krize některé z nástrojů jako je transformace podniku, likvidace podniku nebo konkurz podniku.

1.4.1 TRANSFORMACE PODNIKU

Transformace podniku se provádí tehdy, pokud podnik nelze v současné situaci zachránit, ovšem nenachází se v takové finanční situaci, aby muselo dojít k likvidaci, případně ke konkurzu. 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 Občanský zákoník č. 89/2012 Sb. a Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. Samotný proces začíná rozhodnutím valné hromady zakladatelů nebo vlastníků podniku o provedení transformace a zvolením formy, kterou bude na základě transformačního projektu provedena. Mezi formy transformace podniku patří *konsolidace, sanace a fúze*.

Konsolidace patří k nejjednoduššímu způsobu řešení krize v podniku. Jedná se o nástroj mimosoudní, kdy podstatou je kritická analýza podniku, odhalení příčin, špatných a slabých článků, pojmenování problémů a existuje předpoklad pro záchranu podniku. Včasnost zde hraje významnou roli; konsolidace se dá využít při krizích, které nepoškodily image podniku. Pokud došlo k hlubším problémům, musí se přistoupit k razantnější variantě – sanaci. Podnik může být konsolidován ve vlastní režii nebo pomocí expertních specialistů. Pokud se podnik rozhodne provést *konsolidaci ve vlastní režii*, potom v podniku dojde buď 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 veřejnosti 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.

Sanace (restrukturalizace) je nástrojem, jenž zahrnuje ozdravná opatření, jejichž smyslem je ozdravení podniku. Pod pojmem sanace se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity organizace. Tento pojem se v angličtině překládá jako „turnaround“. Sanace svým charakterem i metodami práce stojí uprostřed mezi konsolidací a likvidací. Ozdravení představuje drastický zásah nejen dovnitř organizace, ale i do vlastnických vztahů. Cílem sanačního programu je ponechat jen ty nejživotaschopnější části organizace, co nejrychleji získat finanční prostředky, minimalizovat náklady, přesvědčit obchodní partnery, banku a věřitele, že krize je zažehnána, začít trvalý stabilní růst podniku a dostatečnou produkci zisku, dodržovat splátkové kalendáře vůči věřitelům a najít hlavně ta místa, která jsou v dobrém stavu a jsou schopna přežít.

Fúze se může uskutečnit buďto *sloučením* dvou a více podniků, nebo *splynutím (rozdělením)*. Právní účinky fúze nastávají až zápisem do obchodního rejstříku. Návrh na zápis fúze podávají všechny zanikající i nástupnické osoby. Fúze může být provedena ve společnosti jen tehdy, pokud na společnost není podán návrh na konkurz, a ani sama společnost tento návrh nepodala.

- **Sloučení společností.** Sloučením dochází k zániku společnosti, 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. Sloučit se mohou společnosti, které mají stejnou právní formu, jinak musí nejprve dojít k přeměně na stejnou právní formu a pak k následnému sloučení.
- **Splynutí společností.** Splynutí může proběhnout mezi minimálně dvěma společnostmi, které mají stejnou právní formu. Dle občanského zákoníku je splynutí takový způsob zániku společnosti, při kterém splývající 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.
- **Rozdělení společnosti na dvě a více společností.** Majitelé společnosti se mohou na základě krize rozhodnout, že jejich podnik rozdělí na dvě či více společností. Rozdělením společnosti se dle občanského zákoníku 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 zmiňované fúze 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 nezáleží, zda se jedná o fyzickou či právnickou osobu.

1.4.2 LIKVIDACE

Likvidace nastává v případě, že veškeré krizové řízení je 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 organizaci 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 po skončení likvidace schopna uhradit interní i externí závazky.

1.4.3 KONKURZ

Dle Insolvenčního zákona (IZ) dne 1. ledna 2008 nabyt účinnosti zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, jenž nahradil zákon č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání. Insolvenční zákon zásadním způsobem mění právní prostředí, v němž se řeší situace dlužníka, který se ocitnul v úpadku. IZ je upraven v zásadně obdobné podobě, jakou známe z konkursního zákona. 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 IZ, 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. I nadále je jedním z možných řešení úpadku konkurs, nově mohou dlužníci podnikatelé v úpadku, příp. jejich věřitelé, využít **reorganizaci**.

Nepatrný konkurs. V případě, že dlužníkem je fyzická osoba, jíž 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**.

Reorganizace. 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. 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.

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



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Organizace, které vyrábějí tradiční české výrobky, se snaží prosazovat hlavně na vzdálenějších zahraničních trzích. Organizace, které se zaměřují výhradně na prodej v zemích Evropské unie, mohou v roce 2012 očekávat obtíže. Podle předběžných odhadů, vytvářených v roce 2011, by tržby tuzemského sklářství a keramického průmyslu měly po třech letech poklesu vzrůst o 1,5 %. Prezident Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR Petr Mazzolini však varuje, že aktuální výhled na rok 2012 je opět pesimistický.

Petr Mazzolini je zároveň ředitelem společnosti AGC Flat Glass Czech (dříve Glaverbel), která je největším výrobcem skla v České republice i v celé střední Evropě. Vývoj v oborech, v nichž působí jeho skupina, očekává Mazzoliny odlišný: na výrobu okenních skel podle něho tvrdě dopadá pokračující útlum stavebnictví, naopak se zatím drží značná poptávka po automobilových sklech, a to zvláště v případě mladoboleslavské Škody. Celkové výsledky organizace v prvním pololetí 2011 byly velmi slibné, vývoj v druhém pololetí však nabral opačný směr. Tržby skupiny AGC Flat Glass Czech za rok 2011 tak byly zhruba na úrovni roku 2010, kdy činily 12,5 miliardy korun.

Výrobky tuzemských skláren a keramiček míří především na vývoz. Díky tomu obor, na který připadá jen asi 1,3 % tržeb z českého zpracovatelského průmyslu, v roce 2010 zajistil 8,4 % procenta z přebytku obchodní bilance zpracovatelského průmyslu. Vývoz skla a keramiky se meziročně zvýšil o 6,6 % na 37,6 miliardy korun. V tom je ovšem i reexport zboží, které bylo vyrobeno jinde, a také výprodej výrobků, které v krizovém roce 2010 zbyly na skladu.

Jednotliví čeští výrobci exportují 50 až 97 % své produkce. Zboží jde do devadesáti zemí. Podíl exportu do členských států Evropské unie na celkovém vývozu českého skla a keramiky se však pohybuje kolem 90 %, přičemž hlavním trhem zůstává Německo.

V průnik na nové trhy doufá rovněž výrobce sanitární keramiky Laufen CZ. „V České republice se budeme potýkat s vyšší daní z přidané hodnoty ve stavebnictví, v západní Evropě pak s krizí eurozóny,“ připomíná personální manažer společnosti Miloslav Hambálek. Organizace proto hledá skuliny na trhu v bývalém Sovětském svazu, na Blízkém východě, v Africe a Latinské Americe. Z celkového obrátu v roce 2011 ve výši 1,753 miliardy korun připadá na vývoz asi 1,21 miliardy korun.

Celkový počet pracovníků ve sklářském a keramickém průmyslu se v roce 2010 v Česku meziročně snížil o 5 %, v odvětví pracovalo 18 885 lidí. Rok 2011 přinesl podle Mazzoliniho další mírný pokles. Docházelo totiž k dokončování restrukturalizace a snížila se poptávka po zboží, které vyžaduje nejvíce lidské práce, jako je například výroba bižuterních polotovarů. „Rok 2012 přinese podobný vývoj,“ soudí prezident asociace. V roce 2005 byl přitom počet pracovníků téměř dvojnásobný. Mezi jednotlivými podniky jsou značné rozdíly. Pozitivně naladěny jsou organizace, které vyrábějí skleněná vlákna a užitkové sklo. Naopak výrobci obalového a plochého skla čekají značné potíže.

V České republice v současné době působí 132 firem, které vyrábějí a zpracovávají sklo. Dalších 38 podniků produkuje užitkový, sanitární a technický porcelán či keramiku.

OTÁZKY



- 1. Krize a riziko jsou synonyma pro stejnou situaci. Tvrzení je**
 - a. pravdivé
 - b. nepravdivé
- 2. Část managementu, která se zabývá problematikou řízení rizikových faktorů a eliminaci dopadu rizik, se nazývá**
 - a. management rizika
 - b. krizový management
 - c. management mimořádných událostí
- 3. Proces řízení rizik zahrnuje tyto fáze:**
 - a. identifikace rizik, analýza a vyhodnocení rizik, ošetření rizik
 - b. analýza situace, identifikace rizik, ošetření rizik
 - c. strategická analýza rizik, vyhodnocení rizik, strategická kontrola

SHRNUTÍ KAPITOLY



Krize může zasáhnout jakýkoliv subjekt a bez ohledu na jeho velikosti. V krizi se může vyskytnout jedinec, organizace, politická strana, společnost, světadíl, celá naše zeměkoule a třeba za několik milionů nebo miliard let celý vesmír. Krizi jedince, organizace a společnosti si každý dovede představit a zároveň je schopen pochopit proces možného vyvedení z této krize. Za krizi obecně lze považovat cokoli, co v sobě obsahuje potenciál významně ovlivnit či dokonce ohrozit integritu a životaschopnost podniku.

Závěrem je vhodné konstatovat, že riziko je velmi často příčinou nástupu krize a proto je zapotřebí riziko sledovat a trvale řídit. V současné době se nacházíme v době globalizace, kdy se riziko a nejistota dokáže rychle šířit a ovlivnit hospodářský rozvoj po celém

světě. Z tohoto důvodu je nezbytné důkladně zkoumat možná rizika a realizovat opatření proti jejich nežádoucím účinkům prostřednictvím risk managementu.



ODPOVĚDI

1b, 2a, 3a

2 SYSTÉMY VČASNÉHO VAROVÁNÍ V KRIZOVÉM MANAGEMENTU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní této kapitoly je problematika systému včasného varování v krizovém managementu. Je zde specifikován systém včasného varování, jeho struktura a způsoby realizace systémů včasného varování. Dále se tato kapitola věnuje problematice ekonomické diagnostice krize v organizaci.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit význam a podstatu systému včasného varování v krizovém managementu;
- seznámit se se strukturou a způsoby realizace systémů včasného varování;
- seznámit se s ekonomickou diagnostikou krize v organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Systém včasného varování, ekonomická diagnostika krize, finanční analýza, bonitní modely, bankrotní modely.

Nebezpečí vzniku krize může přijít, aniž bychom to předem očekávaly. Krize zpravidla překvapí a opožděná reakce na ní může způsobit negativní důsledky. Pro rozpoznání krize je nutné znát příznaky, které mohou krizi vyvolat, a na základě jejich vyhodnocení se může krize ještě včas potlačit. K tomu, aby se krize dala včas zjistit, je vhodné mít soubor příznaků a ukazatelů, které se dají analyzovat. Na základě výsledků z provedených analýz se pak dá odvodit následný vývoj. V podniku je vhodné mít vytvořen tzv. systém včasného odhalení krize.

Včasné odhalení možnosti vzniku krize je důležité pro úspěšné vedení krizového řízení. K rozpoznání možných příznaků se v současné době používají různé vývojové ukazatele, speciální situační a trendové analýzy. Důležité je krizi a zachytit včas než dojde z fáze latentní do fáze akutní. Pokud mají manažeři podniku včas identifikovat příznaky krize a správně vyvodit krizový vývoj, měli by umět odpovědět na tyto otázky:

- „Odpovídá vzniklý trend dynamice podniku?“
- „Má trend na podnik pozitivní nebo negativní vliv?“
- „Jedná se o cyklickou záležitost?“
- „Je trend důsledkem jiného trendu?“
- „Existují vazby mezi různými trendy?“

K zjištění závislosti mezi trendy je vhodné použít kauzální analýzu, která se zabývá hledáním, zkoumáním a hodnocením souvislostí mezi dvěma a více jevy i procesy. Tato analýza by pomohla při hledání odpovědi na otázky č. 4 a č. 5.

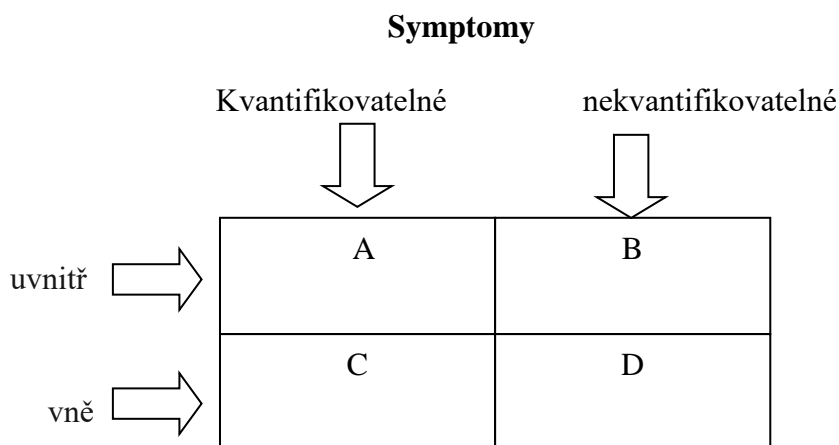
Podle Zuzáka a Königové (2009) je vhodné, aby každý podnik měl dopředu vytvořený tzv. **systém včasného varování**, který slouží k podchycení všech příznaků krize.



DEFINICE

Systém včasného varování je informačním systémem, který na základě symptomů včas identifikuje změny v podnikovém okolí a uvnitř podniku, z nichž hrozí podniku nebezpečí.

Systém, jehož původ je ve vojenství si našel místo i v jiných oblastech jako je medicína, geologii, meteorologii, ale i v podnikovém řízení. Struktura podnikového systému včasného varování vychází z požadavků včasného odhalení všech podnětů, které mohou být z vnějšího anebo vnitřního prostředí. Struktura je znázorněna ve formě matice viz Obrázek 8.



Obrázek 8: Struktura podnikového systému včasného varování

Zdroj: Zuzák a Königová (2009)

Segment A

Matice je tvořena 4 segmenty. Segment A se zabývá údaji uvnitř podniku, které poukazují na to v jakém je podnik stavu v současné době. Např. výsledky ukazatelů z finanční analýzy podniku (rentabilita, likvidita, aktivity, obratu, zadluženosti a finanční stability)

dávají přehled o finanční situaci podniku. Sledování těchto ukazatelů a vyhodnocení je snadné, protože existují doporučené hodnoty, které udávají, v jakém rozmezí by se ukazatelé měli pohybovat. Kromě finančních ukazatelů by se mělo sledovat i podnikové procesy, ve kterých může docházet k odchylkám. Správně vyhodnocení slabých stránek procesu, může prozradit rizika v klíčových procesech jako je zásobování, výroba, odbyt. Vhodným nástrojem pro analýzu procesů je hodnotový řetězec podle Portera (1994), který rozděluje činnosti v podniku na hlavní a podpůrné.

Vhodným nástrojem a měřítkem pro sledování odchylek může být strategický plán podniku, obsahuje kroky a operativní cíle. Plán shrnuje co, jak a kdy má být splněno, proto aby strategické cíle byly naplněny. Nevhodně nastavené cíle mohou vést k tomu, že se podnik dostane do krizové situace.

Segment B

Zahrnuje faktory, které mohou ovlivnit chod podniku. Na rozdíl od segmentu A neobsahuje měřitelné ukazatele, ale jedná se o příznaky, které souvisí s problémy na pracovišti a nevhodným řízením podřízených pracovníků. Mezi tzv. měkké signály se uvádí tyto (Zuzák a Königová, 2009):

- zhoršení podnikového klimatu (mobbing, bossing);
- pokles iniciativy a angažovanosti pracovníků;
- špatná komunikace mezi spolupracovníky;
- snižování kvality a nesystematické vzdělávání pracovníků;
- pokles pracovní kázně a morálky;
- pokles inovačních aktivit;
- špatné delegování pravomocí a úkolů;
- zvyšování centralizovaného rozhodování;
- nepořádek na pracovišti;
- vytváření klik;
- nerespektování podnikové kultury.

Tyto symptomy ovlivňují činnost podniku pozvolna a zpravidla bývají podchyceny až v pokročilém vývojovém stavu např. když dochází k poklesu produktivity práce a zhoršení kvality vyráběných produktů.

Segment C a D

Segmenty C a D jsou zaměřené na vnější vlivy, které ovlivňují činnost podniku. Na odhalení těchto faktorů mohou přijít nejen manažeři daného podniku, ale i zájmové skupiny tzv. stakeholders. Mezi stakeholders např. patří: vlastníci podniku, zaměstnanci podniku, odběratelé, dodavatelé, banky a stát. Ty všechny zajímá, v jaké situaci se daný podnik nachází, protože může ovlivnit jejich současný stav a budoucí existenci. Např. banky zajímá splácení úvěrů, zaměstnance pravidelná mzda, dodavatele zaplacené pravidelné dodávky.

Za hlavní vnější faktory, které ovlivňují, chod podniku můžeme vymezit konkurenci. Podnik by měl identifikovat stávající případně nové konkurenty na trhu, aby dokázal včas vytvořit konkurenční strategii. Vstup nového konkurenta může pro podnik znamenat případnou příležitost, ale i ohrožení. Podnik může ztratit současné postavení na trhu, případně dochází ke snížení jeho tržního podílu. Podnik, aby dokázal odolat konkurenčnímu tlaku, musí stále hlídat na nové potřeby zákazníků a podle nich včas inovovat svoje výrobky či služby. Pokud to management podniku nebude dělat, jeho produkty vývojově zestárnou a zákazníci o ně ztratí zájem.

V současné době největším nebezpečím pro podnik je častá a rychlá imitace jejich inovovaných produktů konkurencí z východních států. Tyto produkty i přesto, že mají nižší kvalitu, dokážou uspokojit některé zákazníky stejně, protože konkurují nižší cenovou politikou.

2.1.1 PILÍŘE SYSTÉMU VČASNÉHO VAROVÁNÍ

Téměř každá organizace si vytváří vlastní vnitřní kontrolní systém, případně při svém řízení používá metody, které se mohou využít a včlenit do systému včasného varování. Není účelné, aby v podniku fungovaly paralelní systémy, je jen potřebné, aby stávající systémy byly efektivně využity. Různé organizace využívají různé kontrolní systémy, které se mohou i vzájemně překrývat. Nejčastěji se v podniku setkáváme s těmito systémy, tzv. pilíři systému včasného varování:

- **Operativní controlling** je systém, který zachycuje převážně kratší časové úseky a porovnává skutečnost s žádoucím (plánovaným, cílovým) stavem. Jeho úkolem je především preventivní a včasná signalizace nebezpečí, která vyžaduje provedení konkrétních opatření.
- **Interní audit** je nezávislou vyhodnocovací funkcí zřízenou v podniku, a jejímž úkolem je zkoumání a vyhodnocení činnosti v podniku. V současném pojetí je interní audit poradním orgánem vedení podniku, který hledá způsob dosažení vyšší efektivnosti prostřednictvím neustálého zdokonalování uplatňované strategie, metod a postupů používaných v podniku. Interní audit je třeba chápat jako službu, která nabývá podob především finančního auditu, auditu managementu, auditu personálního rozvoje a auditu vnějších podnikových vztahů.
- **Vnitřní kontrola** zabezpečuje sledování dodržování interních norem a obecně závazných právních předpisů pracovníky podniku, správné využívání podnikových zdrojů, ochrany podnikového majetku a dosahování podnikových cílů. Vnitřní kontrola, stejně jako interní audit, plní preventivní funkce.

2.1.2 FINANČNÍ ANALÝZA V KRIZOVÉM MANAGEMENTU

Společnost, která chce být úspěšná, se v posledních letech při svém hospodaření bez rozboru finanční situace neobejde. Finanční analýza je tedy nezbytnou součástí každého podniku. Jedná se o systematický rozbor, který využívá při vyhodnocování úspěšnosti organizační strategie resp. celkové ekonomické situace finanční ukazatele obsažené v účetních výkazech. Finanční analýza zahrnuje hodnocení organizační minulosti, současnosti a předvídání budoucích finančních podmínek. Hlavním smyslem analýzy je připravit podklady pro kvalitní řízení podniku (Růčková, 2011). Sedláček (2011) představuje definici finanční analýzy jako metodu hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Finanční analýza je prováděna před finančním či investičním rozhodováním podniku, jelikož na základě obrátů či zůstatků jednotlivých účtů se nelze zcela správně rozhodnout. Analyzované údaje získané z účetních výkazů mají prakticky smysl až při porovnání s ostatními daty. Nejčastěji se získané ukazatele z finanční analýzy porovnávají v čase a prostoru (Vochozka, 2011).

Základním nástrojem finanční analýzy, bez nichž nelze žádnou analýzu provádět, jsou ukazatelé. Ukazatel je zprostředkovaným obrazem skutečnosti (Synek, 2008). Finanční ukazatel je tedy specifická veličina (charakterizující určitou skutečnost) vyjádřena v peněžních, fyzikálních či naturálních jednotkách (Hindls, Hronová, a Seger, 2002). Křížek a Neufus (2014) ve své publikaci uvádí, že poměrové ukazatele jsou nejrozšířenější metodou, jak hodnotit finanční zdraví podniku. Analýza poměrových ukazatelů je nejužívanější metodou v podmínkách našeho podnikání (Růčková, 2011).

Mulačová a Mulač (2013) říkají, že hodnocení podniku podle jednotlivých poměrových ukazatelů je nevýhodou a to v důsledku izolovanosti od ostatních souvislostí. Tyto poznatky je nutné vyhodnocovat ve vzájemných vztazích, a proto byly vytvořeny soustavy ukazatelů. Vyvážená soustava ukazatelů umožňuje rychlý a souhrnný pohled na podnikatelský proces a poskytuje informace o současné i budoucí výkonnosti podniku (Wagnerová, 2011). Fotr a Mulač (2012) uvádí soustavy účelově vybraných ukazatelů jako tzv. souhrnné ukazatele, které představují možnost komplexně hodnotit ekonomickou a finanční situaci podniku prostřednictvím jednoho jediného čísla. Tyto ukazatelé běžně vznikají váženým součtem několika poměrových ukazatelů. Cílem je zahrnout v sobě nejdůležitější složky finanční analýzy, kterým je přidělena váha podle jejich významnosti. Souhrnné ukazatele jsou prostředkem pro rychlé zjištění finančního zdraví podniku. Podle účelu použití souhrnného ukazatele jsou rozděleny (Vochozka, 2011):

- Bonitní modely – neboli modely diagnostické, které určují minulou a současnou situaci podniku.
- Bankrotní modely – predikční modely, které podle chování vybraných ukazatelů předpovídají případné ohrožení finančního zdraví podniku.

Bankrotní modely slouží k předpovědi finančních problémů -pokud je tedy podnik ohrožený budoucím úpadkem, jde o bankrotní podnik. Naopak bonitním neboli kvalitním podnikem se rozumí podnik, který je schopen uspokojovat své věřitele splácením svým závazků (Vochozka, 2011). **Bonitní modely** jsou schopny přiřadit podniku jeden výsledný hodnotící koeficient, který dokáže diagnostikovat finanční situaci podniku a zodpovědět otázku, zda jde o dobrý nebo špatný podnik (Rejnuš, 2014). Rozdíl mezi bonitními a bankrotními modely jsou v účelu, ke kterému byly vytvořeny, a v datech, z nichž vychází. Bankrotní modely vycházejí ze skutečných údajů, naopak bonitní modely jsou založeny na teoretických a zčásti na pragmatických poznatcích (Mrkvička a Kolář, 2006).

Bankrotních a bonitních modelů existuje v praxi celá řada, viz Tabulka 2. Jsou používány jak modely univerzální, které umožňují zjistit finanční situaci a riziko bankrotu kteréhokoli podniku, tak modely zaměřené na určitá odvětví. Některé modely jsou dokonce přizpůsobovány specifickým podmínkám konkrétních ekonomik (Rejnuš, 2014).

Tabulka 1: Různé modely hodnocení finanční situace podniku

Altmanovo Z – Score	Index celkové výkonnosti podniku
Aspekt Global rating	Index IN
Beaverova profilová analýza	Model – R
Beermanova diskriminační funkce	Ohlson o-score
Deakin model	Kralickův rychlý test
EVA	Springateův model
Fulmer H-factor model	Tafflerův index
Grunwaldův index	Tamariho model
Gurčíkův index	Van Frederikslust model
Index bonity	Zmijewského model

2.2 Ekonomická diagnostika krize v organizaci

Nejdůležitější v oblasti krizového řízení je prevence (provádění preventivních opatření k minimalizaci ztráty). Tato preventivní opatření by se měla týkat dlouhotrvajícího nedostatku potřebných finančních prostředků, surovin, materiálu, energie, lidských zdrojů. Ke každé prevenci (nejen v podniku) nám slouží management rizik (řízení rizik) a systémy, které nám zabraňují v předcházení krizí. Aby organizace, společnosti, podniky, předešly krizím týkajícím se jejich ekonomické situace, musí využít další oblast, která může pomoci včas identifikovat nežádoucí vlivy (krizi). Touto je účetnictví, které pomůže odhalit negativní jevy v čase a zabrání takto zbytečným ztrátám. Nápravná opatření nebudou tak bolestivá a je velká pravděpodobnost, že dopady krize budou minimální nebo žádné. Tato ekonomická diagnostika krize má tři základní hlediska, a to hledisko manažerského účetnictví, finančního účetnictví a daňového účetnictví.

2.2.1 EKONOMICKÁ DIAGNOSTIKA KRIZE Z HLEDISKA MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ

Manažerské účetnictví slouží především třetím stranám. Mezi hlavní uživatele se řadí management (vedení) společnosti, akcionáři, obchodní partneři a další investoři (např. finanční instituce). Zabývá se zpracováním informací, které slouží nejen jako podklad pro manažerská rozhodování a naplňování vizí, poslání a strategií podniku, ale také ke kontrolním a investičním účelům. Právě rozhodování vedení podniku o budoucích investicích se odvíjí od míry rizika a výnosnosti kapitálu. Je na samotných akcionářích, aby se rozhodli, do kterého typu cenných papírů, popř. podílových fondů, investovat. Kontrolní účel je v tomto případě na kontrole manažerů akcionáři, které nejvíce zajímá likvidita, rentabilita, stabilita podniku a čistý (disponibilní) zisk k rozvoji společnosti do budoucna. Členové vrcholového vedení jsou odpovědní za celkový systém řízení rizika, a proto by při důsledném přístupu měly být zahrnovány do případů selhání i problémy vzniklé na nižších řídicích úrovních či na úrovních operativních (Rais, 2007). Bohužel i z důvodů špatného vrcholového vedení dochází k tržním selháním. Případy tržních selhání se netýkají pouze vrcholového vedení. Problémy, které v podnicích, firmách, společnostech vznikají, mají různou podobu a charakter. Vždy za tím však musí být člověk, který bohužel v tomto případě není manažerem na svém místě. Najít člověka, který by byl kvalitním člověkem a zároveň vynikajícím manažerem je dosti složité, o čemž svědčí krize kolem nás a tržní selhání. Případem selhání systémů řízení rizika jsou nejen krachy velkých investičních domů, bank, ale i průmyslových podniků, které zaznamenaly vysoké ztráty v důsledku selhání fundamentálních procesů kontroly spekulativních operací na finančních trzích (Bloomberg, 2011). Toto selhání se ovšem netýká pouze nadnárodních, transnacionálních společností, jak vidíme v současné době, ale dotýká se i malých a středních firem, které v důsledku různých pochybení musí řešit krizové situace a nastavit různá krizová opatření v případě, že se ještě nedostaly do samotného krachu či insolvence.

2.2.2 EKONOMICKÁ DIAGNOSTIKA KRIZE Z HLEDISKA FINANČNÍHO ÚČETNICTVÍ

Finanční účetnictví poskytuje finanční informace, které požadují vnější uživatelé a slouží k jejich dalšímu rozhodování. Tyto ekonomické informace získává finanční účetnictví ze základních finančních výkazů, jako jsou rozvaha – bilance, která představuje stav majetku, vlastních a cizích zdrojů k datu (tedy k okamžiku sestavení), výsledovka – výkaz zisku a ztrát, cash flow – přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu, který podává informace o zvýšení či snížení jednotlivých složek vlastního kapitálu za interval (mezi dvěma rozvahovými dny). Z hlediska historického vývoje je cash flow v pořadí již čtvrtým výkazem finančního účetnictví. Tyto finanční výkazy obsahují především informace o jevech, které vznikají ve vztahu k vnějšímu prostředí (okolí podniku), např. se jedná o odběratele – zákazníky, dodavatelé, banky a další instituce.

