

Projekt krizového managementu a krizové komunikace ve vybrané společnosti v době pandemie Covid-19

Bc. Kateřina Vlachová

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Kateřina Vlachová
Osobní číslo: L19619
Studijní program: N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Studijní obor: Rizikové inženýrství
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt krizového managementu a krizové komunikace ve vybrané společnosti v době pandemie Covid- 19

Zásady pro vypracování

1. Proveďte kritickou literární rešerši týkající se krizového managementu a krizové komunikace.
2. Charakterizujte vybranou společnost.
3. Proveďte analýzu krizového řízení a krizové komunikace.
4. Navrhněte projekt krizového managementu a krizové komunikace pro vybranou společnost.

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. CHALUPA, Radek, 2012. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2.
 2. ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-85-9.
 3. ZAREMBA, Alan Jay, 2015. *Crisis Communication*. Armonk: M.E. Sharpe. ISBN 978- 0-7656-2831-2.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. května 2021**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 30.7.2021

Jméno a příjmení studenta: Bc. Kateřina Vlachová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tématem krizové komunikace a krizového managementu v době pandemie covid-19 ve vybraném podniku. V práci je uvedena rešerše na danou problematiku. Dále se práce soustředí na vypracování průzkumu změny trhu, ale také na analýzu hrozeb, které s pandemií přichází. Výsledkem práce je projekt krizové komunikace daného podniku a Business Continuity Plan, který podnik může využívat v praxi.

Klíčová slova: Krizová komunikace, Krizové řízení, SWOT analýza, Průzkum trhu, Business Continuity plán.

ABSTRACT

This thesis deals with the topic of crisis communication and crisis management in selected company during Covid-19 pandemic. There is a verification of the issue using a recherche. The thesis prepares a research of market change and analysis of threats that come with a pandemic Covid-19. The work's results are a crisis management project, crisis communication plan of the company and a Business Continuity Plan that a company can use in practice.

Keywords: Crisis communication, Crisis management, SWOT analysis, Market research, Business Continuity plan.

Děkuji svému vedoucímu práce, díky kterému jsem i v této nelehké době měla motivaci a jasný směr, který vedl k dokončení mé práce.

Dále chci poděkovat své rodině, která mi v celé době studia byla velkou oporou.

„Budoucnost patří těm, kdo věří svým snům.“

Eleanor Roosevelt

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 KOMUNIKACE.....	12
1.1 FUNKCE KOMUNIKACE.....	13
1.2 FORMY KOMUNIKACE.....	14
1.3 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	14
1.4 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	15
1.5 TEORIE TEMPERAMENTU.....	16
2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	20
2.1 PŘÍPRAVA NA KRIZI A PŘÍPRAVA KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	20
2.2 KRIZOVÝ KOMUNIKAČNÍ TÝM.....	21
2.3 CÍLE A PRAVIDLA KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	23
2.4 KRIZOVÉ PLÁNY.....	25
3 RISK MANAGEMENT.....	26
3.1 KRIZE A VÝZNAM KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ.....	26
3.2 TYPOLOGIE KRIZE.....	27
3.3 FÁZE KRIZE.....	29
3.4 PRŮBĚH KRIZE.....	30
3.5 PROCES ANALÝZY RIZIKA.....	33
3.5.1 Metody řízení rizik.....	34
3.5.2 Metody přístupu k riziku.....	36
4 ZÁVĚREČNÁ KAPITOLA TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	38
5 PANDEMIE COVID-19.....	39
6 PROFIL VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	42
6.1 ORGANIZAČNÍ SKUPINA.....	43
6.2 CELKOVÝ DOPAD PANDEMIE COVID-19 NA SPOLEČNOST.....	43
7 ANALÝZA RIZIK KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ A KRIZOVÉ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI.....	45
7.1 SWOT ANALÝZA.....	46
7.2 BRAINSTORMING.....	47
7.3 MATICE RIZIK.....	48
7.4 NÁVRH OPATŘENÍ.....	50

8	PRŮZKUM TRHU	53
8.1	POČET PROVEDENÝCH A ZRUŠENÝCH SLUŽEB	54
8.2	ZAPLNĚNOST KALENDÁŘE	55
8.3	TERMÍN OBJEDNÁNÍ DALŠÍ NÁVŠTĚVY	56
8.4	OPAKOVÁNÍ SLUŽEB.....	56
9	PROJEKT KRIZOVÉHO MANAGMENTU V DOBĚ PANDEMIE COVID-19	59
9.1	CÍL PROJEKTU.....	59
9.2	ÚČASTNÍCI PROJEKTU	62
9.3	FINANČNÍ ZDROJE.....	62
9.4	HARMONOGRAM REALIZACE PROJEKTU	62
9.5	RIZIKA PROJEKTU	65
10	PLÁN KRIZOVÉ KOMUNIKACE	72
11	VÝSTUPY KRIZOVÉ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI	75
11.1	KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI.....	75
12	BUSINESS CONTINUITY PLÁN	81
12.4	SCÉNÁŘE HROZEB.....	81
12.5	PLÁN OBNOVY	83
12.6	KRIZOVÝ TÝM	84
12.7	BCP V PRAXI.....	85
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK	93

ÚVOD

Asi každý z nás vnímá, že rok 2020 byl velkým lomítkem naší moderní doby. Byl rokem změn pro každého z nás a na každém z nás se tyto změny podepsaly. Vnímáme jinak pocit bezpečí, svobody a možností. Tyto pocity nemáme jen v osobnostní rovině, ale tyto pocity zažíváme i na rovině pracovní, jako jedinec, ale i jako celý podnik. Co platilo jako zaryté pravidlo do konce roku 2019, již letos může být jen minulostí. My tento fakt musíme přijmout a začít brát tento svět po pandemii jako současnost, ve které již budeme nadále žít.

Celý minulý rok a půl byl plný změn i pro daný podnik, který v této práci řešíme. Jedná se o podnik s více než desetiletou zkušeností na trhu, ale nástrahy, které mu tato pandemie nastražila, řešil poprvé a musel na ně reagovat flexibilně, v časové tísní, a většinou na daném rozhodnutí záležel celý chod společnosti. Jako celek podnik momentální stav pandemie zvládl, ale nikdo nemůže vědět, jestli je to již konec, nebo stále začátek?

Ve změnách podnikatelského chování použijeme průzkumu trhu, kde vyhodnocujeme změny chování zákazníků před pandemií, po první vlně a v současnosti.

Dále využijeme metody SWOT analýzy k nalezení silných a slabých stránek podniku a hrozeb a příležitostí, které v pandemii pro podnik vznikají. Metodou brainstormingu nalezneme hrozby, které nám z pandemie pro podnik vznikají, a následně maticí rizik vypracujeme vyhodnocení daných rizik.

Na tyto průzkumy a analýzy dále navážeme v projektové části diplomové práce, kde na jejich základě vytvoříme návrh krizové komunikace se zaměstnanci, klienty i veřejností, plán obnovy fungování pobočky s omezeními. V projektu nám mohou vznikat další dílčí rizika, která budeme ošetřovat.

V neposlední řadě bude součástí projektové části práce i Business Continuity plán, kde na základě definovaných hrozeb a jejich scénářů vypracujeme plán obnovy podniku a jeho zavedení do praxe.

Možností přístupů k pandemii je velmi mnoho, tato práce je jedním z nich. Některé tyto přístupy mohou být úspěšnější a některé méně, ale určitě prvním správným krokem je současnou situaci přijmout a naučit se s ní pracovat a žít, protože jak říkal Henry Ford:

„Být připraven je nejdůležitější předpoklad úspěchu.“

CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem této diplomové práce je v její první části provést literární rešerši o krizové komunikaci a o krizovém řízení. Ke zvládnutí tohoto cíle jsem přidala ještě pojednání o komunikaci obecně. Tento cíl bude naplněn v teoretické části práce.

Dalším cílem, který bude naplněn v praktické části diplomové práce, je popis vybrané společnosti, ve které budeme krizovou komunikaci a krizové řízení aplikovat.

Ve stejné kapitole budeme provádět analýzu krizové komunikace a krizového řízení v době pandemie covid-19 pro vybranou pobočku dané společnosti.

Poslední částí této práce bude projekt krizové komunikace a krizového řízení v době pandemie pro danou pobočku společnosti.

Použité metody:

- rozhovor,
- SWOT analýza,
- brainstorming,
- matice rizik,
- BCP,
- síťová analýza projektu,
- RIPRAN.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

„Komunikace je jednou z nejdůležitějších podmínek existence člověka jako společenského tvora.“ (Antušák, 2016, str. 101)

Základní význam slova komunikace můžeme definovat jako přenos informací. (Vybíral, 2009, str. 20) Slovo *komunikace* v širším významu znamená přenos informací mezi příjemci. Dle latinského původu slovo *communicare* znamená spojení, sdílení, dorozumívání. (Holý, 2020)

Při sdílení zpráv a informací mezi lidmi hovoříme o komunikaci sociální. Tento druh komunikace dále dělíme na komunikaci verbální a neverbální. Výměna informací může probíhat slovně i mimoslovně.

Komunikace je v dnešní době rozsáhlým oborem lidského bádání. Obor psychologie lidské komunikace zkoumá techniky a postupy sdělení informací mezi lidmi, jak úmyslné, jak neúmyslné. Na základě daného kontextu předpokládaná schopnost produkovanou informaci zašifrovat a předat příjemci, ale také schopnost příjemce zprávu správně přijmout a rozklíčovat. (Vybíral, 2009, str. 20–21)

Dle Hrdličkové (2014) existují základní pojmy, které definují samotný proces komunikace. Komunikaci v obecném smyslu vnímáme jako složitý proces výměny informací. Tento proces má čtyři základní prvky, které se vzájemně ovlivňují a jsou společně propojené. Tyto prvky jsou komunikátor, komunikant, komuniké a komunikační kanál.

- Komunikátor – osoba, která informaci přináší a předává.
- Komunikant – osoba, která danou informaci přijme a následně na ni reaguje.
- Komuniké – obsah dané zprávy nebo dané informace, která se komunikací předává.
- Komunikační kanál – cesta, kterou informaci předáváme.

Existují čtyři hlavní faktory, které výrazně ovlivňují komunikaci:

- Hodnoty – každý osobnost přijme určité hodnoty v rámci socializačního procesu. Výsledkem tohoto procesu je vydefinování hodnotového systému, podle kterého žijeme. Každý člověk má jinak vydefinovaný hodnotící systém a na základě této diverzity hodnot nám mohou vznikat konflikty.

- Vnímání (percepce) – to, jak vidím druhé, a jak vidí druzí mě. Tento faktor nám ukazuje, že každý jedinec může situaci vnímat a vyhodnocovat jinak. Vždy záleží na úhlu pohledu dané soby. Tento pohled může být ovlivněn vlastní zkušeností, hodnotovým systémem nebo přebrán z okolí. Opět při nepochopení percepce druhé osoby může při komunikaci vzniknout konflikt.
- Předpojatost – vyplývá z hodnotových vzorců chování, tradic, zkušeností a sociální percepce. Na základě předpojatosti si vytvoříme různé předsudky, které ovlivňují nám proces komunikace.
- Komunikační styl – tento faktor je provázaný se všemi třemi faktory uvedenými výše. Projev člověka není vázán jen na obsah sdělení, ale i na tom, jak je obsah komunikován neverbálně. Jde primárně o práci s hlasem a řeč těla. Při předávání sdělení někdy komunikantovi více řekne právě neverbální část sdělení než samotná slova. Na prezentačních dovednostech se dá pracovat a dají se vylepšovat. (Hrdličková, 2014)

1.1 Funkce komunikace

Dle Mikuláščíka (2010, str. 22) máme jedenáct funkcí komunikace:

- funkce informativní – předávání informací,
- funkce instruktivní – vysvětlení významů, organizace,
- funkce přesvědčovací – přesvědčování, ovlivňování názorů, postojů druhého člověka,
- funkce posilovací a motivující – posilování sebevědomí, vlastní potřeby,
- funkce zábavná – pobavit, rozveselit,
- funkce vzdělávací a výchovná – uplatňovaná institucemi,
- funkce socializační a společensky integrující – vytváření vztahů mezi lidmi,
- funkce osobní identity – pomáhá člověku uspořádat si své postoje, názory,
- funkce poznávací – prostřednictvím zkušeností jiných lidí poznáváme nové informace,
- funkce svěřovací – sdělování důvěrných informací,

- funkce úniková – nezávazné popovídání.

1.2 Formy komunikace

Komunikace má mnoho podob a ještě více možností, které může komunikátor užívat a měnit. Tyto možnosti jsou velmi ovlivněny komunikačními dovednostmi účastníků komunikačního procesu. (Mikuláščík, 2010, s. 32)

Dle Vybírala (2009, str. 39) můžeme komunikaci členit dle různých kritérií. Právě podle Vybírala členíme komunikaci dle prostředí a role. Tvrdí, že každá komunikace je rozdílná právě podle prostředí, kde probíhá, a na základě role, kterou právě osoba zastává. Jinak budeme komunikovat v zaměstnání, doma. Jinak budeme komunikovat v prostředí, kde jsou děti a kde nejsou. Stejně tak budeme jinak komunikovat v roli zaměstnance a v roli nadřízeného. Stejně tak budeme cítit rozdíl v komunikaci partneri, sousedé aj.

Autor uvádí následující formy komunikace:

- intimní párová komunikace v soukromí,
- soukromá komunikace partnerů na veřejnosti,
- jednostranně řízená komunikace s rozdělenými rolemi,
- neformální, neřízená komunikace v malé skupině,
- formální, řízená komunikace v malé skupině,
- komunikace samostatného člověka na veřejném prostranství,
- komunikace člověka v davu,
- komunikace při obchodování,
- komunikace prostřednictvím masmédií,
- interkulturní komunikace.

1.3 Verbální komunikace

Verbální komunikace je způsob sdělení informací mluvenou či psanou formou s použitím daného jazyka.

Jako nejefektivnější způsob komunikace vnímáme osobní komunikaci. Hlavní výhodou této formy komunikace je její rychlost v obou směrech toků informace – její sdělení i zpětná

vazba. Primárním předpokladem pro verbální komunikaci je utvoření a umístění hlasivek, následně ovládání rtů a jazyka, ale také schopnost se naučit jazyk. Jazyk a řeč jsou silně propojené s intelektem a je jím ovlivňováno lidské myšlení. Ne každý jedinec je schopný svou myšlenku šikovně formovat do slov a shodně ji prezentovat. Komunikant může dané sdělení vyhodnotit s odlišným významem, než s jakým jej komunikátor zamýšlel. Všechny tyto stavy značně ovlivňují osobnostní rysy jedinců.

Verbální komunikace se vyznačuje těmito rysy:

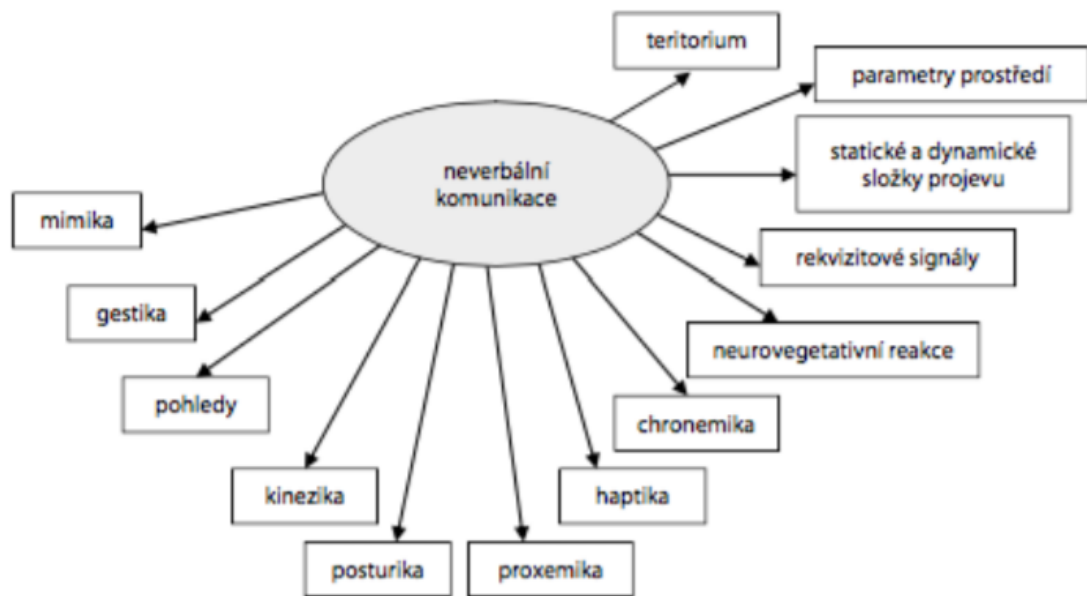
- artikulovaná řeč, složena z hlásek, slov, následně vět,
- návaznost na jazyk,
- stálost ve významu slov daného jazyka,
- schopnost vyjádřit fakta aktuální či minulé, reálné či fantazijní, vzdálené či budoucí.
(Řehoř, 2012, str. 35)

1.4 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace nepotřebuje slova. Jedná se tedy o řeč těla. Jedná se o souhrn mimoslovních sdělení, které člověk vědomě i nevědomě vysílá. Jedná se o komunikační projevy, které nevyjadřujeme slovy. (Mikuláščík, 2010, str. 34)

Signály této komunikace jsou fyzické projevy našeho organismu. Můžeme je dále analyzovat, pracovat s nimi a určitým způsobem je interpretovat. Jedná se o signály vrozené, naučené, nebo o jejich kombinace.

