

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA



DISERTAČNÍ PRÁCE

KRIZE PODNIKU A KRIZOVÉ SCÉNÁŘE

Vypracovala: Ing. Martina Königová

Školitel: doc. Ing. Marie Horalíková, CSc.

PRAHA

2007

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí disertační práce doc. Ing. Marii Horalíkové, CSc. a doc. Ing. Romanovi Zuzákovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala všem respondentům za ochotnou spolupráci při prováděném výzkumu.

OBSAH

1 ÚVOD	4
2 LITERÁRNÍ VÝCHODISKA	6
2.1 VYMEZENÍ POJETÍ PODNIKU A JEHO POSTAVENÍ V KONCEPTU UDRŽITELNÉHO ROZVOJE	6
2.1.1 Systémové pojetí podniku	6
2.1.2 Strategická vize a cíle podniku	7
2.1.3 Postavení podniku v konceptu udržitelného rozvoje	7
2.1.3.1 Udržitelný rozvoj	7
2.1.3.2 Kontinuita podnikání	9
2.1.4 Učí se organizace	11
2.1.5 Nová ekonomika – Management znalostí	12
2.1.6 Podnik a faktory vnějšího prostředí	13
2.1.6.1 Obecné trendy vývoje prostředí	14
2.1.7 Řízení změn	14
2.1.8 Proces řízení rizik v podniku	16
2.1.8.1 Základní pojmy	16
2.1.8.2 Definice rizika	18
2.1.8.3 Riziko v procesu řízení podniku	20
2.1.8.4 Rizika rozhodovacích procesů	24
2.2 PODNIKATELSKÁ KRIZE	25
2.2.1 Vymezení pojmu podnikatelská krize	25
2.2.2 Krizový proces	28
2.2.3 Dynamika podnikatelské krize	38
2.2.3.1 Faktory ovlivňující průběh krize	38
2.2.3.2 Sousednost fází krize	41
2.2.3.3 Rychlost průběhu krize	43
2.2.4 Příčiny vzniku krize v podniku	46
2.3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	49
2.3.1 Vymezení pojmu krizové řízení	49
2.3.2 Prvky krizového řízení	53
2.3.3 Algoritmus postupu řešení podnikové krize	58
2.3.4 Systém včasného varování	59
2.3.4.1 Využití kontrolních a dalších podnikových systémů	62
2.3.5 Krizový scénář	64
2.3.5.1 Rozdělení krizových scénářů	67
2.3.6 Krizový plán	68
2.3.6.1 Krizový plán z hlediska české legislativy	68
2.3.6.2 Krizový plán z hlediska odborné literatury	71

2.3.7	<i>Plán krizové připravenosti</i>	75
2.4	KRIZOVÁ KOMUNIKACE	76
2.4.1	<i>Vymezení pojmu komunikace</i>	76
2.4.1.1	Komunikační proces	76
2.4.1.2	Zpětná vazba	77
2.4.1.3	Přenos informací	78
2.4.1.4	Neverbální komunikace	79
2.4.2	<i>Krizová komunikace</i>	79
2.4.2.1	Interní komunikace	80
2.4.2.2	Externí krizová komunikace	81
2.4.2.3	Úloha externích poradců	82
2.4.2.4	Podniková kultura	82
2.4.2.5	Typy komunikace mezi konfliktními stranami	83
3	CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	87
3.1	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	87
3.2	CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	89
4	METODIKA PRÁCE	90
4.1	METODICKÁ KONCEPCE PROVÁDĚNÉHO VÝZKUMU	90
4.1.1	<i>Rozhodnutí o formě výzkumu</i>	91
4.1.2	<i>Formulace souboru pracovních hypotéz</i>	93
4.1.3	<i>Rozhodnutí o populaci a vzorku</i>	94
4.1.4	<i>Výběr techniky sběru dat a předvýzkum</i>	95
4.1.4.1	Analýza dokumentů	95
4.1.4.2	Dotazníkové šetření	95
4.1.4.3	Standardizované osobní rozhovory	96
4.1.4.4	Přímé pozorování	97
4.1.5	<i>Analýza dat, interpretace, závěry a zobecnění</i>	97
5	VÝSLEDKY VÝZKUMU	99
5.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	99
5.1.1	<i>Absolutní a relativní četnosti</i>	100
5.1.1.1	Vlastní zkušenosti respondentů s pojmem „krizový scénář“ (krizový plán)	100
5.1.1.2	Využití krizového scénáře (krizového plánu) v manažerské praxi	101
5.1.1.3	Krizový scénář jako preventivní nástroj pro řešení krizové situace	102
5.1.1.4	Význam krizových scénářů pro podnik a jeho konkurenceschopnost	103
5.1.1.5	Způsob zpracování krizových scénářů a forma krizového scénáře	104
5.1.1.6	Krizová komunikace	106
5.1.1.7	Metodický postup pro zavedení krizových scénářů do manažerské praxe	107
5.1.2	<i>Testování závislosti mezi kvalitativními znaky</i>	108
5.1.2.1	Testování závislosti mezi kvalitativními znaky u vybraných hypotéz	110

5.1.3	Závěr	122
5.2	VYHODNOCENÍ OSOBNÍHO DOTAZOVÁNÍ	123
5.2.1	Závěr	134
6	NÁVRH METODICKÉHO POSTUPU PRO VYTVOŘENÍ KRIZOVÉHO SCÉNÁŘE A KRIZOVÉHO PLÁNU	138
6.1	VYMEZENÍ POJMŮ	138
6.2	PROCES ŘÍZENÍ RIZIK	141
6.2.1	Identifikace a popis rizik	141
6.2.2	Analýza rizik	142
6.2.3	Hodnocení a návrh opatření	143
6.3	IDENTIFIKACE VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH PODNIKOVÝCH RIZIK	145
6.3.1	Vnější podniková rizika	147
6.3.2	Vnitřní podniková rizika	147
6.4	IDENTIFIKACE MOŽNOSTÍ VYUŽITÍ KRIZOVÝCH SCÉNÁŘŮ A KRIZOVÝCH PLÁNŮ	150
6.5	NÁVRH KRIZOVÉHO SCÉNÁŘE A KRIZOVÉHO PLÁNU	150
6.5.1	Návrh krizového plánu	152
6.5.2	Hlavní zásady krizového plánování	157
6.5.3	Krizový tým	158
6.5.4	Manažerské dovednosti	159
6.5.5	Význam krizového plánování	160
6.6	SYSTÉM VČASNÉHO VAROVÁNÍ	161
6.7	KRIZOVÁ KOMUNIKACE	161
6.7.1	Hlavní zásady krizové komunikace	163
6.7.2	Charakterové vlastnosti účastníků krizové komunikace	164
6.8	IMPLEMENTACE KRIZOVÉHO SCÉNÁŘE A KRIZOVÉHO PLÁNU	166
6.8.1	Hlavní předpoklady úspěšné implementace	166
6.8.2	Metodický postup pro zavedení krizových scénářů a plánů do manažerské praxe	168
7	ZÁVĚR	170
7.1	PLNĚNÍ CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE	170
7.2	VĚDECKÝ PŘÍNOS PRÁCE	173
7.3	PRAKTICKÝ PŘÍNOS PRÁCE	173
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	175
9	PŘÍLOHY	185

1 ÚVOD

Každý subjekt prochází ve svém vývoji určitou krizí. Výzkumy prováděné v různých zemích v početných formách podnikatelských subjektů ukázaly, že podniky dokonce čelí krizovým stavům pravidelně, je to součást jejich vývoje, zejména jedná-li se o dynamicky se rozvíjející subjekty. V tomto případě jsou krize častým indikátorem nutných změn, přechodu k vyšším formám organizace a řízení. Správné zvládnutí krizových stavů se může stát pozitivním stimulem dalšího rozvoje podniku.

Na druhé straně však krize završují stagnaci a neschopnost přizpůsobení se některých podniků měnícím se podmínkám. Pokud management či vlastníci nejsou schopni krizi zvládnout, může její propuknutí a nežádoucí průběh vést až k zániku podniku.

Krize jako zásadní momenty v úsilí o rovnováhu jsou událostmi zcela přirozenými a zákonitými. V životě firmy se jim nelze vyhnout. Každý podnikatelský subjekt se nachází v prostředí, které je dynamické a neustále se vyvíjí. Investice do technologií se ve větší či menší míře týkají všech odvětví. Rychlost, kterou technologie zastarávají, se neustále zvyšuje a vytváří sílicí tlak na nové investice, na schopnost rychle se učit a nové technologie rychle využívat. Tyto změny mohou podnítit vznik krize v podniku.

V důsledku změn postojů i modernizace mediálního prostředí jsou podnikové krize vnímány jako události veřejného celospolečenského významu. Úkoly krizového managementu jsou situačně vymezeny dle stadia krize, ve kterém se podnikatelský subjekt nachází. Dojde-li k odhalení krize již v počátečním stadiu, podnikový management soustřeďuje svoji aktivitu na včasné odvrácení krizového vývoje. V pozdější fázi je třeba zaměřit úsilí na zmírnění nepříznivého dopadu na prosperitu podniku. V kritickém, někdy až nekontrolovatelném stadiu krize, dochází buď k zabezpečování báze pro budoucí existenci podniku nebo, dle celkového vývoje situace, k jeho likvidaci. Vzhledem k rychlosti, šíři a vlivu působení sdělovacích prostředků je v zájmu vedení podniku úspěšně zažehnat krizi účinnou aktivní přípravou a prevencí.

Podnikovou krizí jsou prověřovány podnikatelské záměry, výchozí hodnoty a morální kvality. Revidování priorit a postojů ze dne na den může krizi podniku zmírňovat nebo naopak zostřovat. Postupující globalizace podnikání do značné míry předurčuje podnikatelské subjekty k začlenění krizového řízení do běžné manažerské praxe.

2 LITERÁRNÍ VÝCHODISKA

2.1 VYMEZENÍ POJETÍ PODNIKU A JEHO POSTAVENÍ V KONCEPTU UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

2.1.1 SYSTÉMOVÉ POJETÍ PODNIKU

Systémové pojetí podniku se opírá o kybernetickou teorii rozlehlých systémů, jejíž platnost je obecná, a to jak v technické a biologické sféře, tak ve sféře společenské.

Systémové pojetí je založeno na přístupu, který přináší (90):

- **komplexnost** – snahu o poznání a řešení všech okolností jevů, které mohou působit na chování celého systému;
- **systematičnost** – postupné konstruktivní skládání všech faktorů z hlediska jejich vzájemného působení a funkce na systém;
- **integrace** – vzájemné skloubení všech faktorů podle jejich funkce a působení na cílové chování systémů v kapacitních, kvalitativních, časových a prostorových parametrech;
- **koordinace** – zabezpečení působení všech faktorů v optimálním sladění, a to jak uvnitř systému, tak při jeho vztazích s prostředím;
- **interdisciplinárnost** – jako nezbytný jev systémového přístupu znamená, že do tvorby a fungování systému jsou jako stavební prvky zahrnovány nejnovější poznatky ze všech vědních disciplín, které mají k danému systému přímý či nepřímý vztah

Při respektování zásad systémového přístupu k otázkám řízení je možno z určitého hlediska při sledování určitého cíle definovat systém vymezením jeho základních prvků a vazeb. Organizační systém lze pak charakterizovat jako definovanou množinu výrobních prostředků a lidí propojených hmotně energetickými a informačními vazbami za účelem zkoumání výsledného chování (31).

$$OS = \{ [VP, L, Sp] [H-E, I, Sv] \}$$

kde:

OS organizační systém

VP výrobní prostředky

L lidé

Sp smíšené prvky (lidé a výrobní prostředky)

H-E..... hmotně energetické vazby

I informační vazby

Sv smíšené vazby (hmotně energetické a informační vazby)

Organizační systém se vyznačuje strukturou v celostním a dynamickém pojetí a chováním z hlediska realizace přenosové funkce organizačního systému při aplikaci určitého typu transformace jednotlivých prvků. Zároveň je třeba respektovat hypotézu, že chování je funkcí struktury každého systému. Ekonomické, ale i sociální a politické aspekty chování organizačních systémů jsou tedy závislé na úrovni jednotlivých subsystémů, jejich funkci lze při zvolené rozlišovací úrovni vymezit v závislosti na typech prvků a vazeb (31).

2.1.2 STRATEGICKÁ VIZE A CÍLE PODNIKU

Správně formulovaná vize (poslání) firmy hraje významnou roli v koncentrování se na strategii společnosti a definování základní oblasti působení. Poslání podniku vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. Správně definovaná vize společnosti pomáhá k dosažení vytyčených cílů, integruje cíle a priority. Hlavním cílem plánování na úrovni celého podniku je stanovení podnikových cílů. Podnikové cíle vyjadřují to, čeho chce podnik dosáhnout a v jakém časovém horizontu. Strategické cíle je nutné stanovit pro všechny důležité oblasti a úrovně řízení.

2.1.3 POSTAVENÍ PODNIKU V KONCEPTU UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

2.1.3.1 Udržitelný rozvoj

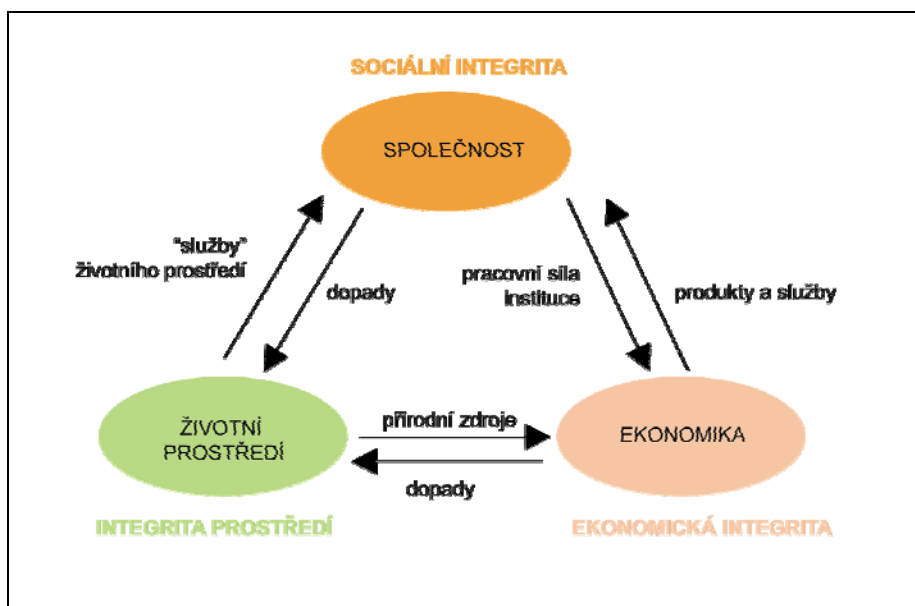
V současné době, kdy je zaměřena pozornost především na kvalitativní stránku rozvoje, se vyjadřuje potřeba dosáhnout udržitelného rozvoje. Přitom se vychází z klasické definice ze zprávy Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj z roku 1987, která definuje udržitelný rozvoj jako takový rozvoj, který zajistí potřeby současných

generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů. Obsah této definice byl dále rozvíjen jednotlivými státy v mezinárodním měřítku. V současnosti je cílem takový rozvoj, který zajistí rovnováhu mezi třemi základními pilíři: sociálním, ekonomickým a environmentálním.

Dle Mozgy (59) je moderní společnost složitým socio-ekologickým systémem, který je založený na integritě sociální, ekonomické a integritě prostředí. Integrita však není trvalou vlastností, protože se musí v proměnlivém prostředí udržovat. Problematika udržitelnosti se tak objevuje ve sféře sociální, ekonomické i přírodní. Rynda (74) definuje trvale udržitelný rozvoj jako komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických nástrojů a technologií uspokojovat sociální potřeby lidí, materiální i duchovní, při plném respektování environmentálních limitů. Aby to bylo v globálním měřítku současného světa možné, je nutné nově redefinovat na lokální, regionální i globální úrovni jejich instituce a procesy. Uvedená definice zahrnuje všechny roviny, které jsou pro vymezení udržitelného rozvoje nezbytné. Rovina ekonomická zahrnuje tržní mechanismy, které umožňují plnou funkčnost trhu při respektování ochrany životního prostředí. Sociální rovina zahrnuje všechny lidské potřeby. Přírodní rovina je vymezena šetrností k přírodě, přírodním zdrojům, krajině i živočichům. K redefinice institucí a procesů by mělo docházet jak na horizontální, tak na vertikální úrovni, v lokálním, regionálním i globálním měřítku.

Postavení podniku v konceptu udržitelného rozvoje není tedy ovlivněno pouze environmentálními limity, ale také limity ekonomickými a sociálními, vyplývajícími ze zvyšujících se konkurenčních tlaků globální ekonomiky. Udržitelný rozvoj tak představuje hlavní východisko rozvoje podniku založeného na harmonickém sladění ekonomického růstu, sociální spravedlnosti a ochrany životního prostředí.

Schéma 2.1 – Roviny udržitelného rozvoje



2.1.3.2 Kontinuita podnikání

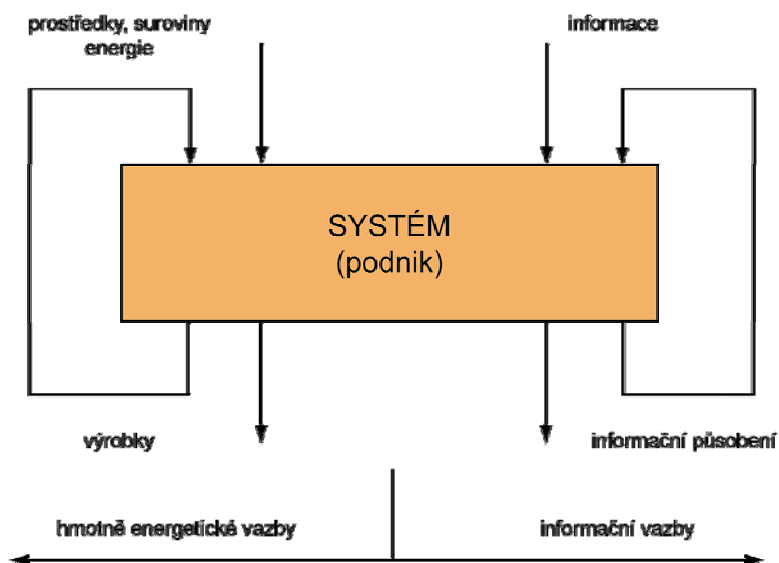
Průmyslová revoluce, z níž se zrodil moderní kapitalismus a podnikání jako takové, rozšířila materiální a technologické možnosti na uspokojování potřeb člověka. Cenou za to však bylo poškození podstatné části tzv. přírodního kapitálu, který tvoří přírodní zdroje a služby ekosystémů. Z tohoto důvodu jsou dnes meze prosperity podnikání omezeny především přírodním kapitálem.

V podniku probíhají **dva typy transformačních procesů**:

- **hmotně energetické transformace** (např. přeměna surovin na výrobek);
- **informační transformace** (tj. získávání a zpracování informací, rozhodování a informační působení k realizaci rozhodnutí).

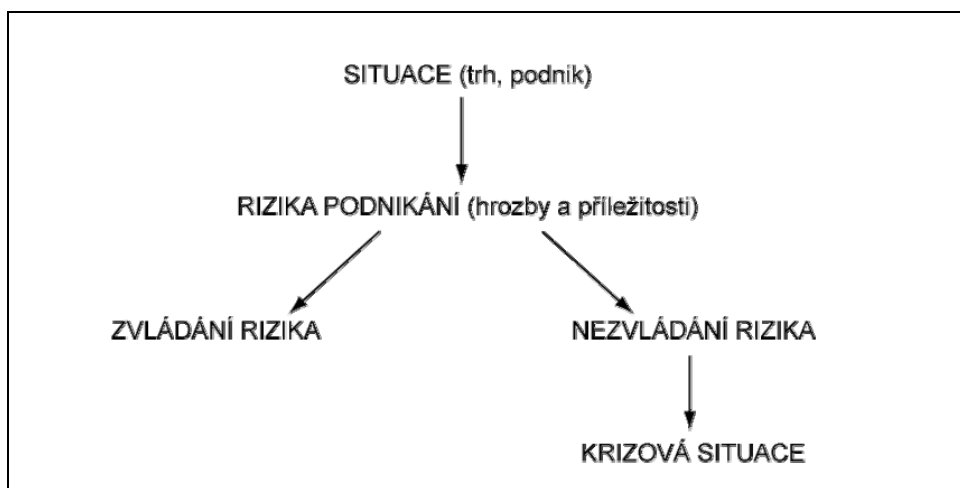
Tyto dva typy transformačních procesů vymezují dvě stránky procesu řízení, jeho obsah a formu. Hmotně energetické transformace představují výrobní stránku společenských procesů (jejich obsah). Informační procesy představují formální stránku těchto procesů (31).

Schéma 2.2 – Transformační procesy v řízení



Udržitelný rozvoj společnosti, kterou lze chápat jako symbiózu socio-ekonomického a socio-ekologického systému, není možný bez udržitelného podniku, který je nositelem inovací a změn v uspokojování potřeb člověka. Z výše uvedeného vyplývá, že **předpokladem existence udržitelného podniku je určitá kontinuita podnikání.** Podnikatelské prostředí je dynamické a neustále se vyvíjí, což vede k zatížení prostředí nejistotami, které kontinuitu podnikání různými způsoby narušují. Podnik se tak dostává do situací, v nichž je ohrožena podstata jeho samotné existence. Tyto situace jsou pro podnik z tohoto hlediska krizové.

Schéma 2.3 – Vlivy podnikatelských rizik na podnik (trh)



Plánování kontinuity předpokládá systémový přístup k řízení podnikových rizik a přijetí zásad učící se organizace.

2.1.4 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Existuje řada definic učící se organizace. Dixon (89) definuje učící se organizaci jako organizaci, která využívá záměrně proces učení na úrovni jednotlivce, skupiny i systému jako celku k postupné transformaci organizace ve směru, který ve zvýšené míře uspokojuje zájmové skupiny. Pedler, Burgoyne a Boydell (89) vymezují učící se organizaci jako organizaci, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení postupně transformuje.

Petr Senge formuloval nástroje, které vedou k vytváření učící se organizace takto (7):

- **systémové myšlení**, které musí nahradit tradiční jednostranné uvažování postavené na izolování části problému komplexním přístupem, který integruje různé přístupy;
- **osobní mistrovství**, které spočívá nejen ve zvládnutí odborných dovedností, ale také v neustálém prohubování vlastních představ, soustředění energie, rozvoji vytrvalosti a objektivním vnímání reality;
- **změna myšlenkových modelů** – předsudků, generalizací, které brzdí rozvoji firem, a jejich nahrazování novými ideami v procesu učení, získávání nového obrazu světa;

- **sdílení vizí** – potřeba mít jasnou představu o budoucím rozvoji firmy, kterou budou pracovníci s nadšením uskutečňovat;
- **týmové učení**, které je postaveno na schopnosti členů týmu překonat své osobní bariéry a naučit se „myslet společně“.

Systémové myšlení zdůrazňuje aplikaci synergie v procesu cílevědomého učení. Pro vytváření, fungování i další rozvoj učící se organizace je rozhodující vzájemné využívání všech pěti nástrojů, kdy jednotlivé disciplíny působí propojeně a vzájemně na sebe navazují. Změny, kterých je díky těmto nástrojům dosaženo, umožňují organizacím přežít v nejistém a nepředvídatelném prostředí postmoderního světa.

Učící se organizace se vyznačuje těmito charakteristikami:

- pružná organizace s pohotovou reakcí na změny v podnikatelském prostředí;
- podpora sebevzdělání;
- týmová práce;
- nová role manažerů (manažeři se stávají spíše učiteli než organizátory).

2.1.5 NOVÁ EKONOMIKA – MANAGEMENT ZNALOSTÍ

Nová ekonomika má těsnou vazbu na společnost znalostí, ve které management směřuje k tzv. managementu znalostí. Novou ekonomiku charakterizují konkurence v globální sféře a znalosti jako zdroj bohatství. Globalizace snižuje vzdálenosti, což vede k nezbytnému uvažování v globálním měřítku. Dochází k neustálému zrychlování. Jedinou zaručenou konkurenční výhodou jsou znalosti, vzdělání a schopnosti. Technologie a finanční kapitál ustupují do pozadí a musí být využity v souladu se znalostmi. Pro podnik se tak stávají rozhodující nehmotná aktiva a schopnost je využít. Ve společnosti znalostí je funkcí organizace produktivní využití znalostí. Justin Hibbard charakterizuje znalostní management jako chytání kolektivní podnikové odbornosti. Tomas H. Davenport (91) definuje management znalostí jako systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu. Management znalostí lze tak chápat jako poslední vývojový posun v hledání modelu ekonomie znalostí pro znalostní společnost, jehož předstupněm je učící se organizace.

2.1.6 PODNIK A FAKTORY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Jedním ze základních rysů tržní ekonomiky je svobodné podnikání. V současném hospodářském prostředí existují různé podnikatelské subjekty s odlišnými zájmy, které navzájem soupeří o konkurenční výhodu a o přízeň svých potencionálních zákazníků. Při posilování konkurenceschopnosti svých výrobků a služeb se proto musí podniky pokusit eliminovat negativní dopady konkurence přicházející z vnějšího prostředí. Kromě konceptu udržitelného rozvoje je zároveň nezbytné respektovat základní faktory, které utvářejí vnější podnikatelské prostředí.

Tyto faktory lze rozdělit dle Tiché a Hrona (90) do čtyř základních skupin:

1. **společenské faktory** - legislativa, vztahy mezi exekutivou a podnikatelskou sférou, nátlakové skupiny apod.;
2. **ekonomické faktory** - trend rozvoje hrubého domácího produktu, specifické tržní předpovědi, úroveň podnikatelských investic, stupeň spotřebitelských výdajů apod.;
3. **sociální faktory** - hierarchie hodnot a kritéria v rozhodování lidí, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatelstva, distribuce příjmů apod.;
4. **technologické faktory** - výdaje na vědu a výzkum, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků apod.

Uvedené skupiny faktorů ovlivňují i rozhodovací procesy v podnikatelských subjektech a jejich zohlednění závisí na hierarchii kritérií v rozhodování.

V souvislosti s analýzou vnějšího prostředí se často používá PEST (STEP) analýza. Jde o uvědomění si politických, ekonomických, sociálních, technologických a stále také častěji ekologických (PESTE, STEEP) faktorů, které výrazně ovlivňují vnější prostředí podniku. Faktory působící ve vnějším prostředí podniku představují pro podnik zdroj příležitostí nebo hrozeb.

2.1.6.1 Obecné trendy vývoje prostředí

Východiskem k charakteristice obecných trendů vývoje prostředí mohou být určitá paradigma digitální ekonomiky tak, jak je uvádí D. Tapscott (58). Podle těchto paradigmat lze popsat prostředí jako soubor obchodně-ekonomických, technicko-technických a sociálně-ekonomických jevů.

Obecné trendy vývoje prostředí:

1. Obchodně-ekonomické jevy

- Snižování vzdálenosti mezi výrobcem a zákazníkem
- Úbytek zprostředkovatelů vlivem e-businessu
- Sbližování odvětví
- Globalizace

2. Technicko-technologické jevy

- Inovace
- Digitalizace

3. Sociálně-ekonomické jevy

- Nová společnost založená na znalostech
- Bezprostřednost dějů
- Informační technologie vytvářející kyberprostor
- Integrace institucí, jednotlivců a skupin pomocí sítí
- Individualizace práce
- Sociální neshody a rozpory

2.1.7 ŘÍZENÍ ZMĚN

Změnu lze charakterizovat jako posun z jednoho stavu/situace podnikání do jiného na základě požadavků podnikových činností. Potřeba změny je často výsledkem působení **vnějších a vnitřních sil**. **Vnější síly** (okolní prostředí) může mít přímý vliv na organizační činnosti. Změny ve vnějším prostředí mohou pro organizaci představovat

jak příležitosti, tak hrozby. Záleží na tom, jak jsou manažeři schopni tyto změny předvídat a reagovat na ně.

Na změny vnějšího prostředí mohou podniky reagovat 3 způsoby (90):

1. **Využití příležitosti**, kdy se podnik snaží jako první využít změnu vnějšího prostředí ve svůj prospěch.
2. **Obranná pozice**, kdy podnik na změny vnějšího prostředí reaguje obhajobou současné pozice prostřednictvím snižování cen nebo akcemi na podporu prodeje stávajících výrobků.
3. **Vyklizení trhu**, kdy je změna vnějšího prostředí tak nepříznivá, že se podnik rozhodne pro vyklizení trhu.

Způsob reakce podniku za změny ve vnějším prostředí závisí na:

1. **Síle změny** (velikosti příležitosti nebo ohrožení).
2. **Schopnosti podniku reagovat** na změnu.

Schéma 2.4 – Kombinace reakcí podniku na změny

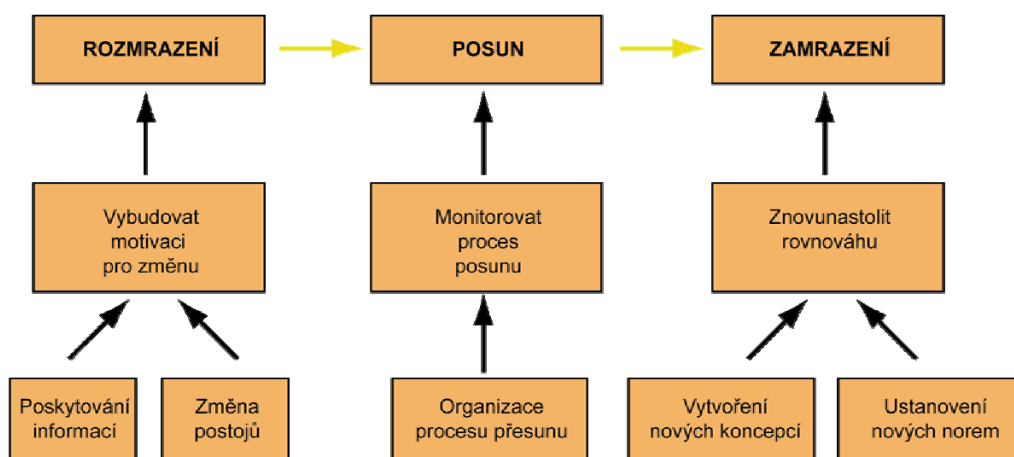
		Velikost změny	
		Velká	Malá
Schopnost reakce	Vysoká	1 Využití příležitosti	3 Využití příležitosti Obrana pozice
	Nizká	2 Využití příležitosti Vyklizení trhu	4 Obrana pozice

Vnitřní síly vedoucí k organizačním změnám jsou např. organizační struktura, výrobky, lidé apod. Vnější a vnitřní síly mohou působit ve vzájemném vztahu.

Lewin-Scheinův model procesu změny (7) zahrnuje tři základní kroky: rozmrazení, posun a zmrazení. V prvním kroku většina lidí odmítá změnit své postoje.

Tento odpor může být dle Lewina překonán rozmrazením jejich postoje nebo chování tím, že se potřeba změny ozřejmí a bude akceptovatelná. Ve druhém kroku jednotlivci akceptují a přejímají nezbytné změny v postojích a chováních. Třetí krok nastává tehdy, jestliže jsou změněné postoje a chování organizací podporovány a posilovány. Výsledkem je, že se nové postoje a chování stávají v organizaci běžnými.

Schéma 2.5 - Lewin-Scheinův model procesu změny



2.1.8 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK V PODNIKU

2.1.8.1 Základní pojmy

Smejkal a Rais (83) definují **aktivum** jako všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Aktiva se dělí na hmotná a nehmotná. Aktivem ale může být i sám subjekt, neboť hrozba může působit na celou jeho existenci. Základní charakteristikou aktiva je jeho hodnota, která je založena na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo na subjektivním ocenění důležitosti (kritičnosti) aktiva pro daný subjekt, popřípadě kombinaci obou přístupů. Hodnota aktiva je relativní v závislosti na úhlu pohledu hodnocení.

Při hodnocení aktiva se berou v úvahu především následující hlediska:

1. pořizovací náklady či jiná hodnota aktiva;
2. důležitost aktiva pro existenci či chování subjektu;

3. náklady na překlenutí případné škody na aktivu;
4. rychlost odstranění případné škody na aktivu;
5. jiná hlediska (dle konkrétního druhu aktiva).

Nebezpečí (hazard) bývá v literatuře definováno různými způsoby. Lze jej charakterizovat jako vnitřní vlastnost mající daný potenciál škodlivosti. Tento potenciál může být posouzen a ohodnocen, je však obtížné jej vypočítat. Hazard je vlastnost nebo situace, která za zvláštních okolností může způsobit škodu nebo újmu. Dle mezinárodní specifikace OHSAS 18001:1999, je nebezpečí definováno jako zdroj nebo situace s možností způsobit škodu jako je zranění osob nebo poškození jejich zdraví, škody na majetku, pracovním prostředí nebo kombinaci výše uvedených škod.

Dle Mozgy a Vítka (57) je **hrozba** projevem hazardu, na který zapůsobila počáteční událost. Jedná se o potenciální, reálný jev. Hrozba je objektivní, protože je spjata s podstatou hazardu a je rozpoznatelná objektivně (např. měřením) a subjektivně (např. pozorováním nebo vlastní zkušeností).

Smejkal a Rais (83) definují hrozbu jako sílu, událost, aktivitu nebo osobu, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Škoda, kterou způsobí hrozba při jednom působení na určité aktivum, se nazývá dopad hrozby. Dopad hrozby může být odvozen od absolutní hodnoty ztrát, do které jsou zahrnuty náklady na znovuoobnovení činnosti aktiva nebo náklady na odstranění následků škod způsobených subjektu hrozbou. Základní charakteristikou hrozby je její úroveň. Úroveň hrozby se hodnotí podle následujících faktorů:

- nebezpečnost – schopnost hrozby způsobit škodu;
- přístup – pravděpodobnost, že se hrozba svým působením dostane k aktivu;
- motivace – zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu.

Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu nebo jeho části), který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Základní charakteristikou zranitelnosti je její úroveň, která se hodnotí dle:

- citlivosti – náchylnosti aktiva být poškozeno danou hrozbou;
- kritičnosti – důležitosti aktiva pro analyzovaný subjekt.

Protiopatření je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby (její eliminaci), snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Protiopatření se navrhuje s cílem předejít vzniku škody nebo s cílem usnadnit překlenutí následků vzniklé škody. Protiopatření je charakterizováno efektivitou a náklady. Efektivita protiopatření vyjadřuje, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby. Do nákladů na protiopatření se započítávají náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření (83).

2.1.8.2 Definice rizika

Pojem rizika úzce souvisí se společenským vývojem, protože dřívější definice rizika byly obsahově odlišné od definic dnešních. **Riziko má zároveň rozdílný význam pro různé činnosti, společným základem však zůstává nejistota a neurčitost.** Neexistuje jedna obecně uznávaná definice rizika. Naopak těchto definicí se vyskytuje celá řada.

Nejčastěji je riziko definováno jako:

- škodlivá událost (*pravděpodobnost výskytu*) – riziko jako výskyt;
- očekávaná škoda (*pravděpodobnost výskytu * závažnost důsledků*) – riziko jako důsledek;
- podmínka vzniku škody/krize (zjišťuje se kauzální řetězec rizikových faktorů) – riziko jako potenciální nepřízeň okolností nebo potenciální hrozba;
- riziko jako odchylka od plánovaného cíle.

Riziko lze dle kontextu klasifikovat na:

- riziko podnikání – tj. výrobní, technické, ekonomické, tržní a finanční riziko;
- pojistitelné a nepojistitelné riziko;

- specifické a fundamentální riziko (specifické riziko ovlivňuje jedince nebo malé skupiny, fundamentální riziko ovlivňuje společnost jako celek);
- čisté a spekulativní riziko (čisté riziko buď vytváří nebo nevytváří škodu, spekulativní riziko souvisí s možnou škodou nebo možným přínosem);
- statické a dynamické riziko (statické riziko má příčiny mimo změny v ekonomice, dynamické riziko má příčiny ve změnách v okolí firmy a ve firmě);
- ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko (z hlediska osobnosti manažera).

Všechny definice rizika mají společné tři prvky – časový rámec, v němž se o riziku uvažuje, pravděpodobnost výskytu události nebo událostí a míru závažnosti důsledků. Proto je možné riziko vyjádřit jako „logický součin“ pomocí tzv. rovnic rizika:

$$(1) \text{ Riziko} = \text{pravděpodobnost výskytu} * \text{závažnost důsledků}$$

Tato rovnice vyjadřuje očekávanou škodu v daných jednotkách a používá se zejména u technických systémů. Někdy však chybí kvantitativní data, a proto se riziko odhaduje jako potenciál závažnosti, což je vztah závažnosti (intenzita hrozby) a zranitelnosti (citlivost na působení hrozby):

$$(2) \text{ Riziko} = \text{hrozba} * \text{zranitelnost}$$

Výsledkem vztahu je míra závažnosti hrozby (událost, proces, jev). Tuto závažnost lze vyjádřit i kvantitativně tak, že se rovnice (2) doplní o výši potenciálních ztrát:

$$(2a) \text{ Riziko} = \text{hrozba} * \text{zranitelnost} * \text{potenciální ztráty}$$

Rovnice (2a) může mít několik variant:

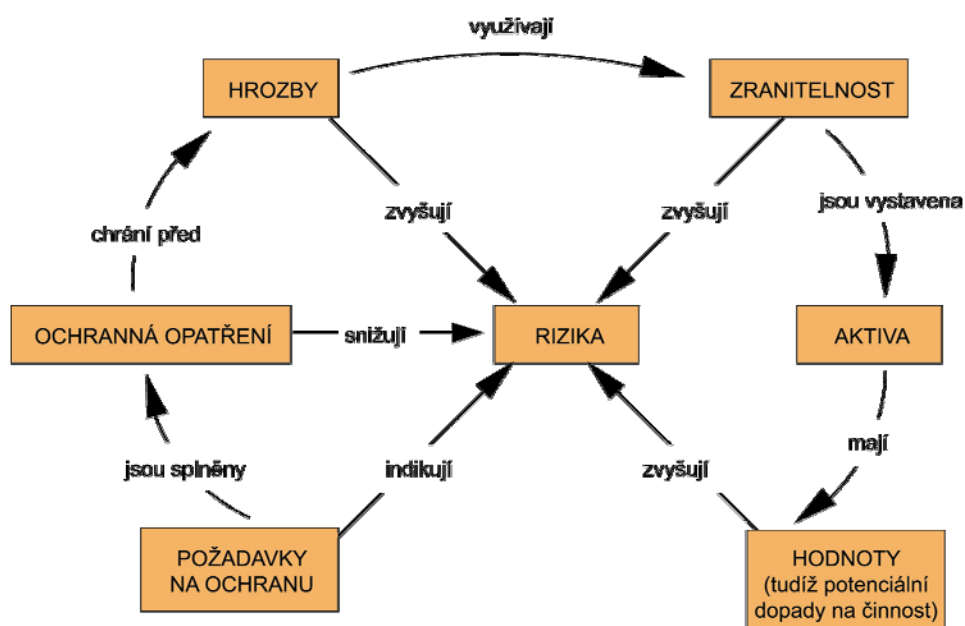
$$(2b) \text{ Riziko} = \text{zranitelnost} * \text{hrozba} * \text{hodnota protipatření}$$

$$(2c) \text{ Riziko} = \text{zranitelnost} * \text{hrozba} * \text{účinky působení hrozby}$$

$$(2d) \text{ Riziko} = \text{zranitelnost} * \text{možnost výskytu hrozby}$$

Z množství uvedených rovnic rizika vyplývá, že by riziko **mělo být vždy definováno s ohledem na to, k čemu se přímo vztahuje**. Obecně riziko vyjadřuje úroveň nežádoucích důsledků možného působení potencionální hrozby.

Schéma 2.6 - Vztahy při řízení rizik (83)



2.1.8.3 Riziko v procesu řízení podniku

V podnikové praxi se definice nebo pojetí rizika vztahuje jak k řídicím činnostem, tak k technologickým procesům – podnik svou činností (problematika externalit) může ohrožovat své okolí.

Pojem rizika v řízení podniku není jednoznačně definován. **Riziko v řízení podniku lze vymezit z několika hledisek:**

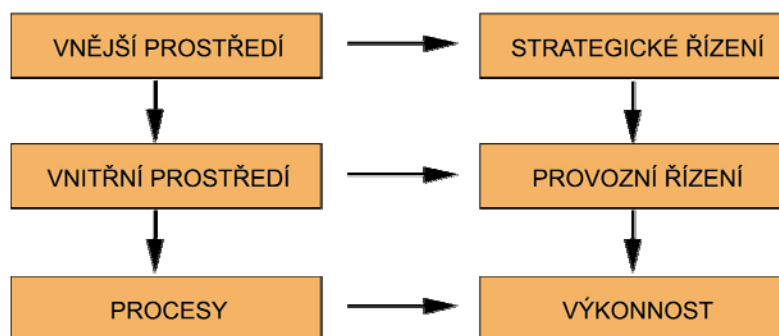
- Riziko je odchylka od stanovených cílů podniku.
- Riziko se vztahuje k události nebo k podmínkám působících na realizaci cílů podniku a může mít buď negativní nebo pozitivní účinek.
- Riziko je možnost, že něco selže nebo je to příležitost dosáhnout přínosů. Zahrnuje pravděpodobnost dobrých i špatných výsledků.

- d) Riziko je výrazem kvality managementu, životaschopnosti podniku a rizika odvětví.

Riziko v procesu řízení podniku spojuje nejistotu (co by se mohlo stát) s cíli (čeho se musí dosáhnout) a vyjadřuje jak míru ohrožení, tak míru příležitostí. Riziko se proto vztahuje především k rozhodování, což popisuje P. Drucker: „*Rozhodnutí, které nezahrnuje riziko, pravděpodobně není rozhodnutím*“.

Riziko rozhodování v rámci všech podnikových činností (hlavních a podpůrných) se stanovuje v kontextu **organizačních** (vlivy vnitřního prostředí) a **situačních faktorů** (vlivy vnějšího i vnitřního prostředí).

Schéma 2.7 – Vliv vnějšího a vnitřního prostředí na podnikové procesy

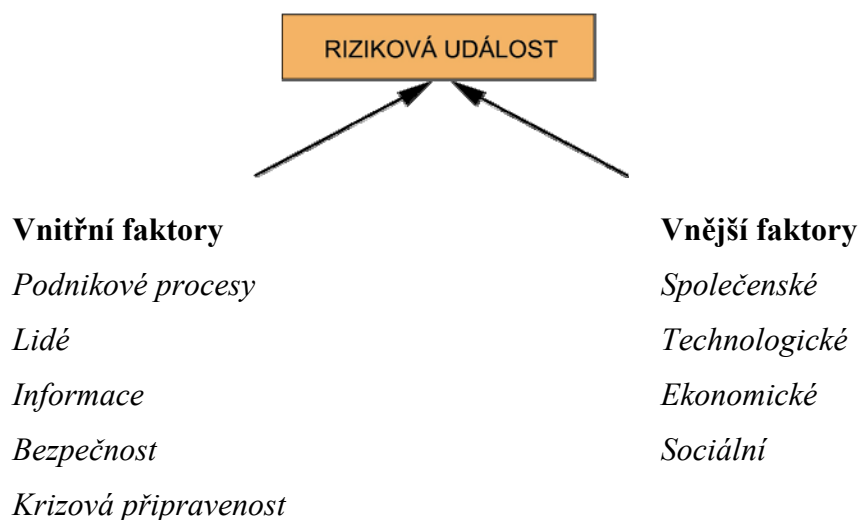


Stanovení rizika rozhodování nemůže být náhodnou činností, ale mělo by se jednat o systematickou činnost v rámci řízení rizik podniku (business risk management, enterprise risk management), jejíž východiskem je kategorizace rizik.

Kategorizace rizik v řízení podniku

Riziko je v podstatě „souhrnem“ rizikových faktorů (vnitřních a vnějších), které ovlivňují výskyt rizikové události (reálný projev rizika) či zvyšují intenzitu účinků dopadů rizikové události.

Schéma 2.8 – Rizikové faktory



Analogicky s vnitřními a vnějšími faktory se také rizika kategorizují podle místa výskytu na **vnitřní** a **vnější**. Obě skupiny rizik se prolínají a vzájemně na sobě závisí, takže vnitřní a vnější rizika v souhrnu vytváří podniková rizika.

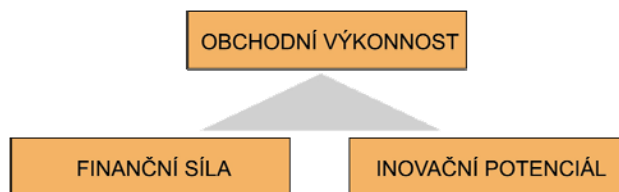
Vnější rizika v řízení podniku zahrnují:

- riziko trhu (riziko konkurence, riziko selhání v dodavatelsko-odběratelském řetězci, změna distribučních kanálů apod.);
- živelní pohromy a katastrofy;
- finanční trhy;
- politika státu (státní regulace);
- politika ostatních států;
- technologické inovace;
- globalizace.

Vnitřní rizika v řízení podniku lze rozdělit na:

- **Strategická rizika:** obchodní výkonnost – místo na trhu;
finanční síla – alokace zdrojů;
inovační potenciál – životní cyklus produktu.

Schéma 2.9 – Strategická rizika



Aby nedocházelo ke vzniku vnitřních (strategických) rizik, je nutné udržovat rovnováhu mezi obchodní výkonností, finanční silou a inovačním potenciálem.

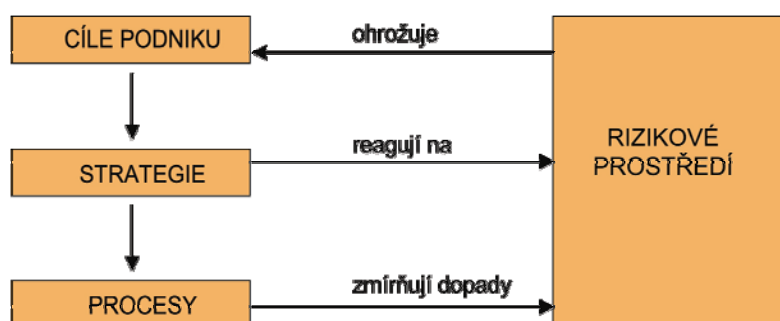
- **Provozní rizika** (řízení zásob, lidské zdroje, environmentální opatření, bezpečnost práce apod.).