2.2.3 EKONOMICKÁ DIAGNOSTIKA KRIZE Z HLEDISKA DAŇOVÉHO ÚČETNICTVÍ

Každá organizace, společnost nebo podnik, který vede účetnictví, musí tyto účetní doklady evidovat a následně archivovat z důvodů možných budoucích soudních sporů. Informace z daňového účetnictví jsou určeny zpravidla k sestavení daňového přiznání a k výpočtu daňové povinnosti. Vedení účetnictví je definováno v Zákoně o účetnictví č. 563/1991 Sb. Tento zákon rovněž určuje stanovit povinnost sestavit účetní závěrku a její součásti. Nesmíme opomenout, že součástí účetní závěrky je rozvaha, výsledovka a příloha, která slouží k vysvětlení a doplnění informací z rozvahy a výsledovky. Pro konkrétní podnikatelské subjekty, účetní jednotky, jejichž hodnota aktiv přesahuje 40 mil. Kč, roční úhrn obrátu překračuje 80 mil. Kč a průměrný přepočtený stav zaměstnanců za účetní období přesahuje 50 osob, určuje zákon povinnost ověřit účetní závěrku nezávislým auditorem. Podle druhu účetních jednotek se stanoví, jak musí být kritéria splněna, aby byla závěrka ověřena. Pro akciové společnosti stačí splnit jedno ze tří kritérií, pro ostatní obchodní společnosti a družstva je povinnost stanovena při splnění dvou ze tří kritérií. Nezávislý auditor provádí kontrolu účetních výkazů. Cílem je vydání výroku, zda účetnictví podniku zobrazuje věrný a poctivý obraz o finanční situaci podniku. Na základě zjištění tak může být výrok bez výhrad, kdy auditor nezjistil významnou nesprávnost, případně výrok s výhradou, pokud některá oblast nebyla nebo nemohla být prozkoumána. Další možností je záporný výrok, pokud účetnictví nezobrazuje věrně a poctivě skutečný stav a poslední možností je odmítnutí výroku. Cílem auditu je především ochrana třetích stran a zaručení správnosti účetní závěrky. Auditor neřeší do detailů jednotlivé účetní operace, ale na začátku auditu si stanoví materiální hranici, podle které nesprávnosti pod touto hranicí nemohou účetnictví významně zkreslit. Bližší podmínky provádění auditu stanoví zákon č. 254/2000 o auditorech (Rais, 2007).



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Na přelomu 20. a 21. století se v souvislosti s masivním rozvojem informačních a komunikačních technologií rozvíjely nové podnikatelské modely. Kromě internetového obchodu se velmi úspěšným stal „low-cost“ model, tzv. nízkonákladový.

Společnost SkyEurope Holding AG byla nízkonákladová letecká společnost se sídlem na letišti M. R. Štefánika (BTS) v Bratislavě a dalšími základnami v Praze, Košicích a Vídni. Byla založena v roce 2001 a začala fungovat od února 2002, její vznik byl podpořen financováním Evropské banky pro rekonstrukci a rozvoj (EBRD), ABN-Amro a fondy EU a zaměstnala 700 lidí. V září 2005 spustila obchodování s akciemi na burzách ve Varšavě a Vídni. Se základnami v Rakousku, Česku a na Slovensku byla SkyEurope první vícezákladnová letecká společnost ve střední Evropě. Společnost poskytovala lety na krátké vzdálenosti a charterové a nákladní služby. V průzkumu společnosti Skytrax, provedeném v období srpen 2007 – červenec 2008, byla dokonce SkyEurope nejlépe hodnoceným východoevropským nízkonákladovým přepravcem. Na druhé straně SkyEurope dosahovala každoročně ztrát v řádu desítek milionů eur. V hospodářském roce 2008 činila průměrná ztráta

na prodanou letenku kolem 400 Kč. SkyEurope provozovala 44 linek do 30 destinací v 17 zemích.

Příčiny problémů lze hledat v mnoha oblastech. Nerentabilní cena letenek nedokázala poskytnout dostatek prostředků ke krytí největších nákladů. Postupně klesající prodeje letenek a s tím související nízké vytížení flotily letadel ztrátu prohlubovalo. Na počátku roku 2009 leasingová společnost zabavila SkyEurope 6 letadel. Aerolinky si začaly pronajímat letadla i s posádkami od jiných leteckých společností. Od června 2009 nabraly události rychlý spád. Nejprve bylo kvůli nesplaceným dluhům zadrženo letadlo v Paříži. SkyEurope reagovala získáním investora Focus Equity s 16,5 mil. EUR. Pokus o uzdravení podniku však nevyšel, protože společnost nezískala překlenovací úvěr. V srpnu letiště ve Vídni i v Praze zastavilo přijímání letadel SkyEurope opět kvůli nesplaceným pohledávkám. Koncem srpna 2009 společnost zastavila všechny lety, vyhlásila bankrot a soudem jmenovaný správce organizace podal návrh na konkurz. Dne 2. září 2009 slovenské ministerstvo dopravy odebralo společnosti licenci k provozování letecké dopravy. Krach SkyEurope je varování pro cestující, kteří využívají levných letenek. SkyEurope zanechala 100 mil. EUR pohledávek u stovek věřitelů. Kumulativní ztráta organizace narostla na 180 mil. EUR, nezbyl po ní skoro žádný majetek a zaměstnanci nedostali žádné odstupné. Organizace neměla ani na zaplacení konkurzního správce a existuje podezření z bankrotového podvodu. Společnost nedodala účetní závěrku za rok 2009. Ačkoliv společnost ukončila svou činnost, neustále probíhal prodej letenek. Licence pro provozování letecké dopravy byla prodloužena i bez dodání účetní závěrky. Je třeba si položit otázku, proč někdo prodloužil licenci? Kdo nese odpovědnost? Také se ztratily peněžní prostředky vybrané z prodeje 280 tisíc letenek, i když organizace v úpadku již byla a služby nemohla splnit.

Slovenská advokátní kancelář Bizoň & Partners podala na slovenskou generální prokuraturu obvinění z podezření z úmyslného obohacení neznámé osoby na úkor širokého okruhu lidí. Rakouská prokuratura dostala podnět od Úřadu pro dohled nad finančním trhem s podezřením na falšování hospodářského výsledku a úpadku.

Velmi podezřelé bylo také vlastnictví 50% podílu v italské společnosti My Sky Societa Consortile. Chybějící peníze aerolinky plynuly na účet My Sky. Vlastnictví My Sky nebylo zahrnuto ani ve výroční zprávě nebo jiných výkazech a v účetnictví SkyEurope byly nalezeny tzv. černé díry. Tímto management zanedbal své povinnosti kontroly ve vztahu k účtování společnosti.

Jedná se o jasný příklad toho, jak odpovědné osoby neplní funkci.

OTÁZKY



- 1. Systémy včasného varování jsou povinné a organizace je musí vytvářet ze zákona. Tvrzení je**

- a. pravdivé
- b. nepravdivé

2. Mezi základní pilíře systému včasného varování patří (označte nesprávnou odpověď)

- a. interní audit
- b. operativní controlling
- c. strategická kontrola
- d. finanční analýza

3. Modely, které informují o potenciálně možném bankrotu organizace, se nazývají jako

- a. modely včasného varování
 - b. bankrotní modely
 - c. bonitní modely
 - d. bankovní modely
-



SHRNUTÍ KAPITOLY

Nejdůležitější v oblasti krizového řízení je prevence (provádění preventivních opatření k minimalizaci ztráty). Tato preventivní opatření by se měla týkat dlouhotrvajícího nedostatku potřebných finančních prostředků, surovin, materiálu, energie, lidských zdrojů. Ke každé prevenci (nejen v podniku) nám slouží management rizik (řízení rizik) a systémy, které nám zabraňují v předcházení krizí.

Aby organizace, společnosti, podniky, předešly krizím týkajícím se jejich ekonomické situace, musí využít další oblast, která může pomoci včas identifikovat nežádoucí vlivy (krizi). Touto je účetnictví, které pomůže odhalit negativní jevy v čase a zabráni takto zbytečným ztrátám. Nápravná opatření nebudou tak bolestivá a je velká pravděpodobnost, že dopady krize budou minimální nebo žádné.



ODPOVĚDI

1b, 2c, 3b

3 KRIZOVÝ MANAGEMENT

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní této kapitoly je problematika krizového managementu jako nástroje k řízení krizových situací. Jsou zde specifikovány základní činnosti krizového managementu. Dále se tato kapitola věnuje problematice nositelů krizového řízení, jako je krizový manažer, interim manažer a krizový tým.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit význam a podstatu krizového managementu;
- specifikovat základní činnosti krizového managementu v organizaci;
- vysvětlit roli jednotlivých nositelů krizového řízení.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Krizový management, krizový manažer, interim manažer, krizový tým.

Pod vlivem významných vnějších či vnitřních událostí (případně obou najednou) je nucen top management podniku provést neodkladná zásadní rozhodnutí. Jednou z těchto událostí je identifikace blížící se krize nebo dokonce v některých případech až odhalení skutečnosti, že podnik se již v krizi nachází. Pro všechny řadové zaměstnance podniku, manažery i vlastníky (akcionáře, společníky apod.) nadchází období plné nejistoty a nebezpečí. V jeho průběhu je nominován do čela podniku krizový manažer, který si vytvoří tzv. krizový tým. Společně plánují, organizují, řídí a kontrolují celou řadu radikálních zásahů a rychlých opatření do chodu podniku tak, aby vzniklá nerovnovážná situace byla co nejdříve odstraněna a negativní důsledky krize byly co nejmenší.

3.1 Role krizového managementu v podniku



DEFINICE

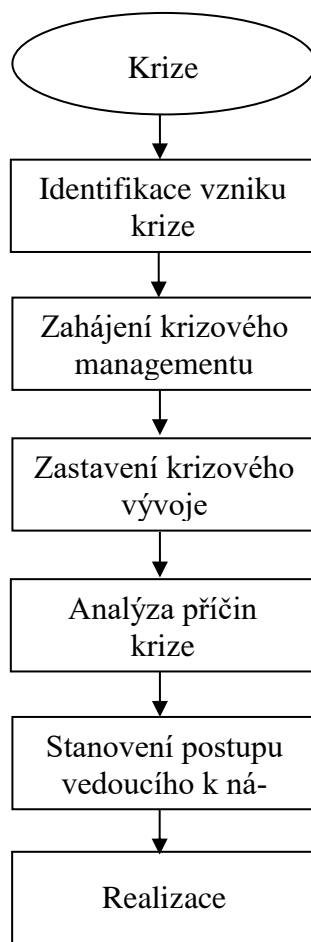
Krizový management můžeme definovat jako jednu z disciplín managementu podniku. Je určen ke zvládnání mimořádné negativní (krizové) situace podnikatelského subjektu.

V širším smyslu slova je úkolem krizového managementu:

- 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.

V užším slova smyslu lze krizový management považovat za soubor opatření, zaměřený na řešení vzniklé krize podniku a omezování objemu škod, které mohou vzniknout v jejím důsledku.

Krizový management nelze rozhodně považovat za souhrn mechanických opatření – jednotlivých postupů a aktivit. Jeho podstatu bychom měli spatřovat zejména **v systému promyšlených, provázaných procesů a postupných kroků, jejichž cílem je jak rozpoznat komplexní podstatu krizové situace podniku, tak také nalézt způsob jejího úspěšného vyřešení.**



Obrázek 9: Obecné schéma krizového managementu

Zdroj: Zuzák (2004)

3.2 Činnosti krizového managementu

Činnost krizového managementu se odehrává ve specifických podmínkách. Ty jsou velmi často důsledkem vzniklé krizové situace, v některých případech mohou dokonce patřit mezi její příčiny:

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

Práce členů krizového managementu je ztížena malou možností předvídání budoucího vývoje, rychlostí působení nepříznivých vlivů a zejména jejich negativním dopadem na fungování organizace. Manažeři podniku jsou konfrontováni nejen se sníženou pracovní morálkou, napětím a projevy odporu mezi zaměstnanci, ale také musí čelit kritické pozornosti obchodních partnerů, věřitelů, médií a veřejnosti vůbec.

Na základě zkušeností celé řady podnikatelských subjektů, které se ať již více či méně úspěšně ve své historii vypořádali s krizovými situacemi, můžeme formulovat **faktory úspěchu krizového řízení**. Můžeme k nim zařadit především:

- rychlou formulaci 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.

Krizový management by měl dbát na konzistenci sanačních cílů se strategií společnosti. Klíčovým faktorem úspěchu je včasné „přepnutí“ strategie na krizový scénář.

Aktivita, iniciované krizovým managementem, které mohou podnik postavit znovu na nohy:

- 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;
- zestříhnutí organizační struktury apod.

Zásady činnosti managementu v době krize podniku velmi přehledně demonstruje následující „Desatero krizového managementu“ (Zuzák, 2004):

- Krize je součástí našeho života a ve světě stále více komplikovaných vztahů bude ještě častější.
- Na krize a jejich zvládnání 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 beznadějně situace, ale jen lidé bez naděje, víry a cílů.

3.2.1 PLÁNOVÁNÍ

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 organizační 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 (odborníci, 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?“

3.2.2 ORGANIZOVÁNÍ

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. Klasická hierarchická uspořádání, jako jsou liniová struktura či liniově-štábní struktura, vnášejí do chodu podniku systém (pořádek, organizovanost) - poskytují přehledné vazby nadřízenosti a podřízenosti, jasně demonstrují odpovědnost manažerských pozic a také nahrávají disciplíně a byrokracii. Na druhou stranu neposkytují prostor pro iniciativu a kreativitu zaměstnanců, flexibilitu a adaptabilitu podniku jako celku na potřebné změny.

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. Chaos management je podle Tótha (2011) **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, tvorivosti a odpovědnosti;
- **konflikty a rozpory řeší zásadně a okamžitě.**

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 obzvláště, 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. (Tóth, 2011)

Předpokladem uplatnění chaos managementu však je, aby lidé byli ochotni k takové pracovní angažovanosti. Určitou výhodou v této souvislosti mají malé a střední podniky, kde sdílení práce není ničím neobvyklým.

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 (2011) situační a důmyslný postup:

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

3.2.3 VEDENÍ LIDÍ

Krizová atmosféra obvykle způsobuje snížení pracovního výkonu. Loajalita zaměstnanců slábne, jejich vlastní zájmy mají přednost před organizačními 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 sehráje komunikace se zaměstnanci, v níž budou srozumitelně objasňovány všechny podstatné problémy. Krizoví manažeři by měli

podle Mikušové (2011) zdůraznit, že každá krize je pro podnik současně také příležitostí posílit svou konkurenční schopnost. Komunikace se zaměstnanci bude důvěryhodná pouze tehdy, budou-li zaměstnanci seznámeni s přesnými kroky ozdravného procesu a bude-li jim na jednáních prezentována vize, se kterou budou ochotni se ztotožnit a věřit v ni.

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.

Ani v období krize by však podnik neměl zapomínat, že z dlouhodobého hlediska může být úspěšný pouze tehdy, když si vybuduje **klíčovou personální základnu** a když bude schopen **přitahovat talentované zaměstnance**. Cílem programů pro klíčové zaměstnance je identifikovat a udržet ty nejdůležitější a nejobtížněji nahraditelné pracovníky. Programy talent managementu by měly být zaměřeny na vývoj a udržení těch nových zaměstnanců, kteří vykazují největší potenciál a mohou pro podnik představovat budoucí manažerský kapitál.

3.2.4 KONTROLA

Kontrola představuje funkci managementu, zaměřenou na porovnání plánu s novou realitou. Díky ní manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.

Funkční krizové řízení podniku tudíž 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 controllin-
gových nástrojů nezbytností. 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.

3.2.5 ROZHODOVÁNÍ

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“, používané P. F. Druckerem (1994) - 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.



K ZAPAMATOVÁNÍ

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 zaměstnání u jiných (i konkurenčních firem).
-

Úvahy manažera o budoucím užítku 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. Così 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.

Předmětem rozhodování krizového manažera jsou zejména opatření, která mohou řešit potenciální, nadcházející či vzniklou krizovou situaci (viz Tabulka 2).

Tabulka 2: Příklady oblastí rozhodování krizového manažera

Funkce podniku	Oblast rozhodování krizového manažera
Výroba	Zpřísnění kontroly kvality výrobního procesu a produkce Úspory ve spotřebě vstupů (materiálu, energie apod.) Odstranění havárie výrobního zařízení Snižování objemu výroby Změna struktury výroby Omezování hloubky a šíře sortimentu Výběrová inovace produktu, modifikace produktu Uzavírání dílen či provozoven Kumulace pracovních pozic
Marketing	Změna cenové strategie Optimalizace množství a struktury vlastních distribučních kanálů Snižování počtu vlastních prodejních míst či obchodních zástupců Výběr účinných marketingových nástrojů
Personalistika	Snižování mezd a počtu zaměstnanců Rušení zaměstnaneckých výhod Omezování školení zaměstnanců Krácení pracovní doby, omezování přesčasů
Finance	Omezení či úplné zastavení investic Snižování nákladů Odprodej či pronájem majetku podniku Účinné a důsledné vymáhání pohledávek Zvýšení likvidity podniku Získání dodatečných kapitálových zdrojů

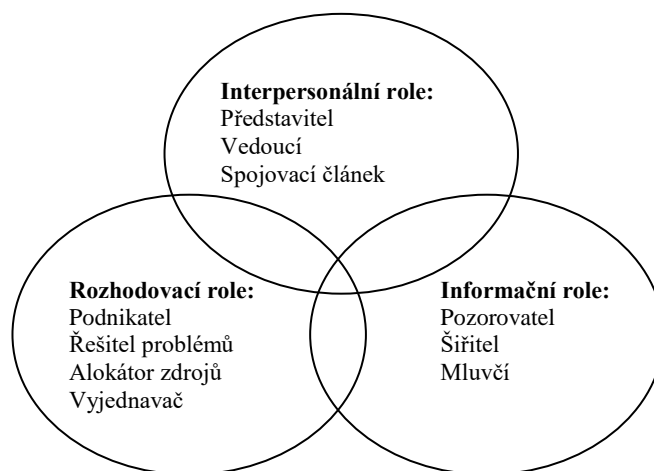
3.3 Krizový manažer

Krizový manažer by měl být silnou osobností, která umí vyjednávat, citlivě prosadit změny a najít uvnitř podniku zdroje pro vyšší efektivnost procesů. K jeho charakterovým vlastnostem by rozhodně měla patřit pracovitost, soustředěnost a důslednost. Veškerá jeho rozhodnutí a jednání musí být v kontextu s dlouhodobou strategií podniku a podporovat budoucí dlouhodobou prosperitu. Krizový manažer postupuje plánovitě, systematicky uvažuje o variantách řešení a je odhodlán čelit všem nenadálým překážkám. Jeho jednání musí být promyšlené a vzhledem k časové tísní radikální. Krizový manažer je zodpovědný za splnění stanovených cílů.

K řídicí činnosti krizového manažera je nezbytné, stejně jako u každého manažera, aby byl vybaven (Tyson a Jackson, 1997):

- **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.

Aby krizový manažer úspěšně zvládl svou úlohu v dynamické a složité řídicí situaci, neměl by ani zapomínat na potřebu naplňovat **manažerské role**, definované H. Mintzbergem a K. H. Chungem.



Obrázek 10: Manažerské role podle H. Mintzberga

Zdroj: Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 77)

Pod pojmem „role“ rozumíme chování, které je pro osoby v určité situaci typické. **Interpersonální role** krizového manažera (i manažera v obecném pojetí) vyplývají z jeho pravomocí vstupovat do mezilidských vztahů a podílet se na jejich utváření. Naplňování interpersonálních rolí je předpokladem pro plnění **rolí informačních a rozhodovacích**. Interpersonální role umožňují manažerovi, aby shromažďoval, zpracovával a dále předával potřebné informace. Bez přístupu k informacím nelze provést žádné kvalitní rozhodnutí. Jestliže podřízený neobdrží informaci o výsledku manažerova rozhodnutí, není možné je vůbec řídit (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997).

K Mintzbergovým manažerským rolím doplnil na konci 80. let 20. století K. H. Chung skupinu **rolí administrativních** (Vodáček a Vodáčková, 1996):

- **administrátor**, neboť manažer zpracovává písemnou dokumentaci k systému řízení a jejím prostřednictvím předává svá rozhodnutí;
- **sledovatel plnění a kontrolor úkolů**, což souvisí s kontrolní funkcí manažera;
- **správce rozpočtů**, jelikož nakládá s omezenými finančními prostředky a zodpovídá za jejich efektivní vynaložení.

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

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 **dovednostmi** 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.

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.

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.

V chování krizových manažerů se může rovněž projevovat **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.

Každý jedinec má odlišnou úroveň odolnosti proti stresu. Na druhou stranu stres dokonce může tuto odolnost ještě zvyšovat. Při nízké odolnosti vůči stresu dochází u člověka k jeho selhání již v méně závažných situacích, než jakými jsou podnikové krize. Někteří jednotlivci se při vzniku krizové situace stávají apatickými a odevzdanými, projevuje se u nich deprese či šok. U jiných se projevuje hektické až hyperaktivní a zmatečné chování a ve snaze vyvinout nějakou aktivitu dělají ukvapená rozhodnutí. Reakce některých jedinců přerůstá do agrese, především ve snaze najít viníka vzniklé situace. Specifickou skupinu tvoří jedinci, kteří jsou v „běžném“ období zcela apatičtí a nevýrazní, ale vznik problému či krize je probudí z letargie - prudce zvýší svou aktivitu a angažovanost. Ovšem jen do doby, než problémová situace pomine. (Zuzák, 2004)

To může znamenat, že manažeři, úspěšní v běžných situacích, mohou v krizi zcela selhat. Z tohoto důvodu celá řada vzdělávacích akcí, určených pro manažery či dokonce přímo pro krizové manažery, zaměřuje část své pozornosti na odolnost vůči stresu, její posilování a budování osobní kontroly. Na manažery s vysokou úrovní osobní kontroly působí stres v menší míře a nezpůsobuje tak silný negativní dopad na kvalitu jejich činnosti. Manažeři by měli v obdobích krize být **schopni aktivně jednat, působit na své podřízené i okolí podniku a uplatnit své znalosti, dovednosti a schopnosti k iniciování efektivních změn.**

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. Margolis a Stoltz (2010) identifikovali čtyři hlediska, jejichž prostřednictvím se manažeři mohou dívat na nepříznivé události, aby tohoto posunu vpřed dosáhli:

- **kontrola** (nad minulým a budoucím děním);
- **vliv** (osobnosti na průběh událostí);
- **rozsah** (příčin či škod);
- **trvání** (časové vymezení vzniklých obtíží).

Tabulka 3: Srovnání způsobů myšlení neresilientních a resilientních manažerů

Hledisko posuzování	Myšlení orientované na příčiny	Myšlení orientované na reakci
KONTROLA	Byla tato nepříznivá událost nevyhnutelná nebo jsem jí mohl zabránit?	Jaké aspekty situace mohu (i potenciálně) zlepšit?
VLIV	Způsobil jsem nepříznivou událost já nebo vyplynula z působení externích sil?	Jaký pozitivní efekt mohu mít já osobně na to, co se stane dál?
ROZSAH	Je příčina této události konkrétní nebo je obecná?	Jak mohu zbrzdit negativní aspekty této situace a posílit její pozitivní aspekty?
TRVÁNÍ	Je příčina této situace trvalá nebo dočasná?	Co mohu udělat, abych začal řešit problém teď hned?

Zdroj: Margolis a Stoltz (2010, s. 86 – 92)

3.4 Interim manažer

Pojem interim (dočasný, prozatímní) management se objevil poprvé v Nizozemsku v 80. letech 19. století. Jeho rozvoj vyprovokovala hospodářská krize. Dnes nejen v Nizozemsku patří k úplně běžné praxi. V České republice tomu bylo obdobně. Celá řada certifikovaných manažerů se do databázi profesionálních manažerů zapsala v roce 2009, kdy se v souvislosti s makroekonomickým vývojem české ekonomiky (a řady dalších států Evropy) mluvilo o období hospodářské krize.



DEFINICE

Interim manažery jsou zejména **úspěšní manažeři s dlouhodobými zkušenostmi** s řízením organizací. Necháávají se na krátkou dobu zaměstnávat nebo najímat od managementů či vlastníků podniků, aby jim pomohli vyváznout z krizového vývoje, případně vyřešili zadaný projekt. Absolvují tak u různých firem **krátkodobé mise**, v případech krizového řízení plné adrenalinu.

Pro podnik, který se nachází v kritické situaci a nedokáže odhadnout svůj budoucí vývoj, by mělo být výhodnější vyhledat služby interim manažera, jenž v podstatě poskytne běžnou dodavatelskou službu, než hledat vhodného zaměstnance, který pro podnik představuje dlouhodobý závazek. Interim manažer je navíc **levnějším řešením** než spolupráce s poradenskou společností, která díky svým režijním nákladům poskytne služby za podstatně vyšší cenu. Cena ovšem není jediným důležitým faktorem, který by management podniku měl posuzovat při rozhodování mezi interim manažerem a poradenskou institucí. Na mysli

je třeba mít rovněž záležitost **odpovědnosti za splnění úkolu**. Úkolem poradenské instituce je nejčastěji analýza výchozího stavu podniku a formulace návrhu vhodného řešení. Odpovědnost za splnění úkolu, například za vyřešení krize podniku, nese stále vrcholový management, neboť právě on se aktivně angažuje v zaváděných změnách. Naopak interim manažer má ve smlouvě jasně stanoveno, k jakému cíli má podnik dovést. Pouze interim manažer sám vede krizový tým a veškeré nutné změny osobně prosazuje. Odpovědnost za řešení krizové situace podniku je tedy těsně spjata se jménem interim manažera a dokonce na splnění sjednaného cíle může být vázáno vyplacení finanční odměny.

Interim manažer má při prosazování zásadních a velmi často bolestivých změn, spojených s řešením krize podniku, hned **několik výhod** ve srovnání s krizovým manažerem, jenž je již několik let s podnikem spjat na základě pracovních vztahů. Důvodů existuje hned několik:

- Interim manažer nemá žádné osobní vztahy se zaměstnanci podniku. Rozhodování interim manažera o zaměstnancích podniku (jejich převedení na jinou práci, rekvalifikaci, propouštění apod.) není komplikováno emocemi.
- Netrpí provozní slepotou, a proto dokáže lépe odhalit a pojmenovat slabá místa podniku. Dokáže najít kreativní řešení, při jehož prosazování může využít svých zkušeností s řešením obdobných problémů, s nimiž se setkal v jiných organizacích.
- Mezi hlavní příčiny existenčních problémů podniků patří v celé řadě případů špatný systém řízení. Při prosazování změn zavedených pořádků má lepší vyjednávací pozici osoba, která je pro osazenstvo podniku neznámou („cizí“) osobností. Často má větší autoritu a u dosavadních manažerů si rychleji získá respekt.
- Podnik nemusí řešit, jak naložit s manažerem v okamžiku, kdy úkol splní. Interim manažer z podniku odchází, případně se může stát příležitostným externím konzultantem. Zaměstnanec podniku, který se navíc osvědčil ve výsadním manažerském postavení, obvykle dále zastává některou z manažerských pozic na úrovni top managementu.

3.5 Krizový tým

Krizový manažer je vůdčí osobností všech změn, o nichž rozhoduje, jejichž realizaci řídí a za jejichž výsledek nese zodpovědnost. V žádném případě však tuto náročnou práci nemůže zvládnout zcela sám. Jednou z podmínek úspěšnosti řešení krizového stavu podniku je sestavení **krizového týmu (krizového štábu)**. Krizový manažer si jej vytváří sám. Při obsazování krizového týmu zpravidla vychází z pracovních pozic a odborností, které považuje za klíčové pro řešení krizového stavu. Vzhledem k velkému časovému presu, v němž krizový manažer pracuje, nemá často možnost při sestavování krizového týmu uvažovat o sympatiích či antipatiích svých či členů týmu navzájem, nemusí mít vždy příležitost sestavit tým ze svých osvědčených spolupracovníků, jimž důvěřuje a s nimiž má pozitivní neformální vztahy.

Důležité je, aby krizový tým pracoval efektivně. Tým, na který jsou kladeny vysoké nároky, který pracuje v napjatém a stresujícím klimatu ohrožení, nemůže být neuspořádanou skupinou manažerů a odborníků s individuálními schopnostmi a dovednostmi, ale skupinou lidí, v které chování každého jednotlivce zapadá do určitého kontextu a vnáší do něj doplňující hodnotu. To je ideální stav, kterému by se měl krizový manažer snažit co nejvíce přiblížit. (Handy, 1999)

Důležitými prvky pro sepjetí členů krizového týmu jsou zejména:

- společný cíl, kterého má být dosaženo, důvěra a loajalita k němu;
- respektování osobnosti krizového manažera a dodržování jeho nařízení;
- disciplína členů týmu;
- ochota k vysokému pracovnímu nasazení;
- stoprocentní plnění zadaných pracovních úkolů ve velmi krátkých časových intervalech;
- vzájemná tolerance členů týmu a schopnost komunikace.

Přestože krizový tým musí jednat jako jednotlivý a harmonický celek se společným cílem, neznamená to, že všichni jeho členové jsou totožní ve svých názorech (Zuzák, 2004). Názorová odlišnost a individuální přínos jednotlivých členů týmu jsou cennou devizou, která může být prospěšná pro efektivní řešení složitých problémů. Ne vždy je však na diskusi čas. V žádném případě však názorová rozdílnost nesmí být projevoována před managementem podniku, zaměstnanci či dokonce na veřejnosti. Členové nižších úrovní managementu podniku by ji vnímali jako neschopnost krizového manažera, jenž by ztratil původně kladenou důvěru. Zaměstnanci podniku by ztratili svou víru v překonání podnikové krize. V očích veřejnosti by se stal management podniku bezradným či dokonce chaotickým či neschopným. Následovala by ztráta pověsti podniku, nedůvěra investorů a celá řada dalších nepříznivých efektů.

Lze předpokládat, že interim manažer, kterého si management podniku najde pro řešení krizové situace, si do krizového týmu vyžádá osoby, se kterými v minulosti řešil obdobné svízelné situace a s nimiž se spolupráce osvědčila.

