

**ODBORNÁ ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ
PRACOVNÍKŮ ÚZEMNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY
PRO OBLAST CESTOVNÍHO RUCHU**

**KRIZOVÝ MANAGEMENT
PRO CESTOVNÍ RUCH A EVENT MARKETING**

www.vzdelavanivcr.cz





KRIZOVÝ MANAGEMENT PRO CESTOVNÍ RUCH A EVENT MARKETING

Zpracoval:

Kolektiv Konsorcia CDA Plus

Vedoucí konsorcia:

CZECH DEVELOPMENT AGENCY, s. r. o.

Příkop 8 (IBC)

604 56 Brno

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2007. Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1
www.mmr.cz

Tento vzdělávací program je financován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky v rámci projektu Odborná školení a vzdělávání pracovníků územní veřejné správy pro oblast cestovního ruchu.

OBSAH

Obsah	2
Použité zkratky	4
Klíčová slova	5
1. Úvod	6
KRIZOVÝ MANAGEMENT	8
2. Definice managementu	8
2.1. Organizování	9
2.2. Plánování	10
2.3. Personalistika	11
2.4. Vedení lidí	11
2.5. Rozhodování	11
2.6. Kontrola	13
3. Základní terminologie a názvosloví krizového managementu	15
4. Rizika	16
4.1. Pojetí a klasifikace rizik	16
4.1.1. Vnitřní a vnější ekonomická rizika	16
4.1.2. Výrobní (technologická) a technická rizika	16
4.1.3. Sociálně pracovní rizika	17
4.1.4. Informační rizika	17
4.1.5. Dodavatelská rizika	17
4.1.6. Politická rizika	18
4.1.7. Tržní rizika	18
4.1.8. Legislativní rizika	18
4.1.9. Přírodní rizika	19
5. Řízení rizik – procesy (Analýza rizik)	20
5.1. Stanovení rizik	20
5.1.1. Pravděpodobnostní přístup ke stanovení rizik	21
5.2. Ošetření rizik	24
5.2.1. Bezpečnost a management rizik	24
5.2.2. Analýzy, hodnocení, posouzení a ošetření rizik	27
5.3. Operativní řízení protirizikových opatření (kontrola)	28
5.3.1. Procesní riziko	29
5.3.2. Riziko selhání lidského faktoru	29
5.3.3. Systémové riziko	30
5.3.4. Riziko externích událostí	30
6. Pojetí krizového managementu	33
6.1. Krizové scénáře	34
6.1.1. Postup zpracování	35

6.1.2.	Požadavky na krizové scénáře	36
6.1.3.	Povinnost zpracování krizových scénářů	37
6.1.4.	Krizová komunikace	38
6.1.5.	Trénink krizových situací	39
6.2.	Procesní charakter a stádia krize	39
6.3.	Dynamika krize	40
6.3.1.	Potenciální krize	40
6.3.2.	Latentní krize	41
6.3.3.	Akutní krize	41
6.3.4.	Nezvladatelná krize	41
6.3.5.	Vývoj krize	42
6.3.6.	Zastřená příčina krize	42
6.3.7.	Vyčerpání zdrojů organizace	43
6.4.	Krizový management	44
6.4.1.	Vývoj krizového managementu	46
6.4.2.	Principy krizového managementu	47
6.4.3.	Postup řešení krize	47
6.4.4.	Lidský faktor v krizovém managementu	48
EVENT MARKETING		51
7.	Pojem event marketing	51
7.1.	Definice pojmu	51
7.2.	Rostoucí význam event marketingu	52
7.2.1.	Kreativní komunikace	53
7.2.2.	Emocionální komunikace	53
7.2.3.	Inovativní komunikace	54
7.2.4.	Integrovaná komunikace	54
7.3.	Zařazení do komunikačního mixu organizace	54
7.3.1.	Integrovaný event marketing	55
7.3.2.	Interakce mezi event marketingem a ostatními nástroji komunikačního mixu organizace	57
7.4.	Základní typologie event marketingových aktivit	60
7.4.1.	Kategorie – obsah	61
7.4.2.	Kategorie – cílové skupiny	61
7.4.3.	Kategorie – koncept	62
7.4.4.	Kategorie – doprovodný zážitek	63
7.4.5.	Kategorie – místo	63
8.	Proces plánování a tvorba event marketingové strategie	64
8.1.	Situační analýza	65
8.2.	Stanovení cílů event marketingu	66

8.2.1.	Kontaktní cíle	66
8.2.2.	Strategické cíle	66
8.2.3.	Komunikační cíle	67
8.2.4.	Finanční cíle	67
8.3.	Identifikace cílových skupin	68
8.4.	Stanovení strategie event marketingu	69
8.4.1.	Členění strategie z formálního hlediska	71
8.4.2.	Členění strategie podle cílů – obsahové členění	72
8.4.3.	Členění strategie z dalších hledisek	73
8.5.	Volba typu eventu	73
8.5.1.	Zvolení typu eventu	73
8.5.2.	Zinscenování zážitku	74
8.6.	Plánování zdrojů	74
8.7.	Stanovení rozpočtu	75
8.8.	Integrace do komunikačního mixu	77
9.	Faktory ovlivňující event marketing z pohledu chování spotřebitele	78
9.1.	Kulturní faktory	78
9.2.	Sociologické faktory	79
9.2.1.	Teorie davu	80
9.2.2.	Role vůdců a celebrit	81
9.3.	Ekonomické faktory	82
9.4.	Psychologické faktory	82
10.	Závěr	84
11.	Rejstřík	85

POUŽITÉ ZKRATKY

BIS	Bezpečnostní informační služba
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EM	Event marketing
ERM	Systém řízení rizik
NKÚ	Nejvyšší kontrolní úřad
ORM	Řízení operačních – provozních rizik

KLÍČOVÁ SLOVA

[Definice managementu](#)

[Základní terminologie krizového managementu](#)

[Rizika](#)

[Pojetí a klasifikace rizik](#)

[Řízení rizik](#)

[Stanovení rizik](#)

[Ošetření rizik](#)

[Operativní řízení protirizikových opatření](#)

[Pojetí krizového managementu](#)

[Krizové scénáře](#)

[Procesní charakter a stádia krize](#)

[Dynamika krize](#)

[Definice pojmu event marketing](#)

[Rostoucí význam event marketingu](#)

[Zařazení do komunikačního mixu](#)

[Základní typologie event marketingových aktivit](#)

[Kategorie – obsah](#)

[Kategorie – cílové skupiny](#)

[Kategorie – koncept](#)

[Kategorie – doprovodný zážitek](#)

[Kategorie – místo](#)

[Proces plánování a tvorba event marketingové strategie](#)

[Situační analýza](#)

[Stanovení cílů event marketingu](#)

[Identifikace cílových skupin](#)

[Stanovení strategie event marketingu](#)

[Volba typu eventu](#)

[Plánování zdrojů](#)

[Stanovení rozpočtu](#)

[Integrace do komunikačního mixu](#)

[Faktory ovlivňující event marketing](#)

[Kulturní faktory](#)

[Sociologické faktory](#)

[Ekonomické faktory](#)

[Psychologické faktory](#)

1. ÚVOD

Lidé se vždy v zájmu své existence museli vypořádávat s různými nepříznivými vlivy. Zároveň je prokazatelné, že se lidstvo prostřednictvím zvládání nepříznivých vlivů vyvíjelo. Současnost vnáší do chápání nepříznivých vlivů nové přístupy – vyžaduje, aby se k nim přistupovalo uceleně a cílevědomě, nikoli pouze tzv. metodou učení se z pokusů a omylů. Z tohoto důvodu se rozvíjí nová disciplína, která se nejčastěji nazývá krizový management. V jeho pojetí ale dosud převládá poněkud povrchní přístup.

Krizový management se zabývá především podstatou nepříznivých vlivů, které mohou ovlivňovat existenci lidí, a vychází z toho, na čem se lidská společnost zakládá – z životního a sociálního prostředí. Životní prostředí tvoří anorganická příroda, rostliny a živočichové a prostředky, které vytvořil člověk a jimiž do přírody zasahuje. Sociální prostředí tvoří lidská společnost a různá společenství, která v rámci této společnosti lidé vytvářejí. Jeden člověk zpravidla bývá členem více společenství (např. rodiny, obce, podniku, státu, národa atd.). Sdružování lidí do různých společenství vyplývá z nutnosti v zájmu vlastní existence uspokojovat své různé potřeby a chránit své různé zájmy. Potřeba sdružovat se je základní potřebou všech živých organismů.

Z hlediska systémového přístupu jsou společnost a společenství otevřenými, živými, složitými a učícími se systémy. To znamená, že existují v interakci se svým okolím, že jejich základním cílem je uchovat svou existenci, že podstatnými zdroji jejich rozvoje jsou informace, že jsou tzv. špatně strukturované a že mají schopnost na základě rozboru dosavadních výsledků svého fungování dosahovat lepšího uspořádání v budoucím období.

Základními stavy ve vývoji systému jsou jeho **běžný** a **krizový** stav. Běžný stav lze definovat jako stav dynamické rovnováhy systému s jeho okolím. Krizový stav lze definovat jako stav takového narušení činnosti a podmínek existence systému, že hrozí jeho dlouhodobá degradace až zánik. Krizový stav systému lze definovat jako nepředvídaný stav systému, který většinou vyžaduje bezodkladnou činnost subjektu řízení. Jde o stav systému, který znamená na jedné straně ohrožení, na straně druhé i příležitosti dalšího rozvoje

Systém při svém vývoji zákonitě prochází střídavě běžným a krizovým stavem. O tom, zda se tento průchod projeví negativně (jako ohrožení) nebo pozitivně (jako příležitost), rozhodují jednak objektivní podmínky (možné varianty spontánního, živelného rozvoje systému), jednak subjektivní podmínky (schopnost a možnost cílevědomého působení subjektu řízení ovlivňovat živelný průběh). Podstatná je v tomto případě zejména schopnost subjektu řízení předvídat možné budoucí stavy systému a schopnost nacházet, resp. vytvářet a efektivně využívat potřebné zdroje. Schopnost předvídat možné budoucí stavy je v podstatě schopností rozlišit

signály takových možných směrů působení sil mezi systémem a jeho okolím, které mohou přerůst v ohrožení vývoje systému nebo přinést i příležitosti lepšího uspořádání systému.

V obou případech jde o projevy střetu antagonistických sil, které signalizují nesoulad mezi systémem a jeho okolím. Konflikty mají jak negativní (destruktivní), tak pozitivní (konstruktivní) stránku působení. Z hlediska pozitivní stránky jsou regulátory a stimuly změn systému, tj. různými mechanismy, které usměrňují vývoj tak, aby nepřevážila jeho negativní stránka. To umožňuje zabezpečit řízený přechod systému přes krizový stav do nového běžného stavu s lepším uspořádáním k okolí než byl původní a zajistit tak pozitivní vývoj systému. Negativní stránka působení konfliktů je v tom, že v případě, kdy neexistují regulátory a stimuly či nejsou-li zavedeny včas, mohou konflikty přerůst v krize.

Krizový management se zabývá možnostmi, jak zvládat možná ohrožení co nejefektivněji. Protože mnohá ohrožení lze neutralizovat efektivním (většinou včasným) využitím příležitostí, nebo tak alespoň zmírnit dopady možného spontánního (živelného) projevu destruktivních účinků krizových stavů, má být předmětem krizového managementu i možné zvládání vznikajících příležitostí. Bez toho nelze řešit podstatu vznikajících problémů.

Krizový stav vzniká v exponované části systému, kde vzniká potenciál možného působení na změnu stávajícího stavu systému (jak v kladném, tak i v záporném směru). Jestliže řídicí subjekt nedokáže mimořádný stav identifikovat včas (nebo nechce či ho z různých důvodů ignoruje), pak se zvyšuje pravděpodobnost živelného vzniku krizového stavu a i zániku systému. Zánik systému je spojen s tím, že určitá náhodná mimořádná událost, která krizi spouští a tím uvolní krizový potenciál. Za touto prvotní událostí tak následuje řada dalších, protože jednotlivé části systému jsou s ohniskem přímo či zprostředkovaně spojeny určitými vazbami v jeden celek.

Zaznamená-li řídicí subjekt včas mimořádný stav a umí-li, je-li ochoten a může-li včas shromáždit a uplatnit určité zdroje, pak zajistí řízený přechod systému přes krizový stav bez většího ohrožení existence systému.

2. DEFINICE MANAGEMENTU

Management, nebo-li řízení je jedna z významnějších lidských činností. Od doby, kdy se lidé začali seskupovat, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, stalo se řízení nezbytným pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a množství organizovaných skupin se neustále zvětšovalo, vzrůstal význam manažerů a managementu. Pojmu management odpovídá český termín řízení. Tímto názvem můžeme také označit skupinu vedoucích pracovníků v podniku, nebo obecněji v organizační jednotce, přičemž pojetí závisí na konkrétních souvislostech. Pro účely tohoto vzdělávacího textu budeme akceptovat pojetí „management = řízení“.

Management lze definovat jako proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů ke stanovení a dosažení cílů. Manažerské funkce jsou zejména plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení a kontrolování. Management má mnoho dílčích částí, které se odlišují předmětem aplikace a úhlem pohledu. Některé přístupy managementu bývají považovány za rozhodující (např. marketing, jakostní systémy, strategický management atd.), avšak ideálně mají být využívány komplexně a vyváženě.

Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity.

Managementem rozumíme řízení se silnou participací lidského činitele. Stejně jako u jiných činností (lékařství, konstruování, účetnictví atd.) je i v případě managementu určitý díl „umění“, nejdůležitějším faktorem úspěšného krizového managementu však zůstává používání systematických znalostí.

Analýzy managementu jsou mnohem snadnější, pokud vycházejí z vhodné struktury užitečných a jasných činností.

MANAGEMENT SE BĚŽNĚ ROZKLÁDÁ DO ZÁKLADNÍCH FUNKCÍ ŘÍZENÍ, NAPŘ. TAKTO:

- organizování,
- plánování,
- personalistika,
- vedení,
- rozhodování,
- kontrola.

2.1. Organizování

Je vymezení vzájemných vztahů lidí a prostředků při plnění určitých záměrů. Jedná se o vymezení pravomocí a zodpovědností.

Optimální rozpětí řízení charakterizuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen řídit tak, aby byly výsledky optimalizovány.

TENTO POČET OVLIVŇUJE ŘADA FAKTORŮ NAPŘ.:

- rychlost chápání a spolupráce s lidmi,
- druh a složitost práce podřízených,
- prostorové rozmístění vedoucích a podřízených,
- schopnosti podřízených,
- aj.

Dělbá pravomocí – právo rozhodovat a delegovat.

Centralizace – přenášení pravomocí na vyšší organizační úroveň
(top manager – střední management).

Decentralizace – přenášení pravomocí na nižší stupně.

S DECENTRALIZACÍ SOUVISÍ:

- **Delegování pravomocí** – nastává tehdy jestliže vedoucí dává svému podřízenému určitou volnost rozhodování.
- **Organizační pyramida** – hierarchické postupné uspořádání organizace.

TŘÍDĚNÍ ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR:

• z hlediska formálnosti

– oficiální struktura uvedená v organizačním řádu, kde je jednoznačně určena podřízenost a nadřízenost

– neformální struktura je síť osobních vztahů, vzniká spontánně na základě vztahů mezi lidmi není uvedena v žádných organizačních řádech;

• z hlediska sdružování činností

– funkcionální struktura – jedná se o rozdělení na odborné úseky např. výrobní, zásobovací úsek;

– ostatní účelové struktury odpovídají konkrétním potřebám;

• z hlediska rozhodovací pravomoci

– liniové struktury – určuje vztahy přímé rozhodovací pravomoci;

- štábní struktury – jsou pomocníky pro líniovou strukturu;
- líniové štábní struktury – řídicí pravomoci zůstávají na líniovém řízení a štáby mají určité přesně vymezené řídicí kompetence;
- cílově programované struktury: jeden pracovník může být zároveň podřízen 2 a více vedoucím;

• z hlediska míry centralizace

- centralizované: pravomoci a odpovědnosti v rukou omezeného okruhu vedoucích;
- decentralizované: pravomoci a odpovědnosti ve větším okruhu vedoucích;

• z hlediska počtu řídicích úrovní

- ploché struktury: hodně podřízených – málo řídicích úrovní;
- úzké struktury: málo podřízených – mnoho řídicích úrovní;

• z hlediska časového trvání

- dočasné – pro cílově programové struktury;
- trvalé – především líniové štábní struktury.

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU ORGANIZAČNÍ STRUKTURY:

- **vnitřní** (velikost subjektu, teritoriální rozmístění atd.);
- **vnější** – faktory, které nelze ovlivnit (legislativní možnosti, stabilita podnikového okolí, vlivy atd.).

ORGANIZAČNÍ DOKUMENTY:

- **organizační řád** – jak je organizace členěna, vymezení poslání a působnosti jednotlivých útvarů, základní práva, povinnosti a práva vedoucích pracovníků;
- **pracovní řád** – upravuje práva, povinnosti a odpovědnost všech zaměstnanců; vychází ze zákoníku práce (obsahuje např. rozvržení pracovní doby, omezení kouření atd.);
- **popis funkčních míst** – vymezuje jednotlivá pracovní místa v organizaci a popisují činnosti, které má pracovník na daném místě vykonávat;
- **ostatní vnitřní normy** – jedná se o závazné vnitropodnikové směrnice např. o služebních cestách, příspěvcích poskytovaných zaměstnavatelem apod.

2.2. Plánování

Plánování je záměrná činnost definující sladěnost jednotlivých celků v synergickém působení k dosažení společného cíle organizace. Plán je ideálním obrazem organizace, který nám umožňuje systémový přehled k dosažení cíle. Plán musí být úměrný zvládnutí a promyšlený.

2.3. Personalistika

Vytváří systém výběru požadovaných odborností, výběru a získávání lidí, kariérních postupů, vzdělávání – naplňování systému lidským faktorem pracovního procesu. (V roce 1995 bylo v oblasti informatiky zaměstnáno 66% lidí). Mění se charakter práce, pracuje se se znalostmi. V ČR nedosahujeme sice takových parametrů (kolem 40%), ale trend je v posledních letech stále se zvyšující. Práce s informacemi je více individuální, vznikají pracovní týmy, lidé neumí koexistovat ve velkých komunitách. Jestliže dojde k mimořádné události, lidé na to nejsou zvyklí a mají menší schopnost adaptability a nerespektují svět v okolí. Daleko méně se lidé přizpůsobují a těžko se s nimi při jejich záchraně zachází.

2.4. Vedení lidí

Při záchranných činnostech vystupuje řídicí osoba ve dvou rovinách – ve vztahu k vlastnímu týmu a ve vztahu k veřejnosti. Je třeba být na to připraven. Obecně vedení lidí spočívá v nových metodách motivace a stimulace, vč. „koučingu“. Děje se při realizaci pracovního procesu.

2.5. Rozhodování

Řadíme mezi průběžné funkce řízení, protože na kvalitě rozhodování závisí i úroveň řízení.

FÁZE ROZHODOVACÍHO PROCESU:

- **objevení, identifikace, rozbor problému**
 - správné vymezení problému je prvním a mnohdy rozhodujícím krokem rozhodování;
 - chybné vymezení je nebezpečnější než jeho nesprávné řešení;
- **stanovení přístupných možností (variant, alternativ) řešení problému**
 - rozhodování je vlastně nenáhodná volba z jedné z variant
 - existuje-li jen jedno řešení nejde o rozhodování;
- **vymezení hledisek (kritérií) výběru nejlepší varianty**
- **hodnocení variant a výběr optimálního řešení**
 - jde o pečlivé posuzování jednotlivých variant;
 - hodnotí se jejich přínosy, rizika, negativní důsledky pro činnost podniku atd.;

- **volba optimálního řešení rozhodovací situace**

- optimální variantou se rozumí to řešení rozhodovací situace, které nejlépe vyhovuje požadavkům zvolených kritérií;

- **formulace rozhodnutí a zajištění realizace**

- považuje se za účelné, aby se zaměstnanci, kteří mají rozhodnutí provádět se účastnili jeho přípravy, zaměstnanci ho pak berou za své, nepochybuji o jeho správnosti a ztotožňují se s ním.

TYPY ROZHODOVÁNÍ:

- **rozhodování za jistoty**

- představuje schopnost vytvořit určité varianty řešení situace a zároveň známe důsledky těchto variant;

- **rozhodování za nejistoty**

- toto rozhodování se jedná jestliže nevíme jaké varianty pro rozhodování existuje a jaké to bude mít následky.

METODY ROZHODOVÁNÍ ZA NEJISTOTY:

- **více hlav více ví** – manažér se obrací na své spolupracovníky a další lidi z okolí s předpokladem, že někdo bude mít nápad jak tuto situaci řešit;
- **brainstorming** – podstatou je tvoření námětů, které mají vést k řešení určitého problému ve skupině zpravidla složené z různých profesí;

ZPŮSOBY ROZHODOVÁNÍ:

- **empiricko-intuitivní** – prvotní způsob rozhodování, uplatňuje se bez zvláštní přípravy a jeho správnost závisí na zkušenosti, intuici, logickém úsudku;
- **systematicko-metodické** – výsledkem důkladného rozboru analýzy všech dostupných informací, které jsou systematicky získávány a uschovávány;
- **vědecké** – opírá se o poznatky matematiky, statistiky, kybernetiky a jiné. Výsledek nezávisí na vůli toho, kdo rozhoduje.

CHYBY PŘI ROZHODOVÁNÍ:

- impulsivní rozhodování,
- odkládání rozhodování se zdůvodněním, že chybí dostatek informací a očekáváme že problém se vyřeší sám,
- přesunutí rozhodnutí na jiné,

- zaměření se na řešení podružných problémů.

2.6. Kontrola

Smyslem kontroly je získat přesvědčení (důvěru, jistotu), že vývoj řízené organizace se vyvíjí žádoucím směrem a určené záměry budou dosaženy, přičemž součástí kontroly je především její preventivní vliv. Kontrola může vyvolat nové manažerské aktivity, tj. nová rozhodnutí, změny v motivaci, organizačním uspořádáním apod.