V procesu řízení rizik v podniku by měly být zohledněny vztahy mezi cíli, strategií a podnikovými procesy.

Při stanovení rizik v podnikovém rozhodování se musí postupovat v těchto krocích:

1. Identifikace podnikových cílů a hodnot.
2. Identifikace tzv. rizikových faktorů a rizikových událostí (vztah k vnitřním a vnějším rizikům) a jejich propojení s posloupností rozhodování (podle úrovně, podle činností).
3. Stanovení důsledků rozhodnutí ve vztahu k cílům.

Schéma 2.10 – Proces řízení rizik v podniku



Vzhledem k různorodosti podnikových procesů není možné zvolit jediný univerzální přístup ke stanovení rizika. Proto se volí přístupy, které jsou vhodné jak pro dobře strukturované procesy (technologie, výroba) – technický přístup, tak pro procesy obtížně strukturované (strategické řízení apod.) – rozhodovací a srovnávací analýza.

2.1.8.4 Rizika rozhodovacích procesů

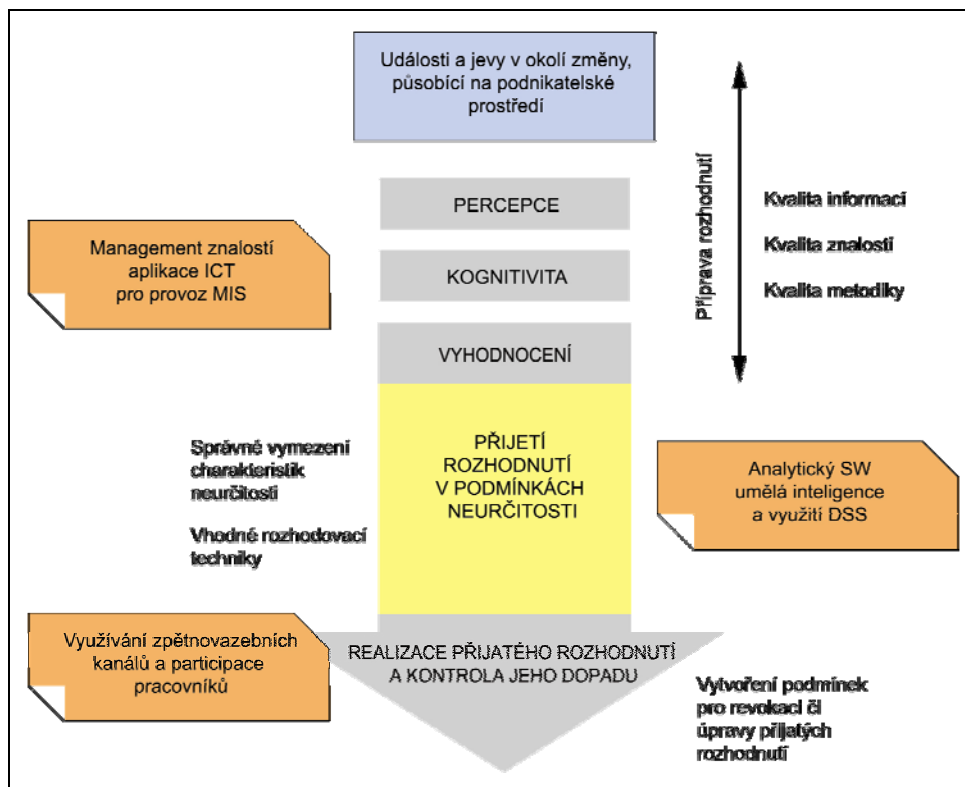
Dle Pitry (67) se první skupina rizik rozhodovacích procesů týká fáze **přípravy rozhodnutí**, v jejímž průběhu jsou tyto změny identifikovány (riziko percepční chyby), správně vnímány (riziko kognitivní chyby) a vyhodnoceny (riziko chybného vyhodnocení) ve vztahu ke specifikaci velikosti a míry rizika, které jsou s probíhajícími změnami spojeny. Ke snižování percepčních rizik přispívá kvalita informací o průběhu vývoje v okolí, které má rozhodovací subjekt k dispozici. Snižování kognitivních rizik je možné zajistit kvalitou znalostí rozhodovacího subjektu o charakteru identifikované rozhodovací situace. Rizika chybného vyhodnocení charakteru poznané rozhodovací situace napomáhá snížit aplikace kvalitních metodik pro hodnocení neurčitých situací. Ve všech třech případech může při snižování zmíněných rizik napomoci aplikace prostředků informační a komunikační technologie (ICT), v jejímž prostředí lze efektivně provozovat sofistikované manažerské informační systémy (MIS).

Druhá skupina rizik rozhodovacích procesů doprovází etapu **přijetí rozhodnutí** v podmínkách neurčitosti. Tento intelektuálně náročný proces je vystaven riziku chybného výstupu (přijetí nesprávného rozhodnutí). Jeho snižování napomáhá správné vymezení charakteristik neurčitosti (stochastická nebo fuzzy rozhodovací situace) a uplatnění rozhodovacích technik, vhodných pro stanovený charakter neurčité rozhodovací situace. Významným přínosem pro snižování rizik této skupiny je využití další prostředků ICT: práce s vhodným analytickým programovým vybavením (SW), využití systémů umělé inteligence či počítačové podpory rozhodování (DSS).

Třetí skupinu rizik rozhodovacích procesů představují **rizika implementace přijatých rozhodnutí**, kterou obvykle zajišťují jiní pracovníci než rozhodovací subjekt. Příčinou těchto rizik je nevhodná interpretace implementačních pokynů anebo nedokonalost vlastního rozhodnutí. Snížení negativních dopadů těchto rizik musí zajistit využití možnosti revokace či úpravy přijatých rozhodnutí, kterou v sobě musí obsahovat

procesy implementace rozhodnutí vydaných rozhodovacím subjektem. Snižování míry rizik z této skupiny napomáhá flexibilní zpětnovazební vyhodnocování průběhu implementace přijatých rozhodnutí a především participace pracovníků, kteří budou přijaté rozhodnutí implementovat již v jeho přípravě.

Schéma 2.11 – Rizika rozhodovacích procesů dle Pitry (67)



2.2 PODNIKATELSKÁ KRIZE

2.2.1 VYMEZENÍ POJMU PODNIKATELSKÁ KRIZE

Slovo krize prochází z řeckého „krisis“, což v obecné poloze znamená nesnázi nebo nerozhodnou chvíli, rozhodnutí samo.

Kislingerová v práci Synka a kol. (86) pod pojmem krize podniku označuje takové stadium podnikového života, kdy dochází po delší časové období k nepříznivému vývoji podnikového výkonnostního potenciálu, k radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je

bezprostředně ohrožena podniková existence v případě, že tento negativní vývoj bude pokračovat.

Pitra (67) vidí krizi jako významnou, nečekanou situaci s vysokým potenciálem negativních dopadů na firmu. Vznik této situace a s ní spojených dopadů může významně poškodit firmu a její zaměstnance.

Dle Zuzáka, Horské a Moulise (111) lze krizi podniku definovat jako narušení rovnováhy v některém (nebo v některých) z jeho subsystémů, které může ohrozit dosahování cíle podniku nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence.

Později upravená definice krize podniku dle Zuzáka (114) vymezuje krizi podniku buď jako nerovnováhu mezi podnikem a jeho okolím, nebo dysfunkci mezi vnitřními systémy podniku ohrožující dosahování podnikových cílů, či dokonce další existenci podniku. Nerovnováha a dysfunkce jsou důsledkem projevů rizika.

Umlafová a Pfeifer (93) definují podnikatelskou krizi jako situaci, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami firmy (posláním, filozofií, hodnotami, cíli, stylem) na jedné straně a postojem podnikatelského prostředí k firmě (nároky, možnostmi) na straně druhé. Další prosperita firmy tak vyžaduje pružnou akci k znovunabytí rovnováhy.

Základní nedostatek uvedené definice spočívá ve vymezení podnikatelské krize jako nerovnováhy mezi podnikatelskými charakteristikami firmy a postojem podnikatelského prostředí k firmě. Není zde přesněji uveden směr vznikajícího nesouladu, což vede k úvaze, že i v případě pozitivního vývoje dochází v podniku ke krizi. Pozitivní nesoulad firmy a vnějšího podnikatelského prostředí přitom může znamenat výraznou konkurenční výhodu daného subjektu a především rychlejší tempo růstu oproti ostatním firmám podnikajících v daném odvětví.

Frýbert (25) vymezuje vznik krize jako výsledek vzájemného působení vnitřních a vnějších rizikových faktorů na straně jedné a nesprávných, či neadekvátních reakcí vedení podniku a jeho vlastníků na straně druhé. Vývoj podniku v určitém vnějším

prostředí se v důsledku nesprávných rozhodnutí taktického anebo strategického charakteru postupně začíná odchylovat od normálního či očekávaného. Odchylky se v čase zvětšují, přestávají být nahodilými jevy a přerůstají do trvalého stavu. Krizový stav se prohlubuje až do té míry, že podnik stále častěji přestává být schopen plnit své hlavní úkoly.

Institute of Crisis Management (ICM) definuje krizi jako závažné porušení (rozvrácení) činností podniku, které dá podnět k rozsáhlému mediální zpravodajství a následné veřejné mínění může ovlivnit normální chod podniku. Mediální zpravodajství by rovněž mohlo mít politické, právní, finanční a vládní dopady na podnikatelské záměry podniku.

Základní druhy podnikových krizí dle ICM zahrnují:

- Nepředvídatelné události (např. bouře, zemětřesení).
- Problémy mechanického charakteru (např. přerušení potrubí).
- Lidské chyby (např. otevření špatného ventilu, chyby v komunikaci).
- Manažerská rozhodnutí/nerozhodnutí (např. problém není považován za důležitý).

Dle ICM spadá většina sledovaných krizí do poslední kategorie. Tyto krize jsou způsobeny nedostatečně aktivním jednáním managementu ve chvíli, kdy se v podniku objeví první informace o problému, který může eventuálně přerůst až v podnikovou krizi.

Z lékařského hlediska je krize vrcholným bodem obratu určitého onemocnění, v němž se rozhoduje o zlepšení či zhoršení zdravotního stavu nebo prudké zhoršení onemocnění s těžkými projevy selhávání daného orgánu.

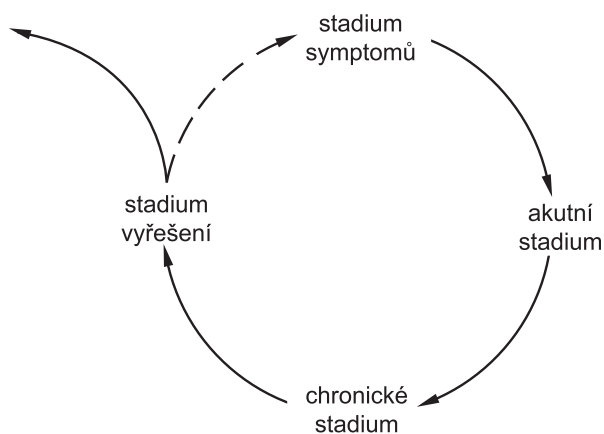
Po převedení definice do podnikatelského kontextu lze podnikovou krizi charakterizovat jako vrcholný bod obratu, v němž se rozhoduje o zlepšení či zhoršení podnikové situace. Krize podniku může být také vymezena jako prudké zhoršení současného stavu vývoje podniku s významnými projevy selhávání v jednotlivých funkčních oblastech podniku.

2.2.2 KRIZOVÝ PROCES

Podnikatelská krize dle Umlaufové a Pfeifera (93) **prochází** v čase **čtyřmi** fázemi:

1. **stadium symptomů;**
2. **akutní stadium;**
3. **chronické stadium;**
4. **vyřešení krize.**

Schéma 2.12 – Souslednost fází krize



Stadium symptomů

Ve stadiu symptomů se více či méně zřetelně projevují příznaky toho, že soulad mezi zájmy firmy a jejího okolního podnikatelského prostředí se stává nestabilním.

Pro stadium symptomů krize platí několik následujících charakteristik:

1. Příznaky narušení rovnováhy podnikatelských vztahů jsou nenápadné a obvykle unikají pozornosti podnikatelů nebo klíčových manažerů. Jsou viditelné většinou z nižších hierarchických úrovní, z produkce nebo specializovaných pracovišť. Z pohledu vrcholových řídicích úrovní se jeví jako náhodné projevy doprovázející chod firmy.
2. Symptomy krize jsou patrné v různých oblastech života firmy, nebývá však patrná souvislost mezi nimi.

3. Symptomy nesignalizují krátkodobé ohrožení. Symptomy nepůsobí naléhavě, nevyžadují často žádný výjimečný zásah.

Charakter symptomů dovoluje v této fázi krizi přehlédnout a ignorovat, ale zároveň i umožňuje krizi postřehnout a s předstihem se náležitě připravit na její další průběh nebo ji dokonce zastavit a odvrátit.

Akutní stadium

Akutní stadium krize nastupuje ve chvíli, kdy se nesoulad mezi podnikatelskými zájmy firmy a zájmy jejího vnějšího okolí (v negativním smyslu) prohloubí natolik, že je již zcela zřejmý a v jeho důsledku dochází k jasnému poškození zájmů firmy a ohrožení její další budoucnosti.

Pro akutní stadium podnikatelské krize platí:

1. Podstata narušení rovnováhy se jednoznačně projevila.
2. Následky narušení již nelze odvrátit.
3. Následky narušení podnikatelské rovnováhy mají charakter prudkého vyostření hrozeb další prosperitě.

Chronické stadium

Chronické stadium je obdobím reakce na akutní stadium, obdobím úsilí o znovuzískání podnikatelské rovnováhy.

Pro chronické stadium podnikatelské krize platí:

1. Podstatou chronického stadia je snaha o návrat k rovnovážnému vztahu zájmů firmy a okolního prostředí.
2. Tato rovnováha může nastat zánikem firmy nebo korekcí jejich podnikatelských charakteristik.
3. Korekce podnikatelských charakteristik může být jejich nápravou, obnovou, renovací nebo radikální změnou.
4. Průběh chronického stadia může být nepřímocárý, ve vlnách nebo i v několika směrech.

Stadium vyřešení krize

Období, v němž je dosaženo vyřešení krize, znamená nabytí a stabilizování podnikatelské rovnováhy. Vyřešením podnikatelské krize může být likvidace firmy v duchu zásad podnikatelské etiky nebo uvedení klíčových zájmů firmy do opětovného souladu s rozhodujícími nároky podnikatelského prostředí - tedy vyvarování se kritických hrozeb nebo využití podnikatelských příležitostí.

Pro stadium skutečného vyřešení podnikatelské krize platí:

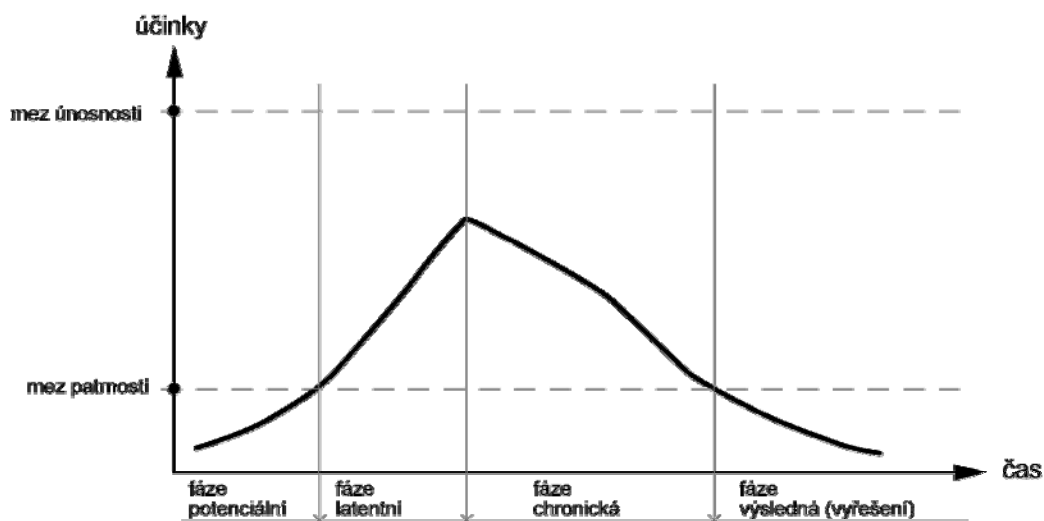
1. Znovunabytá rovnováha není dána vypracováním plánů a projektů, ale ověřením jejich správnosti praktickými výsledky s náležitou vypovídací schopností.
2. Důležitá je dlouhodobá perspektiva získané rovnováhy vztahů.
3. Jako nezbytné se jeví vytvoření monitorovacího systému k včasnému zachycení symptomů eventuálních budoucích krizí.

Dle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (7) prochází **krizový proces** následujícími fázemi:

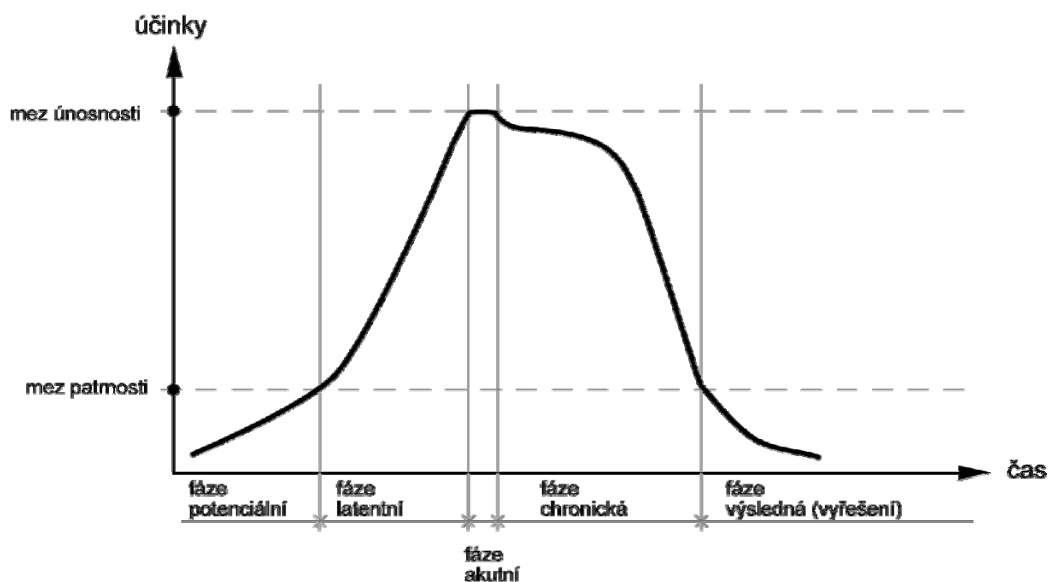
1. **Fáze potenciální** – v této fázi se krize ještě nijak neprojevuje, ale hromadí se příčiny jejího budoucího vzniku.
2. **Fáze latentní** – v této fázi se už začínají projevovat příznaky (symptomy) krizových jevů, které je možné rozpoznat a přijmout opatření, která by zabránila rozvinutí krize.
3. **Fáze akutní** – v této fázi dochází k plnému, i když zpravidla krátkodobému rozvinutí krizových jevů, které zjevně poškozují činnosti podniku, jeho zájmy a budoucnost.
4. **Fáze chronická** – v této fázi se rozhoduje o budoucnosti firmy, protože je ovlivňována reakcemi managementu na předcházející fázi. Krizové jevy proto buď přetrvávají v neztenčené míře, mírně se utlumují, aby se opět rozvinuly ve své akutní či dokonce ještě kritičtější podobě, nebo jsou postupně eliminovány.
5. **Fáze výsledná** – tato fáze je odrazem efektivity krizového řízení managementu. Může mít podobu překonání krize nebo také zániku organizace.

Průběh krizového procesu může být rozdílný. Grafy č. 1 – 4 znázorňují základní průběh krizového procesu (Bělohávek, Košťan a Šuleř (7) upraveno podle Umlaufové a Pfeifera).

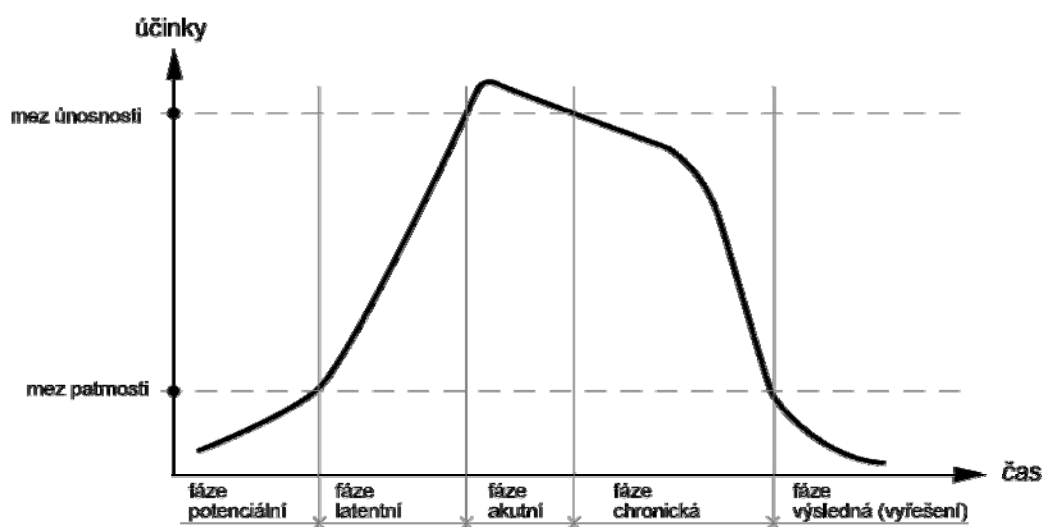
Graf 2.1 - Ideální průběh krizového procesu



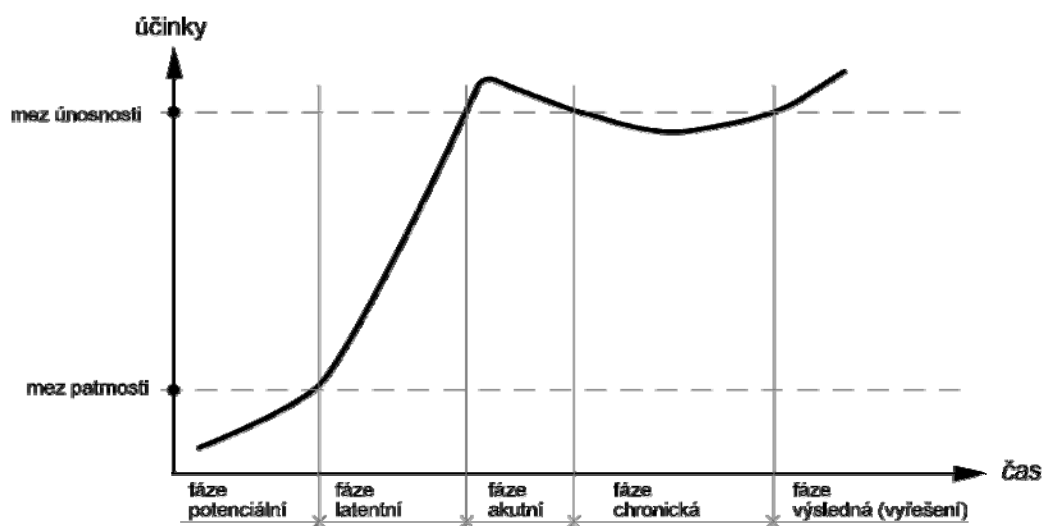
Graf 2.2 - Efektivní průběh krizového procesu



Graf 2.3 - Zvládnutý průběh krizového procesu



Graf 2.4 - Nezvládnutý průběh krizového procesu



Kašík (40) , Roselieb a Zuzák rozlišují jen **tři fáze krizového vývoje**:

1. fázi potenciální krize;
2. fázi latentní krize;
3. fázi akutní krize.

V **potenciální krizi** se nachází dle Zuzáka, Horské a Moulise (111) převážná část podniků, což znamená, že krize podniku je permanentní záležitostí. V **této fázi** se symptomy krize navenek ještě neprojevují a lze je zjistit převážně nepřímo,

zprostředkovaně a často jen náhodně. Krize tak přechází do další fáze a prohlubuje se.

Ve druhé fázi krize se již začínají projevovat příznaky krizových jevů. Nerovnováha se obvykle začíná přesouvat a napadat další podnikové oblasti a její zvětšování akceleruje. Krizový vývoj vytváří kauzální krizový řetězec a řadu dalších dílčích nerovnováh, které se zdánlivě mohou projevovat izolovaně. V této fázi lze již identifikovat některé krizové symptomy, ale protože se ještě neprojevují ve finanční oblasti, tak se jim zpravidla nevěnuje větší pozornost nebo jí zcela unikají (114).

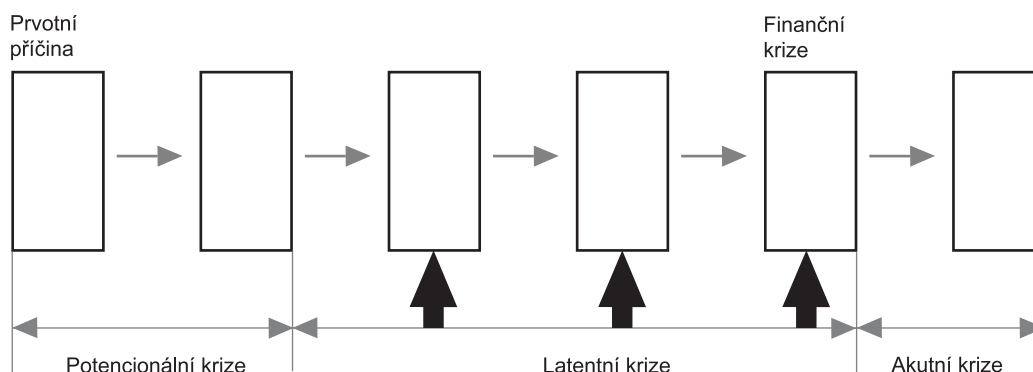
Akutní krize, která má destruktivní účinek na celkovou činnost podniku, **se projevuje zejména ve finanční oblasti** a často vyústí do konkurzního řízení nebo zániku podniku. V této fázi krize je nutné rozhodnout o možnostech směru dalšího vývoje podniku. Mezi možné varianty řešení patří dle Zuzáka (114) likvidace, konkurz a vyrovnání, konsolidace, fúze a sanace.

Kauzální krizový řetězec

Dle Zuzáka (111) krize od svého počátku až do projevu ve finanční oblasti tvoří **kauzální krizový řetězec**, na jehož počátku stojí pravá příčina krize, která nebývá zaznamenána. Prvotní příčina nastartuje řetěz nerovnováh, které postupně ovlivňují ostatní funkcionální oblasti podniku a vytvářejí další prohlubující se nerovnováhy. Celý proces postupně akceleruje, krize se projevuje v nových oblastech a stále více se zakrývá její prvotní příčina.

Čím později jsou krizové symptomy v rámci kauzálního krizového řetězce zaznamenány, tím se zhoršuje výchozí pozice pro řešení krize a pro nalezení její prvotní příčiny. Naopak jejich včasné zaznamenání vytváří předpoklady pro správnou a rychlejší formulaci vzniklého problému a tím i rychlejší nalezení impulsu, který krizový řetězec nastartoval.

Schéma 2.13 - Kauzální krizový řetězec



Snahou podnikového managementu by mělo být podchycení krizového vývoje v nejčasnějších člancích kauzálního krizového řetězce, především v období latentní krize, kdy je možné se soustředit jen na řešení jednoho nebo užšího okruhu problémů a podmínkou úspěšného vyřešení krize je také včasná a adekvátní reakce po zaznamenání prvních symptomů. Řešení v takové situaci je podstatně rychlejší, snadnější a bez finančních ztrát a ztrát pozice na trhu.

Frýbert (25) charakterizuje krizový vývoj podniku jako určitou časovou řadu jednotlivých krizových stavů, které získávají spojitý charakter a představují do značné míry předurčenou orientaci jejich dalšího pohybu v čase.

V tomto smyslu se podniková krize vyvíjí od nižšího stadia do vyšších etází. Pokud se jednotlivé stavy v nižších stadiích neřeší, dochází obvykle k přerůstání do vyšších stadií rozvoje.

Z tohoto hlediska lze dle Frýberta (25) rozlišit následující **fáze krizového vývoje**:

1. Počínající krize

Počínající krize mívá na svém počátku celou řadu nevýrazných symptomů, které jsou často ze strany vedení podniku přehlíženy. Jednotlivé krizové jevy se objevují nejdříve sporadicky a krátkodobě, jejich četnost v čase narůstá a postupně se zvyrazňují. Pokud se ani v této

fázi počínající krize správně neidentifikuje a nediagnostikují se její zdroje, dochází postupně ke stále intenzivnějšímu propojování jejich jednotlivých prvků. Prostor pro úspěšné nasazení principů a nástrojů krizového řízení je relativně dostatečný, i když se postupně s ubíhajícím časem omezuje.

2. Rozvinutá podniková krize

V této fázi vývoje se výpadky platební schopnosti zrychlují a prodlužují, narůstají problémy s prodejem, cenami, odběrateli a dodavateli. Finanční situace se zhoršuje, prohlubují se problémy s věřiteli, začíná se zjišťovat odklon možností vývoje firmy od původních strategických záměrů. Krize integruje negativní stránky předcházejícího stadia a prohlubuje je. Možnosti nápravy aplikací prvků a principů krizového managementu jsou s přibývajícím časem a hloubkou krize stále omezenější.

Rozvinutá krize vyžaduje radikální řešení, která spočívají v omezování těch druhů výrob, které nejsou rentabilní a ani nepřispívají k odbourávání fixních nákladů, urychlování náběhu nových programů, zásadnější strukturální změny a adaptaci na nové podmínky uvnitř firmy i v jejím okolí. Řešení krizového stavu je v této fázi obvykle spojeno i s negativními dopady na personální obsazení a často vyvolává i sociální problémy.

3. Strategická krize

Strategická krize se projevuje jako zásadní odklon od vytyčených záměrů. Orientace výrobního programu se odklání od potřeb trhu, v důsledku nedostatečného vývoje nejsou v zásobě žádné alternativní projekty a výrobní programy. Firma trvale ztrácí svoji klientelu a její pozice na trhu se snižuje.

Ze strany managementu a vlastníků jsou hledána zásadní strategická opatření jako prodej či fúze podniku či jeho částí, parciální využívání části majetku pro jiné podnikatelské záměry apod.

4. Úpadek podniku

Toto stadium znamená pro firmu radikální přerušení podnikatelských aktivit, vyhlášení konkurzu, vyrovnání závazků s věřiteli a následnou likvidaci. Produkty podniku nenacházejí uplatnění na trzích, deficit finančních zdrojů, hluboká insolventnost a předluženost neumožňují financovat již ani běžný provoz a uskutečnit žádné změny výrobního programu ani jiná řešení. Pro řešení krize již nejsou k dispozici jiné nástroje než konkurz a likvidace.

Greiner zpracoval model typického vývoje, podle něhož podnik musí projít řadou stadií, pokud má zachovat **příjemnou úroveň dosahovaných výsledků**.

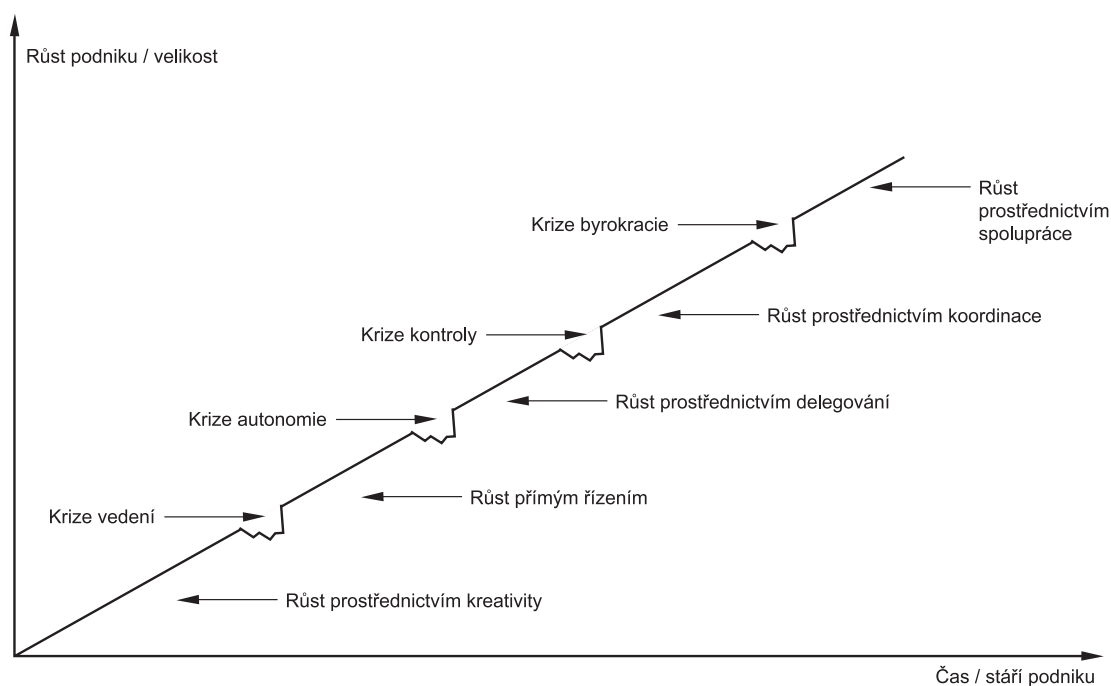
Greiner popsal pět fází růstu oddělených krizemi (90):

1. **Růst prostřednictvím kreativity** – v počátcích svého vývoje, když je podnik malý a má jednoduchou strukturu, roste tvůrčí aktivitou malého těsně semknutého týmu. S rostoucí složitostí **dochází ke krizi vedení** a podnik nelze nadále řídit na základě osobních, neformálních vztahů.
2. **Růst přímým řízením** - krize vedení je úspěšně vyřešena profesionalizací managementu, zavedením formální struktury a podnik je řízen centrálně direktivním způsobem. Postupem času, jak se podnik stává větším a větším, zaměstnanci se cítí být hierarchií omezováni a vrcholové vedení už nemůže detailně řídit a kontrolovat všechny procesy, **dochází ke krizi autonomie**.
3. **Růst prostřednictvím delegování** – je-li krize autonomie úspěšně vyřešena změnou formální struktury a decentralizací, pak podnik roste dále pomocí delegování. To s sebou **přináší krizi kontroly**, kterou pocítuje vrcholový management.
4. **Růst prostřednictvím koordinace** – pokud se podaří zavést systém vyšší koordinace a kooperace, podnik dále roste. Tím, jak se zvětšuje

a jeho struktury se stávají složitější, **dochází ke krizi byrokracie**. Stále byrokratičtější kontrola vytváří ostré rozhraní mezi vedoucími vnitropodnikových jednotek a jejich pracovníky.

- 5. Růst prostřednictvím spolupráce** – krize byrokracie kontroly je vyřešena cestou silných vztahů spolupráce a kontroly spíše sdílením společných hodnot než formálním způsobem. Podle Greinera může toto stadium vést ke **krizi psychologického nasycení**, kdy budou všichni vyčerpáni týmovou prací.

Schéma 2.14 - Greinerův model vývoje podniku



Němec (61) vychází z toho, že i když krize budou mít s velkou pravděpodobností jiný než předpokládaný průběh, bude jejich vývoj z hlediska médií a pozornosti veřejnosti velmi podobný.

Vývojová stadia průběhu krize dle Němce (61) ve vztahu ke sdělovacím prostředkům a veřejnosti:

1. **Erupce** - krize již propukla, zájem médií a veřejnosti prudce stoupá, vynořuje se nebezpečí panických reakcí.
2. **Vyvrcholení** - sdělovací prostředky informují o všech podrobnostech. To vede k přesycení a opadání zájmu. Důkladné rešerše o pozadí případu mohou přinést nové poznatky. Může se stát, že pozornost sdělovacích prostředků bude odvedena jinou událostí. Zájem lokálních médií však přetrvává, i když bude rovněž postupně opadat.
3. **Opadání zájmu** - krize není živena novými podněty, situace se postupně vrací k normálu. Zkušenější novináři již téma opustili a sledují jiné záležitosti. Nadále však zůstává nedůvěra a nepřátelská stanoviska vůči podniku, která mají dlouhodobý charakter.

2.2.3 DYNAMIKA PODNIKATELSKÉ KRIZE

Dynamikou podnikatelské krize lze dle Umlaufové a Pfeifera (93) označit **způsob, kterým firmy krizí prochází.**

Pro tyto případy je nutné sledovat:

1. faktory ovlivňující průběh krize;
2. souslednost fází krize;
3. rychlost průběhu krize.

2.2.3.1 Faktory ovlivňující průběh krize

Faktory ovlivňující průběh krize lze rozdělit na **vnitřní a vnější faktory**. Způsob a síla působení jednotlivých faktorů je různá a závisí na konkrétní podobě a charakteru podnikatelské krize. Konkrétní výsledek závisí i na dalších vlivech – na charakteru firemní kultury, na strategii konkurence, klimatu v regionu, image firmy atd.

Z tohoto důvodu je nezbytné:

- vymezit veškeré možné vlivy na průběh krize;
- posoudit jejich význam, podobu a dopad;
- respektovat vzájemné vazby mezi jednotlivými faktory;
- stanovit klíčové faktory;
- zhodnotit možnosti působení na tyto faktory a jejich řízení.

A) Vnitřní ovlivňující faktory

- Tržní stabilita firmy
 - *Síla tržní pozice*
 - *Finanční stabilita*
- Stáří firmy
- Vnitřní flexibilita firmy
 - *Pružnost řídicích praktik*
 - *Pružnost organizačního řešení*
 - *Pružnost užívaných technologií*
 - *Profesní pružnost pracovníků*
(*zastupitelnost, rychlost rekvalifikovatelnosti*)
- Míra rizikovosti předmětu podnikání
- Způsob diverzifikace podnikatelského rizika
 - *Rozdílnost aktivit*
 - *Míra souvislosti mezi aktivitami*
- Charakter firemní kultury
 - *Sdílené představy (zažité přístupy, rozvíjené hodnoty)*
 - *Rituály (tradice, motivy)*
- Sítě neformálních vztahů
- Podnikatelská „kondice“ bezprostředně před krizí

B) Vnější ovlivňující faktory

- Skladba cílových skupin zákazníků
- Obchodní partneři
 - *Počet*
 - *Skladba*
 - *Strategie*
 - *Podnikatelská situace*
- Finanční ústav firmy
 - *Obchodní situace*
 - *Charakter vztahů*
 - *Míra zainteresovanosti*
- Vazby na státní instituce
 - *Celorepublikové*
 - *Lokální*
- Politické vlivy
- Legislativní vlivy
- Podnikatelské klima regionu
- Zainteresovanost společenských institucí
- Rychlost zpětné vazby trhu
- Zájmy a síla konkurence
- Spotřebitelské chování zákazníků
 - *Věrnost značce*
 - *Přístup ke změnám*

2.2.3.2 Sousednost fází krize

Průběh jednotlivých fází krize nejpřehledněji zobrazuje Schéma 2.12 – Sousednost fází krize. Krize ale často probíhají živelně. Krize bez zásahů nebo se zásahy nahodilými, krize neřízená nebo řízená intuitivně, amatérsky a nesystémově, má (93):

- a) Tendenci k přímočarému, rychlému průběhu – na jehož konci je podlehnutí krizi (Schéma 2.15 - Přímočarý, rychlý průběh krize).
- b) Tendenci ke komplikovanému průběhu – s opakováním jednotlivých stadií, s jejich recidivami, s nárůstem intenzity obtíží a obvykle rovněž s konečným podlehnutím krizi (Schéma 2.16 – Komplikovaný průběh krize).

Schéma 2.15 - Přímočarý, rychlý průběh krize

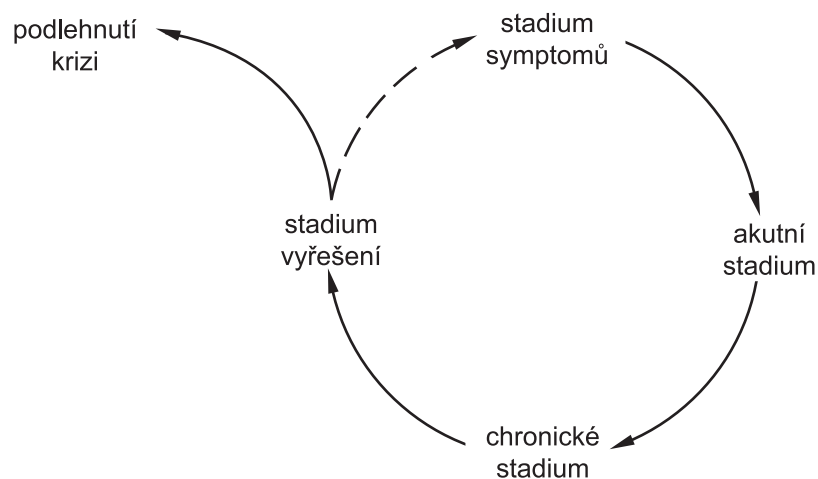
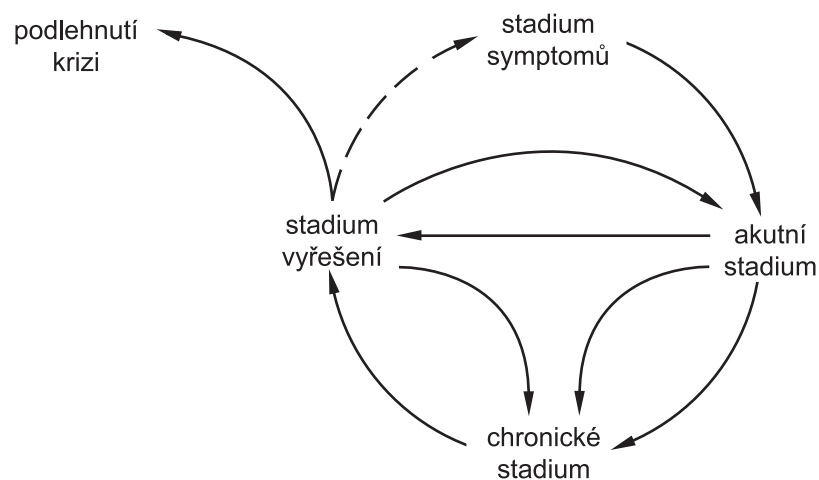


Schéma 2.16 – Komplikovaný průběh krize



Ctižádostí řízení krize je dosáhnout průběhu, který je zřetelný a pod kontrolou a jehož sled fází lze znázornit:

a) Řetězcem úplné řízené krize

Schéma 2.17 - Řetězec úplné řízené krize



Řízená krize je:

- krize s celkově kratším průběhem;
- krize s takřka okamžikovým trváním akutního stadia;
- krize se zrychleným průběhem chronického stadia;
- krize s pravidelným snižováním míry disharmonie podnikatelských zájmů během chronického období;

- krize, v níž je ve stadiu vyřešení disharmonie dále stlačována pod mez sladění¹.

b) Krokem utlumení krize ve stadiu symptomů

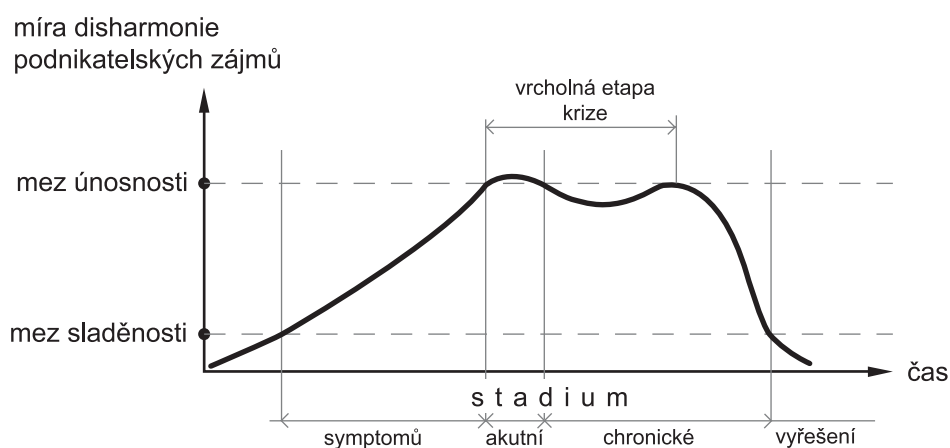
Schéma 2.18 - Utlumení krize ve stadiu symptomů



2.2.3.3 Rychlost průběhu krize

Doba trvání jednotlivých fází krize je **velmi individuální** a závisí jednak na konkrétním obsahu vnitřních a vnějších ovlivňujících faktorů, jednak na konkrétní souslednosti fází (93).

Graf 2.5 - Hladký průběh řízené krize v čase

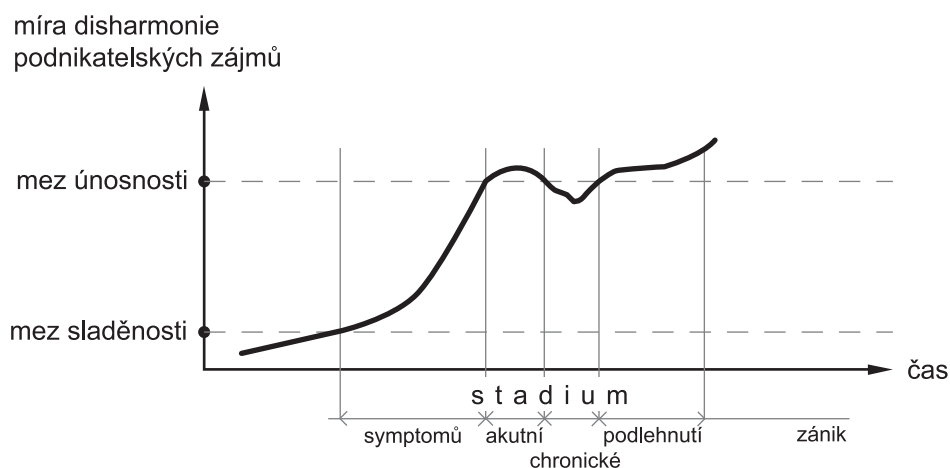


¹ Mez sladění je zlomovým bodem, za nímž je disharmonie v podnikatelských zájmech únosná pouze po omezené časové období, nikoliv trvale ani dlouhodobě.