Tyhle signály nebo alespoň většinu z nich se naučíme rozeznávat již v dětství. Nositelem tohoto poznání bývají primárně naši rodiče (podobná gesta v rodině, podobná mimika aj.). Tyto signály se u jedince nemusejí upevňovat, pokud jedinec vědomě pracuje na svém neverbálním chování. (Mikuláščík, 2010, str. 124)



Obrázek 1 Neverbální komunikace [Zdroj: Mikuláščík, 2010, str. 34]

1.5 Teorie temperamentu

Během historie vzniklo více teorií lidského temperamentu. Většina z nich na sebe navazuje a vzájemně se rozšiřují a doplňují.

1.5.1 Hippokratova humorální teorie temperamentu

Dle Cakirpalogla (2012, str. 65) již řecký filozof Hippokrates v období 460–370 př. n. l. vytvořil základní dělení psychologie lidského temperamentu. Tohle dělení definoval na základě čtyř tělních tekutin, kdy nadbytek jedné z těchto šťáv ovlivňuje temperament a chování člověka.

Jedná se o tyto tělní tekutiny:

- černá žluč – melancholé,
- krev – sanquis,
- sliz – flegma,
- žluč – cholé,

S nimi jsou spojeny 4 druhy temperamentu:

- sangvinik,
- choleric,
- flegmatik,
- melancholik.

Tabulka 1 Hippokratova humorální teorie temperamentu [Zdroj: Vlastní]

MELANCHOLIK	FLEGMATIK	CHOLERIK	SANGVINIK
<i>Element země.</i>	<i>Element vody.</i>	<i>Element ohně.</i>	<i>Element vzduchu.</i>
<i>černá žluč</i>	<i>sliz</i>	<i>žluč</i>	<i>krev</i>

1.5.2 Eysenckova typologie temperamentu

Německo-britský psycholog Hans Eysenck zkoumal pomocí faktorové analýzy nervové soustavy objektů. Navázal na Hippokrata a temperamenty lidí dělil stejně na čtyři typy – sangvinik, choleric, melancholik a flegmatik. Hippokratovu teorii ale značně rozšířil a dal tyto typy do souvislosti s emoční stabilitou / labilitou a introverzí / extroverzí. První z těchto dělení závisí na typu nervové soustavy jedince a druhé dělení na typu duše.

Eysenck abstrahoval tři faktory osobnosti:

- neuroticismus,
- extraverte,
- psychoticismus.

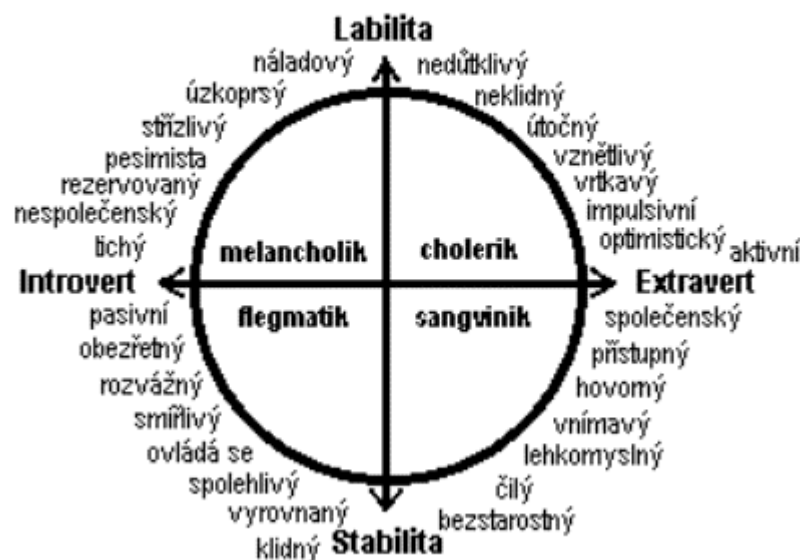
Jednotlivé variace chování a psychiky těchto osobností jsou dle této teorie ovlivněny malým počtem počet primárních faktorů – bazální osobnostní rysy. Jedná se o temperamentové vlastnosti – vrozené osobnostní vlastnosti.

Extraverte a neuroticismus dělíme na:

- extraverte – introverze,
- emocionální labilita – emocionální stabilita.

Psychoticismus funguje v unipolární dimenzi. Jedná se o míru náchylnosti k rozvoji psychických nebo osobnostních poruch. Objekt může mít nízkou nebo vysokou náchylnost. Eysencken se snažil typologie temperamentů, na již dříve vymyšleném základu, více prošetřit a dát jim empirický základ. Dané typy jsou jasněji definovány, jsou jim přiděleny příslušné osobnostní vlastnosti, které byly nastaveny dle psychometrických metod a empirického výzkumu. Nejedná se tedy o teorii, která by byla založena na úvahách. (Cakirpaloglu, 2012, str. 69–70)

Eysenckovo typologické schéma



Obrázek 2 Eysenckovo typologické schéma [Zdroj: Wikisofia, © 2013]

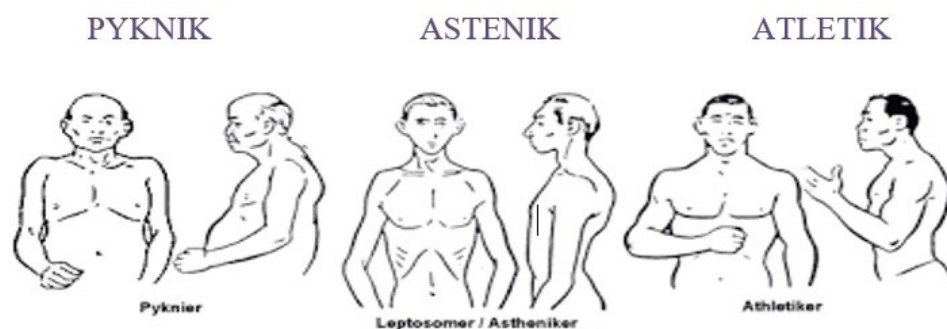
1.5.3 Kretschmerova morfologická teorie temperamentu

Kretschmerova morfologická teorie temperamentu tvrdí, že existuje souvislost mezi typem těla, temperamentem a psychickými poruchami. (Cakirpaloglu, 2012, str. 71)

Dle této teorie máme na výběr ze čtyř typů:

- Astenický typ – náladový, nervózní, bez humoru, pedantský. Náchylnost na schizoidní onemocnění. Stavba těla vysoká, štíhlá, málo svalstva.

- Atletický typ – vnitřně vyrovnaný, spolehlivý, pravidelné návyky. Není náchylný k žádným onemocněním. Stavba těla vyvinutá, dobrá stavba a svalovina.
- Pyknický typ – emočně labilní, impulsivní, požitkářský, společenský. Náchylnost na maniodepresivní onemocnění. Stavba těla zakulacená, velké břicho nebo boky.
- Dysplastik (neurčitý typ) – člověk, který nespadá ani do jednoho z výše uvedených typů. Jedná se o mezityp. (managementmania.com, 2011–2016)



Obrázek 3 typy teorie temperamentu

[Zdroj: Burešová, © 2021]

2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Krizová komunikace představuje podle Zaremba (2015, str. 20) důležitý nástroj krizového managementu podniku při řešení krizových situací. Veřejnost si s velkou pravděpodobností zapamatuje způsob, jakým podnik v průběhu krize komunikoval. Nezvládnutí krizové situace by mohlo mít negativní vliv pro fungování podniku v budoucnosti. Všechny problémy, které nám mohou během krize vzniknout, se dají ošetřit pomocí nástrojů krizového managementu. Jedním z těchto nástrojů je právě krizová komunikace.

Krize může mít velké množství podob. My jako podnik s krizí můžeme bojovat jen tehdy, když budeme dostatečně prozíraví, akceschopní a budeme pružně reagovat na změny. Tento přístup je základním kamenem pro správnou krizovou komunikaci, bez které nejsme schopni krizi zvládnout. Takto se ke krizové komunikaci staví Chalupa. (2012, str. 17)

Zuzák (2009, str. 98) uvádí, že krizová komunikace určuje pověst společnosti v dané situaci. Tento aktivní postup vytváření pověsti společnosti nepůsobí jen směrem k veřejnosti a vně společnost, ale působí stejnou měrou i na zaměstnance a členy týmů uvnitř společnosti. Dále pokračuje s tvrzením, že dobře zvládnutá krizová komunikace pomáhá k rychlejšímu zvládnutí krize a vede ke zmírnění dopadů krize na společnost.

2.1 Příprava na krizi a příprava krizové komunikace

Dle Chalupy (2012, str. 72) je základem pro správnou krizovou komunikaci přijetí, že krize může postihnout i naši společnost. Když tento fakt přijmeme, měli bychom se na danou situaci připravit. Měli bychom postupovat dle daných bodů:

1. Jaká krize hrozí – vytvoření seznamu hrozeb. Tímto bodem se zaměříme jen na taková rizika a hrozby, která přímo mohou ovlivnit náš podnik.
2. Jak budeme postupovat, když krize skutečně vznikne. Vymyslíme si krizový plán.
3. Nezaměřujeme se jen na možnost propuknutí krize, ale zkusíme se zaměřit na příčiny jejího vzniku, které můžeme ošetřit.
4. Krizový podnikový audit. Při větších krizových situacích nebude stačit samostatná analýza rizik, ale budeme muset provést celkový audit, abychom odhalili chyby v podnikových procesech, které mohou celou krizi ovlivnit.

5. Na základě výsledků auditu sestavíme scénář krizové komunikace. Tento scénář musí být dostatečně variabilní, aby mohl reagovat na nestálost krizí.
6. Sestavit krizový komunikační tým, tento krok vzniká již před auditem. Členové týmu musí být na vysoké komunikační úrovni a být připraveni na práci pod stresem. Od firmy jim musí být poskytnuté kvalitní podmínky – fungují zázemí a vhodné vybavení.
7. Posílení vztahů s médii. Bez podpory médií a veřejnosti budeme krizi zvládat mnohem hůře. V tomto bodě budeme pracovat i na naší prezentaci na sociálních sítích (Chalupa, 2012, str. 72–73).

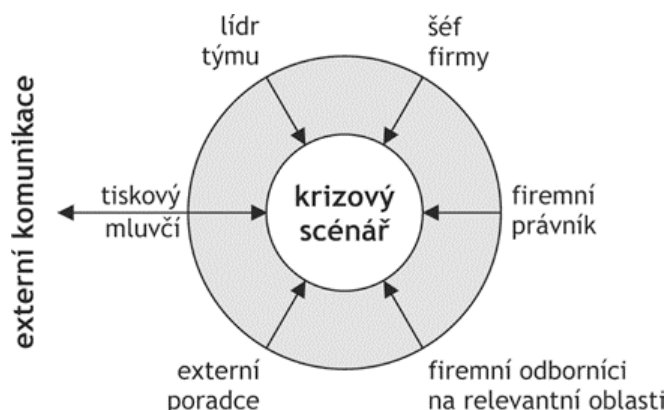
Efektivní program krizové komunikace by měl odrážet očekávání a požadavky podniku. Tyto aspekty se dále promítají do informací, které jsou předávány cílovým skupinám. Krizová komunikace musí zahrnovat řízení příčin, pomoc obětem, komunikaci se zaměstnanci, dodavateli, partnery a komunikaci s veřejností. Veškerá tato komunikace musí operovat s včasnými a přesnými informacemi (Walkerová, 2012).

Zapletalová (2012, str. 121) uvádí nejčastější prohřešky, kterých bychom se měli vyvarovat v krizové komunikaci:

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

2.2 Krizový komunikační tým

Zaremba (2015, str. 162) uvádí, že krizová komunikace vyžaduje specifické postupy a znalosti, které nejsou běžnou výbavou i u velmi schopných zaměstnanců. Tyto schopnosti se dají získat jen při zvláštním výcviku – školení. Je potřeba se tyto schopnosti zaměřit primárně u osob, které budou vést komunikaci s klíčovými cílovými skupinami – media, veřejnost.



Obrázek 4 Krizový komunikační tým [Zdroj: Chalupa, 2012, str. 86]

Každý člen týmu pro krizovou komunikaci podniku musí splňovat určité vlastnosti a dovednosti, aby byl schopný svoji roli naplnit. Každá z rolí má svoje klady i zápory.

Tabulka 2 Klady a zápory členů týmu pro krizovou komunikaci s veřejností a médii [Zdroj: Chalupa, 2012, str. 94]

Člen týmu	Klady	Zápory
Šéf firmy	Silná autorita. Přesvědčivost a závaznost jeho slov a slibů.	Nedostatek času – zároveň musí řešit krizi.
Tiskový mluvčí	Zná firmu – ví, kde hledat potřebné informace. Má každodenní zkušenost s médii. Osobní kontakty s novináři. Zná zákonitosti jejich práce.	Citlivé místo: schopnost zvládat krizové situace. Připravenost a ochota se ztotožnit s nepopulárními rozhodnutími firmy v době krize.
Právník	Korektnost při vyjadřování.	Omezená schopnost vyvolat pozitivní emoce. Svojí přítomností může vzbudit dojem, že došlo k něčemu nekalému.
Operativec	Poskytuje informace o průběhu řešení krize.	Chybí mu dostatečná autorita. Omezená nebo žádná zkušenost s prací s médii a novináři.
Externí konzultant	Zkušenosti. Odolnost vůči stresu. Není součástí mocenských her ve firmě. Zběhllost v práci s médii a novináři.	Potřebuje silného spojence ve firmě – ideálně generální- ho ředitele nebo předsedu představenstva. Závisí na ochotě firmy poskytovat často velmi důvěrné informace.

2.3 Cíle a pravidla krizové komunikace

Hlavním cílem krizové komunikace je prezentování informací, které jsou včasné, hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé, na správném místě a ve správný čas.

Dodržením tohoto bodu dosáhneme k včasné a plnohodnotné připravenosti orgánů krizového řízení k činnostem spojeným s krizí. Dále pak pomůžeme snížit nejistotu všech zúčastněných uživatelů (zaměstnanci, rodiny, veřejnost aj.), a v neposlední řadě se nám může podařit zmírnit nebo ji úplně zabránit negativní publicitě, které by nám mohla poškodit jméno podniku a mohla by podpořit nebo spustit další krizovou událost pro podnik. (Antušák, 2016, str. 104)

Zapletalová (2012, str. 122) uvádí principy, které by měl krizový komunikační tým dodržovat, aby zajistil správnou a úspěšnou krizovou komunikaci.

- Princip přímé odpovědnosti – krizovou komunikaci má na starost vedení společnosti.
- Princip nezávislosti – krizová komunikace nesmí být vázaná jen na jednu osobu.
- Princip přesnosti a stručnosti – problém definujeme přesně, stručně, jednoduše.
- Princip důvěryhodnosti – při krizové komunikaci udáváme jen fakta a podstatné informace.
- Princip znalosti věci – komunikační tým musí být obeznámen s celou krizí a musí vystupovat jako celek, který dodržuje stejná klíčová sdělení.
- Princip očekávané reakce – musíme počítat s dopady sdělení, patřičně na ně reagovat a být na ně připraveni.
- Princip nejhoršího vývoje – veškeré plány krize a krizové komunikace tvoříme na základě nejhoršího možného vývoje krize.
- Princip hledání podpory – hledáme spojence a spolehlivé zdroje, které budou zastávat názor naší krizové komunikace a budou pomáhat ji prosazovat.
- Princip pravdivosti – vždy mluvíme pravdu.
- Princip otevřenosti – není nikdy v náš prospěch před veřejností v době krize něco skrývat.