FÁZE KONTROLNÍHO PROCESU:

• sběr informací pro kontrolu

– primární informace: poznatky získané z terénu přímým sledováním kontrolované reality. Výhodou je bezprostřední kontakt a možnost vzájemné komunikace. Nevýhodou je skutečnost, že tato kontrola nebývá prováděna trvale;

– sekundární informace: různé formy zprostředkovaných informací, a to v podobě zpráv, hlášení, dat z operativní evidence a účetnictví, kalkulací, statistik atd.;

• ověření správnosti získaných informací

– zde se posuzuje formální a věcná správnost informací; ověřují se formální náležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, ale také i inventarizace, nebo technická kontrola;

– veškerými závěry musí být informace věrohodné;

• hodnocení kontrolovaných procesů

– tato fáze představuje jádro kontrolních procesů; podstatou hodnocení je srovnávání, kdy zjištěné údaje porovnáváme s určenými kritérii, např. údaje se srovnávají se standardy (díličí úkoly, normy, pravidla chování), srovnání v čase, srovnání v prostoru;

• závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt

– ponechat stávající stav – vývoj řízené reality je v žádoucím stavu, takže žádná řídicí opatření nejsou nutná;

– provést korigující opatření – vývoj řízené reality se v díličích oblastech odchyluje od žádoucího stavu;

– přijmout nové rozhodnutí – vývoj řízené reality se vyvíjí nežádoucím směrem a je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí;

• zpětná kontrola

– tato kontrola by měla být realizována v případě, že na základě předcházející kontroly byla navržena nápravná opatření.

DRUHY A FORMY KONTROLNÍCH PROCESŮ:

• z hlediska místa

- přímá – inspekce, fyzická inventura, pochůzky po pracovištích;
- nepřímá – zprávy, hlášení, výkazy, porady, počítačové sestavy;

• z hlediska času

- předběžná – srovnávání a hodnocení navrhovaných variant, průzkum potřeb;
- průběžná – dispečerská kontrola, operativní porady, mezioperační kontrola;
- následná – rozbor finančních výsledků, kolaudace, účetnictví;

• z hlediska doby trvání kontroly

- nepřetržitá – automatizace technologických procesů, centrální energetický dispečink, sebekontrola;
- občasná – pravidelná – inventarizace, rozbor závěrečných účtů, měsíční (týdenní) porady;
- občasná – nepravidelná – předávací inventura, přepadová kontrola, jednorázová řešení.

• z hlediska rozsahu

- komplexní – rozbor ročních výsledků, analýza účinnosti systému řízení, rozbor zavádění nového výrobku, zhodnocení, rozbor zásob;
- dílčí – kapacitní rozpočet, kontrola nákladů, výpočet efektivnosti investic.

KLASIFIKACE KONTROLY PODLE ÚROVNĚ ŘÍZENÍ:

- **kontrolní procesy vrcholového managementu** – (hlášení výkazů) top management kontroluje střední management organizace zvláště z hlediska hospodaření, likvidity, výnosu kapitálu apod.;
- **kontrolní procesy středního a nižšího managementu** – průběžné operativní kontrolní procesy, které se zabývají hospodařením s hmotně energetickými, finančními a lidskými zdroji.

TENDENCE DALŠÍHO VÝVOJE KONTROLY:

- význam kontroly nespočívá v zajišťování odchylek, nedostatků, závad, ale především v preventivní úloze,
- prevence chyb předpokládá pochopit příčiny chyb a to chyb vědomých, chyb z nedostatku znalostí a soustředění, svědomitosti a pozornosti.

3. ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE A NÁZVOSLOVÍ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

Krizový management se ve své podstatě zabývá celým procesem řízení za podmínek působení nepříznivých a řízené subjekty výrazně ohrožujících vlivů.

HOVOŘÍ SE NAPŘ. O VLIVECH:

- **Nebezpečí** – očekávané ohrožení, poškození či ztráty, matematicky se jedná o násobek rizika a zranitelnosti.
- **Zranitelnost** – stupeň ztrát vzhledem k počátečnímu stavu systému, nebo subjektu.
- **Riziko** – pravděpodobnost, že vznikne nepříznivá, mimořádná událost.
- **Krize** – pokles parametrů (stavu) systému do úrovně, kdy vzniká nebezpečí.
- **Krizové řízení** – soubor specifických přístupů a metod využívaných řídicími pracovníky ke zvládnutí funkcí subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů způsobených vznikem určitého typu mimořádné události.
- **Prevence** – činnosti vytvářející ochranu proti krizím či katastrofám a příprava zmírnění jejich následků.
- **Varování** – předání zprávy o nebezpečí či krizi.
- **Připravenost** – činnosti určené ke zmírnění následků, ztrát.
- **Katastrofa** – krize velkého rozsahu.
- **Zmírnění následků** – činnosti zmírňující následky krize či katastrofy, bez ohledu zda se jedná o opatření připravená, či operativní.
- **Pomoc** – základní pomoc směřující většinou k záchraně života a základních životních potřeb.

4. RIZIKA

Z aktivit organizace a ze změn jejího okolí, které se přímo nebo zprostředkovaně dotýkají organizace a z dysfunkce mezi systémy vyplývá velké množství rizik. Zařazení některých rizik není jednoznačné, a proto se mohou vyskytovat ve více uvedených skupinách.

4.1. Pojetí a klasifikace rizik

4.1.1. Vnitřní a vnější ekonomická rizika

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

PŘÍKLADY EKONOMICKÝCH RIZIK:

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

4.1.2. Výrobní (technologická) a technická rizika

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

PŘÍKLADY TECHNICKÝCH A TECHNOLOGICKÝCH RIZIK:

- **vývoj nového výrobku**, na který byly vynaložené velké finanční prostředky neuspěl na trhu,
- **investice do výrobku**, který byl během krátké doby nahrazen novým výrobkem, založeným na jiném principu,
- **změny v legislativě**,
- **pokles výdajů na zavádění nových technologií a výrobků** a zaměření se pouze na jejich vylepšování,
- **nedostatky v řízení údržby a následná havárie výrobního zařízení**, případně spojená

s únikem nebezpečných látek,

- **nevybavení organizace zařízením, které je nebo se brzo stane standardním,**
- **vývoj a výroba výrobku, který neodpovídá současným trendům.**

4.1.3. Sociálně pracovní rizika

Odrážejí převážně jednání pracovníků organizace jako odraz vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec a také pohledu obyvatelstva – zákazníka na organizaci.

PŘÍKLADY SOCIÁLNĚ PRACOVNÍCH RIZIK:

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

4.1.4. Informační rizika

INFORMAČNÍ RIZIKA SE DĚLÍ DO TŘÍ KATEGORIÍ:

- datové,
- softwarové,
- hardwarové.

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

4.1.5. Dodavatelská rizika

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

PŘÍKLADY DODAVATELSKÝCH RIZIK:

- požár na výrobní lince dodavatele komponentů pro výrobu a tím zastavení dodávek,
- nedostatečná výrobní kapacita dodavatele, nemožňující plně uspokojit potřebu,
- neschopnost dodavatele udržet kvalitu nebo dodat výrobky včas,

- monopolní postavení dodavatele a tím opoždění důležité dodávky,
- ztroskotání lodě vezoucí surovinu.

4.1.6. Politická rizika

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

PŘÍKLADY POLITICKÝCH RIZIK:

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

4.1.7. Tržní rizika

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

PŘÍKLADY TRŽNÍCH RIZIK:

- zákazníci neakceptují nový výrobek, protože neodpovídá módě,
- významný konkurent podstatně snížil cenu a zahájil masivní reklamní kampaň,
- velkoobchodník ve významném regionu se dostal do finančních potíží,
- do odvětví vstoupil nový, kapitálově silný konkurent, který využívá zavedenou značku jiného výrobku.

4.1.8. Legislativní rizika

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

PŘÍKLADY LEGISLATIVNÍCH RIZIK:

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

4.1.9. Přírodní rizika

Vyplývají z přírodních katastrof jako jsou záplavy, zemětřesení, vichřice, lesní požáry atd.

5. ŘÍZENÍ RIZIK – PROCESY (ANALÝZA RIZIK)

Řízení rizik je nutné integrovat jak do formulace cílů organizace, tak i strategie a běžné činnosti. Není možné na něj pohlížet odtrženě a bez vazby na další činnosti. Řízení rizik nelze chápat jako jednorázovou nebo periodickou aktivitu ale jako permanentní činnost, která nejen rizika identifikuje, ale současně sleduje jejich změny. Je součástí krizového řízení chápaného v širším pojetí, to znamená pojetí nejen krizi úspěšně vyřešit, ale především eliminovat její vznik a snížit negativní dopad.

DO PROCESU PŘÍPRAVY CÍLŮ ORGANIZACE A ROZHODNUTÍ JE TŘEBA RIZIKOVÉ ŘÍZENÍ IMPLEMENTOVAT V NÁSLEDUJÍCÍCH 5 KROCÍCH:

- identifikace nebezpečí,
- stanovení závažnosti nebezpečí,
- vyhodnocení a realizace rozhodnutí,
- zavedení kontrolního systému nad rizikem, cílem je identifikace změn rizika,
- sledování vývoje rizika, vyhodnocení změn a realizace opatření.

Pokud je ve 3. kroku riziko vyhodnoceno jako nepřijatelné, nastává přeformulování cílů a rozhodnutí a proces se opakuje.

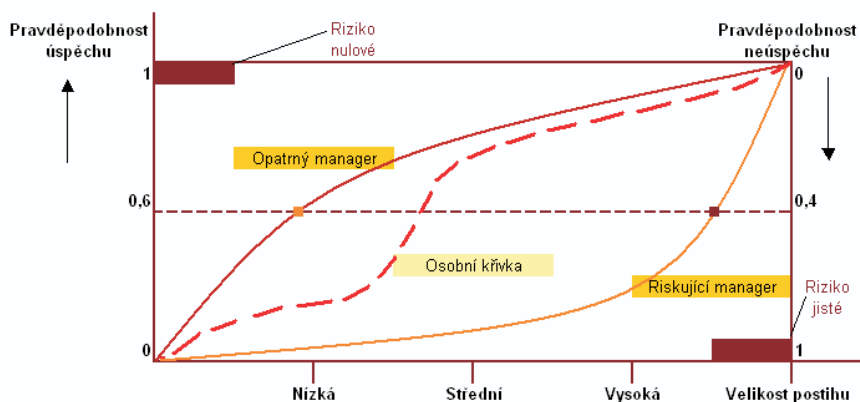
ZÁVAŽNOST	FREKVENCE					
		Velmi často	Často	Příležitostně	Řídce	Vzácně
		A	B	C	D	E
Katastrofální	I.	E	E	V	V	M
Kritická	II.	E	V	V	M	N
Mezní	III.	V	M	M	N	N
Mezní	IV.	M	N	M	N	N

E – extrémně velké riziko • V – velké riziko • M – malé riziko • N – nevýznamné riziko

5.1. Stanovení rizik

Potenciální riziko se stane reálným až v případě rozhodnutí, tj. při volbě jedné z variant. Přitom k negativnímu jevu, ohodnoceným jeho pravděpodobností, vůbec nemusí dojít. Zákonitosti mají statistickou platnost, tzn. že platí pro velký počet pokusů provedených za stejných nebo velmi podobných podmínek. Je-li úspěch ohodnocen určitou pravděpodobností P, pak riziko neúspěchu, doprovázeného ztrátou, postihem nebo jinými dopady bude mít pravděpodobnost $PR = 1 - P$.

Rozhodování je vždy subjektivní záležitostí, i když lze k jeho objektivizaci přispět různými metodami — všestrannou analýzou, expertním hodnocením, kvalitou informací a podkladu atp. Obvykle se uvádí hodnota pravděpodobnosti úspěchu při rozhodování v podmínkách rizik 0,6, což znamená přijatelné riziko neúspěchu 0,4. Tyto hodnoty však platí pro „opatrnou“ kategorii manažerů jen v případě, kdy jsou doprovázeny nízkými postihy. Existuje současně skupina „riskujících“ manažerů — nazveme je hazardéry — schopnými jít na tyto hodnoty i při vysokých postizích. Dostaneme křivky dvou extrémů, mezi nimiž probíhají osobní křivky běžných manažerů, kteří jsou zpravidla ochotni hazardovat, když jde o málo, ale stávají se opatrnými (to je vyžadují pravděpodobnost úspěchu značně vyšší než 0,6), jsou-li ztráty a postihy vysoké.



5.1.1. Pravděpodobnostní přístup ke stanovení rizik

Jsou-li faktory vstupující do procesu rozhodování a podmínky jejich působení určité (deterministické), pak existují jistoty o tom, co se stane v případě rozhodnutí. Jsou-li faktory nahodilé (vnější vlivy omezující zdroje, poruchy, čas, subjektivní psychologické faktory, umělé i přírodní překážky, atd.), můžeme pouze určit charakteristiky rozložení pravděpodobnosti (máme-li k dispozici předchozí statistickou informaci) a díky daným nejistotám existují rizika toho, že cíl nebude v plánované podobě dosažen. Jsou-li faktory neurčité, jejich hodnoty jsou v daném okamžiku neznámé a nelze je určit vztahy mezi proměnnými.

Tato situace nastává, je-li vyvíjen nový výrobek, je-li použita nová technologie, není-li zkušenost s provozem nového zařízení, dále v případě nových dodavatelsko–odběratelských vztahů atp. I když nejsou k dispozici předchozí statistické údaje, lze hodnoty faktoru účinně odhadovat. Metody určování rizik se zpravidla opírají o expertní hodnocení využívající kolek-

tivní názor a znalosti expertů. V poslední době se pro řešení rozhodovacích úloh v neurčitých podmínkách začalo používat teorie tzv. fuzzy množin (neostrých, mlhavých, matných). Existují dva pohledy na neúplnost informace – nepřesnost a neurčitost.

Budeme předpokládat, že informaci lze vyjádřit formou logických výroků obsahujících predikáty a v případě nutnosti kvantifikátory. Dále předpokládáme bázi znalostí – množinu dat, údajů a poznatků týkajících se dané problémové oblasti a existujících v informačním systému respektive u expertů samotných. Libovolný výrok lze posuzovat jako tvrzení o vzniku určitého jevu. Množinu dat můžeme posuzovat ze tří hledisek – struktury, obsahu a vztahu k realitě.

Informační jednotku tvoří čtveřice — předmět, příznak, hodnota a věrohodnost. Mezi příznakem a hodnotou existuje funkční závislost, která odpovídá některému predikátu. Věrohodnost je ukazatelem spolehlivosti dané informační jednotky. Složky čtveřice mohou mít i charakter množin či proměnných. Z tohoto hlediska nepřesnost má vztah k obsahu informace (složka hodnota), neurčitost pak k jistotám vzhledem k realitě (složka věrohodnost).

Stupeň neurčitosti informace se vyjadřuje pomocí modálností typu: pravděpodobný, možný, nutný, nelze, věrohodně, přípustný atd. Pravděpodobnost, kterou zpravidla objektivně pojmáme jako výsledek statistického zkoumání z hlediska četnosti vzniku daného jevu, má i ryze subjektivní stránku vyjadřovanou slovně (málo pravděpodobné, s vysokou pravděpodobností, nepravděpodobné atd.).

Rovněž tak možnost může mít charakter objektivní míry přesnosti a realizovatelnosti nebo subjektivního slovního posouzení, obvykle svého autora. Možnost i pravděpodobnost lze v přirozeném jazyce odstupňovat. Zcela zásadně lze tvrdit, že věrohodné je vše, co lze přímo dedukovat z báze znalostí, přípustné je vše, co s ní není v protikladu. Informaci nazýváme přesnou, má-li v dané čtveřici hodnota bodový charakter, to je nelze ji rozložit na části. V opačném případě bude nepřesná (imprecise). Tato nepřesnost se může projevit tolerančním polem s ostrými mezemi. Budou-li tyto meze vágní (volné) nebo nejasné (mlhavé, matné, neostře, rozmazané), dostaneme se do kategorie fuzzy množin, kde anglickým výrazem fuzzy sjednotíme výše uvedená synonyma.

Management rizik s pravděpodobnostním přístupem ke stanovení rizik bude tato rizika charakterizovat výrazy jako: přibližně, více–méně, hodně, málo, rychle, pomalu, atd. Teorie pravděpodobnosti je kompaktní, úplná s jasnými a všeobecně uznanými axiomy, z nichž za základní se považuje axiom o aditivnosti neslučitelných jevů. Pravděpodobnost se chápe jako limita četnosti příznivých jevů z pozorovaných jevů, což vyžaduje dostatečný počet pokusů, opakovatelnost pokusů atd. Existuje i subjektivistická škola, interpretující pravděpodobnost jako míru nejistoty. Hodnota pravděpodobnosti se chápe jako číslo, proporcionální sumě, kterou je subjekt ochoten zaplatit v případě, že výrok či závěr dle jeho mínění pravdivý se ukáže

býti nepravdivým. Tento přístup, v řadě případů úspěšný, však v řadě dalších případů selhává. Především tam, kde je informace málo, kde se subjekt nechová zcela racionálně. V některých typech neurčitostí, v případech, kdy se teorie pravděpodobnosti jeví jako příliš normativní, se pak vhodnějším jeví použití teorie fuzzy množin.

K popisu jevu se používá přirozený jazyk. Muže ale dojít k nedorozumění v důsledku víceznačnosti slov i chápání jejich vazeb. Z tohoto hlediska umělý jazyk se snaží tuto víceznačnost vyloučit a jeho formalizace je vhodná pro počítačové zpracování.

Zjištění rizika jako pravděpodobnosti neúspěchu doprovázeného příslušnou ztrátou je základem pro činnost pojišťovnictví, úvěrové politiky v bankách, ale i ve vojenství při volbě strategie operací nebo stanovení bojové efektivnosti. V pojišťovnictví musí být na bázi teorie pravděpodobnosti a matematické statistiky v určité rovnováze příjmy za pojistky, výdaje za plnění pojistných událostí, náklady na režii a zisk pojišťovny. Problémy zpravidla nastávají při živelných pohromách nebo katastrofách velkého rozsahu, kdy teoretické předpoklady situované do normálních podmínek přestávají platit. Podobně se přistupuje i v bankovním sektoru při stanovení úrokových měr vkladů a úvěrů, s přihlédnutím k režii, zisku a k situaci na trhu. Rovněž zde mohou nastat rizikové situace nesplácením úvěru a živelným výběráním vkladů. Analýzou takto pojatých rizik se v bankách zabývají příslušné týmy a formulují zásady politiky banky z hlediska minimalizace rizik obecně i vzhledem ke konkrétním klientům.

Pravděpodobností ze statistického hlediska je číslo vyjadřující poměr počtu experimentálních výsledku, produkujících tento jev k celkovému počtu výsledku uvažovaných jako možné.

Matematická statistika je prostředkem k získání závěru o neznámých charakteristikách statistického souboru. Zajímá nás zákon rozdělení náhodné veličiny, reprezentovaný buď funkcí hustoty pravděpodobnosti nebo její distribuční funkcí, z nich lze určit matematickou naději respektive střední hodnotu, dispersi (varianci, rozptyl) nebo směrodatnou odchylku, konfidenční intervaly atp. Ke zjištění těchto údajů potřebujeme předchozí statistickou informaci. Zkoumané jevy či procesy však bývají spojeny s inovacemi nebo jsou zatíženy neurčitostmi a předchozí statistické informace nebývá k dispozici. Do určité míry můžeme nahradit chybějící charakteristiky odhady expertů využívajících svoji kvalifikaci a zkušenost. Nicméně zákonitosti zjištěné při práci s nahodilostmi jsou platné jen ve statistickém pojetí, to je pro velký počet pokusů. Ty obvykle nemůžeme realizovat buď z důvodu jednorázového rozhodování zpravidla strategického významu nebo z nedostatku času i podkladu umožňujících definovat a zpracovat statistický soubor. Z toho plyne, že samotné riziko je rovněž náhodnou veličinou, nemůže být stanoveno přesně, ale jen rámcově s určitým rozptylem a jeho přijatelnost či nepřijatelnost a z toho vyplývající rozhodnutí budou věcí rutiny a zkušenosti managementu.

Z těchto důvodů je zbytečné se snažit o spojitě vyjádření rizika, obvykle vystačíme s DISKRÉTNÍM Odstupňováním, např.:

- **dvoustupňové (binární)** – riziko je × riziko není
- **třístupňové riziko** – nízké, mírné, vysoké
- **pětístupňové riziko** – velmi nízké, nízké, mírné, vysoké, velmi vysoké

Bude pak pouze záležitostí managementu, jestli pro daný proces bude přijatelné nízké riziko doprovázené opatřeními, které zabrání jeho zvyšování resp. jej budou průběžně snižovat, či přijmout mírné riziko za cenu zvýšeného monitorování a v případě potřeby okamžitého zásahu.

Jak plyne z definice rizika, důležité jsou obě složky. Z hlediska pravděpodobnosti je prioritní určení funkce hustoty pravděpodobnosti případně distribuční funkce náhodné veličiny. Z ní pak lze usuzovat o zákonu rozdělení a určit základní charakteristiky. Není-li k dispozici statistický soubor, využijeme metod expertního hodnocení.

5.2. Ošetření rizik

Z hlediska obecného chápání jakosti ve smyslu schopnosti uspokojovat požadavky a očekávání klientů a dalších zainteresovaných subjektů jsou dominantní užité vlastnosti, vyjadřované znaky jakosti, a vynaložené náklady. Požadavky na jakostní znaky, které vyjadřují funkčnost, bezpečnost, spolehlivost, ekologičnost atd., se obecně předpokládají (např. zvyklost nebo běžná praxe organizací, jejich zákazníků a dalších zainteresovaných stran) nebo jsou stanoveny smluvními vztahy, ale v řadě případů jsou závazné, vyplývající z právních předpisů, což se týká zejména bezpečnosti:

Bezpečnost – vlastnost, vyjadřující schopnost objektu (produktu/výrobku, procesu, systému atd.) při plnění jeho funkcí za stanovených podmínek být ve stavu, kdy riziko ohrožení života a zdraví lidí, životního prostředí a poškození majetku je omezeno na přijatelnou úroveň. Stát pomocí právních předpisů formuluje požadavky na bezpečnost, aby chránil své obyvatelstvo před uvedenými riziky, označovanými někdy jako rizika ohrožení oprávněných (veřejných) zájmů tak, aby tato rizika byla omezena na přijatelnou úroveň.