V době, kdy krizi podniku lze považovat za odstraněný problém, je krizový tým rozpuštěn. Krizový manažer by měl delegovat své pravomoci na podřízené pracovníky (decentralizované řízení). Jeho direktivní styl vedení by měl nahradit styl demokratický. Odstranění příčin krize či opětovné nastartování růstu podniku může být pro krizového manažera předznamenáním pro odstoupení ze své pozice. Pro interim manažera je splnění cíle okamžikem ukončení spolupráce s podnikem. Řízení podniku přechází zpět do rukou původního managementu, který by měl být schopen další vývoj zvládnout sám.

Z jakého důvodu by mělo řízení podniku přejít do rukou původního managementu? Manažerské metody a techniky, aplikované v rámci krizového managementu a podmiňující jeho úspěšnost, se liší od těch, které jsou využívány v době dynamického rozvoje a prosperity podniku. Jestliže umí manažer skvěle zvládat a řešit krizi, nelze od něj automaticky

očekávat, že bude úspěšný v době rozvoje činnosti podniku. Krizový manažer obvykle setrvačně jedná tak, jako jednal v době krize - uplatňuje autoritativní styl vedení. Obvykle nedeleguje pravomoci, nedokáže uvolňovat kreativitu a tvůrčí potenciál podřízených pracovníků, což jsou základní podmínky úspěšného rozvoje podniku. Pokud manažer zvládne náročné krizové řízení, rozhodně nemusí zvládnout zdánlivě méně náročný management ve fázi růstu podniku.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Český textilní a oděvní průmysl už dvě desítky let ztrácí sílu. Drží ho stále stejné tlaky: východoasijská konkurence, drahé energie, posilující koruna. „Tyto vlivy se odrazily v nutné potřebě restrukturalizace spojené s likvidací neefektivních provozů. Vedlo to k postupnému snižování podílu odvětví na celkové průmyslové produkci. Ten se dostal až na 1,6 %,“ prozradil mluvčí Ministerstva průmyslu a obchodu Tomáš Bartovský. Trendu odpovídá i vývoj obrátu odvětví. Ještě v roce 2002 tržby z textilního průmyslu dosahovaly 65 mld. korun. K 30. 9. 2008 dosáhly jen 36 mld. korun. Podobný vývoj prodělala také zaměstnanost. V roce 2002 v oboru pracovalo 93 tisíc lidí, v roce 2008 už jen polovina. Trh se pravděpodobně bude čistit ještě několik let. Cílem jsou výhradně sofistikované produkty s vysokou přidanou hodnotou, odpovídajícím servisem a nezaměnitelnou image.

Oděvní podnik Prostějov, a.s., svého času státní podnik se sedmi tisíci zaměstnanci, připomíná ostrůvek v moři. „Žádná jiná takto velká společnost, která oděvy sama vyrábí a prodává ve vlastních prodejnách, už v Česku neexistuje. To neplatí jen pro tuzemsko. Když se podíváte po celé střední a západní Evropě, nikoho podobného nenajdete“, řekl na konci roku 2008 Milivoj Žák, předseda představenstva společnosti.

Společnost OP Prostějov zdaleka nedosahuje původní velikosti z počátku devadesátých let, kdy zaměstnávala sedm tisíc lidí, z toho dvě třetiny přímo v Prostějově. Postavení podniku v regionu není jednoduché. V roce 2007 uzavřel všechny své pobočné závody a propustil dalších 150 lidí přímo z centrály. V podniku s kapacitou pěti tisíc lidí pracovala na konci roku 2008 tisícovka dělníků a dalších sedm stovek obslužného personálu, administrativy, managementu.

V OP Prostějov se o bod zlomu postaraly neúnosné náklady. Na chod společnosti velmi dramaticky působily silná koruna, čínská konkurence, tlaky na výdaje a nedostatek kvalifikovaného personálu. „Recept, jak ven z mizerie, přesto management společnosti má. Je jím restrukturalizace a nová strategie,“ prozradil v roce 2008 Milivoj Žák. Společnost změnila strukturu vedení a rozdělila nové pravomoci. Z nejvyššího vedení odstoupil většinový majitel František Tuhý a ponechal si pouze kontrolní funkci v čele dozorčí rady. Z Ruska podnik najal do pozice generálního ředitele uznávaného krizového manažera Pavla Ces-

neka. Milivoj Žák, obchodní náměstek, se stal šéfem představenstva. Přišel nový šéf marketingu Petr Žerníček. Ti všichni finišují s business plánem, který má OP Prostějov přenést do moderní doby.

„Chceme zachovat naši prestiž a velikost, rádi bychom převedli podnik přes krizové období. Není to tak, že bychom neměli na výplaty, ale musíme si vytvořit nějaký odrazový můstek do budoucnosti. Jde o tanec na tenkém ledě. Zahraniční odběratelé se zdráhají potvrdit zakázky, OP Prostějov tak nemůže plánovat. Přesto si věří a počítá s desítkami milionů investic. Výsledky by se měly dostavit zhruba za rok,“ odhaduje Žák. Hlavním motivem není jen přežít. Je jím i snaha držet krok. Management prostějovského oděvního podniku vymyslel jak. Chtěl společnost během dvou až tří let přeorientovat z výrobní organizace na obchodní s částečně zajištěnou výrobou.

Společnost OP Prostějov provozovala na počátku roku 2009 v Česku a na Slovensku 126 prodejen s oděvy a právě to považovala za svou přednost. Management si nechal zpracovat podrobnou analýzu silných a slabých stránek podniku. Zjistil, že značka OP Prostějov stále patří k nejznámějším, ale že má velké rezervy v dámské módě. Proto pracovníci OP Prostějov začali připravovat dvě nové kolekce. První měl na starost jeden z nejznámějších českých návrhářských ateliérů – E. Daniely. Druhou navrhovali lidé z italské Florencie. „Také pánskou módu má na starost zahraniční osobnost. Chceme udělat posun směrem k evropskému standardu“, upozorňoval Žák. Navržené série měly být úzké, ceny nižší a nemělo jít o žádné extravagantní kousky. „Cílovou skupinou jsou ženy a muži mezi 30 až 55 lety,“ vymezil tržní segment společnosti marketingový ředitel Žerníček.

Z provedených analýz vyplynul ještě jeden nedostatek: OP Prostějov se málo věnovalo vlastní reklamě. Na marketing by tudíž mělo být vynakládáno výrazně více peněz, každá řada by měla dostat svou komunikační strategii. Změny by měly stát desítky milionů korun.

Nejdynamičtější rozvoj očekávali prostějovští od prodeje tzv. měřenek neboli obleků šitých na míru. V roce 2008 ušili těchto originálů na sto tisíc kusů, předpoklad na rok 2009 činil o 10 – 15 % více. Nejprve se s tímto konceptem uplatňoval OP Prostějov zejména v Německu, Velké Británii, Francii a Skandinávii. V těchto zemích měla společnost uzavřeny smlouvy se zakázkovými krejčími, kteří poslali do Prostějova on-line zákaznickovy požadavky na materiál a střih. Součástí informace byly samozřejmě klientovy míry. V OP takovouto zakázku zpracují, počítač sestaví střih a „vysekne“ jednotlivé díly z látky. Pak přijde na řadu ruční práce. Do roku 2012 manažeři zamýšleli poskytovat „vysokou krejčovinu“ ve všech velkých českých a moravských městech. Konkurence není vysoká. Popptávka po individuálních kusech stoupá. Nahrává jí i situace, že obchody jsou zahlceny často velmi podobným zbožím.

Konfekční řadu pro maloobchod chce management OP Prostějov šít stále více v zemích s nižšími výrobními náklady. Počítá i nadále se spoluprací s předními evropskými značkami, jako jsou Hugo Boss či Wilvorst. „Prostě s těmi, které jsou ochotny zaplatit vysokou cenu za řemeslnou kvalitu“ připomíná předseda představenstva společnosti Milivoj Žák.

OTÁZKY



1. **Důležitými prvky pro správné fungování krizového týmu jsou tyto (označte nesprávnou odpověď’).**
 - a. společný cíl
 - b. stejný profesní obor
 - c. disciplína členů a jejich osobní nasazení

 2. **K nositelům krizového řízení patří**
 - a. majitel organizace
 - b. interim manažer
 - c. manažer

 3. **Krizový management je stabilní součástí managementu každé organizace. Tvrzení je**
 - a. pravdivé
 - b. nepravdivé
-

SHRNUTÍ KAPITOLY



Krizový management je manažerský nástroj, jehož využití je vynuceno nastalými okolnostmi. Představuje ucelený soubor postupů, metod, zkušeností a doporučení, jejichž respektování by mělo vést k omezení příčin vzniku krizových situací; přípravě aktivit pro období krizových situací; zabránění vzniku a eskalaci krizových situací; redukci zdrojů krizových situací a jejich negativního vlivu a k odstranění následků krizové situace.

Tento manažerský nástroj by měl napomoci krizovým manažerům ve specifických podmínkách úspěšně zvládnout manažerské funkce, a to nejen sekvenční (plánování, organizování, vedení lidí, kontrola), nýbrž také paralelní (analýza, komunikace, rozhodování, implementace), díky nimž dojde k dosažení soustavy cílů podniku. Aby svůj úkol krizový manažer zdárně splnil, musí mít odvahu přijmout zásadní a nepopulární rozhodnutí, schopnost prosadit změnu a ve velmi krátkém časovém intervalu ji implementovat.

ODPOVĚDI



1b, 2b, 3b

4 STRATEGICKÝ KRIZOVÝ MANAGEMENT



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Náplní této kapitoly je problematika strategického krizového managementu. Je zde specifikován význam strategického krizového řízení pro zvládnutí krize v organizaci. Dále se tato kapitola věnuje krizovým strategiím a tvorbě krizových plánů a scénářů.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit význam strategického krizového řízení pro zvládnutí krize v organizaci;
 - seznámit se s krizovými strategiemi;
 - vysvětlit a vytvořit krizové plány a krizové scénáře.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Strategický krizový management, krizová strategie, krizový plán, krizový scénář, krizové plánování.

Období krize je charakteristické **informačním šumem**, nedostatkem konstruktivních impulzů nebo přebytkem rušivých dezinformací. To co fungovalo doposud, ztrácí na účinku, domnělé jistoty se hroutí a je třeba usilovně hledat nová řešení. Informační chaos způsobuje nejistotu, nutnost řešit řadu neefektivních procesů, tříštění pozornosti, únavu a ztrátu vize. 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/pro organizaci největší vliv/význam. 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 organizace 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.

Jedním z východisek, jak se na potencionální krizi připravit, je **včasné** vypracování krizových scénářů a krizových plánů. **Krizové scénáře a plány** je možné zpracovávat pro všechny krize typické chronologickou sousledností poznání stavů systému (podnik a okolí): známý stav ⇒ neznámý stav.

Krizi lze chápat jako okamžitý současný výskyt nadkritického množství **rizik**. Pokud jsou známa rizika, která mohou krizi způsobit, ale není známo, kdy, nebo zda nastanou, je nutná příprava opatření na období, kdy se jejich působení projeví. Není možné a ani účelné, aby se krizové scénáře a plány zpracovávaly pro všechna rizika. Nejzávažnější rizika musí vycházet z **analýzy rizik** obsahující také analýzu potenciálu k jejich vytvoření (původce rizika, pravděpodobnost výskytu). Vhodné metody jsou např. ABC analýza nebo využití Paretova pravidla.

Nástrojem pro analýzu rizik je zpracování **matice rizik**, ze které vyplývají priority pro zpracování krizových scénářů a plánů. Rizika se posuzují dle frekvence výskytu a závažnosti dopadů. Důležitým kritériem pro **realizaci opatření** obsažených v krizových plánech je hledisko **podnikového potenciálu**, především **časové kapacity** kvalifikovaných lidských zdrojů (jaké jsou specifické požadavky na odborné manažerské znalosti, schopnosti, dovednosti, technické expertizy a kolik času je možné krizové problematice věnovat), **finančních možností**, protože součástí opatření mohou být vysoké investice (dlouhodobý charakter napovídá o nezbytnosti strategického plánování) a dalších **zdrojů**. Mezi nezbytné zdroje patří tedy personální, materiálové, finanční a časové rezervy. Pokud tyto zdroje není možné zajistit z interních zásob, je nutné využít služeb externích odborníků nebo organizací. Využití zdrojů je efektivnější, jestliže je věnována pozornost školení, nácviku a cvičení lidských zdrojů pro případ krizových situací.

Obvyklou praxí bývá, že se řada opatření provádí až na základě zkušeností ze vzniklé situace (ex post) a ne jako preventivní opatření (ex ante). Příkladem jsou teroristické útoky na cíle v USA (2001) nebo protipovodňová opatření v ČR realizovaná teprve po velkých povodních (2002). Nedostatek času (nutnost rychlé reakce) a nedostatek dalších zdrojů, však nemůže být managementu výmluvou. Zároveň je nutno předpokládat, že zpracování krizových scénářů a plánů by měla být strategická, permanentní, plánovaná a cílená činnost, při které dochází k neustálému rozšiřování, doplňování a zlepšování celého systému na základě nových aktuálních informací (Zuzák, 2000).

Význam krizového plánování spočívá zejména v:

- připravenosti na možné krizové situace – scénáře a plány;
- jasné vymezení rolí (pravomoc, odpovědnost) – tvorba krizového týmu;
- včasné reakci na vzniklou krizovou situaci – načasování kroků operativního řízení;
- minimalizaci 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;
- připravenosti 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.

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 (Zuzák, 2000).

4.1 Krizové plánování

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

Možné etapy krizového plánování v situaci potenciální krize:

Aktualizace strategického dokumentu

- Situační analýza
- Identifikace, analýza a hodnocení rizik a příležitostí
 - Identifikace vnitřních a vnějších podnikových rizik
 - Konstrukce matice rizik
 - Identifikace příležitostí k překonání rizik
- Identifikace krizových situací
 - Označení ohnisek krize způsobujících krizové situace
- Tvorba krizových scénářů
 - Popis průběhu konkrétní krizové situace v čase a prostoru
- Zpracování krizového plánu
 - Aktualizace cílů (dle principu udržitelnosti)
 - Plán krizové komunikace
 - Návrh a příprava opatření na eliminaci výskytu a důsledků rizik
 - Popis využití příležitostí k nastolení zdravého fungování podniku
 - Časový harmonogram činností

4.1.1 SITUACE POTENCIÁLNÍ 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 organizace 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 organizace není připravena, již většinou není k dispozici dostatek zdrojů k využití dynamických oportunitních strategií a organizace je zranitelná ve srovnání s konkurencí, která příležitost identifikovala a implementovala do své strategie již dříve (např. zavedení inovační technologie).

4.1.2 SITUACE AKUTNÍ KRIZE

V souladu s pravidlem „kdo je připraven, není překvapen a je méně ohrožen“ je řešení akutní krize mnohem optimističtější, pokud organizace proaktivně vyhodnotila a eliminovala pravděpodobná rizika a zároveň ví jak a je připravena čelit krizové situaci. Může tím získat nové výhodné postavení na trhu, nebo vstoupit na zcela nové perspektivní trhy a jinak upevnit svou konkurenční pozici. V takovém případě se krize může stát v pravém slova smyslu transformačním procesem v konečném důsledku organizaci posilujícím a stabilizujícím. Zejména v době akutní krize je důležité, aby všichni členové příslušní k organizaci (interní a externí zákazníci), sdíleli společné pochopení a pojetí budoucnosti.

Výzkumy však ukazují, že většina firem nezná dostatečně rizika svého podnikání, není na krizi připravena a nemá vizi jak ji uspokojivě překonat. V tom případě je nástup krize řešen živelně, a pokud už dojde k respektování základních pravidel krizového managementu, je krizové řízení velmi komplikované, protože zpravidla neexistuje dostatek zdrojů k realizaci efektivních nápravných opatření. Na řadu pak přicházejí metody spojené se ztrátou kontroly nad společností, změnou vlastníka, popř. úpadek společnosti.

4.2 Krizové strategie

Aby krizové řízení skutečně bylo souhrnem **systematizovaných** procesů a kroků, nikoliv jen výčtem dílčích změn, má krizový management nezastupitelnou roli ve stanovení **krizové strategie podniku a její implementaci**.

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) při určování charakteru **krizové strategie** vychází z krizové matice (viz Obrázek 11), sestavené **na základě anticipace (předjímání) možné budoucí krizové situace podniku**.

Účinky na organizaci

		negativní	ohrožující existenci	zničující
Pravděpodobnost vzniku krize v definovaném čase	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

Obrázek 11: Krizová matice pro určení možné krizové strategie

Zdroj: Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006)

Z krizové matice vyplývají podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2006) 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:
 - a. včasným rozeznáním krizového vývoje na základě výsledků stanovených indikátorů;
 - b. zamezení eskalaci krize, tzn. jejímu dalšímu stupňování prostřednictvím podpory vývoje nových výrobků, zabezpečením finančních prostředků, provedením změny investičních plánů apod.;
 - c. 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.

Slávik (1997) **krizové strategie podniku** (koncepce řízení podniku v krizi) klasifikuje také podle charakteru cílů, jejichž splnění krizový management veškerými realizovanými aktivitami sleduje:

- a) **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.
- a) **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.

4.3 Krizový scénář a krizový plán

Krizový scénář je písemný dokument, který popisuje možné podnikové krizové situace. Souhrn opatření a postupů, které přispívají k řešení vzniklých krizových situací, je popsán v **krizovém plánu**, jenž by měl na krizový scénář navázat.

4.3.1 KRIZOVÝ SCÉNÁŘ

Scénář představuje popis situačních sledů v čase, popis události nebo událostí, situací, plánovaných postupů či způsobů jednání a komunikace. Scénář popisuje předpokládanou budoucí situaci nebo sled budoucích událostí, zjednodušeně to, co se všechno může stát. Nejedná se tedy o přesnou predikci (předpověď) budoucího vývoje, ale o jeho možný a **variantní vývoj** na základě maximálně přesných současných informací o daném jevu. Dle Šulce (1976) spočívá metoda scénáře v řazení informací obsažených v různých prognózách s cílem ukázat, jak se budoucnost může vyvíjet z přítomnosti na základě logické souvislosti za sebou jdoucích dílčích, avšak klíčových událostí. Scénáře pomáhají manažerům porozumět neočekávanému průběhu budoucích událostí, které nelze prognózovat na základě extrapolace.

Z hlediska krizového řízení lze metodu scénářů využít pro popis možné budoucí krizové situace a jejího stavu v čase a prostoru. 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.



DEFINICE

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. To znamená, že ve skutečnosti se událost může vyvíjet odlišně od toho, jak ji popisuje krizový scénář. 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.

S délkou časového horizontu, na který je scénář zaměřen, narůstá nejistota a zvyšuje se pravděpodobnost odlišného průběhu popsání události a současně se snižuje úspěšnost předpovědi. Nejistota podnikatelského prostředí představuje riziko. Ne všechna rizika však představují pro podnik krizi. Riziko má rozdílný význam pro různé činnosti, společným základem však zůstává nejistota a neurčitost. Riziko bývá nejčastěji vnímáno jako škodlivá událost, která přináší podniku neúspěch a ztrátu. V některých případech ale může být riziko spojeno se ziskem. V této souvislosti se jedná o tzv. **spekulativní riziko**, které představuje možnou škodu anebo možný přínos.

U krizí, které vyplývají z rizika havárií a katastrof, je zpravidla rozhodujícím faktorem **čas**, protože v krátkém časovém okamžiku může dojít ke ztrátám mnoha milionových hodnot. Ale i krize výrobního charakteru se projevují náhle. Mohou nastat např. situace, kdy hlavní odběratel zbankrotuje, hlavní dodavatel má velkou havárii na výrobní lince, na trh vstoupí nový konkurent, který získá většinu dosavadních zákazníků, nebo někdo přijde s výrobkem založeným na zcela odlišném principu a lépe uspokojí zákazníky. I pro tyto potenciální krizové situace by se měly krizové scénáře zpracovávat.

Krizové scénáře a plány mají dávat odpověď na následující otázky:

- Na které krizové situace se může podnik připravit?
- Jaká je možnost jejich výskytu?
- Jaké mohou být jejich důsledky?
- Jaký může být z hlediska času jejich průběh?
- Jaká opatření může podnik provést, aby se snížila možnost výskytu krizí?

- Jaké příležitosti a nová řešení může krize přinést?
- Jaké má podnik k tomu disponibilní zdroje?
- Jaký je postup zvládnutí krizové situace?
- Jakým způsobem jsou vymezeny pravomoci a odpovědnosti?

Souhrnně řečeno, krizový scénář je písemný dokument, který popisuje možné podnikové krizové situace a jejich průběh v čase a prostoru. Na tento krizový scénář navazuje podnikový krizový plán popisující jejich řešení. (Zuzák, 2000)

4.3.2 KRIZOVÝ PLÁN PODNIKU

Krizové situace jsou **náročné na čas** a vyžadují rychlou reakci. Na krizový scénář navazuje krizový plán.

DEFINICE



Základní funkce krizového plánu spočívá ve vyřešení vzniklé krizové situace, to je zajištění včasné a efektivní odezvy. Krizový plán proto musí obsahovat všechny dostupné informace, postupy a opatření potřebné ke zvládnutí krizové situace.

Zároveň se však nesmí jednat o příliš obsáhlý dokument, jehož rozsah ztěžuje praktické využití. Kroky navržené v krizovém plánu neposkytují vyčerpávající seznam postupů a nepokrývají všechna možná řešení, jelikož každá krizová situace je jedinečná. Následkem toho by navržené postupy neměly být chápány jako jediné možné řešení, ale jako **modelové postupy**, které mohou být případně modifikovány tak, aby splnily specifické požadavky konkrétní krizové situace.

Krizové plánování plní tři základní úkoly:

1. 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.
2. Krizové plány poskytují návody k provedení patřičných tísňových zásahů.
3. 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.

Krizový plán je souborem postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy. (Smejkal a Rais, 2003) 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 (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006).

Krizový plán by měl být zpracován v písemné podobě, v tištěné i elektronické formě. 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).

Smejkal a Rais (2003) definují krizový plán jako soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy. 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. Seeger, Sellnow a Ulmer (2003) obdobně spatřují základní funkci krizového plánu ve snižování rizika a schopnosti podniku rychle a efektivně reagovat na vzniklou krizovou situaci.

Krizový plán musí být přehledný a jednoduchý dokument. Hodnota krizového plánu spočívá v jeho schopnosti vytvářet reakce a proaktivně reagovat na příležitosti. Někdy bývá krizový plán zjednodušeně nazýván plánem komunikace. Vhodněji zvolená terminologie pro tento typ krizového dokumentu je krizový plán, protože plán krizové komunikace tvoří pouze jednu z částí krizového plánu. Krizové scénáře a krizové plány je možné členit dle různých hledisek, např. podle uživatele, řešené události, způsobu řešení, závaznosti nebo osoby, která jej vytvořila.

Příklady dílčích součástí krizového plánu podniku:

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

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Výrobce fotoaparátů Kodak po 131 letech ohlásil bankrot. Organizace zaspala digitalizaci fotografie a to i přesto, že přišla jako první na trh s digitální zrcadlovkou. Organizace Kodak se stala pro mnohé symbolem fotografie a filmování, jednou z ikon byznysu. Legenda s tradicí nyní požádala ve Spojených státech o ochranu před věřiteli. Konkurence už si brousí zuby na nákup jejích cenných patentů. Společnost plánuje v rámci ochrany před věřiteli pokračovat v činnosti a dokončit plánovanou restrukturalizaci. Zajistila si na svůj provoz úvěr 950 milionů USD (18,8 miliardy Kč) od Citigroup, napsala agentura Reuters.

"Představenstvo a celé nejvyšší vedení jednomyslně věří, že je to nutný krok a správná věc pro budoucnost Kodaku," uvedl v prohlášení předseda představenstva a generální ředitel organizace Antonio Perez. Dodal, že ochrana před věřiteli má umožnit firmě pokračovat v práci s cílem maximalizovat hodnotu jejího technologického majetku, jako jsou patenty na digitální snímky, které se v rámci licence využívají v mobilních a dalších zařízeních, a technologie tisku. Tvůrce prvního digitálního fotoaparátu totiž nezvládl nástup digitální fotografie a poslední čtyři roky se potýká se ztrátou v řádech desítek až stovek milionů dolarů a výrazným poklesem ceny akcií.

Kodak byl původně jen název jediného výrobku. Fotoaparátu na svitkový papír. Pro svůj úspěch se jméno stalo v roce 1892 součástí názvu již deset let fungující organizace Eastman Dry Plate Company, kterou založili vynálezce George Eastman a obchodník Henry Strong. Tak vznikla společnost Eastman Kodak Company. Zaměřovala se na výrobu fotoaparátů pro amatéry. Používala jednoduché, ale výstižné heslo: „Vy stisknete tlačítko, my zařídíme zbytek.“ Lidé prostě mačkali spoušť, pak zaslali fotoaparát s nafoceným filmem (svítek papíru na 100 fotografií) do laboratoře organizace. Tam jim fotky vyvolali a vrátili zpět spolu s fotoaparátem. V roce 1889 Kodak představil první celuloidový film, po 7 letech jich měl prodaných již 100 tisíc kusů. „Lidovým“ se Kodak stal na začátku 20. století, kdy začal prodávat fotoaparát Kodak Brownie za pouhý dolar. Úspěch krátce nato pak potvrdil masový prodej filmu Kodachrome, který jako první zajišťoval vysokou kvalitu a stabilní barvy. Více než 70 let se tento film držel na špičce.

Kodak byl ve své době něco jako v současnosti Apple či Google. Nejistota, která momentálně kolem budoucnosti organizace a jejích zaměstnanců panuje, byla dřív nepředstavitelná. „Měli jsme pocit, že můžeme udělat téměř cokoli, že jsme neporazitelní,“ popisuje dřívější sebevědomou náladu v Kodaku Robert Shanebrook, který ve firmě pracuje již skoro 50 let. V roce 1997 dosahovala hodnota společnosti více než 30 miliard dolarů. Byla největší fotografickou firmou světa. Cena jedné akcie se v té době vyšplhala na 94,25 dolaru. Dnes je to méně než dolar.

Podcenění krizového řízení, tvorby scénářů a krizového plánování přivedly světového lídra na pokraj krachu. Kořeny problémů organizace sahají až do 80. let. Ačkoli to byl Kodak, kdo jako první v roce 1975 vytvořil digitální fotoaparát, nikdy nedokázal novou technologii správně prodat. Její výrobu majitelé organizace raději potlačili, protože se báli,

aby neohrozila jejich fungující byznys s fotoaparáty na film. Ten se ale již o pár let později začal postupně smrskávat s tím, jak konkurenční Canon a Nikon zažívaly úspěchy s běžně dostupnými digitálními fotoaparáty a Apple a Samsung začaly prodávat telefony, které zvládly i fotit.

Kodak už nestihl na rozjetý vlak naskočit a pozvolna ztrácel svou pozici na trhu. Hledal jiné alternativy na poli medicíny a chemie, později digitálních tiskáren. V roce 2004 oznámil ukončení výroby fotoaparátů na klasický film s výjimkou fotoaparátů na jedno použití. Se svými filmy se dodnes drží v čele. V listopadu loňského roku organizace varovala, že Kodak nemusí přežít rok 2012, pokud se mu nepodaří získat půjčku nebo prodat své patenty, kterých drží asi 1100. Záchrana Kodaku by mohla vést tedy přes prodej patentů. Jejich hodnota byla v srpnu odhadována na tři miliardy dolarů. Současně organizace jedná o úvěrech ve výši miliardy dolarů. Technologie Kodaku jsou přitom používány v 85 procentech digitálních fotoaparátů a smartphonů. Mezi potenciální kupce patentů tak může patřit třeba Microsoft, Samsung nebo Google. (Strnadová, 2011)



OTÁZKY

- 1. Krizový scénář navazuje na krizový plán. Tvrzení je**
 - a. pravdivé
 - b. nepravdivé
- 2. Mezi revitalizační strategie patří (označte nesprávnou odpověď)**
 - a. strategie zvratu
 - b. strategie redukce
 - c. strategie likvidace
 - d. strategie restrukturalizace
- 3. Dokument, který obsahuje všechny dostupné informace, postupy a opatření potřebné ke zvládnutí krizové situace, se nazývá**
 - a. krizový scénář
 - b. strategický scénář
 - c. krizový plán
 - d. taktický krizový plán



SHRNUTÍ KAPITOLY

Strategický krizový management představuje soubor systematických procesů a kroků, které vedou k tvorbě krizových strategií. Krizové strategie, které svou povahou patří mezi speciální podnikové strategie, navrhují postup řešení vzniklé krizové situace.

Scénáře jsou popisy modelových variant možných budoucností, které mohou do značné míry vystihovat budoucí realitu. Krizové scénáře a plány zvyšují připravenost podniku na krizové situace a měly by být součástí strategického dokumentu podniku. Krizové scénáře a plány jsou zpracovávány v tištěné a elektronické podobě a mohou mít charakter vnitropodnikové normy. Krizové scénáře jsou založené na (komplexní) situační analýze rizik. Krizové plánování musí začít od konce, od trvalých obecných principů a předpokladů a dlouhodobých holistických cílů. Krizové plány jsou zaměřeny na opatření k eliminaci pravděpodobnosti výskytu a dopadu působení rizik. Součástí krizových plánů je plán krizové komunikace. Součástí efektivního krizového řízení je pravidelná aktualizace strategických dokumentů a trénink řešení krizových situací.