Existují základní pravidla, jejichž dodržování nám velmi pomůže zvládnutí úspěšné komunikace. Tato pravidla nám dle Antušáka (2016, str. 105–109) pomohou produkovat hodnotné a důvěryhodné informace.

- Každá kritika by měla mít odpověď – při kritické zprávě z medií je důležité na danou věc reagovat: ideálně ještě před publikací, zprávy anebo alespoň na ni reagovat zpětně. Mlčení není dobré řešení.
- Přípravenost scénáře krizové komunikace – podnik musí v době krize vystupovat jednotně a držet se klíčových bodů v komunikaci, které budou pevně dané. Plán krizové komunikace musí počítat se všemi scénáři a rychle na ně reagovat.
- Správně sestavení komunikačního týmu – každý člen komunikačního týmu zná svoji roli.
- Nedopustíme, aby incident přerostl v krizi – v podniku potřebujeme k incidentům přistupovat s nadhledem a mírou asertivity, avšak ne problémy podceňovat. Ne z každého incidentu se musí stát krize.
- Nestavějte úspěch firmy na tvrzení, že krize se vás netýkají.
- Pravidelná kontrola a aktualizace krizových plánů.
- Nedémonizování vedení společnosti – vedení firmy je součástí systému krizové komunikace a je potřeba, aby v době krize například s veřejností mohl komunikovat právě ředitel společnosti.
- Posouzení vlastní zranitelnosti – je potřeba si určit vlastní slabiny a tím vymezit oblasti zranitelnosti společnosti. Na základě odhalení těchto bodů můžeme aplikovat opatření, která nám pomohou zranitelnosti snížit.
- Uvědomění a připuštění začátku krize – bez tohoto bodu nemůžeme s krizí úspěšně pracovat.
- Poskytování informací – prezentujte ověřené informace ve správném množství a ve správný čas. Informace zbytečně nezatajujte.
- Použití tiskového mluvčího – v době krize se jedná o klíčovou osobu. Není vůbec špatné, když právě v době krize je i více osob, které jsou řádně proškolené a znají klíčové prvky krizové komunikace dané krize, aby se mohli v prezentaci informací střídat.

- Využívejte efektivní komunikační kanály – v dnešní době je potřeba myslet dál než jen k následující tiskové konferenci a spoléhat na přenos informací jen přes veřejná média. Důležité informace můžeme šířit přes internet, sociální media, a tak velmi urychlit jejich šíření i cestu k nim.

2.4 Krizové plány

Krizový manuál

Tento nástroj může být dle Chalupy (2012, str. 99) v době krize velmi nápomocný. V období krize je potřeba rozhodovat v časové tísní. Proto je dobré mít vytvořený krizový manuál, kde budou shrnuty veškeré postupy a strategie, které můžeme během daného období použít. Tento manuál by měl být především funkční na předávání informací. Tím pádem není potřeba v něm zacházet do větších detailů.

Tento dokument by měl obsahovat i podrobný seznam osob, včetně jejich kontaktních údajů, které v případě vypuknutí krize budou nést zodpovědnost za její řešení.

Manuál je potřeba pravidelně aktualizovat a vždy aktuální verzi předat všem členům krizového komunikačního týmu a vedení firmy. Jak uvádí pan Chalupa (2012, str. 100): „*Krizový manuál není samospasitelný, ale posílá vaši flexibilitu a akceschopnost.*“

Krizový scénář

Krizový scénář by měl být součástí dokumentace každého podniku. Jedná se o soubor informací spojených s možností krizové situace, která může v podniku nastat. Měl by podniku dát odpověď, na jaké krizové situace se má připravit, jaká je jejich možnost výskytu a jejich následky, jaký může být jejich průběh v čase a jaký bude postup zvládnutí dané krize. Dále by měl určovat opatření, která mohou dané riziko odstranit nebo snížit.

Pomáhá firmě i definovat, jaké příležitosti mohou z daného rizika plynout, zda má dostatečné zdroje na zvládnutí krizového období. V neposlední řadě vymezuje pravomoci a odpovědnosti vydefinovaných osob, které se na řízení krize budou podílet. (Zapletalová, 2012, str. 110)

3 RISK MANAGEMENT

Krizové řízení je disciplína managementu podniku, která se snaží najít příčiny krize a ošetřit je, nebo se snaží alespoň minimalizovat následky krizové situace. Dalším ze základních úloh krizového managementu je dostat podnik na úroveň před vznikem krize. (Zuzák, 2009, str. 179)

Další definice risk managementu nám udávají Antušák a Vilásek (2016, str. 15), kteří tento obor popisují jako souhrn řídicích činností příslušných orgánů, které jsou prováděny v kontextu řešení krize, nebo také jako prostředek pro řešení krizové situace, které vznikla z různých příčin.

3.1 Krize a význam krizového řízení

Dle Zapletalové (2012, str. 22) je krize a na ní navázané krizové řízení velmi různorodá disciplína, která má různé projevy, rozsah i různorodý dopad. Krize jako taková je úzce spjata s lidskou existencí – již od historie to byl pro lidstvo zlomový okamžik, který rozhodl o vývoji situace v dobrém, nebo nepříznivém směru. Proto krize nemá vždy jiné negativní význam, ale může znamenat velkou výzvu, která nás posune směrem vpřed.

Krize představuje vždy komplexní problematiku, a proto krizové řízení představuje interdisciplinární obor, který musí pracovat s množstvím faktorů a vlivů, správně je analyzovat a vyhodnotit.

Krizové řízení zastává tyto funkce:

- zachytit prvotní signály, které dávají najevo, že přichází krize,
- v předstihu minimalizovat příčiny, které mohou vést ke krizové situaci (když je to možné),
- připravit krizový plán na řešení krizové situace,
- při krizi uplatňovat opatření, která napomáhají v ustálení a následně budou nápomocna s redukcí krizové situace,
- stabilizovat podnik a připravit ho na pokrizové období,
- průběžně i zpětně vyhodnocovat průběh krize a nasazená opatření, případně je aplikovat na procesy podniku.

3.2 Typologie krize

Krize rozlišujeme dle Zapletalové (2012, str. 30) především z hlediska jejich vzniku, jejich důsledku a podle toho, co bylo jejich podstatou. Na základě toho je typologie krize rozšířena o klasifikaci významu pojmu krize. V případě, že bude správně, rychle a efektivně definována typologie a charakter krize, dochází ke zkrácení doby průběhu krize a k urychlení jejího vyřešení.

Faktory typologie krize:

- velikost dopadu krize – zasažení jedince, celé společnosti aj.,
- příčina krize.

Členění krize dle dopadu:

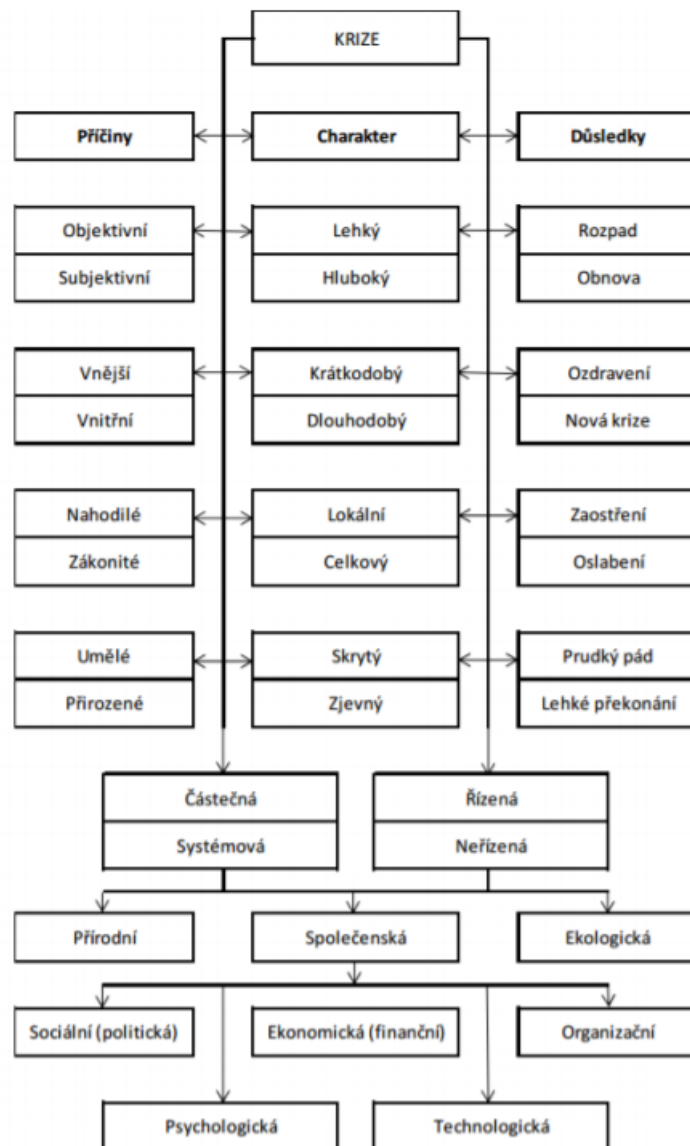
- lokální,
- globální.

Členění dle předvídatelnosti:

- předvídatelná,
- neočekávaná.

Členění z hlediska zjevnosti a viditelnosti:

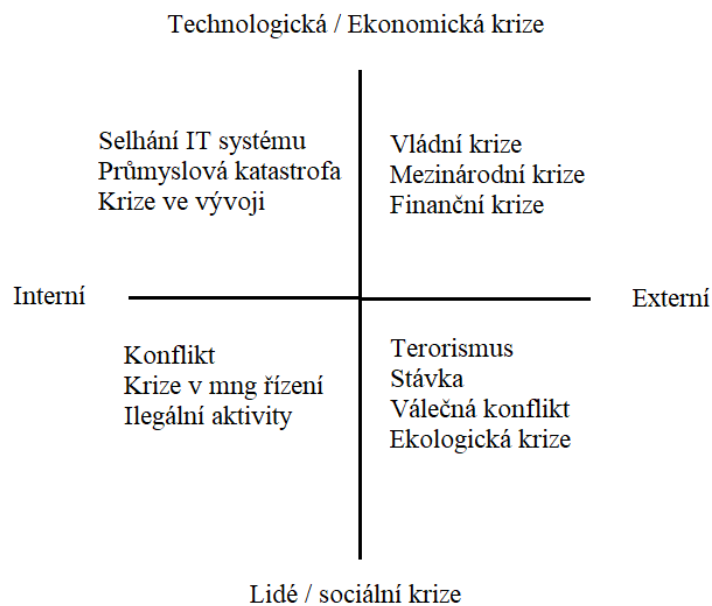
- latentní,
- zjevné.



Obrázek 5 Typologie členění krizí [Zdroj: Zapletalová, 2012, str. 31]

Dále krize dělíme na:

- přírodní krize,
- ekologická krize,
- technologická krize,
- konfrontační krize,
- psychologická krize,
- ekonomická krize aj.



Obrázek 6 Typologie krize [Zdroj: Zapletalová, 2012, str. 32]

3.3 Fáze krize

Vývoj krize má vždy různou dynamiku jednotlivých fází. Je to ovlivněno opatřeními a přístupem, který podnik zaujal a přijal. (Zapletalová, 2012, str. 58)

Jedná se o tyto 4 fáze:

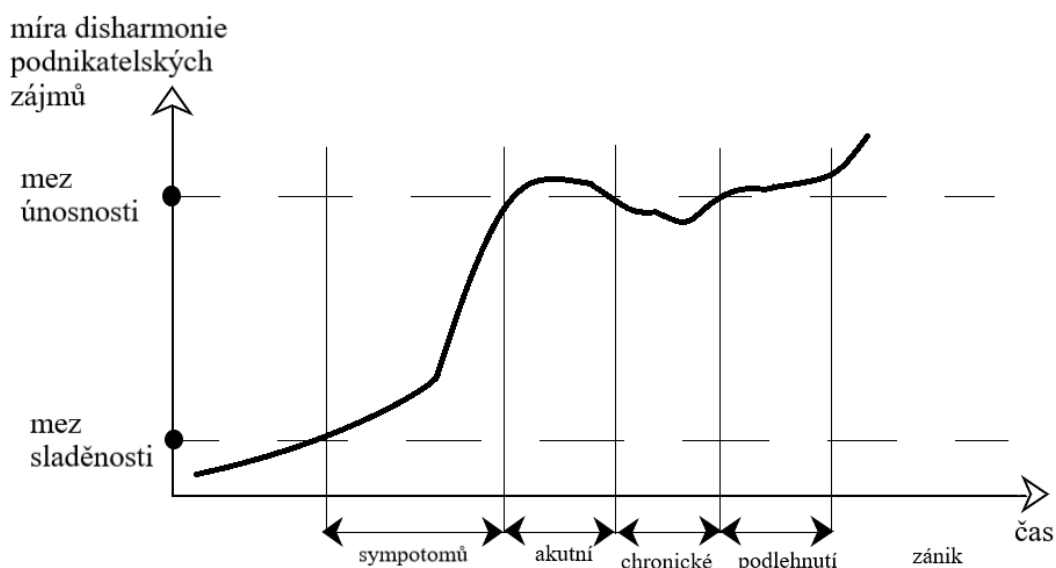
- Symptomy krize – jedná se o první fázi, kdy vnímáme vychýlení z rovnováhy a první záchvěvy potencionální krize. Tato fáze nemusí být vždy rozeznána.
- Akutní stádium – vyostření hrozeb, je možnost ohrožení podniku. V této fázi se snažíme minimalizovat rozsah škod a co nejvíce danou fázi časově zkrátit.
- Chronické stádium – následuje jako reakce na akutní období. Podnik se snaží získat zpět rovnováhu. Podnik v této fázi krize buď podlehne a skončí, nebo pracuje na jejím vyřešení.
- Vyřešení krize – podnik nabyl zpět ztracenou rovnováhu a obnovil činnosti podniku.

3.4 Průběh krize

Dle Zapletalové (2012, str. 59–62) máme 4 možné cesty průběhu krize v podniku, které popisuje i graficky:

Rychlá smrt

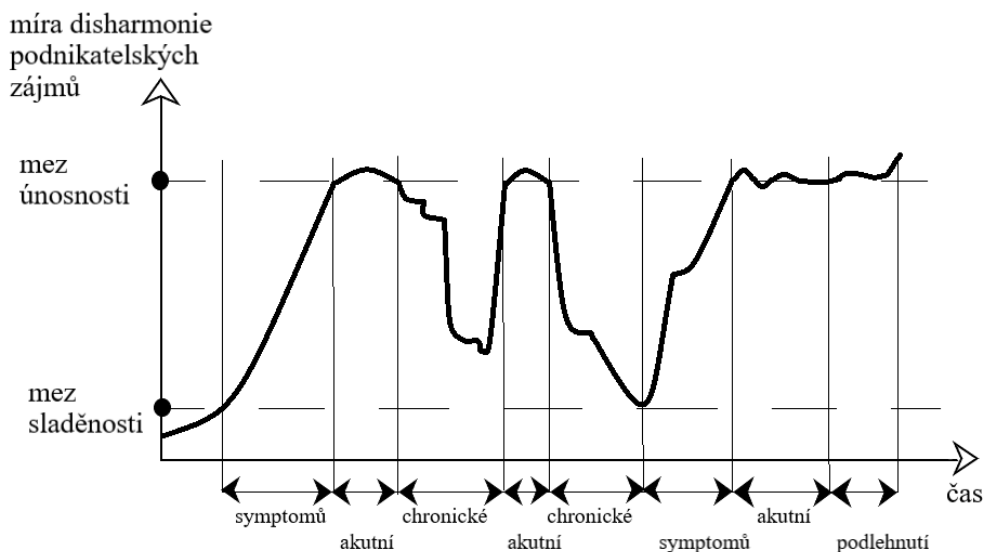
Krize je odhalena příliš pozdě a její škody jsou pro podnik likvidační. Fáze symptomů nebyla rozeznána a nikdo jí nevěnoval pozornost.