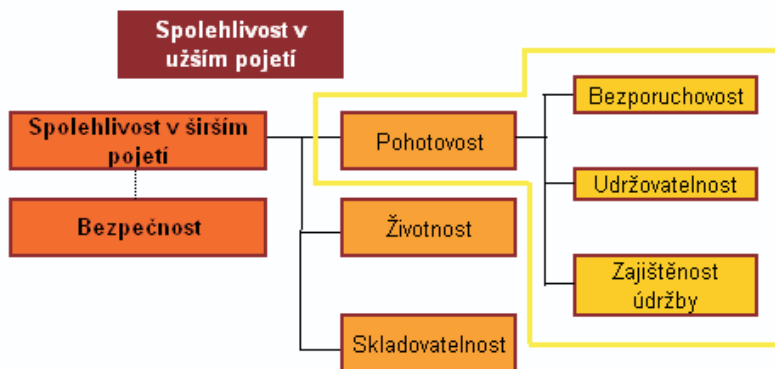
5.2.1. Bezpečnost a management rizik

Zajištění bezpečnosti, která velmi úzce souvisí s problematikou spolehlivosti je nedílnou a velmi významnou součástí obecné péče o jakost, s níž má společnou:

- **stránku manažerskou** – tj. stanovení cílů a pro jejich realizaci v organizaci stanovení odpovědností a pravomocí, procesů, postupů, zdrojů atd.,

- stránku technickou – tj. stanovení konkrétních používaných technik a metod,
- nutnost věnovat se problematice během celého životního cyklu.

VYMEZENÍ VAZBY BEZPEČNOSTI A SPOLEHLIVOSTI



K dosažení požadované bezpečnosti a optimální spolehlivosti je nutné se v rámci managementu organizace, resp. managementu jakosti systematicky zabývat managementem rizik.



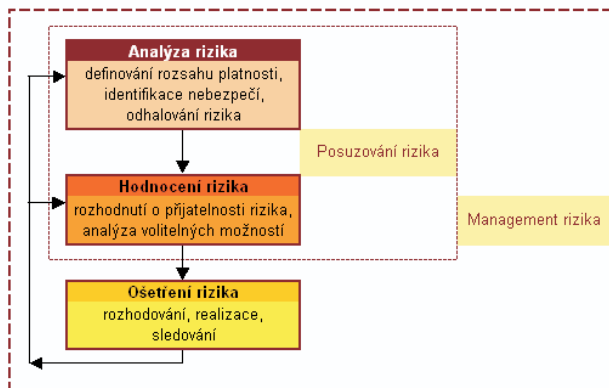
Management rizik (a management spolehlivosti) se v organizacích uplatňuje pro všechny činnosti a procesy podél smyčky jakosti, resp. pro všechny etapy životního cyklu výrobků.

OBEČNĚ VYŽADUJE VYMEZIT PRÁVOMOCI A ODPOVĚDNOSTI, PŘIDĚLIT ZDROJE A SPECIFIKOVAT POSTUPY PRO:

- analýzy rizik, tj. identifikaci nebezpečí (nebezpečných událostí), odhalování rizik atd.,
- hodnocení rizik, tj. rozhodnutí o přijatelnosti či nepřijatelnosti jednotlivých identifikovaných a analyzovaných rizik s navazujícími analýzami možných opatření k odstranění nebo snížení

nepřijatelných rizik na přijatelnou úroveň,

- ošetření (regulování) rizik, tj. rozhodnutí o nápravných opatřeních k odstranění rizik nebo ke snížení rizik na přijatelnou úroveň, jejich realizace a sledování jejich efektu.



Zajištění bezpečnosti jako významného znaku jakosti je tedy požadováno jak zákazníky, tak společností. Požadavky na bezpečnost jsou však obsahem i celé řady právních předpisů a týkají se omezení rizik ohrožení života a zdraví zákazníků a dalších osob, velkých hmotných ztrát a ohrožení životního prostředí:

- při užívání výrobků,
- při realizaci procesů, včetně ohrožení člověka v pracovním procesu při vykonávání různých činností v rámci procesů,
- při návrhu a realizaci projektů atd.

Součástí zajištění bezpečnosti je hodnocení a omezování rizik na pracovištích, jehož obsahem je systematické zkoumání všech aspektů práce s cílem zkoumat, co by mohlo způsobit úraz nebo škodu, zda by ohrožení mohlo být odstraněno a pokud ne, jaká preventivní nebo ochranná opatření lze uplatnit. Zákoník práce požaduje po zaměstnavatelích zajištění managementu rizik při práci, jehož hlavním účelem je prevence těchto rizik (riziko je v zákoně definováno jako „kombinace pravděpodobnosti a rozsahu možného zranění nebo poškození zdraví zaměstnance, vystaveného v pracovním procesu jednomu nebo více potenciálním zdrojům pracovních úrazů nebo ohrožení zdraví“). To bývá obecně označováno jako management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

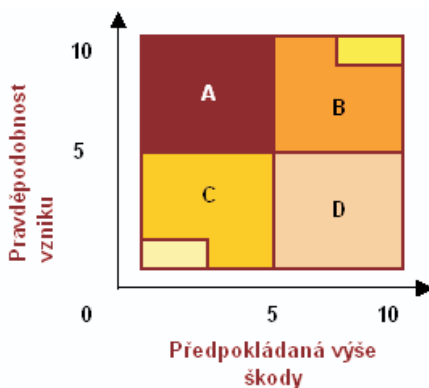
Obdobně zajištění obecně chápané bezpečnosti zahrnuje identifikaci, analýzu, hodnocení a ošetření rizik ohrožení životního prostředí. V rámci managementu organizace je tato problematika obsahem mnohdy vyčleněného environmentálního managementu.

5.2.2. Analýzy, hodnocení, posouzení a ošetření rizik

Zajištění požadované úrovně bezpečnosti je obecně založeno na identifikaci, analýze, hodnocení, posouzení a ošetření rizik, přičemž rizikem se obecně rozumí kombinace četnosti nebo pravděpodobnosti výskytu specifikované nebezpečné události a jejich následků. Podle povahy vyvolaných následků nebezpečných událostí se např. podle mezinárodní normy IEC 300-3-9 rozlišují ČTYŘI ZÁKLADNÍ KATEGORIE RIZIK:

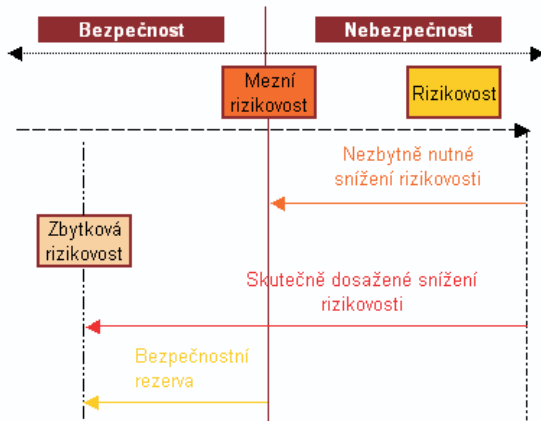
- individuální následky (s dopadem na jednotlivce),
- následky z povolání (s dopadem na pracovníky),
- společenské následky (s celkovým dopadem na veřejnost),
- škody na majetku a ekonomické ztráty (včetně přerušení podnikání, pokut apod.).

Pro znázornění a posuzování přijatelnosti rizik se často používají diagramy např. v podobě matice, které zobrazují oblasti přijatelnosti a nepřijatelnosti potenciálních rizik v závislosti na pravděpodobnosti (četnosti) jejich nastání a závažnosti jejich následků.



Na analýzu identifikovaných rizik bezprostředně navazuje jejich hodnocení a posuzování, které mimo jiné zahrnují srovnání úrovně rizika s kritérii přijatelnosti (tzv. mezní rizikovosti) a nastavení počátečních priorit pro ošetřování rizik. Úplné vyloučení rizik je prakticky nemožné, určitá míra rizika se považuje za přijatelnou vzhledem k současnému stavu vědeckých, technických a dalších poznatků a s nimi souvisejících možnostech. Tato „malá“ rizika mohou být přijata bez ošetření a označují se jako zbytková rizika (jsme si jich vědomi a zůstávají i po provedení příslušných opatření).

Je však nutné je uvádět v seznamu všech identifikovaných rizik, aby mohlo být prováděno jejich efektivní monitorování. Rizika, která nebyla přijata, musí být ošetřena, tj. navržena a provedena nápravná opatření k jejich snížení nebo odstranění.

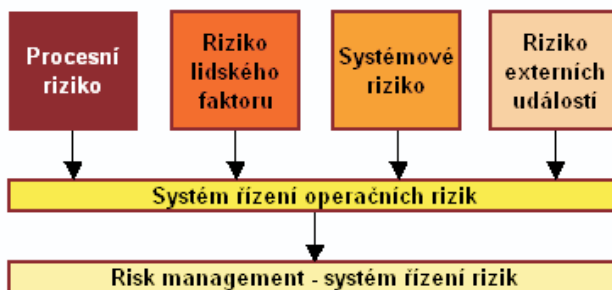


5.3. Operativní řízení protirizikových opatření (kontrola)

Operační riziko – je riziko přímých nebo nepřímých ztrát, způsobených neadekvátností či selháním interních procesů, lidí a systémů anebo vlivem externích událostí

Tato definice dále zahrnuje riziko právní, ale vylučuje riziko strategické a reputační. Je na každé organizaci, aby definici operačního rizika včetně jeho složek, upravila podle svých potřeb.

MOŽNÁ STRUKTURA ŘÍZENÍ OPERAČNÍCH RIZIK



Řízení operačních, nebo někdy také provozních rizik se dostává v posledních letech do popředí pozornosti všech řídicích i kontrolních pracovníků. Přitom to není žádná převratná novinka, prakticky již od počátků podnikání se lidé museli potýkat se selháním procesů, pracovníků nebo nespolehlivými technologiemi.

Řízení operačních rizik se v současné podobě stává v poslední době aktuální a spolu hledáním nových příležitostí a eliminací rizik. Při bližším pohledu na významné krachy firem nebo finanční katastrofy poslední dekády (společnost Enron apod.) lze zjistit, že nedostatečné nebo neexistující řízení operačních rizik zanechalo na těchto případech výrazný otisk. Protože tato oblast je nedílně spjata s ostatními oblastmi risk managementu, je nedílnou součástí celého procesu. Navíc provozní chyby, nedostatečná vnitřní kontrola, podvody či neetické chování k zákazníkům mohou velmi významně dopadnout na reputaci nejen dané společnosti, ale celého odvětví a následně kapitálových trhů. Důsledné řízení operačních rizik vede k minimalizaci běžných provozních ztrát, které opominuty mohou vyústit ve finančně náročné problémy. Efektivní řízení operačních rizik zvyšuje schopnost organizace dosáhnout strategických cílů a vedení organizace se může věnovat růstu namísto řešení soustavných krizí.

5.3.1. Procesní riziko

Jednou z důležitých složek operačního rizika je nepochybně riziko neefektivních nebo nedostatečných procesů v organizaci. Charakterizovat je můžeme jako procesy, které nevedly k dosažení stanovených cílů anebo sice cílů dosáhly, nicméně za vynaložení nadměrného objemu nákladů. Typickým příkladem jsou transakční chyby v celém procesu od prodeje, přes stanovení cen, dokumentaci, až po plnění klientovi. Pochybení v tomto řetězci může vést k finančním ztrátám, ztrátě klienta nebo reputace společnosti. Například chybně stanovená cena produktu vede ke ztrátovému výsledku hospodaření. Navíc je firma nucena pohybovat se často v regulovaném prostředí, a to jak z hlediska teritoria, tak i oboru činnosti. Dalším významným rizikem je nedostatečná nebo chybná dokumentace, například smlouva a její dodatky. Velké společnosti spravují v jednom okamžiku stovky takových smluv a snadno může dojít k nedorozuměním či sporům mezi zúčastněnými stranami. Na tomto místě ani není třeba zdůrazňovat nutnost kvalitních kontrolních procesů na každé úrovni procesního řetězce.

5.3.2. Riziko selhání lidského faktoru

Typickým zdrojem selhání pracovníků společnosti je jejich přetížení, nedostatečně zřejmé úlohy v procesu, nekompetence, nečestné jednání a často i firemní kultura, která nejenže nepřipravuje na možnost rizikových situací, ale často jim mlčky přihlíží. Při rozboru operačních rizik mnohdy docházíme k závěru, že lidský faktor představuje zpravidla až 60% podíl všech rizikových kategorií a často působí jako spouštěcí mechanismus pro řetězovou reakci incidentů. Například užívání firemního internetu pro soukromé účely znamená 70% ztrátu produktivity, 20% riziko ohrožení systémové bezpečnosti a dokonce 10% ohrožení právní odpovědnosti. Významnou roli při eliminaci tohoto rizika hraje kvalitní systém interních kontrol,

aktivní personální práce se zaměstnanci. Evidentní je velmi úzká vazba do ostatních druhů operačních rizik. Je zřejmé, že kvalitní práce v této oblasti představuje pro každou společnost značný potenciál a příležitost růstu a konkurenční výhodu.

5.3.3. Systémové riziko

Současně s růstem významu technologií v kterékoliv oblasti činnosti pochopitelně stoupá i význam systémového rizika. Mezi nejvýznamnější oblasti patří správná funkčnost systémů a jejich dostatečná vypělost tak, aby nebrzdily rozvoji podnikatelské činnosti subjektu, jejich dostatečná kapacita, zabezpečení proti neautorizovanému používání a zajištění kontinuity provozu. Dalším příkladem systémového rizika mohou být ztráty způsobené chybným finančním modelem, kdy instituce použije chybné parametry, metodologii nebo chyby v algoritmech. Jakékoliv přerušení plynulého chodu systémů znamená v současné době téměř okamžité přerušení tvorby výnosů (organizace je nedostupná, alternativní řešení prakticky neexistuje) a následné finanční ztráty. Opět není třeba zdůrazňovat, že kvalitně řízený proces rizik přináší další příležitosti a možnosti generování zisku.

5.3.4. Riziko externích událostí

Chod každé společnosti je vedle interních rizik ovlivněn i celou řadou externích faktorů, od dodavatelů až po různé události typu přerušení dodávek energií, teroristické činy, externí podvoody, ale i mnohem obvyklejší změny ekonomických podmínek trhu, vstup nového konkurenta. Tzv. „internetová bublina“ před několika lety ukázala, že každé podnikání musí být založeno na solidní strategii, která přináší dlouhodobý růst a ziskovost. To jsou ale základní manažerské poučky, které jen potvrzují, že řízení operačních rizik není ničím novým, nicméně pouze v posledních několika letech jsou tyto otázky posuzovány ne odděleně a na různých úrovních řízení, ale v kontextu celé společnosti, každého jejího pracovníka a i s větší naléhavostí. Při pohledu na komplex operačních rizik je zřejmé, že jejich řízení představuje systematický proces, který rizika identifikuje, měří a posléze řídí.

ZJEDNODUŠENĚ SE PROCES ŘÍZENÍ OPERAČNÍCH RIZIK SKLÁDÁ S NÁSLEDUJÍCÍCH KROKŮ:

- **metody a organizace řízení operačních rizik**
 - definování cílů ORM a metod, jak jich dosáhnout (například snížení provozních ztrát o 20%)
 - stanovení principů řízení OR, definice a klasifikace rizik, určení procesu a nástrojů ORM, organizační struktura a úlohy a odpovědnosti nejen řídicích, ale všech pracovníků v dané společnosti;
 - začlenění již existujících funkcí ORM do tohoto procesu;

- **identifikace a posouzení rizika**

- vytvoření databáze vzniklých škod sloužící pro sledování trendů, modelování a mapování rizik, jejich hodnocení z pohledu závažnosti a frekvence;

- **alokace kapitálu a měření výkonnosti**

- efektivní alokace kapitálu a hodnocení jeho výkonnosti;

- **zmírnění rizik a kontrola**

- zajištění faktické kontroly rizika a přijímání opatření neúčinné – změna pracovních postupů, zlepšení automatických procesů, dodatečné lidské zdroje, doplnění interních kontrolních procesů apod. v celé šíři organizační struktury;

- **transfer rizik a jejich financování**

- rozhodnutí, zda klíčová rizika budou řešena interně anebo bude proveden transfer třetí straně, obvykle pojistiteli (v řadě případů dochází ke kombinaci obou postupů –např. v oblasti bezpečnosti práce jsou stanoveny interní předpisy a školení, navíc je zakoupen pojistný program).

Operační rizika jsou historicky nejstaršími, kterým každá organizace čelí, nicméně se zdají být nejnovější a prakticky nejméně rozvinutou komponentou systému řízení rizik – ERM. Iniciativy vedoucí k zavedení ERM, což je mimo jiné značně komplexní a nákladný proces, vycházejí ze dvou základních požadavků.

V prvním případě je to vlastní iniciativa dané organizace, kde si její vedení uvědomuje potřebu kvalitního a komplexního řízení rizik s cílem nejen minimalizovat či dokonce eliminovat potenciální ztráty, ale také na druhé straně využít příležitosti. Tento základní princip řízení rizik je třeba si uvědomovat při hodnocení kladů a záporů celého procesu. Na straně druhé se v některých odvětvích či regionech objevují iniciativy regulačního charakteru, kde ERM je přímo nařizován. (V bankovním sektoru EU se jedná o již schválený dokument „Basel II“, v oblasti pojišťovnictví se intenzivně pracuje na projektu „Solvency II“, které již přímo definují požadavky řízení rizik a rizikově upraveného kapitálového vybavení. Z pohledu teritoriálního je zřejmě nejznámějším dokumentem zákon Sarbanes – Oxley v USA).

Následující schéma zjednodušeně ukazuje klasifikaci operačních rizik dle nastalé události, která vychází právě z Basel II, ale je velmi jednoduše aplikovatelná na jakoukoliv organizaci a může sloužit jako výchozí pohled pro zavedení systému.

Kategorie událostí	POPIS	PODROBNÉ ČLENĚNÍ	PŘÍKLAD AKTIVITY
Interní podvod	Ztráty způsobené podvodným jednáním nebo zpronevěrou majetku, obcházením či nedodržáním nařízení a pravidel organizace, nejméně jednou interní osobou	Neautorizovaná činnost	Úmyslné nevykazování transakcí, neautorizované transakce s finanční ztrátou, úmyslné chybná klasifikace pozice, zneužití systému, zneužití pracovních pomůcek
		Krádež a podvod	Podvod, úvěrový podvod, bezcenná depozita, krádež, vydírání, loupež, neoprávněné přivlastnění aktiv, svévolné zničení aktiv, falzifikáty, pašování, úmyslné porušení daňových zákonů, úplatky, zpětné provize, nelegální obchody s interními in-
Externí podvod	Ztráty způsobené podvodným jednáním, zpronevěrou majetku nebo porušením zákona třetí stranou	Krádež a podvod	Krádež, loupež, padělání, podvodné manipulace s šeky
		Systémová bezpečnost	Napadení systému, krádež informací způsobující finanční újmu
Zaměstnanecké praktiky a bezpečnost na pracovišti	Škody způsobené nekonzistentními praktikami s předpisy o zaměstnanosti, ochraně zdraví a bezpečnosti při práci, úhradami odškodnění za úrazy nebo diskriminaci	Vztahy mezi zaměstnanci	Odměňování, zaměstnanecké výhody, ukončení pracovního poměru
		Bezpečné prostředí	Základní faktory bezpečnosti práce, zdraví zaměstnanců a pravidla bezpečnosti
		Diskriminace	Všechny typy diskriminace
Klienti a tržní/obchodní praktiky	Škody vznikající nechtěně nebo z nedbalosti, zanedbání profesionálních závazků (včetně požadavku důvěrnosti a vhodnosti)	Vhodnost prozrazení, důvěrnost	Porušení důvěrnosti klientů, porušení zachování tajemství, zneužití důvěrných informací
		Nevhodné tržní/obchodní	Nevhodné tržní/obchodní praktiky, praní špinavých peněz, nelicencovaná činnost
		Poradenská činnost	Spory o výsledky poradenské činnosti
Poškození fyzických aktiv	Škody vzniklé ztrátou nebo poškozením fyzických aktiv, zapříčiněné přírodní katastrofou nebo jinými vlivy	Katastrofy a ostatní události	Škody z přírodních katastrof, škody způsobené jinými externími vlivy (vandalismus, terorismus)
Přerušení činnosti, selhání	Škody vzniklé přerušením činnosti, provozu nebo selháním systémů	Systémy	Hardware, software, telekomunikace, vyřazení nebo přerušení komunálních služeb (dodávky elektřiny)
Realizace dodání a řízení procesů	Ztráty způsobené chybami v transakčním procesu nebo jeho řízení ve vztahu k zákazníkům nebo dodavatelům	Záznam transakcí, dodávky a údržba	Chybná komunikace, chyba při pořizování dat nebo dávkovém zpracování, nedodržení termínu nebo odpovědnosti, systémová chyba, účetní chyba, nedostatečná údržba dat, manažerské selhání
		Monitorování a výkaznictví	Nedodržení mandatorních povinností vykazování, nepřesné externí reporty
		Klientská dokumentace	Chybějící prohlášení nebo autorizace klientů, chybějící nebo nekompletní právní doklady
		Řízení klientských dat	Nesprávné záznamy klienta, nedbalostní ztráta nebo poškození dat klienta
		Dodavatelé	Spory s dodavateli

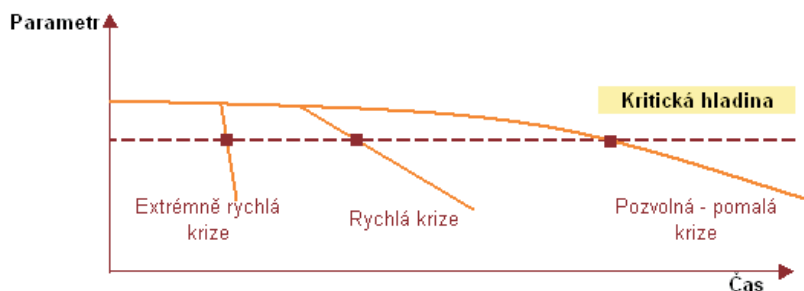
6. POJETÍ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

Jak již bylo řečeno, předmětem krizového managementu je zvládnání mimořádných událostí a krizových situací různého rozsahu ve všech fázích řešení. Krizová situace může vzniknout z vlastní podstaty věci bez úmyslu krizi vyvolat, či na základě konfliktu, tedy s úmyslem krizi vyvolat. Při tomto členění není podstatné, zda konflikt vzniká postupně na základě rozdílných zájmů (např. politický konflikt, obchodní konflikt atd.), či náhle (např. loupež).