ODPOVĚDI



1b, 2c, 3c

5 KRIZOVÁ KOMUNIKACE V ORGANIZACI



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Náplní této kapitoly je problematika krizové komunikace v organizaci. Jsou zde specifikovány základní pojmy z oblasti krizové komunikace. Dále se tato kapitola věnuje problematice zásadních problémů komunikace v průběhu krizových situací v organizaci.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit význam a roli krizové komunikace v organizaci v průběhu krizových situací;
 - specifikovat nástroje a metody vnitřní a vnější krizové komunikace;
 - pochopit využití různých taktik a strategií krizové komunikace.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Krizová komunikace, vnitřní krizová komunikace, vnější krizová komunikace, exponenciální mediální problém, vyhoceně negativní mediální obraz, řízená kampaň, nevyváženosti, efektivní krizová komunikace.

Krize patří mezi běžné součásti moderního života. Krize podniku je přirozenou fází ve vývoji organizace, která nevytváří pouze stres a ohrožení, ale také dává vzniknout příležitostem k růstu a rozvoji. Definice krize vytvořila spousta autorů. Jedním ze způsobů vymezení krize je, že krize jsou netypické události, které mohou být předvídatelné, ale nejsou očekávány, když nastanou. (Zaremba, 2010) Spouštěcím podnětem pro krizovou situaci mohou být i maličkosti. Při vzniku krize musí management podniku ihned reagovat a komunikovat vně i dovnitř podniku. Komunikace je významným prostředkem zmírňujícím dopady krize. Komunikace v průběhu krize může a často má významný vliv na zdraví podniku. Studie svědčí o tom, že lidé mají tendenci zapamatovat si, jak podnik komunikoval během krize. (Zaremba, 2010)

DEFINICE



Komunikace v průběhu krize (nazývaná také jako krizová komunikace) je jedním z typů komunikace. Podle Coombse (2011) se jedná o standardní komunikace v nestandardní situaci. Krizová komunikace je specifická forma sociální komunikace a současně je nástrojem krizového řízení.

Svým charakterem se jedná především o interpersonální, mezosobní, skupinovou a masovou komunikaci (Hálek, 2008). Krizová komunikace nezahrnuje komunikaci pouze v období krize, ale i komunikaci před krizovou situací. Krizová komunikace se stává součástí krizových scénářů.

Při komunikaci v období krize je potřeba podle Antušáka (2009) se vyvarovat tzv. sedmi smrtelných hříchů krizové komunikace. Těmito hříchy jsou:

- nepřipravenost;
- nevědomost;
- nevzdělanost;
- mlčení;
- odtažitost;
- výmysly;
- naivita.

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 (Antušák, 2009).

Předmětem krizové komunikace je sdělování informací (Hálek, 2008):

- mezi orgány a prvky systému krizového řízení a uvnitř tohoto systému;
- veřejnosti, médiím, odborníkům, soudním znalcům a orgánům činným v trestním řízení;
- podřízeným, zaměstnancům organizace, rodinným příslušníkům a jiným věcně zainteresovaným právníckým a fyzickým osobám.

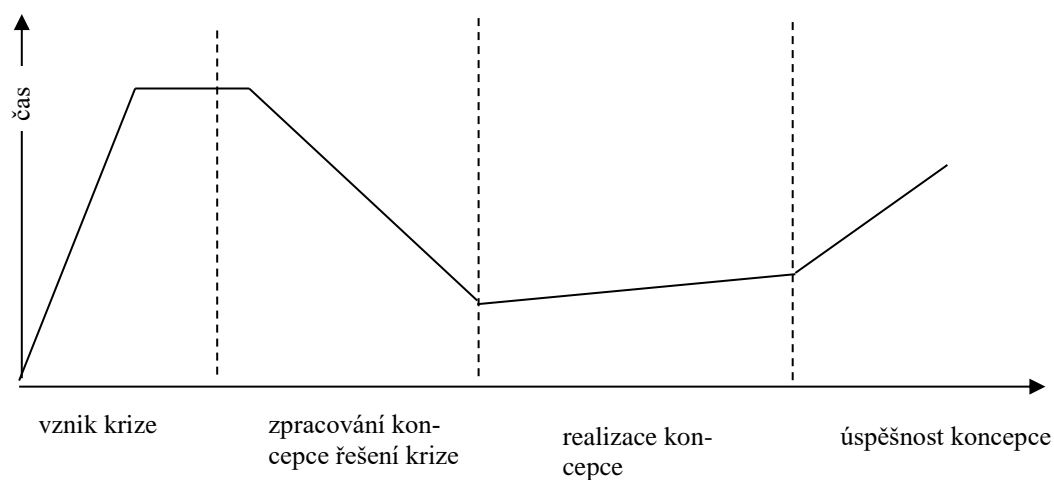
Principy krizové komunikace (Hálek, 2008):

- 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.

5.1 Role krizové komunikace v průběhu krizového řízení

Ve fázi vzniku krize by měla být intenzita komunikace největší. Komunikace musí být rychlá, intenzivní, pravdivá a jednoznačná. V průběhu dalších fází krize, jak se krize zvládá a klesá její negativní dopad, dochází k postupnému poklesu intenzity komunikace. Jsou poskytovány informace spíše o postupných změnách a způsobech nápravy situace. V závěrečné fázi krize, kdy nastává obrat k lepšímu, by se intenzita komunikace měla postupně zvyšovat. Komunikace se v této fázi zaměřuje na sdělování informací o způsobech, jakým se organizace vypořádala s krizí a realizovaných opatření eliminujících možnost opakování krize.



Obrázek 12: Vývoj intenzity krizové komunikace v průběhu krizového řízení

Zdroj: Zuzák (2008)

5.2 Vnitřní krizová komunikace

Hloubka ekonomické krize závěru prvního desetiletí však donutila mnoho firem k takovým úvahám a samozřejmě se objevila potřeba rozumným a úspěšným způsobem tuto nutnost komunikovat se zaměstnanci, což v prostředí ztráty důvěry v manažerské schopnosti vedoucích pracovníků, kteří jsou veřejným míněním všech vyspělých zemí považováni za jedny z hlavních viníků.

Podniková procesní krize u zaměstnanců vyvolává dojem, že v podniku není vše v pořádku. Tento pocit dává impulz k fámám, spekulacím a dohadům, které se velmi rychle šíří a při přenosu se sdělení zkreslují a zveličují. Když poté krize pronikne navenek, tak vzniká panika a všeobecná obava zaměstnanců o budoucnost. Vzniklé obavy a panika obvykle vedou ke snížení produktivity práce, lidé stále více přemýšlejí o dopadech situace a zabývají se spíše dohady než práci samotnou. V této situaci se krizová komunikace stává strategickým nástrojem krizového manažera pro zvládnutí krize.

Zaměstnanci by měli být uvědomeni při první možné příležitosti, nejpozději do 24 hodin po vypuknutí akutní krize, o událostech a o stávající situaci s tím, že další informace jim budou poskytnuty co nejdříve. Zaměstnanci by se neměli o vývoji v organizaci dovídat z médií, ale přímo od organizace. Důvodem je, že zaměstnanci představují významný neoficiální zdroj informací, protože jsou na krizi přirozeně dotazováni svými blízkými a přáteli. Krize navíc může poškodit představy, které zaměstnanci o svém zaměstnavateli mají.

Krizový manažer musí být schopen ve vzniklé krizové situaci (Kislingerová, 2010; Zuzák a Königová, 2009):

- předstoupit před zaměstnance a srozumitelně jim sdělit nepříjemné informace (jaká je situace), tak aby bylo zabráněno šíření fám, 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.

5.3 Vnější krizová komunikace

Zvěsti o problémech v podniku se velmi rychle šíří nejen mezi zaměstnanci, ale také mezi veřejnost. Tyto zvěsti mohou způsobit paniku mezi různými zájmovými skupinami, které jsou na podnik navázány. Častou reakcí na vzniklou krizi je, v případě akciových společností, rychlé svolání valné hromady akcionářů, což jen podporuje fámy, že v podniku není vše v pořádku.

Na vzniklou krizovou situaci by měl podnik co nejdříve adekvátně a kvalifikovaně reagovat. Krizovou komunikací, která se zaměřuje na veřejnost, tj. vně podniku, se nazývá vnější krizová komunikace. Vnější krizová komunikace má charakter komunikaci s veřejností prostřednictvím médií (komunikace mediální). Krizová komunikace prostřednictvím médií se používá především v situacích, kdy dochází k poškozování mediálního obrazu podniku nebo instituce. Existuje celá řada těchto situací, kdy se něco takového děje, ale všechny mají stejný výsledek. Média reprezentují podnik v negativním světle nebo v negativních souvislostech. Může jít, ale také o situaci, kdy média podnik záměrně ignorují a běžné prostředky mající vzbudit jejich zájem jsou zcela neúčinné. Hlavním znakem krizové komunikace, a společným prvkem všech jejích komponent je aktivita. Chceme-li vyřešit

proti nám probíhající morální krizi, zastavit sérii očeřujících článků, nebo se pokusit vydobýt si prostor ke komentáři věci, které se nás týkají, nemůžeme sedět v koutě. (Bednář, 2011)

Příjemci vnější krizové komunikace jsou:

- Zákazníci, kteří musí být informováni v tom smyslu, že situace je řešena a že jejich objednávky nebudou zpožděny.
- Investoři, kteří by měli být ujisti, že vše je pod kontrolou a že budou dostávat pravidelné zprávy až do doby ukončení akutní krize. Investory je potřeba uklidnit v tom smyslu, že manažerský tým stojí na dobrých základech a vše zvládne.
- Vládní, regionální a místní činitelé, kteří by měli být informováni podle charakteru krize tak, aby nezpůsobili v komunitě zbytečný rozruch nebo škody.
- Pojišťovací společnosti a právníci, kteří jsou informováni podle potřeby a závažnosti krize.

Pro pochopení procesu krizové komunikace je potřeba se naučit důsledně oddělovat skutečný problém od jeho mediální podoby. Některé subjekty se snaží řešit mediální problém tak, že pouze odstraní jeho reálnou příčinu. Toto ale v praxi nefunguje. Pokud tedy podle Bednáře (2011) dojde k problému, který způsobí negativní zájem médií, a podnik se stane předmětem jejich agendy způsobem, který zhoršuje jeho mediální obraz, má podnik ve skutečnosti problémy dva, a to původní příčinu a její mediální obraz.

Podle Bednáře (2011) můžeme rozeznat několik situací, které mohou zhoršit mediální obraz podniku na veřejnosti.

5.3.1 EXPONOVANÝ MEDIÁLNÍ PROBLÉM



DEFINICE

Jedná se o událost, někdy více, jindy méně významná, která se stává předmětem agendy, o níž média detailně informují. Subjekt je popisován v negativním světle a v mediální roli obžalovaného, nicméně se pozornost se soustředí pouze na aktuální problém.

Příklad: Média zjistila, že organizace staví skladiště bez stavebního povolení, o čemž nyní obsáhle referují. Zájem médií vede k zájmu úřadů.

Při řešení tohoto problému je nutné v prvé řadě potřeba formulovat jasný a konzistentní názor, který nebude působit dojmem, že se subjekt od problému snaží utéct. Je potřeba usilovat dodat novinářům úplné informace. Je potřeba názor podniku mediálně prosadit, tj. vysvětlit novinářům, že se mýlí, a publiku, že je špatně informováno. Pokud má problém

objektivní jádro (např. porušování předpisů na pracovišti zaměstnavatelem apod.) je nejlepší cestou:

- 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.

Součástí může být například vyjádření díky médiím za pomoc s odhalením problému. Tímto postupem se do značné míry otupí prvotní zájem, ale zcela jistě jej nezastaví. Čím více reakce podniku působí transparentněji a korektněji, tím vyšší je stupeň otupení zájmu. Pozitivem je, pokud jsou zástupci podniku schopni přinést nové informace, které podpoří pohled na problém, jsou zajímavé a novináři je doposud nemají. Ještě lepší je, jestliže podnik může přinést svědectví, tedy lidi, kteří podnik podpoří. Exponovaný mediální problém vyžaduje okamžitě a rychlé řešení. Jakmile organizace vytvoří dojem, že od problému utíká, stane se pro média zajímavější a snazší kořistí. Navíc tím podpoří snahu novinářů o hledání kontextů v minulosti atp.

Hlavním cílem podniku v případě, že nastane mediálně exponovaný problém, není, aby tento problém z mediální agendy zmizel, ale aby byl uspokojivě vyřešen. Novináři, vyprávějí příběhy, a tyto příběhy potřebují být uzavřené. Kdybychom pouze dosáhli toho, že by problém zmizel z agendy, ale nebyl v ní vyřešen, pravděpodobně by se v budoucnu znovu objevil jako kontext problému jiného, tím by vznikl dlouhodobě negativní obraz. Média velmi často hledají kontexty problému v minulosti (zda se již něco podobného stalo, zda věc, která vedla k problému, není ve skutečnosti běžnou praxí atd.). Nenajdou-li je, budou o nich spekulovat. V takovém případě je nezbytné vystoupit a popřít takovou možnost. Současně podnik musí pracovat na reálném odstranění problému tak, aby pro média nebyl viditelný.

Pozitivním uzavřením příběhu, ke kterému by podnik měl směřovat je:

- „Učinění spravedlnosti zadost“ – například odškodnění postižených, domluva s protestujícími, omluva a uznání závazku vůči státu (v korigovatelné míře).
- Prokázání, že se věc nestala, nebo stala tak, že nepředstavuje problém, sem směřujeme, pokud se novináři evidentně mýlí a má smysl je přesvědčit. Nejde-li to, volí se raději první varianta.
- Prokázání, že média zveličují marginálii – ale je třeba si uvědomit, že to, co je marginálie pro podnik, nemusí být marginálie nejen pro média, ale i pro veřejnost, státní úřad, atd.
- Usvědčení viníka – pokud exponovaný problém vzniknul díky činnosti například konkurence. Podnik však musí umět viníkovi vinu prokázat, v opačném případě totiž se zhorší vlastní pozice podniku.

V případě, že je podnik objektem extrémně intenzivního a koncentrovaného zájmu, kdy novináři nereagují na snahu podniku o komunikaci s nimi, je (v jako jediné situaci) vhodné

systematicky mlčet. Komunikace se v takovém případě odsouvá na dobu, kdy největší zájem opadne s odůvodněním, že bavit se s hluchými je bezpředmětné.

5.3.2 VYHROCENĚ NEGATIVNÍ MEDIÁLNÍ OBRAZ



DEFINICE

Vyhroceně negativní mediální obraz vzniká spojením několika exponovaných problémů dohromady. Média vytváří negativní obraz organizace, která je „ztělesněním zla“. Firmě je připisován negativní podíl i na těch věcech, se kterými objektivně nemá nic společného (šablonizace).

Média se k ní obrací, když potřebují „vraha“. Dlouhodobě negativní obraz společnosti nebo osoby, kterému se také říká syndrom viníka, se řeší velice obtížně. Pokud je organizace označována za viníka v mnoha věcech současně a notoricky, je potřeba aktivitu rozdělit do dvou částí: na řešení jednotlivých problémů a na řešení celkového obrazu.

Příklad: Finanční skupina spojovaná s prosazováním vůči okolí agresivní investičních celků, se spekulativními nákupy podniků a jejich následnou likvidací, „mediálně“ oblíbená organizace poskytující krátkodobé úvěry občanům.

Většinu své síly by podnik měl soustředit na řešení celkového mediálního obrazu. Prvním krokem k posílení mediálního obrazu je u jednotlivých problémů zavést níže uvedené prostředky zlepšující mediální obraz. Následně by se podnik měl snažit o zvýšení aktivní pozitivní komunikace vůči médiím. Podnik by měl se snažit navazovat kontakty, předávat novinářům informace k zajímavým věcem, které jsou pozitivní a nesouvisí s problémy, které na podniku aktuálně ulpívají (při jejich současném řešení). Lze zvýšit aktivitu, pokud jde o rozesílání tiskových zpráv, pořádání konferencí a posilování neformálního setkávání se s novináři. Zpočátku je třeba počítat se zdrženlivostí ze strany novinářů i s možným agresivním přístupem, protože základem řešení je, že podnik odmítá hrát roli obviněného, která je mu připisována. Je třeba vytrvat, neztratit nervy, a hlavně neztratit pozitivní přístup. Čím aktivnější bude podnik a čím více bude komunikovat přímo s médii, tím vyšší je pravděpodobnost, že se jejich pohled na podnik začne postupně měnit. Je potřeba vytvořit silný mediální kontakt, třeba prostřednictvím médiím známé osobnosti, v ideálním případě bývalý známější novinář. Reakci na jednotlivé mediální problémy, kterým je podnik vystavován, by se měl postupně snažit propojit s pozitivní komunikací. Díky tomu jich bude postupně ubývat, respektive budou ztrácet na intenzitě. Je třeba si ovšem uvědomit, že to, že je podnik chronickým obviněným, je z větší části jeho chyba, a že v případě některých novinářů může jít o naučený zvyk. V případě, že je jméno organizace u publika díky mediálnímu působení velmi vážně poškozeno může být použita také krizová inzerce.

5.3.3 ŘÍZENÁ KAMPAŇ

DEFINICE



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.

Pokud se podnik skutečně domnívá, že se stal obětí kampaně, je nutné se snažit vypátrat, kdo je jejím autorem, přesněji řečeno zdrojem. Nejčastějšími zdroji cílených kampaní jsou zaměstnanci a obchodní partneři šířící pomluvy, konkurence využívající řízenou kampaň jako nekalou součást boje, nespokojení zákazníci atd. Tam, kde kampaň obsahuje zákulisní informace, lze zdroj zjistit snadněji, než pokud je složena z pouhých pomluv. Současně je potřeba na jednotlivé výstupy reagovat. Jestliže se jedná o skutečné mediální problémy, pak postupy uvedenými níže. Jakmile jde jen o pomluvy, stačí, když ke každému příslušnému médiu je zasláno krátké vysvětlující respektive reagující vyjádření. Mělo by být racionální, pozitivní, jednoznačné. Reakce podniku nesmí obsahovat informaci o tom, že je proti němu „vedena kampaň“, protože takové vyjádření působí paranoidně. Jestliže se podaří zjistit zdroj kampaně, je nejlepším řešením jasně a srozumitelně upozornit média oficiální a následně i neoficiální cestou na to, že informace z příslušného zdroje nejsou pravdivé a že je informuje tendenční. Je možné také přidat zajímavé informace o dotyčném subjektu a požádat média prostřednictvím sekretariátu redakcí, tedy oficiální cestou, aby obdobné informace do budoucna ověřovala a žádala podnik o reakce, ještě než je publikují.

Ve skutečnosti je vytvoření a udržení řízené mediální kampaně velice náročné, protože to vyžaduje cílenou manipulaci s médii, a tak jsou takové kampaně velmi vzácné, většinou jde o jiný typ jevu.

5.3.4 NEVYVÁŽENOSTI

DEFINICE



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

Opačný problém může být i to, je-li role podniku nesmyslně zveličována a nadhodnocena. Je-li podnik žádán o vyjádření i k věcem, se kterými nemá vůbec nic společného. Má-li podnik podezření na vznik takovéto situace, musí ze všeho nejdříve pokud možno objektivně zvážit své skutečné postavení na trhu. Velmi často se stává, že skutečný podíl neodpovídá tomu, co si o sobě podnik myslí. Důležité je také to, v jakém médiu k nevyváženosti dochází. Největší dopad mají celoplošná obecná média, ale nevyváženost je skutečný problém v médiích odborných. Dojde-li podnik k závěru, že ho média zmiňují nedostatečně, nebo že o něm a jeho významu vůbec neví, je potřeba média více kontaktovat. Problém je velmi pravděpodobně v nedostatečné mediální komunikaci podniku. Tím, že se podnik bude držet základních zásad pro kontaktování, navazování komunikace a informování, předejde tomu, aby byl ignorován.

Výše uvedeným problémům je možné předcházet, pokud je používána korektní a vstřícná politika mediální komunikace, která je plánovaná, řízená a evaluovaná. Dopad mnoha problémů je také podstatně zmírněn tím, že jsou pěstovány korektní a vstřícné vztahy s médii ještě před tím, než k nim dojde. Nikdy bychom z problému neměli vinit média a novináře (i když objektivně jsou jeho původci). Není vhodné prohlašovat, že je proti podniku vedena „mediální kampaň“. Působí to nedůvěryhodně až směšně.

Prostředky zlepšující mediální obraz (Bednář, 2011):

- Reagující tiskové zprávy a tisková prohlášení – jsou základním nástrojem mající tu výhodu, že jsou vždy k dispozici. Problémem je ne vždy ochota novinářů na tiskovou zprávu reagovat pokud na tom nemají zájem.
- Tiskové konference k mediálně exponovaným problémům – jsou účinným prostředkem krizové komunikace, pokud je podnik bezprostředně objektem mediální agendy nebo pokud je v roli obžalovaných. Novináři je oceňují, ale je potřeba věnovat velkou a pečlivou pozornost jejich přípravě. Kvalitní krizovou tiskovou konferencí lze mnohé napravit, ale také mnohé zkažit.
- Snaha o získání přímého prostoru v médiích (zejména audiovizuálních) je formou mediálního lobbingu. Tento prostředek se používá především tehdy, kdy média nedávají dostatečný prostor podniku vyjádřit se k vzniklé situaci. Problémem je, že snaha o získání prostoru v médiích bývá často vnímána jako snaha o podplácení nebo nemístné zasahování do práce médií. Proto je nutno tuto činnost provádět opatrně, delikátně.
- Krizová inzerce patří mezi standardně používané prostředky krizové komunikace a jedná se o placené zveřejňování krizové komunikace. Krizová inzerce nepůsobí na novináře, ale přímo na cílové publikum. Její úspěšnost závisí na provedení a na vhodnosti umístění.
- Mediální lobbing je přímá, nejčastěji osobní komunikace s novináři mimo oficiální akce. Cílem mediálního lobbingu je vysvětlit postoj, objasňovat skutečnosti a předávat novinářům nové informace. Nikdy by to nemělo vypadat tak, že se podnik snaží novináře přesvědčit „o své pravdě“.

- Snaha o společenskou aktivizaci k vyřešení problému a na podporu organizace spočívá ve vytvoření hnutí podporující aktivitu podniku. Důležité je, aby mezi vytvořeným hnutím a podnikem neexistovala přímá souvislost. Důvodem je, aby toto nebylo vykládáno jako snaha koupit si názor veřejnosti.
- Mediální zaštiťování se autoritami představuje podporu obecně známé a mediálně exponované autority ve prospěch podniku. Důležité je, aby tyto autority hráli mediálně roli expertů. Přičemž používání politiků není vhodné.
- Koncentrace případně rozptýlení zdroje problému je metoda, kdy se podnik pokouší vytvořit mediální obraz tak, že existuje jeden centrální zdroj problému nebo naopak jeden známý zdroj problémů se rozptýlí na více menších. Jedná se o účinnou metodu, ale je potřeba ji dobře promyslet a správně zrealizovat.
- Přesunutí zdroje problému (externalizace problému) je použitelný pouze v určitých případech.

Výše uvedené metody se v praxi kombinují podle potřeby a také podle povahy problému. Ale vždy platí, že snaha o vyřešení problému nesmí vyvolávat dojem, že se podnik, vystavený negativnímu mediálnímu působení, snaží zbavit zodpovědnosti.

5.4 Efektivní krizová komunikace

Ke krizové komunikaci je třeba přistupovat dospěle a v rámci možností otevřeně. Zástupci organizace by měli působit rozhodně, vyrovnaně, ale zároveň i lidsky. Neměli by se bránit projevit lítost nad negativními dopady krize. Veřejnost musí cítit, že organizace přistupuje k problému zodpovědně a dělá maximum, aby situaci vyřešila. Slova musí pochoitelně odpovídat rovněž činy. Efektivní komunikace může redukovat problémy vedoucí ke krizi. Není rozumné problém bagatelizovat, pokud ho veřejnost vnímá jako nebezpečí, a to ani v situaci, kdy by byly obavy veřejnosti nepodložené. Špatná komunikace může problém zvětšit. Efektivní krizová komunikace vyžaduje osvojené dovednosti, trénink, praxi a simulaci (napodobování). (Zaremba, 2010)

Pravidla úspěšné krizové komunikace (Hálek, 2008)

1. Nedopusťte, aby kritika tisku zůstala bez odpovědi.
2. Mějte připravený scénář krizové komunikace.
3. Stanovte role v systému krizové komunikace.
4. Nedopusťte, aby se incidenty staly krizemi.
5. Nestavte svou prosperitu na tvrzení, že Váš podnik krize nemůže postihnout.
6. Pravidelně aktualizujte krizový plán.
7. Vedení organizace berte jako součást zdrojů.
8. Posuďte svou vlastní zranitelnost.
9. Nejtěžší část krize může být uvědomění si a připuštění, že nastala.
10. Nebuďte skoupí na informace – čím více informací můžete poskytnout, tím lépe.
11. Mluvčí je klíčovou osobou.
12. Věnujte zdroje na cvičení a instruktáž vedení.

13. Nespěchejte s kritikou kritiky. Co když je pravdivá?
14. Shodněte se s tiskem.
15. Držte se krizových plánů, využijte však i vědomostí a zkušeností odborníků.
16. Nepovažujte „odkládání“ za správnou strategii.
17. Pokud máte k dispozici internet, používejte ho.

Pro zajištění efektivní krizové komunikace je potřeba formulovat vhodné sdělení, organizačně zabezpečit průběh krizové komunikace a určit vhodná média.

5.4.1 SDĚLENÍ

V krizové komunikaci jde především podle Vymětala (2009) o výměnu informací (sdělení) obsahující vysvětlení rizikových informací, postupů a doporučení. Formulace efektivního sdělení je možno provést až po identifikaci a poznání cílových příjemců. Při plánování sdělení je nutno brát ohled na různorodost příjemců a také na specifika jejich emočních stavů.

Při formulaci sdělení je potřeba si zodpovědět otázky (Vymětal, 2009):

- Které tři nejdůležitější věci by publikum mělo vědět?
- Které tři nejdůležitější věci by publikum chtělo vědět?
- Které tři věci by mohly vést, v případě zdůraznění, k dezinformacím?

Cílem tvorby sdělení je zprostředkování maxima informací, které publikum bude schopno vnímat, pochopit a zapamatovat si. Musíme si však uvědomit, že předpokladem úspěšného vyjednávání, krizové komunikace, je poznat protistranu. (Leško, 2008)

Základní doporučení při 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.

5.4.2 ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Krizová komunikace zahrnuje určení interních a externích příjemců. Krizoví komunikátoři formulují, vytvářejí a rozšiřují zprávy směrem k interním a externím příjemcům, a připravují k přijetí a odpovědi na zpětné vazby veřejnosti. Jasným vymezením kompetencí se zabrání tomu, aby byly informace z organizace směrem k médiím a dalším cílovým sku-

pinám rozporuplné. Jejich nekonzistentnost je v krizové komunikaci vážným rizikem, neboť může vyvolat dojem chaosu v organizaci. Riziko nekonzistence informací je přitom významné zejména pro mezinárodní organizace, které musí koordinovat komunikaci poboček v několika zemích. Kompetence při komunikaci s novináři musí znát každý zaměstnanec organizace. Důležité je to zejména u tzv. zaměstnanců první linie, kteří mohou být novináři velmi jednoduše kontaktováni (např. vrátní nebo sekretářky). Zaměstnanci musí být vyškoleni, aby s novináři sami nehovořili a přenechali komunikaci kompetentním pracovníkům. Jinak může organizaci vzniknout velká újma. (Karlíček a Král, 2011)

Krizovou komunikaci v podniku může zajištěna různými způsoby, jako je třeba:

- *Komunikační tým* – by měl být složen, podle Raise (2007) z malé skupiny vysokých manažerů, kterou by měl vést předseda představenstva (nejvyšší manažer). Nejvyšší manažer se nemusí stát přímo hlavním mluvčím komunikačního týmu. Komunikační tým by měl mít na starosti především obsah sdělení a jejich mediální prezentaci.
- *Tiskový mluvčí* – je ta osoba, která převážně fyzicky komunikuje s médií a připravuje jim podklady (Bednář, 2011). Tiskový mluvčí má na starosti především koordinaci krizové komunikace, zprostředkování vyjádření třetích osob, zprostředkování kontaktu médií s dalšími osobami a celkově formální stránku komunikace. V krizové komunikaci je důležité, aby všechny kontakty mezi organizací a médií by měly být tiskovým mluvčím zprostředkovány a řízeny. Jinak hrozí v organizaci zmatek, který může působit v neprospěch podniku.
- *Externí odborník* - organizace by měla mít v záloze rovněž externího odborníka na krizovou komunikaci. Ten může organizaci pomoci zejména nezávislým pohledem zvenčí.

5.4.3 MÉDIA

Efektivitu krizové komunikace významným způsobem ovlivňuje volba vhodného informačního kanálu pro dosažení cílové skupiny. Odpovídající komunikační prostředky volíme vždy podle povahy vzniklé události a charakteru zainteresovaných subjektů.