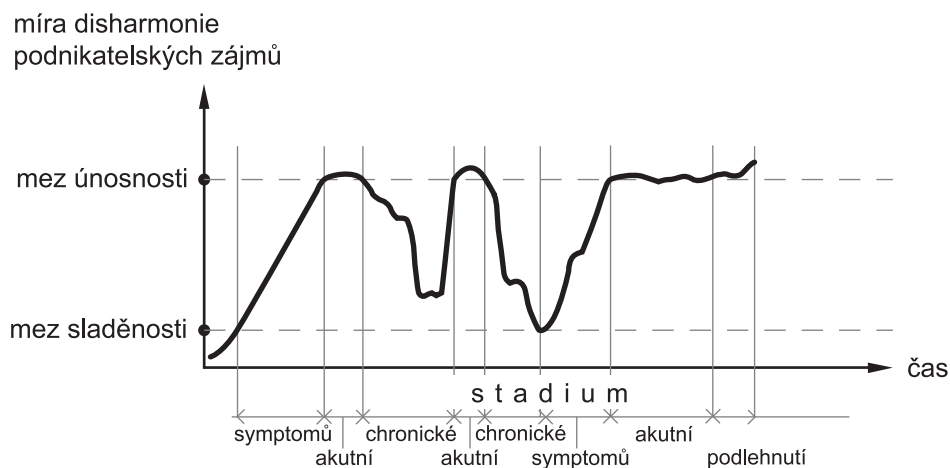
Podnikatelské zájmy a zájmy prostředí jsou vždy do určité míry odlišené. **Mez sladění** je zlomovým bodem, za nímž je disharmonie v podnikatelských zájmech únosná pouze po omezené časové období, nikoliv trvale ani dlouhodobě. **Mez únosnosti** představuje zlomový bod, na němž je disharmonie podnikatelských zájmů vyostřena do polohy konfrontace, boje. Délka jednotlivých fází je uvedena pouze relativně, tedy ve vzájemném poměru. Jejich absolutní trvání je zcela závislé na konkrétním obsahu krize.

Graf 2.6 – Možné varianty průběhu neřízené krize v čase

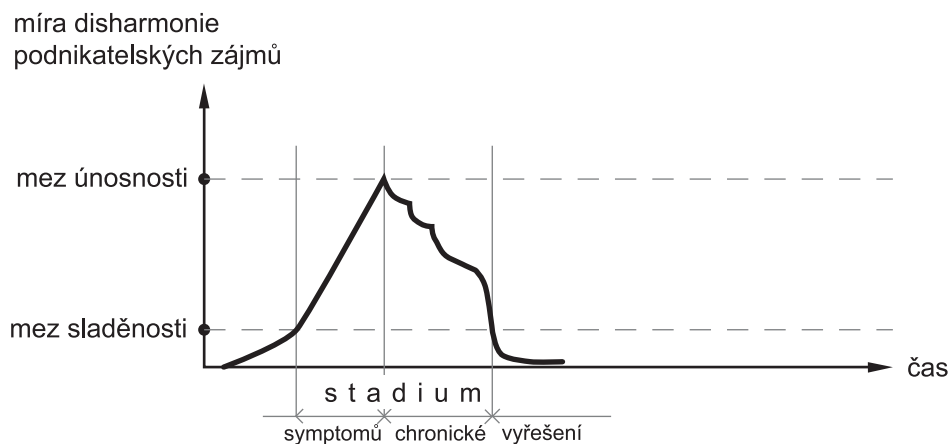
A) Varianta „rychlá smrt“



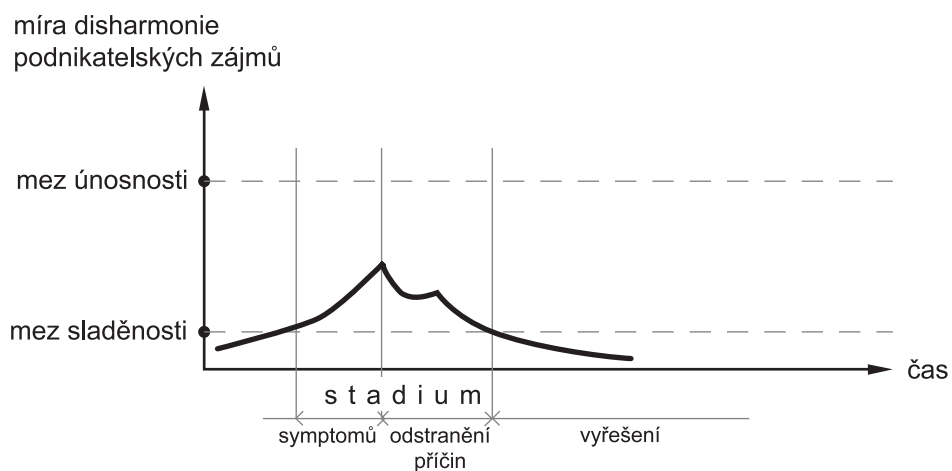
B) Varianta „pomalé umírání“



Graf 2.7 – Průběh řetězce úplné řízené krize v čase



Graf 2.8 – Průběh utlumení krize ve stadiu symptomů



Rychlost průběhu krize je pro řízení krize jednou z klíčových veličin. Obecně je snahou zkrátit průběh krize na minimum. Platí to především pro utlumení krize ve stadiu symptomů nebo pro řetězec úplné řízené krize.

Umlaufová a Peifer (93) poukazují na nebezpečí, které s sebou nese snaha o urychlení průběhu krize, a to obzvláště v případech, kdy:

- nejsou zcela jasné příčiny krize, pouze její projevy;
- krize není plně pod kontrolou, postupně vstupují „do hry“ další ovlivňující faktory;
- nejsou důkladně zváženy dopady zásahů s cílem likvidovat projevy krize.

Pro náležité zvládnutí celé dynamiky krize jsou klíčové:

- dostupné a spolehlivé informace;
- přehledná, rychlá a srozumitelná komunikace;
- schopnost systematického myšlení;
- akceschopnost a pružnost nositelů řízení krize.

2.2.4 PŘÍČINY VZNIKU KRIZE V PODNIKU

Převážná část odborníků, kteří se zabývají analýzou krizových stavů se shoduje, že krize jsou ve většině případů způsobeny subjektivním faktorem, tj. nezvládnutím situace ze strany managementu podniku. Jen menší část krizí je dána objektivně, tj. vývojem okolí podniku, na který nemá management vliv. Poměr subjektivního a objektivního zavinění krize je odhadován na 80:20, v některých případech na 70:30.

Jako hlavní příčiny krizí podniků identifikuje Frýbert (25) tři skupiny faktorů:

1. Krize zaviněné samotným managementem resp. vlastníky podniků

Tyto krize jsou způsobeny především chybami či selháním v managementu podniků nebo osobním zaviněním a způsobují selhání u 40 - 50 % podniků.

Hlavními příčinami jsou neadekvátní způsoby řízení jako důsledek nízké kvalifikace podnikového managementu a vlastníků, osobní zavinění, především bezstarostnost, laxnost, chybné spekulace, použití podnikových zdrojů na osobní spotřebu apod.

2. Krize vyvolané vnitřní ekonomickou strukturou podniků

Tyto faktory podmiňují vznik 25 - 30 % krizových stavů. Do této skupiny patří především podkapitalizace podniků, vysoké náklady na získání cizích zdrojů, nevhodná struktura ostatních výrobních faktorů a věková struktura podniků.

3. Krize dané vnějším ekonomickým prostředím podniků

Podíl těchto faktorů na vzniku krizí je 20 - 30 %. Jedná se zejména o ekonomickou situaci mimo podnik, situaci na trhu, vývoj konkurence, úvěrovou politiku státu a bank, daňovou a fiskální politiku státu a působení tzv. „vyšší moci“ - válečné konflikty, stávky, požáry, přírodní katastrofy apod.

První dvě skupiny faktorů podmiňujících krizové stavy představují vnitřní (subjektivní) zdroje, třetí skupina je označována jako vnější (objektivní) zdroje krizí.

Caywood (10) ve své práci uvádí výsledky studie v Northwestern University na téma: Skutečné příčiny krize. Při analýze případů, které se dosud vyskytly, si autoři všímali především častěji se vyskytujícími typickými chybami, jež vyvolaly dalekosáhlé a ekonomické důsledky.

Ve většině analyzovaných společností, které zasáhla podniková krize, došlo k porušení těchto obecných zásad:

1. Porušování mravních norem

Vyskytly se četné případy, kdy vedení společnosti neslo přímou odpovědnost za vlastní odchýlení od základních principů podnikové kultury.

2. Narušení pobídkového mzdového systému

Trhliny způsobené v soustavě pobídkového odměňování bývají jedny z nejčastěji přehlížených základních příčin krizí.

3. Směšování rozdílných hodnot

Střet podnikových zájmů s veřejnými zájmy může podnítit vznik velkých problémů.

4. Oddalování zveřejnění základních informací

Oddalování zveřejnění základních informací patří k nejzávažnějšímu porušení výchozí zásady naplňování třetích osob důvěrou. Pokud společnost nebo jednotlivec odmítá uznat existenci citlivého problému, zavdává tím příčinu k následnému zpochybnění vlastní důvěryhodnosti.

5. Petrův syndrom

Odvrácení téměř všech krizí by mohlo napomoci zveřejňování pravdivých informací. Pokud organizace nechce přiznat svoji chybu anebo dokonce ani vyjádřit politování, poškozují její prestiž natolik, že jí později může být přičítána vina i za něco, čeho se ve skutečnosti nedopustila.

6. Chůze po visutém laně bez záchranné sítě

Pomalejší průběh krize lze snáze předvídat. V tomto případě je nutné se předběžně připravit na možné očekávané reakce, které vznik krize vyvolá.

7. Opakování minulých chyb

Nemělo by se stát, že dojde ke stejné chybě, které se podnik nebo jednotlivec již jednou dopustil.

Společensko ekonomický kontext je jedním z faktorů, které způsobují úpadky podniků, a to často ve spojitosti s neschopností vedoucího pracovníka podniku předvídat změny nebo se s nimi vyrovnat.

V rámci společensko ekonomického kontextu působí podle Daigna (13) na podnik faktory:

- **politické** - např. existence dvou proti sobě stojících bloků;
- **ekonomické** - především v oblasti nedostatečné poptávky spojené s nechutí půjčovat peníze a s oslabením finančního systému, což vedlo k vyhrocení vnitrostátní a mezinárodní konkurence a následně všeobecné deflaci;

- **finanční** - vyznačující se skupováním podniků, využitím úspor z rozsahu a dosahováním rentability ve vhodném oboru místo diverzifikace;
- **měnové** - způsobující napětí v měnové oblasti a udržování vysokých úrokových sazeb;
- **právní a daňové** - zvláště ve spojitosti s vytvořením jednotného evropského trhu;
- **sociální** - snižování důchodového věku, zkracování pracovní doby, nezaměstnanost.

2.3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

2.3.1 VYMEZENÍ POJMU KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Krizové řízení je souhrnem zásad a nástrojů, které používá podnikový management a vlastníci za účelem zvládnutí krizové situace v podniku a jeho vyvedení do stavu normálního vývoje.

Přes téměř jednoznačnou definici krizového řízení existuje v praxi i teorii řízení několik odlišných základních přístupů ke krizovému řízení podniku. Rozdílnost v přístupu vychází z pojmání krize, respektive okamžiku, kdy krize v podniku začíná.

Na krizové řízení je v odborné literatuře hleděno z několika hledisek:

1. Z širšího hlediska se dle Zuzáka, Horské a Moulise (111) krizový management používá jako preventivní nástroj již při hodnocení rizik, které mohou být potenciální příčinou vzniku krize, nebo jako scénář činností, které je třeba provést při vzniku krize typu známá - neznámá (ví se, jaká krize by mohla nastat, ale neví se, kdy nastane, např. požár, havárie). Snahou podnikového managementu by mělo být vytvoření podnikových mechanismů, které by měly podchytit některé krizové symptomy ještě ve fázi latentní krize, to je v období, kdy se projevují první krizové signály, zpravidla v jiných oblastech než finančních. Řešení krizí již v této fázi je podstatně jednodušší a s nižšími náklady, protože krize nepronikla ještě do hloubky podnikového organismu a neprojevila se ve ztrátě likvidity a v platební neschopnosti, ale jen v některém z podnikových subsystémů. Slabinou praktické aplikace tohoto

postupu je omezenost předvídání budoucího vývoje zvláště v okolí podniku. Tím jsou limitovány možnosti plánování scénářů vývoje a rizik a vytváření preventivních opatření pro jejich vznik. Rovněž využití metod prognózování vede jen k malému snížení neurčitosti a rizika.

Krizové řízení v širším pojetí charakterizují i další autoři. Vlastní krizové řízení lze podle Zelinky, Kutilové a Štíhlého (110) chápat komplexně jako rozhodovací organizační činnost za zvláštních, ztížených a nebezpečných podmínek.

Tento způsob řízení lze vymezit jako soubor následujících činností:

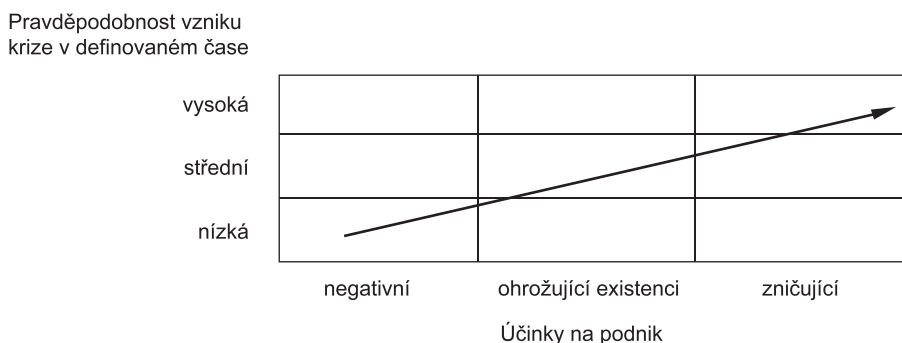
- a) Permanentní diagnostika stavu podniku
(průběžné mapování situace aniž by zatím nastala krize).
- b) Opatření pro případ nežádoucího vývoje:
 - bez kvalitativních formálních a obsahových změn (např. konsolidační programy);
 - prostřednictvím kvalitativních a obsahových změn (např. sanace, fúze, transformace).
- c) Preventivní likvidace (záchrana před bankrotem).
- d) Konkurz či vyrovnání (bankrot).

Základem úspěšného boje s podnikovými krizemi je podle Lednického (44) začlenění protikrizových opatření do uplatňované komplexní podnikové strategie. Jedná se o využití prvků krizových strategií, jenž podle Gozory (26) představují sled předem naplánovaných činností na předvídání, eliminování a využívání účinků podnikových krizí v zájmu dosahování trvalé ochrany, obrany a bezpečnosti, ekonomické stability a trvale udržitelného rozvoje ve specifickém prostředí.

Pro vyhodnocování definovaných potencionálních krizových situací se používají Winterlingovy krizové matice (98). Ve Winterlinových maticích je nutné určit stupeň pravděpodobnosti výskytu rizika s tím, že čím delší je období, které se bere v úvahu, tím je pravděpodobnost vzniku krize větší. V dalším kroku se pak definují účinky a intenzita působení krizové situace na podnik. Matice jsou založeny na principu

celkového ohrožení podniku, které stoupá s počtem potenciálních krizových situací ve směru vpravo nahoru.

Schéma 2.19 – Krizová matice podle Winterlinga



2. Z užšího hlediska lze chápat krizový management jako systém zásad a nástrojů aktivně aplikovaných vedením podniku pro zvládnutí krizového stavu postiženého podniku (nacházejícího se již ve fázi akutní krize) a jeho vyvedení na dráhu dalšího rozvoje. Nedílnou součástí zvládnutí krizového stavu je pochopení zdrojů krizí, jejich typologie, jakož (a hlavně) systematizace příčin jejich vzniku. Dle Zuzáka (113) většina přístupů ke krizovému řízení vychází právě z této situace, kdy je podnik postižen krizí, kterou lze označit jako akutní. Krizové symptomy se již projevují ve finanční oblasti a začíná být ohrožena další existence podniku.

Krizový management z užšího hlediska chápe také Armstrong (7), který jej definoval jako „proces“ vyrovnání se s napjatou situací způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací procesy odpovědných osob k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí aktuálního problému, před nímž organizace stojí. Současně je však nutno zdůraznit, že při uplatňování krizového managementu dochází k soustředění řízení do menšího okruhu aktérů, někdy dokonce do rukou jediného vedoucího. Jedná se tudíž o dočasné svěření veškeré moci menšině, případně dokonce do rukou jediného vůdce, aby se suspendovaly rozporné a rozměšující snahy. V praxi to často znamená docenění menšinových názorů.

Krizové řízení z užšího hlediska definuje rovněž Shrivastava (79). Vychází přitom z amerického pojetí podnikové krize a člení celý krizový proces na čtyři fáze (viz. Schéma 2.20 - Model krizového řízení podniku podle Shrivastavy).

Schéma 2.20 - Model krizového řízení podniku podle Shrivastavy



První fází je včasné zaznamenání signálů odchylek. Druhou fází představuje příprava krizového a prevenčního plánování jako příprava adekvátních ochranných politik a zařízení. Prevenční plánování vychází z možných krizí, které mohou v podniku nastat v důsledku používaných technologií, zařízení, z podstaty výrobků, ze strany zákazníků apod. Další fází je zavedení vlastního krizového řízení a vytvoření systémů ke zvládnutí škod. Po zvládnutí nejkritičtější fáze krize následuje fáze uzdravení.

Z práce Frýberta (25) vyplývá, že zavedení krizového řízení podniku nastává až po ukončení etapy identifikace charakteru krize a po fázi strategického rozhodovacího procesu o zaměření revitalizačních opatření (likvidace, sanace, restrukturalizace). Na základě toho lze **krizové řízení podniku** definovat jako **systém zásad a nástrojů aktivně aplikovaných managementem podniku, jejichž cílem je zvládnutí krizového stavu a vyvedení podniku na normální charakter jeho dalšího vývoje**. Základem pro formulaci zásad krizového řízení podniků je pochopení zdrojů krizí, jejich typologizace, jakož i systemizace příčin jejich vzniků.

Při tomto postupu lze formulovat určité obecné algoritmy nutné pro identifikaci jejich vzniku, diagnostiku jejich charakteru a následovně i postupů dalších kroků adekvátních jednotlivým typům krizového stavu a vývoje. Mezi základní obecné zásady organizace krizového řízení podniku patří: identifikace skutečných příčin krize,

jmenování krizového managementu, krátkodobá centralizace pravomocí v jeho rukou a realizace komplexu ozdravných opatření, spočívajících v redukcí oběžného a investičního majetku s cílem opětovného nastolení rentability. Závěrečnou fází je definování a prosazení nové podnikové strategie, která umožní přechod k obnovení prosperity.

3. Nejužší pojetí krizového managementu se soustřeďuje jen na fázi likvidace podniku. Podnik je ve stavu, ve kterém již nelze provést revitalizaci². Vnímání krizového řízení až na této úrovni způsobuje přehlédnutí signálů přicházející krize, což nejčastěji vede podnik k likvidaci a k zániku.

Z výše uvedených definic krizové řízení vyplývá, že krizové řízení v nejširším významu má preventivní charakter a začíná již ve fázi přípravy podnikových aktivit, jejichž realizace může být potenciálně ohrožena. Z užšího hlediska lze chápat krizový management jako systém zásad a nástrojů aktivně aplikovaných vedením podniku pro zvládnutí krizového stavu postiženého podniku (nacházejícího se již ve fázi akutní krize) a jeho vyvedení na dráhu dalšího rozvoje. Jedná se tedy o tzv. reaktivní přístup. Nejužší pojetí krizového řízení je soustředěno pouze na likvidaci podniku. V poslední době se ozývají signály, které zdůrazňují důležitost chápání krizového managementu v komplexnějším pojetí. Je nezbytné průběžně se připravovat na hrozící nebezpečí. Je-li podnik dostatečně připraven, lépe zvládá krizovou situaci a dochází i ke snížení nákladů na odstranění negativních vlivů.

2.3.2 PRVKY KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

Ačkoliv je každý krizový vývoj neopakovatelnou událostí, existují **základní kroky**, které lze uplatnit v případě každé krize. Tyto **prvky krizového řízení** jsou dle Bělohávkova, Košťana a Šuleře (7) stejné pro všechny typy organizací bez ohledu na jejich náchylnost ke krizím:

² Revitalizace je obecné označení pro všechny postupy (likvidace, sanace, restrukturalizace), které vedou k oživení činnosti podniku a k následnému rozvoji a prosperitě.

- 1. Analýza ohrožení organizace**
- 2. Stanovení krizové strategie**
- 3. Realizace krizové strategie**

Analýza ohrožení organizace

Jak vyplývá z různých průběhů krizového procesu, nejefektivnější je prevence – odstranění příčin krize dříve, než se může rozvinout, a příp. příprava na budoucí krizový stav. Znamená to, že na počátku je nutné pokusit se o co nejpřísnější prognózu krizí.

1. Potenciální zdroje krize

Nejdříve je nutné provést analýzu všech rizik – potenciálních zdrojů krize. Může jít buď o krize uvnitř nebo vně organizace. K vytvoření seznamu potenciálních krizových situací, které mohou firmu v budoucnosti postihnout, lze využít brainstorming.

2. Příznaky krizových jevů

U jednotlivých potenciálních krizí je nutné se pokusit zjistit, zda a jak se v současnosti projevují nějaké jejich příznaky (symptomy). Znamenalo by to, že se krize už dostala do fáze latentní.

Mezi takové signály například patří:

- kolísání, příp. stagnace odbytu;
- rostoucí konkurenční tlak;
- stížnosti zákazníků na služby a kvalitu zboží;
- nedostatek materiálu, surovin a energie potřebných ke splnění objednávek;
- dodavatelé požadují placení předem nebo v hotovosti;
- odchody klíčových zaměstnanců;
- snižuje se počet školení zaměstnanců;
- klesající počet inovací v podniku;
- šířící se pocit uspokojení s dosaženými výsledky;
- omlouvání chyb a omylů,

- při hodnocení je důraz kladen především na minulé zkušenosti, praxi a rutinu;
- firemní problémy se nevyhodnocují a neanalyzují.

3. Časový horizont

S ohledem na dynamičnost odvětví se volí přiměřený časový horizont, v rámci kterého je nutné pokusit se předvídat vznik krizí v akutní fázi. Zvolené období by mělo být v souladu s horizonty dlouhodobých a střednědobých plánů.

4. Stupeň pravděpodobnosti vzniku

Na základě znalosti symptomů se hledají odpovědi na otázky, nakolik je pravděpodobné, že se ve zvoleném časovém horizontu jednotlivé krize dostanou z fáze potenciální do akutní, resp. chronické.

5. Stanovení účinků a intenzity

Dalším krokem analýzy je posouzení působení krizových situací na organizaci. V tomto kroku posuzujeme, zda, jak a kolik krize v uvedeném horizontu překročí mez únosnosti. Účinky mohou mimo jiné působit na náklady, obrat, zisk, výrobu, image firmy a strategii firmy.

Takto zpracovaná prognóza se zanesse do tzv. krizové matice (viz. Schéma 2.19 – Krizová matice podle Winterlinga), ze které vyplývá stupeň celkového ohrožení organizace.

Stanovení krizové strategie

Z krizové matice lze usoudit základní orientaci krizové strategie:

1. Zvládnutí krizových situací, které byly spíše nepravděpodobné a se slabým účinkem, například vývojem koncepcí ad-hoc, tedy až po jejím vzniku.
2. Omezení celkového ohrožení organizace, zvláště přípravou krizových (alternativních) plánů pro zvládnutí krizových situací, které byly spíše

nepravděpodobné nebo průměrně pravděpodobné a které neohrožují existenci organizace.

3. Odstranění ohnisek potenciálních krizí, které mohou ohrozit existenci organizace.

Realizace krizové strategie

1. Zvládnutí krizové situace

Zvládnout vzniklou krizi je možné díky:

- Dobrému image (pověsti)

Každou krizi lze zvládnout tím snadněji, čím lepší je pověst organizace před vypuknutím krize. Ukázalo se, že tlumící účinek dobré pověsti organizace je tím větší, čím nápadnější jsou akce spojené s jejím vytvořením. Důležité jsou zvláště neobvyklé aktivity, které mají dlouhodobý účinek.

- „Trouble shooting“

To znamená rychle přijímat závěry a pružně reagovat na situaci. Je totiž velice důležité nenechat se zatlačit do pouhé obranné pozice.

2. Omezení celkového ohrožení

Celkové ohrožení lze snížit:

- Včasným rozeznáním krizových vývojů

Např. systém nástrah na základě klasického plánování a srovnání plánovaných a skutečných hodnot a stanovení a sestavení seznamu indikátorů, které mají přímou souvislost s nabídkou – např. pohyb zakázek.

- Zamezením eskalace

Zjištění, že organizace stojí před krizí, by mělo vést k akcím, jejichž cílem je zamezit krizi. Pomalu vznikající krize mohou být zohledněny v rámci strategického plánování: soustředěním na výrobky, které nejsou náchylné ke krizím, podpora vývoje nových produktů, zabezpečení finančních prostředků potřebných k odstranění krize, opatrným plánováním výroby produktů náchylných ke krizím, provedením změny investičních plánů.

- Krizovými (alternativními) plány

Krize vznikající v krátké době a ve středně dlouhé době nemohou být zohledněny ve strategickém plánu. Zde má smysl pouze rychlá realizace předem připravených (alternativních) plánů.

Každý 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.).
 - Personální obsazení krizového štábu a jeho spolupracovníků.
- Pravidla krizové komunikace (ujasnění obsahu informací nezbytných pro řízení krize, zajištění náležitého přístupu k nim a nakládání s nimi, určení kdo, kdy a o čem musí být informován) (93).

3. Odstranění ohnisek krize

Zamezení vzniku krize lze provést:

- Dodatečnými investicemi pro zvýšení jistoty (týká se zejména výroby).
- Opuštěním, tzn. zřeknutím se výrobků a procesů ohrožených krizí.

2.3.3 ALGORITMUS POSTUPU ŘEŠENÍ PODNIKOVÉ KRIZE

Zkušenosti z překonávání ekonomických krizí podniků svědčí o tom, že je možné najít určitá zobecnění postupů s cílem vyvést podnik z tohoto stavu. Schéma 2.21 zachycuje algoritmus postupu řešení podnikové krize dle Frýberta (25). Základní kroky algoritmu spočívají v několika fázích a uzlových bodech rozhodování.

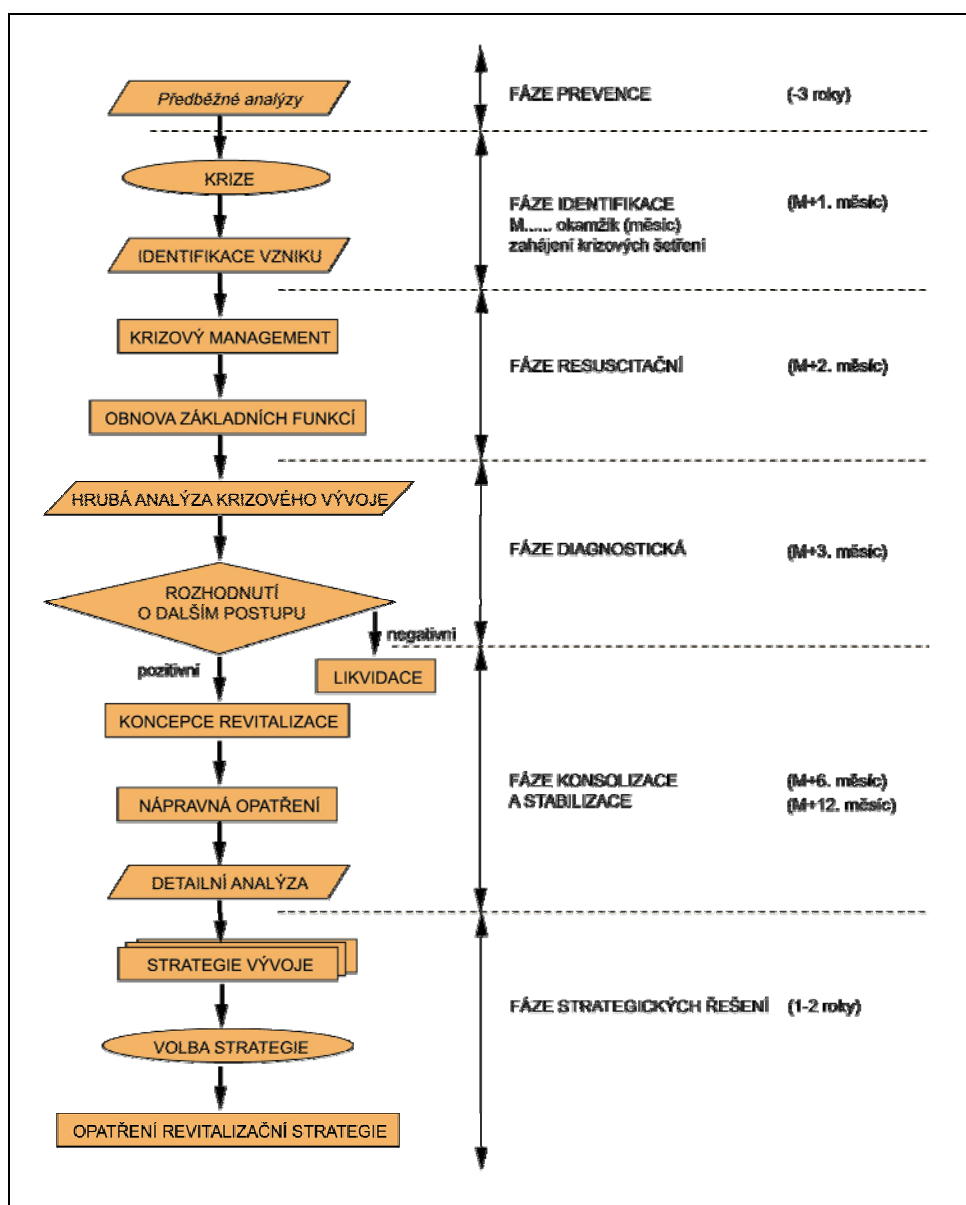
V první fázi se jedná primárně o identifikaci krizového stavu, o ustanovení orgánu řešení krizového vývoje, který se řešením situace zabývá, a o okamžitém přijetí hlavních nezbytných krátkodobých revitalizačních opatření (zejména obnovení likvidity a zajištění dalšího chodu podniku, nákup surovin, výplata mezd apod.).

Po této úvodní fázi nastupuje hrubá diagnostika základních příčin vzniku krize a navržení dalšího postupu v střednědobém horizontu, jehož výsledkem je návrh hrubých rysů dalších revitalizačních opatření.

Již v této fázi vzniká **první uzlový bod**, tj. rozhodování o pozitivní či negativní alternativě dalšího vývoje podniku. Na tomto místě se rozhoduje buďto o zastavení chodu podniku, anebo o uskutečnění dalších kroků směrem k oživení jeho chodu. Jde o první úroveň strategického rozhodování o dalším vývoji firmy. **Negativní alternativa** vede k rozhodnutí o likvidaci podniku dobrovolným či nuceným vyrovnáním a konkurzem s následnou likvidací podniku. **Pozitivní alternativa** značí, že v další fázi dochází k realizaci souboru střednědobých nouzových revitalizačních opatření, která umožňují uskutečnění některých základních nápravných opatření ke zlepšení chodu podniku a vytvářejí časový a věcný prostor pro podrobnou detailní analýzu stavu podniku jako celku a jeho jednotlivých částí a úseků. Na základě této analýzy je zpracován dlouhodobý revitalizační koncept, který rozhodne o strategii dalšího vývoje.

Druhým uzlovým bodem je rozhodování o přijetí či nepřijetí revitalizačního konceptu, které představuje druhou úroveň strategického rozhodování o dalším vývoji firmy.

Schéma 2.21 – Algoritmus řešení podnikové krize dle Frýberta



2.3.4 SYSTÉM VČASNÉHO VAROVÁNÍ

K zachycení některých symptomů krize v podniku ještě ve fázi latentní krize musí podnikový management vytvořit efektivně a komplexně fungující systém včasného varování.

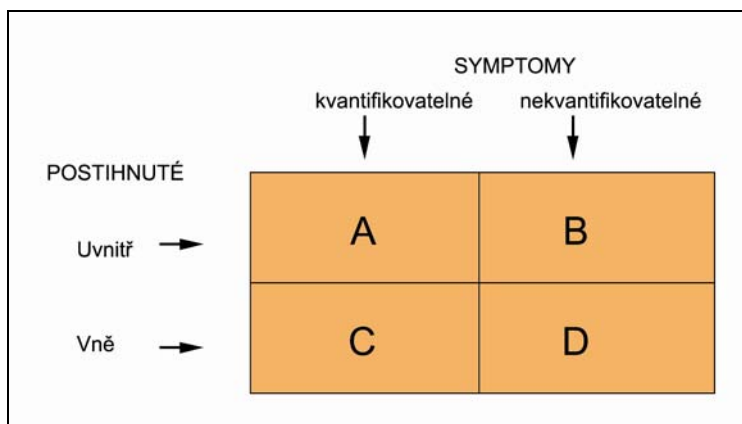
Systém včasného varování je dle Zuzáka (114) systémem, který na základě symptomů včasně identifikuje změny v podnikovém okolí a uvnitř podniku, z nichž hrozí podniku nebezpečí nebo obdobná situace nastane jejich nevyužitím.

Cílem takto vytvořeného systému včasného varování je (114):

- včasná registrace změn v okolí podniku a uvnitř podniku;
- rychlý přenos informací o vzniklé změně k místu, které je kompetentní se změnami zabývat;
- analýza a vyhodnocení změny především z hlediska jejího dopadu a dalšího vývoje do budoucna;
- přijmutí rozhodnutí zda je nutné nebo není se změnou dále zabývat, tedy identifikovat její příčinu a provést následná opatření.

Jak uvádí Zuzák (114) **struktura** systému včasného varování vychází z požadavku identifikace symptomů jak z vnějšího, tak i vnitřního podnikového prostředí. Současně je třeba identifikovat kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné (měkké) signály. Struktura je vyjádřena maticí (viz. Schéma 2.22 – Struktura podnikového systému včasného varování). Postupy pro vytváření systému včasného varování v jednotlivých segmentech mají svá specifika. Přesto by měl systém tvořit jeden celek s jedním cílem a s jednou společnou filozofií fungování.

Schéma 2.22 – Struktura podnikového systému včasného varování



Segment A

Tento segment zahrnuje kvantifikovatelné údaje vznikající uvnitř podniku. Kvantifikovatelné údaje odrážejí bezprostředně minulý stav. Každý podnik si vede řadu evidencí a sleduje mnoho vnitropodnikových ukazatelů. Význam mají především ukazatele, které se týkají klíčových procesů v podniku. Zároveň je nutné identifikovat silné a slabé stránky klíčových procesů a s nimi související příčiny rizik. Ukazatele jsou

indikátory symptomů. Požadavkem je, aby indikátory byly jednoznačné, jejich hodnoty včas zjistitelné a úplné. Dalším důležitým požadavkem je přesné a jednoznačné určení pracoviště nebo pracovníka, který bude indikátory v požadovaném intervalu sledovat.

Segment B

Segment zahrnující nekvantifikovatelné údaje z podniku je založen na měkkých údajích nebo spíše slabých signálech. Většinou se jedná o náznaky a tendence, které nemusejí všichni postřehnout, rozumět jim a stejně je interpretovat. Navíc zachycují změnu v podnikovém okolí člověka, v prostředí, ve kterém se pohybuje a protože je změna velmi pomalá, zpravidla si ji neuvědomuje nebo si ji nechce uvědomovat.

Segment C a D

Segmenty zaměřené na vnější okolí zaznamenávají změny ve dvou základních oblastech – u konkurentů a ve „všeobecném“ okolí. Na zaznamenání změn se podílí jak podnik samotný, tak k tomu může využít některé ze zájmových skupin. Zájmové skupiny jsou osobně zainteresovány na prosperitě podniku a jeho prosperita jim umožňuje realizovat své zájmy. Zájmové skupiny mohou plnit funkci vnějšího pozorovatele, který je schopen zachytit jak změny v okolí podniku, tak i změny uvnitř podniku z pohledu vnějšího pozorovatele. Segmenty zahrnují jak pohled podniku na své okolí, tak i pohled vnějších subjektů na podnik a jeho okolí. Nelze však očekávat, že informace od zájmových skupin budou systematické a pravidelné a že budou vždy správné a věrohodné.

K nejvýznamnějším zájmovým skupinám a k jejich hlavním zájmům patří (114):

- zaměstnanci podniku (sociální jistota, dobré výděvky, seberealizace);
- vlastníci (co největší zhodnocení vloženého kapitálu);
- dodavatelé (co největší dodávky po co nejdelší dobu a jejich včasné zaplacení);
- odběratelé (kvalita a včasnost dodávek za co nejnižší ceny);
- kooperační partneři (co nejdelší a efektivní spolupráce);
- místní komunita (zaměstnanost obyvatel, výděvky, sponzorství);
- stát (placení daní, zaměstnanost);
- banky (návrtnost půjček).

2.3.4.1 Využití kontrolních a dalších podnikových systémů

Téměř každý podnik si vytváří vnitřní kontrolní systém, případně při svém řízení používá metody, které se mohou využít a včlenit do systému včasného varování (114). Není účelné, aby v podniku fungovaly paralelní systémy, je jen potřebné, aby stávající systémy byly efektivněji využity. Následující seznam kontrolních systémů není vyčerpávající, některé systémy se vzájemně překrývají.

Controlling je systém, který zachycuje převážně kratší časové úseky a porovnává skutečnost s žádoucím (plánovaným, cílovým) stavem. Úkolem je preventivní a včasná signalizace nebezpečí, které si vyžaduje provedení opatření.

Interní audit je nezávislou vyhodnocovací funkcí zřízenou v podniku, jejímž úkolem je zkoumání a vyhodnocování činnosti v podniku. V současném pojetí je interní audit poradním orgánem vedení podniku, který hledá způsob, jak dosáhnout 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 (113).

Hlavním cílem **vnitřní kontroly** je zabezpečit dodržování interních norem a obecně závazných právních předpisů pracovníky podniku, správné využívání podnikových zdrojů, ochrany podnikového majetku a dosahování podnikových cílů. Vnitřní kontrola, obdobně jako interní audit, plní preventivní funkci (113).

Předmětem **manažerského účetnictví** (114) je informační zobrazení procesů z hlediska finančního a nákladového a zdůrazňuje poskytování informací manažerům pro rozhodování o budoucnosti. Z hlediska krizového řízení je jeho funkce spíše preventivní, protože poskytuje informace pro zpracování plánů a rozpočtů., čímž působí na výběr variant plánů a snižuje riziko a možnost výskytu krize.

Balanced Scorecard představuje strategický systém řízení organizace, který rozpracovává a převádí poslání a vizi organizace do specifických cílů, do uceleného a srozumitelného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti, které

poskytují rámec pro posuzování úspěšnosti strategie a systému řízení, současně dokumentuje specifickou strategii organizace.

Balanced Scorecard je stavebním kamenem integrovaného manažerského systému, který určuje priority a kritické faktory úspěšnosti, sladuje a podporuje klíčové procesy organizace (16):

- vyjasnění a aktualizace strategie;
- projednání strategie uvnitř organizace;
- propojení cílů oddělení a jednotlivců s celkovou strategií;
- určení a dohoda strategických iniciativ;
- získání pružné zpětné vazby o výkonnosti procesů;
- stanovení procesu učení a neustálé zlepšování organizace;
- identifikace a analýza potenciálních podnikatelských rizik;
- zavedení důsledného řízení rizik.

Koncepci **Six Sigma** lze označit jako systematickou metodologii pro zlepšování existujících výrobků a procesů, zvyšování organizační dokonalosti a dosažení většího uspokojení zákazníků a redukce nákladů. Metoda si klade za cíl u klíčových procesů redukovat defekty a variabilitu na pouhé 3,4 výskyty na 1 milion příležitostí. To znamená, že variabilita výstupů klíčových procesů podniku není vyšší než šest standardních odchylek a odpovídá to dosažení zhruba 99,9997 % bezchybných realizací.

Metoda Six Sigma je založena na porozumění potřeb a očekávání zákazníků, disciplinovaném používání faktů, dat a statistické analýzy a na pečlivém přístupu k řízení, zlepšování a vytváření nových obchodních, výrobních a obslužných procesů. Jde o uskutečňování rozsáhlé změny firemní kultury s cílem dosahovat lepšího uspokojování zákaznických potřeb, vyšší ziskovosti a konkurenceschopnosti. Základní koncepty Six Sigmy jsou založeny na lidské inspiraci a motivaci ke stále se zlepšujícím nápadům pro zvyšování efektivity a konkurenceschopnosti podniku a zaměření na zákazníka je nejvyšší prioritou (64).

Pokud tedy podnik využije metodu Six Sigma pro porozumění systému svých procesů a vzájemnému vztahu klíčových proměnných, může se poměrně rychle naučit

sledovat vnitřní zpětnou vazbu a svižněji reagovat na měnící se prostředí, tj. okamžitě zareagovat na signály z vlastních procesů, od dodavatelů, zaměstnanců a především – od zákazníků a konkurentů. To vše ve svém výsledku povede k dosažení nové úrovně stability, růstu výkonnosti a konkurenceschopnosti a ke snížení pravděpodobnosti výskytu podnikové krize.

2.3.5 KRIZOVÝ SCÉNÁŘ

Scénář je rozpis děje pro inscenační postupy, popis situačních sledů v čase, předem připravený postup (81), stručný popis události nebo událostí (97). Scénář je souhrn, shrnutí (synopse) plánovaných postupů, způsobů jednání, událostí nebo situací. Scénáře pomáhají organizacím porozumět neočekávanému průběhu budoucích událostí. Scénáře by neměly být použity pro předpovídání (predikci) toho, co se stane (97). Oxford English Dictionary definuje scénář jako popis představované situace nebo sledu událostí, zejména: a) shrnutí vývoje hypotetické budoucnosti nebo přehled možného sledu budoucích událostí; b) náčrt zamýšleného způsobu jednání (22). Bodový scénář je heslovitý popis sledu obrazů (51).

Z hlediska prognostiky jsou scénáře vyprávění o možné budoucnosti. Jejich cílem není přesná predikce budoucího vývoje, ale spíše popis možného vývoje vzniklého na základě vývojových souvislostí mezi jednotlivými (autory stanovenými) událostmi. Kvalitní scénáře jsou hodnověrné, vnitřně konzistentní a dostatečně zajímavé a inspirující s cílem ovlivnit rozhodování (68). Metoda scénáře spočívá 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. Nevyjadřuje subjektivní představy autora scénáře, ale je obrazem uspořádaným ze všech dosažitelných prognóz a informací. Do scénáře se zařazují jen takové prognózy, které souvisí s vývojem prognózovaného systému. Z tohoto důvodu je výběr prognostických informací zařazovaných do scénáře velmi náročný. Scénář není nástroj k předpovídání, je to spíše struktura, do níž se vkládají hotové prognózy (87).

Jak uvádí Zuzák (114) **krizový scénář** je krátký, stručný a výstižný písemný materiál formulující postup při vzniku konkrétní krizové situace s cílem rychlého zvládnutí zvláště počáteční fáze po vzniku krize a vytvoření akceschopnosti podniku.

Krizové scénáře dávají psychologickou podporu v krizové situaci, relativní jistotu a návod k postupu, umožňují zvládnout a zkrátit šokovou fázi, zahájit co nejdříve adekvátní reakci a ukazují priority. Zvyšují tím stupeň objektivní řiditelnosti situace.

Krizový scénář představuje posloupnost kroků a operací, vedoucích k vyřešení vzniklé krizové situace, pro kterou byl tento scénář speciálně vytvořen. Cílem krizových scénářů je vytvoření podmínek a zpracování postupů pro rychlou reakci podniku na danou situaci. Zároveň dochází k eliminaci vznikajících škod.

Krizový scénář by měl dle Bajčana (4) obsahovat seznam osob tzv. krizového týmu, které zasednou v případě propuknutí krize. Je také nezbytné, aby byl tiskový mluvčí nedílnou součástí tohoto týmu s hlasem nejen poradním. Pokud se objeví jen malé náznaky počínajících problémů, měl by tento krizový tým operativně zasednout, vyhodnotit situaci, doporučit řešení a pověřit osobu či osoby konkrétním řešením vzniklé situace. Vše by mělo probíhat v reálném čase.

Krizový scénář není nikde a nikým předepsán, neexistují žádné závazné formy. Lze pouze doporučit, co by krizový scénář neměl za žádných okolností opomenout. V každém případě by měl krizový scénář zahrnovat (61):

1. Seznam vedoucích pracovníků na nejvyšší, střední i provozní úrovni vedení, kteří musí být podle rozsahu případu vyrozuměni se všemi možnostmi spojení. (Dosažitelnost)
2. Seznam osob oprávněných poskytovat informace veřejnosti, ať již přímo nebo prostřednictvím sdělovacích prostředků. (Určení mluvčích)
3. Seznam osob tvořících krizový štáb. (Zajištění souhry)
4. V podnicích se složitou organizační strukturou by měly být určeny osoby oprávněné komunikovat se zástupci médií až do okamžiku, kdy mohou být nahrazeny oficiálními mluvčími. (Zastupitelnost)
5. Seznam hlavních médií včetně celostátních.
6. Možnost přizvání právníka a lékaře zejména tehdy, je-li pravděpodobné, že případná krize způsobí majetkové škody nebo ohrozí zdraví lidí.

Němec (61) dále uvádí, že krizový scénář musí v každém případě obsahovat, byť ve formě dodatku, také plán proškolení zaměstnanců na všech úrovních o chování v době krize, zejména ve vztahu k médiím. Řadoví pracovníci musí být schopni věcně odpovědět s dovětkem, že podrobnosti se tážající dozví na určených místech od kompetentních odborníků, kteří mají širší přehled o tom, co se momentálně děje. Hrubou chybou by bylo vyžadovat od tzv. řadových pracovníků závazek mlčení vůči médiím, protože to vyvolává dojem, že vedení zavedlo za branami korporace nátlaková opatření. Důkladné proškolení ve vztahu k médiím je lepší než jakékoli zákazy a také vytváří větší důvěru.