JEDNÁ SE TEDY O KRIZE:

- **neúmyslné,**
- **úmyslné** – vzniklé na základě konfliktu.

OKAMŽIK VZNIKU KRIZE – SCHÉMA ZMĚNY PARAMETRŮ SYSTÉMU ČI OBJEKTU



MANAGEMENT KRIZÍ ROZEZNÁVÁ ČASOVÉ ETAPY:

- prevence, včetně identifikace krize,
- aktuální krize a její řešení (represe),
- náprava (likvidace následků).

Ve fázích prevence a nápravy se uplatňují v zásadě standardní techniky managementu, ve fázi řešení krize realizujeme specifické techniky, poněvadž jsme rozhodujícím způsobem ovlivnění faktorem času.

V TÉTO FÁZI JE TYPICKÉ ZEJMÉNA:

- rutinní přístupy,
- potlačení kooperativních forem řízení, silné autokratické řízení.

Otázka krizového managementu se netýká pouze managementu firem, ale řízení obecně, tedy i řízení státu. Ve všech vyspělých státech se realizuje tzv. nouzové plánování, které je vlastně stanovením nouzových opatření a zajišťuje zároveň realizaci.

Ve všech fázích krizí jsou nezbytné informace, jak o samotném průběhu krize, tak i o dalších okolnostech vývoje a hlavně o úspěšnosti kroků podnikaných k řešení takové krize.

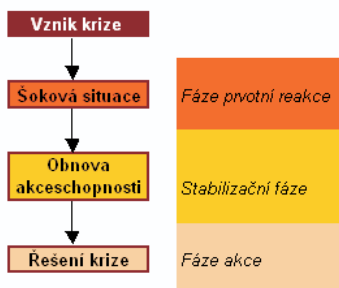
6.1. Krizové scénáře

DRUHY KRIZOVÝCH SITUACÍ Z HLEDISKA VZNIKU A PRŮBĚHU:

- situace vznikající převážně náhle při absenci signálů, které by avizovaly jejich vznik, příp. signály zanedbají nebo se berou na lehkou váhu,
- situace, kdy při velké rychlosti a intenzitě průběhu krize není čas na hledání variant řešení,
- situace, které se musí řešit rychle, aby se zabránilo ztrátám na životech, škodám na majetku organizace a dotčených osob, ztrátě informací, dobrého jména, vztahů k dodavatelům a zákazníkům a ztrátám u nich,
- situace, kdy se musí zabránit panice a špatným rozhodnutím pod časovým tlakem a stresem.

Při náhlém vzniku a průběhu havárie a katastrofy vzniká prvotní šoková reakce místo rychlé akceschopnosti vedoucí k zastavení negativního průběhu a zabránění jeho následků. Tím se prodlužuje adekvátní reakce a ztrácí se čas.

FÁZE PO VZNIKU KRIZE



Krizové scénáře ve formě krátkého, stručného a výstižného písemného materiálu formulují postup při vzniku konkrétní krizové situace s cílem rychlého zvládnutí zvláště počáteční fáze po vzniku krize a vytvoření akceschopnosti organizace. 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 říditelnosti situace.

KRIZOVÉ SCÉNÁŘE MAJÍ DÁVAT ODPOVĚď NA NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZKY:

- na které krize je možné se připravit,

- jaká je možnost jejich výskytu,
- jaké mohou být jejich důsledky,
- jaký může být jejich průběh z hlediska času,
- jaké má organizace možnosti provést opatření, aby se snížila možnost výskytu krizí,
- jaké k tomu má organizace disponibilní zdroje a možnosti krize zvládnout, když vzniknou,
- jaké je postup ke zvládnutí krizové situace,
- jak se organizace připraví na zvládnutí konkrétní krizové situace.

6.1.1. Postup zpracování

V prvním kroku je třeba zmapovat co možná nejvíce potenciálních zdrojů krizí. Zdroje krizí se nacházejí jak uvnitř, tak i mimo organizaci. Pro jejich vlastní identifikaci bez dopadu a případné pravděpodobnosti jejich vzniku jsou nejvýhodnější skupinové kreativní metody, jako např. brainstorming. Výsledkem je check list zdrojů a následných potenciálních krizových situací.

V dalším kroku se identifikované zdroje krize posoudí z hlediska pravděpodobnosti vzniku krizové situace a následků vzniku krize. Největším problémem je stanovení pravděpodobnosti, protože se často nemůže vycházet z četnosti výskytů krizové situace v minulosti a ze statistických údajů, které nejsou a ani nemohou být k dispozici. Je potřeba vycházet ze skupinového odborného nebo spíše intuitivního odhadu vzniku pravděpodobnosti v budoucnosti podle škál v rozmezí 0–10. Pokud se blíží k nule, tak je pravděpodobnost malá, když se blíží k 10 je pravděpodobnost velká.

Dalším hlediskem pro posouzení je rozsah škod, které krize způsobí. Posouzením nelze omezit jen přímé finanční škody, ale je třeba do nich zahrnout potenciální škody na lidských životech, na zdraví, stažení výrobků, obnovení pozitivního image organizace apod. Při formulaci předpokládaných škod je třeba vycházet z jejich komplexního posouzení a diferenciacie, v které mají prioritu lidské životy. Opět se jedná o skupinové posouzení a zařazení do škály ve stupnici od 0–10.

Výsledky analýz, provedených podle dvou předchozích bodů, se zanesou do matice, jejíž osy tvoří pravděpodobnost vzniku krize a výše škody. Výsledky, které se budou nacházet v pravém horním kvadrantu B představují pro organizaci maximální nebezpečí. Dostí velké nebezpečí mohou představovat krizové zdroje umístěné v kvadrantu D. Naopak levá dolní část kvadrantu C představuje relativní bezpečí. Je třeba si ale uvědomit, že umístění v matici bylo provedeno převážně na základě subjektivního a intuitivního rozhodnutí.

Vytvořená matice umožňuje získat přehled o nebezpečích a jejich síle. Fáze prevence musí pokračovat analýzou, jejímž výsledkem je zjištění, jak je podnik na vznik působení krizového zdroje připraven a co je třeba a možné pro zvýšení bezpečnosti provést.

Žádná organizace nemá dostatek vnitřních zdrojů, aby najednou provedla řadu rozsáhlých opatření, která by vedla k situaci, kdy je organizace schopna zvládnout všechny případné krizové stavy, pokud nastanou. Proto je nutné stanovit pořadí, jak se budou opatření realizovat. Cílem všech opatření je co nejrychleji odstranit nejzranitelnější místa a postupně zvyšovat schopnost absorpce krizové situace a naopak snižovat vlastní zranitelnost a bezbrannost.

Provedení předchozích kroků představuje snížení rizika vzniku krize a zároveň identifikuje potenciální krizové zdroje. Součástí prevence a zároveň přípravy je vlastní zpracování krizových scénářů. Krizové scénáře se zpracovávají pro každou potenciální krizovou situaci ve dvou variantních vyhotoveních. Jedna varianta je pro potřebu krizového týmu, druhá je určena ostatním pracovníkům organizace a jejich přímým nadřízeným.

Krizový tým je tvořen převážně vedoucími pracovníky organizace a jeho odborníky a může být doplněn o externí specialisty, např. o psychologa. Jeho složení je specifické pro konkrétní krizovou situaci.

6.1.2. Požadavky na krizové scénáře

Krizový scénář musí být stručný, přehledný, s rychlou a úplnou vypovídací schopností. Čím je stručnější a výstižnější, tím více a lépe si ho lidé zapamatují a jsou schopni se v něm orientovat a postupovat podle něj.

Součástí krizových scénářů je krizová komunikace, která je zaměřena jak dovnitř organizace, tzn. směrem k zaměstnancům, tak i mimo ni – systém varování obyvatelstva, komunikace vůči policii atd.

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ URČENÝ ČLENŮM KRIZOVÉHO TÝMU VĚTŠINOU OBSAHUJE:

- formulace krizové situace,
- složení krizového týmu,
- rozsah mimořádných pravomocí a odpovědností pro krizovou situaci,
- všeobecné a specifické postupy v krizové situaci včetně jejich nositelů a případného časového harmonogramu,
- důležitá telefonní čísla,
- zásady krizové komunikace,
- formuláře protokolů o vzniku krizové situace a jejím řešení,
- rozdělovník a seznam pracovníků, kteří musí být se scénářem seznámeni.

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ URČENÝ ŘADOVÝM PRACOVNÍKŮM ORGANIZACE VĚTŠINOU OBSAHUJE:

- formulaci krizové situace,
- koho je třeba o vzniklé situaci informovat a jakým způsobem,
- co se musí při vzniku krizové situace provést,
- kde jsou umístěny prostředky použitelné ke zvládnutí situace.

Krizové scénáře musí být v organizaci vyhlášeny ve formě vnitropodnikové normy, což znamená jejich závaznost a vynutitelnost. O vzniku každé krizové situace musí být provede zápis, který slouží jako důkazní materiál při vzniku příp. úrazu a škody na majetku a také je zpětnou vazbou pro vylepšování krizových scénářů a provádění tréninku zvládnání situací.

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ BY MĚL ODPOVĚDĚT NA OTÁZKY:

- Jak postupovat, když náš důležitý dodavatel přestane dodávat?
- Jak postupovat, když náš hlavní odběratel zruší dodávky?
- Jak postupovat, když nám banka odmítne poskytovat další úvěrování?
- Jak postupovat při stávce zaměstnanců?
- Jak postupovat při zpoždění plateb důležitého odběratele?
- Jak postupovat při změně legislativy?

6.1.3. Povinnost zpracování krizových scénářů

V ČR vyplývá podnikatelským subjektům zákonná povinnost podílet se na základě výzvy na zpracování krizového scénáře – plánu ústředních orgánů krizového řízení (kancelář prezidenta, Kancelář Senátu, Kancelář Poslanecké sněmovny, Úřad vlády, NKÚ, BIS, ministerstva, ČNB a dalších.) a územních krizových plánů krajů a obcí. Tyto subjekty jsou zároveň povinny, pokud plní opatření vyplývající z krizového plánu těchto orgánů, zpracovat vlastní plán krizové připravenosti se strukturou, srovnatelnou s krizovým plánem orgánu.

Další povinnosti ukládá řada zákonů a vyhlášek. Legislativně je např. upravena povinnost zpracovávat krizové scénáře v organizacích provozujících různé dopravní činnosti nebo v organizacích skladujících nebo vyrábějících nebezpečné látky.

Řada českých organizací má takovéto materiály připraveny pro situace, kdyby v organizaci vznikl požár nebo došlo k dalším haváriím či katastrofám.

6.1.4. Krizová komunikace

Součástí krizových scénářů je krizová komunikace, která vzniká současně se vznikem krize a probíhá jak uvnitř organizace, tak mimo něj.

UVNITŘ ORGANIZACE JE DŮLEŽITÉ CO NEJRYCHLEJI INFORMOVAT:

- vedoucí pracovníky o vzniku krizové situace,
- následně členy krizového týmu pro určitou krizovou situaci,
- pracovníky organizace včetně pokynů, jak se mají zachovat.

Každá organizace si musí uvědomovat svou společenskou odpovědnost vůči svému okolí. Nikdo od něj není izolován a svou činností ho ovlivňuje a to jak pozitivně, tak i negativně. Krizová komunikace je nástrojem, který podnik používá v období, kdy svou činností ohrozil okolí, nebo mu způsobil nějakou škodu, problém, nebo dokonce ovlivnil jeho běžný život.

Krize se může stát prostřednictvím krizové komunikace prostředkem zviditelnění a prezentace schopností, vedoucích ke zvládnutí situace. Pokud se vše podá efektivně, přesvědčivě a krizová komunikace není jen zástěrkou nepořádku a neschopnosti, která má vést k manipulaci veřejného mínění a jeho přesvědčení, že je všechno v pořádku, pak s tím lze souhlasit.

Informace a dohady o vzniku a příčině krizové situace se obvykle rychle šíří a přidávají se k nim fámy. Komunikace mimo organizaci musí směřovat ke krajům a k obyvatelstvu, které by mohlo být postihnuto následky krizové situace. Současně s tím jsou dle potřeby informování hasiči, policie, zdravotní služba a další instituce.

KRIZOVÉ SCÉNÁŘE VE VZTAHU K OBYVATELSTVU MUSÍ OBSAHOVAT:

- formulaci situace,
- odpovědný pracovník za informování krajských úřadů, hasičů atd.
- způsob informování,
- další informace (např. podpora při evakuaci),
- způsob odvolání stavu.

Následná komunikace směřuje ke sdělovacím prostředkům, dodavatelům, odběratelům, popř. zájmovým skupinám, které by mohly být následkem krize dotčeny.

PŘI KOMUNIKACI MIMO ORGANIZACI JE NUTNÉ DODRŽOVAT TYTO ZÁSADY:

- špatná komunikace způsobí větší škody než vlastní krizová situace,
- informovat v co nejkratším čase,
- sdělovat pravdivé informace,
- informovat o opatřeních učiněných k odstranění krizové situace,

- neměnit již zveřejněné prohlášení,
- jazyk komunikace musí odpovídat příjemci informací,
- soustředit všechny zveřejňované informace ke sdělování k jedné osobě – mluvčímu.

Činnost pověřeného mluvčího organizace nezačíná až v okamžiku, kdy musí vystoupit před sdělovacími prostředky, či obyvatelstvem. Na vznik krizové situace je třeba se permanentně připravovat. I pro něj je čas omezujícím faktorem a i na něj při vzniku krize dopadá stres a napětí. Proto je důležité zpracování typových návrhů na prohlášení, která je schopen po úpravě podle konkrétní situace vydat.

6.1.5. Trénink krizových situací

Součástí krizových scénářů musí být zpracování systému tréninku pracovníků organizace ve formě simulace a řešení krizových situací a případně workshopů. Tréninky nelze zaměřovat jen na zvládnutí vlastní situace, ale i na fungování krizové komunikace. V krizových scénářích je určena zodpovědnost za trénink, periodicita a způsob provádění, okruh účastníků apod. Do tréninku jsou v případě potřeby zapojeny i další organizace.

6.2. Procesní charakter a stádia krize

Náhlý a prudký průběh krizových situací se týká jen jejich velmi malého množství. Většina krizí má pozvolnější a pomalejší průběh, který je více skrytý, a proto jsou nebezpečnější. Pomalá krize je výsledkem procesu, kdy se nerovnováha postupně zvětšuje, až se dostává do kriticky nestabilního prostoru.

VZNIK KRIZE ZVĚTŠOVÁNÍM NEROVNOVÁHY



Krise, která má procesní charakter, se někdy uvádí jako krize finanční. Jejím vnějším projevem je platební neschopnost organizace, tzn. schopnost organizace dostát svým závazkům vůči dodavatelům, bankám, státu, zaměstnancům, pojišťovnám atd. organizace nemá dostatek likvidních prostředků, zadluhuje se a tím je ohrožena jeho další existence. Platební neschopnost je vyvrcholením krizového procesu. Většina krizí v organizacích prochází od svého vzniku až po destruktivní působení čtyřmi fázemi, jejichž časový průběh je odlišný. V některých případech bývá průběh krize tak rychlý, že počáteční fázi nelze ani identifikovat. V extrémních případech může nastat třetí nebo poslední z nich.

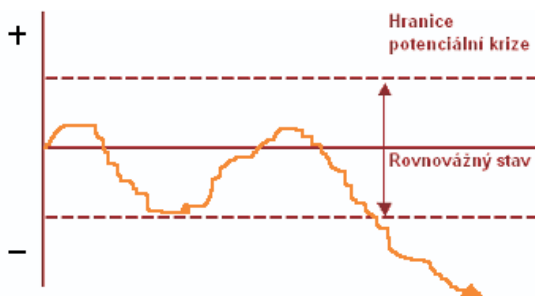
6.3. Dynamika krize

6.3.1. Potenciální krize

Na počátku každé krize je nerovnováha mezi organizací a jejím okolím a nebo mezi jednotlivými systémy uvnitř organizace. Nerovnováha je permanentním jevem a při jejím zvětšování nastává „skutečná“ krize. Každá nerovnováha je potenciální krizí a také každá organizace se v potenciální krizi nachází.

Vnější projevy nerovnováhy ve fázi potenciální krize nemají podobu krizových projevů a jsou chápány jako běžné problémy, které je možno řešit rutinně. Ale permanentnost nerovnováhy vytváří také permanentnost rozhodujících okamžiků, projevujících se v možné pomalé nebo i prudké změně dalšího vývoje.

PŘÍKLAD PRŮBĚHU NEROVNOVÁHY



Při řešení běžných nerovnováh by si měl řešitel klást řadu otázek a hledat na ně odpovědi:

- Je nerovnováha stejná jako se vyskytla v minulosti, nebo v ní nastala změna?
- Je nerovnováha na vyšší úrovni, než dříve?
- Dostane se organizace z nerovnováhy pominutím působení některých přechodných faktorů

nebo působením regulátorů?

- Je nerovnováha projevem cyklu?

6.3.2. Latentní krize

Jestliže zvětšování nerovnováhy pokračuje, dostává se krize do druhé, tj. latentní fáze vývoje. Nerovnováha se obvykle začíná přesouvat a napadat další oblasti organizace 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 identifikovat některé krizové symptomy, ale protože se ještě neprojevují ve finanční oblasti, tak se jim zpravidla nevěnuje větší pozornost nebo jí zcela unikají.

Krize se může projevovat poklesem výkonnosti organizace, nepořádkem, problémy v komunikaci, zvýšenou fluktuací, vážnou spoluprací, poklesem kázně apod. identifikace těchto jevů je možná na základě ukazatelů.

Latentní fáze krize může v organizaci trvat i několik měsíců nebo dokonce let, než se nerovnováha zvýší natolik, že krize postoupí do třetí fáze.

6.3.3. Akutní krize

Ve fázi akutní krize nerovnováha proniká do finanční oblasti, protože se krize projevuje ve vyšších výdajích organizace než jsou její příjmy. Teprve s určitým zpožděním lze krizi identifikovat na základě výstupů z účetnictví a prostřednictvím finančních ukazatelů. V této době se již organizace dostává do potíží s platební schopností a tyto obtíže se stále zvěšují. Začínají se projevovat destruktivní účinky krize, chybí finanční prostředky na splátky úvěrů, na uhrazení faktur dodavatelům, zpožďují se platby, neplatí se dávky pojišťovnám atd.

6.3.4. Nezvadatelná krize

Pokud se nepodaří krizi zvládnout ještě v předchozí fázi, nastává poslední stadium a tím je nezvadatelná krize. Destruktivní krizové účinky vedou organizaci ke katastrofě. Krizové řízení není schopnou zvládnout situaci, depresivně působí časový tlak.

Chápání krize jako situace, kdy organizace není schopna dostát svým závazkům a má problémy s likviditou, které je velmi frekventované, má v praxi pro organizace velmi negativní

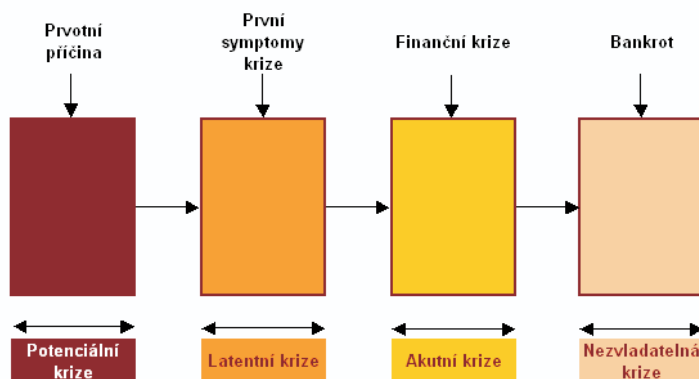
dopad. Teprve až je krize identifikována na základě výstupů z účetnictví, tak bývá, ale není to pravidlem, nastartováno krizové řízení, které má vést ke zvládnutí krize.

6.3.5. Vývoj krize

Krize organizace má určitou genezi, i když velmi proměnlivou. V průběhu vývoje nerovnováha a tím i krizový vývoj nemají kontinuální průběh. Vzniklá nerovnováha má schopnost přesouvat se do dalších oblastí a rozvětvovat se. Vytváří rozvětvený kauzální řetězec příčin a následků, projevuje se v latentní fázi vývoje v různých oblastech a teprve ve svém závěru vstupují všechny kauzální řetězce do finanční oblasti.

Až ve finanční oblasti je krize podchycena na základě účetních výkazů. Každé účetnictví a následně na jeho základě provedená finanční analýza odráží se zpožděním několika týdnů minulý stav.

FÁZE KRIZOVÉHO PROCESU



6.3.6. Zastřená příčina krize

Jednou z důležitých podmínek pro úspěšné krizové řízení je nalezení a odstranění příčiny krize. Pokud krize trvá dlouho a krizový řetězec je dlouhý a navíc jestliže prochází řadou oblastí a krize mění svou podobu, je nalezení pravé příčiny zdlouhavé a velmi náročné. Musí se k tomu použít kauzální analýza a postupovat zpětně po jednotlivých článcích kauzálního řetězce od symptomů k příčinám.

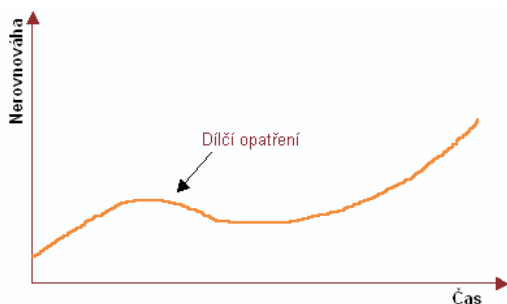
Krizový řetězec má vazbu na okolí organizace. Může v organizaci začínat v podobě špatných

rozhodnutí, špatným jednáním pracovníků organizace vůči veřejnosti a prostřednictvím okolí organizace.