Tabulka 4: Rozdělení komunikační prostředků podle typu komunikace

Typ komunikace	Komunikační prostředek
Vnitřní krizová komunikace	Hlášení, tiskové zprávy, souhrny faktů, internetové stránky, setkání se zaměstnanci, telefonní informační linky, intranet, e-mail, články ve vnitřním tisku atd.
Vnější krizová komunikace s vybranými úředníky, lídry mínění a aktivisty	Telefonní kontakty, souhrny faktů, e-mail, webové stránky, osobní návštěvy, pozvání na komunitní mítinky, tiskové zprávy, upozornění o postupu atd.
Vnější krizová komunikace přímá	Hlášení, SMS zprávy, letáky, komunitní setkání, novinové články, webové stránky, telefonní informační linky, návštěvy v bydlíšti, rádio a TV, billboardy, souhrny faktů, příručky, instruktážní filmy a video, dopisy atd.
Vnější krizová komunikace nepřímá přes média	Tiskové zprávy, tiskové konference, jasné informační souhrny faktů, osobní návštěvy, webové stránky, e-mail atd.

Zdroj: Vymětal (2009)

Významným komunikačním prostředníkem při krizové komunikaci jsou masové sdělovací prostředky a jejich zástupci. Při jednání s novináři je potřeba si uvědomit, že:

- pracují v časovém stresu;
- chtějí lehce ověřitelná fakta s odpovědí na otázky: kdo, co, proč, kde, kolik, jak a kdy;
- chtějí zprávu podanou v jednoduchém jazyce;
- prostor na vyjádření myšlenky máme písemně do 350 slov nebo slovně 20 sekund.

Při jednání s novináři je potřeba mít na paměti: nikdy neříkej novináři nevím, nemůžu, nechci, neotravuj, nemám čas. Pro docílení dobrých vztahů se sdělovacími prostředky je potřeba mít na paměti tyto skutečnosti:

- informace musí být aktuální a kvalitní;
- odpovědi musí být vyčerpávající, pravdivé a včasné;
- novinář je ctěný zákazník;
- mějte k dispozici dostatek informací;
- zachovávejte neutralitu;
- vždy jednejte v klidu a pohodě;
- zachovejte vstřícný postoj.

Krizová komunikace musí počítat s moderní komunikačními prostředky jako je internet. Internet zvyšuje dostupnost informací, jejich interaktivitou, globálností a zvyšuje zabezpečení informací. Na druhé straně může vést ke ztrátě kontroly nad informacemi.

5.5 Plánování krizové komunikace

Krize zpravidla přitahuje pozornost celé veřejnosti. Nevzniká „z ničeho a pro nic“ a tady platí staré anglické heslo: „To fail to plan is to plan to fail“ (selhat v plánování je plánovat selhání), tj. na krizovou situaci se musíme připravit (Leško, 2008). Krizovou komunikaci nelze provádět živelně. Musí být usměrňována a musí vycházet z určitých, obecně přijatých principů a pravidel. Proces plánování krizové komunikace je dlouhodobý proces, který je založen na odhadu pravděpodobnosti, co se může stát a preventivním ovlivňováním chování lidí. Plánování krizové komunikace představuje především aktivity zaměřené na vypracování základní komunikační strategie organizace a klíčových sděleních pro oslovení veřejnosti.

Krizová komunikace je systematický proces. Plány na krizovou komunikaci by měly být i za normálních okolností zabudovány do mediálního řízení podniku. Pokud nastane jejich potřeba, dělí se na tři části (Bednář, 2011):

- řešení akutní situace (krátkodobé a rychlé);
- sanace následků (střednědobé);
- předcházení podobným situacím v budoucnosti (dlouhodobé).

5.5.1 POSTUP PLÁNOVÁNÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Postup plánování krizové komunikace podle Antušáka (2009) představuje tento postup:

1. *Provedení analýzy hrozeb a porovnání možných krizí.* Analýza vytypovaných rizik, identifikace aktérů v jednotlivých komunikačních okruzích, analýza a popis možné krize.
2. *Uvědomění si příležitosti a stanovení cílů a úkolů krizové komunikace.* Kde chceme být a jak a kde si přejeme toho dosáhnout? Cíle a úkoly krizové komunikace musí vždy vycházet z komunikační strategie organizace.
3. *Stanovení hlavních stavebních pilířů krizové komunikace.* Úspěch krizové komunikace je závislý na efektivním sladění základních stavebních pilířů krizové komunikace – vztahy, informační design, dialog.
 - Kvalita vztahů mezi účastníky komunikačního procesu ve významné míře určuje účinnost krizové komunikace. Základem kvalitního vztahu je vzájemná důvěra mezi jednotlivými účastníky komunikačního procesu. Důvěra znamená být schopen se spolehnout na lidi a také na procesy. Rozeznáváme dva typy důvěry, a to důvěru vzájemnou (osobní) a důvěru profesní.
 - Informační design vytváří základ budoucí krizové komunikace. Vytváření informačního designu představuje stanovení obsahu klíčových sdělení, provedení výběru informačních kanálů a stanovení způsobu reakce na odezvu veřejnosti.

- Dialog se odehrává mezi různými stranami s odlišnými zájmy a způsoby nazírání na věci. V tomto ohledu hraje významnou roli různorodost zájmů komunikačních partnerů, tj. odborníků, veřejnosti a médií. Efektivní krizová komunikace tak musí brát v úvahu pohled všech zainteresovaných stran a musí odpovídat daným rizikům.
4. *Formulace základních témat krizové komunikace.* Tato etapa se zabývá stanovením témat krizové komunikace pro jednotlivá období krize.
- Komunikace před krizí představuje poskytování průběžných informací o stavu připravenosti na krizi, prevenci, materiální přípravě atd.
 - Krizová komunikace v době krize zpravidla obsahuje témata, jako jsou:
 - analýza příznaků a dosavadní vývoj krize (co se stalo, kdy a kde se to stalo, jak se krizové události vyvíjejí apod.),
 - stanovení informací nutných ke sdělení, určení cílových skupin pro jednotlivé komunikační okruhy, stanovení odpovídajícího komunikačního designu,
 - průběžný monitoring a dokumentace průběhu krize a průběžně informování komunikačních partnerů.
 - Komunikace v post-krizovém období je převážně zaměřena na ujišťování komunikačních partnerů o tom, že krize je pod kontrolou, že byla úspěšně zvládnuta a nezanechá trvalé následky.
5. *Výběr a porovnání alternativ.* Jedná se o porovnání a výběr nejvhodnějších alternativ z hlediska efektivnosti dosažení stanovených cílů. Jednotlivé alternativy krizové komunikace je potřeba porovnat z hlediska kvality a množství poskytovaných informací. Kvalita informací je zvláště důležitá v případě odlišných názorů na průběh krize. Kvantita informací je důležitá až tehdy, kdy známe přesný druh krize. Porovnání alternativ krizové komunikace napomáhá rychlejšímu vypořádání se s krizí a odhadu složitosti situace. Výběr alternativy krizové komunikace je v podstatě stanovením způsobu prezentace krizové komunikace. Způsob prezentace mimo jiné závisí na způsobu organizace krizové komunikace uvnitř podniku, která vychází z velikosti podniku a míře naléhavosti existujících problémů. Nejpoužívanějšími modely prezentace jsou tyto:
- Krizová komunikace jako zaměstnanecká funkce – prezentací je pověřen profesionální tiskový mluvčí podniku.
 - Krizová komunikace realizovaná pracovníkem krizového řízení.
 - Krizová komunikace jako vnitřní část celkové organizační komunikace – prezentací je pověřen představitel vedení nebo určený pracovník
 - Krizová komunikace v síti holdingové společnosti
6. *Zpracování plánu krizové komunikace.* Výsledkem procesu plánování krizové komunikace je vytvoření plánu krizové komunikace, tj. písemného dokumentu, který je přílohou krizového plánu organizace. Obsah a struktura plánu není řešena žádnou

právní normou. Z těchto důvodů se vychází ze zkušeností organizací z vyspělých zemí a doporučuje se následující struktura plánu krizové komunikace:

- Administrativní část plánu
 - Identifikace zpracovatele
 - Cíl krizové komunikace
 - Metodika vytvoření a složení týmu krizové komunikace
 - Metodika činnosti týmu v jednotlivých fázích krizové komunikace
- Praktická část plánu
 - Závěry z analýzy hrozeb a rizik a stanovení typu krize
 - Stanovení identifikačních a komunikačních okruhů pro jednotlivé typy krizí
 - Stanovení modulu (typu) krizové komunikace a hlavních stavebních pilířů tohoto systému
 - Stanovení témat (okruhů) krizové komunikace – před krizí, v době krize, v postkrizovém období
 - Stanovení množství a kvality informací pro každé období
 - Stanovení způsobů organizace vnitřní a vnější krizové komunikace

7. *Implementace přijatého modelu krizové komunikace uvnitř organizace.* Úspěšnost a účinnost přijatého modelu krizové komunikace může být ovlivněna různými organizačními překážkami. Překážky, které mohou vyvstat v případě zavádění krizové komunikace, lze zjistit výhradně analýzou organizace společnosti. Mezi časté překážky úspěšné implementace přijatého modelu krizové komunikace patří: lpění na tradičních postupech, filtrace informací, ověřování různých variant atd.

Příprava plánu krizové komunikace je velmi důležitým krokem pro řešení krizových situací, praxe však ukazuje, že každá krizová situace je specifická a není zcela možné se na všechny případné situace odpovědně připravit. Řešení krizových situací vyžaduje originalitu, operativnost a ochotu nést odpovědnost.

5.5.2 KRIZOVÝ MANUÁL

Pro případ, že krize přes veškerou prevenci nastane, měla by mít organizace připravený tzv. krizový manuál.

DEFINICE



Krizový manuál obsahuje konkrétní postupy, jak v krizových situacích postupovat a komunikovat. Popisuje nejvýznamnější a nejpravděpodobnější rizika, která mohou danou organizaci postihnout.

Dále shrnuje standardní postupy řešení jednotlivých krizových situací, včetně postupů krizové komunikace. Nezbytnou součástí krizového manuálu je rovněž definování tzv. krizového týmu, tedy lidí, kteří jsou kompetentní krizi řešit. Z komunikačního hlediska je zejména důležité, aby bylo jasně stanoveno, kdo může v krizové situaci hovořit do médií.

Krizový manuál by měla obsahovat následující prvky (Antušák, 2009):

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

Součástí krizového manuálu by měly být také podle Karlíčka a Krále (2011) nejrůznější podkladové materiály, které může organizace v případě krize použít na svoji obranu. Jde např. o různé certifikáty, statistiky, schémata bezpečnostních systémů atp. Uvedeny by měly být rovněž mobilní kontakty na všechny členy krizového týmu, klíčové zaměstnance, nezávislé odborníky a další osoby či instituce, které by mohly organizaci v krizových momentech podpořit.

5.6 Strategie krizové komunikace

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

Strategie deny (popření) je typická popíráním existence krize v organizaci. Tento přístup je z etického hlediska ospravedlnitelný jen v případě, že se zakládá na pravdě. I když krizi popřete, musíte důkladně vysvětlit celou situaci a postoj organizace médiím. Jsou pro ni typická vyjádření typu: „Žádná krize neexistuje.“ „Krizе existuje, ale neneseme za její vypuknutí žádnou zodpovědnost.“ „Krizе existuje, ale nijak se nás netýká.“

Strategie diminish (částečné přijetí zodpovědnosti) je typická snahou o umenšení dopadu krize na reputaci organizace. Při této strategii je patrná snaha o oslabení spojení mezi

organizací a krizí a ukázat, že problémy mají také jiné příčiny a původce, případně že problémy nejsou tak velké, jak je prezentují média či oponenti. Organizace se snaží o uvedení událostí do širšího kontextu a prezentovat jiný úhel pohledu daného problému.

Strategie deal (plné přijetí zodpovědnosti) se vyznačuje řízenou otevřeností a spoluprací s médii. Je zde patrná snaha o vyřešení krize a nápravu škod, preventivní opatření do budoucna. Organizace realizuje aktivní kroky při hledání dohody s poškozenými. V minulosti se mnohokrát ukázalo, že pokud organizace skutečně udělala chybu, vyplatí se přiznat zodpovědnost. Upřímný a aktivní přístup většinou zabrání daleko větším ztrátám, spojeným s úplnou destrukcí reputace společnosti.

V podnikatelské praxi se často setkáváme také s eticky spornými komunikačními strategiemi. Mezi nejčastější eticky sporné komunikační strategie patří:

- **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.

5.6.1 TAKTIKY UPLATŇOVANÉ V KRIZOVÉ KOMUNIKACI

V krizové situaci se uplatňují různé taktiky komunikace s veřejností, ať už externí nebo interní. Mezi takovéto taktiky patří například:

- **odpoutání pozornosti** – snaha přesunout pozornost veřejnosti a médií k jiné agendě, častá taktika v politice (film Vrtěti psem), eticky sporné;
- **nabídka jiného pohledu** – srovnání s jinou podobnou událostí, zdůrazňování minimálního dopadu, přenesení do jiného a příznivějšího kontextu (transcendence), připomenutí dřívějších zásluh a „dobrých skutků“;
- **úplné obrácení úhlu pohledu;**
- **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 vlivu „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 a neměla nad ní kontrolu, společnost měla dobré úmysly, byla to nehoda;
- **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** jako je: „Když to dělají oni, my můžeme taky.“ „Nikdy to nikomu nevadilo.“ „Nakonec to vždycky dobře dopadlo.“



OTÁZKY

1. **Tvůrci vnitřní krizové komunikace jsou především**
 - a. manažeři
 - b. zaměstnanci
 - c. zákazníci
2. **Texty, které se bytostně týkají problému podniku nebo zájmu, kde není podnik zmiňován nebo pouze velmi okrajově, a je dáována přednost konkurenci, kterou podnik považuje za méně významnou, se nazývají v oblasti krizové komunikace jako**
 - a. řízená kampaň
 - b. nevyváženosti
 - c. negativní mediální obraz
 - d. falešné zprávy
3. **Krizová komunikace je systematický proces. Plány na krizovou komunikaci by měly být i za normálních okolností zabudovány do mediálního řízení podniku. Tvrzení je**
 - a. pravdivé
 - b. nepravdivé



SHRNUTÍ KAPITOLY

Při vzniku krizové situace musí management organizace ihned reagovat a komunikovat vně i dovnitř podniku. Komunikace je významným prostředkem zmírňujícím dopady krize. Komunikace v průběhu krize může a často má významný vliv na zdraví podniku.

Krizová komunikace probíhá ve dvou směrech, a to ve směru vnitřní krizové komunikace a vnější krizové komunikace. Vnitřní krizová komunikace směřuje primárně k zaměstnancům organizace. Jejím cílem je informovat o vzniklé krizové situaci a způsobech řešení, a jejich dopadech na samotné zaměstnance. Vnější krizová komunikace je zaměřena na externí veřejnost a jejím cílem je uklidnit veřejnost.

ODPOVĚDI



1a, 2b, 3a

6 KRIZOVÝ MANAGEMENT V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Náplní této kapitoly je problematika krizového managementu v malých a středních podnicích. Jsou zde specifikovány základní pojmy a vztahy z této oblasti. Dále se tato kapitola věnuje problematice krizovému managementu na mezinárodní úrovni.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit specifika krizového managementu v malých a středních podnicích;
 - vysvětlit vznik krizových situací v průběhu růstu malých a středních podniků;
 - seznámit se s realizací krizového managementu na mezinárodní úrovni.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Krizový management v malých a středních podnicích, mezinárodní krizový management, Greinerův model růstu, růstová křivka podle Graye a Burnse, humanitární pomoc, vojenská pomoc.

Malé a střední podniky mají významné místo v každé ekonomice. Pokud chtějí uspět v konkurenci, musejí vycházet ze svých předností. Jen tak mohou přežít, existovat a odolávat krizím, u nichž nemusejí být původcem. Důležitou předností malých a středních podniků je především pružnost ve vztahu k potřebám zákazníků. Velké podniky se o tuto schopnost snaží, ale pružnosti malých podniků dosáhnou jen stěží. Malé a střední podniky jsou blízko zákazníků a znají jejich potřeby. Jsou schopny zákazníkovi poskytnout výrobek nebo službu, podle jeho požadavků. Zákazník chce něco odlišného, má požadavek na termín, kvalitu, vyhotovení na míru apod.

Další schopností malých podniků je vytváření sítí. Podnikatelé se v rámci sítí spojují podle potřeby na realizaci jednotlivých projektů, což všem zúčastněným podnikatelům přináší výhody v získávání zakázek a snížení nákladů. Předností malých a středních podniků

je inovační schopnost. Malý a střední podnik je schopen inovovat prodej, sortiment doplňkových služeb, design výrobků atd.

Malé a střední podniky mají ve srovnání s velkými podniky řadu výhod, ale i nedostatků. Mezi typické nedostatky patří skutečnost, že nemohou využít tzv. ekonomiky množství a rozsahu, též řada činností vyžaduje vynaložit nezanedbatelné transakční náklady, personální rozměr malého či středního podniku též nedovoluje zaměstnávat specialisty, ani finanční síla jednotlivých malých a středních podniků nemusí být pro banky či jiné investory zajímavá.

Jednou z nevýhod je i to, že malé a střední podniky jsou silně náchylné ke krizi a velmi často krizi podléhají. Podle Zuzáka a Konigové (2009) je jejich pozice specifická, charakter krizí má charakteristické, a dokonce i zákonité rysy.

Malé a střední podniky jsou často rodinnými podniky, kde vlastník je současně vrcholovým vedoucím pracovníkem, a v podniku jsou zaměstnáváni další rodinní příslušníci. A to klade vysoké nároky na vlastníka, jelikož vedení malého podniku vyžaduje široké a univerzální znalosti a schopnosti, kterými vlastník nemusí disponovat. Zároveň finanční síla malého a středního podniku není tak velká, aby si mohl vlastník zaplatit nejen účetní organizaci, ale i další poradce a odborníky. Podle výzkumu prováděných v okolních zemích, konkrétně v Německu a Rakousku, bylo zjištěno, že většina ze založených podniků končí se svou činností do pěti let od zahájení své činnosti. Období první 4 – 7 let se považuje za nejkritičtější, a pokud ho podnikatel překoná, pravděpodobnost jeho setrvání v podnikání stoupá a další podnikatelské aktivity jsou v podstatě stabilizované. K hlavním příčinám neúspěchu malých a středních podniků patří nedostatek kapitálu a zkušeností.

6.1 Zákonité krize v období růstu malého a středního podniku

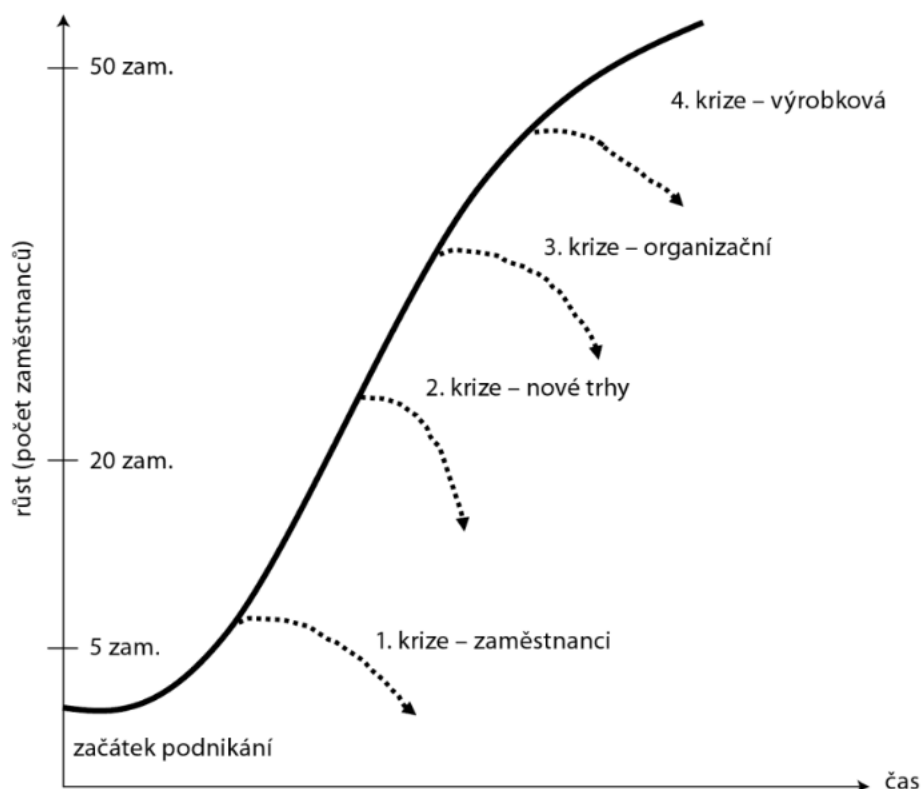
Každý podnik v průběhu své existence prochází určitým vývojem. Je založen, rozvíjí se, roste a v průběhu svého života se potýká s problémy či řeší krizové situace. Daří-li se podnik zvládat růst a vyrovnávat se s měnícím se vnějším prostředím, potom prosperuje. V opačném případě stagnuje či dochází k jejímu zániku. Pokud se malému podniku daří, má tendenci k růstu, ve kterém existují charakteristické etapy ohraničené krizemi. Překonáním krize se podnik dostane do další růstové fáze ukončené novou krizí, ovšem zcela odlišného charakteru a původu.

Úvahy o růstu a životním cyklu podniku nalézáme v ekonomické literatuře už několik desetiletí. V současnosti je možné nalézt v odborné literatuře více než třicet modelů růstu podniku nebo životního cyklu podniku, které byly zformulovány na základě empirických výzkumů. Tyto modely popisují život podniku jako určitou posloupnost stádií, které tvoří obvykle vznik, růst, stabilizace, krize a zánik. Přičemž počty a názvy stádií se v jednotlivých modelech částečně liší.

6.1.1 RŮSTOVÁ KŘIVKA PODLE GRAYE A BURNSE

Podnikatel, kterému se v podnikání daří, je úspěšný a dosahuje již od počátku svého podnikání zisku, má tendenci rozšiřovat své aktivity a přijímat nové pracovníky (viz Obrázek 13). Růst podniku od rodinného typu nebo podniku s několika zaměstnanci až po dosažení padesáti zaměstnanců je postupně provázen čtyřmi krizovými obdobími:

1. Krize vyplývá z nutnosti zaměstnávat při zvětšování podniku kromě rodinných příslušníků další zaměstnance, kteří nemají k podnikání ani vlastnický a ani citový vztah, což se odráží v motivaci, loajalitě, v zacházení se zařízením, šetření nákladů apod. S větším počtem zaměstnanců se mění role podnikatele, který se stále více stává manažerem a starat se o budoucnost, o cíle, rozhodování, vedení, motivaci a řešení problémů.
2. Druhá krize se objeví, pokud okruh zákazníků již nestačí odebrat objem výroby a vlastník podniku musí hledat nový odbyt, nový trh. Rozšiřování výroby sebou pochopitelně nese tento problém odbytu, problém prodeje a prodejnosti výrobků, hledání dalších skupin zákazníků, hledání dalšího segmentu trhu. Může se stát, že podnikatel nemá potřebné znalosti o novém trhu, o jeho chování, nerozezná odlišnosti.
3. Třetí krize přináší organizační problémy. Při dalším rozvíjení podniku již podnikatel nezvládá fyzicky sám podnik řídit a o všem rozhodovat a všechno mít pod osobní kontrolou. I pro workoholika je konečná hranice schopností. Takže podnikatel se musí rozhodnout, zda jeho podnik ustrne na velikosti a ve fázi, kterou je ještě schopen sám zvládat nebo musí řadu pravomocí delegovat na další vedoucí zaměstnance (manažery) podniku. V této fázi se častým řešením nabízí to, že podnikatel odstoupí zvedení podniku a zůstává vlastníkem a pro vlastní řízení a vedení podniku si najme odborníky – manažery.
4. Dále může následovat čtvrtá krize, krize výrobková. Výrobek nejde již tolik na odbyt a zákazníci mají větší nároky na výrobek (funkčnost, vzhled, cena, servis atd.). Je tedy potřeba inovovat výrobek, případně rozšířit sortiment.



Obrázek 13: Růstová křivka podle Graye a Burnse

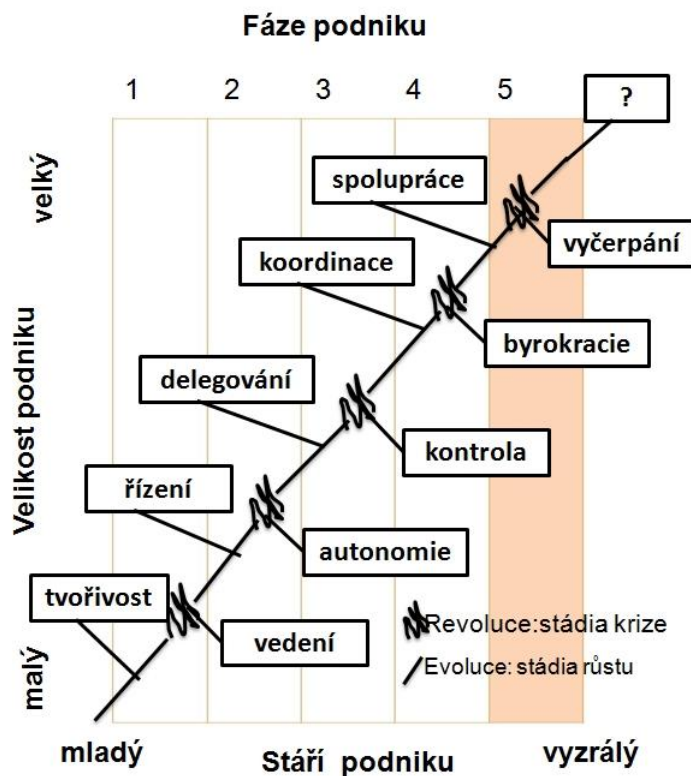
Zdroj: Zuzák a Königová (2009, s. 193)

6.1.2 GREINERŮV MODEL RŮSTU

Model Larry E. Greinera z roku 1972 vychází z předpokladu, že za každou krizí stojí určitý problém, který posune podnik dále, pokud se včas vyřeší. Každé takto vymezené období **začíná obdobím evoluce** (vývoje), které je charakteristické růstem a stabilitou, a je **náhle přerušeno** nesouladem mezi cíli podniku, přáními a očekáváními majitele či vlastníka podniku a je nazýváno jako **období revoluce** (zvrát, krize) (Kubálková, 2006). Výsledek každého revolučního období determinuje, zda se podnik posune či neposune do dalšího vývojového stádia. Růst podniku je podle Greinera (1998) ovlivňováno pěti klíčovými dimenzemi, a to věkem podniku, velikostí podniku, stadiem evoluce, stadiem revoluce a tempem růstu odvětví.

Greinerův model je založen na sledování krizí, které v podniku nastávají v průběhu růstu podniku. Jak podnik roste, jeho struktura a procesy se mění. Potřebuje nové způsoby a cesty komunikace a vedení. Rozsah těchto změn je určen právě růstem podniku. Každé revoluční období je charakterizováno dominantním stylem řízení použitým pro dosažení růstu, dále dominantním manažerským problémem, který musí být vyřešen, aby růst mohl pokračovat.

Jestliže stará organizační struktura nevyhovuje, dochází ke krizi. Jestliže je stará organizační struktura nahrazena novou, nastává další růst a po čase přichází další krize (Veber, Srpová a kolektiv 2012). Jednotlivá stádia Greinerova modelu růstu ukazuje Obrázek 14.



Obrázek 14: Greinerův model růstu podniku

Zdroj: Srpová, Řehoř a kol. (2010)

S ohledem na krizové situace a jejich gradaci lze definovat pět období (Srpová, Řehoř a kol., 2010):

- **Tvořivost:** Odpovídá stádiu zahájení podnikání, růst podniku je zajištěn kreativitou a vynalézavostí samotného podnikatele. Krizová situace přichází z každodenního nesouladu činností – nekonkretizace úkolů, převládají neformální vztahy, přetěžování osoby podnikatele, a nastává tak *krize vedení*. Z praxe vyplývá, že zhruba 30 – 40 % všech nově vzniklých podniků ve standardním tržním prostředí zaniká právě již v této první fázi, kdy krizi nezvládnou, kdy standardní radou je delegování činností na další osoby, spojené s podnikáním.
- **Řízení:** Pokud podnik zvládne první krizi, vytvoří formální jednoduchou organizační strukturu s jasně formulovanými úkoly, dál pak postupuje ve své činnosti. Ovšem podnik se dostává do bodu, kdy je třeba decentralizovat řízení a vlastníci se musí rozhodnout, kdy se i on musí naučit delegovat část svých činností; dochází tak ke *krizi autonomie*. Taktéž může dojít k hlubokým rozporům, které mohou vyústit

k odchodům vysoce kvalifikovaných manažerů, kteří mohou na protest založit konkurenční společnosti.