Obrázek 7 Průběh krize typu "rychlá smrt" [Zdroj: Zapletalová, 2012, str. 59]

Pomalé umírání

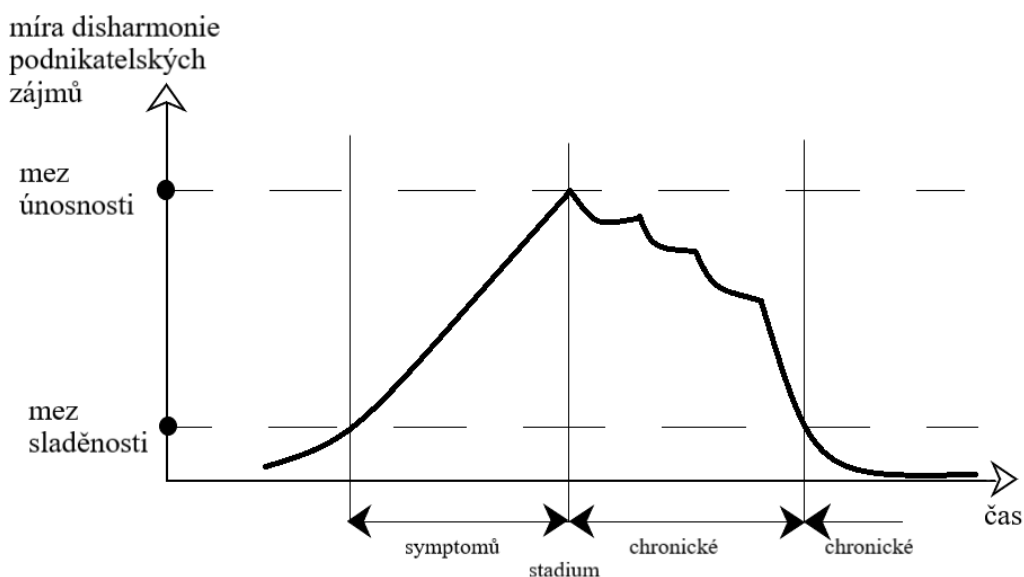
Jako u předešlého typu není fáze symptomů podchycena, ale rozdíl je v tom, že tady se podaří zvládnout akutní krizi a opatření krize fungují. Avšak na zvládnutí akutní fáze bylo vynaložené velké množství prostředků (například rozprodání částí podniku) a při opětovné krizi již podnik nemá dostatečné prostředky na přežití. Podnik nemá takovou sílu jako při první vlně krize, a tím pádem již krizi podlehne.



Obrázek 8 Průběh krize typu "pomalá smrt" [Zdroj: Zapletalová, 2012, str. 60]

Řízení krize

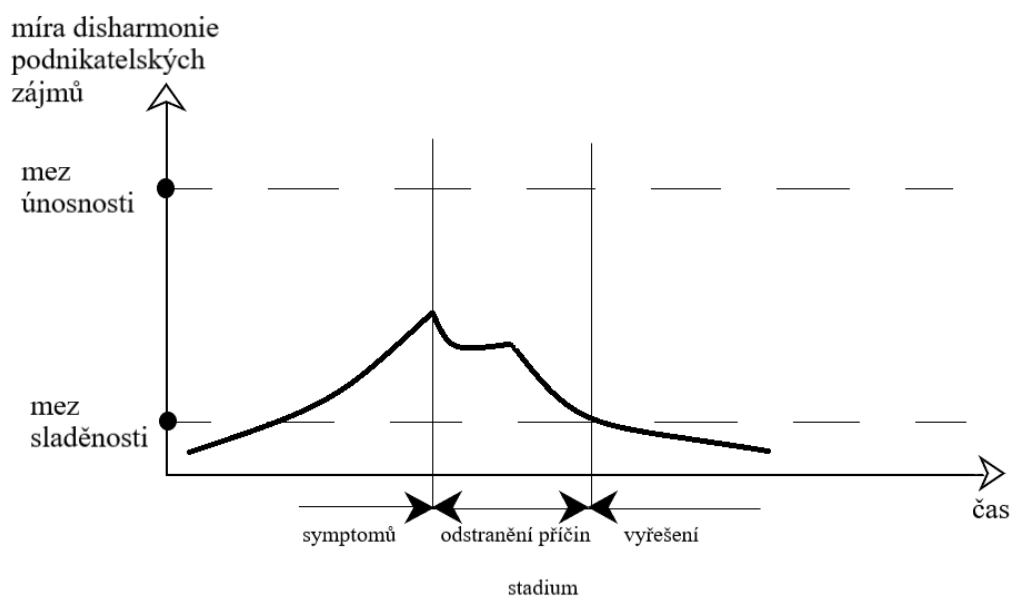
Tento průběh krize je velmi krátký, náhlý a pro podnik není likvidační. Vyznačuje se extrémně krátkou akutní fází. Podnik podcení fázi symptomů, a následně po akutní fázi následuje dlouhá chronická fáze, kdy dáváme dohromady následky a její vyhodnocení. Na jeho základě pak bude podnik poučen a výsledky zahne do krizových plánů.



Obrázek 9 Průběh krize typu "úplně zvládnutá krize" [Zdroj: Zapletalová, 2012, str. 61]

Utlumení krize ve fázi symptomů

U tohoto typu průběhu krize je rozdíl oproti předešlým v tom, že je hrozba potlačena ještě před akutní fází, tedy ve fázi symptomů. Podnik ještě před nastoupením krize vyhodnotí její možnou přítomnost a přidá do procesu stádium odstraňování příčin krize. Tím pádem se podnik vyhne akutní i chronické fázi krize. Pro odstranění příčin krize může podnik použít některý z daných nástrojů – reporty, audity, pohovory aj. Podnik ale musí správně vyhodnotit, že odstranění příčin, které mohou napomocet vzniku krize, neohrozí fungování společnosti a podnik tento zásah vydrží.

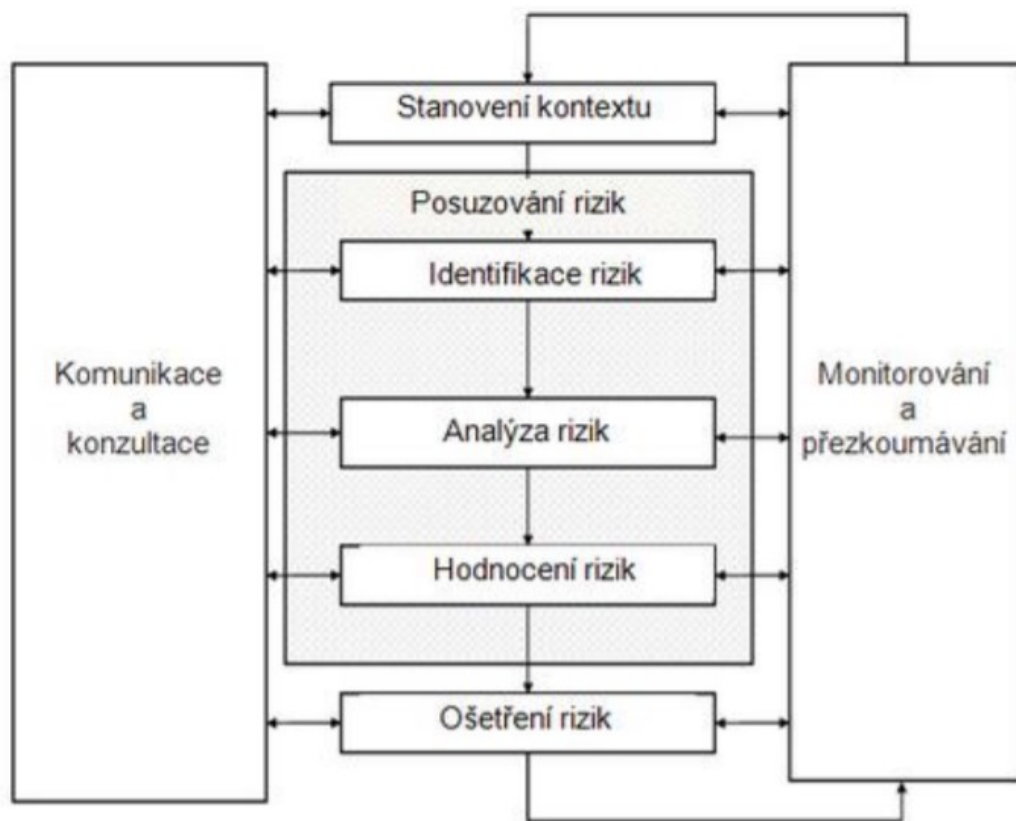


Obrázek 10 Průběh krize typu "utlumení krize ve fázi symptomů"

[Zdroj: Zapletalová, 2012, str. 62]

3.5 Proces analýzy rizika

Dle Smejkal (2013, str. 93) můžeme proces analýzy rizika chápat jako vydefinování hrozeb, jejich pravděpodobnosti vzniku a dopadu na daná aktiva. Jinými slovy jde o stanovení rizik a jejich závažnosti.



Obrázek 11 Proces management rizik [Zdroj: Norma ČSN ISO 31000:2009]

Stanovení kontextu

Dle Normy ISO 31000:2009 ve fázi stanovení kontextu organizace vyjadřuje své cíle a určuje vnější a vnitřní parametry, které mají být zohledněny v managementu rizik. Dále stanovuje rozsah a kritéria rizik pro daný proces.

Identifikace rizik

Druhým krokem daného procesu je identifikace rizik. Náplní tohoto bodu je nalézt co největší množství potencionálních rizik, která pro nás mohou být hrozbou – pochopit je a správně je definovat. Důležité je najít co největší množství daných rizik. Následně můžeme rizika vyloučit, ale riziko, které nebude objeveno, nebo bude opomenuto, může znamenat

problém. Při identifikaci rizik je dobré do procesu zařadit více osob, které se na tvoření rizik podílely. Pro identifikaci používáme metody, které pro ni přímo slouží. Vydefinovaná rizika můžeme zanášet do registru rizik, nebo vytvoříme seznam rizik. (Korecký, 2011, str. 170)

K identifikaci rizik můžeme dle Adamec (2019, str. 17) využít analytické metody, které dělíme na kvalitativní, semikvantitativní nebo kvantitativní.



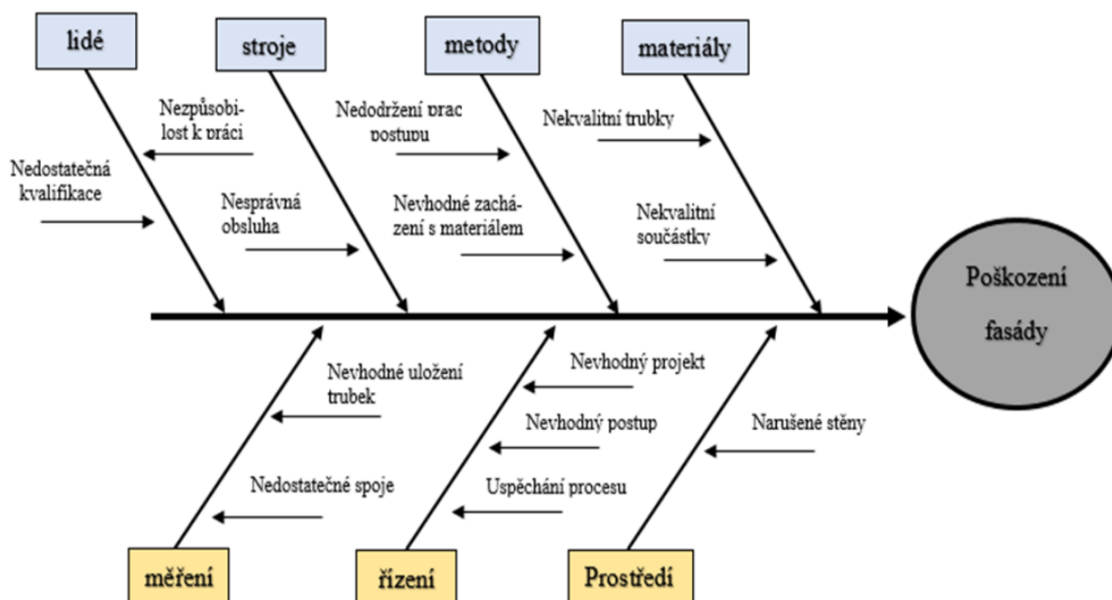
Obrázek 12 Metody identifikace rizik [Zdroj: Adamec, 2019, str. 17]

3.5.1 Metody řízení rizik

Analýza pomocí kontrolního seznamu neboli **Checklist** – jednoduchá technika identifikace rizik, která pracuje se seznamem kroků a úloh, kde ověřujeme správnost nebo úplnost postupu. Tuto metodu můžeme sestavit na jednotlivé zařízení nebo pro celý provoz. (Vargová, 2018, str. 32)

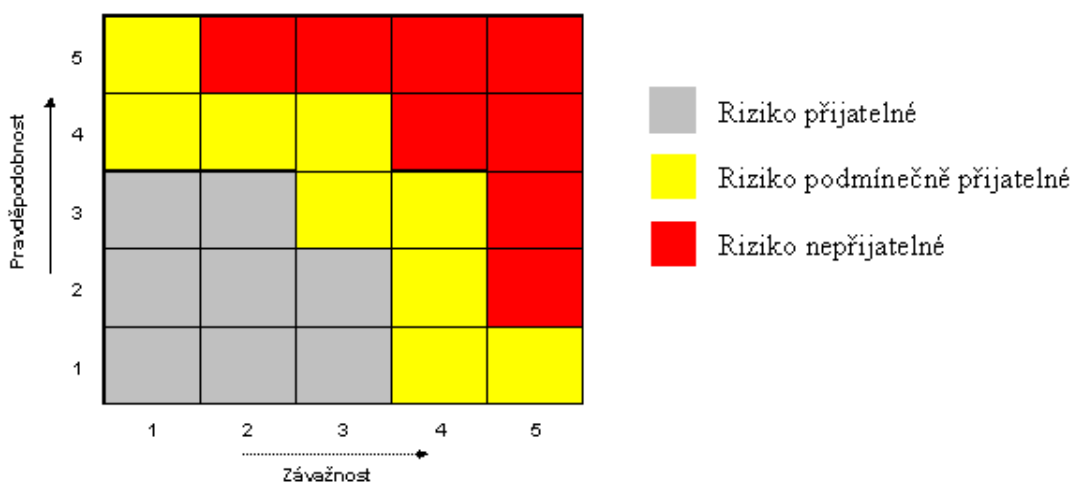
Brainstorming – jedná se o identifikační metodu, která je založena na skupinovém výkonu. V dané skupině si musí být všichni rovni, i když jsou ve skupině zaměstnanci na různých úrovních managementu i řadový zaměstnanci. Žádný nápad není špatný a není odsuzován. Všechny myšlenky k danému tématu jsou zaznamenány a sepsány. (Adamec, 2019, str. 18)

Ishikawa diagram – neboli diagram rybí kosti ukazuje příčiny a následky určité události. Autorem tohoto diagramu je Kara Ishikawa (1990). Příčiny jsou rozděleny do daných kategorií – lidé, stroje, metody, materiály a prostředí. Mohou být ještě rozšířeny o řízení a měření. (Clarity, 2021)



Obrázek 13 Ishikawa diagram [Zdroj: Vlastní]

Matice rizik – jedná se o nástroj pro roztřídění rizik do tříd dle závažnosti dopadu pro náš podnik. Na ose x generujeme dopad, který pro nás riziko může mít, a na ose y uvádíme pravděpodobnost, s jakou situace může nastat. (Adamec, 2019, str. 10)



Obrázek 14 Matice rizik [Zdroj: Horehled'ová, © 2009]

FTA (Fault Tree Analysis) – jedná se o graficko-statistickou metodu, která rozebírá zpětně příčiny, které vedly ke vzniku nehody. Pracuje s chybami, které k nehodě vedly. Výsledným produktem této techniky je graficky rozvětvený strom chyb s jejich pravděpodobností vzniku, které vedou k nehodě. (Quality-One International, 2020)

ETA (Event tree analysis) – jedná se metodu analýzy rizik, která pracuje s vývojem událostí, které mohou vést k nehodě. Technika ETA vznikla pro jaderný průmysl po havárii v elektrárně Three Mile Island. Rozdíl mezi metodou ETA a FTA je především v tom, že ETA nepracuje jen chyby a selhání, které vedou k poruše, ale hledá a řeší celé události, které k ní vedou. Výstupem je strom událostí, který nám systematicky popisuje události, které v daném systému mohou naskytnout. Na základě tohoto grafického znázornění systému můžeme navrhnout doporučení na snížení pravděpodobnosti nehody a jejich následků. (ManagementMania.com., 2015)

Business Continuity Management – jedná se o oblast managementu podniku, která je zaměřena na zajištění dostupnosti všech kritických funkcí společnosti vůči všem stranám (zákazníkům, dodavatelům aj.). Tento úkol naplňuje pomocí tvoření plánů a pravidel, které jsou sestaveny na základě scénářů možných hrozeb pro podnik. Cílem je tedy předejít nebo alespoň zmírnit následky těchto hrozeb. (ManagementMania.com, 2016)

3.5.2 Metody přístupu k riziku

Pracujeme se 4 možnostmi, jak k riziku přistupovat.