Jestliže je kauzální řetězec dlouhý, tak je hledání pravé příčiny nerovnováhy velmi náročné a nemusí vždy vést k úspěchu. Kauzální analýza při vysoké komplexnosti organizace a jejího okolí, multilokalitě a multiplikačním působení množství faktorů, vede někdy do slepé uličky, nebo se za pravou příčinu vydává **pseudopříčina**. Tzn., že analytici se nedostanou až k pravé příčině na konci řetězce. Pravá příčina může být působením času a překrytím dalších článků kauzálního řetězce zamlžena a skryta.

Odstranění pseudopříčiny nerovnováhy vede často k přechodnému zlepšení situace, protože změna může mít pozitivní vliv. Ale její pravá příčina nadále působí a v průběhu času se rozvíjí a roste.

PRŮBĚH NEROVNOVÁHY PŘI ŘEŠENÍ PSEUDOPŘÍČINY

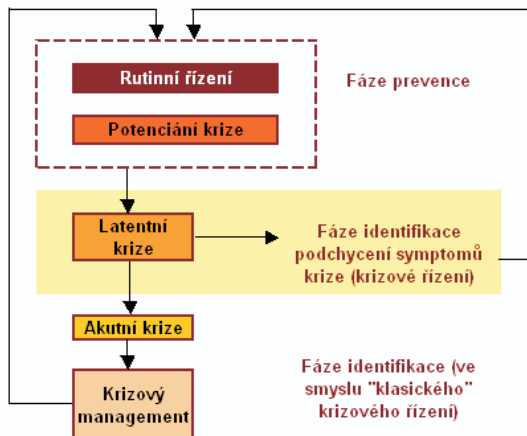


6.3.7. Vyčerpání zdrojů organizace

Při dlouhodobém průběhu krize dochází postupně ke snižování zdrojů organizace a tím také ke schopnosti řešit krizovou situaci. Nejedná se přitom jen o finanční zdroje, i když již v latentní fázi může nastat pokles cash flow. V akutní fázi krize chybějí finanční zdroje, potřebné pro obrát situace.

V zájmu organizace by měla být včasná identifikace vznikající krize v rámci kauzálního krizového řetězce co nejdříve k jeho počátku. To je v situaci, kdy lze snadněji a rychleji identifikovat pravou příčinu krize a kdy důsledky vznikající krize nejsou pro organizaci citelné a krize se ještě neprojevuje ve finanční oblasti.

Identifikace krize v její latentní fázi a rychlé nastartování procesu krizového řízení dává podstatně větší naději na úspěch, než je tomu při „klasickém“ chápání krize a krizového řízení.



6.4. Krizový management

Krizové řízení je charakterizováno neprodleným řízením značného počtu problémů. Jedná se o situaci podobnou běžnému řízení, když rozdíl spočívá především v naléhavosti řešení problémů (kritickým se stává faktor času), v kruhové závislosti problémů a v rozložení řídicích vazeb, kde pro vzájemné obviňování neexistuje zejména na středním článku řízení konstruktivní spolupráce (zpravidla dojde k personální obměně vrcholového vedení, kde nové vedení musí prioritně řešit operativní problémy).

Krizi podniku lze definovat jako narušení rovnováhy v některém z jeho subsystémů, které může ohrozit dosahování cíle podniku nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence.

Pokud dojde k včasnému rozpoznání příčiny krize a jejich odstranění řídicími zásahy, nemusí to vést k prohlubování krize, které končí až zánikem organizace.

Řešením krize organizace se zabývá krizový management.

Z širšího hlediska se krizový management používá jako preventivní nástroj již při hodnocení rizik, které mohou být potenciální příčinou vzniku krize. Z užšího pohledu lze krizový management chápat jako systém zásad a nástrojů aktivně aplikovaných vedením organizace pro zvládnutí krizového stavu a její vyvedení na dráhu dalšího rozvoje. Nedílnou součástí zvládnutí krizového stavu je pochopení zdrojů krizí, jejich typologie, jakož i systematizace příčin jejich vzniku.

K ZÁKLADNÍM OBECNÝM ZÁSADÁM ORGANIZACE KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU PATŘÍ:

- identifikace skutečných příčin krize,
- jmenování krizového managementu,
- krátkodobá centralizace pravomocí v jeho rukou,
- realizace komplexu ozdravných opatření.

MEZI PRVKY DŮLEŽITÉ PRO KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PATŘÍ:

- zajištění malého počátečního kapitálu pro revitalizaci činností a jeho vhodné vynaložení,
- destrukce starých řídicích vazeb,
- důraz na prognózování cash-flow očištěného o rizika (systém řízení pohledávek) jako podmínky pro hodnocení lidí a produktů,
- prvotní výběr podporovaných produktů a činností musí být proveden velmi rychle a nepřesnosti musí být průběžně korigovány,
- tvrdé rušení tradičních nákladů nezvyšující hodnotu produkce,
- radikální kroky pro odhalení vnitřních rezerv,
- řízení a hodnocení výsledků pouze podle čísel, a to s týdenní periodicitou,
- zajištění včasných podkladů pro řízení s důrazem na přehlednost a s vyloučením všech zohledňujících komentářů,
- po přechodnou dobu cca 1 roku razantní personální politika bez výjimek, ale podle všem známých a předem sdělených pravidel odvozených z objektivních týdenních číselných výsledků,
- zavedení interních standardů a význam funkce nazývané „trenér“ pro jejich efektivní zavedení a přizpůsobování interním podmínkám a potřebám.

OBECNÉ SCHÉMA KRIZOVÉHO MANAGEMENTU



6.4.1. Vývoj krizového managementu

Management, jako samostatná oblast lidské činnosti má ve svém moderním pojetí svá historická údobí.

HODNOCENÍ SYTÉMU ŘÍZENÍ LZE PROVÉST PODLE NÁSLEDUJÍCÍCH KRITÉRIÍ:

- uzavřenost systému,
- otevřenost systému,
- racionální faktor,
- sociální faktor.

CELÉ STOLETÉ HISTORICKÉ OBDOBÍ MANAGEMENTU JE PAK JEJICH KOMBINACÍ:

První období (1900–1930)

Charakterizuje ho uzavřenost systémů vůči okolnímu světu a racionální faktor, vnímající především mechanickou souhru činností v podniku. Na konci období vzniká obor sociologie a pracovní psychologie, který vymaňuje člověka z postavení pouhé mechanické součásti výroby. V literatuře je zachycena utajená zmínka o vzniku krizového managementu v General Motors v roce 1925.

Druhé období (1930–1950)

Je charakterizováno jako systémově uzavřené s akceptací sociálního faktoru průmyslové výroby. Vzniká škola lidských vztahů (behaviorismus). Je to období válečné a poválečné s prudkými změnami situace s nutností velkých obětí. Uprostřed období (1938) napsal Chester Barnard knihu *The Executives Function*, která „otevřít tovární brány světu“, zavádí systémovost v řízení a odhaluje funkci formálních a neformálních vztahů na pracovišti.

Třetí období (1950–1970)

Je charakterizováno jako krokem vpřed i krokem zpět. V tomto období se v západní civilizaci začal uplatňovat fenomén výpočetní techniky s jejím bouřlivým vývojem a aplikací do života. Byla však znovu akceptována myšlenka, že člověk je součástí velkého celku, jakási mechanická součást počítačem řízeného výrobního systému. Člověk se stal strojní součástí vyšší generace (počítačový taylorismus). Kombinace otevřeného systému s racionálním faktorem.

Čtvrté období (70. léta)

Po prvotním opojení výpočetní technikou opět člověk dostává své svébytné postavení ve výrobě jako jeho živá součást. Dochází k syntéze otevřeného systému se sociálním faktorem. Sociální faktor má komplexní charakter ve vazbě formálních a neformálních vztahů na pracovišti ve stále složitější struktuře organizačního uspořádání podniku. Otázkou pro budoucí posouzení je, zda toto čtvrté období vývoje managementu neskončilo nástupem věku informatiky

začátkem 90tých let. S proměnnou charakteru výroby dochází ke změnám vztahů a priorit ve společnosti. S tím souvisí i změny způsobu řízení a přístupu k managementu vůbec.

MEZI NEJVÝZNAMNĚJŠÍ Vlivy posledních let patří:

- mechanizace – automatizace – robotizace – přesun pracovních sil do nevýrobních činností,
- individualizace výrobních (pracovních) vztahů – individualizace života, nižší kooperativnost, což se stává problémem i pro krizový management,
- sounáležitost a solidarita,
- nárůst potenciálů rizika,
- další neznámé problémy.

6.4.2. Principy krizového managementu

Přípravenost – čím je připravenost na předvídatelné a pravděpodobně možné události lepší, tím se snižuje negativní efekt těchto událostí.

Prevence – je vhodná nejen v případě předvídatelných a pravděpodobně možných událostí, ale v omezené míře i u událostí, u nichž jsou možnosti prevence omezené (přírodní katastrofy).

Podobnost – ačkoli žádné dvě mimořádné události nejsou identické, problémy, které s sebou určité kategorie přinášejí, jsou podobné a tím i předvídatelné. Na základě těchto společných charakteristik mohou být formovány obecné modely.

Plánování a příprava – je nezbytná pro zajištění účinné prevence mimořádných událostí na všech úrovních (včetně odvětvové, národní, mezinárodní).

Poznání rizika – jeho odhad, vyhodnocení, odhad účinnosti řídicího zásahu a studium postrizikové situace jsou klíčové.

Zpětná vazba – reakce v postrizikové fázi je vhodným východiskem k přijetí opatření ke zmírnění následků případné další mimořádné události.

6.4.3. Postup řešení krize

• Identifikace krizových faktorů

V této fázi je potřeba identifikovat příčiny a oblast vzniku krize – např. personální krize, legislativní krize.

Následně je třeba provést kategorizaci krizových faktorů, většinou ve 3 stupních podle účinku:

- mírné;
- výrazné;
- zničující.

Rovněž je potřeba odhadnout pravděpodobnost vzniku toto lze učinit pouze ve stádiu prevence):

- malá (0–33%),
- střední (33–66%),
- vysoká (66–100%).

• Stanovení řešení (strategie a taktika)

Běžné metody řešení nevyžadují mimořádné přístupy. Obvykle je vhodné využít předem připravené postupy.

Způsob řešení mohou být následující:

- náprava podstaty,
- opuštění oblasti,
- oslabení dopadů.

• Realizace řešení

• Vyhodnocení

Smyslem jsou korekce řešení a využití získaných poznatků v budoucnosti.

6.4.4. Lidský faktor v krizovém managementu

S vývojem lidské civilizace docházelo vždy úměrně situaci a potřebám k záchraně příslušníků rodu, slabších a zraněných. Vyvíjely se tak vlastní záchranné aktivity plynoucí z technických možností vývojového stupně civilizace. Tato skutečnost je dokládána historickými materiály, především pak písemnými údaji (Sumer, stará Čína). Otázky ochrany před vznikem mimořádných událostí a řešení krizových situací byly součástí života historicky vzdálených generací již v dávných dobách, nejen dnes. Jejich naléhavost vystupuje vlivem okolností stále více do popředí. Náš současný krizový management má vlastní historické kořeny.

OBECNĚ MŮŽEME KONSTATOVAT, ŽE LIDSKÉ JEDNÁNÍ MÁ DVĚ ROVINY:

- zděděné reflexivní (citové, podvědomé) akce,
- racionální jednání vytvořené civilizací.

Reflexivní složka je dána geneticky (zděděná po předcích), je 100% ještě do 3–4 let věku. V následujícím věku života se tento poměr mění, ale nedosahuje ani v dospělosti více než 30 % promyšleného racionálního jednání v reakci na vnější podněty.

Pořád ještě zbývá 70 % reflexivních okamžitých reakcí, kterými řešíme vzniklou situaci. Rozhodovací proces, který máme v důležitých životních situacích umět použít, aby člověk přijal co nejoptimálnější rozhodnutí, není možno využít. Je to často dáno nedostatkem času, ale také často nezkušeností a neznalostí procesů, které vedou ke krizovým situacím. Velmi často jsou dokonce i nabízené zkušenosti odmítány jako nepotřebné a zatěžující. Proto velká část našich činů plyne z okamžitých reakcí a nepromyšlených rozhodnutí.

Porovnáme-li technický pokrok z doby kamenné se současným stavem, je rozdíl evidentní. Porovnáme-li však hmotnost a objem lidského mozku z tehdejší a současné doby, je rozdíl pouze nepatrný. Ve prospěch civilizovaného člověka je rozdíl 5 g. Takové důsledky měl civilizační proces na biologickou základnu rozvoje lidské společnosti. To znamená, že i po dlouhém vývoji je člověk stále ještě odkázán na okamžité (ať už správné nebo nesprávné) rozhodnutí, kterým řeší vzniklou krizovou situaci. Jak je vidět, nedoznal v reflexivní stránce způsob reakcí přílišných změn a je společný všem živočichům. Pro člověka, který se vyděluje z biologické říše, to příliš pozitivně nevyznívá.

Výše uvedená skutečnost je pak velmi důležitá při historickém vývoji záchranných operací, kde je nutno počítat s téměř se neměnicími typy chování člověka – měnit lze prozatím jen techniku zásahů a technické prostředky, které potenciálně pro záchranu použijeme. Proto až doposud se při záchranných operacích jednalo o neřízené reflexivní akce, které mohou v repertoáru záchranářů zůstat pro jednoduché případy ještě i do budoucna, ale pro rozsáhlejší zásahy komplexnějšího charakteru je nutno změnit styl práce.

Proto je i pochopitelné, že s řízením (tj. záměrným ovlivňováním činnosti druhých) bylo možno počítat až v současné době, která dává pro změnu vzorce lidského jednání prostor. Vynutila si to mimo jiné i skutečnost, že mimořádné události stále více zasahují do života a majetků lidí. Proto i záchranné akce musí být koordinovány a provázány, protože se na nich podílejí mnohé dříve nespolupracující orgány s odlišnými pracovními postupy.

Vývoj důsledků mimořádných událostí na lidskou společnost

Lidská společnost se vyvíjela, jak dějiny dokládají, velmi obtížně, nejdříve pouze v souboji s přírodou a posléze i s příslušníky svého rodu ve vzájemných válečných střetnutích. Lidskou společnost vždy ovlivňovaly a budou i v budoucnu ovlivňovat přírodní pohromy a katastrofy. Někteří se člověk již naučil zvládat, předvídat resp. se jim úspěšně vyhýbat. S růstem civilizace však přibýly i tzv. antropogenní havárie a katastrofy.

Je potom celkem logické, že s růstem průmyslu dopravy, ale i lidských sídel, jejich rozsah a dopady narůstají. A opět tento stav nevznikl náhle, ale postupným evolučním postupem. Bylo na něj ze strany ekologického hnutí poukazováno již dříve. Souvisí s tím i tzv. „první ropná krize“ v roce 1973 a v 80. letech další, které ukončily permanentní ekonomický růst transatlantické civilizace.

V tomto ohledu se projevuje biologická zákonitost – biologický druh využívá své prostředí dokud může a následně hyne. Přesto vkládejme naději, a jejím nástrojem je i krizový management, že zmíněný racionální prvek lidského jednání zvítězí nad reflexivním a pudovým chováním a uchrání přijatelné prostředí i pro život dalších generací. To samozřejmě podporuje skutečnost, že 20. století bylo významné svým pokrokem po všech stránkách. Velkého rozvoje dosáhly přírodní a technické vědy, které poskytly možnosti stále lehčího života (i když s daní zhoršení prostředí) a umožnily tak možnost více se věnovat společenským vědám a zvláště vědám o člověku. Vznikají komplexní obory lidské činnosti spojováním kdysi tzv. čistých věd. Jedním z těchto oborů je pak i management.

Je třeba si uvědomit, že v počátku století, kdy vědecký management vzniká, se prudce rozvíjí průmysl, který potřeboval více lidí než oněch výjimečných jedinců. Potřeboval pro svou funkčnost stále více lidí alespoň obeznámenými se základními pravidly řízení.

7. POJEM EVENT MARKETING

Pocita a emoce hrají významnou roli v denním životě každého jedince, což výrazně ovlivňuje stav a další vývoj celé společnosti, včetně ekonomiky. Zejména rostoucí preference volného času, a s tím spojené změny spotřebního chování, nutí zástupce organizací ke stále častějšímu zamyšlení. Úvahy marketingových specialistů a odborníků na komunikaci směřují k různým formám marketingové komunikace, kterými promlouvají ke svým klientům. V důsledku toho se objevují ve stále kratších intervalech nové formy komunikace. K těm relativně mladým, ale zato velmi dobře zavedeným ve světě, patří komunikační nástroj se silným emočním nábojem. Tím nástrojem je **event marketing**.

7.1. Definice pojmu

Základním problémem při definování EM je vymezení tohoto pojmu vzhledem k ostatním nástrojům marketingové komunikace, jehož i vzájemný vztah mezi pojmy event a EM.

- **Event**

- událost, zážitek, prožitek, příhoda, případ, představení.
- zvláštní představení, jenž je prožíván všemi smyslovými orgány vybraných recipientů na určitém místě sloužící jako platforma pro firemní komunikaci.
- něco, co se odehrává v určitém čase na určitém místě.

- **Event marketing též marketing událostí**

- marketing využívající pro zvýšení návštěvnosti a zlepšení image destinace, místní akce (kulturní, sportovní, společenské);
- zinscenování zážitků stejně jako jejich plánování a organizaci v rámci firemní komunikace; tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podněty zprostředkované uspořádaním nejrůznějších akcí, které podpoří image organizace, popř. její produkty.

ZÁKLADNÍ A CHARAKTERISTIKY, KTERÉ Z POHLEDU MARKETINGU A KOMUNIKACE VYJADŘUJÍ PODSTATU EVENT MARKETINGU:

- zvláštní představení,
- prožitek, který je vnímán najednou více smysly,
- komunikované sdělení.

- **Integrovaný event marketing**

- zahrnuje všechny prvky moderní komunikace, které pomáhají vytvářet nebo zprostředko-

vávat zinscenenové zážitky; hovoří se o přechodu od pasivního k aktivnímu marketingovému prožitku a o cestě od reklamního monologu k dialogu s klientem

7.2. Rostoucí význam event marketingu

Kromě hlavních celosvětových společenských a ekonomických směrů, ke kterým patří globalizace, vyšší flexibilita a mobilita a rostoucí individualismus existuje řada tendencí v oblasti podnikání a marketingové komunikace, které ovlivňují současné i budoucí formování EM.

Pozici EM v marketingovém mixu organizací ovlivňuje kromě celospolečenského vývoje zejména situace v podnikatelském prostředí. V oblasti komunikace se diskutuje nad budoucností a efektivností nástrojů klasické (tištěná, TV a rádiové spoty) komunikace oproti inovativním formám komunikace (multimediální, internetová), které ubírají stále větší podíl z celkových rozpočtů na komunikaci.

NEJDŮLEŽITĚJŠÍ TENDENCE:

- neustále rostoucí ceny mediálního prostoru a klesající činnosti klasické komunikace se projevují v nárůstu inovativních forem komunikace,
- spotřební chování jednotlivců je stále více ovlivňováno preferencí volného času a silnější orientací na životní styl plný nejrůznějších prožitků a zážitků,
- spotřebitelé/klienti vyžadují při komunikaci rostoucí exkluzivitu a individualismus; potřebu dialogu při komunikaci mezi organizací a jejím klientem mohou klasické formy komunikace těžko naplňovat. I z tohoto důvodu roste význam netradičních forem sdílení informací,
- emocionální komunikace s cílem udržet stávající klienty je pro firmy ekonomicky výhodnější než získávání klientů nových; pevné vazby jsou o to důležitější, že roste individualismus klientů při volbě značky a zvyšuje se počet substitučních služeb/výrobků,
- v současném vyspělém tržním prostředí existuje vysoká nasycenost výrobky a službami; je možné setkat s rozsáhlou nabídkou navzájem si konkurujících výrobků a služeb co do kvality a funkčnosti,
- životní cyklus výrobků a služeb se zkracuje a tomu musí odpovídat i doprovodná komunikace využívající intenzivnějších a sofistikovanějších prostředků,
- narůstá přesycení informacemi a klienti si podvědomě budují mechanismy, které třídí informace; i proto dochází k poklesu účinnosti klasických forem komunikace (ztrácí tak hlavně masová komunikace),
- občas klienti negativně reagují na uměle vytvářené prostředí, které přináší klasická reklama, protože zpravidla neodpovídá realitě každodenního života,
- potřeba komunikace patří k základním sociálním potřebám každého člověka; moderní komunikační strategie musí vytvářet dostatek příležitostí pro přímou interaktivní komunikaci, která zajistí maximální odezvu komunikovaného sdělení,

- významná je obrazová komunikace
 - aktivuje mysl obecně silněji než slovní,
 - je přijímána a zpracována rychleji než slovní,
 - je bohatší na asociace než komunikace slovní,
 - je důvěryhodnější,
 - dokonaleji se hodí pro zprostředkování emocionálních zážitků,
 - rychleji se učí a lépe se pamatuje.
- rostoucí tržní segmentace vyžaduje komunikační nástroje, které cíleně přenášejí komunikační sdělení na malé cílové skupiny klientů.

MEZI 4 KLÍČOVÉ SMĚRY, KTERÉ SE V SOUČASNOSTI PROSAZUJÍ A BUDOU V DALŠÍCH LETECH URČOVAT DALŠÍ VÝVOJ KOMUNIKACE PATŘÍ:

- kreativní komunikace,
- emocionální komunikace,
- inovativní komunikace,
- integrovaná komunikace.

7.2.1. Kreativní komunikace

Většina organizací se snaží být ve své komunikaci kreativní. Kreativitou rozumí každý něco jiného, ale rozhodujícím faktorem je to, zda se organizaci podaří prostřednictvím zvolené formy komunikace odlišit od konkurence a zaujmout své stávající i potenciální klienty. Aktivním prosazováním jednotné a kreativní myšlenky v rámci komunikace spoléhají organizace na to, že se úspěšně zapíší do povědomí svých klientů nejen samotným produktem.