- **Delegování:** Většina podnikatelů se domnívá, že kompetence je třeba si ponechat, protože vysvětlování správného postupu zabere mnoho času, případná chyba podřízeného je pravděpodobná a může být velmi drahá a navíc nikdo z podřízených nemá dostatek zkušeností. Dříve jmenovaní manažeři musí akceptovat nové zodpovědnosti a podílet se na rozdělování nových úkolů. Pokud to nedokáží, je na řadě obměna vedoucích pracovníků. Nová zodpovědnost opět vyvolává problémy s řízením v důsledku pocitu významnosti. Výkonný ředitel rozhoduje o načasování a realizaci strategických záměrů, a tím snižuje vliv vedoucího pracovníka na podnikatelský úspěch. Nastává tak **krize koordinace a kontroly**. „Špatnou cestou“ je vracet se k centralizaci řízení a upjatosti na osobu podnikatele a jeho všemohoucnost. Tím se krize nevyřeší. Je nutné posílit koordinaci činností, klást důraz na komunikaci a zpětnou vazbu.
- **Koordinace:** Cílem této fáze je efektivně využít omezených zdrojů, a proto se všechny činnosti v podniku začínají koordinovat a seskupovat tak, aby byly efektivní, avšak tyto skupiny se stávají samořízenými jednotkami, které prohlubují propast mezi managementem podniku a zaměstnanci. Podnik se stává nepružným v řízení, nastává **krize v byrokracii**. Krizi lze řešit rozdělením podniku do relativně samostatných organizačních složek s vlastní jasnou náplní. Tento způsob je výhodný pouze tehdy, pokud se tímto opatřením podnikatele samostatně řízené celky nevrátí zpět do typu růstu odpovídajícímu první fázi, kde jim bude nabídnuta pouze omezená možnost tvůrčího přístupu.
- **Spolupráce:** ukazuje se jako jediná možnost pro překonání byrokratické krize. Mělo by dojít k zploštění organizační struktury a k reorganizaci podniku. Očekávaná je **krize z vyčerpání lidského kapitálu**. V této fázi proto vzniká „otazník“ pro další vývoj podniku, individuální klíč k úspěchu, tedy k regeneraci lidského kapitálu, na kterém je podnikání postaveno.

Konečný úspěch nebo selhání podniku podle Churcilla a Lewisové (Veber, Srpová a kolektiv, 2012) ovlivňuje několik faktorů, a to konkrétně osm faktorů. Čtyři faktory souvisí s podnikem a čtyři s vlastníkem podniku. Faktory na straně podniku jsou: finanční zdroje (včetně hotovosti a cizího kapitálu), personální zdroje (počet a kvalita na úrovni managementu a personálu), systémové zdroje (informace, plánování, kontrola) a obchodní zdroje (podíl na trhu, vztahy s dodavateli, výrobní a distribuční procesy, technologie, pověst podniku). Faktory na straně vlastníka jsou: vlastníkovy osobní a podnikatelské cíle, schopnost vlastníka zabývat se provozními činnostmi (jako jsou marketing, inovace, výroba, řízení distribuce apod.), vlastníkovy manažerské schopnosti a ochota delegovat odpovědnost a řízení aktivit, vyrovnání obchodních a osobních cílů (strategická schopnost vidět dál, vyrovnávat silné a slabé stránky). Jak se podnik pohybuje z jednoho stádia do druhého, důležitost faktorů se mění.

Podobný princip jako Grey a Burns uplatnil Američan Larry Greiner při definování čtyř typů krize, jež vznikají v období růstu podniku. Vznik prvního typu spatřuje v zařazení

„cizích“ osob do organizace. První krizová fáze vzniká bezprostředně po založení podniku, kdy vlastník špatně odhadne trh, nemá dostatek kapitálu a chybí mu odborné a manažerské schopnosti pro vyřešení vzniklé krize. První kritický práh růstu postihuje střední podniky. Především ty, které překročily 350 zaměstnanců. Práhem je překonání nutnosti změn v řízení podniku spojených s velikostí.

Druhým kritickým práhem je překonání velikosti kolem 1200 zaměstnanců, kdy byla identifikována nepříznivá relace mezi výdaji inovacemi a růstu odbytu, což znamená podstatné zpomalení tempa inovací a tím konkurenční schopnosti. Zároveň v této etapě vývoje je podmínkou překonání práhu zásadní změna podnikové strategie. Velký podnik musí opustit dosavadní strategii tržních nik a expandovat na větší trhy. Přitom naráží na odpor konkurentů, kteří jsou již na nich etablováni. Druhá krize má původ v centrálně-direktivním způsobu řízení vlastníka, což však může být překonáno delegováním. Delegováním však zaniká možnost přímé kontroly. Řešením této krize je koordinace činnosti podniku a procesů. Složitost struktury podniku způsobená růstem má za následek krizi v důsledku byrokracie. Tuto krizi je možné zažehnat prostřednictvím spolupráce. Druhou krizí je krize věku, která je výrazem sebeuspokojení z dosaženého. Nedochází k inovacím, které by zabezpečily tržní pozici. Nepřekonání krize vede k propadu pozice a k případnému zániku.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Ondra byl dlouhodobý rutinér v oblasti řízení provozu výrobních závodů, já měl zkušenosti s obchodem a financemi. Viděli jsme příležitost ve změně stravovacích návyků a založili jsme společnost na výrobu baget, sendvičů a salátů. Dali jsme do podnikání veškerý svůj volný čas a energii v roce 1995. Doba nám přála a za devět let jsme vybudovali firmu o 320 zaměstnancích s obratem půl miliardy korun. Chtěli jsme se oprostít od rutiny a utracet vydělané peníze. Prvním krokem bylo zbavit se operativního řízení podniku, a proto jsme se rozhodli najmout manažerský tým. Našli jsme člověka z konkurenční organizace, s tím, že do týmu vezme našeho hlavního controllera. Předali jsme mu veškeré kompetence a vzali si 6 měsíců dovolenou, podle zasláných reportů se ve firmě nic zvláštního nedělo, ale až v posledním měsíci to začalo. Když jsme přišli zpět do organizace, zjistili jsme, že finanční situace se dramaticky zhoršila, marže se snížila, změnila se i organizační kultura, změnil se i trh. Konkurenti se trefili do okamžiku, kdy jsme firmu opustili jen s operativním řízením, bez zastřešené strategie. Za doby nepřítomnosti využili agresivního marketingu, nových produktů, naše produkty začaly nabízet mlékárny, masny, pekárny... Ocitli jsme se v krizi...

6.2 Mezinárodní krizový management

Proces manažerské práce začal být narušován řadou tradičních i nových hrozeb a krizových jevů, které podstatným způsobem determinovaly pracovní prostředí manažerů. Tradiční bezpečnostní hrozba již nepřichází od jiné komunity, největší hrozby již nepředstavují hrozby vojenské, ale různé modifikace globalizačních, destabilizačních a proliferačních hrozeb.

Krizový management je začleněn do všech úrovní veřejné správy, takže jej najdeme na úrovni mezinárodní, národní, regionální, místní a individuální. Jednotlivé úrovně se rozlišují rozsahem pravomocí, možnostmi použití sil a prostředků, obsahem a rozsahem plnění úkolů a vztahem k jednotlivým druhům krizových jevů.

Mezinárodní úroveň krizového managementu je připravována na řešení krizových jevů, které ohrožují území více států anebo jsou potenciálním ohrožením okolních států, i když negativní důsledky zatím ohrožují zemi, na jehož území krizová situace nastala. Lez říci, že mezinárodní úroveň krizového managementu má nadnárodní charakter.

Mezinárodní úroveň krizového managementu využívá dva základní nástroje, a to humanitární pomoc a vojenskou pomoc.

Humanitární pomoc má charakter:

- materiálové pomoci;
- technická a technologická pomoci;
- poskytnutí specializovaných týmů.

Vojenská pomoc má zase charakter:

- materiálové pomoci;
- mírových sil a monitorování vývoje krize;
- ozbrojeného zásahu.

Na řešení krizových jevů na mezinárodní úrovni se podílejí mezinárodní instituce a organizace, které byly pro tento účel vytvořeny a jejichž snahou je eliminace vzniklé krizové situace. Mezinárodní organizace pro řešení mezinárodních krizových jevů mají charakter jednak mezivládních organizací (OSN, NATO, Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě, Evropská unie), ale také nevládní organizace (Mezinárodní výrob červeného kříže, Mezinárodní zdravotnická organizace).

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Zemětřesení na Haiti v roce 2011 se stalo symbolem nepopsatelné devastace a zkázy, ale zároveň ukázalo příklady neuvěřitelného lidského nasazení a obětavosti, a to nejen ze stran jednotlivců, ale i dobročinných a ostatních (ne)vládních organizací. Je nesporné, že podobné krizové situace dokáží lidi i organizace doslova vybudit k maximálním výkonům.

Většina velkých krizových situací posledních let ve většině lidí vyvolala tři shodné reakce: naléhavost, empatii a inovaci. Naléhavost je dána nutností co nejrychleji řešit tragické následky a zabránit ještě tragičtějším důsledkům katastrofy. Empatie umožňuje záchráncům vcítit se do situace obětí a zároveň v sobě nese i skryté očekávání, že v podobné situaci by se mohli ocitnout i záchránci, kteří by přivítali stejně chápavé a vstřícné jednání. Inovace umožňuje reagovat a zasahovat pomocí všech dostupných prostředků, tedy i těch, které překračují běžnou byrokratickou praxi, vyžadují oficiální schválení a pečlivé zvažování.

Kdykoli se naléhavost, empatie a inovace projeví naplno, jednotlivci i organizace jsou schopni a ochotni pracovat rukou v ruce a překonávat veškeré těžkosti – to bylo patrné jak na Haiti, tak během minulých ekologických a přírodních katastrof a krizí. Jakmile se však krizová situace uklidní či úplně ustane, vše se rychle vrátí ke starým pořádkům – to je nakonec vidět v případě Haiti, kdy se americké státní a federální agentury doslova škorpily o to, kdo zaplatí letecké mosty a lékařskou pomoc, najednou se objevily nesmyslné byrokratické překážky v souvislosti s adopcí haitských sirotek a velmi silně se projevilo i náhlé opadnutí zájmu veřejnosti. Situace nakonec dopadla tak, že stav na Haiti byl prohlášen za „normální“, ačkoli k němu má země ještě velmi daleko. Tyto „pokrizové“ projevy a reakce však nejsou nijak neobvyklé a lze konstatovat, že vlna odlivu zájmu o proběhnuvší krizi má stejný průběh i ve společnosti či firmě, kterou sice nepostihla přírodní katastrofa, ale přesto se organizace musela s nějakou krizí vyrovnat. Krizová situace ve firmě tedy může být vnímána, jako posilující situace, která vyburcuje přímé účastníky k maximálním výkonům, a tento poznatek lze úspěšně využít v běžném chodu společnosti, aniž by samotná krize vůbec spontánně nastala. Z tohoto poznatku tedy vyplývá, že manažeři mohou plánovat pracovní aktivity tak, že krizovou situaci pouze simulují; například nemocnice Northshore LIJ zvýšila využitelnost operačních sálů tím, že motivovala personál k rychlejší „regeneraci“ pracovních prostorů a tak dosáhla toho, že sami zaměstnanci začali přemýšlet o tom, jak lépe sladit plánování zákroků, transport pacientů a zajištění materiálu. Společnost ConEd snížila pracovní chyby a výpadky v elektrárně tím, že naplánovala tzv. vzorový měsíc, ve kterém měl každý zaměstnanec možnost splnit svůj úkol bezchybně. Světová banka pomohla zemědělcům v Nikaragui zvýšit výnosy tzv. čistého mléka tím, že spustila program tzv. stodenních cílů, které motivovaly zemědělce vyzkoušet nové metody a přístupy. Manažeři se musejí naučit, jak ve firmě udržet tuto rádobu „krizovou hladinu“, pokud chtějí expandovat a neustále zdokonalovat činnost organizace. Je totiž snadné vrátit se k původnímu „normálu“, když prvotní výzva byla naplněna a výsledků z ní plynoucích bylo dosaženo. Mnohem těžším úkolem je pro manažery navazovat na tyto krátkodobé úspěchy dalšími podněty hned poté, co zaměstnanci ty předchozí úspěšně dokončili.

Mnohé společnosti by prosperovaly mnohem lépe, kdyby jejich manažeři věděli, jak využít těchto rezerv skrytých v zaměstnancích bez toho, že by musela nastat samotná krize. Zároveň by se tato schopnost projevila lepší připraveností na jakoukoli krizi, pokud by veškeré pracovní podněty a činnosti byly řešeny s naléhavostí, empatií a inovací.

Tyto skryté rezervy se nacházejí ve většině společností a firem – byli byste schopni využít tohoto potenciálu a postavit na něm své podnikání v dlouhodobém horizontu?

OTÁZKY



1. **Za nejkritičtější období v růstu malého a středního podniku se považuje**
 - a. 2 – 3 rok
 - b. 3 – 5 rok
 - c. 4 – 7 rok

 2. **Greinerův model je založen na sledování krizí, které v podniku nastávají v průběhu růstu velkého podniku. Tvrzení je**
 - a. pravdivé
 - b. nepravdivé

 3. **Do oblasti humanitární pomoci, v rámci krizového managementu, patří (označte nesprávnou odpověď)**
 - a. materiálová pomoc
 - b. ozbrojený zásah
 - c. technická a technologická pomoc
-

SHRNUTÍ KAPITOLY



Malé a střední podniky mají významné místo v každé ekonomice. Pokud chtějí uspět v konkurenci, musejí vycházet ze svých předností. Jen tak mohou přežít, existovat a odolávat krizím, u nichž nemusejí být původcem. Malé a střední podniky mají řadu výhod, ale také nevýhod. Jednou z velkých nevýhod je snazší podlehnoutí krizi, než je tomu u velkých podniků. Možné krizové stavy, které mohou nastat u malých a středních podniků zobrazují modely růstu.

Krizový management je začleněn do všech úrovní veřejné správy, takže jej najdeme na úrovni mezinárodní, národní, regionální, místní a individuální. Mezinárodní úroveň krizového managementu je připravována na řešení krizových jevů, které ohrožují území více států anebo jsou potenciálním ohrožením okolních států, i když negativní důsledky zatím ohrožují zemi, na jehož území krizová situace nastala. Mezinárodní úroveň krizového managementu využívá dva základní nástroje, a to humanitární pomoc a vojenskou pomoc.



ODPOVĚDI

1c, 2b, 3b

7 KRIZOVÝ MANAGEMENT VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Cílem kapitoly je uvést, podle kterých zákonů je v České republice řešeno krizové plánování, co to jsou krizové plány, jakou mají strukturu, a kdo krizové plány zpracovává. Také je zde uvedeno, co znamenají mimořádné události a krizové situace, jakým způsobem jsou řešeny mimořádné situace a krizové situace, kdo se podílí na řešení krizové situace a jakou úlohu má krizový štáb.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit význam a specifika řešení krizových situací ve veřejné správě;
- seznámit se s legislativou a orgány krizového řízení v České republice;
- vyjmenovat metody a nástroje krizové řízení ve veřejné správě.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Krizové řízení ve veřejné správě, mimořádná událost, mimořádná situace, stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení, válečný stav, krizový štáb, management mimořádné situace, bezpečnostní rada.

Za zajištění základních funkcí státu v běžném stavu, za přípravu státu na krizové situace, ale i za zajištění základních funkcí státu při krizových situacích odpovídají shodné ústavní instituce a činitelé. Prvky bezpečnostního systému ČR vytvářejí hierarchickou strukturu, jsou centrálně řízeny a koordinovány, případně na jednotlivých úrovních působí samostatně v rozsahu své působnosti. Jedná se především o orgány zákonodárné, výkonné (zejména orgány státní správy a samosprávy) a soudní moci, ozbrojené síly, ozbrojené bezpečnostní sbory, zpravodajské služby, záchranné, havarijní a jiné sbory a služby, jejich vzájemné vztahy a pravidla činnosti. Nezastupitelnou úlohu v něm zaujímají kraje, obce s rozšířenou působností a obce, ale nelze opomíjet ani podíl právnických a fyzických osob.

Za krizových situací je kladen důraz na činnost výkonných složek státu. Jejich akceschopnost je rozhodující pro úspěšné zvládnutí a překonání krizových období a pro zmírnění nepříznivých (škodlivých) následků.

Krizové řízení je pojato jako souhrn řídicích činností včetně příslušných orgánů (vláda, ministerstva a jiné ústřední orgány, orgány krajů, orgány obcí a ostatní orgány s územní působností) zaměřených na analýzu bezpečnostních rizik, vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace, tedy mimořádné situace.

Smyslem krizových plánů je pak určení potenciálních krizových stavů, rizikových situací. Jejich zpracování musí vycházet zejména z platné legislativy, kterým je krizový zákon č. 240/2000 Sb., zákon o integrovaném záchranném systému č. 239/2000 Sb., zákon o hospodářských opatřeních pro krizové stavy č. 241/2000 Sb. a jiné uvedené v této kapitole. Krizové plány se musí revidovat, aktualizovat a musí být prakticky prověřovány.

7.1 Orgány krizového řízení v České republice

Ministerstvo vnitra podle krizového zákona koordinuje přípravu na krizové stavy a jejich řešení a k tomu účelu:

- Sjednocuje postupy ministerstev, krajských úřadů, obecních úřadů, právnických osob a podnikajících fyzických osob.
- Organizuje instruktáže, školení a další přípravu k získání zvláštní odborné způsobilosti pracovníků krizového řízení, k tomu účelu zřizuje vzdělávací zařízení.
- Provádí kontrolu krizových plánů zpracovaných ostatními ministerstvy a ve spolupráci s příslušným ministerstvem kontrolu krizových plánů krajů.
- Vede ústřední evidenci údajů o přechodných změnách pobytu osob.
- Odpovídá za přípravu a řešení krizových situací souvisejících s vnitřní bezpečností a veřejným pořádkem a přitom určuje a kontroluje postupy Policie ČR.
- Řeší rozpory v oblasti krizového řízení.

V návaznosti na hlavní koordinační roli Ministerstva vnitra v systému krizového řízení ČR při přípravě na řešení nevojenských krizových situací a jejich řešení zabezpečuje tento resort činnost Výbor pro CNP a činnost Ústředního krizového štábu.

Výbor pro CNP koordinuje problematiku plánování opatření k zajištění ochrany vnitřní bezpečnosti a stability státu, ochrany obyvatelstva, ochrany ekonomiky, včetně zabezpečování opatření pro případ technologických havárií a sladění požadavků na civilní zdroje, které jsou nezbytné pro zajištění bezpečnosti ČR.

Ústřední krizový štáb koordinuje, sleduje a vyhodnocuje stav realizace opatření k zamezení vzniku nebo řešení vzniklé krizové situace, která jsou přijímána příslušnými orgány.

Orgány kraje zajišťují připravenost kraje na řešení krizových situací v kraji a jsou odpovědné za řešení krizových situací v rámci kraje (včetně stavu ohrožení státu a válečného stavu), případně provedení stanovených krizových opatření v podmínkách kraje. Vedle oddělení resp. odborů krizového řízení krajských úřadů se organizačně a metodicky na zabezpečování připravenosti kraje na krizové situace podílí i Hasičský záchranný sbor kraje a Policie ČR – krajská správa. V oblasti obrany pak Krajské vojenské velitelství.

Orgány obce i při krizových situacích, včetně stavu ohrožení státu a válečného stavu jsou odpovědné za řešení krizových situací v rámci obce, případně provedení stanovených krizových opatření v podmínkách obce.

Na úrovni krajů a určených obcí jako koordinační orgány pro přípravu na krizové situace působí bezpečnostní rady krajů a bezpečnostní rady obcí. Pracovním orgánem hejtmána nebo starosty k řešení krizových situací jsou u krajů **krizové štáby krajů** a u obcí **krizové štáby obcí**.

Hlavními **výkonnými prvky** jsou ozbrojené síly ČR, ozbrojené bezpečnostní sbory (mezi které patří zejména Policie ČR), záchranné sbory, záchranné služby a havarijní služby.

7.2 Krizové plánování v zákonech

V České republice se krizové plánování řeší především podle těchto zákonů:

- Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, ve znění pozdějších předpisů – zákon definuje účast státu při zajišťování bezpečnosti republiky, seznamuje s vyhlášením nouzového stavu, stavu ohrožení státu, okrajově také válečného stavu.
- Zákon č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů – zákon zřizuje Hasičský záchranný sbor České republiky, dále stanovuje práva a povinnosti při vzájemném poskytování pomoci a informací při mimořádných událostech.
- Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů – zákon definuje integrovaný záchranný systém, mimořádné události, záchranné a likvidační práce, ochranu obyvatelstva, práva a povinnosti právnických, podnikajících fyzických osob při mimořádných událostech.
- Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů – zákon uvádí základní pojmy krizových opatření, definuje krizový stav nebezpečí, popisuje povinnosti a práva za krizových stavů z hlediska pravomocí krizových orgánů.
- Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů – zákon se zabývá

vymezením základních pojmů k hospodářským opatřením pro krizové stavy, charakterizuje systém v rovině nouzového hospodářství, zmiňuje možnosti regulačních opatření.

- Zákon č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky – zákon stanovuje povinnosti právnických a fyzických osob, které vlastní nebo užívají objekt s nebezpečnou chemickou látkou, řeší poskytování informací veřejnosti a výkon státní správy na úseku prevence závažných havárií.
- Zákon č. 254/2001 Sb., zákon o vodách a změně některých zákonů (vodní zákon), ve znění pozdějších předpisů – zákon chrání povrchové a podzemní vody, řeší právní vztahy k vodám, vymezuje bezpečnost vodních děl a ochranu před povodněmi.

Výše uvedené zákony jsou novelizovány a jsou dále rozpracovány do řady vyhlášek a podrobnějších metodických pokynů např. se jedná o Metodický pokyn ke zpracování typových plánů pro řešení krizových situací nebo zde patří Metodika zpracování krizových plánů dle § 15 a § 16 nařízení vlády č. 462/2000 Sb., ve znění nařízení vlády č. 431/2010 Sb., Ministerstva vnitra – Generální ředitelství HZS ČR. Uvedené zákony, řada vyhlášek a metodických pokynů se snaží zajistit připravenost státních orgánů, samosprávy měst a obcí, právnických a fyzických osob pro řešení krizových situací.

7.3 Základní pojmy



DEFINICE

Krizová legislativa definuje **mimořádnou událost** jako škodliví působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy a také jako havárie (většinou v důsledku činnosti člověka), které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací.

Pro potřeby krizového plánování patří k mimořádným událostem dlouhodobá inverzní situace, povodně velkého rozsahu, jiné živelné pohromy velkého rozsahu, epidemie, epifytie, enzootie, radiační havárie, havárie velkého rozsahu způsobená vybranými nebezpečnými chemickými látkami, technické a technologické havárie (požáry, exploze), narušení hrází vodních děl, znečištění vody velkého rozsahu, narušení finančního a devizového hospodářství státu, narušení dodávek ropy, elektrické energie, narušení dodávek potravin, pitné vody, narušení funkčnosti dopravní soustavy velkého rozsahu, narušení veřejných telekomunikačních a informačních vazeb, migrační vlny velkého rozsahu, narušení zákonnosti velkého rozsahu.

DEFINICE

Df

Pod pojmem *mimořádná situace* rozumíme situaci, která vzniká v důsledku mimořádné události.

Lze tedy rovněž říci, že nastalá mimořádná událost vyvolává mimořádnou situaci, kterou je potřeba řešit. Každý územní celek má k zajištění své vlastní existence určité zdroje. Část těchto zdrojů je předurčena pro řešení mimořádných situací. Mimořádná situace může být z hlediska svého trvání: krátkodobá (dny až týdny), střednědobá (měsíce až roky), dlouhodobá (roky až desítky let).

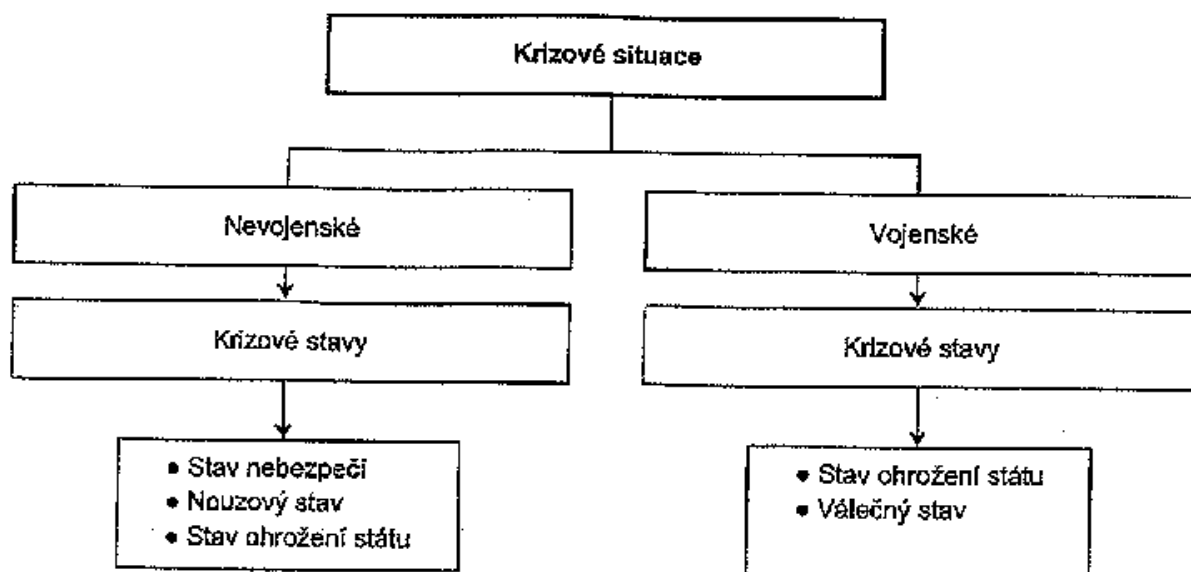
V některých případech může nabýt mimořádná situace takových rozměrů, že k jejímu řešení nestačí zdroje předurčené v rámci postiženého územního celku. Získání dalších zdrojů je možné jen na úkor omezení běžných funkcí systému (práv a svobod občanů), případně vyžádáním z území, která mimořádnou situací postižená nejsou. Toho lze dosáhnout jen zákonem stanoveným způsobem, kterým je akt vyhlášení krizového stavu. Mimořádnou situaci po vyhlášení krizového stavu označujeme jako krizovou situaci.

DEFINICE

Df

Krizovou situaci se rozumí nepředvídatelný nebo těžko očekávatelný průběh události po narušení rovnováhy stavů přírodních, ekologických, ekonomických, technických, technologických nebo společenských systémů, což má za důsledek ohrožení životů, zdraví, životního prostředí, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu. Pro řešení těchto vzniklých situací nestačí využití běžných disponibilních zdrojů nebo pouze běžných kompetencí.

Krizový zákon rozumí krizovou situací mimořádnou událost, kdy dochází k vyhlášení stavu nebezpečí, nouze nebo stavu ohrožení státu. Definice však opomíjí hrozby sociálního a společenského charakteru. V potaz se také nebere to, že ne pro všechny krizové a mimořádné situace bude potřeba vyhlášovat krizový stav. Zavádějícím by se mohlo zdát i tvrzení, že při každé mimořádné události je vyhlášován krizový stav, což neplatí. Následující schéma (Obrázek 15) strukturuje jednotlivé stavy.



Obrázek 15: Krizové situace a krizové stavy

Zdroj: Rektořík (2004, s. 84)

Stav nebezpečí se jako bezodkladné opatření může vyhlásit, jsou-li v případě živelné pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie, nehody nebo jiného nebezpečí ohroženy životy, zdraví, majetek, životní prostředí nebo vnitřní bezpečnost a veřejný pořádek, pokud nedosahuje intenzita ohrožení značného rozsahu.

Nouzový stav je právní stav, který je vyhlášen vládou v případě krizových situací, které mohou nastat v důsledku živelných katastrof, průmyslových nebo ekologických havárií, nehod nebo jiných událostí, které ve velkém rozsahu ohrožují životy občanů, jejich majetek nebo vnitřní pořádek státu. Doba, po kterou může tento stav trvat, je třicet dní.

Stav ohrožení státu je vyhlášen v případě bezprostředního ohrožení státní svrchovanosti, demokratických principů nebo územní celistvosti. Vyhláší jej parlament na návrh vlády.

Válečný stav, který se vyhláší na území celého státu, může vyhlásit parlament v případě, že je stát napaden nebo je potřeba splnit některé smluvní závazky o společné obraně. V tomto případě je možno využít jakékoli prostředky, kterými stát disponuje.

7.4 Krizové plány

Českou republiku ovlivňuje celá řada rizik, které mohou vyústit v mimořádnou událost a přejít do krizové situace, proto je nutné zajistit připravenost státu a dotčených subjektů na krizové řízení prostřednictvím krizových plánů, které jsou nástrojem krizového řízení, a pomáhají tak připravovat se na krizové situace. Krizové plány jsou výstupem krizového plánování a obsahují souhrn krizových opatření a postupů k řešení krizových situací. Krizové plány je možné rozdělit do několika celků na:

- krizové plány správních úřadů a dalších orgánů (ministerstev atd.);
- krizové plány krajů;
- krizové plány obcí (jedná se o rozpracování krizových plánů krajů);
- plány krizové připravenosti (krizové plány) právnických a podnikajících fyzických osob;
- typové plány (jedná se o harmonogramy přípravy a zpracování krizových plánů).