Umlafová a Pfeifer (93) se ve své práci zmiňují o tzv. **kritickém scénáři vývoje**, při jehož tvorbě by měly být zodpovězeny následující otázky:

- Co nejhoršího se může stát?
- Jaká je nejpesimističtější varianta vývoje?
- K jaké mezi může vývoj dojít?
- Jaké mezní důsledky může přinést vývoj situace bez zásahu?
- Co to bude znamenat pro budoucnost firmy po takové krizi: Jaká následná opatření bude nutné udělat?
- Jaké krajní odezvy, pro nás nepříznivé, vyvolá takový vývoj v našem okolí? Může naše krize znamenat výraznou výhru pro někoho v našem podnikatelském prostředí a vyvolat tak u něj pro nás nepříznivou aktivitu?
- Mohou být vyvolány nějaké sekundární krize? Jaké?

Tvorbu kritického scénáře lze zařadit do fáze předvídání podnikatelské krize, pro kterou jsou určující dvě proměnné:

- možnost předvídat krizi;
- schopnost předvídat krizi (93).

Možnost předvídat krizi závisí na její podstatě, na dosavadním vývoji firmy a na dynamice (ovlivňujících faktorech, intenzitě a rychlosti) stadia symptomů. **Schopnost** předvídat krizi závisí na dostupnosti potřebných informací a dovednosti nakládat s nimi náležitým způsobem – umět myslet do budoucna (93).

2.3.5.1 Rozdělení krizových scénářů

Krizové scénáře lze rozdělit dle několika hledisek:

1. Krizové scénáře podle uživatele

- **Krizové scénáře pro nadnárodní útvary** - uživatelem jsou mezinárodní organizace jako např. OSN či NATO, které mají připraveny scénáře pro situace spadající do jejich kompetence (mezinárodní konflikty, hladomor atd.).
- **Krizové scénáře pro státy** - jejich tvůrci a uživateli jsou jednotlivé státy; ve scénářích jsou řešeny situace jako živelní pohromy, vnější ohrožení, atomové a chemické nehody apod..
- **Krizové scénáře pro regiony a obce** - jsou to v podstatě krizové scénáře z vyšší, státní úrovně rozpracované pro menší územní celky a krizové scénáře pro události regionálního a lokálního významu.
- **Krizové scénáře pro podniky** - uživateli jsou jednotlivé firmy; škála situací, které podnikové krizové scénáře řeší, je velmi široká, liší se podle velikosti a předmětu činnosti podniku.

2. Krizové scénáře podle řešené události

- **Krizové scénáře pro konkrétní událost** - scénář popisuje řešení situace, která nastala po určité události.
- **Krizové scénáře pro nepředvídatelnou událost** - jde o obecnější scénář; řeší situace, které nelze předvídat, o nichž není známo, že by k nim mohlo dojít, protože se zatím vůbec nevyskytly.

3. Krizové scénáře podle způsobu řešení

- **Variantní krizový scénář** - tento typ scénáře v sobě zahrnuje jednotlivé možnosti, k nimž může během řešení situace dojít, a je tak pružnější.
- **Jednoduchý krizový scénář** - obsahuje pouze jednu variantu řešení situace, je vhodnější pro menší a méně významné události.

4. Krizové scénáře podle závaznosti

- **Závazný krizový scénář** - tímto scénářem je nutné se při vzniku situace řídit, např. povinnost je dána ze zákona.
- **Dobrovolný krizový scénář** - vypracovaný krizový scénář není nutné dodržet, např. management podniku se při krizové situaci může řídit svým názorem a ne podnikovým krizovým scénářem.

5. Krizové scénáře podle osoby, která scénář vytvořila

- **Vlastní krizový scénář** - uživatel si scénář vytvořil sám.
- **Cizí krizový scénář** - uživatel získal scénář na objednávku od specialistů.

2.3.6 KRIZOVÝ PLÁN

2.3.6.1 Krizový plán z hlediska české legislativy

Krizovým plánem se dle zákona č. 240/2000 Sb., rozumí **souhrn krizových opatření a postupů k řešení krizových situací**, přičemž stejný právní předpis definuje krizovou situaci jako mimořádnou událost při níž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu (viz. Příloha č. 1 a 2). Harmonogram přípravy a zpracování krizových plánů č.j. PO-2405/PLA-2003 krizovým plánem rozumí souhrnný plánovací dokument, kterým zákonem stanovené orgány krizového řízení plánují ve své věcné a územní působnosti opatření a postupy pro případ vzniku krizových situací. Metodika zpracování krizových plánů dle § 15 a § 16 nařízení vlády č. 462/2000 Sb., ve znění nařízení vlády č. 36/2003 Sb., č.j. PO - 2675/PLA – 2003 vymezuje krizový plán jako souhrn opatření a postupů k řešení krizových situací, tedy souhrn plánovacích, metodických a informačních dokumentů, používaných při rozhodovací, řídicí a koordinační činnosti v krizové situaci. **Veškeré výše uvedené charakteristiky shodně vymezují krizový plán jako souhrn určitých opatření a postupů, které mají přispět k vyřešení vzniklé krizové situace.** Krizový plán tedy vzniklou situaci neřeší, pouze přispívá k jejímu vyřešení. **Krizový plán se skládá ze základní a přílohové části. Zpracovává se v písemné a elektronické podobě.** Obě podoby krizového plánu jsou si rovnocenné.

Krizové plány mají dle zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení povinnost zpracovávat:

- ministerstva a jiné správní úřady k zajištění připravenosti na řešení krizových situací v oboru své působnosti; krizový plán schvaluje ministr nebo vedoucí správního úřadu;
- Česká národní banka v oblasti měnové politiky a bankovníctví; krizový plán schvaluje guvernér;
- orgány kraje; Hasičský záchranný sbor kraje plní úkoly kraje při přípravě na krizové situace, které nesouvisejí s vnitřní bezpečností a veřejným pořádkem a s jejich řešením. Hasičský záchranný sbor kraje zabezpečuje zpracování krizového plánu kraje, který schvaluje hejtman;
- obecní úřad rozpracovává úkoly krizového plánu kraje, pokud jde o obec určenou podle § 15 odst. 4 písm. a); krizový plán schvaluje starosta určené obce;
- Kancelář Poslanecké sněmovny, Kancelář Senátu, Kancelář prezidenta republiky, Úřad vlády, Nejvyšší kontrolní úřad a Bezpečnostní informační služba zpracovávají svůj krizový plán, který schvaluje v případě Kanceláře Poslanecké sněmovny, Kanceláře Senátu a Kanceláře prezidenta republiky jejich vedoucí, v případě Úřadu vlády vedoucí Úřadu vlády, v případě Nejvyššího kontrolního úřadu prezident Nejvyššího kontrolního úřadu a v případě Bezpečnostní informační služby ředitel Bezpečnostní informační služby.

Krizové plány lze dělit na:

- **krizové plány správního úřadu**, tj. krizové plány ministerstev a jiných správních úřadů, krizový plán ČNB a úřadů, které jsou uvedeny v § 28, odst. 2 zákona č. 240/2000 Sb.;
- **krizové plány území**, tj. krizové plány krajů a krizové plány určených obcí.

Dle zákona č. 240/2000 Sb., náležitosti krizového plánu, plánu krizové připravenosti a způsob jejich zpracování stanoví prováděcí právní předpis. Tímto

právním předpisem se rozumí nařízení vlády č. 462/2000 Sb., ve znění nařízení vlády č. 36/2003 Sb.

Základní část krizového plánu obsahuje:

- a) vymezení působnosti, odpovědnosti a úkolů správních úřadů, jiných státních orgánů a orgánů samosprávy, jimž zákon ukládá povinnost zpracovat krizový plán (zpracovatel krizového plánu);
- b) charakteristiku organizace krizového řízení;
- c) výčet a hodnocení možných krizových rizik, jejich dopad na území a činnost orgánů a organizačních složek státu, jejich organizačních celků, právnických nebo podnikajících fyzických osob podílejících se na zajištění krizových opatření v rámci krizového plánování (subjekt krizového plánování);
- d) další podklady a zásady potřebné pro používání přílohové části krizového plánu.

Přílohová část krizového plánu je tvořena dokumenty, které jsou nezbytné ke zvládnutí krizové situace, zejména:

- a) přehled sil a prostředků včetně jejich počtu a využitelnosti;
- b) katalog krizových opatření, obsahující zásady a postup realizace krizových opatření;
- c) **typové plány**, kterými ústřední správní úřad podle své působnosti stanoví pro jednotlivé druhy krizových situací doporučené typové postupy, zásady a opatření pro jejich řešení;
- d) povodňové a havarijní plány zpracované podle zvláštních právních předpisů a další **operační plány**, které pro konkrétní druh krizové situace na daném území stanoví postupy, zásady, opatření, síly a prostředky pro její řešení, plány jejich nasazení a zabezpečení;
- e) **plán nezbytných dodávek** zpracovaný podle zvláštního právního předpisu (zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy);
- f) **plán hospodářské mobilizace** zpracovaný podle zvláštního právního předpisu;

- g) **plán akceschopnosti** zpracovatele krizového plánu, který stanoví postupy a termíny zabezpečení připravenosti k plnění úkolů při krizových situacích a opatření k zajištění vlastní ochrany před následky krizových situací;
- h) **plány spojení, materiálně technického a zdravotnického zabezpečení**, topografické mapy s vyznačenými riziky a řešením ohrožení.

Na výzvu příslušného orgánu krizového řízení jsou právnické osoby a podnikající fyzické osoby povinny se při přípravě na krizové situace podílet na zpracování krizových plánů. V případě, že se jedná o právnické osoby nebo podnikající fyzické osoby, které zajišťují plnění opatření vyplývajících z krizového plánu, jsou tyto osoby dále povinny zpracovávat plány krizové připravenosti.

2.3.6.2 Krizový plán z hlediska odborné literatury

Dle Bělohávků, Košťana a Šuleře (7) **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 štábu a jeho spolupracovníků.

Smejkal a Rais (83) 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 a dále sestavu údajů, 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.

Coombs (11) upozorňuje na detailnost a zároveň použitelnost krizového plánu. Krizový plán musí obsahovat veškeré informace, které jsou nezbytné ke zvládnutí krize, ale nemělo by se jednat o příliš dlouhý a složitý dokument. Hodnota krizového plánu

spočívá v jeho schopnosti vytvářet reakci (reakce). V zásadě se jedná o komunikační dokument, jelikož krizový plán identifikuje osoby, které by měly být v případě potřeby kontaktovány a uvádí, jakým způsobem by měl kontakt proběhnout. Někteří odborníci nazývají krizový plán zjednodušeně plánem komunikace. Vhodněji zvolená terminologie pro tento typ krizového dokumentu je krizový plán, protože plán krizové komunikace tvoří pouze jednu z částí krizového plánu.

Seeger, Sellnow a Ulmer (77) obdobně spatřují základní funkci krizového plánu ve snižování rizika a schopnosti podniku rychle a efektivně reagovat na vzniklou krizovou situaci.

Základní tři úkoly krizového plánování dle Smejkal a Raise (83):

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 živým organismem, který musí být nestále kontrolován, udržován v použitelném stavu, prověřován, školen a nacvičován. Do krizového plánu jsou postupně doplňovány postupy pro další očekávané události, které jsou vyhodnoceny na základě měnících se podmínek, společenské situace, rozvoje firmy – tedy na základě trvalé (opakující se) rizikové analýzy. Krizové plány by měly být udržovány prostřednictvím pravidelných kontrol a aktualizací tak, aby byla zajištěna jejich neustálá platnost a účinnost. Měla by být stanovena odpovědnost za provádění pravidelných revizí každého krizového plánu. Po změně vnitřních nebo vnějších podmínek v organizaci, které se ještě neodrazily v krizových plánech, by měla proběhnout jejich odpovídající aktualizace (83).

Příprava krizového plánu

Umlafová a Pfeifer (93) zdůrazňují, že příprava krizového plánu vychází z úvah o charakteru krize, z předpovědi jejího průběhu a z porovnání průběhu srovnatelných krizí v minulosti.

Existují oblasti podnikání, v nichž je hrozba krize dána již samotnou podstatou podnikání. V těchto oblastech je povinností managementu předvídat krizi již z podstaty, nikoliv ze symptomů (viz. kapitola 2.2.2 Krizový proces). Krizový plán je pak svým záběrem širší, zabývá se i stadiem symptomů, způsoby možného odvrácení nebo utlumení krize, pro eventualitu akutního stadia má podobu **krizového manuálu** tzn. příručky s detailním návodem pro zásahy v různých sférách působení firmy (93).

Každý krizový plán by měl dle Umlafové a Pfeifera (93) vymezovat:

1. Automatické řešení předvídatelných situací

Formuluje představu o věcném, časovém, finančním řešení odhadnutelných variant, o odpovídajících postupech zásahů.

2. Zmapování prostředků zvládnutí krize

Jedná se o technické pomůcky, lidské zdroje, informace, peníze, kontakty s novináři, přístup do sdělovacích prostředků, vztahy na politické kruhy nebo orgány státní správy.

3. Definice rolí aktérů zvládnutí krize a vztahů mezi nimi

4. Personální obsazení aktérů

Jmenování členů krizového štábu a jmenování jeho dalších spolupracovníků – uvnitř firmy i vně, včetně náhradníků.

5. Pravidla krizové komunikace

Ujasnění obsahu informací nezbytných pro řízení krize, zajištění náležitého přístupu k nim a nakládání s nimi, určení příjemců informačních výstupů, zabezpečení poskytování informací.

Příprava krizového štábu

Představa o podobě krizového štábu a jeho spolupracovnících je jasně dána krizovým plánem. Je důležité, aby personální obsazování štábu bralo v úvahu nároky na profesionalitu, psychiku, morálku a další nezbytnou způsobilost členů krizového štábu.

Ani takto důsledně realizovaný výběr členů krizového štábu není zárukou jeho funkčnosti. Následuje trénink krizového štábu, jehož cílem je:

- zvýšit odbornou způsobilost pro řízení krize;
- rozvinout psychickou odolnost členů štábu;
- dosáhnout osvojení pravidel řízení různých potenciálních krizí tak, jak je uvádí krizový plán;
- podpořit schopnost tvořivého myšlení;
- získat schopnost týmového stylu práce uvnitř krizového štábu i mezi štábem a jeho externími spolupracovníky.

Zásadní podmínkou je rovněž udržovat a rozvíjet způsobilost krizového štábu i v harmonických obdobích života firmy a nedopustit zastarání jeho dovedností. Nezbytná je také aktualizace krizového plánu, čímž dochází ke snižování míry nepřipravenosti (93).

Zaznamenávání průběhu krize

Umlaufová a Pfeifer (93) dále zdůrazňují význam kvality záznamů o průběhu krize (akutního stadia), což významným způsobem ovlivní vývoj v chronickém stadiu i přípravu na další možné krize (prevenci).

Proto je nezbytné:

- detailně zaznamenávat jednání krizového štábu;
- vést záznamy o vystoupeních tiskového mluvčí;
- evidovat hovory telefonní ústředny;
- podchytit, jaké jiné informace, kdy, komu a s jakým efektem byly poskytnuty;
- vědět, jaké komentáře sdělovacích prostředků se v souvislosti s krizí objevily a jaké reakce vyvolaly;
- zaznamenávat, jak krizový štáb přijal takovéto i jiné odezvy z okolí;
- být informován o tom, jaké osobní potíže, nároky, pocity a motivy provázely činnost krizového štábu;

- mít možnost používat k zachycení všech takových informací všechny dostupné prostředky;
- zpracovávat informace již v průběhu akutního stadia přehledně a systematicky, zpřístupňovat je jejich uživatelům v nejkratším možném čase (93).

2.3.7 PLÁN KRIZOVÉ PŘIPRAVENOSTI

Plánem krizové připravenosti se pro účely zákona č. 240/2000 Sb., rozumí plán, ve kterém je upravena příprava příslušné právnické osoby nebo podnikající fyzické osoby k řešení krizových situací. Plán krizové připravenosti se skládá ze základní části a přílohové části.

Základní část obsahuje:

- a) vymezení předmětu podnikání právnické nebo podnikající fyzické osoby a úkolů a opatření, které byly důvodem zpracování plánu krizové připravenosti;
- b) charakteristiku organizace krizového řízení a havarijní připravenosti;
- c) výčet a analýzu krizových ohrožení, jejich možný dopad na činnost právnické nebo podnikající fyzické osoby;
- d) zásady pro používání plánu krizové připravenosti.

Přílohovou část tvoří dokumenty nezbytné k zvládnutí krizové situace, zejména:

- a) výpis z krizového plánu příslušného orgánu krizového řízení s uvedením požadavku zpracovatele krizového plánu na účast právnických nebo podnikajících fyzických osob při zabezpečení krizových opatření;
- b) **plán akceschopnosti** právnické nebo podnikající fyzické osoby pro zajištění pohotovosti, připravenosti k plnění krizových opatření a ochrany před účinky krizových situací;
- c) **plán krizových opatření k řešení krizových stavů** v rámci působnosti právnické nebo podnikající fyzické osoby;
- d) **vnitřní havarijní plán**, pokud ho právnická nebo podnikající fyzická osoba zpracovává podle zvláštních právních předpisů;

- e) **plán opatření hospodářské mobilizace** u stanovených subjektů hospodářské mobilizace;
- f) **plány spojení**, topografické mapy s vyznačenými riziky a řešením krizových situací;
- g) přehled uzavřených smluv a dalších dokumentů mezi právnickou nebo podnikající fyzickou osobou a příslušným orgánem krizového řízení nebo zpracovatelem krizového plánu;
- h) další dokumentace potřebná pro řešení krizových stavů, zejména statuty a jednací řády, vzory hlášení, předpisy, dohody o spolupráci.

2.4 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

2.4.1 VYMEZENÍ POJMU KOMUNIKACE

Komunikace (51) je výměna informací mezi jedinci zprostředkovaná souborem kódů (znaků, signálů) sdílených odesílatelem i příjemcem pomocí komunikačních kanálů, a to buď jen směrem k příjemci nebo v obou směrech.

Komunikaci lze dělit na:

- **přímou komunikaci** - probíhající v rámci přímého sociálního kontaktu;
- **nepřímou komunikaci** - zprostředkovanou komunikačními médii.

V mezilidské interakci se komunikace realizuje ve formě:

- **verbální** - prostřednictvím řeči;
- **neverbální** - za pomoci specifických výrazových prostředků (pohybů, gest, mimiky).

2.4.1.1 Komunikační proces

Komunikační proces (51) je základní dynamická jednotka komunikačního systému vymezená svým definovatelným počátkem - vysláním iniciační informace a koncem - uzavřením významového kontextu.

Proces komunikace prochází dle Bělohlávka (6) posloupností úrovní:

- úroveň významu,
- úroveň kódu,
- úroveň vnímání,
- úroveň přenosu.

Tyto úrovně se dále člení do stadií:

1. **Vznik myšlenky**, která má pro původce určitý význam.
2. **Kódování myšlenky** do jazyka, který je srozumitelný příjemci.
3. **Vysílání** zakódované zprávy.
4. **Přenos** prostřednictvím komunikačního kanálu.
5. **Příjem** zprávy příjemcem.
6. **Dekódování** zprávy příjemcem.
7. **Pochopení** myšlenky ve významu, který jí přikládá příjemce.

Na každém z těchto stupňů mohou vzniknout komunikační bariéry.

2.4.1.2 Zpětná vazba

Důsledky zkreslení a neúplnosti sdělení mohou výrazně ohrozit existenci organizace. Proto je při komunikaci využíván mechanismus zpětné vazby.

Zpětná vazby nabývá několika úrovní stejně jako proces komunikace (6):

1. **Zpětná vazba na úrovni vnímání** (vysílání - příjem); např. odpovědí „rozumím“ si původce ověřuje, že příjemce zprávu skutečně slyšel.
2. **Zpětná vazba na úrovni kódu** - může mít charakter kompletního zopakování pokynu.
3. **Zpětná vazba na úrovni významu** - ukazuje, že příjemce správně pochopil smysl sdělení. Lze ji ověřit kontrolou praktického provedení příkazu.

Nejdůležitějším typem zpětné vazby je zpětná vazba na úrovni významu.

2.4.1.3 Přenos informací

Základní rozhodnutí při předávání informace se týká:

1. Výběru optimálního média přenosu.
2. Volby vhodných informačních kanálů.

1. Volba médií

Dle Bělohávků (6) je volba optimálního média přenosu jedním z klíčových bodů efektivnosti komunikačního procesu.

Kritéria pro optimální volbu média jsou:

- potřebná rychlost zprávy;
- bohatství informací, které poskytuje médium;
- finanční náročnost přenosu informací.

Mezi základní média přenosu patří:

1. **Psaná komunikace** - dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články atd.;
2. **Ústní komunikace** - konverzace, rozhovor, schůze, veřejný projev, telefonní hovory, konference;
3. **Vizuální komunikace** - výrazy, gesta, postavení, grafy, tabulky, filmy, diapozitivy, videozáznamy, modely;
4. **Elektronická komunikace** - elektronické sítě, faxy, telekonference, modemy.

2. Volba komunikačního kanálu

Komunikační kanál je způsob přenosu komunikovaného obsahu od odesílatele k příjemci. Komunikační kanál, jehož typickou charakteristikou je vznik rušivých vlivů v komunikačním systému způsobující úbytek či zkreslení předávané informace, je realizován buď v rámci přímé nebo nepřímé komunikace. V případě nepřímé komunikace je komunikační kanál vázán na typ komunikačních médií, jejichž prostřednictvím komunikace probíhá.

Zatímco určení informačního média je záležitostí zejména technickou, lze výběr kanálu považovat za věc manažerskou a sociální. Filozofie řízení organizace

a organizační kultura předurčují, jaké informace budou sdělovány, kterým směrem mají být sdělovány a komu. S přihlédnutím k organizační struktuře podniku lze rozlišit komunikaci (komunikační kanály) na:

1. **vertikální** - která má formu sestupnou i vzestupnou;
2. **laterální** (horizontální) - mezi útvary na stejných úrovních;
3. **diagonální** - mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní.

2.4.1.4 Neverbální komunikace

Vedle ústních projevů může mluvčí vyjadřovat mnoho skutečností také výrazy obličeje, gesty, pohyby (kinetika) nebo fyzickým kontaktem s druhou osobou, umístěním vůči druhé osobě či postojem těla (proxemika).

Pro manažery má neverbální komunikace dvojí význam:

1. Neverbální komunikace pomáhá rozpoznat pocity druhé osoby.
2. Neverbální komunikace slouží jako prostředek k vytvoření pozitivního dojmu o vlastní osobě.

Osobnost účastníků procesu vždy silně ovlivňuje kvalitu komunikace. Různé typy osobností komunikují odlišným způsobem, což ovlivňuje i to, jak spolu dále vycházejí. Úroveň komunikace v podniku lze neustále zlepšovat různými prostředky. Mezi ty základní patří výcvik efektivního sdělování, naslouchání a osvojení si základních pravidel neverbální komunikace.

2.4.2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

K nejčastějším omylům týkajících se **komunikace v krizových situacích** podniku patří úvahy o tom, že lze oddělit krizovou komunikaci od komunikace normální. Krize podniku nejsou výjimečné, nestačí se rozhodovat až když se projeví. Krizový management musí mít připraveny postupy a strategie, které pomohou akutně korigovat a napravovat vzniklé škody. Pokud podnik začne reagovat až v době vrcholící krize, nutně narazí na rozhořčenou a v každém případě negativně naladěnou veřejnost. Snaha o nápravu škod a změnu stanovisek buď vyzní do prázdna, nebo je daleko dražší, protože si vyžádá mnohem více prostředků, než kdyby navázala na předchozí systematickou práci v tomto směru.

Úspěšnost krizové komunikace závisí dle Umlaufové a Pfeifera (93) na schopnosti vybudovat dobrý vztah s veřejností a sdělovacími prostředky a vytvořit databázi informací potřebných pro krizovou komunikaci.

Krizovou komunikaci lze rozdělit na:

- **interní krizovou komunikaci**, představující komunikaci uvnitř podniku v době krize;
- **externí krizovou komunikaci**, která zahrnuje komunikaci podniku s médii a veřejností.

Způsob externí a interní krizové komunikace je závislý na **konkrétním charakteru krizové situace**.

2.4.2.1 Interní komunikace

Pro interní komunikaci v době krize vymezuje Němec (61) několik hlavních zásad:

1. Základem činnosti je dobře vypracovaný krizový scénář a výběr osob, které budou v případě nutnosti tvořit krizový tým.
2. S plánem postupu v krizových situacích musí být seznámen každý zaměstnanec podniku. Každý pracovník musí znát nejen svou vlastní úlohu, ale i úlohu pracovníka, kterého by měl v případě potřeby zastoupit.
3. Je nutné zajistit, aby v případě krizového vývoje bylo všem jasné, kde je jejich místo a jakou mají odpovědnost. Vždy musí být určeno ústředí, které bude neustále obsazeno a schopno vytvořit vazby s dislokovanými pracovišti.
4. Ve velkých podnicích, resp. v podnicích s nebezpečnými provozami jsou zpravidla konána cvičení. V menších podnicích je dobré alespoň jedenkrát ročně proškolen zaměstnance o zásadách komunikace v krizové situaci podniku, zejména pak ve vztahu k hromadným sdělovacím prostředkům.

5. Pokud je potřebný speciální materiál, základní informační materiály i ochranné pomůcky, je nezbytné seznámit s jejich uložením všechny, kterých se to týká. Materiál musí být použitelný a v dobrém stavu.
6. Změny v krizovém štábu musí být aktualizovány a informace o aktualizaci by se měla rychle rozšířit.

Základní nároky interní krizové komunikace (93):

- **rychlost** - rychlost informační výměny zásadním způsobem podmiňuje akceschopnost v rozhodování i možnost reagovat na aktuální vývoj krize;
- **pravdivost** – pravdivost předávaných informací přímo podmiňuje správnost přijímaných rozhodnutí a dopad následků takových rozhodnutí;
- **intenzita (hustota)** – intenzita informační výměny podporuje schopnost izolovat krizi díky uvědomění si všech vazeb a souvislostí, kterými je krize doprovázena.

2.4.2.2 Externí krizová komunikace

Externí krizová komunikace představuje způsob komunikace podniku s veřejností v průběhu krize.

Základní principy externí krizové komunikace (93):

- **aktivita** – vlastní aktivita podporuje dojem akceschopnosti, kontroly nad vývojem situace a serióznosti;
- **pravdivost** – pravdivost je bezpodmínečným rysem prezentovaných informací;
- **pozitivita** – pozitivita je vyjádřením snahy prezentovat informace jednak způsobem, který podpoří pozitivní vyznění zprávy, jednak prezentovat informace doplňkové, ilustrační, související, které jsou pozitivní už svou podstatou;
- **pestrost** – pestrost krizové komunikace se týká skladby příjemců sdělení a způsobu komunikace se zájmovými skupinami.

Dle Němce (61) by se v krizové situaci měla zúročit průběžná a korektní spolupráce se sdělovacími prostředky. Úskalí spolupráce s médii může mít pro

nezkušeného člověka mnoho podob. Ovšem otázky jsou legitimní a povinnost informovat se bude i případě podniků spíše rozšiřovat než redukovat. **Pro přímý kontakt s médii lze doporučit následující pravidla:**

1. Nenechávejte se svést k mluvení o věcech, kterým nerozumíte nebo k nimž nemáte co říci. Osobní stanoviska k zásadním věcem jsou věcí osobního přístupu a na veřejnost by se měla dostat jen ve výjimečných situacích.
2. Pokud budete argumentovat a předkládat důkazy, musíte si být naprosto jisti jejich správností.
3. Raději na sebe vezměte riziko určitého zdržení, ale dohodněte se na postupu.
4. Odpovídejte vždy jen na věcné otázky.
5. Nesmí vás překvapit pasivita sympatizujících novinářů. Sympatizujícím novinářem je takový novinář, který se o život podniku zajímá i v normální době, ví proto více nebo nechce přímo škodit.

2.4.2.3 Úloha externích poradců

Základ úspěchu krizové komunikace spočívá v prevenci, tj. ve včasném a správném zpracování krizového scénáře. I přesto však může nastat situace, kdy vlivem nepředvídatelných událostí nejsou pohotově k dispozici potřební odborníci. Vedení podniku pak může využít služeb externích poradců. Hlavní výhodou je jejich objektivnost a zachování si určitého nadhledu. Mezi nevýhody patří vyšší náklady. Služby externích poradců jsou drahé. Další nevýhodou je skutečnost, že externí pracovníci musí být zasvěceni i do utajovaných informací o podniku.

Externí pracovníci nemusí být povoláni pouze tehdy, jestliže dojde k selhání vlastních odborných pracovníků. Záleží na strategii podniku, jestli služeb externích pracovníků využije a zda zahrne tuto možnost do krizového scénáře.

2.4.2.4 Podniková kultura

Podniková kultura je vyjádřena vnitřním klimatem podnikatelského subjektu a jeho adaptabilitou s jakou se dokáže přizpůsobit podmínkám vnějšího prostředí. Podniková kultura je tvořena jednotou společných představ, přístupů a hodnot

všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných. Podniková kultura představuje důležitý nástroj k realizaci podnikových cílů.

Jádrem podnikové kultury je kvalitní komunikace; tzn. společná diagnóza problémů, jejich efektivní řešení, odstraňování konfliktů, efektivní využití komunikačních prostředků, komunikace v týmu, delegování pravomocí, komunikace mezi pracovními skupinami a krizová komunikace.

Důkladná znalost podnikové kultury je základem pro úspěšné zvládnutí krize podniku. Správné řízení podnikové kultury může být významným faktorem, který ovlivňuje efektivní fungování krizového řízení podniku.

2.4.2.5 Typy komunikace mezi konfliktními stranami

Způsob komunikace závisí na tom, jakou strategii podnik přijme. Komunikace se v období krize vyznačuje vyšší intenzitou.

Dle Němce (61) existují následující typy komunikace mezi konfliktními stranami:

1. Přímá komunikace mezi stranami zapojenými do konfliktu

Přímá komunikace nezúčastněným obvykle zůstává utajena. Lze mluvit o formě „kabinetní diplomacie“ za otevřeně probíhajícího konfliktu. Dojde-li však ke konfliktu a ten je zveřejněn v průběhu utajovaných vyjednávání, může strana, která se indiskretně dopustila, této skutečnosti využít k zvyšování tlaku nebo dokonce vydírání či přerušování jednání. Pokud takový případ nastal, je vhodné zapojit prostředníka, které se těší důvěře obou stran. Přímá komunikace je nenahraditelná u tzv. neveřejných konfliktů (vnitřních konfliktů), kdy záleží na udržení diskretnosti a na tom, aby se na veřejnost dostalo co nejméně informací.

2. Média jako prostředník

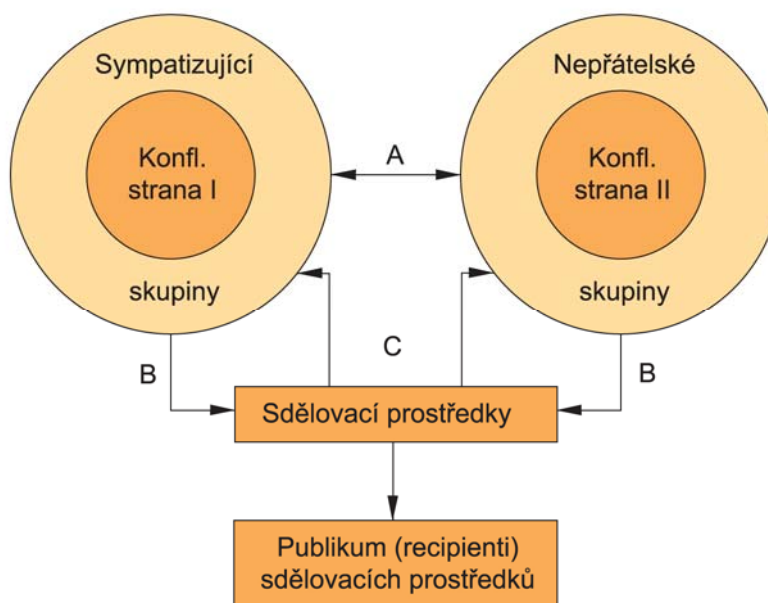
Medializace konfliktu má své výhody především proto, že oběma stranám umožní vymezení krajních stanovisek, ze kterých nemohou ustoupit bez

ztráty image. Medializace problému může vymezit i hranice kompromisu, ke kterému budou obě strany nuceny tlakem veřejnosti. Nevýhodou je podstatně omezenější manévrovací prostor. Prostřednictvím médií se dá signalizovat snaha o ukončení konfliktu, ale druhá strana může být svedena k využití „slabosti“ protivníka a s vidinou vítězství konflikt vyostřovat.

3. Zapojení veřejnosti prostřednictvím médií

Argumenty přednášené prostřednictvím médií nebyvají ani tolik určeny druhé straně jako spíše veřejnosti. Nejde tedy o souboj argumentů, ale o získání přízně veřejnosti. Tato strategie v sobě skrývá největší nebezpečí ztráty věcného základu diskuse přenesením do osobní roviny.

Schéma 2.23 – Struktura komunikace mezi konfliktními stranami dle Němce



A: Přímá komunikace mezi konfliktními stranami.

B: Apel zaměřený na publikum prostřednictvím médií.

C: Nepřímá komunikace mezi konfliktními stranami prostřednictvím médií.

4. Způsob argumentace

Nepřátelsky naladěnou veřejnost lze přesvědčit věcnými argumenty. Je nutné však počítat s tím, že v emotivně vyhraněné atmosféře nenajdou zprvu sluchu. Zde se počítá s využitím doby po konfliktu, kdy je vhodné na racionálnost svých argumentů poukázat. Argumenty musí být nejen věcné, ale musí být podávány také v koncentrované podobě.

Zde platí dle Němce (61) dvě podmínky:

- **Emocionálně vedená argumentace má obvykle navrch nad argumentací vedenou racionálně.** Podnik se k ní může uchýlit za předpokladu, že je přesvědčen o správnosti svých tvrzení. Je nezbytné neztratit přitom dobrý vkus a slušnost.
- **Role komunikátora.** Mínění, které si veřejnost udělá o komunikátorovi je stejně důležité jako obsah jím tlumočených sdělení. Získání podpory „nenapadnutelných“ autorit je velmi důležité. Podpora vlastních zaměstnanců je nenahraditelná.

5. Arbitráž

Od sedmdesátých let se ve Spojených státech v krizové komunikaci uplatňuje postup zvaný alternativní metoda řešení konfliktů (Alternative Dispute Resolution - ADR). Tato metoda klade důraz na přímou komunikaci „z očí do očí“, staví na vzájemném respektu apod. Nejvhodnější překlad do češtiny, aby vyjadřoval stejný obsah, vystihuje pojem arbitráž.

Dle Němce (61) přicházejí v úvahu čtyři metody ADR.

- **Negociace** - vyjednávání bez zapojení třetích osob, prostředníků, jejichž posláním by bylo zajištění nestranných pohledů na věc.
- **Facilitace** - vyjednávání doprovázené zprostředkovatelem, který organizuje pouze průběh jednání.
- **Mediace** - vyjednávání za účasti moderátora, který má sám zájem na dosažení konstruktivního a oboustranně přijatelného výsledku.
- **Nonbinding Arbitration** - vyjednávání za účasti neutrálního arbitra, jehož rozsudky však pro konfliktní strany nejsou závazné.

Prostředník nemůže stranám řešení nařídít. Jeho posláním je využití vlastní autority k pomoci stranám při hledání nejvhodnějších řešení jejich problémů. Úloha prostředníka končí v okamžiku, kdy obě strany našly přijatelné řešení sporného problému.

V případě komunikace v konfliktních a krizových situacích jsou na arbitráž kladeny vyšší požadavky než na arbitráž v obvyklém slova smyslu. A to zejména v případech, kdy jedna strana je zastupována občanskými iniciativami nebo zájmovými skupinami. Jejich struktury jsou zpravidla heterogenní. V takovém případě je konsenzus ve věci osoby arbitra nezbytnou podmínkou úspěchu. Stejně důležité je, aby ve skupině převažovala nálada ve prospěch dosažení kompromisu. Arbitráž vyžaduje financování. Prostředky je nezbytné zajistit způsobem, který vyloučí podezření, že pravdu má ten, kdo platí. Většinu konfliktů se nepodaří utajit, což je důvod, aby se k úkolům tzv. krizové komunikace přistupovalo s co největší profesionalitou.

3 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

3.1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Podnikatelské subjekty v 21. století musí více než kdy předtím věnovat pozornost podnikové krizi. Krize, jako zásadní momenty v úsilí o rovnováhu, jsou událostmi zcela přirozenými a zákonitými. V životě podniku se jim nelze vyhnout. V současné době, charakteristické dynamicky se vyvíjejícím podnikatelským prostředím, je proto nezbytné věnovat pozornost podnikové krizi. Pouhé monitorování krize ale samo o sobě nestačí. Vedení podniku musí zároveň vytvořit krizový management. Tento manažerský způsob řízení představuje proces vyrovnání se s napjatou situací způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede odpovědné osoby k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí akutního problému, před nímž organizace stojí. Dalším nezbytným krokem podnikového managementu je vytvoření efektivně fungujícího systému včasného varování. Systém včasného varování slouží k identifikaci a hodnocení vznikajících a již existujících odchylek či nedostatků v jednotlivých funkčních oblastech podniku a k vysílání signálů vedení podniku pro zpětnovazebná regulační opatření.

K identifikaci krize v podniku se v současné podnikové praxi nejčastěji využívají finanční ukazatele, které představují základní nástroj finanční analýzy. Využití finančních ukazatelů jako systému včasného varování ale není nejvhodnějším řešením. Hlavním nedostatkem finančních ukazatelů je skutečnost, že tyto ukazatele rozpoznají krizi až ve chvíli, kdy se její dopady projeví ve finanční oblasti. Soustředí-li se vedení podniku pouze na tyto ukazatele, může dojít k přehlédnutí prvotních příčin krize, které vyvolávají řetězec nerovnováh postupně ovlivňujících další funkční oblasti podniku. Ve finanční oblasti se tento vývoj projevuje až se značným časovým zpožděním. Toto časové zpoždění výrazně snižuje možnost podniku pružně se přizpůsobit vzniklé situaci a včas eliminovat vznikající ohrožení.

Vhodným řešením, jak se na potencionální krizi připravit, je včasné vypracování krizového scénáře. Krizový scénář představuje posloupnost kroků a operací, vedoucích

k vyřešení vzniklé krizové situace, pro kterou byl tento scénář speciálně vytvořen. Cílem krizových scénářů je vytvoření podmínek a zpracování postupů pro rychlou reakci podniku na danou situaci. Zároveň dochází k eliminaci vznikajících škod.

Informace jsou motorem, který podnik pohání. Pro zaměstnance i pro vedoucí pracovníky jsou podstatné informace o podniku, jeho okolí, výrobcích a službách a o jeho lidských zdrojích. Nedostatečné informace mohou na obou stranách vyvolat stres a nespokojenost. Komunikační systémy poskytují formální i neformální metody rozšiřování informací takovým způsobem, aby bylo možné dojít ke správnému rozhodnutí. V rámci krizového řízení podniku je důležité věnovat pozornost také krizové komunikaci.

Současná odborná literatura zabývající se problematikou podnikové krize je zaměřena především na příčiny vzniku podnikové krize, fáze podnikové krize a jejich souslednost, prvky krizového řízení a systém včasného varování. Důraz je kladen převážně na monitorování finanční situace podniku a finanční analýzu jako základ prevence proti podnikové krizi. Krizové scénáře případně krizové plány jsou v české odborné literatuře opomenuty nebo existují pouze pro některé krizové situace. Současně neexistuje metodický postup pro vytvoření krizových scénářů pro široké spektrum možných krizových situací. Hlavní cíl práce byl formulován na základě těchto skutečností.

Aby krizový scénář naplnil svůj účel, je důležité před jeho tvorbou identifikovat podnikatelská rizika. Samotné zpracování metodického postupu nepředstavuje řešení, není-li tento scénář správně aplikován a zaveden do manažerské praxe. Zabývá-li se vedení podniku eliminací vzniku podnikové krize, je nutné věnovat stejnou pozornost krizové komunikaci. Někteří autoři dokonce navrhuji nejen podrobné plánování postupu v krizových situacích, ale dokonce scénáře cvičně přehrávat i na komunikační úrovni. V rámci krizové komunikace je proto nezbytné vymezit hlavní zásady pro externí a interní krizovou komunikaci, stanovit charakterové vlastnosti účastníků krizové komunikace a formulovat etická pravidla krizové komunikace. Z tohoto důvodu byly v souladu s hlavním cílem stanoveny dílčí cíle práce.

3.2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je **návrh metodického postupu pro vytvoření krizových scénářů v podniku**, který bude zpracován na systémových základech v teoretické rovině s využitím podkladů vyplývajících z provedeného výzkumu.

Praktickým přínosem navrženého metodického postupu pro vytvoření krizových scénářů je jeho využití v podnikatelské praxi při řešení krize podniku.

Formulované cíle vyplynuly z analýzy stávající úrovně využití krizových scénářů v praxi a z představ manažerů o budoucích možnostech, požadavcích a nárocích, které jsou na krizový scénář jako efektivní nástroj procesu řízení kladeny.

Dílčí cíle práce zahrnují:

- identifikaci podnikatelských rizik s využitím procesu řízení rizik;
- identifikaci možností použití krizových scénářů;
- agregaci klíčových předpokladů do podoby metodického postupu na teoretické úrovni;
- formulaci hlavních zásad pro externí a interní krizovou komunikaci;
- formulaci etických pravidel pro krizovou komunikaci;
- zpracování návrhu metodického postupu pro zavedení krizových scénářů do manažerské praxe.

4 METODIKA PRÁCE

4.1 METODICKÁ KONCEPCE PROVÁDĚNÉHO VÝZKUMU

Metodická koncepce prováděného výzkumu má následující strukturu:

1. Definice cíle a předmětu výzkumu.
2. Studijní příprava.
3. Literární východiska - zjištění současného stavu řešené problematiky v odborné literatuře.
4. Terénní sběr dat - předvýzkum (dotazníkové šetření).

Zhodnocení četnosti využití krizových scénářů v současné manažerské praxi.

4.1 Formulace pracovních hypotéz.

4.2 Rozhodnutí o populaci a vzorku.

4.3 Konstrukce dotazníku.

4.4 Realizace šetření.

4.5 Zpracování dat.

4.6 Zhodnocení informací získaných dotazníkovým šetřením.

Hodnocené oblasti zahrnovaly:

4.6.1 Vlastní zkušenosti respondentů s pojmem „krizový scénář“.

4.6.2 Četnost využití krizového scénáře jako preventivního nástroje pro řešení krizové situace v manažerské praxi.

4.6.3 Význam krizových scénářů pro podnik a jeho konkurenceschopnost.

4.6.4 Respondenty preferovaný způsob a forma zpracování krizových scénářů.

4.6.5 Účelnost krizové komunikace.

4.6.6 Názory oslovených manažerů na návrh metodického postupu pro zavedení krizových scénářů do manažerské praxe v podniku.

4.7 Vyhodnocení vhodnosti použitého dotazníku, návrhy na zlepšení.

5. Terénní sběr dat - vlastní výzkum (osobní rozhovory, pozorování).

5.1 Časový plán výzkumu.

- 5.2 *Vymezení hlavního a dílčích cílů výzkumu.*
- 5.3 *Formulace souboru pracovních hypotéz.*
- 5.4 *Volba vzorku respondentů.*
- 5.5 *Výběr prostředků sběru dat.*
- 5.6 *Konstrukce nástrojů pro sběr dat.*
- 5.7 *Realizace šetření – sběr dat.*
- 5.8 *Analýza dat.*
- 5.9 *Interpretace, závěry a teoretická zhodnocení.*
- 6. Zhodnocení nedostatků a nalezení nových možností a postupů pro tvorbu podnikových krizových scénářů a pro krizovou komunikaci.
- 7. Vytvoření návrhu metodického postupu a vymezení pravidel pro tvorbu podnikových krizových scénářů.
 - 7.1 *Identifikace podnikatelských rizik s využitím procesu řízení rizik.*
 - 7.2 *Identifikaci možností použití krizových scénářů.*
 - 7.3 *Agregace klíčových překladů do podoby metodického postupu na teoretické úrovni.*
 - 7.4 *Formulace hlavních zásad pro krizovou komunikaci.*
 - 7.5 *Formulace etických principů krizové komunikace.*
 - 7.6 *Zpracování návrhu metodického postupu pro zavedení krizových scénářů do manažerské praxe.*
- 8. Ověření navrženého metodického postupu pomocí expertního posouzení.
- 9. Shrnutí výzkumných závěrů.

4.1.1 ROZHODNUTÍ O FORMĚ VÝZKUMU

Před provedením vlastního výzkumu je nutné se rozhodnout, zda bude k získání požadovaných informací využit kvantitativní výzkum nebo kvalitativní výzkum.

Kvantitativní výzkum dle Dismana (15) může nalézt řešení jen pro takové problémy, které je možno popsat v termínech vztahů mezi pozorovatelnými proměnnými. Tento druh výzkumu používá deduktivní metodu. Deduktivní metoda začíná teorií nebo vyjádřením obecně formovaného problému. To znamená, že se vychází z teoretických poznatků, které jsou o zkoumané problematice k dispozici. Na jejich základě se usuzuje, jak je problém postaven a jak se k němu má přistoupit. Poté se

formulují hypotézy. Následuje sběr dat. Pokud odpovídají závislosti mezi sebranými daty vzorci předpovězenému v hypotézách, přijímají se hypotézy jako platné, v opačném případě se hypotézy zamítají. Kvantitativní výzkum nesleduje, zda daný jev existuje, co obsahuje a jaká je jeho struktura, jaké má vlastnosti a jaké jsou faktory, které s ním souvisejí nebo jej podmiňují a jakými proměnami prochází. Je zaměřen na rozsah výskytu, zastoupení, frekvenci a intenzitu.

DEDUKCE = teorie - hypotézy - pozorování - potvrzení či zamítnutí hypotéz

Naopak **kvalitativní výzkum** jde do hloubky, pokouší se problému porozumět, nejen jej popsat. Kvalitativní výzkum se od kvantitativního výzkumu liší především metodou indukce.