7.2.2. Emocionální komunikace

Je známo, že člověk je schopen přijímat a zpracovávat pouze určité množství informací. Lidé jsou již delší dobu přesyrováni informacemi, které k nim doléhají z nejrůznějších stran. Aby byla komunikace co nejučinnější, snaží se jí organizace vtisknout jistý emocionální podtext. Racionální rozhodování jedince ovlivňují prostřednictvím silného emocionálního působení. Zdánlivě nepodstatné výrobky nebo služby tím nabývají na významu. V tomto okamžiku však organizacím hrozí nebezpečí, že se dostanou do konfliktu s etickým kodexem. Díky emocionálně laděné komunikaci je totiž možné upravit nebo změnit priority jednotlivců nebo skupin např. ve prospěch výrobků dlouhodobě poškozujících zdraví. Nezanedbatelnou skutečností pro konkurenční boj je rovněž to, že emocionální komunikace je velmi špatně kopírovatelná.

7.2.3. Inovativní komunikace

Jde o bezprostřední vazbu na rozvoj techniky (zejména informačních a telekomunikačních technologií). Moderní technické prostředky umožňují zavádět nové komunikační techniky, které jsou sice zpočátku nákladné, mají však dobré předpoklady přitáhnout pozornost. Upouští se od propagačních akcí zaměřených na široké vrstvy potenciálních klientů, ale pozornost se zaměřuje na blíže specifikované skupiny podle jejich individuálních potřeb. Omezuje se jednosměrná komunikace ve prospěch komunikace obousměrné.

7.2.4. Integrovaná komunikace

Při množství rozmanitých nástrojů, které dnes organizace používají při komunikaci s klientem, je tento způsob zcela pochopitelný. Správnou a vhodnou kombinací komunikačních prostředků dává organizace výrazně najevo dokonalost svého produktu, dokládá vyspělost své kultury a v ideálním případě se výrazně zapisuje do povědomí klienta.

7.3. Zařazení do komunikačního mixu organizace

Úspěšný a strategický EM vyžaduje vedle cíleně zaměřené strategie rovněž důslednou integraci do komunikační strategie organizace. Protože je EM zařazován mezi komunikační nástroje, je k naplnění této podmínky nutné, aby byla jasně stanovena a pochopena jeho role a postavení v marketingovém komunikačním mixu organizace. EM je nedílnou součástí komunikačního mixu a zdůrazňuje jeho vzájemné propojení úzkou spoluprací s ostatními nástroji.

HLAVNÍ DŮVODY, KTERÉ VEDOU K ZAPOJENÍ EM DO KOMUNIKAČNÍHO MIXU:

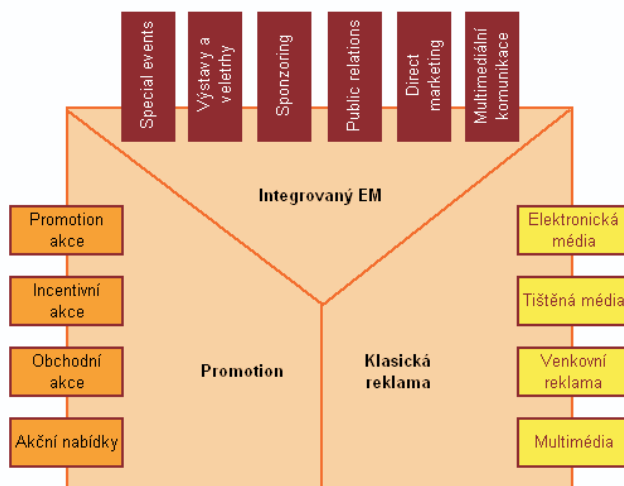
- **EM zvyšuje synergický efekt v komunikaci** – slučováním a využíváním více komunikačních nástrojů se zvyšuje celkový účinek komunikace,
- **EM nemůže existovat samostatně** – zinscenování zážitků má smysl a efektivní výsledek pro komunikaci klíčových sdělení organizací pouze tehdy, je-li napojeno na ostatní komunikační nástroje,
- **emociální komunikace je vlastní řadě komunikačních nástrojů** – emocionální komunikace není zdaleka charakteristická jen pro EM, ale její prvky lze najít v reklamě, direct marketingu, při organizaci výstav a veletrhů apod.
- **integrace komunikace snižuje celkové náklady** – EM je nástrojem, který vyžaduje vysoké investice spojené s organizací a doprovodnou komunikací.

7.3.1. Integrovaný event marketing

Vyšší účinnost marketingové komunikace je spojena se synergickým a multiplikačním efektem, které vyplývají ze současného zapojení více prvků komunikačního mixu. Úspěšnost nasazení tohoto komunikačního nástroje je pak přímo závislá na vzájemném souladu celého komunikačního mixu.

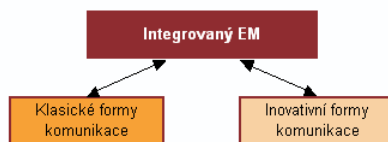
Při aplikaci EM dochází k vzájemnému propojování prvků moderní komunikace jako je sponzoring, public relations, direct marketing, special events, multimediální komunikace a moderní prvky přímé (osobní) komunikace. Logicky se prolíná promotion s reklamou.

KLÍČOVÉ NÁSTROJE KOMUNIKAČNÍHO MIXU A VZÁJEMNÉ VAZBY MEZI NIMI



EM není možné jednoznačně zařadit do konkrétní skupiny komunikačních nástrojů. EM je chápán jako zastřešující způsob komunikace, který podle aktuálního nasazení využívá v určité intenzitě ostatních nástrojů komunikačního mixu organizace.

POZICE INTEGROVANÉHO EM V ORGANIZACI



AKTIVITY EM LZE ČLENIT Z HLEDISKA:

- formálního,
- obsahového,
- časového.

V průběhu procesu EM lze rozlišit 3 ZÁKLADNÍ ETAPY, při kterých je možné využívat rozdílných nástrojů marketingového mixu:

• přípravné aktivity

- veškeré aktivity, které vedou k potřebné informovanosti o plánovaném eventu, vzbuzení zájmu o něj a k přesvědčení cílové skupiny, aby se na eventu podílela,
- patří sem např. klasická reklama, direct marketing, public relation,

• doprovodné aktivity

- veškeré aktivity, které integrují nástroje interaktivní a přímé (osobní) komunikace a slouží k přímému kontaktu s cílovou skupinou,
- patří sem multimediální komunikace, interaktivní a multimediální techniky,

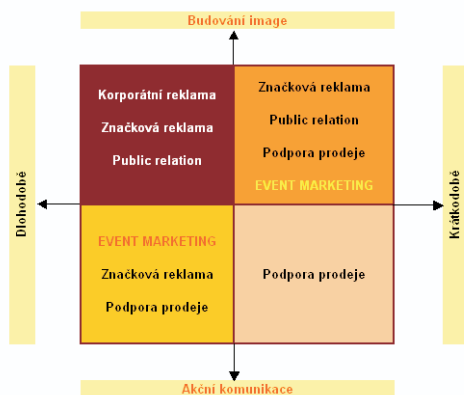
• následné aktivity

- veškeré aktivity zahrnující komunikační nástroje, které pomáhají vyhodnocovat celý event a umožňují se symbolikou eventu dále pracovat a komunikovat,
- patří sem direct marketing, public relations.

Pro EM je nejdůležitější, co příjemce vidí, slyší a prožívá a jaké pocity a zážitky to v něm následně zanechá.

Při definování role integrovaného EM je třeba si položit otázku, zda je integrovaný EM vhodnější pro účely krátkodobé nebo dlouhodobější. Odpověď na tuto otázku nelze považovat za jednoznačnou. Integrovaný EM slouží dlouhodobě pro budování image značky a produktu stejně jako dokáže krátkodobě emotivně ovlivnit zvolenou cílovou skupinu.

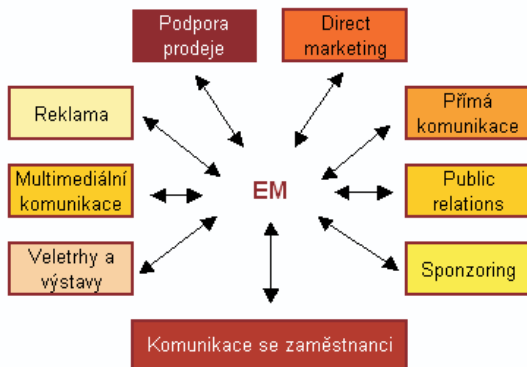
Rozdělení portfolia komunikačních nástrojů podle celkového komunikačního účinku



7.3.2. Interakce mezi event marketingem a ostatními nástroji komunikačního mixu organizace

Při uplatnění EM v praxi dochází k vzájemnému propojování jednotlivých komunikačních nástrojů marketingového mixu podle aktuální situace.

HLAVNÍ NÁSTROJE KOMUNIKAČNÍHO MIXU ORGANIZACE



EM a reklama ve sdělovacích prostředcích

Vzájemná vazba mezi EM a reklamou, se kterou se lze běžně setkat ve sdělovacích prostředcích, je v porovnání s ostatními nástroji marketingového mixu velmi úzká. Jde především o významný multiplikační a synergický efekt, který toto spojení v oblasti marketingové komunikace představuje. Běžná reklama zpravidla plní oznamovací funkci. Veřejnost seznamuje s chystanou EM akcí. Čím více zvolená cílová skupina o eventu ví, tím hojnější se dá předpokládat účast a tím se úměrně zvyšuje pravděpodobnost naplnění cílů daného projektu.

Úlohou EM je přiblížit klientovi produkt v reálném čase a zároveň probudit emocionální rovinu jeho vnímání ve vazbě na reklamní sdělení. Zde je však velmi důležitý časový prvek a jedinečnost myšlenky.

Jednotlivé eventy se mohou stát ústředním tématem reklamy. A to jak reklamy doprovázející vlastní EM událost, tak následujících samostatných reklam.

EM a podpora prodeje

Vlastní komunikační aktivity směřující k podpoře prodeje jsou zpravidla nasazovány proto, aby bylo dosaženo jednotlivých taktických cílů. Při jejich naplňování může mít EM stěžejní

význam. Např. pozvání k účasti na eventu lze využít jako ceny do spotřebitelských soutěží, bonusových akcí apod. Participace na jedinečném eventu může fungovat jako přidaná hodnota k poskytovaným službám nebo zakoupenému produktu.

Jinou formou podpory prodeje související s využitím EM je zinscenování zážitku přímo na místě prodeje konkrétního produktu.

EM a direct marketing

Direct marketing slouží především potřebám EM. Napomáhá budovat silné osobní vazby se zvolenou cílovou skupinou. Vyvolává první emoce a výrazně rozhoduje o účasti dané cílové skupiny na eventu. EM prospívá zároveň jako prostředek pro formování prvních názorů na organizaci nebo produkt. Je proto podstatné, aby veškeré direct marketingové aktivity dodržovaly a naplňovaly jednotnou linii naplánovaných aktivit EM.

V úvodu napomůže specifické oslovování zvolené cílové skupiny formou direct marketingu získat základní informace o tužbách a případných asociacích a spojeních s EM projektu s produktem. V okamžiku, kdy je EM projekt připraven k realizaci, následuje osobní pozvání vybrané cílové skupiny na akci formou direct mailingu. Důraz je přitom kladen na to, aby toto osobní pozvání bylo podáno s dostatečným emocionálním nábojem a aby byl u příjemce podnícen zájem a zvědavost, které později přispějí k jeho rozhodnutí zúčastnit se dané akce. Emocionálním stimulem může být např. zmínka o úspěšném předcházejícím eventu.

EM a public relations

Hlavním cílem public relations je budování dlouhodobých dobrých vztahů s veřejností. Ačkoliv je EM považován za taktický komunikační nástroj, není tomu tak ve vzájemné synergii s public relations. EM využívá pro dosažení svých cílů emoce, které jsou stejně důležité i pro oblast public relations. Jedině silný emocionální náboj doplněný odpovídající kvalitou a funkčností produktu dokáže dlouhodobě udržet vztah mezi organizací a klientem. Je to vztah, který se netvoří měsíce, ale roky. Public relations pomáhá prostřednictvím jednotlivých EM aktivit dlouhodobě vytvářet určitou image a pozici organizace, produktu. Pokrývá širokou škálu externí a interní komunikace organizace.

Společným rysem obou komunikačních nástrojů je osobní rovina vzájemných vztahů. V obou případech je nutné co nejhluběji poznat chování, potřeby a přání cílové skupiny a tomu poté přizpůsobit své jednání a celou komunikační rovinu. Získat přesný vzorec chování a reakcí na jednotlivé emocionální podněty je klíčovou podmínkou pro rozvoj dalších vztahů. Významnou součástí aktivit v rámci public relations tvoří budování vztahů s novináři a sdělovacími prostředky. Jsou-li tyto události vnímány a následně v médiích hodnoceny jako úspěšné, zvyšuje se celkový účinek EM.

EM a sponzoring

Pokud bývá EM zaměřován s jiným komunikačním nástrojem, pak jde většinou o sponzoring. Děje se tak zejména v souvislosti s velkými akcemi – koncerty na stadionech, galavečery apod. Z praxe vyplývá, že EM využívá sponzoringu velmi často. Události tohoto typu dokáží snadno a cíleně vyvolávat emoce. Nejčastěji se hovoří o sponzoringu sportu a kultury. Z pohledu EM a jeho snahy vytvořit jedinečný a nezaměnitelný okamžik však přicházejí v úvahu nejen méně známé sportovní disciplíny nebo oblasti umění, ale také zcela nové a netradiční formy sponzoringu. Sponzorované události se těší velké pozornosti sdělovacích prostředků, a proto vzájemné propojení a sladění zájmů sponzoringu, EM a public relations je na místě. Využívá-li EM sponzoringu, pak je velmi důležité cílené a systematické plánování a výběr vhodných aktivit, které napomáhají k naplnění marketingových a komunikačních cílů organizace. Organizace stojí vždy před rozhodnutím, zda iniciovat vlastní sponzorskou událost, nebo využít sponzoringu události již existující.

EM a přímá komunikace

Aplikace přímé nebo osobní komunikace patří k základním předpokladům úspěšného naplnění základních principů EM v praxi. Vzhledem k různorodosti nasazení tohoto komunikačního nástroje existuje řada možností, jak využít osobní komunikaci s klienty, dodavateli a dalšími cílovými skupinami. Prostřednictvím osobní komunikace je možné vyvolat, směřovat a kontrolovat cílené působení jak vlastních emocí, tak i emocí protějšku. Toto působení je možné dělit na externí (např. výstavy a veletrhy atd.) a interní (např. prezentace, workshopy atd.).

EM a veletrhy a výstavy

Vzájemná symbióza EM a veletrhů a výstav je právem neodmyslitelná. Expozice na veletrzích a výstavách byly vždy považovány za tzv. „výkladní skříň“ organizace, která prezentuje to nejlepší. Ústřední koncepce expozice rozhoduje o celkovém úspěchu.

EM hrál až doposud velmi významnou roli při ztvárnění prezentací s využitím multimediální a jiné techniky v expozicích velkých organizací. Význam jistě má již při přípravě direct mailu určeného zvoleným cílovým skupinám. Forma, myšlenka a vlastní sestavení pozvání na výstavu je oblastí, ve které je EM přínosný. Jeho působení se v poslední době přesouvá z přímé angažovanosti v rámci veletrhu nebo výstavy do doprovodných aktivit a workshopů atd. Na akcích tohoto typu lze selektovat cílové skupiny a aplikovat individuální a osobnější přístup.

EM a multimediální komunikace

Bez multimediální komunikace se v budoucnosti neobejde žádný obor lidské činnosti. Její vlastní integrace s EM má 2 základní aspekty. Nejnovější vývoj v oblasti výpočetní techniky a telekomunikací se okamžitě promítá do aktuálních možností multimediální techniky. A právě multimediální prvky využívá EM při různých příležitostech, aby mohl reakci na emotivní sdělení

vyvolat důsledně. Čím nečekanější ztvárnění se zdaří, tím je zpravidla přitažlivější a působivější.

Odvrácenou tvář propojení s multimediální komunikací je nebezpečí odosobnění přímé komunikace. Mezi lidi se staví technika, která se neustále zdokonaluje, ale sama o sobě lidský kontakt nenahradí. Emocionální složka se částečně vytrácí. Patří sem např. virtuální tiskové konference, on-line rozhovory, diskusní fóra atd.

EM a komunikace se zaměstnanci

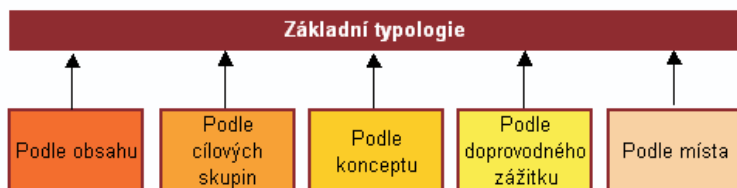
Integrace EM do komunikace se zaměstnanci je zaměřena účelově a vždy záleží na interních cílech komunikace v konkrétní oblasti. EM bývá využíván explicitně tehdy, je-li třeba pozvednout motivaci zaměstnanců a zvýšit jejich loajalitu k organizaci. Jde o motivační semináře, produktová školení, incentivní cesty atd. Většinou se jedná o velmi nákladné projekty, a proto nejsou příliš častým jevem ani u nadnárodních společností.

7.4. Základní typologie event marketingových aktivit

Vzhledem k tomu, že EM je velmi mladým komunikačním nástrojem, nelze přesně stanovit typologii jednotlivých EM aktivit. S ohledem na obrovský rozsah činností, které EM ovlivňuje nelze vyčlenit jejich jednoznačný seznam.

PRO MINIMÁLNÍ SYSTEMIZACI LZE EM ROZDĚLIT DO 5 KATEGORIÍ, A TO PODLE:

- obsahu,
- cílových skupin,
- konceptu,
- doprovodného zážitku,
- místa.



Toto rozdělení však nelze považovat za nějaké dogma. Podává pouze základní strukturovaný přehled EM aktivit.

Základním problémem, na který typologie EM naráží, je dělení podle kritérií jako jsou např. jedinečnost, neopakovatelnost akce a míra zábavy, tedy klíčových aspektů každé úspěšné EM strategie.

7.4.1. Kategorie – obsah

PODLE OBSAHU VYUŽITÍ EM ROZDĚLUJEME NA:

- **pracovně orientované eventy**

- jsou zaměřeny primárně na výměnu informací, resp. zkušeností, a směřovány na kognitivní reakce příjemců (akce pro interní cílové skupiny organizace a obchodní partnery),
- typickým příkladem jsou produktová školení na nový produkt,

- **informativní eventy**

- jejich hlavním cílem je zprostředkovávat informace, které jsou však „zabaleny“ do zábavného programu; ten má u příjemců vyvolat emoce a zvýšit tak jejich pozornost,
- klíčová sdělení, která je nutné na příjemce přenést musí být v popředí, ale neměla by se vytrácet ani ve zvoleném doprovodném programu,
- příkladem je představení nového produktu prostřednictvím multimediální show a doprovodného programu,

- **zábavně orientované eventy**

- v popředí těchto akcí stojí především zábava, která chce generovat maximální emociální náboj,
- tento typ akce se využívá k dlouhodobému budování image prostřednictvím emocionálního přemostění mezi danou aktivitou a značkou,
- příkladem jsou koncerty, incentivní cesty apod.

7.4.2. Kategorie – cílové skupiny

PODLE CÍLOVÝCH SKUPIN JE MOŽNÉ ROZDĚLIT ZAMĚŘENÍ EM DO DVOU ZÁKLADNÍCH OBLASTÍ:

- **veřejné eventy**

- jsou určeny pro externí cílovou skupinu,
- jde zpravidla o heterogenní skupinu, zahrnující stávající nebo potencionální klienty, novináře, názorové vůdce a širokou veřejnost,
- příkladem je zapojení EM do veletrhů a výstav a doprovodných akcí v jejich průběhu,

- **interní eventy**

- příjemci těchto akcí jsou interní cílové skupiny organizace, především zaměstnanci, klíčoví dodavatelé, top management atd.,
- počet účastníků je omezen,
- jde o cílové skupiny, které organizátor dobře zná a lze tedy maximalizovat komunikační efekt,
- příkladem může být jubileum organizace, interní školení apod.

7.4.3. Kategorie – koncept

PODLE KONCEPTU EM ROZČLEŇUJEME DO 5 ZÁKLADNÍCH KATEGORIÍ:

- **EM využívající příležitosti**

- spojuje komunikaci organizace příležitostně buď se zavedenými a respektovanými oslavami, výročími a nebo s dosaženými významnými událostmi,
- vždy jde o pevně časově ohraničené události,
- příkladem může být Den otevřených dveří,

- **značkový EM**

- je zacílen na aktivity vedoucí k zasazování značky produktu (organizace) do zvolené emoční roviny a budující dlouhodobý emocionální vztah příjemce k dané značce,
- centrem dění je značka a příjemce, kterého má oslovit,
- příkladem je podpora adrenalinových sportů od firmy vyrábějící energetickou výživu apod.,

- **imagový EM**

- image zvoleného místa nebo hlavní náplň eventu zcela koresponduje s hodnotami spojovanými se značkou,
- jde o příležitosti uměle vytvořené nebo o využití již existujících akcí či lokalit,
- příkladem je rozhodnutí tabákového koncernu Reynolds o podpoře image tabákové značky Camel organizací Camel-Trophy,

- **EM vztažený k know-how**

- v těchto případech není objektem přímo produkt, ale jedinečné know-how, které organizace vlastní,
- jde o převratnou technologii nebo o konkrétní produkt, který zatím žádný jiný výrobce nenabízí,
- příkladem je výrobce vozů Land Rover, který svou reklamou chtěl dokázat, že vozy překonají ty nejnáročnější podmínky různých světadílů a klimatických podmínek,

- **kombinovaný EM**

- představuje různou kombinaci výše uvedených konceptů,
- příkladem je využití vánočních svátků pro komerční účely (Coca-Cola).