Podstoupení rizika – v tomto případě jsme schopni riziko akceptovat a přijmeme ho. Tento přístup zaujímáme většinou u rizik, která mají malou pravděpodobnost a nemají velký dopad.

Redukce rizika – jedná se o přístup, kdy se snažíme riziko snížit. Můžeme snižovat preventivně možné příčiny, které riziko mohou vyvolat, nebo redukujeme důsledky rizik, které jsme museli podstoupit.

Přenos rizika – riziko přeneseme na jiný subjekt – příklad je pojištění.

Vyhnutí se riziku – v tomto přístupu do rizika vůbec nevstoupíme. Jako příklad můžeme uvést neuzavření obchodního kontraktu. Tímto krokem se vyhneme všem rizikům, která by pro nás znamenal. (Smejkal, 2013, str. 172–175)

4 ZÁVĚREČNÁ KAPITOLA TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretickou část diplomové práce jsme rozdělili na tři kapitoly, které se zabývaly:

- komunikací,
- krizovou komunikací,
- risk managementem.

První kapitola práce definuje komunikaci, její funkce a formy. Dále vysvětluje rozdíly mezi verbální a neverbální komunikací. V poslední části první kapitoly řešíme teorii temperamentu a jejich typologie.

Kapitola o krizové komunikaci pojednává o významu krizové komunikace pro podnik a uvádí definice od různých autorů. Následně řeší postup přípravy na krizi a přípravu na krizovou komunikaci. Definuje zde i složení, funkce a charakteristické vlastnosti členů krizového komunikačního týmu. V dalších podkapitolách uvádí pravidla a cíle krizové komunikace, které musí plnit, aby byla pro podnik úspěšná, a dále typy krizových plánů.

V poslední kapitole teoretické části diplomové práce řešíme krizový management, jeho definici, význam, typologie. Pojednává se zde i o fázích krize, o jejím vývoji v podniku a jejích možnostech průběhu v podniku na základě přístupu, který byl zvolen. Poslední podkapitola pojednává o procesu analýzy rizik a uvádí různé metody, které pro tento proces můžeme využít.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PANDEMIE COVID-19

Na konci roku 2019 by nikoho z nás nenapadlo, jak moc se v následujících měsících změní život nás všech, všech lidí na celé planetě. Náš svět už asi nikdy nebude stejný a díky této katastrofě světového měřítká můžeme říct, že začíná nová éra, o které nemůžeme tvrdit, že bude horší nebo lepší. Co však víme: bude určitě jiná. Tato pandemie ovlivnila každého člověka ve všech jeho směrech – psychika, socializace, pracovní prostředí, pocit svobody.

Dle Pandemického zákona (2021, str. 2) je přesná definice pandemie – „*epidemie velkého rozsahu zasahující celé kontinenty. Jedná se tedy o výskyt onemocnění s vysokou incidencí na velkém území (kontinent) za určité časové období. Podle definice WHO je pak pandemie chřipky charakterizována šířením pandemického viru v komunitách v alespoň 2 zemích jednoho WHO regionu a alespoň v jedné zemi z dalšího WHO regionu.*“

Koronavirus SARS-CoV-2 patří do čeledi Coronaviridae. Tento kmen způsobuje vážné respirační onemocnění, které všichni známe jako COVID-19. Tento vir jsme poprvé zaznamenali v prosinci 2019 v čínském městě Wu-chanu. Světová zdravotnická organizace WHO vyhlásila v lednu 2020 globální stav nouze, v březnu 2020 pak již celosvětovou pandemií. Do června 2021 tento vir pronikl celkem do 195 zemí světa a bylo potvrzeno přes 183 milionů případů, z toho bohužel téměř 4 miliony pacientů onemocnění podlehl.



Obrázek 15 Světová statistika nákazy covid-19 [Zdroj: WHO, © 2021]

Podle výzkumných studií se koronavirus SARS-CoV-2 vyvinul přirozenou evolucí. Kristian Andersen, Ph.D. (Scripps Research Institute, USA) a jeho spolupracovníci porovnávali získané sekvence genomu SARS-CoV-2 s dostupnými genomovými sekvencemi již známých kmenů koronavirů, aby odhalili jeho původ a evoluci. Na základě laboratorních analýz vědci nenašli žádný důkaz, že by virus vznikl nebo byl jinak upraven v laboratoři, a došli k závěru, že je přírodního původu.

Andersen přinesl dvě nejpravděpodobnější možnosti, jak SARS-CoV-2 mohl vzniknout. První varianta je, že se virus vyvinul do svého současného patogenního stavu přirozeným

vývojem na zvířecím hostiteli, následně poté byl přenesen na člověka. Stejný princip byl dokázán i na všech předchozích nákazách koronaviru. Za nejpravděpodobnější rezervoár SARS-CoV-2 považují vědci netopýry, kde na přenos na člověka byl zprostředkován jiným přechodným hostitelem.

Druhá možnost původu je přenesení nepatogenního viru ze zvířecího hostitele na člověka, a až u něj se virus vyvinul do jeho současného patogenního stavu v lidské populaci. (Kristian G. Andersen, 2020)

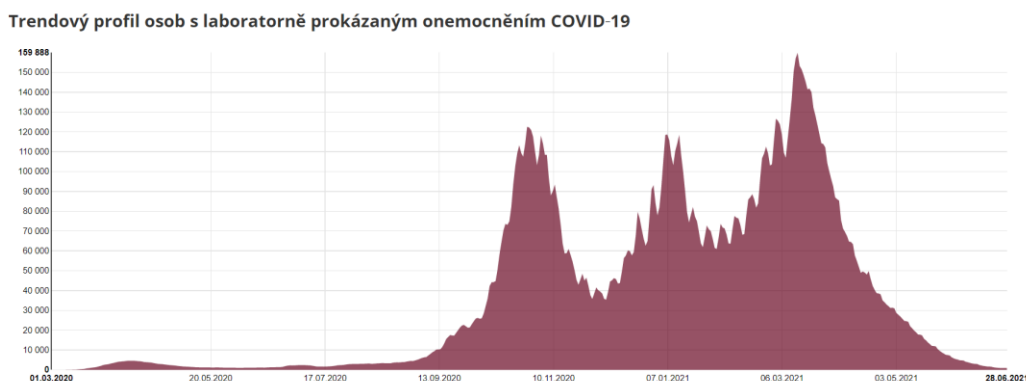
Na našem území byly první tři případy covid-19 potvrzeny 1. 3. 2020. Jednalo se o pacienty, kteří se nakazili na území Itálie. Další nákazy již byly spojovány s přenosem na území ČR.

Po prvních případech následoval kolotoč opatření, která ovlivnila všechny obyvatele.

- 11. března 2020 – plošné uzavření všech základních, středních, vyšších odborných a vysokých škol v České republice.
- 12. března 2020 – vláda ČR byl vyhlášen nouzový stav na dobu 30 dnů. S ním byla spojena mimořádná opatření, především omezení volného pohybu.
- 14. března 2020 – zákaz provozu restaurací a obchodů, který měl platit 10 dní. Nakonec první rozvolňování nastalo až na začátku května 2020.
- 16. března 2020 – uzavření státních hranic. Tento krok udělala většina zemí na světě.

Následně se pandemie a s ní spojený nouzový stav prodlužoval až do letošního jara. S mimořádnými opatřeními, uzavíráním provozů, neustálými změnami jsme se jako komunita museli naučit žít a pracovat. Celá naše země i celý svět přešel ještě více do kyberprostoru.

Na následujícím grafu máme uveden vývoj pandemie na našem území. Nejsilnější vlna u nás probíhala od podzimu 2020 do jara 2021.



Obrázek 16 Trend COVID-19 [Zdroj: MZČR, © 2021]

Od března 2020 do léta 2021 bylo na území ČR zjištěno přes 1 660 000 případů nakažených. Drtivá většina byla vyléčena (cca 1 630 000 případů). Ale jen na našem území za období pandemie na covid-19 zemřelo přes 30 tisíc pacientů. Již od začátku roku 2021 se postupně očkuje většina obyvatel.



Obrázek 17 Statistika MZCR covid-19

[Zdroj: MZČR, © 2021]

Očkování je celosvětově bráno jako zbraň, která nám může v boji s touto zákeřnou nemocí pomoci. Na našem území již bylo vykázáno přes 8 a půl milionu očkovaní. (MZČR, 2021)

V Česku používáme 4 značky vakcín, které jsou schválené Evropskou agenturou pro léčivé přípravky (EMA):

- Comirnaty od firmy Pfizer – nejvíce naočkovaných,
- COVID-19 Vaccine od firmy Moderna,
- VAXZAVRIA od výrobce AstraZeneca, na vývoji se podílela Oxfordská univerzita,
- COVID-19 Vaccine Janssen od Janssen Pharmaceutical Companies. (MZČR, 2021)

6 PROFIL VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

XY, s.r.o. je česká společnost, která se zabývá převážně prodejem parfémů a kosmetiky. Na českém trhu společnost figuruje od roku 2004, kdy byla společnost provozována pod OSVČ. Od roku 2006, díky růstu firmy, byla převedena na společnost s ručením omezeným. Jedná se o brněnskou společnost, které se během let podařilo expandovat do velké části Evropy, USA a Ruska, a stát se velkým hráčem na celosvětovém trhu. Původní náplní podnikání byl nákup a online prodej parfémů. S postupným růstem a rozvojem se začala společnost zabývat i přímým prodejem a otevírá pobočky ve velkých městech států, na jejichž území působí. Tyto pobočky slouží jako tvář značky, aby nezůstala jen v online prostředí, ale šla klientům blíž.

Společnost již má rozsáhlou síť poboček po celé Evropě – celkem 28 poboček.

Jednou z nich je i na území České republiky pobočka beauty salonu, na kterou se dále v práci zaměřujeme.

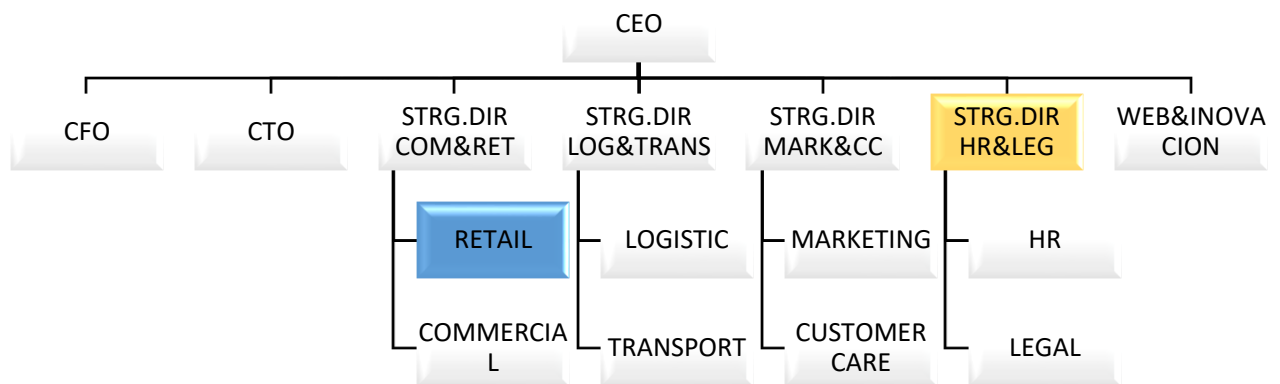
Zastoupení kamenných prodejen je na území České republiky, Slovenska, Rakouska, Polska, Maďarska, Bulharska, Rumunska a Ukrajiny.

Růst a prosperita firmy je vidět v růstu obratu, který každý rok zvyšuje rychleji, než je růst trhu v daných krajinách, kde působí. V roce 2020 byl celkový obrat téměř 15 miliard Kč, a v roce 2021 je plán obratu zvýšený na 20 miliard.



Obrázek 18 Recepce pobočky společnosti XY [Zdroj: Vlastní]

6.1 Organizační skupina



Obrázek 19 Organizační struktura společnosti XY s.r.o. [Zdroj: Vlastní]

6.2 Celkový dopad pandemie covid-19 na společnost

Na toto téma jsem vedla diskusi se strategickým ředitelem HR&LEG dané společnosti, který byl členem krizového týmu po celou dobu pandemie.

Celosvětová pandemie covid-19 zasáhla životy nejen nás, ale zasáhla také veškeré firemní procesy a aspekty podnikání. S ohledem na fakt, že se pandemie objevila ze dne na den, se společnost musela vypořádat se zásadními rozhodnutími v průběhu velmi krátké doby. Navíc se jednalo o rozhodnutí v oblastech, které jsou pro chod společnosti fundamentální a které nemají v historii společnosti precedens. Jedná se o oblasti, kterými je například prodej prostřednictvím kamenných poboček, které byly kompletně uzavřené ve všech státech, ve kterých působíme. Tato preventivní opatření přicházela od vlád jednotlivých států, a tak jak bylo již uvedeno výše, byla aplikována z hodiny na hodinu, bez následných řešení pro společnost. Naše společnost se musela vypořádat jednak s výrazným výpadkem příjmů, zároveň však také s absencí kontaktu s naším zákazníkem, a to nemluvíme o skutečnosti, že téměř 300 zaměstnanců zůstalo ze dne na den doma. Tento faktor je o to horší, že lidé sice nemůžou pracovat, ale zároveň společnost musí hradit jejich mzdy (nejen mzdy, ale i veškeré spojené fixní náklady, které jsou spojené s provozem kamenných poboček společnosti).

Mimo oblast retailu nás zásadním způsobem zasáhl pokles pracovníků v našich distribučních centrech. Jedním z hlavních důvodů byl strach a nejistota obyvatelstva chodit na veřejná místa nebo do práce.

Naše společnost se v danou dobu potýkala s výpadkem více než 1/3 zaměstnanců. Pro společnost to znamenalo nutnost zavést okamžitý krizový management a aplikovat krizové plány s dvěma základními účely – zařídit bezpečnost a jistotu pro vlastní zaměstnance, a zároveň být co nejbliž vlastním zákazníkům a uspokojit jejich potřeby.

Společnost zavedla pravidelné krizové meetingy, kterých byli účastníci členové top managementu společnosti. Tyto meetingy reagovaly na každodenní informace ze všech zemí, na základě kterých kvalifikovaně rozhodovaly o dalších celofiremních krocích.

Situace se dotkla taktéž zaměstnanců pracujících v kancelářích, kteří na období víc jako roku zůstali pracovat z domova. Společnost nemohla i s ohledem na výše uvedené dopustit výpadek pracovního nasazení a v průběhu pár dní musela téměř 500 zaměstnancům zajistit dostatečné vybavení a podmínky pro práci z domova. Výkon práce z domova v dlouhodobém horizontu přináší další personální rizika, jakými jsou například riziko nízké angažovanosti, týmovosti, motivace a celkové spokojenosti zaměstnanců. Byl to jeden Další z aspektů, se kterým se společnost musela vypořádat, byla péče o zaměstnance bez fyzického kontaktu se zaměstnanci.

S ohledem na vývoj trhu jsme od prvního dne pandemie vnímali podstatný přesun kupní síly z kamenných obchodů do prostředí online prodeje. Jednalo se o nárusty, které ani firma o této velikosti neočekávala a neměla na ně připravené interní systémy a procesy. Z tohoto pohledu bylo okamžitě potřeba přistoupit ke krizovým opatřením, aby i technologický provoz danou situaci zvládl.

I když je tato krize velmi nepříjemná a s velkým dopadem na zdraví lidí, ve světě podnikání ukázala, které podniky jsou postavené na pevných základech, kvalitních systémech a efektivních a agilních procesech. Na základě toho, že firma tyto body splňuje, z analýzy vychází, že firma předběhla díky pandemii svůj vlastní vývoj o 2–3 roky vpřed.

7 ANALÝZA RIZIK KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ A KRIZOVÉ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI

Pro správné zvládnutí krize kvůli pandemii covid-19 je důležitá identifikace rizik, která pro náš podnik touto situací vznikají. První vlna této pandemie byla novinkou pro celý svět. Nikdo nevěděl, co od situace čekat a jaká rizika z toho pro nás platí. Přiznávám, že před první vlnou by mě osobně nenapadlo, že budu muset řešit plošné uzavírání salonu. Ale stalo se, a ne bohužel jednou. Základem v zjišťování rizik, jejich dopadu a následných nebo předběžných opatřeních je flexibilita a rychlost. V této době není možné něco rozhodovat měsíce, ale veškerá rozhodnutí vznikají v časové tísní za extrémně krátkou dobu.