INDUKCE = pozorování – nalezení pravidelností – předběžné závěry - teorie

Induktivní metoda začíná pozorováním, ve kterém se pátrá po pravidelnostech, vzorcích, které snad existují v objektivní realitě. Tyto znaky skutečnosti se popíší a učiní se předběžné závěry. Následuje návrat do terénu a empirické ověření pozorování a výsledků svých předběžných závěrů. Výsledkem je nová teorie, která zobecňuje skutečnosti empirickým výzkumem.

Kvalitativní výzkum je nenumерické šetření a interpretace sociální reality. Cílem je odkrýt význam přikládání sdělovaným informacím. Kvalitativní výzkum má velké množství velmi různorodých informací o malém počtu jedinců. Z toho vyplývá problematická až nemožná generalizace na celou populaci.

Prováděný vlastní výzkum musí být reliabilní a validní.

Reliabilita výzkumu znamená, že se jeho opakováním za stejných podmínek získají stejné výsledky.

Validita výzkumu znamená, že jeho výsledky odpovídají skutečnosti.

Kvantitativní výzkum se vyznačuje při silné standardizaci vysokou reliabilitou a současně nízkou validitou. Naopak kvalitativní výzkum nemá prakticky žádnou standardizaci dat, proto má nízkou reliabilitu, ale vysokou validitu.

Ve vlastní práci dochází k propojení kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Prováděný výzkum byl rozdělen do 2 fází. V první fázi byl uskutečněn kvantitativní výzkum. Cílem kvantitativního výzkumu bylo potvrzení nebo vyvrácení pracovních hypotéz. V návaznosti na kvantitativní výzkum byl ve druhé fázi proveden kvalitativní výzkum, jehož cíl spočíval především v ověření přijatých závěrů. Výstup z jednoho typu výzkumu tak byl převzat druhou metodou a znalost mohla být dále kumulována a prohlubována. Současně každá z těchto metodologií je sama o sobě významným poznávacím systémem.

4.1.2 FORMULACE SOUBORU PRACOVNÍCH HYPOTÉZ

Pracovní hypotéza je tvrzení předpovídající existenci souvislostí mezi dvěmi nebo více proměnnými. Soubor pracovních hypotéz musí zahrnovat hypotézy o všech proměnných, které mohou mít významný vliv na závisle proměnnou a jsou přitom asociovány také s nezávisle proměnnou.

Pro kvantitativní výzkum byly zvoleny tyto pracovní hypotézy:

1. *H₀: Podnikatelské subjekty v České republice nemají zkušenosti s využitím krizových dokumentů.*
2. *H₀: Podnikatelské subjekty v České republice nemají vytvořeny metodické postupy pro tvorbu krizových dokumentů.*
3. *H₀: Podnikatelské subjekty v České republice mají zpracované krizové dokumenty pouze pro havarijní krizové situace.*
4. *H₀: Podnikatelské subjekty v České republice mají zpracované krizové dokumenty od externích firem.*
5. *H₀: Podnikatelské subjekty v České republice nemají vytvořeny postupy pro plynulé zavedení krizových dokumentů do manažerské praxe.*
6. *H₀: Podnikatelské subjekty v České republice nemají stanoveny hlavní zásady pro krizovou komunikaci.*

7. H_0 : *Využití krizových dokumentů v podnikové praxi závisí na velikosti podniku.*
8. H_0 : *Využití krizových dokumentů v podnikové praxi závisí na předmětu činnosti.*

Pracovní hypotézy jsou důležitým nástrojem pro optimalizaci redukce informací a obsahují základní informaci pro optimální rozhodnutí o technikách výzkumu. Pracovní hypotézy jsou základem pro odhad rozsahu výzkumu. Termín krizový dokument byl v pracovních hypotézách stanoven záměrně, jelikož v České republice neexistuje jednotná terminologie pro krizové dokumenty na podnikové úrovni na bázi dobrovolnosti. Krizovým dokumentem se zde rozumí jakýkoliv dokument obsahující souhrn opatření a postupů přispívajících k řešení vzniklé krizové situace.

4.1.3 ROZHODNUTÍ O POPULACI A VZORKU

Soubor všech statistických jednotek, na něž se vztahuje příslušné statistické zkoumání, se nazývá základní soubor neboli populace. Vzorek (výběrový soubor) je skupina jednotek, které jsou skutečně pozorovány.

Informace pro výzkum byly získány prostřednictvím výběrového statistického šetření. Respondenti tvořící výběrový soubor byli především manažeři na středním a vyšším stupni řízení a specialisté.

Výběrové statistické šetření získává informace pouze u části jednotek základního souboru, tzn. statistické jednotky jsou ze základního souboru podle určitých zásad vybrány. Závěry, k nimž se dospěje při studiu výběrového souboru se zevšeobecnují i pro základní soubor. Výhodou tohoto zjišťování je jeho menší časová náročnost a levnost. Hlavní nevýhoda spočívá v tom, že takto získané údaje jsou zatíženy tzv. výběrovou chybou (chybou odhadu). Z tohoto důvodu se od výběru požaduje, aby byl **reprezentativní**, tzn. aby byl ve zmenšeném měřítku obrazem základního souboru a mohl zastupovat celý základní soubor.

Nejprve bylo nutné provést pilotní studii názorů manažerů na využití krizových scénářů v manažerské praxi. Technika tohoto kroku se podstatně lišila od techniky,

která byla použita ve vlastním výzkumu. Cílem pilotní studie bylo zjistit, zda požadované informace ve zvolené populaci existují a zda jsou dosažitelné.

4.1.4 VÝBĚR TECHNIKY SBĚRU DAT A PŘEDVÝZKUM

Výběr techniky sběru dat závisí na zvoleném předmětu výzkumu, na hlavním cíli výzkumu a na navazujících dílčích cílech a dalších aspektech výzkumu.

Zvolené techniky sběru dat zahrnují:

1. analýzu dokumentů;
2. dotazníkové šetření;
3. standardizované osobní rozhovory;
4. přímé pozorování ve zvolených podnikatelských subjektech.

4.1.4.1 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů představuje analýzu jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem daného výzkumu. V souladu s předmětem výzkumu analýza dokumentů zahrnovala především studium odborné literatury zabývající se danou problematikou a studium vnitropodnikových dokumentů. Analýza dokumentů byla zaměřena na způsob a formu zpracování krizových scénářů příp. krizových plánů v podniku. V návaznosti byla současně provedena identifikace krizových situací, pro které mají podnikatelské subjekty vytvořeny krizové scénáře.

4.1.4.2 Dotazníkové šetření

Dotazník patří mezi nejběžnější techniky sběru dat. Pro potřeby šetření byl vypracován standardizovaný písemný dotazník.

Postup tvorby dotazníku začínal formulací cílů výzkumu a specifikací požadovaných informací. Následovně bylo rozhodnuto o způsobu distribuce dotazníku, o určení obsahu, o formulaci a stylizaci jednotlivých otázek a o uspořádání otázek do bloků podle tematických okruhů. Při výzkumu byly v dotazníku využity tzv. uzavřené otázky, které nabízejí soubor možných alternativ, ze kterých respondent vybere vhodnou odpověď. Kategorie použité pro uzavřené otázky musí představovat soubor vyčerpávající všechny možné alternativy odpovědí. Kategorie se musí vzájemně

vylučovat; nesmí být možné zařadit odpověď do více než do jedné kategorie. Jako poslední nabízená alternativa odpovědi může být uvedena kategorie „jiná odpověď“. Dotazovaný tak má možnost doplnit to, co mu nebylo ve výčtu možností nabídnuto. Otázky a stránky v dotazníku byly číslovány.

Součástí písemného dotazníku byl úvodní dopis, který obsahoval informace o předmětu výzkumu, jeho důvodu a významu, o výzkumníkovi. Současně byla zdůrazněna anonymita dotazníkového šetření.

Navržený písemný dotazník byl aplikován v předvýzkumu za účelem zhodnocení správné formulace a srozumitelnosti otázek, vhodné kategorizace odpovědí a schopnosti ověřit dílčí hypotézy a technickou zpracovatelnost dat.

Dotazníkové šetření je výhodné především proto, že umožňuje získat informace od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém čase a s poměrně malými náklady. Požadavky na zaškolení jsou nízké a anonymita je relativně přesvědčivá. Ovlivnění tazatelem je prakticky vyloučeno. Hlavní významnou nevýhodou dotazníku je především jeho velmi nízká návratnost (20 % - 30 %). Další nevýhoda využití dotazníku spočívá v tom, že respondent má tendenci nepříjemné otázky vynechávat nebo je za respondenta zodpovídá jiný člen rodiny.

4.1.4.3 Standardizované osobní rozhovory

Při **osobním rozhovoru** jsou vyžadované informace získávány v přímé interakci s respondentem. Ve semistandardizovaném rozhovoru, který byl ve výzkumu využit, byly určeny otázky, jejich pořadí i formulace. Odpovědi byly zaznamenány do připraveného archu. Způsob zápisu odpovědí byl rovněž přesně stanoven.

Účelem této techniky sběru dat bylo získání zcela jasných informací o tom, jak vymezené jevy a události vybraní manažeři chápou, jak je vnímají a pociťují a jaký jim přiřkládají význam. Zásady pro formulaci otázek jsou totožné jak pro rozhovor, tak pro dotazníkové šetření. Žádná otázka není posuzována sama o sobě, ale existuje v symbióze s ostatními otázkami.

Před každým rozhovorem je nutné se s respondentem domluvit o čase a místě setkání. Na počáteční schůzce dojde k představení a vysvětlení účelu výzkumu, jeho významu a přínosu. Je nutné, aby respondent přesně věděl proč a jakým způsobem byl vybrán. Následně je vhodné zdůraznit zachování závazku diskrétnosti a anonymity ze strany výzkumníka. Současně je nezbytné požádat o souhlas s vytvořením záznamu rozhovoru.

Osobní rozhovory mají výhodu v tom, že proporce úspěšně dokončených rozhovorů je podstatně vyšší než návratnost dotazníků. V rozhovoru je také jisté, že odpovídá ta konkrétní osoba, která byla do vzorku vybrána. Pro respondenta je oproti dotazníku obtížnější vynechat odpovědi na nepříjemné otázky. Hlavní nevýhodou rozhovoru je jeho pracnost, nákladnost, časová a finanční náročnost. Anonymita výzkumu je pro respondenty málo přesvědčivá. Nevýhodou je i možné ovlivnění tazatelem.

K ověření navrženého metodického postupu pro tvorbu krizových scénářů a plánů v podniku byla využita dle Šulce (87) expertizní metoda jednotlivého dotazování expertů, která je založena na integraci názorů několika expertů (43).

4.1.4.4 Přímé pozorování

Přímé pozorování je zaměřené, dobře plánované vnímání vybraných jevů, které probíhá současně se sledovaným dějem. Průběh pozorování závisí na ochotě respondentů v konkrétním podnikatelském subjektu.

4.1.5 ANALÝZA DAT, INTERPRETACE, ZÁVĚRY A ZOBECNĚNÍ

Metoda zpracování dat byla zvolena již při volbě technik pro sběr dat. V této fázi bylo nutné stanovit způsob uspořádání dat pro analýzu, předpokládaný analytický postup, jeho východiska, způsob interpretace výsledků analýzy a možnosti zobecnění. Současně bylo nezbytné zhodnotit využití počítačových programů pro potřebné výpočty. Ke statistickému zpracování dat byl využit program SPSS.

Po statistickém zpracování dat nastává etapa, ve které je třeba vyhodnocené údaje interpretovat, tj. přiřadit je k sobě navzájem, zařadit do soustavy poznatků dříve

získaných a dát tak zjištěním obecnější smysl. Cílem je získat poznatky o celkovém vyznění souboru sledovaných znaků, nikoli prezentace jednotlivých dílčích údajů vztahujících se k jednotlivým proměnným.

Závěrečná zpráva o výzkumu uzavírá věcně a metodologicky výzkum. Její význam spočívá v tom, že dává možnost opakovat výzkum za srovnatelných podmínek, umožňuje kontrolu a otevírá prostor pro další zpracování.

5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

5.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V roce 2005 byl proveden předvýzkum, jehož cílem byla **analýza postojů vedoucích pracovníků a specialistů k využití krizových scénářů v praxi.**

Dílčím cílem bylo **vytvoření hypotéz o nezávislosti resp. závislosti mezi zvolenými kvalitativními proměnnými a potvrzení příp. zamítnutí jejich pravdivosti na zvolené hladině významnosti α .**

Předvýzkum byl realizován formou dotazníkového šetření. Dotazník tvořilo 13 otázek z oblasti krizového řízení a 6 identifikačních otázek (viz. Příloha č. 3). Otázky byly kombinovány jako uzavřené a polootevřené, 1 otázka byla otevřená. Oslovení respondenti měli možnost dotazník vyplnit v počítači jako přílohu v programu MS Word a zaslat e-mailem na uvedenou adresu nebo mohli využít on-line formulář na internetu. Totožnost respondentů nebyla zjišťována. Data získaná písemným dotazováním byla vyhodnocena pomocí absolutních a relativních četností a testů pro měření závislosti mezi kvalitativními znaky. K vyhodnocení dat byl využit program SPSS.

Výběrový soubor tvořilo 810 vedoucích pracovníků a specialistů integrovaného záchranného systému, manažerů z TOP100 a členů PR Klubu. Uvedený dotazník vyplnilo a zaslalo zpět 380 respondentů. Celková návratnost dotazníků činila 47 %. Procento návratnosti dotazníků nelze přesněji určit, jelikož není definován konečný počet potenciálních respondentů. Tzn. není známo, zda oslovení respondenti dotazník vyplnili sami nebo jej dále rozeslali svým kolegům.

Struktura respondentů je uvedena v Příloze č. 4.

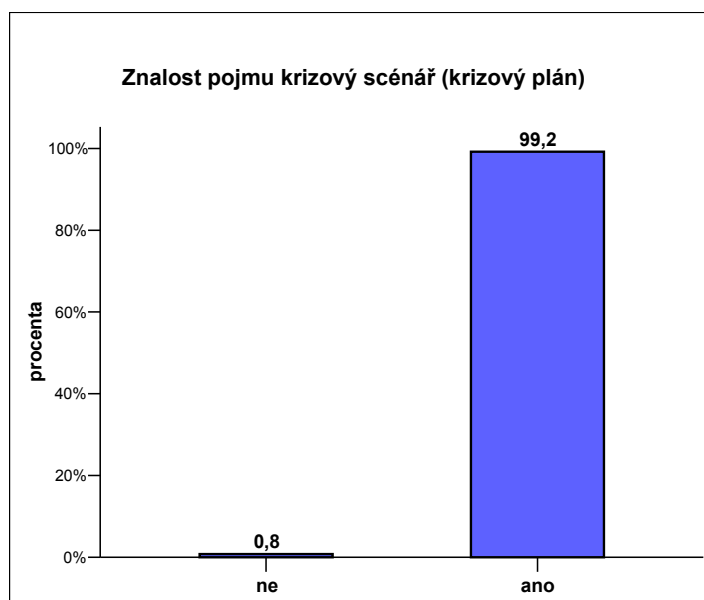
5.1.1 ABSOLUTNÍ A RELATIVNÍ ČETNOSTI

5.1.1.1 Vlastní zkušenosti respondentů s pojmem „krizový scénář“ (krizový plán)

Tabulka 5.1 – Znalost pojmu krizový scénář (krizový plán)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ne	3	,8	,8	,8
ano	377	99,2	99,2	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Graf 5.1 – Znalost pojmu krizový scénář (krizový plán)



Na otázku č. 1 „Setkal/a jste se již s pojmem „krizový scénář“ (krizový plán)?“ odpovědělo kladně 99,2 % respondentů. U této otázky byla záměrně kromě označení krizový scénář v závorce uvedena další možnost, jelikož samotný termín krizový scénář není nikde závazně a přesně definován. Z tohoto důvodu byla do dotazníku zařazena otázka č. 2 týkající se vyjádření souhlasu nebo nesouhlasu respondenta s nabízenou definicí krizového scénáře: „Krizový scénář je písemný dokument, který představuje posloupnost kroků a operací, vedoucích ke zvládnutí vzniklé krizové situace, pro kterou byl tento scénář speciálně vytvořen. Cílem krizových scénářů je vytvoření podmínek a zpracování postupů pro rychlou reakci podniku na danou krizovou situaci. Zároveň dochází k potlačení vznikajících škod“. S definicí krizového scénáře souhlasilo 75,8 % respondentů, 24,2 % projevilo nesouhlas. Důvody nesouhlasu respondentů byly

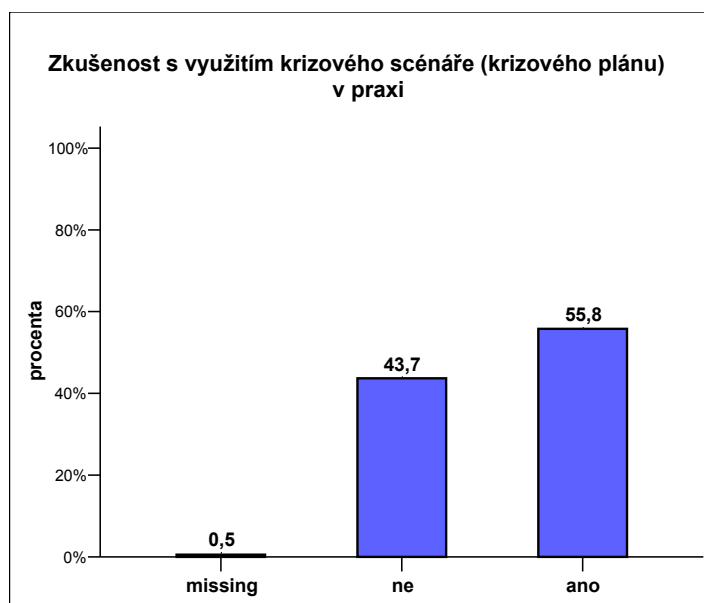
rozmanité a podmíněné a budou dále zohledněny při tvorbě nové definice krizového scénáře. Respondenti z oblasti státní správy projevili největší nesouhlas s termínem „krizový scénář“ a odkazovali pouze na termín krizový plán v souvislosti se zákonem č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení.

5.1.1.2 Využití krizového scénáře (krizového plánu) v manažerské praxi

Tabulka 5.2 – Využití krizového scénáře (krizového plánu) v praxi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	166	43,7	43,9	43,9
	ano	212	55,8	56,1	100,0
	Total	378	99,5	100,0	
Missing	nezodpovězeno	2	,5		
Total		380	100,0		

Graf 5.2 – Využití krizového scénáře (krizového plánu) v praxi



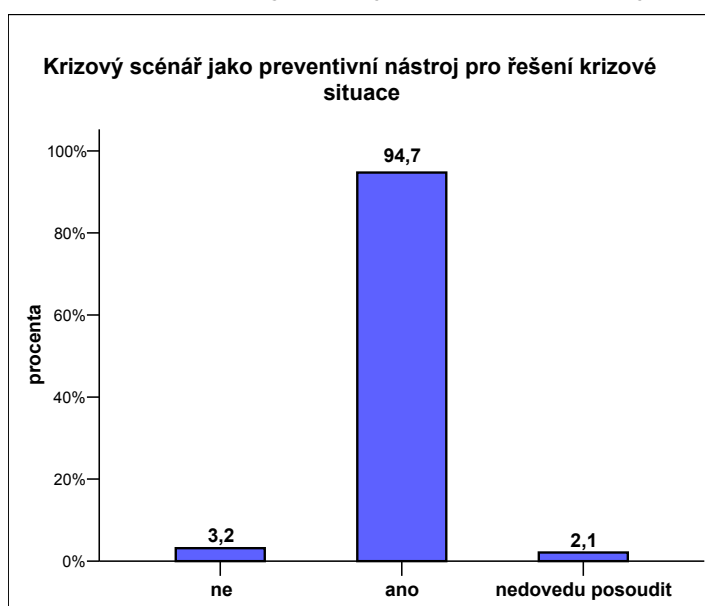
Na otázku č. 4 „Využil/a jste již někdy ve své manažerské praxi krizový scénář (krizový plán)?“ odpovědělo z oslovených respondentů 55,8 % kladně, 43,7 % respondentů scénář (plán) dosud nevyužilo a 0,5 % respondentů na otázku neodpovědělo. To však neznamená, že respondenti, kteří krizový scénář (krizový plán) dosud nevyužili, nemají krizový scénář (krizový plán) zpracován nebo mu nepřikládají význam, což dokazují následující výsledky.

5.1.1.3 Krizový scénář jako preventivní nástroj pro řešení krizové situace

Tabulka 5.3 – Krizový scénář jako preventivní nástroj

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ne	12	3,2	3,2	3,2
ano	360	94,7	94,7	97,9
nedovedu posoudit	8	2,1	2,1	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Graf 5.3 – Krizový scénář jako preventivní nástroj



Vytvářet krizové scénáře jako preventivní nástroj pro řešení krizové situace v podniku pokládá za účelné 94,7 % respondentů. V návaznosti na tuto otázku č. 5 většina respondentů v odpovědi na otázku č. 6 „*Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „ano“, uveďte, prosím, pro které situace je dle Vašeho názoru a zkušeností účelné vytvářet krizové scénáře*“ uvedla, že vytipování krizových situací, pro které je vhodné vytvářet krizové scénáře, závisí především na předmětu činnosti podniku. Na otevřenou otázku č. 7 „*Pokud jste odpověděl/a na otázku č. 5 „ne“, uveďte, prosím, jaké jiné nástroje byste použil/a k řešení případné podnikové krize*“ respondenti odpověděli zřídka (méně než 3,2 %) a pokud ano, tak jako další možné nástroje pro zvládnutí podnikové krize uváděli především důležitost krizového manažera a jeho schopnosti

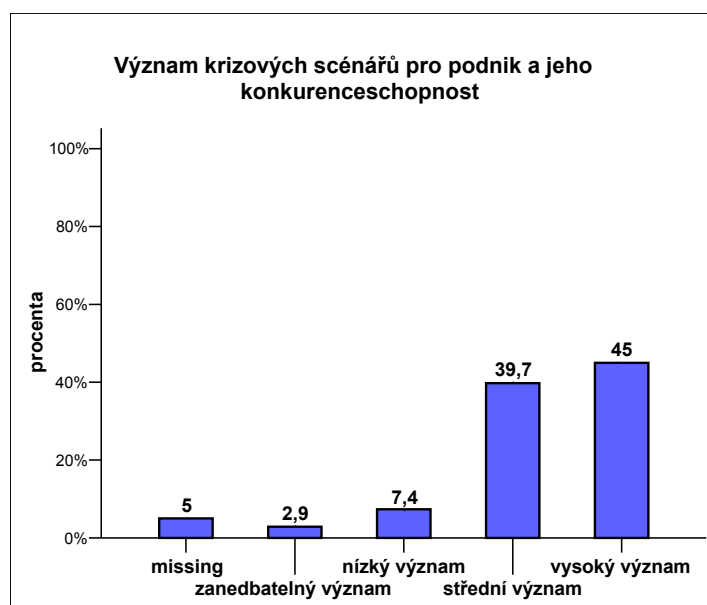
a vloh – tj. kreativitu, intuici apod. Zdůrazněn byl i význam pravidelných nácviků řešení možných krizových situací.

5.1.1.4 Význam krizových scénářů pro podnik a jeho konkurenceschopnost

Tabulka 5.4 - Význam krizových scénářů pro podnik a jeho konkurenceschopnost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela zanedbatelný význam	11	2,9	3,0	3,0
	nízký význam	28	7,4	7,8	10,8
	střední význam	151	39,7	41,8	52,6
	vysoký význam	171	45,0	47,4	100,0
	Total	361	95,0	100,0	
Missing	nezodpovězeno	19	5,0		
Total		380	100,0		

Graf 5.4 - Význam krizových scénářů pro podnik a jeho konkurenceschopnost



V odpovědi na otázku č. 8 „*Jaký mají, dle Vašeho názoru a zkušeností, krizové scénáře pro podnik a jeho konkurenceschopnost význam?*“ odpovědělo 84,7 % respondentů, že považuje význam krizových scénářů pro podnik a jeho konkurenceschopnost za střední až vysoký. Nízký význam krizovému scénáři přisuzuje 7,4 % respondentů a zcela zanedbatelný význam 2,9 % respondentů. 5 % respondentů otázku nezodpovědělo.

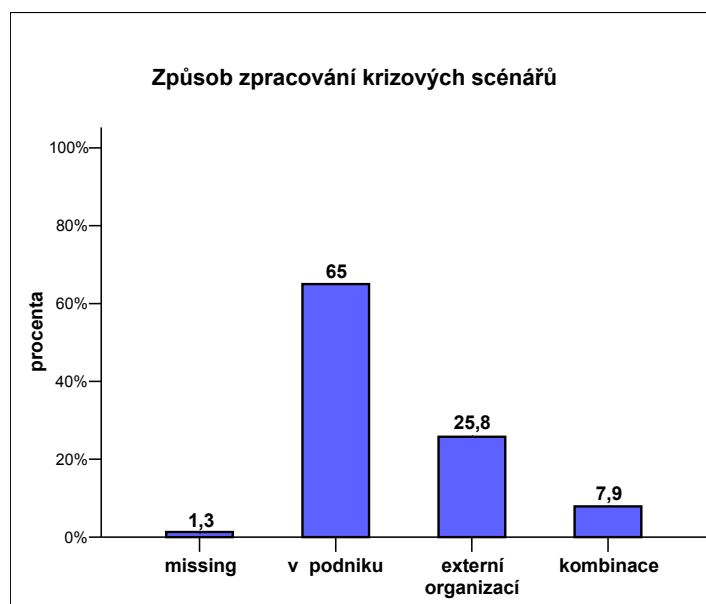
Někteří respondenti uvedli, že krizové scénáře pokládají za významné avšak ne v souvislosti s konkurenceschopností podniku.

5.1.1.5 Způsob zpracování krizových scénářů a forma krizového scénáře

Tabulka 5.5 - Způsob zpracování krizových scénářů

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	v podniku podnikovým managementem	247	65,0	65,9	65,9
	externí specializovanou organizací	98	25,8	26,1	92,0
	kombinace	30	7,9	8,0	100,0
	Total	375	98,7	100,0	
Missing	nezodpovězeno	5	1,3		
Total		380	100,0		

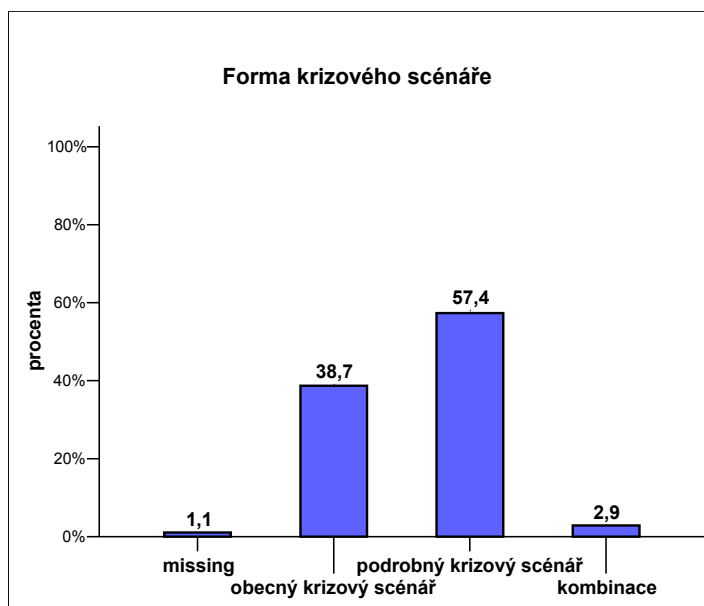
Graf 5.5 - Způsob zpracování krizových scénářů



Tabulka 5.6 – Upřednostněná forma krizového scénáře

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	obecný krizový scénář	147	38,7	39,1	39,1
	podrobný krizový scénář	218	57,4	58,0	97,1
	kombinace	11	2,9	2,9	100,0
	Total	376	98,9	100,0	
Missing	nezodpovězeno	4	1,1		
Total		380	100,0		

Graf 5.6 – Upřednostněná forma krizového scénáře



Otázky č. 9 a 10 týkající se způsobu zpracování a formy krizového scénáře patřily mezi nejspornější otázky v dotazníku. Respondenti mohli zvolit v obou případech jen jednu z nabízených možností (zpracování scénáře v podniku managementem x zpracování externí organizací; obecný krizový scénář x podrobný krizový scénář). Z důvodu častých připomínek byla při vyhodnocení vytvořena nová kategorie označená jako „kombinace“ představující kombinaci obou nabídnutých variant. Do této nové kategorie byly zařazeny dotazníky, ve kterých respondenti v poznámkách uvedli, že by preferovali kombinaci obou nabídnutých odpovědí. Protože tato kategorie nebyla v původním dotazníku uvedena, lze předpokládat, že kdyby tomu tak bylo, bylo by procento odpovědí v této kategorii vyšší. Kombinace kategorií nebyla v původním dotazníku nabídnuta záměrně z důvodu testování, zda se respondenti výrazněji přiklání k některé z uvedených možností. Z odpovědí týkajících se způsobu zpracování krizového scénáře vyplynulo, že 65 % respondentů preferuje zpracování krizových scénářů v podniku, 25,8 % respondentů upřednostňuje zpracování externí specializovanou organizací na objednávku. Kombinaci obou variant zvolilo 7,9 % respondentů a 1,3 % respondentů otázku nezodpovědělo. V otázce týkající se formy krizového scénáře zvolilo 57,4 % respondentů podrobný krizový scénář zpracovaný vždy pro konkrétní krizovou situaci a 38,7 % respondentů obecný krizový scénář.

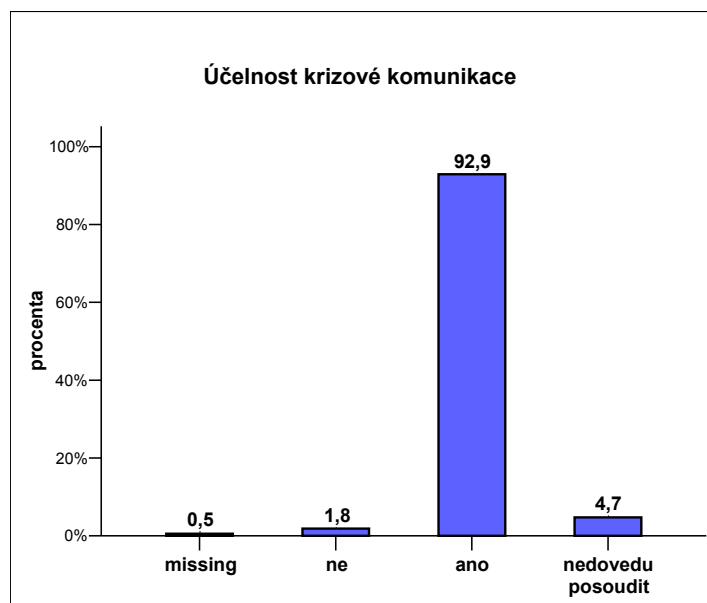
Kombinaci obou variant preferuje 2,9 % respondentů a 1,1 % respondentů na otázku neodpovědělo.

5.1.1.6 Krizová komunikace

Tabulka 5.7 – Účelnost krizové komunikace

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	7	1,8	1,9	1,9
	ano	353	92,9	93,4	95,2
	nedovedu posoudit	18	4,7	4,8	100,0
	Total	378	99,5	100,0	
Missing	nezodpovězeno	2	,5		
Total		380	100,0		

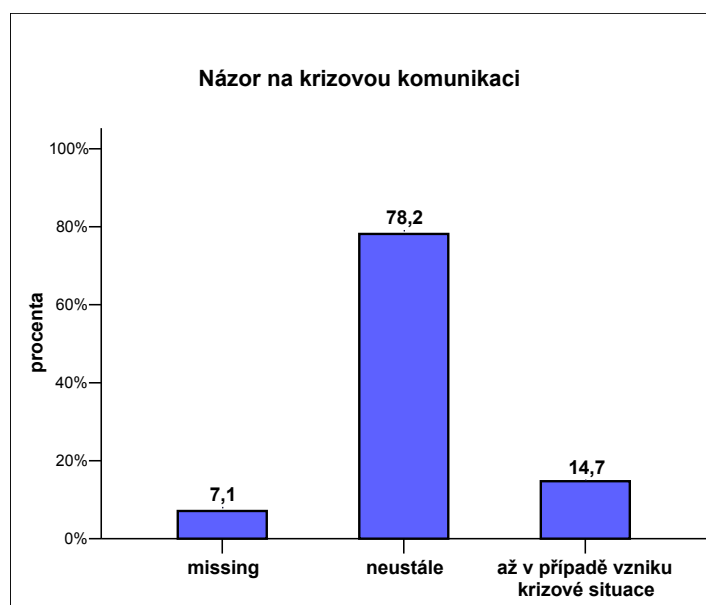
Graf 5.7 – Účelnost krizové komunikace



Tabulka 5.8 – Názor respondentů na krizovou komunikaci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nutné věnovat pozornost neustále	297	78,2	84,1	84,1
	věnovat pozornost až v případě vzniku krizové situace	56	14,7	15,9	100,0
	Total	353	92,9	100,0	
Missing	nezodpovězeno	27	7,1		
Total		380	100,0		

Graf 5.8 – Názor respondentů na krizovou komunikaci



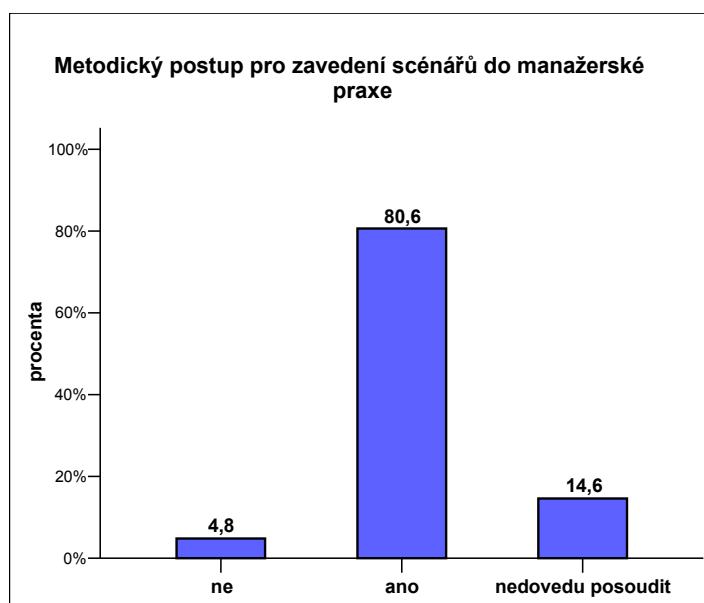
Otázka č. 11 „Pokládáte za účelné, dle Vašeho názoru a zkušeností, aby podnikový management věnoval pozornost krizové komunikaci?“ a otázka č. 12 „Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „ano“, uveďte, prosím, která z následujících možností nejlépe vystihuje Váš názor“ se týkaly problematiky krizové komunikace. Z výzkumu vyplynulo, že 92,9 % respondentů podkládá za účelné věnovat pozornost krizové komunikaci. Krizovou komunikací se v dotazníkovém šetření rozuměla forma komunikace, která se v organizaci uplatňuje po dobu trvání krize. Z těchto 92,9 % respondentů se 78,2 % respondentů domnívá, že je účelné věnovat pozornost krizové komunikaci neustále a 14,7 % respondentů až v případě vzniku krizové situace.

5.1.1.7 Metodický postup pro zavedení krizových scénářů do manažerské praxe

Tabulka 5.9 - Metodický postup pro zavedení krizových scénářů do manažerské praxe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	18	4,7	4,8	4,8
	ano	304	80,0	80,6	85,4
	nedovedu posoudit	55	14,5	14,6	100,0
	Total	377	99,2	100,0	
Missing	nezodpovězeno	3	,8		
Total		380	100,0		

Graf 5.9 - Metodický postup pro zavedení krizových scénářů do manažerské praxe



Cílem otázky č. 13 „*Pokud by to bylo možné, uvítal/a byste možnost využít metodický postup pro zavedení krizových scénářů do manažerské praxe?*“ bylo zjistit, zda by respondenti uvítali metodický postup pro zavedení krizových scénářů do manažerské praxe. Metodickým postupem byl myšlen určitý manuál, který by umožnil snadnější zavádění krizových scénářů do praxe. 80 % respondentů uvedlo, že by tuto možnost uvítalo, 14,5 % respondentů situaci neumělo posoudit, 4,7 % respondentů manuál odmítlo a 0,8 % respondentů neodpovědělo.

5.1.2 TESTOVÁNÍ ZÁVISLOSTÍ MEZI KVALITATIVNÍMI ZNAKY

Druhá část vyhodnocení dotazníkového šetření byla zaměřena na vytvoření hypotéz o nezávislosti resp. závislosti mezi zvolenými kvalitativními proměnnými a potvrzení příp. zamítnutí jejich pravdivosti na zvolené hladině významnosti. Vzhledem k tomu, že získaná data byla pořízena výběrovým způsobem, bylo nutné zjistit, zda se jedná o závislé znaky a zda lze získané výsledky zobecnit na základní soubor.

Pro ověření závislosti znaků v asociační tabulce byl využit χ^2 – test a Fišerův test. Asociační tabulka zachycuje vztah mezi 2 alternativními znaky, které nabývají pouze dvou obměn. Pro ověření závislosti v kontingenční tabulce byl použit χ^2 – test. V kontingenční tabulce lze zkoumat vztah 2 znaků, z nichž má alespoň jeden množný

charakter, tzn. nabývá více než dvou obměn. χ^2 – test je založen na testování shody mezi zjištěnými a teoretickými četnostmi. Předpokladem pro realizaci testu je skutečnost, že žádná teoretická četnost není menší než 2 a zároveň nesmí být více než 20 % teoretických četností menších než 5. Nejsou-li splněny podmínky pro použití χ^2 - testu, musí být sloučeny sousední skupiny.

Při testování závislosti kvalitativních znaků se vychází z **nulové hypotézy (H_0)**, **tzn. z předpokladu o vzájemné nezávislosti mezi oběma znaky**. Pro všechny stanovené hypotézy byla zvolena **hladina významnosti**³ $\alpha = 0,05$. Za účelem zjištění závislosti mezi kvalitativními znaky byly testovány všechny možné logické kombinace závislostí vyplývající z výsledků dotazníkového šetření. Program SPSS používá jako výstup při testování závislostí tzv. **p – hodnotu**. **P - hodnota testu hypotézy je rovna nejmenší hladině významnosti, na které lze zamítnout nulovou hypotézu**. Pokud je vypočtená p - hodnota menší než 0,05, lze konstatovat, že se na 5 % hladině významnosti zamítá nulová hypotéza, tj. hypotéza o nezávislosti mezi kvalitativními znaky. Z důvodu zachování přehlednosti vyhodnocení dotazníkového šetření budou dále rozebrány pouze hypotézy, které byly zamítnuty.

Postup při testování hypotéz je možné rozložit do několika kroků:

1. Formulace nulové hypotézy (H_0) a alternativní hypotézy⁴ (A).
2. Volba hladiny významnosti α .
3. Vypočtení hodnoty testové statistiky.
4. Určení p - hodnoty.
5. Porovnání p – hodnoty s hladinou významnosti α . Je-li p - hodnota $\leq \alpha$; H_0 se zamítá. Je-li p - hodnota $\geq \alpha$; H_0 nelze zamítnout.
6. Formulace závěru.

³ Hladina významnosti α = chyba I. druhu, tj. pravděpodobnost, že bude zamítnuta pravdivá nulová hypotéza.

⁴ Hypotéza, která je uvažována jako alternativa k nulové hypotéze. Alternativní hypotéza popírá vlastnost vyslovené nulové hypotézy.

Na základě získaných výsledků byly zamítnuty tyto hypotézy:

1. H_0 : Zkušenosti respondentů s využitím krizového scénáře v praxi nezávisí na pohlaví respondentů.
2. H_0 : Zkušenosti respondentů s využitím krizového scénáře v praxi nezávisí na věku respondentů.
3. H_0 : Zkušenosti respondentů s využitím krizového scénáře v praxi nezávisí na pracovní pozici respondentů.
4. H_0 : Názor respondentů na krizovou komunikaci nezávisí na odvětví, ve kterém respondenti pracují.
5. H_0 : Názor respondentů na metodický postup pro zavedení krizových scénářů do manažerské praxe nezávisí na pracovní pozici respondentů.

5.1.2.1 Testování závislostí mezi kvalitativními znaky u vybraných hypotéz

1. H_0 : Zkušenosti respondentů s využitím krizového scénáře v praxi nezávisí na pohlaví respondentů.

Kontingenční tabulka 5.1

			zkušenost s využitím scénáře v praxi		Total
			ne	ano	
pohlaví respondenta	muž	Count	123	175	298
		Expected Count	131,2	166,8	298,0
		% within pohlaví respondenta	41,3%	58,7%	100,0%
		Residual	-8,2	8,2	
	žena	Count	43	36	79
		Expected Count	34,8	44,2	79,0
		% within pohlaví respondenta	54,4%	45,6%	100,0%
		Residual	8,2	-8,2	
Total	Count		166	211	377
	Expected Count		166,0	211,0	377,0
	% within pohlaví respondenta		44,0%	56,0%	100,0%

Kontingenční tabulka pro každou testovanou hypotézu obsahuje rozsah souboru, skutečné a teoretické četnosti. Za účelem sledování závislostí jsou dále zobrazena řádková procenta, která vyjadřují procentuální zastoupení jednotlivých kategorií. V kontingenční tabulce nejsou uvedeny chybějící hodnoty (tzv. Missing). Výstupem

z programu jsou empirické (Count) a teoretické četnosti (Expected Count) pro jednotlivé kategorie a rozdíly těchto četností (Residual). Tyto četnosti jsou nezbytné pro testování závislosti mezi kvalitativními znaky, jelikož χ^2 – test je test založený na rozdílu mezi empirickými (pozorovanými) a teoretickými (očekávanými) četnostmi. Teoretické četnosti udávají hodnotu očekávaných četností, jestliže je nulová hypotéza pravdivá. Vlastní vyhodnocení testu zobrazuje tabulka 5.10, zachycující hodnotu testového kritéria (statistiky)⁵, počet stupňů volnosti (df) a minimální hladinu významnosti, od které se zamítá nulová hypotéza (p – hodnota). Pokud je vypočtená p – hodnota menší než 0,05, H_0 se na 5 % hladině významnosti zamítá. S 5 % pravděpodobností chyby je zamítnuta hypotéza o nezávislosti mezi sledovanými znaky. Lze říci, že závislost je statisticky významná na 5 % hladině významnosti.

Z kontingenční tabulky 5.1 vyplývá, že 123 oslovených mužů a 43 oslovených žen nemá zkušenost s vyžitím krizového scénáře v praxi. 175 mužů a 36 žen tuto zkušenost má. Řádková procenta vyjadřují procentuální zastoupení jednotlivých kategorií, tzn. že 41,3 % mužů nemá zkušenosti s využitím krizového scénáře v praxi a 58,7 % mužů tuto zkušenost má. V kategorii žen nemá zkušenost s využitím krizového scénáře v praxi 54,4 % žen, 45, 6 % žen tuto zkušenost má. Lze tedy říci, že z oslovených respondentů mají větší zkušenosti s využitím krizových scénářů muži. **Vyjádřeno v celkových procentech 56 % všech oslovených respondentů má zkušenosti s využitím krizového scénáře v praxi a 44 % respondentů tuto zkušenost nemá.**

Tabulka 5.10 - Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.1

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,385 ^b	1	,036		
Continuity Correction ^a	3,868	1	,049		
Likelihood Ratio	4,357	1	,037		
Fisher's Exact Test				,042	,025
N of Valid Cases	377				

a. Computed only for a 2x2 table
b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 34,79.

⁵ Statistika použitá jako základ pro rozhodnutí, zda by měla být nulová hypotéza zamítnuta.

Tabulka 5.10 (Chi - Square Tests) zobrazuje výsledky provedených testů závislosti kvalitativních znaků. Zjištěná p – hodnota χ^2 – testu (Pearson Chi-Square) 0,036 je nižší než zvolená hodnota hladiny významnosti $\alpha = 0,05$. Tzn. že se zamítá nulová hypotéza. Pro kontrolu lze porovnat výsledek uvedeného testu s výsledkem F – testu (Fisher's Exact Test), který lze použít pro testování závislostí v kontingenčních (asociačních) tabulkách o rozměru 2 x 2. Hodnota F – testu je také nižší než 0,05. Výsledek F – testu vede k zamítnutí nulové hypotézy. **Závislost mezi zkušeností respondentů s využitím krizového scénáře v praxi a pohlavím respondentů je statisticky významná na 5 % hladině významnosti.**

2. H_0 : *Zkušenosti respondentů s využitím krizového scénáře v praxi nezávisí na věku respondentů.*

Kontingenční tabulka 5.2

			zkušenost s využitím scénáře v praxi		Total
			ne	ano	
věk respondenta	18 - 29 let	Count	36	26	62
		Expected Count	27,2	34,8	62,0
		% within věk respondenta	58,1%	41,9%	100,0%
		Residual	8,8	-8,8	
	30 - 39 let	Count	47	48	95
		Expected Count	41,7	53,3	95,0
		% within věk respondenta	49,5%	50,5%	100,0%
		Residual	5,3	-5,3	
	40 - 49 let	Count	37	60	97
		Expected Count	42,6	54,4	97,0
		% within věk respondenta	38,1%	61,9%	100,0%
		Residual	-5,6	5,6	
	50 let a více	Count	46	78	124
		Expected Count	54,5	69,5	124,0
		% within věk respondenta	37,1%	62,9%	100,0%
		Residual	-8,5	8,5	
	Total	Count	166	212	378
		Expected Count	166,0	212,0	378,0
		% within věk respondenta	43,9%	56,1%	100,0%

Kontingenční tabulka 5.2 zachycuje vztah mezi věkem respondenta a zkušeností s využitím krizového scénáře v praxi. Z řádkových procent vyplývá, že největší zkušenosti s využitím krizových scénářů (62,9 %) mají respondenti ve věkové kategorii 50 let a více. Do této věkové skupiny patří 124 respondentů, tzn. že se zároveň jedná o nejpočetnější věkovou kategorii. Na druhé místo lze zařadit věkovou skupinu 40 – 49

let, která obsahuje 97 respondentů, z nichž má 61,9 % zkušenosti s využitím krizového scénáře v manažerské praxi.