7.4.4. Kategorie – doprovodný zážitek

Náplní této typologie je snaha rozdělit EM podle zážitků, které vyvolávají nebo doprovázejí vlastní komunikaci klíčového sdělení. Pokud lze hovořit o cíleném přenosu emocí a pocitů mezi danou aktivitou a značkou, obecně pak o využívání sportu, kultury, přírody či jiné společenské aktivity.

Žádné podrobnější dělení v tomto případě není možné provádět, protože jedinečnost a neopakovatelnost každé akce je v takovémto dělení více než zřejmá.

7.4.5. Kategorie – místo

PODLE MÍSTA DĚLÍME EM NA:

- **venkovní eventy (open air)**

- veškeré akce, které se konají na otevřeném prostranství,
- většinou jde o eventy spojené s koncertem, sportovní událostí a proto jsou nejčastějšími místy fotbalové stadiony, přírodní amfiteátry nebo náměstí,
- zpravidla se týkají akcí hromadného typu určených pro širokou cílovou skupinu, účastníky lze počítat na stovky až tisíce,

- **eventy pod střechou**

- jde o eventy situované do budov a zastřešených areálů,
- k tomuto účelu se využívají hotelové prostory, divadla, koncertní sály, hrady, ledové plochy apod.

8. PROCES PLÁNOVÁNÍ A TVORBA EVENT MARKETINGOVÉ STRATEGIE

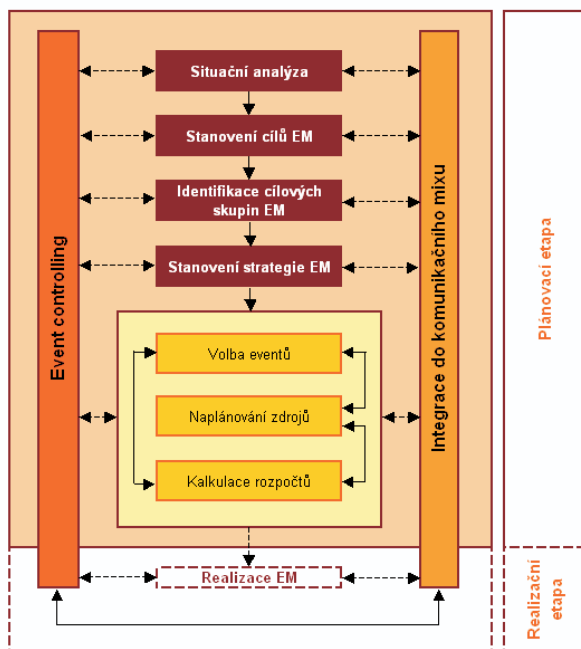
Jednou ze současných tendencí v EM je rostoucí snaha o jeho profesionalizaci. Projevuje se v samotném přístupu k tomuto komunikačnímu nástroji, zejména v dokonalejším plánování a propracovanější strategii. Pro stanovení účinné event marketingové strategie je nutné postupovat v souladu s jednotlivými kroky danými v procesu plánování. Dokonale zvládnuté plánování uvolňuje dostatečný prostor pro **kreativní a inovativní přístup v EM**.

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA EVENT MARKETINGOVÉ STRATEGIE SE SKLÁDAJÍ ZE STANDARDNÍCH FÁZÍ PROCESU PLÁNOVÁNÍ:

- analýzy,
- definování cílů,
- stanovení strategie,
- kontroly.

Poté přichází na řadu vlastní realizace EM, včetně vyhodnocování.

ETAPY PLÁNOVACÍHO PROCESU EM



8.1. Situační analýza

Situační analýza v úvodu plánování EM slouží primárně k analýze klíčových faktorů ovlivňujících nasazení tohoto komunikačního nástroje. V konečném důsledku pak k základnímu rozhodnutí, zda EM v daném případě využít či nikoliv. Asi nepoužívanější formou analýzy se pro tyto účely jeví klasická SWOT analýza – tedy zhodnocení jak silných tak slabých stránek, tak hlavních příležitostí a hrozeb pro aplikaci EM v praxi.

KLÍČOVÉ OBLASTI PRO ZÁKLADNÍ SWOT ANALÝZU LZE SHRNOUIT DO 3 HLAVNÍCH OBLASTÍ:

• **komunikační aspekty**

- ekonomické a psychologické cíle,
- celková komunikační strategie organizace,
- zařazení produktu, image, podvědomí,
- potřeba komunikace orientované na zážitky,
- dosavadní zkušenosti s využitím EM,
- porovnání EM v souvislosti s ostatními nástroji komunikačního mixu,
- vhodné a dostupné příležitosti,
- nejvýznamnější aktivity konkurence v této oblasti,

• **determinace nabídky a poptávky po eventech**

- zohlednit v oblasti nabídky eventů dokonalou znalost současně nejoblíbenějších forem eventů, alternativních možností, klíčových ukazatelů cena/výkon u jednotlivých eventů,
- zohlednit v oblasti poptávky po eventech důslednou analýzu potřeb a hodnot cílových skupin, zejména pak naplnění jejich volného času, životního stylu, zvyků, spotřebního chování apod.,

• **vnitroorganizační potenciál**

- finanční zdroje – stanovení celkového rozpočtu, který je pro potřeby EM k dispozici,
- lidské zdroje – zkušenosti zaměstnanců s EM, jejich celkový počet pro vlastní realizaci a zjištění možností pro případný outsourcing těchto zdrojů (např. EM agentury).

Po analýze všech výše uvedených oblastí lze dospět ke klíčovému rozhodnutí, a to zda EM za daných okolností může naplnit předpoklady a zda je vhodné jej uskutečnit.

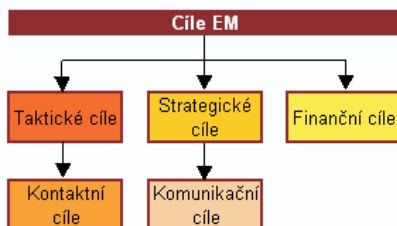
KE KONEČNÉMU ROZHODNUTÍ PŘÍSPĚJE ZODPOVĚZENÍ NÁSLEDUJÍCÍCH OTÁZEK:

- Může za daných okolností EM naplnit marketingové a komunikační cíle organizace?
- Má organizace dostatečný finanční a lidský potenciál k uskutečnění celého EM procesu?
- Dokáží zjištěné příležitosti a silné stránky EM potlačit nalezené slabé stránky a případné hrozby?

8.2. Stanovení cílů event marketingu

Z provedené situační analýzy vycházejí následně cíle EM. Běžné podnikatelské plány většinou rozdělují základní cíle na 2 kategorie, a to na **finanční** a **strategické – marketingové**. Pro potřeby stanovení cílů EM jsou cíle rozděleny podrobněji.

ROZDĚLENÍ CÍLŮ EM



8.2.1. Kontaktní cíle

Jsou zpravidla řazeny mezi cíle taktické, protože snahou EM je vytvořit silnou vazbu mezi značkou nebo produktem a cílovou skupinou. Čím lépe se je daří naplnit, tím efektivnější bude zvolená forma zinscenování zážitků.

Při plánování je nutné zohlednit skutečnost, že ne všichni, kteří dostali na plánovaný event pozvánku se ho zúčastnili. Existuje celá řada modelů známých z jiných forem komunikace (např. direct marketing, výstavy a veletrhy), jejichž pomocí lze analytickým způsobem odhadnout pravděpodobnou účast cílové skupiny.

KRITÉRII PRO DEFINOVÁNÍ KONTAKTNÍCH CÍLŮ JSOU:

- celkový počet pozvánek (osobních pozvání),
- celkový počet potvrzených účastí,
- celkový počet účastníků.

8.2.2. Strategické cíle

Jsou hlavním předpokladem pro stanovení strategie na určité období a sekundárně podporují finanční cíle. Lze je jen těžko kontrolovat, protože jejich naplňování je možné hodnotit až po určitém období. Příkladem může být zvýšení kvality poskytování služeb, zvýšení kvality produktů, nárůst tržního podílu ve zvoleném období atd.

Strategické cíle tvoří především cíle komunikační. Z hlediska EM strategie je třeba je doplnit o cíle taktické, které jsou tvořeny cíly kontaktními.

8.2.3. Komunikační cíle

EM usiluje o vyvolání změny v chování prostřednictvím emocionálních zážitků. Komunikační cíle jsou proto klíčovými parametry pro úroveň a způsob komunikace. Podle míry jejich naplnění se zároveň sleduje úspěšnost celého projektu nebo kampaně.

V ZÁSADĚ SE DĚLÍ PODLE:

- **délky působení**

- operativní,
- taktické,
- strategické,

- **směru působení**

- interní,
- externí,

- **psychologického působení**

- kognitivně orientované – oslovují rozum, sdělují věcné informace, jako jsou klíčové informace o produktu; role emocí je vyloučena,

- afektivně orientované – vycházejí z emocionální roviny člověka, zakládají se na emocionálním propojení značky a prožitku, patří sem např.:

- aktivace vnímání značky/produktu,
- integrace značky/produktu do emocionálního světa příjemce,
- tvorba, péče a změna image značky/produktu,
- růst věrohodnosti značky/produktu pomocí dialogu s klientem,
- vytváření vztahu s klientem prostřednictvím kolektivního prožitku,
- budování dlouhodobé loajality k organizaci a jejím produktům, apod.

Kognitivní a afektivně orientované nelze od sebe navzájem oddělit, i když se EM snaží naplnit zvláště afektivně orientované.

8.2.4. Finanční cíle

Jsou spojovány zejména s naplňováním klasických ukazatelů, např. zvyšování obrátu, snižo-

vání nákladů, nárůst efektivity apod., ale pro definování hlavních cílů EM nemají zásadní význam. Hlavním problémem je definovat a následně změřit naplnění finančních cílů EM. Kromě toho, je-li EM nasazován v souladu s dlouhodobým cílem posilovat image, vystupují do hry při měření účinnosti další externí faktory, které mohou jeho konečný efekt zesílit nebo naopak potlačit.

Plnění finančních cílů se zpravidla jednoduchým způsobem průběžně sleduje, případně upravuje dle aktuální situace. Plnění těchto cílů lze sledovat z pohledu celkových vynaložených nákladů na EM – dodržování rozpočtu, sledování příspěvků sponzorů, získků z komplementárních služeb a **merchandisingu**.

K NAPLNĚNÍ FINANČNÍCH CÍLŮ JSOU POTŘEBA PŘEDEM DANÁ KRITÉRIA:

- Jednotlivé cíle musí být formulovány jednoznačně, včetně jasně stanoveného časového období nutného pro naplnění daného cíle.
- Jednotlivé dílčí cíle musí být sladěny.
- Jednotlivé cíle musí být stanoveny hierarchicky – cíle menšího významu odvozené od cílů nadřazených.
- Cíle musí být realistické a dosažitelné, avšak dostatečně motivující, aby stimulovaly maximální úsilí k jejich dosažení.

8.3. Identifikace cílových skupin

Se stanovením hlavních cílů EM velmi úzce souvisí i identifikace jednotlivých cílových skupin. Aby bylo dosaženo co nejvyššího komunikačního efektu, musí vstupní analýza definovat cílovou audienci. Čím detailněji lze popsat cílovou skupinu a hlouběji poznat její přání a potřeby, tím cílenější a snadnější bude volba vhodné emocionální roviny komunikace pro přímé oslovení. Protože je EM postaven na přímé a osobní komunikaci, je pro jeho klíčové sdělení nevhodnější homogenní skupina příjemců.

Při základní diferenciaci příjemců pro potřeby EM se vychází ze ZÁKLADNÍHO DĚLENÍ CÍLOVÝCH SKUPIN:

- **primární cílová skupina** – skupina, která bude participovat na eventu a kvůli které je EM realizován,
- **sekundární skupina** – skupina, která se přímo eventu neúčastní, ale nejdůležitější sdělení se k ní dostává zprostředkovaně.

Pro definování strategie EM je nejdůležitější primární cílová skupina. Síla EM spočívá ve vyvolání emocionálního prožitku v mysli návštěvníků přímo v místě a v konkrétním čase. Sekundární skupina ale nesmí být opomíjena.

Po základní diferenciaci cílových skupin následuje **mikrosegmentace** a výběr homogenní cílové skupiny, tedy jedinců, které spojuje co nejvíce shodných rysů. Při výběru homogenní skupiny je potřeba hledat optimální kombinace mezi velikostí eventu a celkovými disponibilními finančními prostředky, a to tak, aby efektivita a očekávaná odezva odpovídaly vynaloženým finančním prostředkům.

KLASICKÝM ROZDĚLENÍM PRO DALŠÍ MIKROSEGMENTACI JE DIFERENCIACE NA:

- **interní cílové skupiny**

- zaměstnanci organizace – řadoví spolupracovníci, střední a top management

- **externí cílové skupiny**

- klienti – stávající, potencionální, bývalí,
- dodavatelé,
- obchodní partneři,
- novináři, média.

K DĚLENÍ CÍLOVÝCH SKUPIN PODLE FORMY A ÚČELU EM SLOUŽÍ KRITÉRIA:

- úroveň vztahu ke značce/produktu (pozitivní, neutrální, negativní naladění příjemců).
- socio-ekonomická a demografická kritéria (pohlaví, věk, rodinný stav, vzdělání, místo bydliště, povolání, příjem, životní cyklus rodiny, sociální třídy).
- chování příjemců (spotřební a nákupní chování jedinců a skupin, chování příjemců v minulosti při podobných příležitostech).
- emocionální kritéria (naplňování volného času, zájmy, zvyklosti, postoje, sklony k prožitkům, žebříčky hodnot).

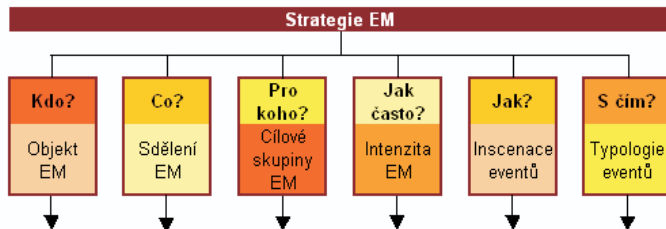
8.4. Stanovení strategie event marketingu

Všechny dosud uvedené postupy jsou velmi důležité v procesu plánování a tvorby konkrétní EM strategie. Ale teprve stanovení vlastní strategie je okamžikem, ve kterém se rozhodne, jakým směrem se bude ubírat celý EM projekt. V tomto okamžiku se ovlivňuje jeho budoucí úspěšná či neúspěšná realizace.

Klíčovým úkolem je volba správné EM strategie.

Strategie EM

- zahrnuje známé a závazné stanovení střednědobých a dlouhodobých plánů v rámci definování chování organizace, které obsahují měřítka pro zinscenování, počet a typy eventů, jejichž prostřednictvím bude dosaženo zvolených cílů EM,
- zvolená strategie musí plně korespondovat s celkovou strategií organizace.



Objekt EM

– stanovení, zda předmětem eventů bude značka, produktová řada nebo celá organizace.

Sdělení EM

- definování klíčového sdělení, od kterého se budou eventy odvíjet,
- musí být přesné a výstižné, aby vyjadřovalo hlavní myšlenku EM a bylo použitelné i v rámci doprovodné komunikace,
- zvolená cílová skupina si jej má co nejdéle zapamatovat.

Cílové skupiny EM

- klíčovými otázkami jsou počet cílových skupin a jejich velikost,
- existují dvě základní strategie:
 - **strategie standardizace** – organizace se v rámci jednotného konceptu EM soustředí na konkrétní cílovou skupinu,
 - **strategie diferenciací** – organizace se v rámci plánů marketingové komunikace orientuje na EM koncepty pro více účelových skupin.

Intenzita eventů

- stanovení délky a intenzity EM strategie,
- existují dvě základní strategie:
 - **strategie koncentrace** – zinscenování méně, avšak intenzivnějších, eventů,
 - **strategie diverzifikace** – zinscenování řady eventů, často navzájem velmi odlišných,

Typologie eventů

– výběr jednoho nebo více typů eventů, které zprostředkují zásadní sdělení cílové skupině a povedou k naplnění EM cílů.

Inscenace eventů

- vlastní provedení eventů, které postupně vytváří jednotnou formu prezentace,
- pravidlem jsou:
 - jedinečnost,
 - zvláštnost,
 - neopakovatelnost.

8.4.1. Členění strategie z formálního hlediska

Pokud dojde k rozhodnutí provázat složky „intenzita eventů“ a „počet cílových skupin“, na které se EM zaměřuje dojde z formálního hlediska k členění NA 4 TYPY STRATEGIE EM:

Intenzita eventů	Menší	Větší
Počet cílových skupin		
Menší	Koncentrovaná strategie standardizace	Divezifikovaná strategie standardizace
Větší	Koncentrovaná strategie diferenciacie	Divezifikovaná strategie diferenciacie

• koncentrovaná strategie standardizace

- hlavním cílem je ovlivnit malé homogenní cílové skupiny jedním nebo několika eventy,
- příkladem je tisková konference učená odborníkům nebo novinářům, setkání organizované pro nejvýznamnější obchodní partnery při příležitosti představení nového produktu,

• divezifikovaná strategie standardizace

- EM aktivit se využívá jen tehdy, je-li cílová skupina nehomogenní a organizace se ji snaží zasáhnout různými tematickými eventy,
- příkladem je aktivita organizace, která vyrábí nebo poskytuje službu určenou několika cílovým skupinám,

• koncentrovaná strategie diferenciacie

- organizace se snaží jedním nebo několika eventy oslovit emocionálně a individuálně co nejvíce cílových skupin,

– příkladem je oslava významného jubilea organizace za účast zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, nejvýznamnějších dodavatelů, klientů, zástupců tisku a médií apod.,

- **diverzifikovaná strategie diferenciac**

– využívá se vyšší počet rozmanitých eventů určených skupinám velmi úzkým a přesně definovaným, které není snadné ovlivnit klasickými komunikačními prostředky.

8.4.2. Členění strategie podle cílů – obsahové členění

EM STRATEGIE SE PODLE CÍLŮ Z HLEDISKA OBSAHOVÉHO ČLENĚNÍ ROZLIŠUJE NA 4 FORMY:

- **zaváděcí strategie**

– směřuje k představení nového produktu do určitého tržního segmentu a napomáhá k rozšíření jeho znalosti,

– primárními komunikačními cíli jsou vyvolání pozitivních emocí a informativní charakter komunikace,

– tato forma strategie musí být spojena s dalšími formami komunikace (direct marketing, klasická reklama apod.),

- **cíleně rozvíjející se strategie**

– zaměřuje se na rozvoj vtaž se stávajícími cílovými skupinami nebo oslovuje nové skupiny, příp. pomáhá rozšiřovat počet členů stávajících cílových skupin,

– příkladem je technoparty nebo koncepce rozvoje trendových sportů apod.,

- **imagová strategie**

– usiluje vytvořit silné pozitivní emocionální propojení mezi značkou/produktem a zvoleným typem doprovodného zážitku,

– tato strategie je velmi účinná za předpokladu, že zvolený event nezůstane osamocen,

– příkladem je event z oblasti vážné hudby,

- **strategie orientovaná na zážitky**

– cílem je připravit event, který umožní značku/produkt „prožít“,

– cílová skupina je vtažena do akce a prožívá produkt v reálném čase,

– příkladem je Camel Trophy.

8.4.3. Členění strategie z dalších hledisek

U nadnárodních koncernů a organizací operujících na zahraničních trzích není definování EM strategie jednoduchou záležitostí. Do hry vstupují lokální a globální zájmy organizace.

V TĚCHTO PŘÍPADECH SE EM STRATEGIE DĚLÍ NA:

- lokální,
- globální.

8.5. Volba typu eventu

Po zvolení EM strategie následuje volba vlastního eventu, naplánování jednotlivých zdrojů a stanovení celkového rozpočtu EM aktivit.

EVENT SE V TÉTO SOUVISLOSTI ČLENĚNÍ Z HLEDISKA ČASOVÉHO I PROCESNÍHO DO DVOU ZÁKLADNÍCH FÁZÍ:

- zvolení typu eventu,
- zinscenování zážitku.

8.5.1. Zvolení typu eventu

Je potřeba se zaměřit na základní volbu typu eventu, příp. kombinaci více eventů různých typů, kterými budou klíčová sdělení zprostředkována.

HLAVNÍMI FAKTORY, KTERÉ TUTO VOLBU OVLIVŇUJÍ JSOU:

- celková EM strategie,
- stanovené cíle,
- zvolené cílové skupiny,
- dostupné finanční prostředky.

Volba odpovídajícího typu eventu je důležitým předpokladem celkového úspěšného nasazení EM v praxi.

EVENTY SE PODLE KONCEPTU EM ČLENÍ DO 5 KATEGORIÍ:

- EM využívající příležitosti,
- značkový EM,
- imagový EM,

- EM vztažený k know-how,
- kombinovaný EM.

8.5.2. Zinscenování zážitku

Po volbě eventu je nutné připravit vlastní scénář eventu, resp. jak bude akce probíhat, stanovení jejich jednotlivých částí apod. Profesionální příprava, dokonalé zinscenování zážitku a přitažlivá skladba patří k základům EM. Případné chyby nebo těžkosti je nutné řešit na místě. Některé lze předpokládat a tudíž se na ně lze připravit.

Event bývá často svým charakterem přirovnáván k divadelnímu představení nebo filmu, neboť podléhá podobné jasně dané dramaturgické linii. Stejně jako má klasické drama několik částí, tak i správný event musí obsahovat úvod, prolog, postupnou dramaturgii a závěr. Event se řídí přesně daným scénářem, který kromě základní struktury obsahuje i veškeré informace pro vystupující osoby, technické prostředky, časový harmonogram atd. Zahrnuje též varianty náhradních řešení pro případ, že dojde k nečekané události. Jedině tehdy, když jednotlivé složky spolu souzní, je zaručen bezproblémový průběh celé akce.

Scénář nezohledňuje jen vlastní hlavní event (main-event), ale stejně podrobně popisuje i to, co se děje před jeho zahájením (pre-event) a po jeho ukončení (post-event).