Pro následnou analýzu rizik budeme pracovat s pobočkou beauty salonu dané společnosti, pro kterou průběh pandemie měl a stále má největší dopad.

K nalezení rizik, která v období pandemie covid-19 mohou nastat na naší pobočce dané společnosti, jsme začali metodou brainstormingu a využili jsme i strategickou metodu SWOT analýzu, díky které jsme vyhodnotili všechny poznatky, které nám s pandemií vznikají. Výsledný seznam rizik z analýz je následně rozdělen dle skupin.

Členy týmu jsou manažerka pobočky salonu, strategický ředitel HR&Legal společnosti XY, který je i členem krizového týmu pro celou společnost, a vedoucí recepce pobočky, která má hlavní vliv na přímou komunikaci mezi naším salonem a koncovým klientem.

Tyto metody byly zvoleny pro jejich rychlost a flexibilitu použití, ale také díky vlastnostem, které jsou v této naší situaci naprosto klíčové.

Tabulka 3 Hodnotící tým [Zdroj: Vlastní]

Identifikace hodnotícího týmu	
(1)	Strategický ředitel HR&Legal
(2)	Manažerka salonu
(3)	Hlavní recepční

7.1 SWOT analýza

<p>Silné stránky</p> <p>Možnost získání příjmů z přímého prodeje.</p> <p>Stabilní tým.</p> <p>Mnohaleté zkušenosti v oboru.</p> <p>Znalost online prostředí.</p> <p>Vysoká retence zákazníků.</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Závislost na provozovně.</p> <p>Závislost hlavní části příjmů na službách prováděných zaměstnanci.</p> <p>Strach z neznámého.</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Změna hlavního směru podnikání.</p> <p>Nabídka mobilních služeb.</p> <p>Nabídka online školení pro klienty.</p>	<p>Hrozby</p> <p>Uzavření provozovny.</p> <p>Nekontrolované změny v nařízeních vlády ČR.</p> <p>Zavlečení viru na provozovnu.</p> <p>Změna smýšlení klientů.</p> <p>Ztráta klientů.</p>

Obrázek 20 SWOT analýza [Zdroj: Vlastní]

Tabulka 4 Vyhodnocení SWOT analýzy [Zdroj: Vlastní]

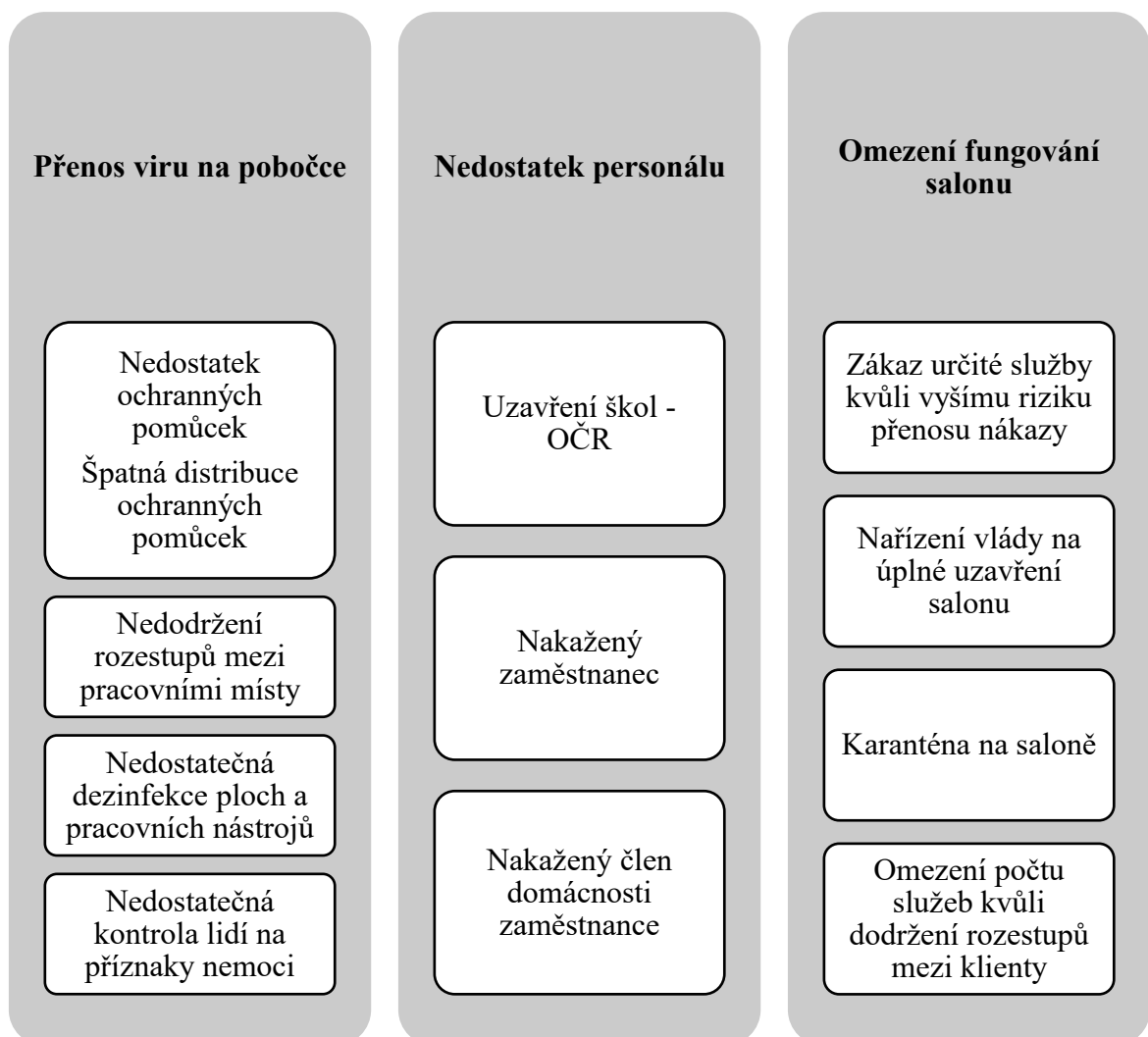
	Váha	Hodnocení	
Silné stránky			3,1
Možnost získání příjmů z přímého prodeje	0,2	4	0,8
Stabilní tým	0,2	3	0,6
Mnohaleté zkušenosti v oboru	0,1	2	0,2
Znalost online prostředí	0,2	3	0,6
Vysoká retence zákazníků	0,3	3	0,9
Slabé stránky			-3,9
Závislost na provozovně	0,5	-4	-2
Závislost příjmů na službách prováděných zaměstnanci	0,4	-4	-1,6
Strach z neznámého	0,1	-3	-0,3
Příležitosti			4,1
Změna hlavního směru podnikání	0,3	5	1,5
Nabídka mobilních služeb	0,5	4	2
Nabídka online školení pro klienty	0,2	3	0,6
Hrozby			-4,4
Uzavření provozovny	0,2	-4	-0,8
Nekontrolované změny v nařízeních vlády ČR	0,2	-5	-1
Zavlečení viru na provozovnu	0,2	-5	-1
Změna smýšlení klientů	0,2	-3	-0,6
Ztráta klientů	0,2	-5	-1
Interní			-0,8
Externí			-0,3
Součet			-1,1

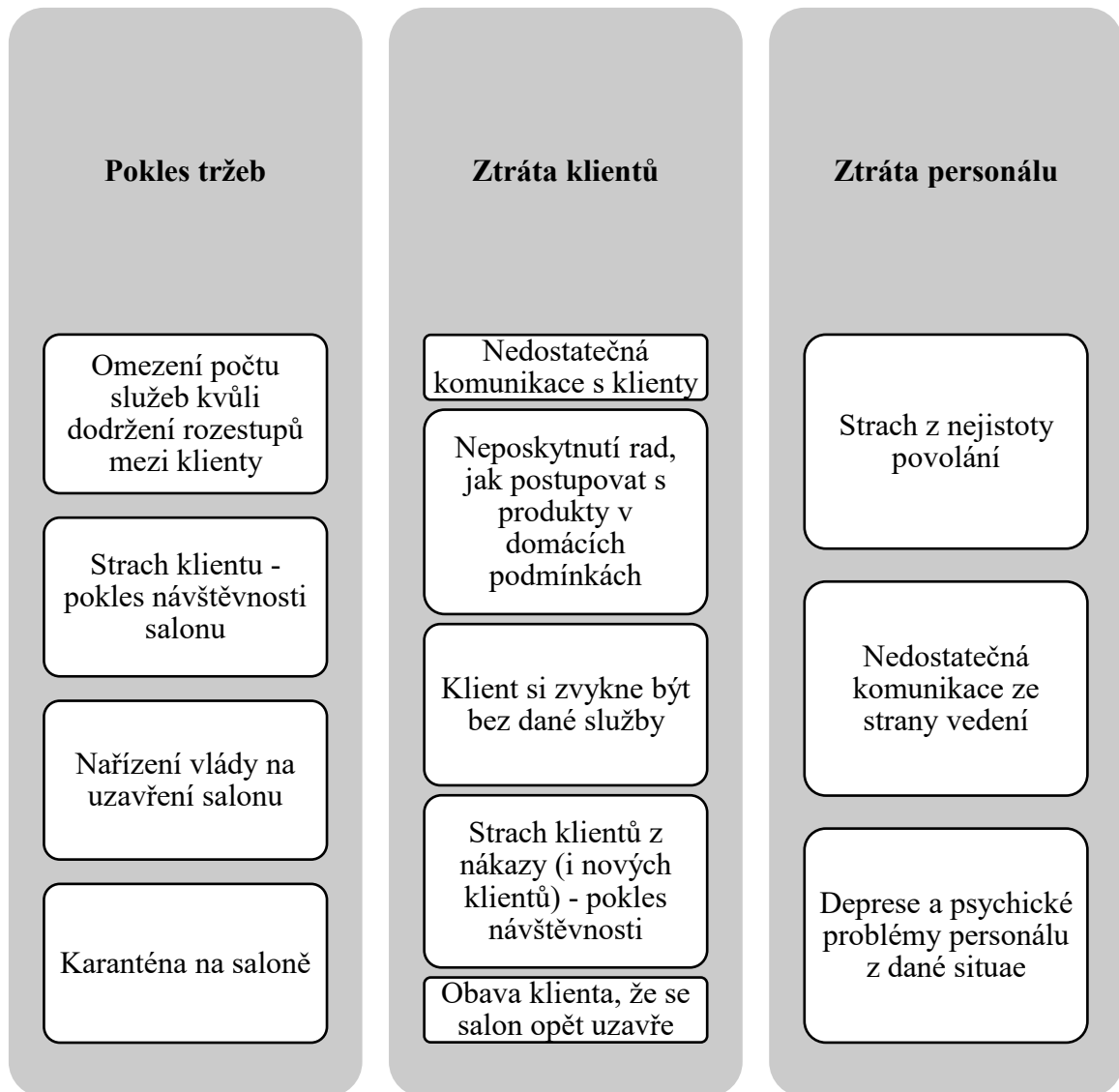
Na základě SWOT analýzy jsme si určili silné a slabé stránky podniku v době pandemie, a příležitosti a hrozby, které s ní přichází. Následně jsme provedli obodování.

Dle SWOT analýzy nám vyplývá, že tato situace pro pobočku nevypadá vůbec dobře. Je zřejmé, že se budeme muset zaměřit na slabé stránky provozovny, eliminovat je a snažit se co nejvíce snížit dopad hrozeb, které můžeme ovlivnit. Bohužel nařízené uzavření pobočky ani zmatená nařízení vlády měnit nemůžeme, ale určitě můžeme pracovat na vztahu s klienty, aby nám nedocházelo k jejich ztrátě po znovuotevření pobočky.

Na základě SWOT analýzy v hodnotícím týmu probíhal brainstorming, na základě kterého jsme vydefinovali rizika, která nám pro podnik vznikají. Jejich hodnocení dále probíhalo metodou matice.

7.2 Brainstorming





Hodnoticí tým vytvořil seznam oblastí, které jsou pro nás v dané situaci klíčové a mohou ovlivnit fungování celé pobočky. Jedná se o oblasti – přenos viru na pobočce, nedostatek personálu, omezení fungování salonu, pokles tržeb, ztráta klientů a ztráta personálu.

7.3 Matice rizik

Pro následné ohodnocení rizik jsme využili metodu Matice rizik. Hodnoticí tým zůstává stejný jako u identifikace rizik. Budeme pracovat se dvěma hodnoticími kritérii – s pravděpodobností vzniku události a s jejím dopadem na podnik. Dle matice následně zjistíme kategorii rizika. Opatření k rizikům budeme vytvářet ke kategoriím nežádoucí a nepřístupné.

Tabulka 5 Hodnotící stupně rizika [Zdroj: Vlastní]

Hodnotící stupeň	Pravděpodobnost vzniku	Dopad na podnik
1	Nepravděpodobný výskyt	Zanedbatelný
2	Slabý výskyt	Malý
3	Občasný výskyt	Střední
4	Pravděpodobný výskyt	Velký
5	Častý výskyt	-

Tabulka 6 Matice pro daná rizika [Zdroj: Vlastní]

Četnost výskytu	Dopad na podnik			
	Zanedbatelný	Malý	Střední	Velký
Častý výskyt	Nežádoucí	Nepřístupné	Nepřístupné	Nepřístupné
Pravděpodobný výskyt	Přípustné	Nežádoucí	Nepřístupné	Nepřístupné
Občasný výskyt	Přípustné	Nežádoucí	Nežádoucí	Nepřístupné
Slabý výskyt	Zanedbatelné	Přípustné	Nežádoucí	Nežádoucí
Nepravděpodobný výskyt	Zanedbatelné	Zanedbatelné	Přípustné	Přípustné

Tabulka 7 Ohodnocení rizika [Zdroj: Vlastní]

Riziko	Četnost výskytu	Dopad na podnik	Kategorie rizika	
Přenos viru na poboče				
Nedostatek ochranných pomůcek	3	IV.	Nepřístupné	
Špatná distribuce ochranných pomůcek	1	IV.	Přípustné	
Nedodržení rozestupů mezi pracovními místy	4	III.	Nepřípustné	
Nedostatečná dezinfekce ploch a prac. nástrojů	2	III.	Nežádoucí	
Nedostatečná kontrola lidí na příznaky nemoci	3	III.	Nežádoucí	
Nedostatek personálu				
Uzavření škol – OČR	3	II.	Nežádoucí	
Nakažený zaměstnanec	2	IV.	Nežádoucí	
Nakažený člen domácnosti zaměstnance	2	III.	Nežádoucí	
Omezení fungování provozních podmínek salonu				
Zákaz výkonu určité služby	2	III.	Nežádoucí	
Nařízení vlády na úplné uzavření salonu	3	IV.	Nepřístupné	
Karanténa v salonu	2	IV.	Nežádoucí	
Pokles tržeb				
Omezení počtu služeb ve stejný čas	4	II.	Nežádoucí	
Pokles návštěvnosti salonu	4	IV.	Nepřístupné	
Nařízení vlády na uzavření salonu	3	IV.	Nepřístupné	
Karanténa v salonu	2	IV.	Nežádoucí	
Ztráta klientů				
Nedostatečná komunikace s klienty	2	IV.	Nežádoucí	
Neposkytnutí rad klientům	2	II.	Přípustné	
Klient si zvykne být bez dané služby	4	IV.	Nepřístupné	
Pokles návštěvnosti	4	IV.	Nepřístupné	
Obava klienta, že se salon opět uzavře	5	IV.	Nepřístupné	

Ztráta personálu				
Strach z nejistoty povolání	4	IV.	Nepřístupné	
Nedostatečná komunikace ze strany vedení	2	IV.	Nežádoucí	
Deprese a psychické problémy	4	III.	Nepřístupné	

7.4 Návrh opatření

Z tabulky Ohodnocení rizika vidíme, že nám vypadla jen dvě rizika, ke kterým nebudeme vytvářet opatření. Ke všem ostatním rizikům budeme navrhovat opatření v tabulce níže. Na návrhu opatření se bude opět podílet stejný tým lidí, jako tomu bylo u předešlých kroků.