Co se týče preventivních opatření pro vznik mimořádné události, je nutné uvést, že se musí vytvářet nejen pro vznik jedné mimořádné události, ale i jejich kombinaci nebo jejich synergický účinek. Například povodeň, která zvedne hladiny řek a zaplaví záplavová území, může také způsobit vyplavení chemického závodu, to může vést k úniku nebezpečných látek, následně ke kontaminaci zdrojů pitné vody, což může mít dopady na životní prostředí, a poškození zdrojů pitné vody může být vratné či nevratné. Rizikových situací ve vodním hospodářství je velká řada, ať už se jedná o povodně, poškození nebo znečištění vody určené pro výrobu pitné vody, krize v distribuční síti nebo v čištění odpadních vod, nedbalost uživatelů, kteří mohou vodu kontaminovat. Tyto rizikové situace ohrožují nejen technicko-provozní podmínky provozování veřejných vodovodů a kvalitu pitné vody, ale mají také negativní dopad na životy a zdraví lidí, živočichy, životní prostředí, odvětví závislá na pitnou vodu, jako je třeba potravinářský průmysl. Uvedená rizika tak ohrožují veřejnou infrastrukturu, a proto se řeší v krizových plánech.

Krizové plánování je základním nástrojem v systému krizové připravenosti. Vypracování krizového plánu se vztahuje na všechny subjekty, které se budou podílet na řešení krizové situace.

Krizový plán je souhrnný plánovací dokument, který jsou povinny zpracovávat zákonem určené orgány krizového řízení a subjekty podnikohospodářské sféry, zapojené do systému krizového řízení. Krizový plán se zpracovává ve standardizované podobě (zpravidla písemně a v elektronické podobě). Obecná struktura krizového plánu je stanovena Nařízením vlády ČR č. 462/2000 Sb., § 15, ze dne 22. listopadu 2000. Skládá se ze základní a přílohouvé části. Krizový plán obsahuje plánovací, výkazové a další dokumenty, stanovující opatření a postupy, kterými jsou plněny úkoly státu a právnických osob při hrozbě vzniku nebo po vzniku krizové situace.

Krizový plán rozpracovává opatření a postupy v oblasti:

- Řízení činnosti orgánů moci zákonodárné, výkonné a soudní a zabezpečování základních funkcí státu při řešení krizových situací.
- Ochrany zdraví a životů osob, zvířat, majetku a životního prostředí.
- Ochrany vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku.
- Vybraných podpůrných aktivit ozbrojených sil.
- Realizace hospodářských opatření pro krizové stavy a plnění dalších základních funkcí hospodářské soustavy státu (ochrana ekonomiky).
- Plnění základních správních a dalších funkcí státu.

Základní část krizového plánu tvoří:

- Základní údaje o zpracovateli (stručně):
 - Název (obchodní jméno) a působnost organizace daná právními normami (místní, věcná).
 - Systém krizového řízení zpracovatele (struktura, prvky, vazby, odpovědnost, krizové pracoviště, způsob pronikání informací a jejich šíření atd.).
- Analýza hrozeb a rizik:
 - Výčet a analýza možných hroze a rizik a z nich vyplývajících krizových situací, za které nese zpracovatel krizového plánu přímou (gesční) odpovědnost včetně typových plánů.
 - Přehled hrozeb a rizik spoluřešených (tj. těch, které jsou v gesci jiného subjektu krizového řízení, ale zpracovatel krizového plánu bude participovat).
 - Přehled ostatních hrozeb a rizik (tj. těch, které zpracovatel krizového plánu přímo neřeší, ani na jejich řešení neparticipuje, ale které mohou činnost zpracovatele krizového plánu nějakým způsobem ovlivnit, tj. musí se před nimi chránit nebo je alespoň vést v patnosti).
- Hlavní zásady pro řízení krizových situací a základní metodika činnosti zpracovatele krizového plánu při řízení krize:
 - Popis základních činností řídicího funkcionáře, krizového štábu a pracoviště krizového řízení při řešení profilových typových krizových situací.
 - Zásady součinnosti s jinými orgány krizového řízení při zvládnání ostatních krizových situací.
 - Metodické pokyny, jak využívat přílohou část krizového plánu, odkazy na jednotlivé operační plány atd.

Přílohová část krizového plánu tvoří:

- Operační plány zvládnání typových krizových situací:
 - Stanovení konkrétních postupů při řešení krizových situací včetně nezbytných krizových opatření, předpokládaného (nezbytného) nasazení sil a prostředků.
 - Rozpracování úkolů, zadaných pro zpracovatele krizového plánu v oblasti obranného plánování, civilního nouzového plánování a havarijního plánování.
- Přehled zdrojů pro řešení krizových situací:
 - Popis a zhodnocení disponibilních zdrojů, tj. přehled sil, prostředků a zdrojů, kterými zpracovatel krizového plánu disponuje, jakož i způsob jejich využití v konkrétních situacích.
 - Popis a zhodnocení indisponibilních sil, prostředků a zdrojů, tj. těch zdrojů, které zůstávají nepokryté, a které jsou nutné k úspěšnému zvládnutí předpokládaných krizových situací a které si zpracovatel krizového plánu musí zajistit smluvní cestou.
- Speciální (odborné plány):

- Plán akceschopnosti zpracovatele
- Katalog krizových opatření (obsahuje zásady a postupy realizace krizových opatření).
- Povodňový plán
- Nákazový plán
- Plán evakuace
- Plán krizové komunikace
- Plán hospodářské mobilizace
- Plán nezbytných dodávek
- Vnější havarijní plán
- Vnitřní havarijní plán
- Poplachový plán IZS
- Odborné plány (plán spojení, plán materiálně-technického zabezpečení, plán zdravotnického zabezpečení, plán topografického zabezpečení, příp. další dokumentace potřebná pro zvládnutí krizových situací).
- Podkladové materiály
- Předpisy, mapy, formalizované dokumenty apod.
- Formalizované dokumenty:
 - Statuty, jednací řády, vzory řídicích dokumentů a hlášení, předpisy, dohody o spolupráci a další pomůcky, uzavřené dohody o spolupráci při řešení krizových situací, smlouvy s právníckými a podnikajícími fyzickými osobami, vztahující se k řešení krizových situací, vzory řídicích aktů, hlášení, tiskopisy (potvrzení o využití dopravního prostředku, pracovní příkazy, potvrzení o provedené pracovní výpomoci atd.).

Pokud se jedná o právnícké a fyzické podnikající osoby jsou tyto na výzvu příslušného orgánu krizového řízení povinny podílet se na zpracování krizového plánu tohoto orgánu. V případě, že jde o právnícké osoby nebo podnikající fyzické osoby, které zajišťují plnění opatření, vyplývajících z krizového plánu tohoto orgánu, jsou tyto osoby, v souladu s § 29 zákona č. 240/2000 Sb., povinny zpracovat vlastní Plán krizové připravenosti, jehož struktura musí být srovnatelná s krizovým plánem orgánů krizového řízení a bude rovněž obsahovat základní a přílohovou část.

Plány krizové připravenosti obsahují vymezení působnosti a odpovědnosti v době krize, charakteristiku předmětu podnikání, stanovený systém řízení organizace za krizového řízení a havarijní připravenost. Dále obsahují výčet a analýzy krizových ohrožení, které mohou způsobit významné škody, jsou zde popsány zásady pro krizové ohrožení, které mohou způsobit významné škody, jsou zde popisovány zásady pro používání plánu krizové připravenosti.

Typový plán je dokument krizového plánování, který zpracovává každý zpracovatel krizového plánu jako výsledek analýzy hrozeb a rizik. Obsahuje doporučený scénář pro řešení dané „typové“ situace a opatření pro její řešení. Je základem pro zpracování operačních plánů.

7.5 Management řešení mimořádné situace

Z hlediska věcného je možné krizové řízení vnímat jako modifikaci obecného managementu, které je zaměřeno na zvládnutí mimořádných a krizových situací v systému (společnosti).

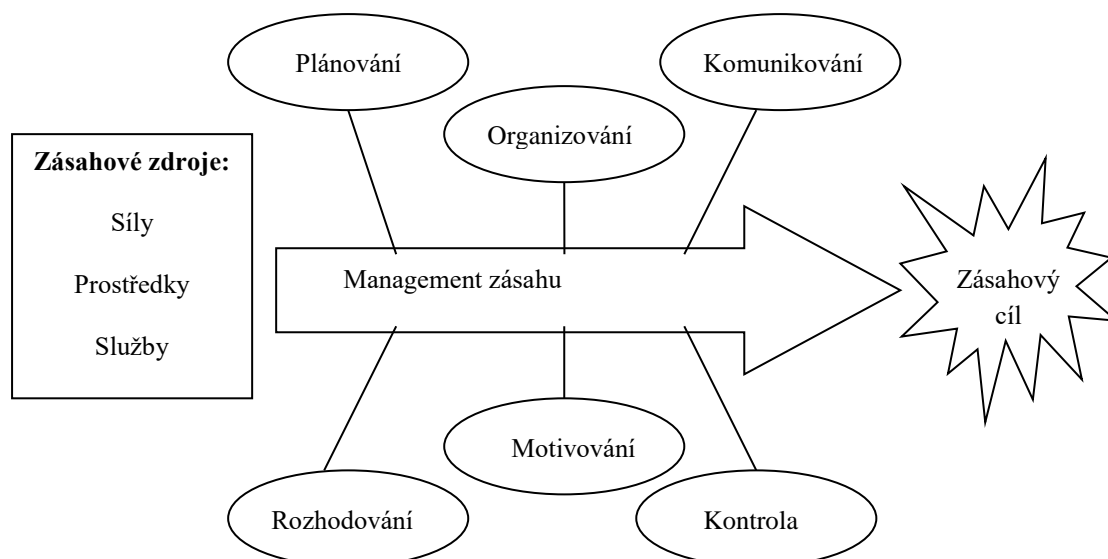
Krizový management veřejné správy je vnímán jako komplex opatření a úkolů, které plní veřejná správa (veřejné instituce) spolu s dalšími organizacemi při náhlých situacích ohrožení pro zajištění ochrany a bezpečnosti obyvatelstva, což lze v širších souvislostech vyjádřit aspekty typu:

- udržení funkčnosti veřejné správy;
- udržení fyzického a duševního zdraví obyvatelstva;
- zajištění dostupnosti životně důležitého zboží a služeb;
- uchování soukromého a veřejného majetku;
- podpora záchranným, bezpečnostním a vojenským složkám;
- humanitární pomoc včetně mezinárodní.

V širším pojetí lze krizový management definovat jako hierarchizovaný a funkčně propojený systém včetně příslušných orgánů, jejich kompetencí, vztahů a vazeb a jimi realizovaný ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které užívají ke zvládnutí specifických činností při:

- minimalizaci zdrojů (příčin vzniku) krizových situací (korekce);
- přípravě na činnost v krizových situacích (prevence);
- bránění vzniku a eskalaci krizových situací (kontrakce);
- oslabení zdrojů krizových situací a jejich negativního působení (redukce);
- odstranění následků působení negativních faktorů krizové situace (rekonstrukce).

Obecné schéma řízení mimořádné situace uvádí Obrázek 16.



Obrázek 16: Řízení mimořádné situace

Zdroj: Šenovský a Adamec (2004, s. 35)

DEFINICE

Df

Management řízení (řešení) mimořádné situace je proces realizovaný k tomu příslušným řídicím funkcionářem (např. velitelem zásahu, operačním důstojníkem, hejtmanem kraje, starostou obce s rozšířenou působností), který při uplatnění obecných manažerských funkcí a užití dostupných zdrojů vede ke stanovení zásahových cílů, jejich realizaci a tím ke zvládnutí (k vyřešení) vzniklé mimořádné situace.

Manažerskými funkcemi, které řídicí funkcionář přitom využívá, jsou plánování, organizování, komunikování, rozhodování, motivování, kontrolování. Pro zjednodušení se vychází z toho, že systém řízení při řešení mimořádné situace má dvě stránky – stránku osobní a stránku věcnou. Osobní stránku řízení představuje řídicí funkcionář – jeho osobní dispozice. Pod pojmem věcná stránka řízení se skrývá řídicí systém, tedy organizační struktury, prostředky řízení a zvolená technologie řízení.

Řídicí systém má funkcionář k dispozici k tomu, aby mohl naplnit cíl řízení, tj. uchránit při mimořádných událostech, příp. krizových situacích, zdraví a životy občanů, zvířata, majetek a životní prostředí.

Řešení krizové situace vyžaduje účast značného množství osob a realizaci rozsáhlého komplexu opatření. Jejich vzájemnou koordinaci však příslušný představitel veřejné správy není schopen realizovat samostatně. Proto zřizuje k řešení krizových situací jako svůj pracovní orgán - **krizový štáb**. Protože krizový štáb má obdobné složení a funkce jak na úrovni obce, tak na úrovni kraje, jsou zde popsány příslušné podrobnosti jen na úrovni kraje.

Krizový štáb se zřizuje za účelem:

- Zavádění krizových opatření pro řešení krizové situace a zmírnění jejich následků.
- Plnění úkolů orgánů krizového řízení za stavu ohrožení státu vyhlášeného v souvislosti se zajišťováním obrany ČR za válečného stavu.
- Koordinace záchranných a likvidačních prací po vzniku mimořádné události a v případech stanovených právním předpisem.
- Cvičení organizovaných k ověření činnosti předchozích tří bodů.

Krizový štáb kraje je pracovním orgánem hejtmána kraje. Hejtman kraje je vedoucím krizového štábu. V nepřítomnosti hejtmána kraje vykonává funkci vedoucího krizového štábu kraje zástupce hejtmána kraje.

Úkolem vedoucího krizového štábu je zabezpečit v kraji součinnost, jednotnost a soulad činností orgánů veřejné správy nebo složek IZS a dalších disponibilních zdrojů a prostředků při plnění jejich vlastních úkolů a při plnění úkolů na podporu rozhodování a opatření vedoucího krizového štábu.

Počet členů krizového štábu kraje závazně stanoven není. Krizový štáb kraje tvoří členové bezpečnostní rady kraje a stálá pracovní skupina krizového štábu. Vedoucí krizového štábu je oprávněn přizvat na zasedání i další osoby, především odborníky, kteří nejsou členy krizového štábu.

Složení **stálé pracovní skupiny** krizového štábu je následující: tajemník krizového štábu, pracovníci krajského úřadu, zástupci IZS a odborníci s ohledem na druh řešené mimořádné události nebo krizové situace. Tajemníkem krizového štábu kraje je tajemník bezpečnostní rady kraje. Členy stálé pracovní skupiny jmenuje hejtman kraje z řad zaměstnanců krajského úřadu, složek IZS a dalších orgánů a organizací.

Bezpečnostní rada je nástrojem pro přípravu na řešení krizových situací. Je tedy logické, že ti, co se podílí na přípravách příslušných opatření, by se měli podílet i na jejich realizaci, protože nejlépe znají možnosti systému. Členové bezpečnostní rady jsou zároveň top-managery klíčových organizací pro provádění záchranných, likvidačních a jiných prací. Z titulu svých funkcí musí v průběhu krizové situace své organizace rovněž řídit.

Propojení mezi bezpečnostní radou a stálou pracovní skupinou zajišťuje tajemník bezpečnostní rady, který je zároveň tajemníkem krizového štábu. Nutno připomenout, že tento funkcionář, vzhledem k tomu, že v jeho pracovní náplni je nepřetržitá profesní činnost v oblasti krizového managementu (např. vedoucí oddělení krizového řízení krajského úřadu), by měl být zárukou profesionálního přístupu k řešení.

Hlavním úkolem krizového štábu kraje při zasedáních je projednávat a formulovat návrhy a doporučení hejtmanovi kraje. S přihlédnutím ke zvláštním právním předpisům plní krizový štáb kraje zejména úkoly typu:

- Projednává zásadní záležitosti týkající se řešení krizové situace v kraji.

- Projednává nutnost přijetí krizových opatření spojených s nezbytným omezením základních práv a svobod občanů v kraji.
- Posuzuje přiměřenost krizových opatření přijatých v okresech, navrhuje jejich pozastavení, změnu nebo zrušení.

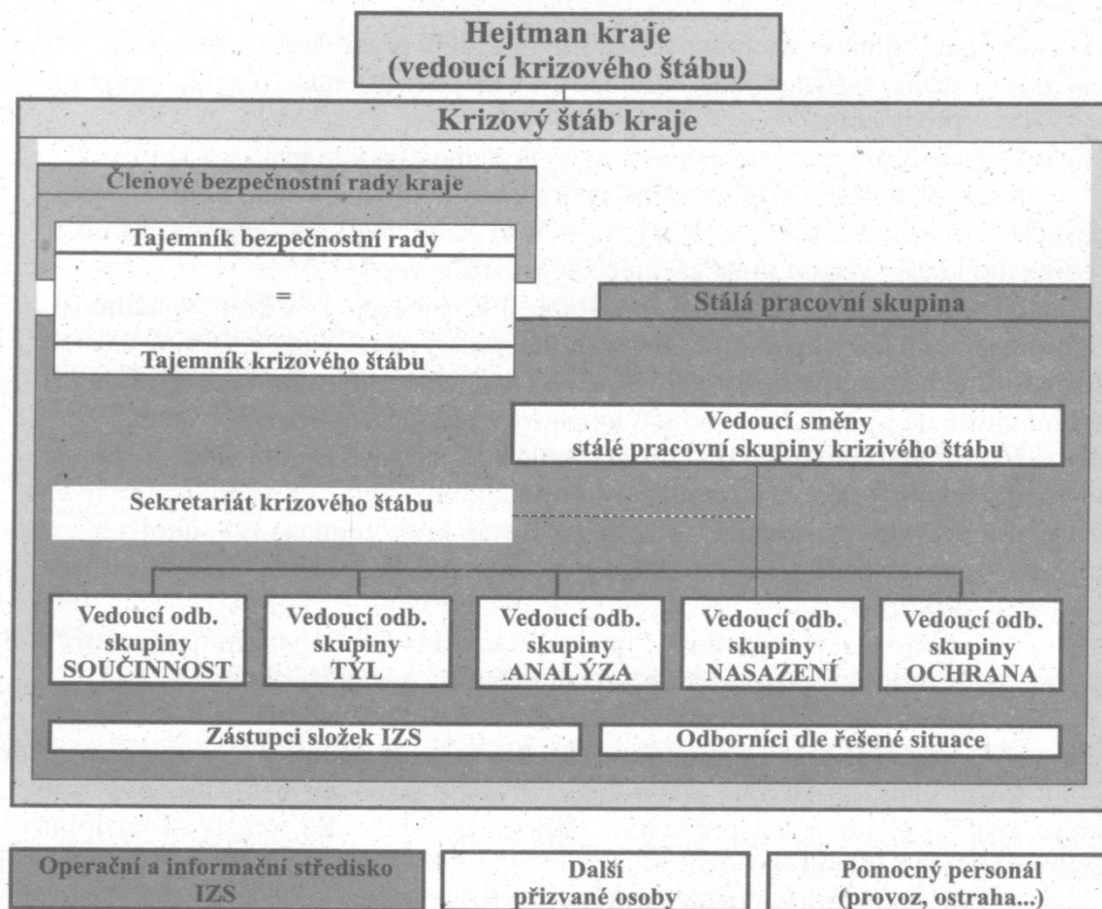
Pokyn ke svolání krizového štábu kraje a jeho uvedení do pracovního stavu (aktivace) dává při vzniku mimořádné události nebo krizové situace hejtman kraje operativně.

Pokud je krizový štáb kraje aktivován, pracuje nepřetržitě stálá pracovní skupina krizového štábu. Jejím hlavním úkolem je poskytovat nepřetržitý informační servis hejtmanovi kraje a členům krizového štábu kraje. Mimo to plní další úkoly stanovené zvláštním právním předpisem.

V období bez mimořádných a krizových situací má být aktivace krizového štábu kraje a jeho činnost nejméně jedenkrát za rok zdokonalována nácvikem. Skutečnou aktivaci krizového štábu je možné považovat za náhradu nácviku.

Je potřeba zdůraznit, že bezproblémová funkce krizového štábu bude velmi odvislá od toho, jak bude pracovat stálá pracovní skupina krizového štábu a její jednotlivé odborné skupiny. Činnost těchto organizačních článků bude v budoucnu vyžadovat nejvíce úsilí při cestě k dokonalosti.

Struktura krizového štábu kraje je uvedena na Obrázku 17.



Obrázek 17: Krizový štáb kraje

Zdroj: Šenovský a Adamec (2004, s. 74)

Skupina součinnosti a komunikace: spolupráce a součinnost s operačními a informačními středisky IZS (OPIS IZS), vyrozumívání orgánů veřejné správy a složek IZS o vzniklé situaci, přijatých opatřeních, aktuálních změnách, organizace krizové komunikace pro danou situaci, příprava, odesílání hlášení a jiných informačních relací např. jiným krizovým štábům.

Skupina týlového zabezpečení: sjednocení a zajištění požadavků na zásobování nasazených složek IZS a obyvatelstva v postiženém území veškerým materiálně technickým zabezpečením, včetně zabezpečení stravovacích, ubytovacích, zdravotnických služeb, zajištění havarijních služeb.

Integrovaný záchranný systém (dále jen „IZS“) je určen pro koordinaci záchranných a likvidačních prací při mimořádných událostech, včetně havárií a živelních pohrom. IZS není institucí. Je to systém s nástroji spolupráce a modelovými postupy součinnosti (typovými činnostmi) a je součástí systému pro zajištění vnitřní bezpečnosti státu. Je jím naplnováno ústavní právo občana na pomoc při ohrožení zdraví nebo života. Základními složkami IZS podle § 4 odst. 1) zákona o IZS jsou Hasičský záchranný sbor ČR a jednotky

požární ochrany, zařazené v plošném pokrytí území kraje, dále Policie ČR a zdravotnická záchranná služba, které jsou schopny rychle a nepřetržitě zasahovat, mají celoplošnou působnost na území celého státu. Pokud tedy má obec jednotku sboru dobrovolných hasičů, která je na takové úrovni, že je začleněna do plošného pokrytí území kraje (v podstatě to znamená, že zasahuje i mimo svou obec), je tato jednotka základní složkou IZS.

Celý systém pak řeší i plánovitou pomoc ostatních složek IZS podle § 4 odst. 2 zákona o IZS. Počítá se se zapojením komunálních havarijních služeb, městské policie, občanských sdružení, nemocnic a zejména Armády ČR. Pro podporu složek IZS při rozsáhlých mimořádných opatřeních mohou být za jistých podmínek použity i hospodářská opatření pro krizové stavy. Ostatní složky IZS jsou povolávány k záchranným a likvidačním pracím podle druhu mimořádné události, na základě jejich možností zasáhnout a pravomocí, které jim dávají právní předpisy.

Skupina analýzy situace a plánování: provedení analýzy konkrétně vzniklé krizové situace a prognózy dalšího vývoje, tvorba návrhu komplexu krizových a jiných opatření, sledování stavu veřejného pořádku a bezpečnosti, dokumentování postupů při řešení krizové situace, monitoring a zabezpečení průzkumu v teritoriu.

Skupina nasazení sil a prostředků: soustřeďování informací o zásazích prostřednictvím OPIS, vedení přehledů o nasazení složek IZS a ostatních sil a prostředků, vedení přehledů o disponibilních lidských, technických a materiálních zdrojích, posuzování poskytování a vyžadování vnější (exteritoriální) pomoci.

Skupina ochrany obyvatelstva: poskytování, přijímání a organizování humanitární pomoci, zabezpečení varování a informování obyvatelstva, organizování dekontaminace a označení nebezpečných oblastí, registrace pohřešovaných, identifikace a pohřbívání mrtvých osob, ochrana hospodářského zvířectva, ochrana vodních zdrojů, ochrana kulturních památek, sledování hygienicko-epidemiologické situace, pořizování centralizované evidence organizovaně nebo samovolně evakuovaných osob, zabezpečení odborné pomoci při radiačním nebo chemickém nebo biologickém nebezpečí, zabezpečení evakuace, ukrytí obyvatelstva, jeho nouzového ubytování, stravování, zabezpečení pitnou vodou a dalšími prostředky pro nouzové přežití obyvatelstva.

Sekretariát krizového štábu: zabezpečení administrativního a ostatního servisu pro činnost krizového štábu, právní pomoc a zhodnocení činnosti krizového štábu.

7.5.1 VYBRANÉ ÚKOLY OBCÍ S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ

Orgány obce zajišťují připravenost obce na řešení krizových situací.

Starosta obce odpovídá za připravenost obce k řešení krizových situací, za údržbu a provoz informačních a komunikačních prostředků a pomůcek krizového řízení určených Ministerstvem vnitra.

V době krizového stavu starosta obce zabezpečuje varování osob nacházejících se na území obce před hrozícím nebezpečím, nařizuje a organizuje evakuaci osob z ohroženého území obce, organizuje činnost obce v podmínkách nouzového přežití obyvatel obce, je oprávněn požádat právnické a fyzické osoby o poskytnutí dobrovolné pomoci, plní úkoly a opatření uvedené v krizovém plánu kraje, zajišťuje organizaci dalších nezbytných opatření a k řešení krizových situací může zřídit krizový štáb obce jako svůj pracovní orgán.

Do agendy starosty se řadí i specifické úkoly z oblasti prevence a likvidace mimořádných událostí. Starosta:

- koordinuje záchranné a likvidační práce v případě, že na správním území dané obce dojde k mimořádné události a je-li o to velitelem zásahu požádán. Pro koordinaci může starosta použít krizový štáb dané obce;
- je povinen informovat ministerstvo vnitra;
- schvaluje vnější havarijní plány;
- vyžaduje pomoc podle příslušného poplachového plánu.

Z vlastní iniciativy se starosta nesmí na záchranných a likvidačních pracích podílet. Je však povinen plnit žádosti velitele zásahu, pokud je o to požádán. Žádost není zákonem nijak blíže specifikována, ale vzhledem k naléhavosti situace se předpokládá, že postačí ústní žádost vedená přes operační a informační středisko.

Starosta obce s rozšířenou působností je oprávněn požadovat od jiných subjektů odpovídající pomoc. Ve stavu nebezpečí může starosta právnické osobě nebo podnikající fyzické osobě mající místo podnikání na daném území uložit povinnost (Horák, 2004, s. 315):

- dodávat výrobky, práce nebo služby, které jsou předmětem jejich podnikání a to v přiměřeném množství;
- skladovat ve svých prostorách materiál, který má sloužit k překonání stavu nebezpečí;
- přemístit dané mechanizační a dopravní prostředky na určené místo.

Při vyhlášení nouzového stavu nebo stavu nebezpečí je **obecní rada** povinna zajistit provedení krizových opatření v podmínkách obce. Je-li k tomuto účelu nutné, vydá nařízení obce.

Obecní úřad organizuje přípravu obce na krizové situace, rozpracovává úkoly krizového plánu kraje, pokud jde o obec určenou podle § 15 odst. 4 písm. a) zákona č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon); v tomto případě starosta zřizuje bezpečnostní radu obce (§ 24) a jako svůj pracovní orgán k řešení krizových situací krizový štáb obce, poskytuje hasičskému záchrannému sboru kraje podklady a informace potřebné ke zpracování krizového plánu kraje, shromažďuje údaje o počtu a totožnosti osob, které v době krizového stavu přechodně změnily pobyt a nachází se na správním území obce, a předává tyto údaje krajskému úřadu a do ústřední evidence o přechodných změnách pobytu osob, podílí se na zajištění veřejného pořádku, plní další úkoly stanovené

krajským úřadem při přípravě na krizové situace a jejich řešení a seznamuje právnické a fyzické osoby s charakterem možného ohrožení, s připravenými krizovými opatřeními a se způsobem jejich provedení.

Obecní úřady se v plném rozsahu, který je stanoven zákonem, podílí na provádění záchranných a likvidačních prací na ochranu obyvatelstva, zároveň zajišťují připravenost obce na mimořádné události. Úkoly obecního úřadu obce s rozšířenou působností na úseku prevence a likvidace mimořádné události plní Hasičský záchranný sbor kraje. V tomto úseku vzniká velmi obtížná legislativní situace, kdy úkoly které jsou zákonem přiřčeny obci, která za jejich plnění odpovídá, ukládá zákonodárce zpětně vlastnímu orgánu, přičemž odpovědnost obce zůstává zachována. Problém tedy vyvstává u odpovědnosti obce za činnost Hasičského záchranného sboru. (Horák, 2004)

Hasičský záchranný sbor (Roudný a Linhart, 2004)

- plní Ministerstvem vnitra stanovené úkoly při záchranných a likvidačních pracích;
- koordinuje součinnost mezi obecním úřadem obce s rozšířenou působností a úřady, která je v působnosti dané obce a koordinuje i součinnost s ostatními obcemi;
- v případě záchranných a likvidačních prací vykonává činnost za obec a je povinen přiměřeně přizpůsobit rozsah obsah činností konkrétní mimořádné události;
- seznamuje ostatní obce, právnické a fyzické osoby o možném ohrožení obyvatel s připravenými záchrannými a likvidačními pracemi;
- zpracovává vnější havarijní plán, který by však neměl přesahovat správní oblast obce s rozšířenou působností;
- podílí se na zpracovávání vnějšího havarijního plánu kraje;
- cvičeními ověřuje havarijní připravenost.

