

Krizový management

Krizový management

2. tutoriál



**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.

Nositelé krizového řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Krizový manažer
- Krizový tým
- Interim manažer

Krizový manažer – základní kompetence



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

- **mocí,**
- **autoritou** – formální, neformální, racionální, tradiční, charismatická
- **pravomocemi.**

Kvalitní naplňování manažerských rolí předpokládá vybavení osobnosti manažera (tudíž také krizového manažera) určitým potenciálem:

- **znalostmi,**
- **dovednostmi,**
- **zkušenostmi,**
- **schopnostmi** – rozumové (intelektuální), psychická a intelektuální dispozice,
- **vlastnostmi.**

Krizový manažer a 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.
- **situační stres,**
- **anticipující stres,**
- **časový stres.**
- Schopnost vyrovnat se se stresem a rychle na krizovou situaci zareagovat, je nazývána jako **psychologická resilience**.

Typy krizových manažerů



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

Krizový tým



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

Interim manažer



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

Důvody k využívání interim manažerů

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

Výhody interim manažerů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Rizika spojená s využíváním interim manažerů



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

Krizový management – funkce plánování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

- **Krizový plán podniku** - „Co budeme dělat? Jak budeme postupovat?“
- **Plán krizové komunikace** - „Kdy, jak, koho a o čem budeme informovat?“

Krizový management – funkce organizování



- Pružný organizační formát „**chaos management**“ – uspořádanost se v něm odvíjí ze zdánlivě chaotické, ale cílevědomé, vysoce produktivní a iniciační součinnosti lidí
- 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 apod.
- Předpokladem uplatnění chaos managementu však je, aby lidé byli ochotni k takové pracovní angažovanosti.

Uplatnění této organizační formy vyžaduje podle Tótha 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 sdílené práci,
- rozvrh sdílení práce a její přechodnou úpravu, z hlediska právního, mzdového, kapacitního i bezpečnostního.

Krizový management – funkce vedení lidí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- „vůdcovství“ („**leadership**“), jehož základními stavebními prvky jsou integrita (jasné hodnoty a cíle) a konzistence (soudržnost manažerů a podřízených).
- **centralizované řízení a direktivní styl vedení**

Krizový management – funkce kontrola



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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.
-
- **Operativní controlling** představuje systém měření, který dokáže manažery dokonce **včas varovat** před negativním vývojem reality.
 - 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 KARVINĚ

- **racionálního rozhodování**, tzn. vědomého procesu, díky němuž vyvozujeme ze všech známých informací, poznatků o souvislostech či pravidlech logické závěry.
- **emocionální rozhodování** - necháváme se ovlivnit intuicí a minulými zkušenostmi (prožitky).

Strategické krizové plánování



**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.

Model vývoje krize v organizaci (Mikušová, 2014)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Krize v organizaci



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

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

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

Krizový profil organizace



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

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

- Krizové strategie, krizové plánování

Winterlingova krizová matice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Prostor pro doplňující informace, poznámky

Krizové strategie dle Winterlingovy krizová matice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁROVĚ

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

KRIZOVÝ MANAGEMENT

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 právníckým 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 fáám, 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 dávána 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



- ***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 KARVÍNĚ

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

Komunikační strategie v krizi



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Komunikační strategie v krizi: Strategie deny–popření



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

Komunikační strategie v krizi: Strategie diminish



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Komunikační strategie v krizi: Strategie deal



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Přijetí plné zodpovědnosti.
- Řízená otevřenost, spolupráce s médii.
- Snaha o vyřešení krize a nápravu škod, preventivní opatření do budoucna.
- Aktivní kroky při hledání dohody s poškozenými.
- V minulosti se mnohokrát ukázalo, že pokud organizace skutečně udělala chybu, vyplatí se přiznat zodpovědnost.
- Upřímný 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