Tabulka 5.11 - Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.2

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,884 ^a	3	,020
Likelihood Ratio	9,877	3	,020
Linear-by-Linear Association	8,941	1	,003
N of Valid Cases	378		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 27,23.

Tabulka 5.11 (Chi - Square Tests) zobrazuje výsledky provedených testů závislosti kvalitativních znaků. Zjištěná p – hodnota χ^2 – testu (Pearson Chi-Square) 0,020 je nižší než zvolená hodnota hladiny významnosti $\alpha = 0,05$. Tzn. že se zamítá nulová hypotéza. **Závislost mezi zkušeností s využitím krizového scénáře v praxi a věkem respondentů je statisticky významná na 5 % hladině významnosti.**

3. H_0 : Zkušenosti respondentů s využitím krizového scénáře v praxi nezávisí na pracovní pozici respondentů.

Kontingenční tabulka 5.3

			zkušenost s využitím scénáře v praxi		Total
			ne	ano	
současná pracovní pozice respondenta	výkonný pracovník/pracovnice	Count	1	0	1
		Expected Count	,4	,6	1,0
		% within současná pracovní pozice respondenta	100,0%	,0%	100,0%
		Residual	,6	-,6	
	technicko-hospodářský pracovník/pracovnice	Count	11	3	14
		Expected Count	6,1	7,9	14,0
		% within současná pracovní pozice respondenta	78,6%	21,4%	100,0%
		Residual	4,9	-4,9	
	specialista/specialistka	Count	65	57	122
		Expected Count	53,6	68,4	122,0
		% within současná pracovní pozice respondenta	53,3%	46,7%	100,0%
		Residual	11,4	-11,4	
	vedoucí pracovník/pracovnice	Count	89	152	241
		Expected Count	105,8	135,2	241,0
		% within současná pracovní pozice respondenta	36,9%	63,1%	100,0%
		Residual	-16,8	16,8	
Total	Count	166	212	378	
	Expected Count	166,0	212,0	378,0	
	% within současná pracovní pozice respondenta	43,9%	56,1%	100,0%	

Kontingenční tabulka 5.3 zachycuje vztah mezi současnou pracovní pozicí respondenta a zkušeností s využitím krizového scénáře v praxi. Z řádkových procent vyplývá, že největší zkušenosti (63,1 %) s využitím krizového scénáře v praxi mají vedoucí pracovníci/pracovnice. Zároveň se jedná o skupinu s největším zastoupením, tzn. že 241 respondentů patří do uvedené kategorie. U ostatních skupin je zkušenost s využitím krizových scénářů v praxi nižší než 50 %.

Tabulka 5.12 - Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.3

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,222 ^a	3	,001
Likelihood Ratio	17,821	3	,000
Linear-by-Linear Association	16,845	1	,000
N of Valid Cases	378		

^a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

Tabulka 5.12 (Chi - Square Tests) zobrazuje výsledky provedených testů závislosti kvalitativních znaků. Z komentáře uvedeného pod tabulkou vyplývá, že je více jak 25 % teoretických četností menších než 5. V tomto případě nelze χ^2 - test využít. Předpokladem pro realizaci testu je skutečnost, že žádná teoretická četnost není menší než 2 a zároveň nesmí být více než 20 % teoretických četností menších než 5. Jelikož nejsou splněny podmínky pro realizaci testu, musí být sloučeny sousední skupiny.

Kontingenční tabulka 5.3 – upravená po sloučení sousedních skupin⁶

			zkušenost s využitím scénáře v praxi		Total
			ne	ano	
sloučené kategorie	specialista/specialistka	Count	77	60	137
		Expected Count	60,2	76,8	137,0
		% within sloučené kategorie	56,2%	43,8%	100,0%
		Residual	16,8	-16,8	
	vedoucí pracovník/pracovnice	Count	89	152	241
		Expected Count	105,8	135,2	241,0
		% within sloučené kategorie	36,9%	63,1%	100,0%
		Residual	-16,8	16,8	
Total	Count	166	212	378	
	Expected Count	166,0	212,0	378,0	
	% within sloučené kategorie	43,9%	56,1%	100,0%	

⁶ Kategorie specialista/specialistka obsahuje 3 sloučené kategorie – výkonný pracovník/pracovnice, technicko-hospodářský pracovník/pracovnice a specialista/specialistka.

Tabulka 5.13 - Test závislosti kvalitativních znaků pro upravenou kontingenční tabulku 5.3

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,176 ^b	1	,000		
Continuity Correction ^a	12,405	1	,000		
Likelihood Ratio	13,165	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	13,141	1	,000		
N of Valid Cases	378				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 60,16.

Tabulka 5.13 (Chi - Square Tests) zobrazuje výsledky provedených testů závislosti kvalitativních znaků. Zjištěná p – hodnota χ^2 – testu (Pearson Chi-Square) 0,000 je nižší než zvolená hodnota hladiny významnosti $\alpha = 0,05$. Tzn. že se zamítá nulová hypotéza. Pro kontrolu lze porovnat výsledek s výsledkem F – testu (Fisher's Exact Test), jehož hodnota je také 0,000. I tento výsledek F - testu vede k zamítnutí nulové hypotézy. **Závislost mezi zkušeností s využitím krizového scénáře v praxi a pracovní pozicí respondenta je statisticky významná na 5 % hladině významnosti.**

4. H_0 : *Názor respondentů na krizovou komunikaci nezávisí na odvětví, ve kterém respondenti pracují.*

Kontingenční tabulka 5.4

			k. komunikaci je nutné věnovat pozornost		Total
			neustále	až v případě vzniku krizové situace	
charakteristika odvětví respondenta dle OKEČ	zemědělství, myslivost, lesnictví	Count	10	5	15
		Expected Count	12,6	2,4	15,0
		Residual	-2,6	2,6	
	těžba nerostných surovin	Count	2	0	2
		Expected Count	1,7	,3	2,0
		Residual	,3	-,3	
	zpracovatelský průmysl	Count	25	9	34
		Expected Count	28,6	5,4	34,0
		Residual	-3,6	3,6	
	výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	Count	7	1	8
		Expected Count	6,7	1,3	8,0
		Residual	,3	-,3	
	stavebnictví	Count	9	5	14
		Expected Count	11,8	2,2	14,0
		Residual	-2,8	2,8	
	obchod; opravy motorových vozidel	Count	19	11	30
		Expected Count	25,2	4,8	30,0
		Residual	-6,2	6,2	
	ubytování a stravování	Count	3	0	3
		Expected Count	2,5	,5	3,0
		Residual	,5	-,5	
	doprava, skladování a spoje	Count	8	1	9
		Expected Count	7,6	1,4	9,0
		Residual	,4	-,4	
	finanční zprostředkování	Count	6	0	6
		Expected Count	5,0	1,0	6,0
		Residual	1,0	-1,0	
	činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti	Count	41	4	45
		Expected Count	37,9	7,1	45,0
		Residual	3,1	-3,1	
	veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	Count	115	11	126
		Expected Count	106,0	20,0	126,0
		Residual	9,0	-9,0	
	vzdělávání	Count	32	4	36
		Expected Count	30,3	5,7	36,0
		Residual	1,7	-1,7	
	zdravotnictví a sociální péče; veterinární činnosti	Count	1	0	1
		Expected Count	,8	,2	1,0
		Residual	,2	-,2	
	ostatní veřejné, sociální a osobní služby	Count	17	3	20
		Expected Count	16,8	3,2	20,0
		Residual	,2	-,2	
	exteritoriální organizace a instituce	Count	2	2	4
		Expected Count	3,4	,6	4,0
		Residual	-1,4	1,4	
Total	Count	297	56	353	
	Expected Count	297,0	56,0	353,0	

Kontingenční tabulka 5.4 zachycuje vztah mezi odvětvím, ve kterém respondent pracuje a názorem respondenta na krizovou komunikaci. Tabulka 5.14 (Chi - Square Tests) zobrazuje výsledky provedených testů závislosti kvalitativních znaků. Jelikož je více než 50 % teoretických četností menších než 5, je nutné sloučit sousední skupiny a provést nový χ^2 – test. Řádková procenta jsou uvedena v upravené kontingenční tabulce.

Tabulka 5.14 - Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.4

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,195 ^a	14	,003
Likelihood Ratio	31,209	14	,005
Linear-by-Linear Association	12,045	1	,001
N of Valid Cases	353		

^a. 15 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Kontingenční tabulka 5.4 – upravená po sloučení sousedních skupin⁷

			k. komunikaci je nutné věnovat pozornost		Total
			neustále	až v případě vzniku krizové situace	
sloučené kategorie	Primární sektor	Count	12	5	17
		Expected Count	14,3	2,7	17,0
		% within sloučené kategorie	70,6%	29,4%	100,0%
		Residual	-2,3	2,3	
	Sekundární sektor	Count	41	15	56
		Expected Count	47,1	8,9	56,0
		% within sloučené kategorie	73,2%	26,8%	100,0%
		Residual	-6,1	6,1	
	Terciární sektor	Count	244	36	280
		Expected Count	235,6	44,4	280,0
		% within sloučené kategorie	87,1%	12,9%	100,0%
		Residual	8,4	-8,4	
Total	Count	297	56	353	
	Expected Count	297,0	56,0	353,0	
	% within sloučené kategorie	84,1%	15,9%	100,0%	

⁷ Odvětví, rozdělená dle OKEČ byla sloučena do 3 kategorií na primární, sekundární a terciární sektor.

Z řádkových procent v upravené kontingenční tabulce 5.4 vyplývá, že je názor na krizovou komunikaci ve všech uvedených sektorech přibližně stejný, tzn. převážná část respondentů (přes 70 % v každé kategorii) preferuje věnovat pozornost krizové komunikaci neustále. **Dle celkových procent se 84,1 % všech respondentů přiklání k názoru, že je třeba věnovat pozornost krizové komunikaci neustále, 15,9 % respondentů by věnovalo pozornost krizové komunikaci až v případě vzniku krizové situace.**

Tabulka 5.15 - Test závislosti kvalitativních znaků pro upravenou kontingenční tabulku 5.4

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,239 ^a	2	,010
Likelihood Ratio	8,277	2	,016
Linear-by-Linear Association	8,500	1	,004
N of Valid Cases	353		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,70.

Tabulka 5.15 (Chi - Square Tests) zobrazuje výsledky provedených testů závislosti kvalitativních znaků. Zjištěná p – hodnota χ^2 – testu (Pearson Chi-Square) 0,010 je nižší než zvolená hodnota hladiny významnosti $\alpha = 0,05$. Tzn. že se zamítá nulová hypotéza. **Závislost mezi názorem respondenta na krizovou komunikaci a odvětvím, ve kterém respondent pracuje je statisticky významná na 5 % hladině významnosti.**

5. H_0 : *Názor respondentů na metodický postup pro zavedení krizových scénářů do manažerské praxe nezávisí na pracovní pozici respondentů.*

Kontingenční tabulka 5.5

			metodický postup pro zavedení scénářů do manažerské praxe			Total
			ne	ano	nedovedu posoudit	
současná pracovní pozice respondenta	výkonný pracovník/pracovnice	Count	0	1	0	1
		Expected Count	,0	,8	,1	1,0
		% within současná pracovní pozice respondenta	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		Residual	,0	,2	-,1	
	technicko-hospodářský pracovník/pracovnice	Count	0	9	5	14
		Expected Count	,7	11,3	2,0	14,0
		% within současná pracovní pozice respondenta	,0%	64,3%	35,7%	100,0%
		Residual	-,7	-2,3	3,0	
	specialista/specialistka	Count	3	92	26	121
		Expected Count	5,8	97,6	17,7	121,0
		% within současná pracovní pozice respondenta	2,5%	76,0%	21,5%	100,0%
		Residual	-2,8	-5,6	8,3	
	vedoucí pracovník/pracovnice	Count	15	202	24	241
		Expected Count	11,5	194,3	35,2	241,0
		% within současná pracovní pozice respondenta	6,2%	83,8%	10,0%	100,0%
		Residual	3,5	7,7	-11,2	
Total		Count	18	304	55	377
		Expected Count	18,0	304,0	55,0	377,0
		% within současná pracovní pozice respondenta	4,8%	80,6%	14,6%	100,0%

Kontingenční tabulka 5.5 zobrazuje vztah mezi pracovní pozicí respondenta a jeho názorem na metodický postup pro zavedení krizového scénáře do manažerské praxe. Řádková procenta ukazují, že by většina oslovených respondentů v každé uvedené kategorii uvítala metodický postup pro zavedení krizového scénáře do manažerské praxe. Možnost využít metodický postup by preferovalo 76 % specialistů/specialistek a 83,8 % vedoucích pracovníků/pracovnic. **Z hlediska celkových procent by možnost využít metodický postup uvítalo 80,6 % všech oslovených respondentů, 14,6 % respondentů tuto možnost nedovede posoudit.** Z uvedených výsledků je patrné, že oslovení respondenti výrazně preferují možnost využít návod pro snadné a správné zavedení krizového scénáře (případně krizového plánu) do manažerské praxe.

Tabulka 5.16 - Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.5

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,161 ^a	6	,013
Likelihood Ratio	15,947	6	,014
Linear-by-Linear Association	14,210	1	,000
N of Valid Cases	377		

^a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Tabulka 5.16 (Chi - Square Tests) zobrazuje výsledky provedených testů závislosti kvalitativních znaků. Jelikož je více než 41,7 % teoretických četností menších než 5, je nutné sloučit sousední skupiny a provést χ^2 – test.

Kontingenční tabulka 5.5 – upravená po sloučení sousedních skupin⁸

			metodický postup pro zavedení scénářů do manažerské praxe			Total
			ne	ano	nedovedu posoudit	
sloučené kategorie	specialista/specialistka	Count	3	102	31	136
		Expected Count	6,5	109,7	19,8	136,0
		% within sloučené kategorie	2,2%	75,0%	22,8%	100,0%
		Residual	-3,5	-7,7	11,2	
	vedoucí pracovník/pracovnice	Count	15	202	24	241
		Expected Count	11,5	194,3	35,2	241,0
		% within sloučené kategorie	6,2%	83,8%	10,0%	100,0%
		Residual	3,5	7,7	-11,2	
Total	Count	18	304	55	377	
	Expected Count	18,0	304,0	55,0	377,0	
	% within sloučené kategorie	4,8%	80,6%	14,6%	100,0%	

⁸ Kategorie specialista/specialistka obsahuje 3 sloučené kategorie – výkonný pracovník/pracovnice, technicko-hospodářský pracovník/pracovnice a specialista/specialistka.

Tabulka 5.17 - Test závislosti kvalitativních znaků pro upravenou kontingenční tabulku 5.5

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,596 ^a	2	,001
Likelihood Ratio	13,507	2	,001
Linear-by-Linear Association	13,385	1	,000
N of Valid Cases	377		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,49.

Tabulka 5.17 (Chi - Square Tests) zobrazuje výsledky provedených testů závislosti kvalitativních znaků. Zjištěná p – hodnota χ^2 – testu (Pearson Chi-Square) 0,001 je nižší než zvolená hodnota hladiny významnosti $\alpha = 0,05$. Tzn. že se zamítá nulová hypotéza. **Závislost mezi názorem respondenta na metodický postup pro zavedení krizového scénáře do manažerské praxe a pracovní pozicí respondenta je statisticky významná na 5 % hladině významnosti.**

5.1.3 ZÁVĚR

Provedené dotazníkové šetření bylo úspěšné. Návratnost dotazníků 47 % byla vysoká, jelikož průměrná návratnost uváděná v odborné literatuře je 20 % - 30 %. Z vyhodnocených dat vyplynulo, že se 99,2 % respondentů již někdy setkala s pojmem krizový scénář, případně krizový plán a 55,8 % respondentů využilo krizový scénář nebo krizový plán ve své praxi. Vytvářet krizové scénáře jako preventivní nástroj pro řešení krizové situace v podniku pokládá za účelné 94,7 % respondentů. Význam krizových scénářů pro podnik a jeho konkurenceschopnost považuje 84,7 % respondentů za střední až vysoký. Z odpovědí na otázky týkající se způsobu zpracování a formy krizového scénáře vyplynulo, že 65 % respondentů preferuje zpracování krizových scénářů v podniku a 57,4 % respondentů upřednostňuje podrobný krizový scénář zpracovaný vždy pro konkrétní krizovou situaci. 92,9 % respondentů podkládá za účelné věnovat pozornost krizové komunikaci. Z těchto 92,9 % respondentů se 78,2 % respondentů domnívá, že je účelné věnovat pozornost krizové komunikaci neustále a 14,7 % respondentů až v případě vzniku krizové situace. 80 % respondentů by uvítalo možnost využít metodický postup pro zavedení krizových scénářů do manažerské praxe. Při testování závislostí mezi kvalitativními znaky bylo zamítnuto

5 hypotéz na 5 % hladině významnosti. Tzn. že závislosti mezi zkušeností respondentů s využitím krizového scénáře v praxi a pohlavím, věkem a pracovní pozicí respondentů jsou statisticky významné na 5 % hladině významnosti. Závislost mezi názorem respondenta na krizovou komunikaci a odvětvím, ve kterém respondent pracuje a závislost mezi názorem respondenta na metodický postup pro zavedení krizového scénáře do manažerské praxe a pracovní pozicí respondenta je statisticky významná na 5 % hladině významnosti.

5.2 VYHODNOCENÍ OSOBNÍHO DOTAZOVÁNÍ

Na provedené dotazníkové šetření navazovala v roce 2006 a 2007 série osobních rozhovorů s vybranými respondenty, jejímž cílem bylo hlubší proniknutí do zkoumané problematiky využití krizových scénářů v manažerské praxi.

Osobních semistandardizovaných rozhovorů se zúčastnilo 15 respondentů. Vzorek respondentů zahrnoval pracovníky ze státní i soukromé sféry. Všichni zúčastnění respondenti byli vedoucí pracovníci nebo specialisté. Se záznamem rozhovoru na diktafon souhlasilo 8 respondentů, 6 respondentů upřednostnilo pouze písemné zaznamenávání odpovědí na předem připravené archy papíru a 1 respondent odpověděl na zaslané otázky písemně prostřednictvím e-mailu. Se 3 respondenty proběhlo dotazování formou skupinové diskuse. Skupina k diskusi byla vybrána přirozeně, na základě pracovních vztahů mezi oslovenými respondenty. Základní struktura otázek je uvedena v Příloze č. 6. Záznam osobních rozhovorů, které byly nahrány na diktafon, obsahuje přiložené CD. Zápis semistandardizovaných rozhovorů je uveden v Příloze č. 7. Jak uvádí Majerová a Majer (49) přepis rozhovoru ze záznamu nemusí být doslovný, tzn. je možné vynechat pasáže, kde se dotazovaný nedržel námětu. Obecně lze říci, že se vynechává vše, co je mimo zájem výzkumu, dále všechna opakování a všechny části, které jsou jinde v rozhovoru zachyceny dokonaleji.

Paralelně s osobními semistandardizovanými rozhovory probíhaly doplňkové nestandardizované rozhovory s 5 vedoucími pracovníky ze státní i soukromé sféry. Celkový vzorek dotazovaných respondentů činil 20 osob. Osobní dotazování bylo ukončeno v okamžiku, kdy další rozhovory již nevedly k novému poznání zkoumané

problematiky a získaná data se opakovala. Z důvodu ochrany osobních údajů nejsou v práci uvedena jména respondentů a přesný název společnosti, ve které pracují.

Při vyhodnocení osobních rozhovorů jsou nejprve uvedeny dílčí závěry jednotlivých otázek. Vyhodnocení každé otázky je následně doplněno stanoviskem respondentů, která dokumentují přijaté závěry. V závěru kapitoly je provedeno celkové zhodnocení realizovaného osobního dotazování.

Z odpovědí na otázku č. 1 „*Jak byste charakterizoval krizový scénář?*“ vyplynulo, že většina dotazovaných respondentů chápe krizový scénář jako metodiku, dokument, který popisuje možné krizové situace a způsob jejich řešení. Část dotazovaných poukázala na možnost obsahové podobnosti krizového scénáře a krizového plánu⁹, plánu krizové připravenosti¹⁰ či plánu kontinuity podnikání. Někteří respondenti navrhovali zavést místo pojmu krizový scénář jiný název (např. typový plán (projekt), scénář řešení nestandardních podnikatelských situací, krizový plán apod.), jelikož pojem krizový scénář není nikde přesně definován. Převážně respondenti z oblasti státní správy poukazovali na vznik možných nedorozumění z důvodu chybného výkladu pojmu a jeho záměny s pojmem krizový plán tak, jak jej definuje zákon č. 240/2000 Sb.

Rozhovor č. 1: „*Krizový scénář je dokument vypracovaný strategickým týmem na základě předpokládaných budoucích možností krizového vývoje v podstatném okolí organizace, obsahující popisy možných situací a postupy jejich řešení.*“

⁹ Dle zákona č. 240/2000 Sb., souhrn krizových opatření a postupů k řešení krizových situací. Krizová situace je mimořádná událost, při níž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu (viz. Příloha č. 1 a 2).

¹⁰ Na výzvu příslušného orgánu krizového řízení jsou právnické osoby a podnikající fyzické osoby povinny se při přípravě na krizové situace podílet na zpracování krizových plánů. V případě, že se jedná o právnické osoby nebo podnikající fyzické osoby, které zajišťují plnění opatření vyplývajících z krizového plánu, jsou tyto osoby dále povinny zpracovávat plány krizové připravenosti (viz. Příloha č. 1 a 2).

Rozhovor č. 2: „Scénář toho, co budu dělat, když...Já bych se přikláněl spíše k termínu krizový plán. Krizový scénář je podle mě popis situace, krizový plán je řešení toho, co se stalo. V rámci krizového řízení musím mít zpracováno x scénářů a ke každému z nich x řešení (x plánů).“

Rozhovor č. 5: „Krizový scénář je pomocný dokument, pomocná forma řešení konkrétní krizové situace, která vyplynula z analýzy hrozeb a rizik.“

Rozhovor č. 6: „Krizový scénář by měl být plán opatření k zvládnutí mimořádné události nebo krize v nějakém subjektu.“

Rozhovor č. 7: „Krizový scénář by měl být popis a způsob řešení nějaké situace, která je odlišná od normální situace. Krizový scénář by měl popsat způsob řešení dané situace.“

Rozhovor č. 8: „Krizový scénář je vždy součástí nějakých plánů nebo podkladů pro krizovou připravenost, ať už to je veřejná správa nebo podnikatelská sféra. Dle mého názoru je krizový scénář vlastně praktický návod, metodika, jak se zachovat v konkrétních situacích...“

Rozhovor č. 9: „Scénář lze charakterizovat jako variantní popis hypotetické situace, klidně i krizové. Tento scénář může být buď ve formě vyprávění nebo může být napsán jako nějaké schéma vývoje událostí a vztahů doprovázené komentářem.“

Rozhovor č. 10: „Krizový scénář lze definovat jako scénář řešení nestandardních podnikatelských situací. Může být podobný jako plán krizové připravenosti nebo plány kontinuity podnikání. Závisí na zavedené terminologii, ale v podstatě se jedná o metodický postup jak řešit vzniklé nestandardní podnikatelské situace.“

Rozhovor č. 11: „Krizový scénář měl být obsahově podobný jako krizový plán. Krizový scénář je postup, jak v jednotlivých situacích, které si podnik vyhodnotí jako krizové, postupovat a jak co nejvíce eliminovat škody...“

Rozhovor č. 13: *„Krizový scénář by měl být krátký dokument v papírové nebo elektronické podobě, který by obsahoval v takové obecnější rovině jednotlivé kroky, jak řešit určitou situaci, která je krizová nebo by mohla do krizové situace vyústit.“*

Na otázku č. 2 *„Jaký je Váš názor na využití krizových scénářů v podnikové praxi?“* odpověděli všichni respondenti shodně, že nacházejí pro krizové scénáře v podnikové praxi uplatnění. Respondenti kladli důraz na oblast prevence a přípravy. Dle respondentů některé podnikatelské subjekty v České republice již krizové scénáře mají zpracované. Zpravidla se však jedná o tajné dokumenty.

Rozhovor č. 1: *„Krizové scénáře mají nezastupitelnou a životně důležitou roli...“*

Rozhovor č. 4: *„Pro firmu je výhodou mít zpracované krizové scénáře, protože se v napjaté situaci bude mít čeho držet. Scénář je velice důležitý dokument.“*

Rozhovor č. 6: *„Krizové scénáře již teď nachází v podnikové praxi opodstatnění a jsou firmy, které je používají, byť tomu třeba neříkají krizový scénář.“*

Rozhovor č. 7: *„Jsem zastáncem toho, aby podniky takového krizové scénáře zpracované měly.“*

Rozhovor č. 12: *„Řada subjektů už přišla na to, že se bez krizových scénářů i možná neobejde. Když mám scénář připraven, tak tím deklaruji to, že jsem schopen a připraven řešit možné hrozby. Je to o předvídatelnosti, vyšší úrovni managementu...“*

Rozhovor č. 13: *„Já si myslím, že by se podnik měl krizovými situacemi a zvláště prevencí a přípravou na vznik krize zabývat.“*

Otázka č. 2 byla dále v rozhovorech rozvinuta. Cílem bylo zjistit, zda závisí zpracování krizových scénářů na velikosti podniku či předmětu činnosti. Dotazovaní respondenti se střídavě přikláněli k jedné nebo druhé možnosti, což vedlo v důsledku ke konstatování, že krizový scénář je dobrovolný dokument a tudíž je plně v kompetenci

podnikatelského subjektu, aby si sám rozhodl, zda jej bude vytvářet či nikoli. Respondenti se shodli, že velikosti podniku a předmět činnosti hrají v konkrétních případech jistou roli, ale krizový scénář může mít zpracován jakýkoliv podnik, pokud bude management přesvědčen o jeho potřebě.

Rozhovor č. 4: *„Může to sehrát roli. Velká firma potřebuje jinou přípravu než malá, procvičení apod. Jsou zde složitější vazby, které jsou v krizovém řízení spíše překážkou. Dalo by se říci, že to je doporučeno na všechny firmy, které se chtějí vyvarovat určitého rizika, aby věděly jak se mají zachovat. Předmět činnosti nehraje roli.“*

Na otázku č. 3 *„Pro jaké situace by se, dle Vašeho názoru a zkušeností, měly krizové scénáře vytvářet (účel a zaměření)?“* hledali respondenti univerzální odpověď, která by se dala zobecnit pro všechny případy, těžko. Všichni oslovení respondenti poukazovali na charakter podniku, od něhož se vše odvíjí. Většina respondentů se shodla v tom, že je vhodné vytvářet krizové scénáře pro vnitřní i vnější podniková rizika.

Rozhovor č. 1: *„Obecně - reakce na málo předvídatelné změny a situace, jejichž působení ohrožuje plnění základních strategických cílů firmy nebo její existenci. Makrookolí - reakce na málo předvídatelné změny a situace v sociální, politické, ekonomické a technické oblasti. Mikrookolí - reakce na obtížně předvídatelné změny a situace u dodavatelů, zákazníků a konkurentů. Vnitřní prostředí - reakce na živelní pohromy, požár, výbuch a na rozsáhlé havárie. Scénáře na likvidaci následků. Scénáře na zamezení eskalace problému. Scénáře na komunikaci s médii. Scénáře na komunikaci s okolím. Scénáře rozvojové strategie – „delfíni skok“. Scénáře „odpoutání se“ od negativního vývoje.“*

Rozhovor č. 3: *„Krizový scénář by měl obsáhnout vnitřní a vnější podniková rizika.“*

Rozhovor č. 4: „...hrozba toho, že vypadne síť, přerušení dodávek vody, proudu, pohonných hmot, můžeme se dostat do ropné krize, nebezpečí výbuchu, zamoření, nehody, informační bezpečnost apod.“

Rozhovor č. 6: „Je otázkou, co organizaci hrozí, zda vnitřní či vnější riziko, přírodní katastrofy, společenské nepokoje apod. Zda zůstane kontinuita podnikání organizace, jestliže bude např. ropná krize, zda bude společnost schopná zajistit chod podnikání. Byl bych pro vnitřní i vnější rizika (ohrožení). Nabádá k tomu SWOT analýza.“

Rozhovor č. 8: „To je dané charakterem subjektu. Na základě analýzy ohrožení toho systému.“

Rozhovor č. 11: „Situace, které mohou nastat – živelní pohromy, průmyslové havárie, ekonomická rizika, surovinové nedostatky, nedostatek ropy i jiných komodit, které se na trhu nedostávají nebo prudce vzroste jejich cena. Situace vyplývající z mezinárodního dopadu apod.“

Rozhovor č. 13: „Mělo by to být i třeba pro situace, že se hlavní dodavatel dostane do nějakých potíží, problémů nebo dokonce i bankrotu, stejně tak hlavní odběratel. Mohou nastat změny v legislativě, problém s bankou. Může nastat problém, že strategický záměr nevyjde, že dojde ke ztrátě na trhu, změnám na trhu, např. vstoupí na trh nový konkurent, selhání podnikatelských záměrů, plánů, strategií. Anebo i běžné situace, ke kterým může docházet, např. dodavatel se dostane sám do krize nebo bankrotu nebo do nějakých problémů. Potom se i jeho obchodní partneři dostávají do podobných problémů.“

Na otázku č. 4 „Jaké postupy (metody, techniky) jsou podle Vás vhodné pro tvorbu krizového scénáře?“ odpověděli respondenti shodně. Všichni oslovení respondenti uváděli jako základ pro tvorbu krizového scénáře analýzu ohrožení¹¹ nebo

¹¹ Smejkal a Rais (83) definují hrozbu jako sílu, událost, aktivitu nebo osobu, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu.

analýzu rizik¹². Zde docházelo k malým rozdílům v terminologii. Obecně lze říci, že respondenti považovali za výchozí bod analýzu hrozeb daného podnikatelského subjektu a z nich vyplývajících rizik. Výběr zpracovatele analýzy ponechávali respondenti plně v kompetenci podniku, tzn. nehrálo pro ně roli, zda si podnik zpracuje analýzu sám nebo mu ji zpracuje externí organizace. Jako další postupy (metody, techniky) byly doporučeny strategické analýzy, modelování, verbální, matematické a grafické modely, projektové řízení, týmová práce, brainstorming, hodnotová analýza, metoda Six Sigma, kreativní metody aj. Důraz byl kladen i na vytvoření tzv. krizového štábu, který po dobu krize přebírá v podniku vedení.

Rozhovor č. 1: *„Strategické analýzy, verbální, matematické a grafické modely, řízení projektů, týmová práce, brainstorming, benchmarking, hodnotová analýza, Six Sigma.“*

Rozhovor č. 3: *„...musíme heuristicky říci, že existuje množina událostí, která může podnik ohrozit a pak teprve přichází na řadu analýza rizik jednotlivých událostí... Scénáře musí obsahovat tři části: plán spojení, vytvoření krizového štábu a zdroje a prostředky, které mohou být uvolněny pro řešení krize.“*

Rozhovor č. 4: *„...měla by se udělat analýza ohrožení...“*

Rozhovor č. 5: *„Vytvoření scénáře by mělo být vybalancování názoru odborníků nebo těch, kteří to dělají, a uživatele, protože ten to bude zpravidla platit.“*

Rozhovor č. 6: *„...nejdříve se musí udělat analýza toho, co organizaci hrozí...“*

Rozhovor č. 7: *„Analýza rizika je prvopočátek. Je nutné poznat slabá místa podniku. A nemusí to být vždy jen v technice, technologiích nebo surovinách. Může to být i v lidech. Analýza rizik, příprava lidí, ale to už je spíš na samotném řešení. Výběr lidí, technologií, techniky, materiálu.“*

¹² Riziko = pravděpodobnost výskytu * závažnost důsledků

Rozhovor č. 9: „V podstatě se jedná o 2 směry. První směr je, že se musí provést kauzální analýza, kde lze využít metody řízení rizik jako např. strom událostí aj. Zde zjišťují vztahy mezi příčinami a následky. Druhým poněkud komplikovanějším směrem je metoda tzv. systémové dynamiky, která je náročnější na aparát, protože pracuje s akumulací, se zpětnými vazbami, vstupy, výstupy a poruchami...Scénář se zabývá hypotetickou krizí, krizové řízení se zabývá krizí skutečnou, reálnou...Krizový scénář, to jsou hypotézy, vize, představy, do jakých problémů se může podnik dostat. Krizové řízení by mělo spadat do strategické činnosti, protože to spolu souvisí. Krizový scénář se liší od plánu tím, že neplánuje činnosti. Naopak scénář si představuje situace, problémy, úskalí a z nich dovozuje, čeho si mám všimnout.“

Rozhovor č. 12: „Každý scénář by měl obsahovat analýzu možných hrozeb. Analýza by měla být zařazena ve scénáři. Scénář je už rozpracování jednotlivých hrozeb. Když dám dohromady analýzu hrozeb a možný podíl na řešení tak dostávám konečný scénář. Neobejdu se bez analýzy hrozeb i včetně vzájemných vazeb. Rozpracováním analýzy na jednotlivé stupně řízení se dopracuji k celkovému scénáři.“

Rozhovor č. 13: „...nějaká kreativní metoda by se mohla použít...“

Otázka č. 4 byla dále v osobních rozhovorech rozvinuta. Cílem bylo zjistit, zda respondenti preferují obecný či podrobný krizový scénář. Na základě získaných odpovědí lze konstatovat, že v tomto případě, dle respondentů, hraje významnou roli osobnost manažera, jeho psychická odolnost proti zátěži a stresu, schopnost jednat pod tlakem apod. Obecný scénář se, dle respondentů, hodí pro řešení situací, u kterých není předem znám jejich průběh.

Rozhovor č. 3: „Je dobré trénovat zaměstnance v kreativitě, kreativním myšlení pro situace, které se odchýlí od plánovaného vývoje nebo pro přípravu na situace, které neznáme. Nutné je, aby se také uměli přizpůsobovat, byli flexibilní. V tréninkových programech pro manažery lze využívat outdoorové programy, programy pro přežití apod. Tréninky pro psychickou odolnost...“

Otázka č. 5 „*Myslíte si, že by měla být součástí krizového scénáře také krizová komunikace?*“ byla zodpovězena všemi respondenty kladně. Dotazovaní respondenti přikládali velký význam jak vnitropodnikové komunikaci, tak komunikaci s médii.

Rozhovor č. 2: „*Komunikace patří do oblasti PR a marketingu. Přesto by měla být součástí krizových scénářů. Média se vyplatí nikdy nepodceňovat a hlavně s nimi za každých podmínek správně komunikovat.*“

Rozhovor č. 3: „*Významná je role tiskového mluvčí, protože manažer je pod tlakem. Role tiskového mluvčí jako mezičlátku mezi manažerem a novináři je velmi důležitá. Součástí krizového scénáře by měla být i komunikace s médii.*“

Rozhovor č. 5: „*Jednoznačně. Nenajdeme podnik, zařízení či instituci, která by byla autonomní a sama si vystačila se vším. Součástí scénáře by měla být metodika nebo manuál jak komunikovat.*“

Rozhovor č. 6: „*Součástí scénářů by mělo být i mediální sdělení.*“

Rozhovor č. 7: „*Bez komunikace dnes nejde nic...Tiskový mluvčí by měl být pro krizové situace také školený, cvičený, měl by mít také připravené scénáře tak, aby získával co nejčerstvější informace o situaci, aby mohl média informovat. Nutné je vyvíjet iniciativu směrem k mediím, veřejnosti.*“

Rozhovor č. 12: „*Určitě, bez komunikace to nejde. Je to o vzájemné součinnosti mnoha složek nejen uvnitř podniku, ale i mimo.*“

Rozhovor č. 13: „*Každá krize má dopad na veřejné mínění nebo na okolí podniku. Myslím si, že je důležité tyto věci zvládat i mediálně. Zvláště v dnešní době.*“

Otázka č. 6 „*Jaké podmínky by měly být splněny, aby krizový scénář naplnil svůj účel?*“ potvrdila shodu v názorech respondentů. Všichni dotazovaní respondenti jednotně uvedli, že mezi nejdůležitější podmínky, které by měly být splněny, aby krizový scénář naplnil svůj účel, patří zpracování krizového scénáře v písemné

i elektronické podobě, pravidelná aktualizace, informovanost, odbornost, podpora krizového řízení ze strany vedení společnosti, jasná metodika, nácvik aj. Respondenti označili jako největší možný problém selhání lidského faktoru.

Rozhovor č. 1: *„Aktuálnost, shoda s reálnou situací, jednoduchost, znalost postupů všech, kterých se týká, autokratické řízení, autorita a odbornost managementu v oblasti krizového řízení.“*

Rozhovor č. 2: *„Měl by se klást větší důraz na lidský faktor...“*

Rozhovor č. 3: *„Aktualizace scénářů, informovanost, školení, komunikace.“*

Rozhovor č. 4: *„Zásadní podmínkou je, že musí být vystaven tým odborníků, kteří jsou schopni tuto věc řešit, kteří mají pravomoci a musí věci rozumět. Dokument musí být akceschopný, mít podporu vedení a celé organizace.“*

Rozhovor č. 5: *„Mělo by se provádět pravidelné školení a pravidelná aktualizace. Musí být jasně vymezeno, jak by krizový scénář měl vypadat a co by měl obsahovat.“*

Rozhovor č. 7: *„Krizový scénář není konečný dokument. Je to živý dokument, který se na základě poznatků doplňuje a rozvíjí. Komunikovat, informovat, aktualizovat, revidovat, školit, nacvičit situace, nasimulovat, teoretická příprava apod.“*

Rozhovor č. 9: *„Mezi hlavní podmínky patří personální zajištění a ochota vrcholového vedení přijmout tyto nové nástroje (vnitropodnikové klima). Základní podmínka tedy spočívá v lidech. Podnik si hned na začátku musí ujasnit vztahy mezi plánováním kontinuity podnikání, krizovým řízením podniku, podnikovým řízením rizik a systémem podnikové bezpečnosti. Mezi těmito 4 pilíři osciluje krizový scénář. Takže se dá říci, že pokud nebude vytvořena myšlenková architektura na podniku, tak tyto krizové scénáře zapadnou...“*

Rozhovor č. 11: *„Školení, informovanost, komunikace. Publikace pozitivních příkladů.“*

Rozhovor č. 13: *„Aktualizace scénářů by měla být dle typu situace např. jde-li o selhání dodavatele, tak tam to může i probíhat ve formě nějakých workshopů nebo diskusí, tzn. postupy mohou být variantně uvedeny v nějakém krizovém scénáři a tím, že ti lidé o tom mluví, navzájem diskutují, uvažují, což nemusí být podchyceno potom ani v té písemné podobě, tak si uvědomují různé možnosti, které se jim naskýtají...“*

Otázka č. 6 byla dále v rozhovorech rozvinuta. Cílem doplňující otázky bylo zjistit, zda by měl být krizový scénář zpracován podnikovým managementem, externí specializovanou firmou či by se měla zvolit kombinace předchozích možností. Všichni oslovení respondenti shodně preferovali zpracování krizového scénáře podnikovým managementem, ve spolupráci s externí specializovanou společností.

Rozhovor č. 13: *„Jsem spíš pro formu kombinace, protože odborník jim může poradit jak na to jít, jak to dělat, ale nezná specifika podniku. Jsem pro to, aby to dělal tým, který bude složen z odborníků a lidí z podniku. Je dobré, aby se ti lidé toho zúčastnili sami, aby měli pocit, že k tomu dali něco a že se k tomu mohli vyjádřit. To je ta známá myšlenka, že pokud něco navrhuji sám tak jsem i ochoten to realizovat než když mi někdo něco předloží a mám se podle toho chovat.“*

Cílem otázek č. 7 a 8 bylo zjistit, jaké mají respondenti osobní zkušenosti se zpracováním krizových scénářů a jaké se případně objevily problémy. Ukázalo se, zkušenosti respondentů závisí na jejich pracovní pozici a společnosti, ve které jsou zaměstnáni. Respondenti pracující ve státní sféře měli zkušenosti se zpracováním nebo zaváděním krizových plánů. Respondenti ze soukromého sektoru měli zkušenosti s krizovými scénáři nebo s dokumenty mající obdobný charakter, v praxi respondentů však nazývanými jinak (např. typové projekty aj.). Za největší problémy respondenti považovali nedostatečnou aktualizaci, nesoulad elektronické a písemné formy, špatnou metodiku a informovanost nebo selhání lidského faktoru.

Rozhovor č. 3: *„Selhání lidského prvku. Např. špatné vyhodnocení vzniklého problému a s tím spojená nevhodná reakce a realizace opatření.“*

Rozhovor č. 4: *„Jeden z velkých problémů je fluktuace pracovníků...“*

Rozhovor č. 5: *„Při vymezování plánu nebo scénáře by se jasně mělo říci nejenom jaký bude obsah, ale i forma zpracování. Jasně rozdělení pravomocí.“*

Rozhovor č. 6: *„Nesoulad elektronické a psané formy...“*

Rozhovor č. 7: *„Záleží na managementu podniku, jak je to pro něj důležité, jak ke krizovému řízení ve vlastním podniku přistupuje.“*

Rozhovor č. 9: *„Problémy spočívají v tom, že se krizovým scénářům nedává čas, neexistuje ucelená metodika a zapomíná se, že i scénáře se musí vyvíjet a reagovat na situace. V podnicích převládá pocit, že vypracováním scénáře vše končí. Naopak, tím vše začíná.“*

Rozhovor č. 12: *„Plánování, organizování, personální výchova, nezbytná je kontrola a já k tomu ještě řadím nácviky. Důležité je zálohování dat. Příkláním se ke zpracování v listinné i elektronické podobě. Aktualizace ve dvou úrovních. První průběžně vždy, když nastane změna a druhá v nějaké pevně stanovené době, např. jednou za 2 -3 roky (dle potřeby podniku).“*

5.2.1 ZÁVĚR

Z realizovaných osobních rozhovorů vyplynulo, že většina dotazovaných respondentů vnímá krizový scénář jako dokument, který popisuje možné krizové situace a způsob jejich řešení. Někteří respondenti poukazovali na podobnost krizového scénáře s krizovým plánem a s plánem krizové připravenosti. Povinnost zpracovávat tyto plány vyplývá ze zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení. Z tohoto důvodu navrhovala část respondentů ze státní správy změnu označení krizového scénáře. Z hlediska zpracování disertační práce nebylo toto zjištění zohledněno, jelikož práce obsahuje přesné vymezení jednotlivých termínů. Závislost zpracování krizového scénáře na velikosti

podniku či předmětu činnosti se neprokázala. Všichni dotazovaní respondenti se shodli, že je vhodné vytvářet krizové scénáře pro vnitřní i vnější podniková rizika na základě dobře provedené analýzy ohrožení (dle některých respondentů analýzy rizik). Jako další postupy (metody, techniky) respondenti doporučovali strategické analýzy, modelování, verbální, matematické a grafické modely, projektové řízení, týmovou práci, brainstorming, hodnotovou analýzu, metodu Six Sigma, kreativní metody aj. Důraz byl kladen i na vytvoření tzv. krizového štábu, který po dobu krize přebírá v podniku vedení. Zpracovatel krizového scénáře nebyl blíže specifikován. Respondenti se nejčastěji přikláněli ke kombinaci – tzn. využít znalostí jak podnikového managementu tak externí specializované firmy. Zároveň nebylo jednoznačně rozhodnuto, zda by měl mít krizový scénáře obecnou či konkrétní (podrobnou) formu. V tomto případě respondenti uváděli, že volba závisí na konkrétním podniku. Při obecném krizovém scénáři však zdůrazňovali osobnost manažera, jeho psychickou odolnost proti zátěži a stresu, schopnost jednat pod tlakem apod. Obecný scénář se, dle respondentů, hodí pro řešení situací, u kterých není předem znám jejich průběh. Všichni respondenti se zároveň shodli, že by součástí krizového scénáře měly být zásady komunikace v době krize. A to jak komunikace uvnitř podniku tak komunikace podniku navenek. Mezi nejdůležitější podmínky, které by měly být splněny, respondenti řadí zpracování krizového scénáře v písemné i elektronické podobě, pravidelnou aktualizaci, informovanost, odbornost, podporu krizového řízení ze strany vedení společnosti, jasnou metodiku a nácvik. Respondenti označili jako největší možný problém selhání lidského faktoru.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, osobních rozhovorů a pozorování byly potvrzeny pracovní nulové hypotézy č. 3., 5. a 6., nulové hypotézy č. 1., 2., 4., 7. a 8. byly zamítnuty. Místo zamítnutých nulových hypotéz byly přijaty hypotézy alternativní.

Přijaté nulové hypotézy:

3. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice mají zpracované krizové dokumenty pouze pro havarijní krizové situace.*
5. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice nemají vytvořeny postupy pro plynulé zavedení krizových dokumentů do manažerské praxe.*
6. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice nemají stanoveny hlavní zásady pro krizovou komunikaci.*

Zamítnuté nulové hypotézy:

1. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice nemají zkušenosti s využitím krizových dokumentů.*
2. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice nemají vytvořeny metodické postupy pro tvorbu krizových dokumentů.*
4. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice mají zpracované krizové dokumenty od externích firem.*
7. H_0 : *Využití krizových dokumentů v podnikové praxi závisí na velikosti podniku.*
8. H_0 : *Využití krizových dokumentů v podnikové praxi závisí na předmětu činnosti.*

Z potvrzených a zamítnutých nulových hypotéz vyplývá, že podnikatelské subjekty v České republice mají zkušenosti s využitím krizových dokumentů¹³, i když tyto dokumenty díky neustálené terminologii nazývají různými způsoby. Podniky mají pro svoji interní potřebu v různé kvalitě a šíři zpracované metodické postupy pro tvorbu krizových dokumentů, které většinou zpracovává podnikový management metodou pokus-omyl bez spolupráce s externí společností. Tyto krizové dokumenty jsou zaměřené převážně na havarijní krizové situace, ostatní krizové situace jsou v dokumentech opomenuty. Povinnost zpracovávat havarijní a jiné plány, případně plány krizové připravenosti vyplývá pro některé podnikatelské subjekty přímo ze

¹³ *Krizovým dokumentem se zde rozumí jakýkoliv dokument obsahující souhrn opatření a postupů přispívajících k řešení vzniklé krizové situace.*

zákona. Podnikatelské subjekty nemají zpracované metodické postupy pro plynulé zavedení krizových dokumentů do manažerské praxe. Z toho důvodu bohužel nedochází k plnému využití potenciálu, který v sobě krizový dokument ukrývá. Podnikatelské subjekty nemají stanovené hlavní zásady krizové komunikace, což při vzniku krizové situace výrazně zhoršuje mediální obraz společnosti. Manažeři vnímají krizový dokument jako nástroj, který má silný vliv na konkurenceschopnost podniku. Využití krizových dokumentů v manažerské praxi nezávisí ani na velikosti podniku ani na předmětu činnosti. Společnosti, které využívají krizové dokumenty je těžké blíže identifikovat, jelikož se jedná o neveřejnou dokumentaci sloužící výhradně pro interní potřebu managementu.

6 NÁVRH METODICKÉHO POSTUPU PRO VYTVOŘENÍ KRIZOVÉHO SCÉNÁŘE A KRIZOVÉHO PLÁNU

6.1 VYMEZENÍ POJMŮ

V disertační práci se bude dále vycházet z následujících pojmů:

Krizový plán dle zákona č. 240/2000 Sb.

Krizovým plánem se dle zákona č. 240/2000 Sb., rozumí souhrn krizových opatření a postupů k řešení krizových situací. Krizový plán se skládá ze základní a přílohové části. Zpracovává se v písemné a elektronické podobě. Obě podoby krizového plánu jsou si rovnocenné (viz. kapitola 2.3.6 Krizový plán).

Na výzvu příslušného orgánu krizového řízení jsou právnické osoby a podnikající fyzické osoby povinny se při přípravě na krizové situace podílet na zpracování krizových plánů. V případě, že se jedná o právnické osoby nebo podnikající fyzické osoby, které zajišťují plnění opatření vyplývajících z krizového plánu, jsou tyto osoby dále povinny zpracovávat plány krizové připravenosti.

Plán krizové připravenosti

Plánem krizové připravenosti se pro účely zákona č. 240/2000 Sb., rozumí plán, ve kterém je upravena příprava příslušné právnické osoby nebo podnikající fyzické osoby k řešení krizových situací. Plán krizové připravenosti se skládá ze základní části a přílohové části (viz. kapitola 2.3.7 Plán krizové připravenosti).

Dle zákona č. 240/2000 Sb., náležitosti krizového plánu, plánu krizové připravenosti a způsob jejich zpracování stanoví prováděcí právní předpis tj. nařízení vlády č. 462/2000 Sb., ve znění nařízení vlády č. 36/2003 Sb.

Krizový scénář a podnikový krizový plán

Původní definice, která byla pro potřeby dotazníkového šetření stanovena, charakterizuje *krizový scénář jako písemný dokument, který představuje posloupnost kroků a operací, vedoucích ke zvládnutí vzniklé krizové situace, pro kterou byl tento*

scénář speciálně vytvořen. Cílem krizových scénářů je vytvoření podmínek a zpracování postupů pro rychlou reakci podniku na danou krizovou situaci. Zároveň dochází k potlačení vznikajících škod.

Na základě provedených osobních rozhovorů byla původní definice upravena. *Krizový scénář byl definován jako písemný dokument, který popisuje možné podnikové krizové situace a způsob jejich řešení.*

Tato definice byla později transformována na konečnou definici, jež byla zpětně potvrzena i provedeným osobním dotazováním. **Krizový scénář byl vymezen jako písemný dokument, který popisuje možné podnikové krizové situace a jejich průběh v čase a prostoru. Na tento krizový scénář navazuje podnikový krizový plán¹⁴ popisující jejich řešení.**

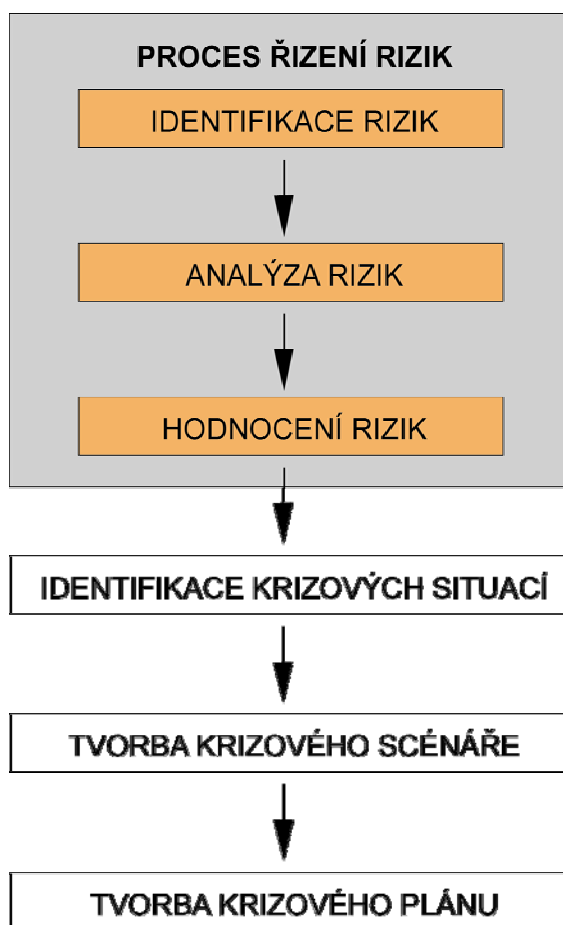
Rozhovor č. 2: „Krizový scénář je, podle mě, popis situace, krizový plán je řešení toho, co se stalo. V rámci krizového řízení musím mít zpracováno x scénářů a ke každému z nich x řešení (x plánů).“

Rozhovor č. 6: „Krizový scénář by měl být plán opatření k zvládnutí mimořádné události nebo krize v nějakém subjektu.“

Z výše stanovené definice krizového scénáře vyplývá, že krizový scénář je písemný dokument, který pouze popisuje možné podnikové krizové situace. Souhrn opatření a postupů, které přispívají k řešení vzniklých krizových situací, je popsán až v krizovém plánu, jenž by měl na krizový scénář navázat. **Východiskem pro tvorbu krizového scénáře a plánu je analýza rizik daného podnikatelského subjektu. Analýza rizik je spolu s identifikací a hodnocením rizik součástí procesu řízení rizik v podniku** (viz. Schéma 6.1 – Procesy předcházející tvorbě krizového scénáře a krizového plánu).

¹⁴ Krizovým plánem se v disertační práci dále rozumí souhrn opatření a postupů, které přispívají k řešení vzniklé podnikové krizové situace. Nejedná se o krizový plán tak, jak jej definuje zákon č. 240/2000 Sb. a nařízení vlády č. 462/2000 Sb.

Schéma 6.1 – Procesy předcházející tvorbě krizového scénáře a krizového plánu



Proces řízení rizik neboli rizikový management představuje proaktivní přístup, který je založený na prevenci. Naopak pro krizové řízení je charakteristický reaktivní přístup, který spočívá v reakci na krizi a ve snaze vzniklou krizovou situaci zvládnout. Přestože se v současné době stále více objevují změny v pojetí krizového řízení jako řízení v širším slova smyslu, tzn. je kladen důraz na prevenci již ve fázi přípravy podnikových aktivit, jejichž realizace může být potenciálně ohrožena, nelze význam, který proces řízení rizik pro podnik přináší, opomenout. Krizové řízení i řízení rizik by se měly stát, v návaznosti na strategické řízení podniku, součástí podnikových činností každé organizace. Propojení proaktivního a reaktivního přístupu spolu s využitím systémů pro podporu rozhodování může výrazně přispět k zvládnutí krizové situace v podniku. **Pro potřeby managementu podniku byly dále navrženy a vymezeny jednotlivé fáze procesu řízení rizik v podniku.**

6.2 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK

Rizikový management neboli **proces řízení rizik** je metoda, která změnila přístup k řízení rizik z pasivního přístupu na aktivní. Odborníci dělí rizikový management do několika různých fází, lišících se jak formálně, tak obsahově. **Pro potřeby disertační práce¹⁵ bylo navrženo následující členění procesu řízení rizik.**

6.2.1 IDENTIFIKACE A POPIS RIZIK

Identifikace a popis rizik představuje vyhotovení seznamu rizik, která mohou organizaci ohrozit. Cílem identifikace rizika je určit hodnoty (aktiva), které musí být chráněny, hrozby (rizikové faktory), zranitelnost. Seznam rizik musí být systematický a vyčerpávající. Do seznamu rizik jsou zahrnuta všechna rizika, která pro podnik představují potenciální hrozbu. Charakter rizika je vždy závislý na předmětu činnosti podniku. Jednotlivá rizika se od sebe odlišují nejen svým charakterem, ale také četností (pravděpodobností) výskytu a mírou závažnosti důsledků. Tento odhad musí pracovat s neurčitostí a proměnlivostí dat. U hodnocení důsledků se zjišťuje stupeň závažnosti včetně postoje k vnímání rizika. Zároveň dochází ke specifikaci požadavků, jaké další informace jsou potřeba. K identifikaci rizik lze využít brainstorming, skupinové rozhovory, metodu Delphi, metodu What – If Analysis (Analýza toho, co se stane když) a kauzální techniky jako jsou ETA (Event Tree Analysis – Analýza stromu událostí), FTA (Fault Tree Analysis – Analýza stromu poruch), FMEA (Failure Mode and Effect Analysis – Analýza způsobů a důsledků poruch), FMECA (Failure Mode, Effects and Criticality Analysis – Analýza způsobů, důsledků a kritičnosti poruch) apod.

What If Analysis zkoumá pomocí brainstormingu možné neočekávané události, definuje nebezpečná místa systému a identifikuje prvky pro ostatní metody. Analýza toho, co se stane když je postup hledání možných dopadů vybraných situací. Účelem analýzy je identifikovat zdroje rizika, které mohou způsobit nežádoucí dopady.

¹⁵ *Jednotlivé fáze procesu řízení rizik - identifikace a popis rizik, analýza rizik a hodnocení rizik a návrh opatření - přecházejí tvorbě krizového scénáře a krizového plánu (viz. Schéma 6.1 – Procesy předcházející tvorbě krizového scénáře a krizového plánu).*

Analýza stromu událostí (ETA) je postup, který sleduje průběh procesu od iniciační (počáteční) události přes konstruování událostí vždy na základě dvou možností – příznivé a nepříznivé. Strom událostí se sestrojuje pomocí deduktivní logiky tak, že se začíná hypotetickou počáteční událostí a pak se zjišťují sledy událostí vedoucí k chybě a poruše. Náorné zobrazení systémového stromu událostí představuje rozvětvený graf s dohodnutou symbolikou a popisem. Znázorňuje všechny události, které se v posuzovaném systému mohou vyskytnout (70).

Analýza stromu poruch (FTA) je postup založený na systematickém zpětném rozboru událostí za využití řetězce příčin, které mohou vést k vybrané vrcholové události. Metoda FTA je graficko-analytická popř. graficko-statistická metoda. Hlavním cílem analýzy metodou stromu poruch je posoudit pravděpodobnost vrcholové události s využitím analytických nebo statistických metod. Proces dedukce určuje různé kombinace hardwarových a softwarových poruch a lidských chyb, které mohou způsobit výskyt specifikované nežádoucí události na vrcholu (70).

Analýza způsobů a důsledků poruch (FMEA) je postup založený na identifikaci způsobů poruch systémů, jejich příčin a důsledků. Jedná se o kvantitativní analýzu. **Analýza způsobů, důsledků a kritičnosti poruch (FMECA)** představuje rozšíření metody FMEA o odhad kritičnosti důsledků poruch a pravděpodobnosti jejich nastoupení. Jedná se o semikvantitativní analýzu.

6.2.2 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik je zaměřena na dekompozici rizikových faktorů. Protože téměř žádné riziko nepůsobí izolovaně, je nutné identifikovat vztahy mezi jednotlivými rizikovými faktory. Při volbě vhodných metod je nutné sjednotit škály a skórování. Nevýhoda užití rozdílných metod spočívá v neslučitelnosti škál a srovnávání a ve značném zatížení subjektivitou. V této fázi se rovněž vytvářejí matice rizika popisující úrovně přijatelnosti rizika. Pro návrh opatření je vhodné sestavit také priority rizika.

$$\text{Velikost priority rizika} = \text{riziko} * \text{pravděpodobnost chyby}$$

V souvislosti s prioritou rizika se také někdy používá tzv. číslo priority rizika (Risk Priority Numer) RPN.

$$RPN = \text{možnost výskytu} * \text{závažnost důsledků} * \text{zjistitelnost}$$

Analýza rizik využívá, dle konkrétní situace, kvalitativní nebo kvantitativní analýzu rizik. Kvalitativní analýza rizik se vyznačuje tím, že jsou rizika vyjádřena kvalifikovaným odhadem. Kvantitativní analýza rizik je založena na matematickém výpočtu rizika z pravděpodobnosti výskytu hrozby a závažnosti důsledků. Zdroje informací zahrnují např. situační analýzu, záznamy a popisy havárií, odbornou literaturu apod. Mezi vhodné nástroje analýzy rizik patří strukturované rozhovory, skupinové diskuse, individuální stanovení rizik, FTA, ETA. Hlavní cílem analýzy rizik je klasifikace rizik dle pravděpodobnosti výskytu a závažnosti důsledků na jednotlivé funkcionální oblasti podniku.

6.2.3 HODNOCENÍ A NÁVRH OPATŘENÍ

Hodnocení a návrh opatření se provádí na základě posouzení pravděpodobnosti výskytu rizika a závažnosti důsledků. V této fázi se formují podnikové cíle a navrhuje se možnosti prevence příp. způsoby zmírnění účinků. Rizika nebo rizikové faktory se řadí podle jejich významu pro organizaci. Významnost se může vztahovat k míře přijatelnosti z hlediska nákladů či přínosů (Cost-Benefit analýza).

Způsoby nakládání s rizikem zahrnují:

- **Diverzifikaci** – rozložení rizika na co největší základnu.
- **Přijetí rizika** – tj. dobrovolná retence.
- **Redukce rizika** – odstranění příčin vzniku rizika (transfer) nebo snížení nepříznivých důsledků (diverzifikace, pojištění).
- **Retence (zadržení) rizika** – retence rizika může být vědomá či nevědomá, dobrovolná či nedobrovolná. Proti riziku se nic nedělá. Retence rizik je vhodná u rizik, která vedou k relativně malým ztrátám a tam, kde existují žádné atraktivnější alternativy.
- **Sdílení rizika** – např. strategické aliance, joint venture aj.

- **Transfer rizika** – přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (např. Factoring, Forfaiting, pojištění aj.).
- **Vyhnutí se riziku** – u rizik, jejichž dopad je pro podnik fatální nebo pravděpodobnost výskytu vysoká.
- **Vytváření rezerv**

Tabulka 6.1 – Doporučené metody pro obecné řešení rizika v podniku (83)¹⁶

	VYSOKÁ PRAVDĚPODOBNOST	NÍZKÁ PRAVDĚPODOBNOST
VYSOKÁ TVRDOST	VYHNUTÍ SE RIZIKU, REDUKCE	POJIŠTĚNÍ
NÍZKÁ TVRDOST	RETENCE A REDUKCE	RETENCE

Zbytkové riziko je riziko, které zůstalo po realizaci všech opatření. Mělo by být tak malé, že je pro podnikatelský subjekt přijatelné a není proto nutné podnikat další opatření k jeho snížení. V této fázi se současně navrhuje způsob financování rizika, který je závislý na zvoleném způsobu opatření. Následuje zavedení zvolených opatření do manažerské praxe.

Přínos řízení rizik spočívá zejména ve:

1. zlepšení znalostí managementu o možných rizicích a jejich důsledcích;
2. snížení nákladů, které jsou nutné vynaložit na řešení nestandardních (krizových) situací;
3. zlepšení manažerského rozhodování;
4. zlepšení bezpečnostní situace v podniku.

Hlavní předpoklady úspěšného řízení rizik:

1. Do procesu identifikace rizik musí být zahrnuta všechna rizika.
2. Do analýzy rizik musí být zahrnuty všechny související faktory.
3. Proces řízení rizik musí mít podporu u vedení podniku.
4. Stanovení rizika musí začínat od zdola.
5. Jasně definování podnikových cílů a přesnost dat.

¹⁶ Tvrdost rizika je dopad ztráty v případě výskytu nepříznivé situace.

Řízení rizik by mělo být integrováno do všech podnikových činností a mělo by se stát součástí každodenního rozhodování. Integrované řízení rizik představuje neustálý, proaktivní a systematický přístup k řízení strategických a provozních rizik z pohledu celé organizace, jehož cílem je zachování provozní efektivnosti podniku. Jelikož je součástí procesu řízení rizik rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizik, je nutné stanovená rizika doplnit o **riziko špatného rozhodnutí**.

6.3 IDENTIFIKACE VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH PODNIKOVÝCH RIZIK

Řízení rizik je východiskem pro tvorbu krizových scénářů a z nich vycházejících krizových plánů. Na základě identifikace, analýzy a hodnocení rizik se určí nebo odhadnou možná rizika, které mohou nastat při vykonávání určitých činností. Pozornost je nejprve věnována všem rizikům bez ohledu na pravděpodobnost výskytu a závažnost důsledků. Následně se určí rizikové faktory, které se nejvíce podílejí na vzniku jednotlivých rizik a hledají se systémová opatření k jejich eliminaci, prevenci či zmírnění. Stanoví se pravděpodobnost výskytu s danou úrovní závažnosti důsledků (např. v Kč). Jelikož je četnost výskytu a závažnost důsledků většinou stanovena subjektivně na základě expertního posouzení, je nutné zhodnotit spolehlivost odhadů. Nakonec se určí možná opatření a doporučení. Některá posuzovaná rizika vyžadují podrobnější analýzu. Pro lepší rozhodování je možné vytvořit profil rizika nebo se více zaměřit na jednotlivé faktory přispívající k riziku. Identifikovaná vnitřní a vnější podniková rizika mohou představovat ohniska krize, která vedou ke vzniku podnikových krizových situací¹⁷.

Krizové situace lze členit do dvou základních skupin:

1. **podle vlivů**, které je vyvolávají;
2. **podle velikosti dopadů**:
 - a) lokální – na úrovni podniku, jeho okolí, obce či města;
 - b) regionální – na úrovni určité oblasti (např. jednoho či více měst, krajů);
 - c) celorepublikové – na úrovni celé republiky,

¹⁷ *Mimořádné, nestandardní situace, při kterých jsou ohroženy podnikové cíle.*

d) globální – na úrovni několika států.

Krizové situace lze dále dělit podle časového hlediska na:

1. **krátkodobé** (hodiny - dny);
2. **střednědobé** (dny – týdny);
3. **dlouhodobé** (měsíc a déle).

Závažnost krizové situace je dána:

1. ztrátami na lidských životech, ekonomickými škodami a velikostí devastace životního prostředí;
2. náročností prevence;
3. možností realizace záchrany osob, majetku a životního prostředí;
4. náročností likvidace následků a obnovy chodu podnikatelského subjektu.

Velikost postiženého území, závažnost a čas nutný k zvládnutí krizové situace určují zapojení subjektů a zvolení způsobů řešení vzniklé krizové situace. V případě lokální krizové situace bude její překonání řízeno především podnikovým managementem, v některých případech ve spolupráci se starostou. Ústřední orgány státní správy se do řešení krizové situace zapojují tehdy, jestliže regionální správa není schopna svými dostupnými prostředky vzniklou situaci zvládnout, nebo krizová situace přesáhne rámec regionu, případně její účinky budou střednědobého až dlouhodobého charakteru, což vyplývá ze zákona č. 240/2000 Sb. **Toto se netýká těch podnikových rizik, která jsou čistě v kompetenci managementu podniku.**

Zvládnutí krize je možné pouze tehdy, jestliže jsou známa všechna rizika. Proces řízení rizik je nezbytný pro vytvoření efektivního systému krizového řízení. Analýza rizik umožňuje provést identifikaci zdrojů rizik, potenciálních ohrožení a jejich hodnot z hlediska pravděpodobnosti výskytu a závažnosti důsledků. Na základě aktivního procesu řízení rizik lze najít nástroje a postupy pro řešení krizových situací a zajistit odpovídající zdroje.

6.3.1 VNĚJŠÍ PODNIKOVÁ RIZIKA

1. **rizika trhu** (riziko konkurence, změny poptávky, šíření pomluv);
2. **rizika dodavatelsko-odběratelských vztahů** (změna distribučních kanálů, rizika spojená s dopravou, rizika selhání v dodavatelsko-odběratelském řetězci, rizika nedodržení dohod, narušení dodávek apod.);
3. **rizika živelní pohromy a přírodní katastrofy** (povodeň, vichřice, větrné smrště, uragán, požár, epidemie, silné mrazy, sněhové kalamity, bouřky, dlouhodobá inverze, sucha, zemětřesení, epizootie¹⁸);
4. **technické havárie** (požáry, exploze, úniky chemických látek, radiace, přerušení dodávek elektrické energie, plynu, vody, tepla, pohonných hmot apod.);
5. **finanční rizika** (riziko úrokových sazeb, měnové riziko, inflace);
6. **politická rizika** (státní regulace, politika ostatních států, politika EU);
7. **technologická rizika** (riziko inovací);
8. **terorismus**;
9. **globalizace**.

6.3.2 VNITŘNÍ PODNIKOVÁ RIZIKA

1. **výrobní rizika** (množství a kvalita výroby, reklamace výrobků, stahování výrobků z prodeje, zdravotně závadné výrobky, nekvalitní služby apod.);
2. **organizační rizika** (příliš složitá, nepružná organizační struktura);
3. **personální rizika** (nerovnováha mezi nabídkou a poptávkou po pracovních místech, onemocnění zaměstnanců, odchod do důchodu, nízká odbornost, problémy s kázní, pracovní úrazy, diskriminace, bossing, mobbing, sexuální harašení, stávka, krádeže, pomluvy);
4. **manažerská rizika** (rizika špatného rozhodování, změny ve vedení, osobní nedostatky manažera, volba nevhodné strategie, úmrtí vlastníka);

¹⁸ *Zásadní ohrožení zdravotního stavu hospodářských zvířat, resp. volně žijících zvířat.*

5. **finanční rizika** (platební neschopnost, inflace, riziko špatné investice, zadluženost);
6. **technologická rizika** (zastarání či rozbití strojového parku, riziko inovací);
7. **průmyslová rizika** (riziko poškození podniku, výroby např. výbuchem, požárem, únikem jedovaté látky);
8. **bezpečnostní rizika** (riziko požárů, havárií, nehod);
9. **informační rizika** (riziko ochrany osobních údajů, riziko úniku či ztráty informací, technické poruchy, poškození dat, riziko nedostatku informací apod.);
10. **právní rizika** (např. poškození věřitelů, postup v rozporu se zákonem, nevhodné interní právní normy, nevhodné smlouvy s dodavateli, odběrateli, ostatními obchodními partnery a zaměstnanci, porušení zákonných právních předpisů, úmyslný podvod, upřednostnění krátkodobého zisku nad sociálními hodnotami, soudní proces apod.);
11. **rizika spojená s výzkumem a vývojem** (nedostatečné investice do výzkumu a vývoje).

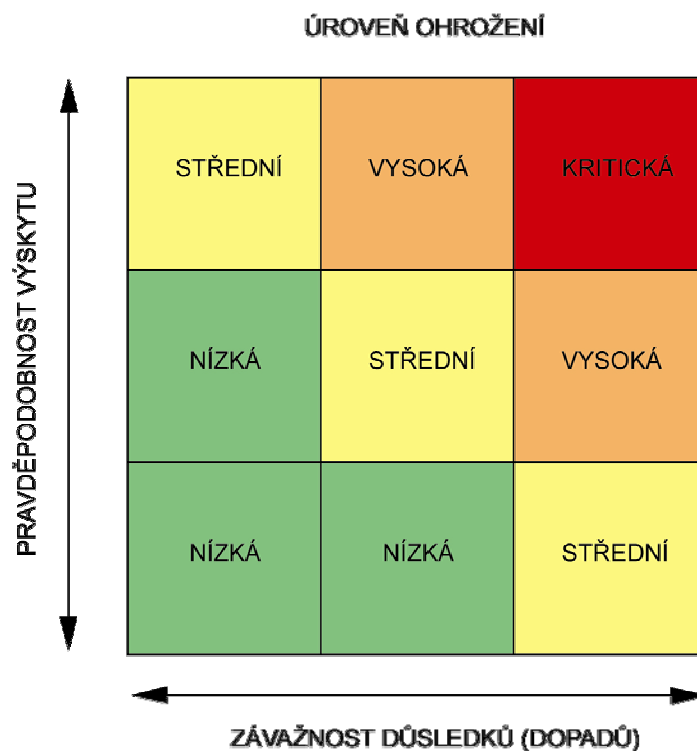
Výčet podnikových rizik není vyčerpávající a je možné jej dále doplnit v závislosti na konkrétním podnikatelském subjektu. Jednotlivé kategorie rizik se vzájemně prolínají, tzn. stejné riziko lze zařadit do více kategorií. **Všechna uvedená rizika mohou být zdrojem podnikové krize.** Rozmanitost krizových situací klade nároky na variabilní složení krizového týmu, tzn. část členů týmu je vybírána dle konkrétní krizové situace. Volba členů týmu vychází z jejich znalostí, zkušeností, pravomocí a odpovědnosti v dané funkcionální oblasti (viz. Schéma 6.2 - Hodnotový řetězec dle Portera). Jednotlivé funkcionální oblasti podniku mohou přispět k identifikaci dalších podnikových rizik vedoucích ke vzniku podnikové krize (tzv. podniková rizika dle funkcionálních oblastí).

Schéma 6.2 - Hodnotový řetězec dle Portera



Identifikovaná vnitřní a vnější podniková rizika se zanesou do tzv. matice rizik (viz. Schéma 6.3 – Matice rizik).

Schéma 6.3 – Matice rizik



6.4 IDENTIFIKACE MOŽNOSTÍ VYUŽITÍ KRIZOVÝCH SCÉNÁŘŮ A KRIZOVÝCH PLÁNŮ

Krizové scénáře¹⁹ a krizové plány²⁰ mohou být použity pro všechny situace, které budou v podniku určeny na základě procesu identifikace, analýzy a hodnocení rizik (viz. kapitola 6.2 Proces řízení rizik) jako krizové (viz. Schéma 6.3 – Matice rizik), tzn. rizika zanesená do matice rizik budou představovat dle názoru podnikového managementu a specialistů (příp. externích odborníků) ohniska krize. Použití krizových scénářů a následně podnikových krizových plánů pro posuzované krizové situace je dobrovolné a tedy plně v kompetenci podnikatelského subjektu. Krizové scénáře a krizové plány nebudou využívány pro ty situace, kterým se podnik rozhodne vyhnout nebo riziko z nich plynoucí přijme, jelikož by náklady na tvorbu krizového scénáře a plánu převyšovaly možné potenciální ztráty. Krizové scénáře a krizové plány je možné použít také jako doplňkové materiály pro řešení specifických situací, ve kterých povinnosti fyzických a právnických osob přesně definuje platná legislativa. Navrhované krizové scénáře a krizové plány by měly být návodem pro podnikatelské subjekty mající skutečný zájem zabývat se ve své činnosti krizovým plánováním a krizovým řízením, přestože tak nejsou povinny činit dle platné legislativy.

6.5 NÁVRH KRIZOVÉHO SCÉNÁŘE A KRIZOVÉHO PLÁNU

Identifikovaná vnitřní a vnější podniková rizika se zanáší do matice rizik. U každého zvažovaného rizika se musí stanovit časové období, pravděpodobnost výskytu a závažnost důsledků (dopadů). Důsledky se projevují v různých oblastech podnikové činnosti. Rizika zanesená do matice rizik se mohou stát ohniskem krize. Ohniska krize představují podnikové krizové situace. Ohrožení podniku je tím silnější, čím více ohnisek krize leží v matici ve směru vpravo nahoru. **Ke každému takto určenému ohnisku krize resp. ke každé vytipované podnikové krizové situaci je nutné vytvořit popis jejího průběhu v čase a prostoru tzv. krizový scénář.**

¹⁹ *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.*

²⁰ *Krizovým plánem se rozumí souhrn opatření a postupů, které přispívají k řešení vzniklé podnikové krizové situace.*

K posuzování jednotlivých krizových situací je možné využít např. zkušenosti z minulosti či skupinovou diskusi. Skupinovou diskusi je nutné pravidelně opakovat a tzv. komunikací o riziku²¹ aktualizovat seznam možných rizik

Postup předcházející tvorbě krizového scénáře a krizového plánu:

1. Identifikace vnitřních a vnějších podnikových rizik.
2. Zanesení rizik do matice rizik.
3. Označení ohnisek krize způsobující krizové situace.
4. Rozhodnutí o tvorbě krizového scénáře a krizového plánu.
5. Popis průběhu konkrétní krizové situace v čase a prostoru tj. tvorba krizového scénáře.
6. Zpracování krizového plánu.

Vzor krizového scénáře je uveden v Příloze č. 8.

Na krizový scénář navazuje krizový plán. Základní funkce krizového plánu spočívá ve vyřešení vzniklé krizové situace tj. zajištění včasné a efektivní odezvy. Krizové situace jsou náročné na čas a vyžadují rychlou reakci. 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. Krizový plán by měl být zpracován pro každou krizovou situaci popsanou krizovým scénářem v písemné i elektronické podobě. Součástí krizového plánu by měl být i plán krizové komunikace.

²¹ Tzv. *riziková komunikace* = *komunikace o rizicích* (viz. Tabulka 6.2 – *Specifické rysy rizikové a krizové komunikace*).

6.5.1 NÁVRH KRIZOVÉHO PLÁNU

1. ZÁHLAVÍ, ZÁPATÍ A TITULNÍ STRANA

V záhlaví nebo zápatí stránky by měla být klasifikace dokumentu, tzn. že se jedná o neveřejný interní krizový dokument, číslo dokumentu, název společnosti, platnost dokumentu, označení a počet stránek. Titulní strana obsahuje konkrétní název krizového plánu, datum vyhotovení, ověření a schválení, jméno a příjmení zpracovatele i toho, kdo plán ověřil a schválil, informace o kontrole dokumentu, jeho aktualizaci (datum, jméno a podpis odpovědného pracovníka) a počtu kopií.

Krizový plán je neveřejný dokument, jelikož obsahuje citlivé údaje o podnikatelském subjektu. Proto by neměl být zveřejňován osobám mimo podnik. Počet kopií je nutné přesně označit, aby bylo možné jasně určit, kolik kopií krizového plánu je „v oběhu“ a kdo kopie vlastní. Za titulní stranu je možné zařadit „úvodní slovo“ vlastníka podniku zdůrazňující význam krizového plánu. Dokument lze rozdělit na jednotlivé samostatné části (kapitoly, sekce), kterými disponují konkrétní členové krizového týmu²² dle pravomoci a odpovědnosti za konkrétní svěřené úkoly či oblasti rozhodování. V tomto případě však musí být jednotlivé strany přesně číslovány příp. barevně odlišeny a je nutné jasně stanovit pravidla kontroly pro manipulaci s jednotlivými částmi krizového plánu.

2. OBSAH

3. PROHLÁŠENÍ

Následující strana krizového plánu obsahuje prohlášení podepsané všemi zaměstnanci, kteří byli určeni k řešení krizové situace. Podpisem zaměstnanci stvrzují, že byli seznámeni s krizovým plánem. Tato strana může být koncipována jako vyjímatečná a je možné ji uchovávat mimo krizový plán.

²² Krizový tým je výkonný a koordinační orgán, jehož základní charakteristikou je centralizace pravomocí v průběhu krize a práce za ztížených podmínek (viz. kapitola 6.5.3 Krizový tým).

4. DATUM ŠKOLENÍ, NÁCVIKU A CVIČENÍ

Všichni zaměstnanci podniku by měli být s krizovým plánem seznámeni. Školení, nácvik a cvičení by měly probíhat opakovaně v pravidelných intervalech.

Školení je plánovaný proces modifikace postojů, znalostí, dovedností a chování prostřednictvím učení, aby bylo dosaženo efektivního výkonu v dané činnosti. Jedná se o teoretickou přípravu, jejímž cílem je vzdělávání zaměstnanců v oblasti krizového řízení. **Nácvikem** se rozumí metodické řízení praktických činností za účelem jejich nacvičení. **Cvičení** představuje praktické prověření činností v konkrétní modelové krizové situaci.

Cílem cvičení je:

- prověření činností všech složek krizového řízení v konkrétní krizové situaci;
- prověření interní a externí krizové komunikace;
- prověření akceschopnosti krizového týmu;
- ověření funkčnosti krizového plánu.

Z každého školení, nácviku a cvičení se do 30 dnů po ukončení zpracovává písemné vyhodnocení.

5. ÚVOD

Úvod krizového plánu obsahuje:

- účel krizového plánu;
- cíl (cíle) krizového plánu;
- krizový scénář (popis krizové situace, její charakteristiku a očekávaný vývoj definovaný v čase a prostoru).

6. USTANOVENÍ KRIZOVÉHO TÝMU

Tato část dokumentu ustanovuje členy krizového týmu. Krizový tým by se měl vždy skládat z vlastníka společnosti, odborníků z jednotlivých funkčních oblastí

v závislosti na velikosti podniku a tiskového mluvčí. Počet členů krizového týmu se odvíjí od velikosti podniku.

Zároveň by zde měla být stanovena pravidla:

- kdo svolává krizový tým;
- jakým způsobem a
- za jakých podmínek (když je situace vyhodnocena jako krizová).

V této části plánu dochází k jasnému a přesnému vymezení rolí, pravomocí a odpovědnosti. Zároveň je stanoveno místo, kde se krizový tým schází a kde po dobu řešení krizové situace působí (tzv. ústředí) příp. náhradní pracoviště, pokud je ústředí vlivem krizové situace nedostupné. Ústředí i náhradní pracoviště je nutné vybavit specifickým zařízením, vybavením a pomůckami pro sběr, vyhodnocování a archivaci informací (počítače, projektor, internet, telefony, fax, zařízení se záznamem zvuku např. diktafon, tabule, poznámkové bloky, psací potřeby apod.). Zpravidla se jednání koná u kulatého stolu. Z jednání krizového týmu se pořizuje písemný i zvukový záznam, který slouží jako zdroj informací jak pro tiskového mluvčí (tiskové podklady), tak pro kontrolu činnosti krizového týmu. Samozřejmostí by měly být krizové mobilní telefony se speciálními čísly (tzv. prioritní krizové linky) s pohotovostí 24 hodin. Tyto telefony vlastní členové krizového týmu. V případě svolání krizového týmu se musí všichni členové týmu dostavit na určené místo bez zbytečného prodlení v co nejkratším čase.

7. KONTAKTNÍ ÚDAJE NA ČLENY KRIZOVÉHO TÝMU

Kontaktní seznam obsahuje jména členů krizového týmu, jejich odbornost, profesní zaměření, pracovní pozici, aktuální telefonní čísla, adresu bydliště. Současně je zde možné uvést i kontaktní údaje na specialisty, se kterými má vedení podniku uzavřeny smlouvy o spolupráci v případě vzniku krizové situace. Dále je nutné vymezit, kdo bude osoby kontaktovat.

8. DALŠÍ KONTAKTNÍ ÚDAJE (ÚDAJE O SPOJENÍ)

Kontaktní údaje (aktuální telefonní čísla a adresy) na složky integrovaného záchranného systému tj. hasičský záchranný sbor, zdravotnickou záchrannou službu

a policii (viz. zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému), investory, média, orgány územní samosprávy a další příslušné úřady, které je nutné v případě vzniku konkrétní krizové situace kontaktovat (viz. Schéma 6.4 – Cílové skupiny externí a interní krizové komunikace).

9. POSTUP ŘEŠENÍ KRIZOVÉ SITUACE

Postup řešení krizové situace zahrnuje vymezení konkrétních úkolů pro jednotlivé členy krizového týmu. U úkolů musí být přesně stanoven jejich rozsah, doba realizace, odpovědnost a způsob kontroly. Cílem je zvládnout krizovou situaci v co nejkratším časovém horizontu a zajistit ochranu lidí, majetku a životního prostředí. Současně zde mohou být uvedeny podpůrné procesy, které je třeba zajistit, aby mohly být splněny hlavní úkoly (viz. Schéma 6.2 - Hodnotový řetězec dle Portera).

10. PODPŮRNÉ INFORMACE

Soubor informací, které jsou nezbytné k zajištění včasného a efektivního řešení krizové situace. Jedná se např. o:

- informace o krizové situaci a jejím dopadu na zaměstnance, majetek, životní prostředí a chod společnosti;
- péče o zaměstnance v době krize (zajištění jejich bezpečnosti);
- informace o tom, kde je uložen speciální materiál a ochranné pomůcky;
- informace o tom, kde je v podniku uložen nebezpečný materiál;
- informace o finančním hospodaření v době krize;
- informace o zdrojích;
- informace o rezervách;
- způsob evakuace;
- právní podpora;
- druh a rozsah sjednaného pojištění apod.

11. PLÁN KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Plán krizové komunikace je součástí krizového plánu. Určuje postup realizace externí a interní krizové komunikace. Plán krizové komunikace by měl obsahovat vymezení cílů v oblasti krizové komunikace a způsoby jejich dosažení.

Obsah plánu krizové komunikace:

- seznam osob, které mají oprávnění poskytovat informace cílovým skupinám interní a externí krizové komunikace (viz. Schéma 6.4 – Cílové skupiny externí a interní krizové komunikace);
- obsah sdělení;
- způsob poskytování informací;
- forma poskytovaných informací;
- stanovení časového horizontu, ve kterém budou informace poskytnuty (po vypuknutí krizové situace);
- seznam hlavních medií;
- tiskové zprávy;
- předpřipravená prohlášení.

12. PŘÍLOHY

Přílohy krizového plánu tvoří např. schéma organizační struktury podniku, schéma hlavních a podpůrných podnikových činností (procesů), plány únikových cest, mapy, seznam pojmů a jejich vysvětlení, jednací řád krizového týmu, smlouvy, tiskopisy a formulář pro záznam průběhu řešení krizové situace apod. Záznam průběhu krizové situace slouží k pozdějšímu vyhodnocení zvládnutí krizové situace a k poučení se do budoucnosti. Získané poznatky mohou vést k přehodnocení situace a k opravě krizového plánu (resp. jeho aktualizaci).

V navrhovaném krizovém plánu se prolíná jeho formální a obsahová stránka. Jednotlivé body krizového plánu mají formální charakter, který je nutné respektovat. Obsahová stránka jednotlivých bodů je těžištěm pro naplnění poslání krizového plánu. Vzor krizového plánu je uveden v Příloze č. 9.

6.5.2 HLAVNÍ ZÁSADY KRIZOVÉHO PLÁNOVÁNÍ

Aby tvorba krizového scénáře a krizového plánu proběhla úspěšně, byly dále navrženy hlavní zásady krizového plánování. Dodržování navržených zásad není závazné, avšak jejich respektování zvyšuje úspěšnost při tvorbě krizového plánu. Tyto zásady lze zároveň využít pro kontrolu výsledného krizového plánu.

Hlavní zásady pro správnou tvorbu krizového plánu:

1. jasně vymežit role:
 - zpracovatele, ověřovatele a schvalovatele krizového plánu;
 - krizového týmu;
 - dalších osob podílejících se na přípravě a řešení vzniklé krizové situace;
2. přesně specifikovat krizovou situaci a její průběh v čase a prostoru (tzv. krizový scénář);
3. stanovit rozsah a cíle krizového plánu;
4. rozhodnout o struktuře krizového plánu, formátu a obsahu;
5. definovat strategii, ze které krizový plán vychází;
6. přesně identifikovat krizovou situaci a popsat její průběh v krizovém scénáři;
7. určit hlavní a podpůrné procesy;
8. stanovit pravidla čerpání finančních zdrojů;
9. věnovat pozornost procesu řízení podnikových rizik;
10. shromáždit všechny potřebné informace;
11. centralizovat informace a rozhodnutí;
12. vytvářet v podniku klima, které je příznivé pro krizové plánování a řízení;
13. zajistit pravidelnou kontrolu stavu speciálního materiálu, ochranných pomůcek a vybavení místnosti, kde se schází krizový tým (tzv. ústředí) i náhradního pracoviště;
14. zajistit pravidelné školení, nácvik a cvičení krizového plánu;
15. vyžadovat zpětnou vazbu;
16. věnovat pozornost pravidelné aktualizaci a kontrole krizového plánu.

Zásady krizového plánování:

1. jednat okamžitě jakmile dojde k rozpoznání krizových symptomů;
2. ustanovit tiskového mluvčí (příp. pracovníka pověřeného krizovou komunikací);
3. informovat zaměstnance, zákazníky a obchodní partnery o krizové situaci dříve, než se informace dozví z tisku;
4. pravidelné školení, nácvik a cvičení zaměstnanců pro jednání v krizových situacích;
5. pravidelná aktualizace kontaktů v krizovém plánu;
6. pravidelná aktualizace krizové plánu a jeho zálohování.

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).

6.5.3 KRIZOVÝ TÝM

Pro správné zvládnutí krizové situace je nutné v podniku ustanovit krizový tým, který se řídí jednacím řádem. Aktivace krizového týmu závisí na charakteru krizové situace. Krizový tým by měl být tvořen odborníky ze všech funkcionálních oblastí a jeho velikost závisí na velikosti podniku. V případě většího podniku je možné, aby každý člen krizového týmu jako odborník reprezentoval jednu konkrétní funkcionální oblast, příp. plnil určitou roli. U malých podniků vystupují členové krizového týmu jako odborníci pro více funkcionálních oblastí či rolí. Jednotlivé role, pravomoci a odpovědnosti (primární i sekundární) členů krizového týmu musí být přesně vymezeny tak, aby byla zajištěna participace všech jeho členů. Zároveň se určí zastupitelnost členů krizového týmu, jelikož ve specifické krizové situaci nemusí být konkrétní člen krizového týmu dosažitelný (v závislosti na typu krizové situace). Je vhodné, aby součástí krizového týmu byl i tiskový mluvčí (příp. pracovník pověřený krizovou komunikací). Krizový tým je ustanoven v období před krizí.

Krizový tým je výkonný a koordinační orgán, jehož základní charakteristikou je centralizace pravomocí v průběhu krize a práce za ztížených podmínek (nedostatek

času, chybějící informace, stres, nejistota apod.). Rozhodnutí prováděná v krizi se proto liší od rozhodnutí v normálním běžném stavu. Čím závažnější je konkrétní problém v krizové situaci, tím je zpravidla k dispozici méně času pro jeho řešení. Kvalita rozhodování krizového týmu závisí na znalostech a schopnostech členů analyzovat všechny dostupné informace, vyhodnotit krizovou situaci a přijmout opatření k jejímu řešení. Propojením odborníků z jednotlivých funkcionálních oblastí se zvyšuje pravděpodobnost, že některý z členů krizového týmu bude disponovat se schopnostmi, dovednostmi a znalostmi potřebnými k vyřešení daného problému či situace, pokud se vývoj krizové situace odchýlí od předpovídaného stavu. Práce v týmu zajišťuje lepší interakci jednotlivých členů, zvýšení rozsahu informací a znalostí, které jsou k dispozici, kombinaci různých přístupů k řešení, kontrolu a zpětnou vazbu. Krizový tým by měl pružně reagovat na vzniklou krizovou situaci.

Hlavní činnosti krizového týmu zahrnují:

1. řešení krizové situace;
2. vyhodnocení průběhu řešení krizové situace;
3. rozhodnutí o zahájení obnovovacích činností;
4. podílení se na tvorbě a aktualizaci krizového plánu;
5. zajištění školení, nácviku a cvičení zaměstnanců.

6.5.4 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

Při řešení krizové situace je nezbytné disponovat s určitými odbornými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a přístupy. Krizový manažer musí mít řadu teoretických a praktických znalostí nejen z oblasti řízení. Zároveň se však neobejde bez schopnosti využít tyto znalosti v praxi a umění pružně reagovat na změny v podnikovém prostředí. Efektivnost krizového řízení zvyšuje zapojení všech pracovníků a vytváření spolupracujících týmů.

Požadavky kladené na krizového manažera a členy krizového týmu:

1. mít pravomoc, odpovědnost a specifické kompetence;
2. autorita;
3. schopnost týmové práce a vedení;
4. sdílení společné vize;

5. odolnost proti stresu, zátěži;
6. schopnost kreativního myšlení;
7. komunikační dovednosti;
8. charisma;
9. schopnost empatie;
10. osobní zájem;
11. logické uvažování;
12. schopnost jednat intuitivně;
13. být otevřený novým myšlenkám, přístupům a změnám;
14. flexibilita;
15. zdravé sebevědomí;
16. optimismus;
17. dobrá kondice;
18. snaha neustále se učit.

6.5.5 VÝZNAM KRIZOVÉHO PLÁNOVÁNÍ

Význam krizového plánování spočívá zejména v:

1. připravenosti na možné krizové situace;
2. jasném vymezení rolí (pravomoc, odpovědnost);
3. včasné reakci na vzniklou krizovou situaci;
4. minimalizaci dopadů krizové situace;
5. zajištění ochrany lidí, majetku a životního prostředí;
6. usnadnění splnění dalších regulačních požadavků vyplývajících z platných právních norem;
7. připravenosti na práci s médii;
8. zvýšení schopnosti vyvést podnik z krize a zabezpečit obnovu klíčových podnikových činností;
9. zlepšení podnikové pověsti, reputace, image (podnik se prezentuje jako tzv. High Reliability Organization²³ - vysoce spolehlivá organizace).

²³ *High Reliability Organization je organizace, která se důsledně vyhýbá systémovému selhání (tj. neočekávaná součinnost vícenásobného selhání) v prostředí, které je vysoce rizikové.*

Hlavní překážky zavedení krizového řízení (plánování) v podniku:

1. podcenění potřeby krizového plánování ze strany podnikového managementu;
2. přesvědčení managementu, že se na potenciální krizovou situaci (krizi) nelze připravit;
3. zajištění nezbytných zdrojů, které jsou pro krizové plánování potřebné.

Mezi **nezbytné zdroje** patří specifické požadavky na odborné manažerské znalosti, schopnosti a dovednosti, technické expertizy a personální, materiálové, finanční a časové rezervy. Využití zdrojů je efektivnější, jestliže je věnována pozornost školení, nácviku a cvičení krizových situací. Pokud tyto zdroje není možné zajistit z interních zdrojů, je nutné využít služeb specializovaných organizací.

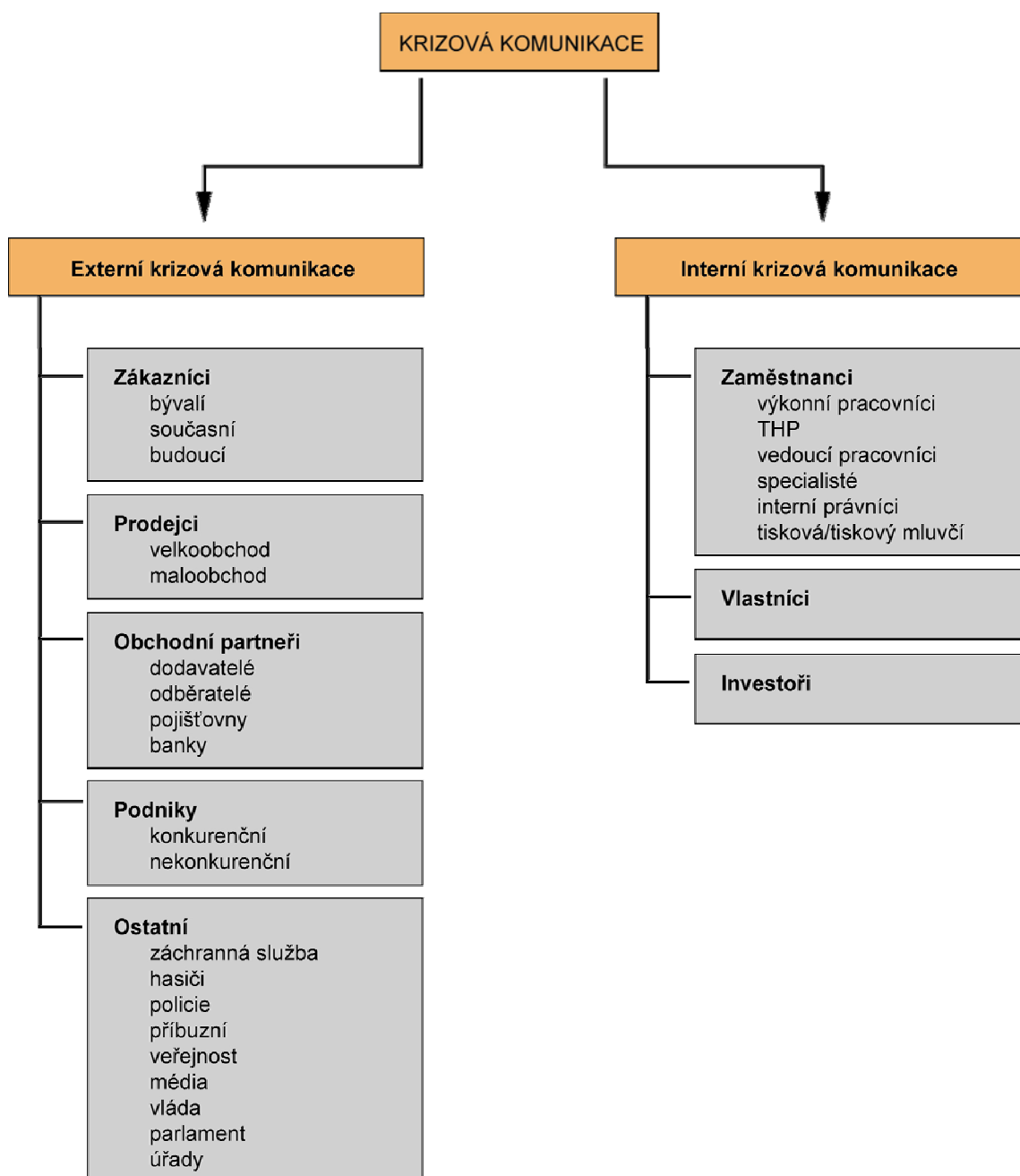
6.6 SYSTÉM VČASNÉHO VAROVÁNÍ

Hlavní význam systému včasného varování spočívá ve včasném rozeznání krizových symptomů na základě analýzy nepřímých vlivů stojících mimo vlastní krizovou událost a ve včasném zajištění efektivního protiopatření. Systém včasného varování může mít **podobu klasického plánování** a následného porovnání plánovaných a dosažených hodnot. Srovnání plánu a skutečnosti je však založeno na sledování již uplynulých událostí. Vhodnějším řešením je proto **stanovení indikátorů**, které umožní včasné rozpoznání krizových symptomů. Navržené indikátory musí vést k rozpoznání symptomů s dostatečným předstihem, aby bylo možné zahájit efektivní protiopatření.

6.7 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Krizová komunikace je komunikace v době krize. Dělí se na interní a externí krizovou komunikaci (viz. Schéma 6.4 – Cílové skupiny externí a interní krizové komunikace). Role tiskového mluvčí má velký význam, jelikož tiskový mluvčí funguje jako mezičlánek mezi managementem a cílovými skupinami krizové komunikace.

Schéma 6.4 – Cílové skupiny externí a interní krizové komunikace



Hlavní rozdíl mezi procesem řízení rizik a krizovým řízením spočívá v tom, že proces řízení rizik představuje proaktivní přístup, kdežto krizové řízení je založeno na přístupu reaktivním. Ačkoliv se oba procesy mohou v podniku prolínat, riziková²⁴ a krizová komunikace mají svá specifika (viz. Tabulka 6.2 – Specifické rysy rizikové a krizové komunikace).

²⁴ Riziková komunikace = komunikace o rizicích

Tabulka 6.2 – Specifické rysy rizikové a krizové komunikace

RIZIKOVÁ KOMUNIKACE	KRIZOVÁ KOMUNIKACE
Zaměřena na rizika (projekce toho, co se může stát v budoucnosti a způsobit škodu)	Zaměřena na konkrétní událost, která se již vyskytla a způsobila škodu
Informace týkající se pravděpodobnosti výskytu negativního vývoje a možnosti jeho eliminace	Informace týkající se aktuálního stavu nebo podmínek (např. rozsah, závažnost, trvání, příčina, opatření, kontrola)
Dlouhodobý časový horizont	Krátkodobý až střednědobý časový horizont
Probíhá v období před krizí	Probíhá v krizi
Dostatek času na přípravu informací, podkladů, zpráv apod.	Málo času na přípravu (v podniku již propukla krize)
Osobní rozsah (v závislosti na zastávané funkci v podniku)	Podnikový, regionální, celorepublikový příp. globální rozsah
Řízená komunikace	Často spontánní prohlášení
Odborníci, management, útvar zabývající se řízením rizik (existuje-li v podniku)	Krizový tým, tiskový mluvčí

6.7.1 HLAVNÍ ZÁSADY KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Krizová komunikace - jako komunikace v krizi - je charakteristická svou spontánností, naléhavostí a nedostatkem času, proto by při její přípravě měla být věnována pozornost níže uvedeným zásadám.

Hlavní zásady krizové komunikace:

1. jasné vymezení rolí;
2. určení osob, které mají právo poskytnout informace cílovým skupinám krizové komunikace;
3. zapojení tiskového mluvčí;
4. zvolit komunikační strategii tj. cíl komunikace, formu, způsob a rozsah;
5. centralizovat informace;
6. vytvořit si „kontakty“ ještě před vznikem krize (jak s médii, tak s odborníky);
7. vyjasnit si pravidla pro jednání s médii;
8. upřednostnit konkrétní média;
9. předpřipravit si prohlášení;
10. provádět školení, nácvik a cvičení krizové komunikace (např. trénování rozhovorů pro média apod.);

11. v období po krizi vyhodnotit krizovou komunikaci a vzít si z ní ponaučení pro příště.

Pokud již v podniku propukla krize, je nezbytné **respektovat následující pravidla etické krizové komunikace:**

1. vlastník příp. vlastníci podniku musí být v centru dění (nesmí se „schovávat“ v pozadí);
2. reakce musí být provedena okamžitě (nejkritičtějších je prvních 24 hodin);
3. nespekulovat, pokud ještě nejsou známy všechny informace;
4. vědomě nezkreslovat již známé informace;
5. nezlehčovat situaci (zejména jsou-li ohroženy lidské životy);
6. poskytovat jednotná sdělení;
7. pravidelně aktualizovat poskytované informace;
8. oslovit všechny cílové skupiny krizové komunikace;
9. zainteresované cílové skupiny informovat dříve než se o krizi dozví z médií;
10. jednat v souladu s provedeným prohlášením.

6.7.2 CHARAKTEROVÉ VLASTNOSTI ÚČASTNÍKŮ KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Základní charakterové vlastnosti, kterými by měli disponovat účastníci krizové komunikace:

- poctivost;
- slušnost;
- čestnost;
- inteligence;
- upřímnost;
- vytrvalost;
- zodpovědnost;
- rozhodnost;
- schopnost strategického myšlení;

- schopnost kreativního myšlení;
- schopnost jednat intuitivně;
- schopnost empatie;
- odolnost vůči stresu, zátěži.

Pro efektivní zvládnutí krizové komunikace je nezbytná kvalitní příprava. Pokud bude manažer či tiskový mluvčí provádět rozhovor s médii, měl by věnovat pozornost následujícím klíčovým faktorům úspěchu:

- vystupovat sebevědomě;
- věnovat čas kvalitní přípravě tj. získat potřebné informace o dané problematice a procvičit si možné otázky a odpovědi předem;
- domluvit se s reportérem (novinářem) na pravidlech rozhovoru;
- přesně vymezit čas, který bude rozhovoru věnován (kdy rozhovor začne, jak bude dlouhý);
- vyžádat si seznam otázek dopředu (pokud je to možné);
- zveřejňovat informace pouze se souhlasem vedení;
- přeformulovat otázky, které jsou zavádějící;
- vyvarovat se odpovědi „no comment“;
- požadovat autorizaci rozhovoru (pokud je to možné);
- okamžitě si s reportérem vyjasnit případná nedorozumění.

Správně provedená krizová komunikace zlepšuje celkovou image podniku a je příležitostí k tomu, aby se podnik prezentoval jako silný a spolehlivý zaměstnavatel i obchodní partner.

6.8 IMPLEMENTACE KRIZOVÉHO SCÉNÁŘE A KRIZOVÉHO PLÁNU

Zpracováním krizového scénáře a krizového plánu činnost managementu v oblasti krizového řízení nekončí. Naopak. Aby bylo možné splnit náročné cíle, které si krizový management vytyčil, je nutné zajistit plynulou implementaci krizového scénáře a krizového plánu do manažerské praxe. Vhodným nástrojem je stručný metodický postup pro zavedení krizového scénáře a krizového plánu do manažerské praxe. Jednoduchá, bodová forma metodického postupu byla zvolena z důvodu zajištění jednodušší a rychlejší orientace v dokumentu. Zároveň nedochází k zatěžování manažerů rozsáhlou vnitropodnikovou normou.

6.8.1 HLAVNÍ PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNÉ IMPLEMENTACE

Vlastnímu návrhu metodického postupu pro implementaci krizového scénáře a krizového plánu do praxe předcházelo vymezení hlavních předpokladů, které ovlivňují úspěšnost implementace.

Hlavní předpoklady pro úspěšné zavedení krizového scénáře a krizového plánu do manažerské praxe:

1. Integrace krizového scénáře a krizového plánu do všech podnikových procesů

S krizovým scénářem a krizovým plánem musí být seznámeni všichni zaměstnanci podniku a musí být integrován do všech podnikových procesů. To bude zajištěno tehdy, bude-li management:

- aktivně zapojen do procesu implementace;
- podporovat propojení krizového řízení s filozofií společnosti, jejími hodnotami, normami a podnikovou kulturou;
- zajišťovat vzdělávání, klást důraz na učící se organizaci;
- provádět pravidelné školení, nácviky a cvičení;
- testovat a kontrolovat procesy.

2. Školení, nácviky, cvičení, údržba zařízení a vybavení

Všichni zaměstnanci podniku musí být vhodně vycvičeni, aby přesně věděli, co mají v dané situaci dělat. Součástí je i metodický a praktický nácvik evakuace. Zároveň je vhodné, pokud se pracovníci účastní pravidelných školení a diskusí, kde probíhá i tzv. komunikace o riziku. Tím dochází k zapojení všech zaměstnanců do procesu řízení rizik a krizového řízení, zaměstnanci se cítí zainteresováni a lépe přijímají případné změny. Další důležitou oblastí je zajištění chodu výrobního zařízení, tzn. je nutné provádět pravidelnou údržbu a modernizovat vybavení podniku v závislosti na společenském vývoji a technologickém rozvoji.

3. Trénink rolí

Kromě klasických nácviků a cvičení toho, co mají zaměstnanci v krizových situacích dělat, je nezbytné trénovat členy krizového týmu v jejich rolích. V této části se klade důraz na nácvik komunikačních dovedností, schopnosti vést, být kreativní, provádět rozhodnutí ve ztížených podmínkách při nedostatku času, jednat ve stresu apod. K tréninku rolí lze využít vzdělávací metodu „hraní rolí“, která je orientována na rozvoj praktických dovedností.

4. Hodnocení a realizace změn

Pravidelné hodnocení by mělo probíhat:

- po každém školení, nácviku a cvičení;
- po každé krizové situaci;
- jestliže došlo ke změnám ve vymezení rolí, pravomoci a odpovědnosti;
- pokud bylo změněno vybavení podniku nebo se změnily podnikové procesy;
- pokud nastaly personální změny.

Pokud hodnocení ukáže nedostatky je nutné co nejdříve realizovat potřebné změny. Tyto změny musí být zachyceny v krizovém plánu (tzv. aktualizace krizového plánu resp. revize).

6.8.2 METODICKÝ POSTUP PRO ZAVEDENÍ KRIZOVÝCH SCÉNÁŘŮ A KRIZOVÝCH PLÁNŮ DO MANAŽERSKÉ PRAXE

Na základě provedeného výzkumu byl navržen metodický postup pro zavedení krizových scénářů a krizových plánů do manažerské práce.

Návrh metodického postupu pro zavedení krizových scénářů a krizových plánů do manažerské praxe zahrnuje tyto kroky:

1. Ustanovení řídicích a výkonných orgánů.
2. Organizační uspořádání řízení rizik a krizového řízení v podniku.
3. Proškolení vedoucích pracovníků.
4. Vytvoření skupiny školitelů (expertů), kteří budou provádět školení ostatních zaměstnanců. Tito odborníci zároveň fungují jako konzultanti pro zaměstnance a odborní poradci pro vyšší management v otázkách týkajících se krizového řízení.
5. Zahájení procesu krizového řízení v podniku, ustanovení krizového týmu, postupná standardizace a optimalizace procesů řízení rizik a krizového řízení tj.:
 - implementace procesu řízení rizik a krizového řízení do všech podnikových činností;
 - postupná eliminace možných problémů;
 - vytvoření portfolia kvalitních podkladů (v rámci procesu řízení rizik i krizového řízení);
 - zajištění plynulosti realizovaných procesů;
 - ustanovení tiskového mluvčí;
 - zabezpečení krizové komunikace;
 - zajištění pravidelného nácviku a cvičení;
 - monitorování informací a jejich vyhodnocení.
6. Vytvoření efektivního systému včasného varování v závislosti na jednotlivých funkčních oblastech podniku.
7. Určení finančního rozpočtu.
8. Stimulace zaměstnanců.
9. Pravidelné sledování změn v prostředí (odvětvovém i globálním).

10. Zajištění zpětné vazby a kontroly.

Jednotlivé kroky se mohou vzájemně prolínat. Úspěšnost implementace krizového scénáře a krizového plánu je závislá na jejich postupném naplnění.

7 ZÁVĚR

7.1 PLNĚNÍ CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

Problematika krizového řízení byla vybrána jako téma disertační práce především pro svoji aktuálnost, zajímavost, rozsah a potenciál pro širší vědeckou činnost. Hlavním cílem práce byl návrh metodického postupu pro vytvoření krizových scénářů v podniku. Jelikož volba názvu práce předcházela realizovanému výzkumu, bylo v jeho průběhu nutné s rostoucí mírou poznání přesně vymezit pojmy krizový plán, plán krizové připravenosti, krizový scénář a podnikový krizový plán. Na základě zjištěných informací, vycházejících z teoretických a praktických znalostí, byla upravena stanovená definice krizového scénáře. Díky hlubšímu proniknutí do zkoumané problematiky došlo k definování rozdílu mezi pojmy krizový scénář a krizový plán, což bylo klíčové pro realizovanou práci. Vymezení obou pojmů vedlo ke zjištění, že krizový scénář je pouze dílčí částí krizového plánu. Od tohoto stanoviska se odvíjela další vědecká práce. Cíl práce byl upraven a na systémových základech došlo k navržení metodického postupu pro vytvoření krizového plánu v podniku. K tvorbě metodického postupu byly využity informace a podklady z analýzy dokumentů, pozorování, dotazníkového šetření a osobního dotazování.

Navazující dílčí cíle práce zahrnovaly identifikaci vnitřních a vnějších podnikových rizik s využitím procesu řízení rizik, identifikaci možností použití krizových scénářů, formulaci hlavních zásad pro externí a interní krizovou komunikaci, formulaci etických pravidel pro krizovou komunikaci a zpracování návrhu metodického postupu pro zavedení krizových scénářů a krizových plánů do manažerské praxe.

Pro kvantitativní výzkum byly zvoleny tyto hypotézy:

1. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice nemají zkušenosti s využitím krizových dokumentů.*
2. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice nemají vytvořeny metodické postupy pro tvorbu krizových dokumentů.*
3. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice mají zpracované krizové dokumenty pouze pro havarijní krizové situace.*

4. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice mají zpracované krizové dokumenty od externích firem.*
5. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice nemají vytvořeny postupy pro plynulé zavedení krizových dokumentů do manažerské praxe.*
6. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice nemají stanoveny hlavní zásady pro krizovou komunikaci.*
7. H_0 : *Využití krizových dokumentů v podnikové praxi závisí na velikosti podniku.*
8. H_0 : *Využití krizových dokumentů v podnikové praxi závisí na předmětu činnosti.*

Termín krizový dokument byl v pracovních hypotézách stanoven záměrně, jelikož v České republice neexistuje v této oblasti na podnikové úrovni na bázi dobrovolnosti jednotná terminologie. Krizovým dokumentem se zde rozumí jakýkoliv dokument obsahující souhrn opatření a postupů přispívajících k řešení vzniklé krizové situace.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, osobních rozhovorů a pozorování byly potvrzeny nulové hypotézy č. 3, 5 a 6, nulové hypotézy č. 1, 2, 4, 7 a 8 byly zamítnuty. Místo zamítnutých nulových hypotéz byly přijaty hypotézy alternativní.

Přijaté nulové hypotézy:

3. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice mají zpracované krizové dokumenty pouze pro havarijní krizové situace.*
5. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice nemají vytvořeny postupy pro plynulé zavedení krizových dokumentů do manažerské praxe.*
6. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice nemají stanoveny hlavní zásady pro krizovou komunikaci.*

Zamítnuté nulové hypotézy:

1. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice nemají zkušenosti s využitím krizových dokumentů.*
2. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice nemají vytvořeny metodické postupy pro tvorbu krizových dokumentů.*
4. H_0 : *Podnikatelské subjekty v České republice mají zpracované krizové dokumenty od externích firem.*
7. H_0 : *Využití krizových dokumentů v podnikové praxi závisí na velikosti podniku.*
8. H_0 : *Využití krizových dokumentů v podnikové praxi závisí na předmětu činnosti.*

Z potvrzených a zamítnutých nulových hypotéz vyplývá, že:

1. Podnikatelské subjekty v České republice mají zkušenosti s využitím krizových dokumentů, i když se tyto dokumenty díky neustálé terminologii nazývají různými způsoby.
2. Podnikatelské subjekty mají pro svoji interní potřebu v různé kvalitě a šíři zpracované metodické postupy pro tvorbu krizových dokumentů, které většinou zpracovává podnikový management metodou pokus-omyl bez spolupráce s externí společností.
3. Krizové dokumenty jsou zaměřené převážně na havarijní krizové situace, ostatní krizové situace jsou opomenuty.
4. Podnikatelské subjekty nemají zpracované metodické postupy pro plynulé zavedení krizových dokumentů do manažerské praxe.
5. Podnikatelské subjekty nemají stanovené hlavní zásady krizové komunikace.
6. Manažeři vnímají krizový dokument jako nástroj, který má silný vliv na konkurenceschopnost podniku.
7. Využití krizových dokumentů v manažerské praxi nezávisí ani na velikosti podniku ani na předmětu činnosti.

7.2 VĚDECKÝ PŘÍNOS PRÁCE

Vědecký přínos disertační práce spočívá v potvrzení a vyvrácení stanovených hypotéz, což bylo možné provést pouze na základě realizovaného výzkumu, jelikož se současná odborná literatura nezaměřuje na aktuální stav krizového řízení a plánování v České republice na podnikové úrovni. Zároveň nejsou známy žádné odborné studie či výzkumy, které by se podrobněji zabývaly krizovým plánováním na podnikové úrovni na bázi dobrovolnosti.

Konkrétní vědecké přínosy disertační práce zahrnují:

- podání přehledu o stavu krizového řízení v České republice;
- vymezení pojmů krizový scénář a krizový plán na úrovni podniku;
- identifikaci vnitřních a vnějších podnikových rizik;
- identifikaci možností použití krizových scénářů a krizových plánů;
- navržení metodického postupu pro vytvoření krizového plánu;
- stanovení hlavních zásad pro krizové plánování, krizovou komunikaci a implementaci krizového scénáře a krizového plánu;
- identifikaci krizového týmu, vymezení hlavních charakterových vlastností krizového manažera, členů krizového týmu a účastníků krizové komunikace;
- navržení metodického postupu pro zavedení krizového scénáře a krizového plánu do manažerské praxe.

7.3 PRAKTICKÝ PŘÍNOS PRÁCE

Disertační práce se zabývá problematikou, která je v současné době velice aktuální, jelikož se dotýká všech podnikatelských subjektů. V České republice zatím neexistuje metodická norma upravující krizové plánování na podnikové úrovni na bázi dobrovolnosti²⁵. Praktickým přínosem disertační práce je **vytvoření materiálu pro potřeby krizového řízení v podnikové praxi**.

²⁵ Rozhodnutí učiněné podnikovým managementem za účelem řízení identifikovaných podnikových rizik, která mohou představovat potenciální ohniska krize podniku.

Ačkoliv se zdá, že je krizové řízení zralou disciplínou, praxe ukazuje, že je třeba tuto oblast neustále rozvíjet a zlepšovat tak, aby se naplnila očekávání, která jsou na krizové řízení kladena.

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ, Z. *Úvod do teorie krizového managementu I*. 2. vyd. Praha : VŠE, 2003. 98 s. ISBN 80-245-0548-7.
- (2) BABBIE, ER. *The practice of social research*. 5th ed. Belmont : Wadsworth Pub. Co., 1989.
- (3) BABBIE, ER. *Social research for consumers*. Belmont : Wadsworth, 1982.
- (4) BAJČAN, R. *Techniky public relations aneb jak pracovat s médii*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-096-1.
- (5) BARTON, L., HARDIGREE, D. Risk and crisis management in facilities: emerging paradigms in assessing critical incidents. *Facilities* [online]. 1995, vol. 13, is. 9/10 [cit. 2007-04-30], s. 11-14. Dostupný z WWW:<<http://emeraldinsight.com/10.1108/02632779510095572>>. ISSN 0263-2772.
- (6) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- (7) BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- (8) BLAND, M. Training managers to handle a crisis. *Industrial and Commercial Training* [online]. 1995, vol. 27, no. 2 [cit. 2006-12-11], s. 28-31. Dostupný z WWW:<<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00197859510082889>>. ISSN 0019-7858.
- (9) BURNETT, J. *Managing Business Crises*. Westport : Quorum Books, 2002. ISBN 1-56720-404-X.
- (10) CAYWOOD, CL. *Public relation – řízená komunikace podniku s veřejností*. Brno : Computer Press, 2003. 600 s. ISBN 80-7226-886-4.
- (11) COOMBS, WT. *Ongoing Crisis Communication*. London : SAGE Publications, 1999. ISBN 0-7619-1319-X.
- (12) CRAINER, S. *Moderní management*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.
- (13) DAIGNE, JF. *Ozdravná opatření v podniku*. 1. vyd. Praha : Editio Q, HZ, 1996. 133 s. ISBN 80-901918-8-6.

- (14) DARLING, JR. Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making. *Leadership & Organization Development Journal* [online]. 1994, vol. 15, is. 8 [cit. 2007-04-29], s. 3-8. Dostupný z WWW: <<http://emeraldinsight.com/10.1108/01437739410073047>>. ISSN 0143-7739.
- (15) DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Karolinum, 1993. 374 s. ISBN 80-7066-822-9.
- (16) DNV. *Balanced ScoreCard* [online]. c2006 [cit. 2006-08-31]. Dostupný z WWW: <http://www.dnv.cz/poradenstvi/balanced_scorecard/>.
- (17) DRUCKER, P. *Řízení v turbulentní době*. Praha : Management Press, 1994. ISBN 80-85603-67-5.
- (18) EDS. *Business continuity* [online]. c2006 [cit. 2007-02-12]. Dostupný z WWW: <http://www.eds.com/services/whitepapers/downloads/business_continuity.pdf>.
- (19) EDS. *Business continuity and crisis management* [online]. 2003 [cit. 2007-02-12]. Dostupný z WWW: <http://www.eds.com/services/whitepapers/downloads/bc_crisis.pdf>.
- (20) FFIEC. *Business Continuity Planning Booklet* [online]. 2003 [cit. 2007-02-11]. Dostupný z WWW: <http://www.ffiec.gov/ffiecinfobase/booklets/bcp/bus_continuity_plan.pdf>.
- (21) FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- (22) *Forecasting Dictionary* [online]. c1997-2006 [cit. 2007-04-30]. Dostupný z WWW: <<http://armstrong.wharton.upenn.edu/dictionary/bin/search.pl>>.
- (23) FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-58603-06-3.
- (24) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 1995. 1. vyd. ISBN 80-85623-20-4.
- (25) FRÝBERT, B., et al. *Jak transformovat podnik*. Ostrava : Montanex, 1995. 79 s. ISBN 80-85780-25-9.
- (26) GOZORA, V. *Krizový management*. 1. vyd. Nitra : SPU, 2000. 182 s. ISBN 80-7137-802-X.
- (27) GRAHAM, P. *Follet – Prophet of Management*. Boston : Harvard Business School Press, 1995.
- (28) HEBÁK, P., HUSTOPECKÝ, J. *Průvodce moderními statistickými metodami*.

Praha : SNTL, 1990. ISBN 80-03-00534-5.

(29) HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

(30) HONZÁK, R., NOVOTNÁ, V. *Krize v životě, život v krizi*. Praha : Road, 1994. ISBN 80-83385-60-00.

(31) HRON, J. *Kybernetika v řízení*. Praha : Credit, 1998. ISBN 80-213-0451-0.

(32) CHEVALIER, A., HIRSCH, G. *Rizika podnikání*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85865-05-X.

(33) CHONG, J. Six steps to better crisis management. *Journal of Business Strategy* [online]. 2004, vol. 25, is. 2 [cit. 2007-05-10], s. 43-46. Dostupný z WWW: <<http://emeraldinsight.com/10.1108/02756660410525407>>. ISSN 0275-6668.

(34) IFDA. *Crisis Communication Manual* [online]. c2002 [cit. 2007-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.ifdaonline.org/safety/IFDACrisisManual.pdf>>.

(35) Institute for Crisis Management. *Crisis Definitions* [online]. c2006 [cit. 2006-08-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.crisisexperts.com/crisisdefinitions.htm>>.

(36) JENŠOVSKÝ, J., SOUČEK, V., *et al.* *Slovník pojmů - Terminologický slovník z oblasti bezpečnosti*. Praha : Ministerstvo obrany - odbor strategického řízení a plánování, 1998.

(37) JEŘÁBEK, H. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1993. 162 s. ISBN 80-7066-662-5.

(38) KÁBA, B., SVATOŠOVÁ, L. *Statistika*. Praha : PEF ČZU, 1998. ISBN 80-213-0409-X.

(39) KASH, TJ., DARLING, JR. Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal* [online]. 1998, vol. 19, is. 4 [cit. 2007-05-08], s. 179-186. Dostupný z WWW: <<http://emeraldinsight.com/10.1108/01437739810217151>>. ISSN 0143-7739.

(40) KAŠÍK, J., *et al.* *Podniková diagnostika*. Ostrava : Tandem, 1998. ISBN 80-902167-4-9.

(41) KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. Praha : Grada, 1994. ISBN 80-7169-121-6.

(42) KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha : East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

(43) LANDA, O., SAGAN, V. *Prognózy a řízení rozvojových procesů*. Praha – Ostrava : KV KVR ČSVTS, 1989.

- (44) LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava : AJAK, 2000. 170 s. ISBN 80-7048-019-X.
- (45) LEWIS, G. *Organizational Crisis Management : The Human Factor*. New York : Auerbach Publications, 2006. ISBN 0-8493-3962-6.
- (46) London School of Public Relations. *Issues management a krizová komunikace*. Praha : APRA, 2001.
- (47) MACH, J., HAVRÁNEK, J., *et al.* *Obecná ekonomie I. - Mikroekonomie*. Praha : PEF ČZU, 1998. ISBN 80-213-0423-5.
- (48) MAJEROVÁ, V., MAJER, E. *Kvalitativní výzkum v sociologii venkova a zemědělství*. 1. vyd. Praha : PEF ČZU, 1999. 156 s. ISBN 80-213-0507-X.
- (49) MAJEROVÁ, V., MAJER, E. *Kvalitativní výzkum v sociologii venkova a zemědělství část II*. Praha : PEF ČZU, 2005. ISBN 80-213-1369-2.
- (50) MAJEROVÁ, V. *Sociologie venkova a zemědělství*. Praha : PEF ČZU, 1998. 148 s. ISBN 80-213-0431-6.
- (51) *Malá československá encyklopedie*. Praha : Academia, 1987.
- (52) Metodika zpracování krizových plánů dle § 15 a § 16 nařízení vlády č. 462/2000 Sb., ve znění nařízení vlády č. 36/2003 Sb., MV - generální ředitelství HZS ČR, č.j. PO – 2675/PLA – 2003.
- (53) Ministerstvo financí České republiky. *OECD - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj* [online]. 2006 [cit. 2006-08-30]. Dostupný z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/meo_oecd.html>.
- (54) Ministerstvo informatiky České republiky. *Portál veřejné správy České republiky* [online]. c2003-2006 [cit. 2006-08-30]. Dostupný z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/6966/place>.
- (55) Ministerstvo obrany České republiky. *Terminologický slovník pojmů z oblasti krizového řízení a plánování obrany státu* [online]. 2004 [cit. 2006-08-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.mvcr.cz/hasici/planovani/metodiky/terminslov.pdf>>.
- (56) Ministerstvo vnitra České republiky. *Sbírka zákonů a mezinárodních smluv* [online]. c2005 [cit. 2005-08-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/index.html>>.
- (57) MOZGA, J., VÍTEK, M. *Krizové řízení*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2002. ISBN 80-7041-149-X.

- (58) MOZGA, J., VÍTEK, M. *Strategický marketing*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2001. ISBN 80-7041-484-7.
- (59) MOZGA, J., VÍTEK, M. *Udržitelný rozvoj a řízení rizik, pohrom a krizí*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2002. ISBN 80-7041-293-3.
- (60) Nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění nařízení vlády č. 36/2003 Sb.
- (61) NĚMEC, P. *Public Relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-85943-66-2.
- (62) PACE. *Business Continuity Planning Guide* [online]. c1998 [cit. 2007-02-15]. Dostupný z WWW: <http://www.ogc.gov.uk/documents/PACE_-_BCPG.pdf>.
- (63) PALÁN, JF., et al. *Moderní řízení podniku*. Praha : Verlag Dashöfer, 1999. ISBN 80-86229-11-4.
- (64) PANDE P., NEUMAN R., CAVANAGH R. *Zavádíme metodu Six Sigma*. Brno : TwinsCom, 2002. ISBN 80-238-9289-4.
- (65) PHENG, LS., HO, DKH., ANN, YS. Crisis management: a survey of property development firms. *Property Management* [online]. 1999, vol. 17, is. 3 [cit. 2007-05-08], s. 231-251. Dostupný z WWW: <<http://emeraldinsight.com/10.1108/02637479910286916>>. ISSN 0263-7472.
- (66) PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X.
- (67) PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 208 s. ISBN 80-7169-623-4.
- (68) POTŮČEK, M. *Manuál prognostických metod*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2006. ISBN 80-86429-55-5.
- (69) PRÁŠILOVÁ, M., ZEIPALT, R. *Vybrané kapitoly ze statistiky*. Praha : VŠZ, 1994.
- (70) Přehled metodik pro analýzu rizik. *Krizové, havarijní a civilní nouzové plánování* [online]. 2004 [cit. 2007-4-17], s. 1-15. Dostupný z WWW: <<http://www.mvcr.cz/hasici/planovani/metodiky/mzprakp.pdf>>.
- (71) REN, CHH. Understanding and managing the dynamics of linked crisis events. *Disaster Prevention and Management* [online]. 2000, vol. 9, is. 1 [cit. 2006-12-10], s. 12-17. Dostupný z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09653560010316023>>. ISSN 0965-3562.

- (72) ROSELIEB, F. *Unternehmenskrisen im Mittelstand - Entwicklung, Symptome, Bewältigung* [online]. c2004 [cit. 2006-08-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.krisennavigator.de/akfo22-d.htm>>.
- (73) ROSOCHATECKÁ, E., BERVIDOVÁ, L., *et al.* *Ekonomika podniků*. 4. vyd. Praha : PEF ČZU, 2000. ISBN 80-213-0613-0.
- (74) RYNDA, I. *Trvale udržitelný rozvoj a vzdělávání* [online]. [2000] [cit. 2006-08-30]. Dostupný z WWW: <http://www.czp.cuni.cz/projekty/konf_hledani/Sbornik/Rynda.htm>.
- (75) SAMUELSON, P., NORDHAUS, W. *Ekonomie*. 2. vyd. Praha : Nakladatelství Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0494-X.
- (76) SAPRIEL, C. Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium. *Journal of Communication Management* [online]. 2003, vol. 7, is. 4 [cit. 2007-04-30], s. 348 -355. Dostupný z WWW: <<http://emeraldinsight.com/10.1108/1363-2540310807485>>. ISSN 1363-254X.
- (77) SEEGER, MW., SELNOW, TL., ULMER, RR. *Communication and Organizational Crisis*. Westport : Praeger Publishers, 2003. ISBN 1-56720-534-8.
- (78) SHALUF, IM., AHMADUN, F., SAID, AM. A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management* [online]. 2003, vol. 12, is. 1 [cit. 2007-04-30], s. 24-32. Dostupný z WWW: <<http://emeraldinsight.com/10.1108/09653560310463829>>. ISSN 0965-3562.
- (79) SHRIVASTAVA, P. *Strategic Management*. Cincinnati : South - Western Publishing Co., 1994.
- (80) SCHREIBER, V. *Lidský stres*. Praha : Academia, 1992. ISBN 80-200-0458-0.
- (81) *Slovník cizích slov*. Praha: Encyklopedický dům, 1998. ISBN 80-90-1647-8-1.
- (82) SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7.
- (83) SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1667-4.
- (84) SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- (85) SYED, A., SYED, A. *Business Continuity Planning Methodology*. Mississauga : Sentryx, 2004. ISBN 0-9733725-0-8.

- (86) SYNEK, M., *et al.* *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-228-4.
- (87) ŠULC, O. *Abeceda prognostiky*. Praha : SNTL, 1976. Typové číslo L31-E1-IV-31/32010.
- (88) Tata Consultancy Services. *Infrastructure Outsourcing: Business Continuity Planning* [online]. c2002 [cit. 2007-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.tcs.com/NAndI/default1.aspx?Cat_Id=103&DocType=324&docid=469>.
- (89) TICHÁ, I. *Učíci se organizace*. Praha : Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.
- (90) TICHÁ, I., HRON, J. *Strategický management*. Praha : Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.
- (91) TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha : VŠE, 1999. ISBN 80-7079-083-0.
- (92) UCELLI, L. The CEO's "how to" guide to crisis communications. *Strategy & Leadership* [online]. 2002, vol. 30, is. 2 [cit. 2007-01-12], s. 21-24. Dostupný z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/10878570210422111>>. ISSN 1087-8572.
- (93) UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-52-1.
- (94) Usnesení Bezpečnostní rady státu č. 79/2003 - Harmonogram přípravy a zpracování krizových plánů (novelizovaný), MV-generální ředitelství HZS ČR, č.j. PO-2405/PLA-2003.
- (95) Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky.
- (96) VALDER, A., MITÁČOVÁ, I. *Účetnictví I*. 1. vyd. Praha : Credit, 2000. ISBN 80-213-0632-7.
- (97) *Wikipedia* [online]. [2001-2007] [cit. 2007-04-30]. Dostupný z WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Scenario>>.
- (98) WINTERLING, H. *Jak se prování (preventivě) krizový management*. 1. vyd. Praha : BABTEX, 1992. 38 s. ISBN 80-9001178-5-1.
- (99) WONNACOTT, TH., WONNACOTT, RJ. *Statistika pro obchod a hospodářství*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-09-0.
- (100) Zákon č. 218/1999 Sb., o rozsahu branné povinnosti a o vojenských správních úřadech.

- (101) Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky.
- (102) Zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky.
- (103) Zákon č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů.
- (104) Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů.
- (105) Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).
- (106) Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy.
- (107) Zákon č. 309/1999 Sb., o Sbírce zákonů a o Sbírce mezinárodních smluv.
- (108) Zákon č. 353/1999 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky.
- (109) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.
- (110) ZELINKA, L., KUTILOVÁ, J., ŠTÍHEL, A. *Krizové řízení a likvidace podniků*. 1. vyd. Praha : HZ, 1992. 93 s. ISBN 80-901495-0-2.
- (111) ZUZÁK, R., HORSKÁ, V., MOULIS, P. Finanční krize podniku – teoretická východiska . In *Moderní řízení 12*. Praha : Economia , 1999. s. 2-7. ISSN 0026-87-20.
- (112) ZUZÁK, R. Krize při vývoji podnikání a jejich překonávání. In *Ekonomicko-právní poradce podnikatele 2 - 3*. Praha : Poradce podnikatele, 1999.
- (113) ZUZÁK, R. Krizové řízení podniku. In PALÁN, J. F., *et al.* *Moderní řízení podniku*. Praha : Verland Dashöfer, 2000. ISBN 80-86229-11-4.
- (114) ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. Praha : Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-74-6.
- (115) ZUZÁK, R. Podnikové krize v evolučním cyklu vývoje, jejich předvídání a řešení. In *Sborník Agrární perspektivy VIII*. Praha : PEF ČZU, 1999. s. 340-342. ISBN 80-213-0563-0.

Seznam grafů:

<i>Graf 2.1 - Ideální průběh krizového procesu</i>	<i>31</i>
<i>Graf 2.2 - Efektivní průběh krizového procesu</i>	<i>31</i>
<i>Graf 2.3 - Zvládnutý průběh krizového procesu.....</i>	<i>32</i>
<i>Graf 2.4 - Nezvládnutý průběh krizového procesu.....</i>	<i>32</i>
<i>Graf 2.5 - Hladký průběh řízení krize v čase.....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 2.6 – Možné varianty průběhu neřízené krize v čase</i>	<i>44</i>
<i>Graf 2.7 – Průběh řetězce úplné řízené krize v čase</i>	<i>45</i>
<i>Graf 2.8 – Průběh utlumení krize ve stadiu symptomů.....</i>	<i>45</i>
<i>Graf 5.1 – Znalost pojmu krizový scénář (krizový plán)</i>	<i>100</i>
<i>Graf 5.2 – Využití krizového scénáře (krizového plánu) v praxi</i>	<i>101</i>
<i>Graf 5.3 – Krizový scénář jako preventivní nástroj</i>	<i>102</i>
<i>Graf 5.4 - Význam krizových scénářů pro podnik a jeho konkurenceschopnost</i>	<i>103</i>
<i>Graf 5.5 - Způsob zpracování krizových scénářů.....</i>	<i>104</i>
<i>Graf 5.6 – Upřednostněná forma krizového scénáře</i>	<i>105</i>
<i>Graf 5.7 – Účelnost krizové komunikace.....</i>	<i>106</i>
<i>Graf 5.8 – Názor respondentů na krizovou komunikaci.....</i>	<i>107</i>
<i>Graf 5.9 - Metodický postup pro zavedení krizových scénářů do manažerské praxe.....</i>	<i>108</i>

Seznam kontingenčních tabulek:

<i>Kontingenční tabulka 5.1</i>	<i>110</i>
<i>Kontingenční tabulka 5.2</i>	<i>112</i>
<i>Kontingenční tabulka 5.3</i>	<i>114</i>
<i>Kontingenční tabulka 5.3 – upravená po sloučení sousedních skupin</i>	<i>115</i>
<i>Kontingenční tabulka 5.4</i>	<i>117</i>
<i>Kontingenční tabulka 5.4 – upravená po sloučení sousedních skupin</i>	<i>118</i>
<i>Kontingenční tabulka 5.5</i>	<i>120</i>
<i>Kontingenční tabulka 5.5 – upravená po sloučení sousedních skupin</i>	<i>121</i>

Seznam schémat:

<i>Schéma 2.1 – Roviny udržitelného rozvoje.....</i>	<i>9</i>
<i>Schéma 2.2 – Transformační procesy v řízení.....</i>	<i>10</i>
<i>Schéma 2.3 – Vlivy podnikatelských rizik na podnik (trh)</i>	<i>11</i>
<i>Schéma 2.4 – Kombinace reakcí podniku na změny.....</i>	<i>15</i>
<i>Schéma 2.5 - Lewin-Scheinův model procesu změny</i>	<i>16</i>
<i>Schéma 2.6 - Vztahy při řízení rizik (83).....</i>	<i>20</i>
<i>Schéma 2.7 – Vliv vnějšího a vnitřního prostředí na podnikové procesy.....</i>	<i>21</i>
<i>Schéma 2.8 – Rizikové faktory.....</i>	<i>22</i>
<i>Schéma 2.9 – Strategická rizika</i>	<i>23</i>

<i>Schéma 2.10 – Proces řízení rizik v podniku.....</i>	<i>23</i>
<i>Schéma 2.11 – Rizika rozhodovacích procesů dle Pitry (67)</i>	<i>25</i>
<i>Schéma 2.12 – Sousednost fází krize</i>	<i>28</i>
<i>Schéma 2.13 - Kauzální krizový řetězec</i>	<i>34</i>
<i>Schéma 2.14 - Greinerův model vývoje podniku</i>	<i>37</i>
<i>Schéma 2.15 - Přímočarý, rychlý průběh krize</i>	<i>41</i>
<i>Schéma 2.16 – Komplikovaný průběh krize</i>	<i>42</i>
<i>Schéma 2.17 - Řetězec úplné řízené krize.....</i>	<i>42</i>
<i>Schéma 2.18 - Utlumení krize ve stadiu symptomů</i>	<i>43</i>
<i>Schéma 2.19 – Krizová matice podle Winterlinga</i>	<i>51</i>
<i>Schéma 2.20 - Model krizového řízení podniku podle Shrivastavy</i>	<i>52</i>
<i>Schéma 2.21 – Algoritmus řešení podnikové krize dle Frýberta</i>	<i>59</i>
<i>Schéma 2.22 – Struktura podnikového systému včasného varování.....</i>	<i>60</i>
<i>Schéma 6.1 – Procesy předcházející tvorbě krizového scénáře a krizového plánu.....</i>	<i>140</i>
<i>Schéma 6.2 - Hodnotový řetězec dle Portera</i>	<i>149</i>
<i>Schéma 6.3 – Matice rizik</i>	<i>149</i>
<i>Schéma 6.4 – Cílové skupiny externí a interní krizové komunikace.....</i>	<i>162</i>

Seznam tabulek:

<i>Tabulka 5.1 – Znalost pojmu krizový scénář (krizový plán).....</i>	<i>100</i>
<i>Tabulka 5.2 – Využití krizového scénáře (krizového plánu) v praxi.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabulka 5.3 – Krizový scénář jako preventivní nástroj.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabulka 5.4 - Význam krizových scénářů pro podnik a jeho konkurenceschopnost.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabulka 5.5 - Způsob zpracování krizových scénářů</i>	<i>104</i>
<i>Tabulka 5.6 – Upřednostněná forma krizového scénáře.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabulka 5.7 – Účelnost krizové komunikace</i>	<i>106</i>
<i>Tabulka 5.8 – Názor respondentů na krizovou komunikaci</i>	<i>106</i>
<i>Tabulka 5.9 - Metodický postup pro zavedení krizových scénářů do manažerské praxe</i>	<i>107</i>
<i>Tabulka 5.10 - Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.1</i>	<i>111</i>
<i>Tabulka 5.11 - Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.2</i>	<i>113</i>
<i>Tabulka 5.12 - Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.3</i>	<i>115</i>
<i>Tabulka 5.13 - Test závislosti kvalitativních znaků pro upravenou kontingenční tabulku 5.3</i>	<i>116</i>
<i>Tabulka 5.14 - Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.4</i>	<i>118</i>
<i>Tabulka 5.15 - Test závislosti kvalitativních znaků pro upravenou kontingenční tabulku 5.4</i>	<i>119</i>
<i>Tabulka 5.16 - Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.5</i>	<i>121</i>
<i>Tabulka 5.17 - Test závislosti kvalitativních znaků pro upravenou kontingenční tabulku 5.5</i>	<i>122</i>
<i>Tabulka 6.1 – Doporučené metody pro obecné řešení rizika v podniku (83)</i>	<i>144</i>
<i>Tabulka 6.2 – Specifické rysy rizikové a krizové komunikace</i>	<i>163</i>

9 PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha č. 1 - Právní úprava krizového řízení v České republice

Příloha č. 2 - Právní úprava krizového plánování v České republice

Příloha č. 3 - Dotazník

Příloha č. 4 – Struktura respondentů dotazníkového šetření

Příloha č. 5 - Testování závislosti mezi kvalitativními znaky

Příloha č. 6 – Základní okruh otázek pro osobní rozhovor

Příloha č. 7 – Osobní rozhovory

Příloha č. 8 – Vzor krizového scénáře

Příloha č. 9 – Vzor krizového plánu

Z důvodu velkého rozsahu textu jsou přílohy uvedeny na přiloženém CD.