BEZPEČNOSTNÍ RADA OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ

Zákon stanovuje bezpečnostní radu jako koordinační orgán. Jmenování do bezpečnostní rady neupravuje zákon, který pouze určí předsedu, jímž je starosta. Ten pak podle prováděcího předpisu jmenuje členy bezpečnostní rady. Maximální počet členů je 8 a podle výše zmiňovaného prováděcího předpisu musí starosta do bezpečnostní rady jmenovat:

- místostarostu;
- tajemníka obecního úřadu, v případě, že je tato funkce zřízena;
- příslušníka Policie ČR, který je určen policejním prezidiem;
- příslušníka hasičského záchranného sboru;
- velitele dobrovolných hasičů dané určené obce, je-li tento sbor zřízen;
- zaměstnance určené obce, který je také jmenován tajemníkem bezpečnostní rady dané určené obce.

Činnost bezpečnostní rady obce spočívá především v koordinaci a v pozici poradního orgánu starosty, přičemž se ve své působnosti zabývá: (Horák, 2004)

- zajištěním připravenosti na území určené obce na krizové situace. Obsaženy by měly být i návrhy opatření;
- rozpracováním úkolů krizového plánu kraje, které ukládá Hasičský záchranný sbor kraje;
- vypracováním roční zprávy o stavu prostředků pro varování osob na území dané určené obce a způsobu alternativního varování;
- vypracováním plánu evakuace osob z ohroženého území spadajícího pod správu dané určené obce;
- vypracováním zprávy o činnosti složek integrovaného záchranného systému umístěných na území dané určené obce;
- návrhem objemu finančních prostředků v rozpočtu dané určené obce;
- způsobem informování právnických a fyzických osob o charakteru možného ohrožení ve správním obvodu dané obce a o připravených krizových opatřeních a způsobu jejich provedení;
- shromažďováním nezbytných údajů o osobách, které mění svůj pobyt v průběhu krizové situace;
- vydáváním zprávy zabývající se hodnocením krizové situace a opatřeními, která byla v souvislosti s nastalou situací přijata;
- vnějšími havarijními plány a podmínkami nouzového přežití obyvatelstva.

KRIZOVÝ ŠTÁB



DEFINICE

Krizový štáb je zřizován starostou jako jeho poradní úřad, který slouží pro koordinaci záchranných a likvidačních prací. Jeho činnost se soustřeďuje především na posuzování přiměřenosti opatření a jejich pozastavení, změnu nebo úpravy.

Složení krizového štábu je upravováno zvláštním prováděcím předpisem a jeho členy jsou (Horák, 2004):

- tajemník krizového štábu, kterým je jmenována osoba, která zastává post tajemníka bezpečnostní rady obce;
- pracovníci obecního úřadu určené obce;
- zástupci složek integrovaného záchranného systému a odborníci na problematiku dotýkající se dané situace.

Krizový štáb je svoláván starostou operativně zejména k řešení problémů týkajících se krizových situací. Vzhledem k tomu, že je štáb svoláván nepravidelně, rozhodl se autor po konzultaci s odborníky začlenit do svého dotazníku otázku, která bude zjišťovat podmínky, ve kterých funguje. Krizový štáb je svoláván vždy, když:

- je vyhlášen krizový stav na území celé republiky nebo na území kam daná obec spadá;
- je vyhlášen stav nebezpečí na celém území, které spadá pod působnost orgánu krizového řízení;
- je použit jako koordinační nástroj pro záchranné a likvidační práce;
- je k tomu vyzván ministerstvem vnitra;
- jde o úkol, který je prováděn při cvičení.

Mezi hlavní činnosti krizového štábu se řadí analýza vývoje krizové situace, podávání návrhů vedoucímu krizovému štábu na řešení daného problému, soustředování informací o stavu sil a prostředků, organizace spojení s krizovými štáby určených obcí, informování veřejnosti o přijatých opatřeních, příprava technické informační podpory, organizování ochrany obyvatel postiženého území, zajišťování humanitární pomoci, ukládání pracovní povinnosti a povinnosti poskytovat věcné prostředky. (Horák, 2004)

7.6 Obecné postupy řešení krizových situací

Před vznikem mimořádné události a krizové situace je nutné:

- mít zpracovány plány a scénáře řešení krizových situací dle analýzy možných mimořádných událostí a krizových situací;
- tyto plány průběžně upřesňovat a aktualizovat;
- provádět nácviky řešení těchto událostí (krizového managementu i zasahujících jednotek);
- udržovat provozuschopné síly a prostředky pro jejich zdolávání;
- v případě neodvratitelnosti vzniku mimořádné události vyrozumění potřebných funkcionářů a varování obyvatelstva.

Každá krizová situace, která může vzniknout z mimořádné události, je individuální, žádné dvě krize nejsou stejné mající naprosto identických průběh a následky. Lze u nich ale vytipovat obecné faktory nebo principy, které jsou podobné nebo shodné a které umožňují, abychom se na jejich základě zpracovaly obecné plány těchto situací, které se nazývají **typové plány**.

V České republice bylo na základě hodnocení expertů určeno 24 nepříznivých událostí, které by byly krizovými situacemi (dlouhodobá inverzní situace, povodně velkého rozsahu, jiné živelné pohromy velkého rozsahu, epidemie – hromadné nákazy osob, epiotyfie – hromadné nákazy polních kultur, enzootie – hromadné nákazy zvířat, radiační havárie, technologické havárie s výronem vybraných nebezpečných chemických látek a přípravků, jiné technologické havárie velkého rozsahu, narušení hrází významných vodních děl se vznikem zvláštní povodně, narušení finančního a devizového hospodářství státu velkého rozsahu, narušení dodávky ropy a ropných produktů velkého rozsahu, narušení dodávek energií velkého rozsahu, narušení dodávek pitné vody velkého rozsahu, narušení dodávek léčiv a zdravotnického materiálu velkého rozsahu, narušení dopravní soustavy velkého rozsahu,

narušení komunikačního a informačního systému, migrační vlny velkého rozsahu, hromadné postižení osob mimo epidemii, narušení zákonnosti velkého rozsahu, narušení funkcí poštovních služeb). Na tyto možné události byly zpracovány typové plány. Obsahem typového plánu je:

1. stručný popis krizové situace a možnosti jejího výskytu na území ČR;
2. dopady krizové situace (na životy a zdraví osob, majetku, životní prostředí);
3. předpoklad řešení situace (právní podložení, základní přístupy k řešení připravenosti na krizovou situaci);
4. omezení a překážky pro řešení krizové situace (právními předpisy, mezinárodní omezení);
5. doporučené typové postupy, zásady a opatření pro řešení krizové situace;
6. materiálně technické zabezpečení řešení krizové situace;
7. identifikační doložka o zpracovateli typového plánu.

Tyto plány zpracovávají příslušná ministerstva a ostatní orgány státní správy.

Při vzniku mimořádné události, krizové situace je nutné:

- vyrozumění funkcionářů odpovídající za její řešení a na základě jejich rozhodnutí vyrozumění dalších osob (krizových štábů, krizových managementů);
- v případě bezprostředního ohrožení varovat obyvatelstvo a poskytnout mu nezbytné informace;
- výjezd jednotek do místa vzniku mimořádné události provedení průzkumu, zahájení záchranných a likvidačních prací;
- zpohotovění krizových štábů, krizových managementů;
- analyzování situace, posoudit, zdaje situaci je možno zvládnout běžnými prostředky;
- nebo zda je nutno vyhlásit krizový stav;
- v případě nutnosti vyhlásit krizový stav.

Při řešení mimořádné události, krizové situace je nutné:

- provést opatření k zamezení dalšího šíření mimořádné události;
- provádění záchranných a likvidačních prací záchrannými jednotkami;
- v případě potřeby provádět opatření na ochranu obyvatelstva včetně jeho všestranného zabezpečení;
- logistické zabezpečení záchranných a likvidačních prací a prováděných prací;
- navázání součinnosti s potřebnými organizacemi a okolními regiony;
- aktivace dalších dostupných zdrojů potřebných k řešení situace;
- monitorování, sledování situace, její analyzování a provádění opatření při předpokládaném rozšíření události;
- příjem humanitární pomoci, distribuce potřebným;
- řešení dopadů na infrastrukturu.

Po odeznění mimořádné události, krizové situace se provádí:

- inventarizace škod, jejich vyčíslení;
- stanovení harmonogramu provádění asanačních prací;
- finanční zajištění náhrad a asanačních prací;
- fakturace náhrad za dodání věcných prostředků;
- zahájení asanačních a obnovovacích prací;
- řešení sociálních dopadů situace (osoby bez přístřeší, osoby bez prostředků, sirotci);
- postupný návrat normálního života.

7.7 Bezpečnostní strategie České republiky

Kromě podnikatelských rizik, živelných vlivů, která mohou vyvolat mimořádné a krizové situace je v současné době velmi důležité brát na zřetel i rizika a hrozby jako je ochrana elektronických, komunikačních a informačních sítí, boj s korupcí a organizovaným zločinem. Ochranu před těmito rizikovými faktory by měl mít na starost stát, který vytváří bezpečnostní strategii.

Bezpečnostní strategie ČR je základním dokumentem bezpečnostní politiky ČR. Bezpečnostní politika je souhrnem opatření a kroků za účelem prevence a eliminace hrozeb a z nich vyplývajících rizik s cílem zajistit vnitřní a vnější bezpečnost, obranu a ochranu občanů a státu.

Bezpečnostní strategie České republiky chápe pod pojmem **hrozba** jakýkoli jev, která má potenciální schopnost poškodit zájmy daného státu. Hrozbu lze chápat jako přírodní, tedy na lidské činnosti přímo nezávislý jev, nebo může být způsobena aktérem nadaným vůlí a úmyslem a to buď jedincem, skupinou, organizací nebo státem. Bezpečnostní strategie zohledňuje hrozby, které plynou z úmyslného jednání, které může poškodit zájmy a hodnoty ČR.

Pojmem **riziko** Bezpečnostní strategie rozumí možnost, že s určitou pravděpodobností vznikne událost, která je bezpečnostního hlediska za nežádoucí. Riziko je vždy odvoditelné a odvozené z konkrétní hrozby. Míru rizika, tedy pravděpodobnost škodlivých následků vyplývajících z hrozby a ze zranitelnosti zájmu, je možno posoudit na základě tzv. analýzy rizik, která vychází i z posouzení naší připravenosti hrozbám čelit.

Bezpečnost je v Bezpečnostní strategii žádoucí stav, kdy jsou na nejnížší míru snížena rizika pro ČR plynoucí z hrozeb k: obyvatelstvu, svrchovanosti a územní celistvosti, demokratickému zřízení a principům právního státu, vnitřního pořádku, majetku, životnímu prostředí, plnění mezinárodních bezpečnostních závazků a dalším definovaným zájmům.

Bezpečnostní strategie ČR je vládní dokument zpracovaný ve spolupráci s Kanceláří prezidenta republiky a Parlamentem ČR na principu nadstranickosti. Na tvorbě dokumentu se rovněž podílela bezpečnostní komunita ČR zahrnující zástupce státní i nestátní sféry.

Na tento dokument navazují dílčí strategie a koncepce – ke klíčovým patří např. Vojenská strategie ČR nebo Koncepce zahraniční politiky ČR. Základní rámce pro formulaci a realizaci Bezpečnostní strategie ČR je dán Ústavou ČR, ústavním zákonem č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR v platném znění a dalšími navazujícími zákony. Jeho nedílnou součástí jsou také spojenecké a další mezinárodní závazky vycházející z členství ČR v Organizaci Severoatlantické smlouvy (NATO), Evropské unii (EU), Organizaci spojených národů (OSN) a Organizaci pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (OBSE).

Bezpečnostní strategie ČR se skládá z pěti kapitol:

1. Východiska bezpečnostní politiky ČR – formuluje principy, na nichž je bezpečnostní politika ČR založena.
2. Bezpečnostní zájmy ČR – uvádí životní, strategické a další významné zájmy ČR.
3. Bezpečnostní prostředí – identifikuje trendy, hrozby a z nich plynoucí rizika, které formují prostředí, v němž ČR ochraňuje a posuzuje své zájmy.
4. Strategie prosazování bezpečnostních zájmů ČR – vymezuje přístupy k ochraně zájmů ČR v oblastech zahraniční, obranné a hospodářské politiky a v oblasti politiky vnitřní bezpečnosti a veřejné informovanosti.
5. Bezpečnostní systém ČR – definuje prvky bezpečnostního systému ČR, její strukturu, vymezuje povinnosti, kompetence a odpovědnosti jednotlivých součástí systému.

Krizové plánování je základním nástrojem v systému krizové připravenosti. Výstupem krizového plánování u orgánů krizového řízení a u dalších státních orgánů je krizový plán, u právnických a podnikajících fyzických osob je to plán krizové připravenosti. Krizový plán je dokument, který obsahuje souhrn krizových opatření a postupů k řešení krizových situací v působnosti orgánu krizového řízení. Vypracování krizového plánu se tak vztahuje na všechny subjekty, které se budou podílet na řešení krizové situace.

Rozsah opatření prováděných při řešení mimořádné situace se odvíjí od rozsahu následků a charakteru vzniklé mimořádné události. Je nutné uvést, že s nejvyšší četností se vyskytují mimořádné události, kdy stačí k likvidaci následků běžná činnost jednotlivých záchranných nebo bezpečnostních sborů nebo havarijních služeb. Následky mimořádné události však mohou nabýt takového rozsahu, že pro jejich odstranění nestačí běžná činnost správních úřadů a složek integrovaného záchranného systému. Pak se hovoří o tom, že situace vzniklá při mimořádné události přerostla v krizovou situaci. Za krizovou situaci se považuje situace při takové mimořádné události, při které se vyhláší některý z krizových stavů (stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu, válečný stav).

Bezpečnostní rady na úrovni státu, kraje i určené obce jsou koordinačními orgány pro přípravu na krizové situace. U obcí, které nejsou obcemi určenými na základě zákona, se bezpečnostní rady obcí nezřizují. Při vzniku krizové situace se členové bezpečnostních rad stávají členy příslušného krizového štábu. Tímto opatřením je zajištěna kontinuita mezi fází připravenosti na řešení krizových situací a fází jejich řešení. Krizové štáby jsou pra-

covními orgány příslušného vedoucího funkcionáře orgánu krizového řízení k řešení krizových situací. Jejich základní uspořádání vychází z požadavku na zajištění nepřetržitého fungování krizového štábu, což je úkolem stále pracovní skupiny.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Rizikových situací ve vodním hospodářství je velká řada, ať už se jedná o povodně, poškození nebo znečištění vody určené pro výrobu pitné vody, krize v distribuční síti nebo v čištění odpadních vod, nedbalost uživatelů, kteří mohou vodu kontaminovat. Zajištění vody ve vyhovující kvalitě a v potřebném množství pro různé druhy spotřebitelů je významnou úlohou vodního hospodářství. Z těchto skutečností vyplývá, že příprava na krizové situace je důležitým prvkem také vodního hospodářství.

Problémem vodárenských systému může být vyřazení části nebo celého systému z provozu nebo podstatné snížení kvality vody z chemických, biologických nebo mikrobiologických příčin na zdroji pitné vody, její akumulaci nebo v průběhu distribučního procesu. Výše uvedené může vést až k narušení dodávek pitné vody velkého rozsahu, což se může promítnout v krizovou situaci. Proto kapitola uvádí, podle kterých dokumentů by se řešilo narušení dodávek pitné vody v rámci krizové připravenosti. Jako příklad je vybrán vodárenský systém Šance s úpravnou vod Nová Ves ve Frýdlantu nad Ostravicí až po distribuční síť v rámci Vodohospodářské soustavy povodí Odry.

Narušení dodávek pitné vody velkého rozsahu v oblasti povodí Odry řeší **Plán oblasti povodí Odry**. Plán oblasti povodí Odry je dán Rámcovou směrnicí, zákonem o vodách, vyhláškou o plánování v oblasti vod a Plánem hlavních povodí ČR. Především Plán oblasti povodí Odry musí zavádět opatření pro dosažení dobrého stavu vod, pro distribuci vod. K tomu je nutná, a v plánu se musí promítnout, analýza rizik ohrožujících vodárenský systém, je nutné odstraňovat nejistoty v procesu plánování, uvést a realizovat opatření k eliminaci rizik, provádět monitoring a revize plánu, vyhodnocovat cíle, které byly stanoveny v tomto plánu.

Zdrojem vod pro úpravu na vodu pitnou jsou v Ostravském oblastním vodovodu vodní díla, ta musí prostřednictvím svých **manipulačních řádů** zajistit a dohlížet na vysokou míru bezpečnosti a spolehlivosti provozu vodních děl, která podmiňují poskytování vodohospodářských služeb, zejména pak přehrad, jezů a jiných vodních děl umožňujících vzdouvání a akumulaci vody, při návrzích vodních děl dohlížet na respektování zásad platné legislativy (v současné době např. vyhláška č. 590/2002 Sb., o technických požadavcích pro vodní díla ve znění vyhlášky č. 367/2005 Sb., ČSN 75 2410 – Malé vodní nádrže). Opatření na omezení negativních účinků povodní a jiných mimořádných událostí spadají taktéž do manipulačních řádů na rozhodujících údolních nádržích. Manipulační řád pro vodní dílo Šance podrobně řeší postup při povodních, problematice klimatických změn jako byla zmiňována hrozba sucha, už však není věnována taková pozornost. Vodní dílo Šance má také vypracovaný **plán krizové připravenosti**.

Úpravny vod řeší svou spolehlivost provozu, technické požadavky, mimořádné události ve svých *provozních řádech* a v *plánech krizové připravenosti*. Zabezpečování nouzového zásobování vodou za mimořádných nebo krizových situací řeší *Plán oblasti povodí Odry* v souladu s *Plány rozvoje vodovodů a kanalizací* a *Krizovými plány Moravskoslezského a Olomouckého kraje, krizové plány obcí, plány krizové připravenosti*, například Plán krizové připravenosti Severomoravských vodovodů a kanalizací Ostrava, a.s. Plány krizové připravenosti obsahují vymezení působnosti a odpovědnosti v době krize, charakteristiku předmětu podnikání, stanovený systém řízení organizace za krizového řízení a havarijní připravenost. Dále obsahují výčet a analýzy krizových ohrožení, které mohou způsobit významné škody, jsou zde popsány zásady pro krizové ohrožení, které mohou způsobit významné škody, jsou zde popisovány zásady pro používání plánu krizové připravenosti.

Narušit dodávku pitné vody může mimořádná událost typu povodeň, proto je nutné také pracovat s *povodňovými plány*, jakou jsou Povodňový plán Moravskoslezského kraje, Povodňový plán Olomouckého kraje, povodňové plány obcí. Do roku 2050 se očekává opět nárůst spotřeby vody a to až o 20 % oproti dnešku. Povodí Odry takovýto požadavek je schopno zabezpečit, ale vyskytuje se zde hrozba v poslední době často předpovídaných klimatických změn. Nabídkou vodního hospodářství jsou lokality vhodné pro akumulaci povrchových vod. Je však nutné uvést, že zřizování nových akumulčních prostor pro období plánovaného cyklu se do roku 2027 v Povodí Odry neuvažuje. Do budoucna je proto nutné zabývat se v plánech vodního hospodářství opomíjenou otázkou klimatických změn spojenou s hrozbou sucha, kdy tato oblast v plánech vodního hospodářství není dostatečně analyzována a řešena.



OTÁZKY

- 1. Plány, které obsahují vymezení působnosti a odpovědnosti v době krize, charakteristiku předmětu podnikání, stanovený systém řízení organizace za krizového řízení a havarijní připravenost, se nazývají**
 - a. krizové plány
 - b. plány krizové připravenosti
 - c. krizové scénáře
- 2. Krizový management ve veřejné správě se týká všech podnikatelských subjektů a slouží k ochraně majetku těchto podnikatelských subjektů. Tvrzení je**
 - a. pravdivé
 - b. nepravdivé
- 3. Štáb, který je zřizován starostou jako jeho poradní úřad, který slouží pro koordinaci záchranných a likvidačních prací, se nazývá**
 - a. krizový štáb
 - b. obecní štáb
 - c. bezpečnostní rada

d. poradní štáb

SHRNUTÍ KAPITOLY



Krizové plánování je základním nástrojem v systému krizové připravenosti. Výstupem krizového plánování u orgánů krizového řízení a u dalších státních orgánů je krizový plán, u právnických a podnikajících fyzických osob je to plán krizové připravenosti. Krizový plán je dokument, který obsahuje souhrn krizových opatření a postupů k řešení krizových situací v působnosti orgánů krizového řízení. Vypracování krizového plánu se tak vztahuje na všechny subjekty, které se budou podílet na řešení krizové situace. Rozsah opatření prováděných při řešení mimořádné situace se odvíjí od rozsahu následků a charakteru vzniklé mimořádné události. Je nutné uvést, že s nejvyšší četností se vyskytují mimořádné události, kdy stačí k likvidaci následků běžná činnost jednotlivých záchranných nebo bezpečnostních sborů nebo havarijních služeb. Následky mimořádné události však mohou nabýt takového rozsahu, že pro jejich odstranění nestačí běžná činnost správních úřadů a složek integrovaného záchranného systému. Pak se hovoří o tom, že situace vzniklá při mimořádné události přerostla v krizovou situaci. Za krizovou situaci se považuje situace při takové mimořádné události, při které se vyhláší některý z krizových stavů (stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu, válečný stav).

Bezpečnostní rady na úrovni státu, kraje i určené obce jsou koordinačními orgány pro přípravu na krizové situace. U obcí, které nejsou obcemi určenými na základě zákona, se bezpečnostní rady obcí nezřizují. Při vzniku krizové situace se členové bezpečnostních rad stávají členy příslušného krizového štábu. Tímto opatřením je zajištěna kontinuita mezi fází připravenosti na řešení krizových situací a fází jejich řešení. Krizové štáby jsou pracovními orgány příslušného vedoucího funkcionáře orgánů krizového řízení k řešení krizových situací. Jejich základní uspořádání vychází z požadavku na zajištění nepřetržitého fungování krizového štábu, což je úkolem stálé pracovní skupiny.

ODPOVĚDI



1b, 2b, 3a

LITERATURA

- ANTUŠÁK, E., 2009. *Krizový management*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-488-8.
- ANTUŠÁK, E. a Z. KOPECKÝ, 2003. *Úvod do teorie krizového managementu*. Praha: Oeconomica.
- BEDNÁŘ, V., 2011. *Mediální komunikace pro management*. Praha: Grada Publishing.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ, 2006. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- BLOOMBERG BUSINESSWEEK. 2011. *Finance*. [online] Businessweek. [vid. 2020-11-10]. Dostupné z <http://www.businessweek.com/>.
- COOMBS, W. T. a S. J. HOLLADAY, 2010. *The Handbook Of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell Publishing
- ČEJKOVÁ, V., NEČAS, S. a F. ŘEZÁČ, 2003. *Pojistná ekonomika*. Brno: Masarykova univerzita.
- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY. 2010. *Business Continuity Management: Preventing Chaos in Diamo* [vid. 2020-11-04] Dostupné z <http://www.diamo.cz>.
- DONNELLY, H. J., GIBSON, J. L. a J. M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3.
- DRUCKER, P. F., 1994. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-67-5.
- FOTR, J., 1992. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press.
- FOTR, J. a P. MULAČ, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- GREINER, L. E., 1998. Evolution and Revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 55 – 68.
- HÄUSER, S., 2007. *Krizové řízení v turbulentním prostředí. Studijní opora*. Opava: Slezská univerzita, Matematický ústav v Opavě.
- HÁLEK, V., 2006. *Krizový management. Aplikace při řízení podniku*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- HÁLEK, V., 2008. *Krizový management – teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia.
- HANDY, CH., 1999. *Hlad ducha*. Praha: Management Press.
- HINDLS, R., HRONOVÁ, S. a J. SEGER, 2002. *Statistika pro ekonomy* (2. vyd.). Praha: Professional Publishing.
- HORÁK, R., 2004. *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*. Praha: Linde. ISBN 80-7201-471-4.
- KARLÍČEK, M. a P. KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing.
- KISLINGEROVÁ, E., 2010. *Podnik v časech krize. Jak se dostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. Praha: Grada Publishing.
- KOPČAJ, A., 2007. *Spirálový management*. Praha: Alfa Publishing.
- KŘÍŽEK, F. a J. NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha* (2. aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- KUBÁLKOVÁ, M., 2006. *Model stádií růstu malých a středních podniků. Doktorská dizertační práce*.

- LERBINGER, O., 1997. *The crisis manager: facing risk and responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum associates.
- LEŠKO, L., 2008. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Librix.Eu.
- MARGOLIS J. D. a P. G. STOLTZ, 2010. How to Bounce Back from Adversity. *Harvard Business Review*, leden – únor, 86 - 92.
- McKee, S., 2010. *Co dělat, když organizace přestane růst*. Praha: Grada Publishing.
- MIKUŠOVÁ, M., 2002. *Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu*. Ostrava: VŠB – TU.
- MIKUŠOVÁ, M., 2011. The Organizational Crisis Caused by Man. In: *International Conference on Business, Economics and Management (ICBEM 2011)*. Amsterdam, 7(78), 433-438. ISSN 2010-3778.
- MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ, 2006. *Finanční analýza* (2. přeprac. vyd.). Praha: ASPI.
- MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- PORTER, M. E., 1994. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing.
- RAIS, R., 2007. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: KEY Publishing.
- REJNUŠ, O., 2014. *Finanční trhy* (4., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- REKTOŘÍK, J., 2004. *Krizový management ve veřejné správě, teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Express. ISBN 80-86119-83-1.
- ROUDNÝ, R. a P. LINHART, 2004. *Krizový management*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7194-674-8.
- RŮČKOVÁ, P., 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (4., aktualiz. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- SEDLÁČEK, J., 2011. *Finanční analýza podniku* (2., aktualiz. vyd.). Brno: Computer Press.
- SEEGER, M. W., SELNOW, T. L. a R. R. ULMER, 2003. *Communication and Organizational Crisis*. Praeger Publishers, Westport.
- SLÁVIK, Š., 1997. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-225-0816-0.
- SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2003. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing.
- SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ V. a kol., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing.
- SYNEK, M., 2008. Nová ekonomika - nové ukazatele. *Ekonomika a Management*, 2008(2), 10.
- ŠEFČÍK V., TOMEK M. a M. HRUŠKA, 2006. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Zlín: UTB.
- ŠENOVSKÝ, M. a V. ADAMEC, 2004. *Základy krizového managementu*. 2. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství. ISBN 80-86634-44-2.
- ŠTOFKOVÁ, J. a KOL., 2007. *Manažment podniku*. Žilina: Žilinská universita.
- ŠULC, O., 1976. *Abeceda prognostiky*. Praha: SNTL.
- TÓTH, E., 2011. Chaotická organizace. *Moderní řízení*, 11, 19 – 21.
- TYSON, S. a T. JACKSON, 1997. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-296-4.
- UMLAUFOVÁ, M., 1995. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing.
- UMLAUFOVÁ, M. a L. PFEIFER, 1995. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing.

ÚSTAVNÍ ZÁKON č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. et al., 2012. *Podnikání malé a střední organizace*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, 1996. *Management. Teorie a praxe pro 90. léta*. 2. dopln. a rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-19-0.

VOCHOZKA, M., 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

VYMĚTAL, Š., 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada Publishing.

WAGNEROVÁ, E., 2010. *Krizové řízení: studijní opora pro kombinovanou formu studia*. Havířov: Vysoká škola sociálně-správní, Institut celoživotního vzdělávání.

WAGNEROVÁ, I., 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

ZÁKON č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky.

ZÁKON č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

ZÁKON č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

ZÁKON č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, Insolvenční zákon, v platném znění.

ZÁKON č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

ZÁKON č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

ZÁKON č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

ZÁKON č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.

ZÁKON č. 273/2010 Sb., kterým se mění z. č. 254/2001 Sb., zákon o vodách (vodní zákon).

ZÁKON č. 430/2010 Sb., kterým se mění z. č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).

ZÁKON č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

ZAREMBA, A. J., 2010. *Crisis Communication: Theory and Practice*. New York: M. E. Sharpe.

ZUZÁK, R., 2000. *Krizové řízení podniku*. In PALÁN J. F. et al. *Moderní řízení podniku*. Praha: Verland Dashöfer. ISBN 80-86229-11-4.

ZUZÁK, R., 2004. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-74-6.























ZUZÁK, R., 2008. *Z podnikových krizí k vítězství*. Praha: Alfa nakladatelství.

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, M., 2009. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3156-8.

SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Krize může postihnout každého člověka i každou organizaci. Jsme lidé a lidé chybují. Ale vždy je důležité si přiznat, že mám problém a začít ten problém řešit. A toto je nejlepší a nejkratší cesta z krize. Znalost základních zákonitostí krizového managementu Vám vytváří základ pro řešení krizových situací a další obory jsou s tímto spojené a navazují na krizový management. Vše je spojeno se vším. Pro další studium a úspěchy byste, jako správní studenti, měli začít studovat další literaturu, především zahraničí, tak abyste postihli a pochytili nejnovější trendy v krizovém managementu. Přeji Vám všem krásný čas strávený u dalšího studia..

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Pozn. Tuto část dokumentu nedoporučujeme upravovat, aby byla zachována správná funkčnost vložených maker. Tento poslední oddíl může být zamknut v MS Word 2010 prostřednictvím menu Revize/Omezit úpravy.

Takto je rovněž omezena možnost měnit například styly v dokumentu. Pro jejich úpravu nebo přidávání či odebrání je opět nutné omezení úprav zrušit. Zámek není chráněn heslem.

Název: **Krizový management**

Autor: **Jména autorů každé na nový řádek včetně titulů**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 139

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.