Event neslouží k uspokojení pořadatelů, ale je určen návštěvníkům a aby došlo k pozitivnímu naladění účastníka, JE NUTNÉ ZABEZPEČIT:

- komunikaci (poslouchat, ptát se, vyslovit přání, vyjádřit pochybnosti),
- prožívání (ochutnat, osobně poznat, procítit),
- konzumaci (poznat své potřeby, akceptovat novou skutečnost),
- zřeknout se (vzdát se stereotypu, porozumět novým hodnotám).

Aby nedošlo během eventu k nesrovnalostem, je důležitá CHOREOGRAFIE KAŽDÉHO KROKU EVENTU, a to konkrétně:

- co se kdy a kde koná,
- jak dlouho to bude trvat,
- kdo a co a jak má na starosti.

8.6. Plánování zdrojů

Po schválení ucelené EM strategie a zvolení počtu a typů eventů je nutné naplánovat zdroje potřebné k jejich realizaci. Definování zdrojů slouží jako podklad pro stanovení celkového rozpočtu EM aktivit.

ZDROJE SE ČLENÍ NA:

• lidské zdroje

– při jejich definování se posuzuje, jaký celkový lidský potenciál bude k zabezpečení všech EM aktivit zapotřebí (množství, struktura organizátorů, účinkující atd.),

– při posuzování je nutné se zaměřit na:

- dostupný počet interních zaměstnanců, kteří se mohou podílet na realizaci EM, včetně posouzení jejich odborných znalostí a zkušeností s eventy obdobného typu,
- sestavení celkového počtu všech profesí, které budou k realizaci potřeba, včetně počtu jednotlivých odborníků ze zvolených oblastí,
- rozhodnutí, zda je potřeba využít služeb externích konzultantů a poradců,
- rozhodnutí, zda svěřit organizaci EM agentuře,
- náhradní variantu pro případ, že s lidským faktorem vzniknou potíže (pracovní neschopnost apod.),

• hmotné zdroje

– všechny prostředky nutné pro vlastní realizaci jednotlivých eventů,

– patří sem především:

- vybraný prostor včetně vybavení,
- infrastruktura,
- technika,
- doprava,
- catering,
- ubytování.

• finanční zdroje

– je nutné je naplánovat co nejefektivněji a s dostatečným časovým předstihem (u velkých projektů až o rok dříve) a to s ohledem na další nástroje komunikačního mixu organizace.

8.7. Stanovení rozpočtu

EM a jeho nasazení do komunikačního mixu organizace ve velkém měřítku patří k nejnákladnějším komunikačním aktivitám. Proto je stanovení rozpočtu bezpodmínečnou podmínkou pozdější realizace jak jednotlivých eventů, tak EM jako celku. Při jeho přípravě je nutné si uvědomit, že výše finančních prostředků většinou takové rozhoduje o tom, zda bude EM plně integrován do komunikačního mixu organizace. Rozhodování není jednoduché, neboť se týká jedinečnosti každého eventu. V porovnání s klasickou reklamou, kde je možné exaktně vyčíslit náklady za reklamní prostor, existuje u EM celá řada položek, které není možné dopředu přesně odhadnout (množství spotřebované energie atd.). Ve většině případů jde tedy o stano-

vení rámcového, průběžně aktualizovaného rozpočtu. V praxi je běžné stanovení maximální rozpočtové hranice, která by neměla být překročena.

PROCES STANOVENÍ ROZPOČTU SE ČLENÍ NA:

- **předložení celkového rozpočtu**

- děje se na základě celkové cenové kalkulace připravené v závislosti na doporučené strategii EM; jde o optimální variantu nákladů a komunikačního účinku,

- **schválení celkového rozpočtu**

- uskuteční se po prozkoumání dostupnosti finančních zdrojů; je-li k dispozici méně prostředků, dojde k úpravě celkové EM strategie,

- **rozdělení celkového rozpočtu**

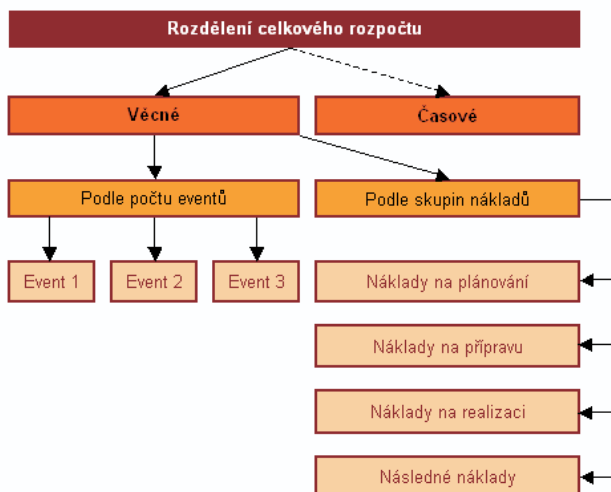
- z hlediska věcného

- počet eventů – je nutné uvažovat nejen dle jejich počtu, ale proporcionálně podle jejich významu a důležitosti; složí pro stanovení priorit a přehledné čerpání finančních prostředků,

- skupiny nákladů – je třeba u managementu definovat a obhájit nejdůležitější skupiny nákladů (náklady na plánování, náklady na přípravu, náklady na realizaci, následné náklady),

- z hlediska časového (toto dělení není obvyklé a pokud se používá tak jako dělení podpůrné).

ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ ROZPOČTU EM



8.8. Integrace do komunikačního mixu

Z hlediska komunikačního účinku nepanuje jednoznačný názor na to, zda EM zařadit mezi nástroje dlouhodobé nebo krátkodobé komunikace. EM je přisuzován taktický význam. Je použit, aby vyvolal krátkodobou emocionální reakci u respondentů. Při nejrůznějších příležitostech, které jsou primárně zaměřeny na dlouhodobé budování a podporu image značky/produktu spíše doprovází jiné formy komunikace. Silnou stránku EM je schopnost působit emocionálně na cílovou skupinu, budovat a podporovat dlouhodobé postavení značky/produktu v mysli jedinců.

EM je stejně důležitý v krátkodobém i dlouhodobém působení na jedince. Jeho schopnost vyvolat v příjemci okamžité emoce a ovlivnit tak krátkodobě jeho chování, by měla být skloubena se schopností tyto emoce dlouhodobě podporovat všemi ostatními nástroji komunikačního mixu. Nedílnou součástí EM procesu je **event controlling**.



9. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ EVENT MARKETING Z POHLEDU CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELE

Každá marketingově řízená organizace se snaží získávat co nejširší informace o potřebách a přáních svých zákazníků, aby vyvíjela a vyráběla výrobky, resp. poskytovala služby, které zákazníci zaujmou a koupí si je. Pro pochopení těchto potřeb a přání slouží kromě jiného specializované marketingové průzkumy, včetně psychologických a sociologických výzkumů o chování a zvycích jednotlivců.

Při rozhodování, zda koupit či nekoupit určitý produkt, se dostávají do popředí hodnoty, které nesouvisejí přímo s jejich užžitnou hodnotou, jako jsou např. emoce, přání, individuální očekávání, osobní styl. Jedná se o tzv. chování spotřebitele.

Spotřební chování – je chování lidí, které se vztahuje k získávání, užívání a pozdějšímu odkládání předmětů denní i dlouhodobé spotřeby.

Chování každého jednotlivce při rozhodování o koupi určitého produktu má své zákonitosti a nelze jej oddělit od okolního prostředí. Spotřebním chováním rozumíme i to, zda a kdy se produkt odloží a přestává se používat. Spotřební chování zkoumá, jak se zákazník/klient rozhoduje o koupi a užívání výrobků a EM je komunikačním nástrojem, kterým se snaží nákupní chování vyvolat.

Spotřební chování je vlastně proces, který vede ke koupi daného produktu a EM je komunikační prostředek, jenž pomáhá produkt prodávat.

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CELÝ PROCES KOUPE LZE ROZDĚLIT NA:

- faktory kulturní,
- faktory sociologické,
- faktory ekonomické,
- faktory psychologické.

9.1. Kulturní faktory

Jakákoliv kultura ovlivňuje výrazně chování spotřebitele a do značné míry předurčuje, jakým způsobem se bude spotřebitel chovat. Jeho vzorce chování lze odvodit z dlouhodobého pozorování, např. z kulturního vývoje národa. Podobně jako lze odhadnout chování spotřebitele, je možné přizpůsobit i řízenou komunikaci k němu, a to včetně EM aktivit.

V souvislosti se skutečností, že EM má velký význam v pocitové a emotivní složce každého člověka, pracuje s jednotlivými významnými prvky dané kultury, např. symboly, rituály, zvyky atd.

V mezinárodním měřítku však EM naráží na významný problém způsobený rozdílnými kulturami a měřítky hodnot v jednotlivých zemích a světadílech. Zde se EM může opřít pouze o základ vzorce chování a aktuální trendy. Konkrétní idea v rámci EM může znamenat v jedné zemi úspěch a ve druhé „propadák“. Z tohoto úhlu má kultura a dané prostředí klíčový význam nejen pro rozhodování spotřebitele, ale i pro aplikaci EM.

9.2. Sociologické faktory

Každý člověk se pohybuje v prostředí vyznačujícím se určitými rysy, které utvářejí jeho postoje, formují chování. Působí též na spotřební chování. Sociologie jako společenská věda, zabývající se zákonitostmi, tendencemi a pravidelnostmi ve vývoji a pohybu sociálních struktur, pomáhá prvky spotřebního chování definovat. Poskytuje tak informace pro optimalizaci EM procesu.

SOCIÁLNÍ SKUPIN LZE V ZÁSADĚ ČLENIT NA:

• primární

- jsou malé skupiny, jejíž členové k sobě mají velmi blízký vztah (rodina, nejbližší přátelé),
- tato skupina nejvíce utváří a formuje nákupní zvyky, protože je ovlivňuje od dětství,
- pro komunikaci s touto skupinou je potřeba využít celý komplex impulsů, které budou působit na jednotlivé členy zvlášť,
- komunikace s touto skupinou je nejsložitější a zároveň neúčinnější,

• sekundární

- jsou organizovány na méně osobní bázi, vazby mezi jednotlivými členy jsou volnější a četnost jejich setkávání je nižší než u primární skupiny,
- jsou to různé svazky, spolky, zájmová sdružení atd.,
- EM využívá znalostí zřetelného skupinového zájmu,

• formální

- vyznačují se danou hierarchickou strukturou a členství ve skupině bývá závazné,
- jsou dána pevná pravidla a jejich porušení může být skončeno až vyloučením ze skupiny (např. členství v politické straně),

• neformální

- skupina lidí sdružených na neformální bázi (např. setkání s přáteli atd.).

Spotřební chování však neovlivňuje jen členství v jisté menší skupině, charakteristické společné zájmy nebo citové vazby. Z širšího pohledu je ovlivněno příslušností k určité **sociální vrstvě**. Každá sociální vrstva má společné rysy, jako např. výše měsíčního příjmu, druh zaměstnání, forma bydlení, trávení volného času apod., které ovlivňují způsoby nakupování. Členové jedné sociální vrstvy se však mohou inspirovat nákupních chování členů jiné sociální vrstvy. V tomto případě lze hovořit o **referenční sociální skupině**, která formuje a pozměňuje chování jiných a jež je pro EM důležitá (např. zavádění výrobku střední třídy s některými parametry luxusního zboží).

Z pohledu realizace EM projektů mají klíčový význam rovněž **teorie davu** a **individualismus**, resp. role vůdců a celebrit. Zejména u velkých eventů, kterých se účastní mnoho lidí, je vhodné obě teorie vzít v úvahu a zároveň hledat způsob jak je využít ve vlastní prospěch.

9.2.1. Teorie davu

Dav – je shromážděním jakýchkoliv jedinců bez ohledu na jejich národnost, povolání nebo pohlaví a bez ohledu na náhodu, která je svedla dohromady.

Za daných okolností má shromáždění lidí vlastnosti odlišné od vlastností jedinců, z nichž je složeno. Mizí jedinečnost osobností, citů a myšlenek. Z pouhého seskupení se stává dav organizovaný, resp. často označovaný jako dav psychologický podléhající určitým zákonitostem. Z pohledu EM lze organizovaný dav vnímat jako skupinu lidí, kteří se na určitém místě shromáždí se zcela jasným cílem.

JEVY ZÁKLADNÍ TEORIE DAVU:

- **kolektivní duch davu**

- příslušnost k davu vyvolává u jedince pocit moci, který mu dovoluje uvolnit nejnižší pudy (mizí např. pocit zodpovědnosti),
- každý čin nebo cit je nakažlivý a dá se snadno využít nebo zneužít,

- **emocionální působení**

- na dav lze působit emocionálními úvahami, neboť chápe pouze hrubé asociace idejí,
- pro zvolení EM je nutné znát city, které dav ovládají, pochopit je a pokusit se o jejich využití nebo změnu vyvoláním emocionálního zážitku, který se upravuje podle aktuálního vývoje davové psychózy,
- dochází ke zprostředkování událostí širším způsobem, např. pomocí sdělovacích prostředků lze vytvořit poutavý obraz, který zaujme širší skupiny lidí,

- **obrazovost davu a síla slov**

- je ovlivnitelná především prostřednictvím kreativních představ nebo správně volenými slovy,
- ideálním spojením je použití obrazových prostředků s verbálním projevem.

Z hlediska teorie davu lze definovat DVĚ ZÁKLADNÍ SKUPINY FAKTORŮ, které přímo ovlivňují úspěšnost EM aktivit:

- **psychologické faktory**

- všechny psychické jevy a stavy, které jakýmkoliv způsobem působí na dav, ale i na každého jednotlivce uvnitř i vně dané skupiny,

- **fyzické faktory**

- vlivy na chování davu i celková atmosféra eventu (celkový počet lidí, lokalita, teplota, kvalita vzduchu, hlučnost atd.).

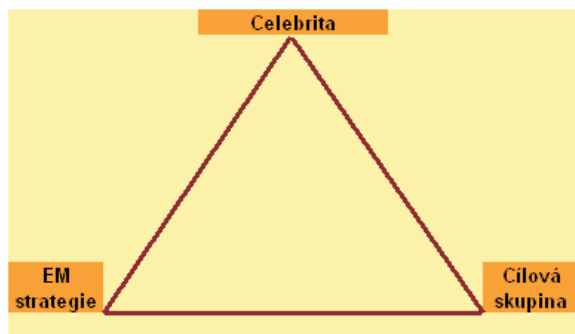
9.2.2. Role vůdců a celebrit

V případě, že se někde shromáždí určitý počet živých bytostí, začínají jednotlivé subjekty podvědomě podléhat autoritě náčelníka. Podvědomě hledají svého vůdce.

V EM projektech se vnímá role vůdce spíše jako ve formě vůdce názorového. Angažování významného názorového vůdce může výrazně ovlivnit cílovou skupinu. Jejich roli většinou přejímají celebrity, mezi které řadíme představitele veřejného života, tzn. politiky, ale i herce, zpěváky a další vůdčí osobnosti různých oborů lidské činnosti.

Jednoznačná odpověď, kdy je účast celebrity na EM projektu efektivní a kdy nikoliv. Obecně však platí, že účast celebrity na eventu může eventu jen prospět.

ZAPOJENÍ CELEBRITY DO EM STRATEGIE



Zapojení celebrity do EM strategie je spojeno s pozitivním očekáváním. Platí zároveň pravidlo, že organizace pracuje s celebritami dlouhodobě, protože jedině tak může dotvářet image svých produktů.

CELEBRITY MOHOU PŘÍSPĚT ZEJMÉNA K:

- ztraktivnění programu,
- momentu překvapení,
- vyvrcholení celého programu,
- pozitivnímu přenosu vlastní image na komunikovaný produkt.

9.3. Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí významně ovlivňuje spotřební chování jedince. I zde existuje úzká vazba mezi ekonomickým postavením jednotlivce, jeho nákupním a spotřebním chováním a aplikací EM. Aktuální ekonomické prostředí působí především na kupní sílu spotřebitelů, a dále na strukturu jejich výdajů.

KUPNÍ SÍLA JEDINCE ZÁVISÍ NA:

- běžných příjmech,
- disponibilních úsporách,
- poskytovaných nebo přístupných úvěrech,
- celkové cenové hladině v ekonomice.

U jednotlivců dochází ke změnám v jejich běžných příjmech, které mohou souviset jednak se změnou zaměstnání, jednak s celkovým vývojem reálných mezd závislých na vývoji ekonomiky. S těmito změnami rovněž souvisí i změny ve struktuře spotřebitelských výdajů.

EM je považován za účinný komunikační nástroj, jehož nasazení však vyžaduje velké investice. Organizace jej využívají tedy jen tehdy, kdy mají dostatek finančních prostředků a jen když budou přesvědčeny, že si zákazník nebo klient prezentovaný produkt bude moci z finančních důvodů dovolit.

9.4. Psychologické faktory

Spotřební chování je vlastní pouze člověku. V konečném důsledku je rozhodování jedince o koupi založeno na jeho psychickém rozpoložení. Pro úspěšné nasazení EM jako komunikačního nástroje je důležité poznat a respektovat základní zákonitosti psychických stavů

a procesů jedince. Teprve až je možné se vžít do pocitů zákazníka/klienta, které bude prožívat ve chvíli kdy na něj bude působit EM, bude nasazení tohoto komunikačního nástroje účinné a efektivní.

JEDNOTLIVÉ STAVY POZNÁNÍ:

• **vnímání**

- v souvislosti s působením vjemů zprostředkovaných EM akcí se hovoří o:
 - subjektivním vnímání (jak akce působí na zákazníka/klienta),
 - objektivním vnímání (např. lokalita, koncepční myšlenka, zvuk, počet účastníků apod.),

• **pozornost**

- originální forma sdělení vzbuzuje větší pozornost,
- forma sdělení by měla být blízká hodnotám a potřebám příjemce,

• **paměť**

- je nutné, aby si příjemce sdělení co nejdéle pamatoval, k čemuž jsou opět využívány emoce – maximální účinnosti je dosahováno audiovizuální podobou sdělení, jež je doprovázeno silnými emocionálními projevy,
 - hlavní marketingová sdělení musí být komponována na začátek a na konec celé akce,

• **představování**

- na představách a asociacích v mozku jedince během eventů závisí jeho budoucí nákupní chování
 - úzce souvisí nejen s otázkou aktuálních módních trendů ve společnosti, ale i se schopností marketingového týmu připravit odpovídající marketingovou strategii,

• **myšlení**

- kreativní myšlenka musí být logicky propojena s použitím produktu,
- při plánování EM akce je bezpodmínečně nutné přemýšlet nad vlivem celého projektu na proces myšlení,

• **prožívání**

- optimálně připravená akce se v daném čase stává jediným neopakovatelným zážitkem pro všechny zúčastněné,
 - je nutné zachovávat únosnou míru emocí.

10. ZÁVĚR

Celosvětový pohled i domácí příklady ukazují na vzrůstající význam krizového managementu ve veřejné správě. Při řešení mimořádných situací záleží na schopnostech a dovednostech orgánů a pracovníků veřejné správy, kteří těmto událostem čelí.

Současná úroveň krizového managementu, tedy legislativa pro řešení krizových situací a na ní založený komplexní systém personálního a technického bezpečnostního řízení, zhruba odpovídá úrovni dosaženého společenského chápání. Podobným dlouholetým vývojem se formovala a precizovala terminologická základna krizového řízení, jejíž používaná jednotnost je základním předpokladem pro správné rozhodování ve veřejné správě a na jehož správnosti jsou mnohdy závislé životy a zdraví lidí. Hlavním integrujícím systémem krizového managementu je tedy veřejná správa. Jen díky jejímu kvalitnímu krizovému řízení je možné včas eliminovat rizika, odhalit zranitelnost bezpečnostních opatření, předcházet krizím a zmírňovat jejich škodlivé následky. Řídící a výkonné složky státu, jejichž akceschopnost je rozhodující pro úspěšné zvládnutí krizové situace a pro zmírnění škodlivých následků, by měly být v současné době v této oblasti již dostatečně proškoleny, včetně nejnižšího stupně územní samosprávy (obce s rozšířenou působností).

Krizová legislativa, která je po roce 1989 zcela novou právní úpravou si postupem času a měnícími se podmínkami bezpochyby vyžádá další změny.

V marketingovém komunikačním mixu má event marketing nezastupitelné místo. Především v souvislosti s rostoucí preferencí volného času u populace vyspělých ekonomik a sílícím obecným trendem, který zohledňuje zážitkovost, emocionální komunikaci, nabývá tento marketingový komunikační nástroj na důležitosti a smyslu. Event marketingu se užívá ve stále větším množství odvětví lidské činnosti a při různých příležitostech. Jako stále významnější se jeví schopnost strategického zhodnocení výchozí situace, výběru optimální event marketingové strategie a její dokonalá implementace a připravenost vyhodnotit strategie dosud realizované a poučit se z nich.

Je nutné, aby organizace pochopily integrační roli event marketingu a vzájemné provázanosti s ostatními prvky marketingového komunikačního mixu.

Budoucí postavení event marketingu, stejně jako jeho jednotlivých forem významně ovlivní nové poznatky a trendy v různých oblastech lidské činnosti. Ať už bude jeho vývoj jakýkoliv, musí být dodržován jeho základní princip: přímá konfrontace komunikace uvnitř organizace na určitém místě a v konkrétním čase s jednotlivci i se zvolenými cílovými skupinami.

Literatura

MORRISON, A.M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu, VICTORIA PUBLISHING a.s., Praha 1995

PÁSKOVÁ M., ZELENKA J.: Cestovní ruch - výkladový slovník, MMR, Praha 2002

ZUZÁK R.: Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi), PROFESSIONAL PUBLISHING, Praha 2004

ŠINDLER.P.: Event marketing, Jak využít emoce v marketingové komunikaci, GRADA PUBLISHING, Praha 2003

Legislativa

Ústava České republiky

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod

Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému

Zákon č.240/2000 Sb., krizový zákon

Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy

Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky

Zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky

Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky,

Zákon č. 218/1999 Sb., o rozsahu branné povinnosti a o vojenských správních úřadech (branný zákon),

Internetové odkazy

www.infoklub.cz

www.risk-management.cz

www.mvcr.cz

www.verejnasprava.cz

Fotografie

Archív ČCCR a grafické studio Jan Janák.

Tato skripta jsou spolufinancována
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky