

# Krizový management

Krizový management



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

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

# Specifické podmínky krizového managementu

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Faktory úspěchu krizového řízení

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Aktivity iniciované krizovým managementem

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Desatero krizového managementu

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Nositelé krizového řízení

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Krizový manažer
- Krizový tým
- Interim manažer

# Krizový manažer – základní kompetence

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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



# Krizový manažer – základní kompetence

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

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

# Krizový manažer – základní kompetence

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Krizový manažer – základní kompetence

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

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

# Krizový manažer – stres

---



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

# Krizový manažer – stres

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Typy krizových manažerů

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Krizový tým

---



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

# Interim manažer

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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



# Důvody k využívání interim manažerů

---

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

# Výhody interim manažerů

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Rizika spojená s využíváním interim manažerů

---



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

# Krizový management – funkce plánování

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

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

# Krizový management – funkce organizování

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

# Krizový management – funkce organizování

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

# Krizový management – funkce organizování

---



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

# Krizový management – funkce organizování

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

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



# Krizový management – funkce vedení lidí

---



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

# Krizový management – funkce vedení lidí

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Krizový management – funkce kontrola

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

Funkční krizové řízení podniku předpokládá:

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

# Krizový management – funkce kontrola

---



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

# Krizový management – funkce rozhodování

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

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

# Krizový management – funkce rozhodování

---



## Příklady krátkozrakých rozhodnutí:

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

# Krizový management – funkce rozhodování

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Strategické krizové plánování

Krizový management



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu



# Citát pro tento den

---

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

Peter Drucker



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

# Běžná a krizová situace v organizaci

---



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

# Model vývoje krize v organizaci (Mikušová, 2014)

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Krize v organizaci

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

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

# Krizový profil organizace

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Identifikace ohnisek krize
  - Slabá místa, potenciální zdroje krize
  - Analytické metody
  
- Analýza ohrožení
  - Krátká popis mimořádných událostí
  - Vymezení posuzovaného období
  - Určení pravděpodobnosti vzniku krize
  - Stanovení účinků krize
  - Stanovení stupně ohrožení podniku
  
- Krizové strategie, krizové plánování

# Winterlingova krizová matice



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Krizové strategie dle Winterlingovy krizová matice

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

# Krizové strategie dle Slávika

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

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



# Krizové strategie dle Slávika

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Úkoly krizového plánování

---



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

# Význam krizového plánování

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Překážky krizového plánování

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Proces krizového managementu

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Krizový plán a krizový scénář

---



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

# Krizový plán

---



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

# Krizový plán

---



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



# Krizový scénář

---



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

# Poslání krizových scénářů

---



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

# Kroky zpracování krizových scénářů

---



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

# Zpracování krizového scénáře

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Krizová matice



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Situace potenciální a akutní krize

---



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

# Krizová komunikace



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

# Krizová komunikace

---



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



# Smrtné hříchy krizové komunikace (Antušák, 2009)

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Cíl a předmět krizové komunikace

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Principy krizové komunikace (Hálek, 2008)

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Krizová komunikace v průběhu krizového řízení

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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



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

# Externí krizová komunikace

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Exponovaný mediální obraz

---



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

# Vyhroceně negativní mediální obraz

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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





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

# Nevyváženosti

---



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

# Prostředky zlepšující mediální obraz (Bednář, 2011)

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Efektivní krizová komunikace

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Sdělení
- Organizační zabezpečení krizové komunikace
- Volba vhodného média

# Sdělení

---



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

*Základní doporučení pro formulaci sdělení (Vymětal, 2009):*

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

# Organizační zabezpečení krizové komunikace

---

- Komunikační tým
- Tiskový mluvčí
- Externí odborník



# Volba vhodného média

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Plánování krizové komunikace

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- ***Části plánování KK:***
  - Řešení akutní situace (krátkodobé a rychlé)
  - Sanace následků (střednědobé)
  - Předcházení podobným situacím v budoucnosti (dlouhodobé)
  
- ***Postup plánování KK:***
  - Provedení analýzy hrozeb a porovnání možných krizí
  - Uvědomění si příležitosti a stanovení cílů a úkolů krizové komunikace
  - Stanovení hlavních stavebních pilířů krizové komunikace
  - Formulace základních témat krizové komunikace
  - Výběr a porovnání alternativ
  - Zpracování plánu krizové komunikace
  - Implementace přijatého modelu krizové komunikace uvnitř organizace



# Krizový manuál (Antušák, 2009)

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARLOVĚ

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

# Komunikační strategie v krizi

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Komunikační strategie v krizi: Strategie deny–popření

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Komunikační strategie v krizi: Strategie diminish

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Komunikační strategie v krizi: Strategie deal

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Taktické varianty

---



## Odpoutání pozornosti.

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

## Nabídka jiného pohledu

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

## Úplné obrácení úhlu pohledu

---

# Taktické varianty

---



## Koncentrace problému

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

## Obětní beránek

## Rozptýlení problému

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

## Externalizace problému

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

# Taktické varianty

---



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

## Nevhodné taktiky:

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





## Spin doctoring

- Bezohledné prosazování úhlu pohledu, který je pro organizaci nejvýhodnější
- Manipulace, lži, polopravdy, doublespeak, propaganda
  
- **Astroturfing**
- Vytváření klamného dojmu, že veřejnost (zákazníci, čtenáři, posluchači...) zastává určitý postoj, preferuje určitý produkt nebo má na nějaké téma jistý názor
- Falešné čtenářské dopisy, flogy, klaka, aktivita v sociálních sítích