Tabulka 8 Návrh opatření [Zdroj: Vlastní]

Riziko	Opatření
Přenos viru na pobočce	
Nedostatek ochranných pomůcek	<ul style="list-style-type: none"> Zajištění solidního dodavatele a náhradních dodavatelů. Častá a pravidelná kontrola zásob.
Nedodržení rozestupů mezi pracovními místy	<ul style="list-style-type: none"> Zajištění oddělení židlí a pracovních míst, která nesplňují bezpečnou vzdálenost. Označení rozestupů na podlaze.
Nedostatečná dezinfekce ploch a prac. nástrojů	<ul style="list-style-type: none"> Formulář k zaznamenání úklidu. Zajištění dostatečného množství dezinfekce na pobočce. Rozvěšení komunikace o dezinfekci v zázemí i na pobočce.
Nedostatečná kontrola lidí na příznaky nemoci	<ul style="list-style-type: none"> Měření teploty u vstupu na salon. Vyvěšená komunikace o zákazu vstupu osobám s příznaky nemoci.
Nedostatek personálu	
Uzavření škol – OČR	<ul style="list-style-type: none"> Operativní změna směn. Zajištění náhradního pracovníka.
Nakažený zaměstnanec	<ul style="list-style-type: none"> Dodržování bezpečnostních opatření, která jsou komunikována v salonu. Dodržování rozestupů i během pauz.

Nakažený člen domácnosti zaměstnance	<ul style="list-style-type: none"> • Dodržování bezpečnostních opatření, která jsou komunikována v salonu. • Dodržování rozestupů i během pauz.
Omezení fungování provozních podmínek salonu / Pokles tržeb	
Zákaz výkonu určité služby	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměření se na jinou službu nebo jiná cesta zajišťování služeb. • Zajistit správné skladování zásob materiálu k dané službě.
Narizení vlády na úplné uzavření salonu	<ul style="list-style-type: none"> • Oznámení zaměstnancům, klientům i veřejnosti. • Dotace od státu. • Zaměření se na jiný zdroj tržeb (online prodej, online školení, mobilní provoz).
Karanténa v salonu	<ul style="list-style-type: none"> • Oznámení zaměstnancům, klientům i veřejnosti. • Dotace od státu. • Zaměření se na jiný zdroj tržeb (online prodej, online školení) .
Omezení počtu služeb ve stejný čas	<ul style="list-style-type: none"> • Změnit rozložení směn v salonu – zajištění menšího počtu pracovníků ve stejnou dobu. • Efektivní plánování služeb u klientů.
Pokles návštěvnosti salonu	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikace s klienty o bezpečnosti v salonu. • Propagace služeb. • Propagační akce.
Ztráta klientů	
Nedostatečná komunikace s klienty	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění kvalitního projektu komunikace s klienty a veřejností během omezení fungování salonu i při jeho úplném uzavření.
Klient si zvykne být bez dané služby	<ul style="list-style-type: none"> • Připomenout se klientům (newsletter, Instagram, FB). • Nabídka zvýhodněných balíčků při návratu na službu.
Obava klienta, že se salon opět uzavře	<ul style="list-style-type: none"> • Sledování aktuální situace.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dostatečná komunikace s klienty. • Zajištění produktů na doma.
Ztráta personálu	
Strach z nejistoty povolání	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění kvalitního projektu krizové komunikace. • Podpora ze strany vedení. • Zajištění školení.
Nedostatečná komunikace ze strany vedení	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění kvalitního projektu krizové komunikace. • Empatie na straně vedení – školení.
Deprese a psychické problémy	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění náhradních aktivit pro zaměstnance. • Zajištění kvalitního projektu krizové komunikace. • Zajištění dostatečného propojení s firmou i přes uzavření pobočky.

Tyto návrhy opatření, které jsme definovali v tabulce Návrh opatření, budeme dále zpracovávat v další části práce. Na jejich základě bude postaven projekt krizového managementu a krizové komunikace pro danou pobočku.

8 PRŮZKUM TRHU

Jako další část, kterou je potřeba zmapovat pro nastavení cesty podniku po pandemii je průzkum trhu změny zákaznického chování za dobu pandemie.

Jako období výzkumu jsem si vybrala červen 2019, červen 2020 a červen 2021. Jedná se o měsíce, kdy byl podnik otevřen, a do výsledku se nám nebudou promítat prázdniny, které nejsou vhodným srovnávacím obdobím kvůli dovoleným, které jsou každý rok jiné. Z dlouhodobého sledování vývoje podniku vnímáme červen jako vhodný srovnávací měsíc, protože v době před pandemií v něm nepanovaly žádné výkyvy.

Salon musí od května 2020 dodržovat stále opatření, která reagují na pandemii covid-19. Tato opatření se stále mění v nepravidelných intervalech. Právě opatření se nám velmi značně budou promítat do našeho průzkumu, jelikož do značné míry omezují fungování salonu i v době jeho otevření.

Červen 2019

- Bez omezení,
- dodržování hygieny dle provozního řádu provozovny.

Červen 2020

- Povinnost nosit dvojí ochranu dýchacích cest pro zaměstnance,
- povinnost nosit roušky pro klienty,
- měření tělesné teploty zaměstnancům i klientům,
- dodržování rozestupů mezi klienty,
- zvýšené nároky na hygienu v salonu.

Červen 2021

- Povinnost nosit respirátor pro zaměstnance i klienty,
- povinné testování zaměstnanců,
- povinnost prokázání bezinfekčnosti pro klienty,
- omezení počtu klientů v salonu dle plochy provozovny,
- dodržování rozestupů mezi klienty,

- zvýšené nároky na hygienu v salonu.

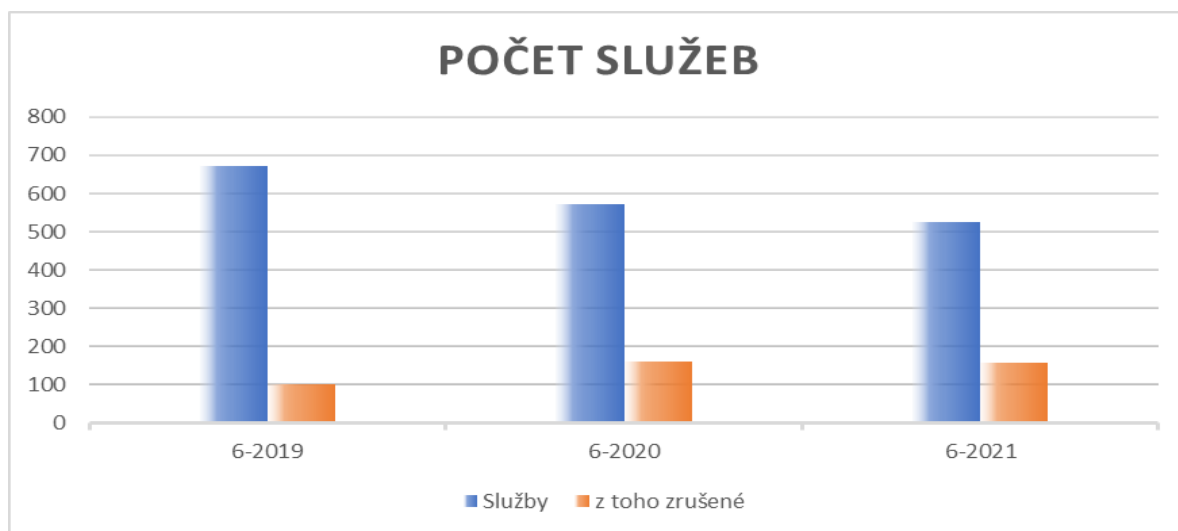
Pro sběr dat, která ve výzkumu využíváme, jsme využili náš rezervační systém, kde schraňujeme veškerá tato data již od roku 2017 do současnosti. V daném systému máme celou databázi klientů a jejich návštěv. Vidíme počty návštěv klientů a jejich rušení rezervací za vybraná období. Máme zde zaznamenanou zaplněnost kalendáře, poměr stálých a nových klientů. V neposlední řadě zde vidíme dobu opakování služeb a můžeme zde i zjistit průměrnou objednávací dobu klienta na další návštěvu.

8.1 Počet provedených a zrušených služeb

V prvním kroku průzkumu jsme se zaměřili na celkový počet provedených služeb v salonu v daných obdobích a na vývoj zrušených termínů.

Z grafu uvedeného níže vidíme, že se nám velmi snížil počet provedených služeb, následně se nám zvýšil počet zrušených rezervací. Procentuálně se nám v roce 2019 rušilo 15 % rezervovaných služeb, v červnu 2020 to bylo již 28 % a v roce 2021 jsme na 30 %.

Bohužel z tohoto vývoje vidíme, že budeme muset nějak předcházet rušení rezervací bez storno poplatku. Díky provádění rezervací online je možné zavést předplatbu služby a při jejím zrušení po stanoveném termínu by klientce předplatba propadla. Při takovém rozhodnutí však nesmíme zapomenout také na to, že většina zrušení je kvůli nařízené karanténě, nebo právě ze zdravotních důvodů. Proto by bylo dobré storno poplatky vybírat jen od klientů, kteří zruší svůj termín více jak dvakrát.

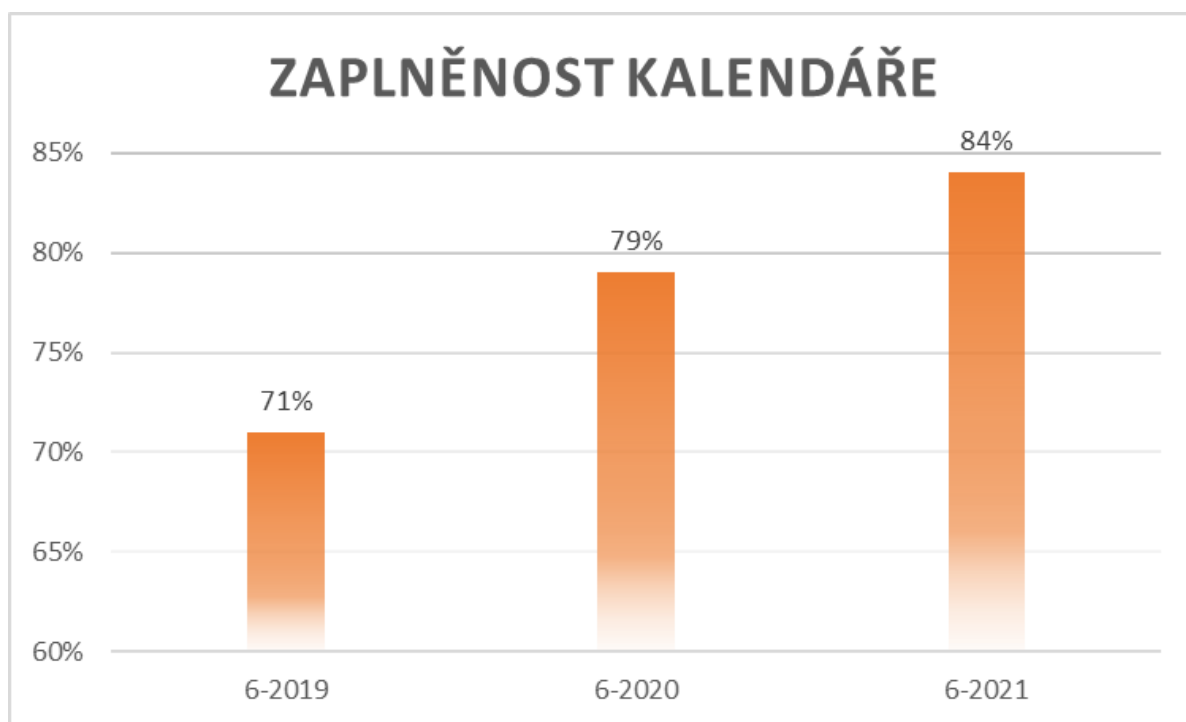


Obrázek 21 Srovnání počtu služeb v daných obdobích [Zdroj: Vlastní]

8.2 Zaplněnost kalendáře

Další ukazatel, který jsme v průzkumu vyhodnotili, je zaplněnost kalendáře.

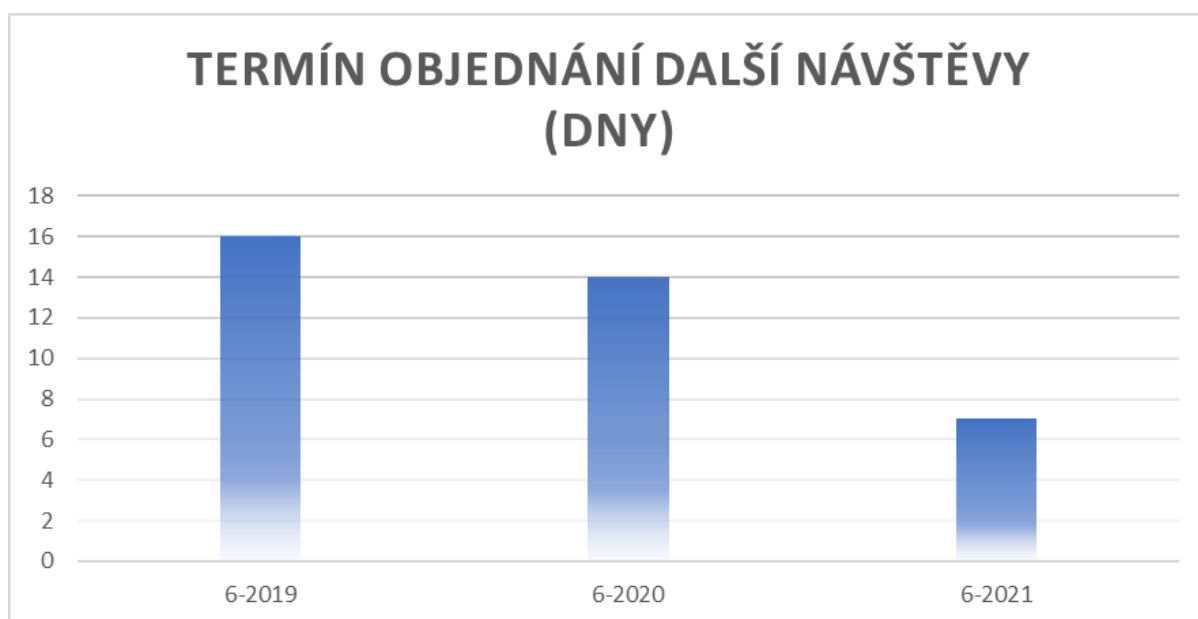
Z grafu níže můžeme vyčíst, že právě omezení fungování salonu, které jsou pro salon platná, mají velký vliv na možnosti salonu. Díky omezení počtu prováděných služeb je kalendář mnohem plnější, ale výsledkem je méně služeb, než bylo prováděno před pandemií. Roli v tomto hraje i prodloužení času na každou jednu provedenou službu, kdy po každém zákazníkovi musí proběhnout zvýšená dezinfekce místa, pracovních pomůcek a celkově míst, kde se klient zdržoval. Z grafu vyplývá, že máme již jen z 16 % volné kapacity v kalendáři. Řešením by mohlo být snížení nabídky služeb, které jsou pro nás méně rentabilní a nahradit je pro nás výhodnějšími službami. Tím pádem za méně provedených služeb budeme moci dostat tržby pobočky výše nebo alespoň na stejnou hodnotu jako před pandemií.



Obrázek 22 Zaplněnost kalendáře v daných obdobích [Zdroj: Vlastní]

8.3 Termín objednání další návštěvy

V dalším bodě průzkumu jsme řešili zkrácení doby objednání rezervace služby. Před pandemií covid-19 byl nejběžnější scénář objednání klientky již při placení služby v salonu nebo online/telefonicky nejpozději 3 týdny před chtěným termínem návštěvy. Zde se klientské chování značně proměnilo. Po první vlně ještě návyk objednání služeb v předstihu úplně nevyvymizel, ale po ukončení nejdelšího lockdownu u nás v květnu 2021 můžeme jasně vidět, že klientky nechtějí plánovat návštěvy s takto velkou časovou prodlevou. Tato statistika se nám dostala na průměr objednání 7 dní před termínem služby, a to číslo by bylo ještě nižší, kdyby nebyl kalendář již zaplněný. Osobně se klientkám nedivíme, protože nejistota, ve které již přes rok žijeme, zapříčinilo jasnou nedůvěru, že za tři týdny vůbec bude možné na službu dojít.



Obrázek 23 Termín objednání na další návštěvu [Zdroj: Vlastní]

8.4 Opakování služeb

V posledním bodu průzkumu jsme se zaměřili na početnost opakování služby u klienta. Jednoduše řečeno chceme zjistit, jak často se nám klient na službu na salon vrací.

Naše myšlenka před pandemií byla návštěva klienta minimálně dvakrát za měsíc.

U prvního grafu vidíme, že se nám tato cesta dařila a většina klientů se k nám vracela nejpozději do 4 týdnů od poslední návštěvy.



Obrázek 24 Opakování návštěv klienta červen 2019 [Zdroj: Vlastní]

Po první vlně pandemie nesledujeme zase tak velké změny v chování klientů ohledně četnosti jejich návštěv u nás. Procentuální rozložení vidíme na grafu níže. Vidíme menší pokles při častějších návštěvách salonu, ale nejednalo se o tak velký propad.



Obrázek 25 Opakování návštěv klienta červen 2020 [Zdroj: Vlastní]

Zvrat v chování klientů můžeme opět sledovat po znovuotevření v roce 2021. Zde je již přeměna složení četnosti návštěv klienta velmi značná. Z 69 % klientů, kteří k nám chodili minimálně na dvě návštěvy během 4 týdnů, se nám tento podíl snížil na 52 %.



Obrázek 26 Opakování návštěv klienta červen 2021 [Zdroj: Vlastní]

V tomto vývoji můžeme vidět, že klientky, které služby potřebují na častější bázi, se je buď odnaučily chtít tak často, nebo se je naučily dělat samy. Poslední možností je, že se během pandemie naučily využívat mobilních služeb k nim domů a využívají toho i po znovuotevření salonů.

Na tento vývoj a změnu trhu je potřeba reagovat ve změně chování a přístupu podniku. Je potřeba zvážit možnost změny složení nabízených služeb a určitě předělat plán rentability salonu, na jehož základě se tvoří ceny nabízených služeb.

9 PROJEKT KRIZOVÉHO MANAGEMENTU V DOBĚ PANDEMIE COVID-19

Cílem projektové části této diplomové práce je připravit návrh projektu, který vybrané společnosti umožní lépe a efektivně zvládat a komunikovat v době krizových opatření kvůli pandemii covid-19. Jako podklad pro návrh projektu budou sloužit výstupy z praktické části této práce. V projektu nebudeme pracovat s přesným datem projektu. Tento projekt musí být navržen tak, aby byl časově flexibilní a aby byl možný aplikovat opakovaně. V této kapitole projektové části budeme řešit krizovou komunikaci s klienty a provozuschopnost salonu během nařízených opatření. V další kapitole dále budeme rozvíjet BCM, který pomůžeme salonu rychleji reagovat a přizpůsobit se změnám na trhu.

9.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je nastavení krizového řízení a komunikace na pobočce salonu dané společnosti.

Tabulka 9 Logický rámec projektu [Zdroj: Vlastní]

Cíl: Úspěšně zvládnou a překonat pandemií covid-19.	Způsob měření: 1. Plnění plánů obratu. 2. Plnění plánu potřebných lidských zdrojů.	Zdroje ověření: Celá společnost	
Záměr: Zavést plán krizové komunikace a krizového řízení v době pandemie.	Způsob měření: 1. Pokles / růst návštěvnosti. 2. Plnění plánu rozložení směn. 3. Obsazenost kalendáře.	Zdroje ověření: Vybraná pobočka	Předpoklady a rizika: Schopný projektový tým. Správně zvolené platformy pro komunikaci.
Výstupy: 1. Plán krizového řízení pobočky. 2. Plán krizové komunikace se zaměstnanci. 3. Plán krizové komunikace s klienty. 4. Plán krizové komunikace s veřejností.	Způsob měření: 1. Časová flexibilita aplikace daných plánů v praxi. 2. Pochopení a zpětná vazba od zaměstnanců i klientů.	Zdroje ověření: 1. Umístění informačních tabulí na pobočce i na sociálních sítích. 2. Znalost zaměstnanců daných aktuálních opatření.	Předpoklady a rizika: Znalost aktuálních opatření.

		3. Neustálá kontrola nových opatření a jejich následná aplikace.	
<p>Klíčové aktivity: 1a – Zajištění platformy na komunikaci se zaměstnanci online. 1b – Zajištění platformy na komunikaci s klienty a veřejností online. 1c – Nastavit pravidelné meetingy s vedením společnosti – online i fyzicky. 2a – Zjistit aktuální nařízení, které se nás týkají. 2b – Zjistit aktuální opatření, které musíme splňovat. 2c – Informovat o nařízeních a opatřeních vedení společnosti. 2d – Předání informací zaměstnancům. 2e – Předání informací klientům o opatřeních SMS / e-mailem / rezervační systém. 2f – Předání informací o opatřeních veřejnosti pomocí sociálních sítí. 3a – Tvorba šablony informačních letáků pro zaměstnance, které se dají lehce aktualizovat. 3b – Tvorba šablony informačních letáků pro klienty, které se dají lehce aktualizovat. 4a – Zjistit možnost kompenzačních bonusů. 4b – Zajistit poklady na kompenzační bonusy. 4c – Žádat o kompenzační bonusy.</p>	<p>Zdroje: 1. Finanční zdroje zajišťuje společnost XY a její hlavní dodavatelé. 2. Lidské zdroje zajišťuje vedení pobočky a samotní zaměstnanci.</p>	<p>Časový rámec (dny bez data): Celkem 16 dní 1a – 0,3 dne 1b – 0,3 dne 1c – 0,3 dne 2a – 0,2 dne 2b – 0,2 dne 2c – 0,15 dne 2d – 0,15 dne 2e – 0,15 dne 2f – 0,15 dne 3a – 0,5 dne 3b – 0,5 dne 4a – 0,5 dne 4b – 1 den 4c – 0,5 dne 5a – 3 dny 6a – 3 dny 6b – 1 den 6c – 0,5 dne 6d – 0,5 dne 6e – 0,5 dne 6f – 0,3 dne 7a – 0,2 dne 7b – 0,5 dne 7c – 0,3 dne 8a – 1 den</p>	<p>Předpoklady a rizika: Dostatek hygienických pomůcek. Dostatek testů pro zaměstnance. Funkčnost komunikačních kanálů.</p>

<p>5a – Zajištění možnosti testování zaměstnanců i klientů. 6a – Zajištění hygienických potřeb dle daných opatření 6b – Zajištění hygienických podmínek v salonu. 6c – Upravit rozmístění pracovních míst dle nařízení. 6d – Upravit plán směn zaměstnanců, aby byl vždy dodržen povolený počet klientů v salonu. 6e – Zajistit pravidelné dezinfekce pracovních míst, klik, zábradlí. 6f – Rozmístění dezinfekcí na více frekventovaná místa. 7a – Zajištění umístění informačních letáků o nastavených opatřeních v salonu i při vstupu na salon. 7b – Informovat o nastavených bezpečnostních opatřeních klienty pomocí SMS. 7c – Informovat o nastavených bezpečnostních opatřeních veřejnost na sociálních sítích. 8a – Zajistit dodržování daných opatření zaměstnanci i klienty.</p>			
			<p>Předběžné podmínky: Pandemie se opakuje v nepravidelných intervalech a je potřeba na všechny změny reagovat a aplikovat je ihned. V první fázi pracujeme s úplným uzavřením salonu a následně otevřením s opatřeními.</p>

9.2 Účastníci projektu

Účastníky projektu jsou zaměstnanci dané pobočky. Tvůrcem myšlenek, které vytváří celý projekt, je Director HR&Legal dané společnosti, Beauty Salon Manager a Reception Manager. Tento úzký tým řeší nastavení fungování pobočky napříč celou pandemií a zastávají roli flexibilních a efektivních leaderů myšlenek, na základě kterých celý projekt pro nastavení opatření a komunikace funguje. Operativu projektu má dále na starosti přímo Beauty Salon Manager a Reception Manager. Na daný projekt reagují i klienti salonu a veřejnost, která po uvedení daného projektu na něj dává feedback pomocí e-mailů, sociálních sítí, nebo po znovuotevření i osobně přímo v salonu.

9.3 Finanční zdroje

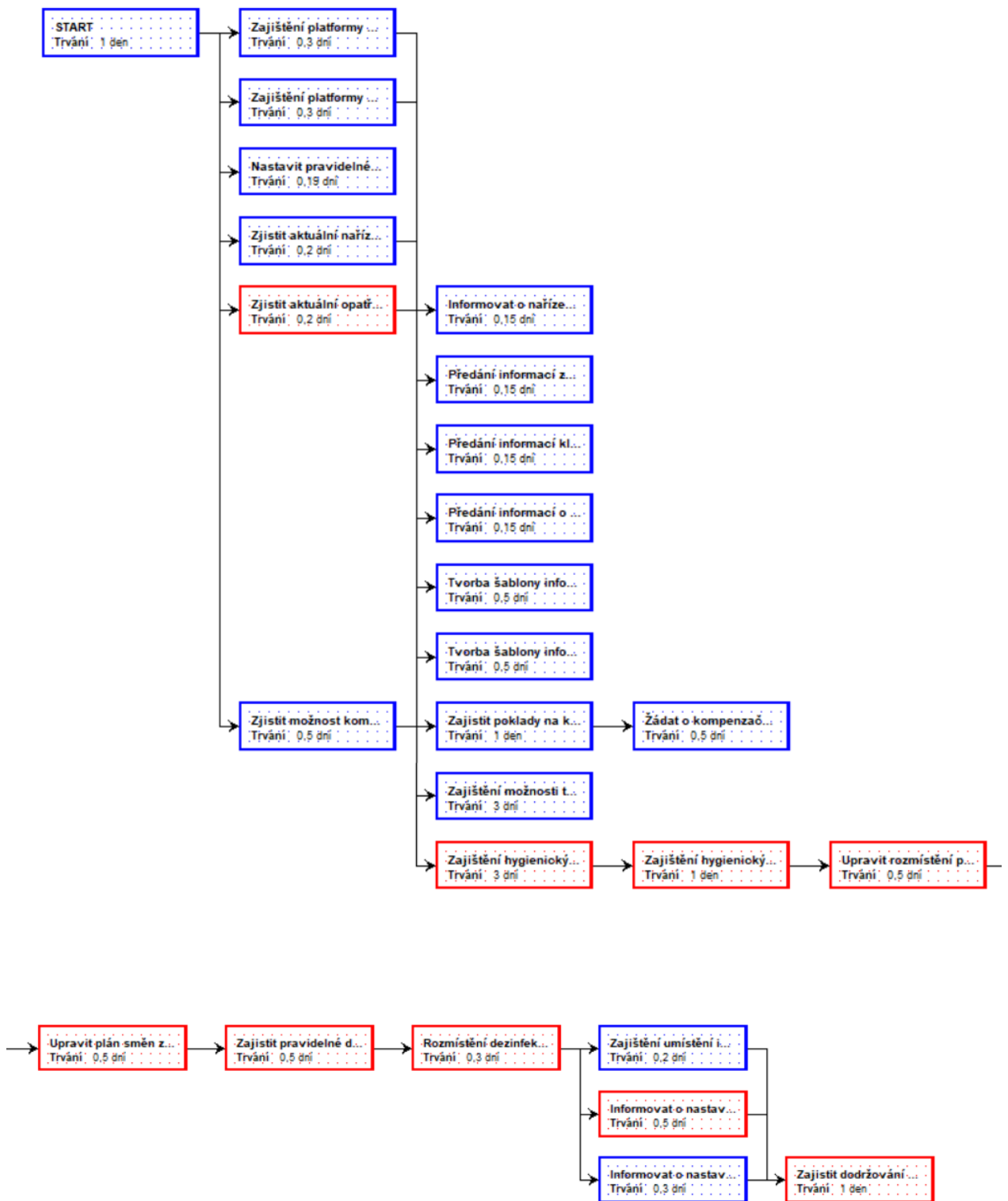
Finanční zdroje na projekt budou zprostředkovány přímo společností XY. Většina personálních nákladů bude ve formě běžných mezd pro zaměstnance, další náklady jsou na koupě domén, na online komunikaci a na tisk komunikačních materiálů, ale také na nákup testů či na hygienické ochranné pomůcky.

9.4 Harmonogram realizace projektu

Tabulka 10 Síťová analýza projektu [Zdroj: Vlastní]

Poř. Číslo	Název aktivity	Doba trvání	Předchůdce
Start			
1a	Zajištění platformy na komunikaci se zaměstnanci online.	0,3 den	Start
1b	Zajištění platformy na komunikaci s klienty a veřejností online.	0,3 den	Start
1c	Nastavit pravidelné meetingy s vedením společnosti – online i fyzicky.	0,3 den	Start
2a	Zjistit aktuální nařízení, které se nás týkají.	0,2 dne	Start
2b	Zjistit aktuální opatření, které musíme splňovat.	0,2 dne	Start
2c	Informovat o nařízeních a opatřeních vedení společnosti.	0,15 dne	2a, 2b
2d	Předání informací zaměstnancům.	0,15 dne	2a, 2b

2e	Předání informací klientům o opatřeních SMS / e-mailem / rezervační systém.	0,15 dne	2a, 2b
2f	Předání informací o opatřeních veřejnosti pomocí sociálních sítí.	0,15 dne	2a, 2b
3a	Tvorba šablony informačních letáků pro zaměstnance, které se dají lehce aktualizovat.	0,5 dne	1a
3b	Tvorba šablony informačních letáků pro klienty, které se dají lehce aktualizovat.	0,5 dne	1b
4a	Zjistit možnost kompenzačních bonusů.	0,5 dne	Start
4b	Zajistit poklady na kompenzační bonusy.	1 den	4a
4c	Žádat o kompenzační bonusy.	0,5 dne	4b
5a	Zajištění možnosti testování zaměstnanců i klientů.	3 dny	2a, 2b
6a	Zajištění hygienických potřeb dle daných opatření	3 dny	2a, 2b
6b	Zajištění hygienických podmínek v salonu.	1 den	6a
6c	Upravit rozmístění pracovních míst dle nařízení.	0,5 dne	6b
6d	Upravit plán směn zaměstnanců, aby byl vždy dodržen povolený počet klientů v salonu.	0,5 dne	6c
6e	Zajistit pravidelné dezinfekce pracovních míst, klik, zábradlí.	0,5 dne	6d
6f	Rozmístění dezinfekcí na více frekventovaná místa.	0,3 dne	6e
7a	Zajištění umístění informačních letáků o nastavených opatřeních v salonu i při vstupu na salon.	0,2 dne	6f
7b	Informovat o nastavených bezpečnostních opatřeních klienty pomocí SMS.	0,5 dne	6f
7c	Informovat o nastavených bezpečnostních opatřeních veřejnost na sociálních sítích.	0,3 dne	6f
8a	Zajistit dodržování daných opatření zaměstnanci i klienty.	1 den	7a, 7b, 7c
			Konec



Obrázek 27 Síťový diagram [Zdroj: Vlastní]

9.5 Rizika projektu

Pro analýzu rizik, která nám v projektu mohou vzniknout, využijeme metodu RIPRAN.

Tabulka 11 Identifikace rizik projektu [Zdroj: Vlastní]

Číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Špatně nastavené priority projektu.	Na základě nekompetentního projektového týmu nebudou správně vyhodnoceny priority pro daný projekt.	-
2.	Nevhodný komunikační kanál.	Bude zvolen špatný kanál pro komunikaci se zaměstnanci nebo klienty, který nebude dostatečně flexibilní a uživatelsky vhodný.	-
3.	Aplikace neaktuálních opatření a nařízení.	Nařízení se budou měnit rychle a projektový tým na ně nebude dostatečně rychle reagovat.	-
4.	Nedostatek hygienických pomůcek.	V případě výpadku dodávek hygienických pomůcek může v salonu chybět dezinfekce, rukavice, respirátory atd.	-
5.	Nedostatek testů pro zaměstnance.	V případě výpadku dodávek nebude zaměstnavatel schopen zajistit testování zaměstnanců na pracovišti.	-
6.	Nefunkční komunikační kanál s klienty.	Nefunkční wifi nebo mobilní data – znemožnění předání aktuálních informací zaměstnancům nebo klientům.	-

Tabulka 12 Hodnocení pravděpodobnosti [Zdroj: Vlastní]

VP – Vysoká pravděpodobnost	> 66 %
SP – Střední pravděpodobnost	33–66 %
NP – Nízká pravděpodobnost	<33 %

Tabulka 13 Hodnocení dopadu na projekt [Zdroj: Vlastní]

VD – Velký nepříznivý dopad na projekt	<ul style="list-style-type: none"> - Ohrožení cíle projektu. - Ohrožení koncového termínu projektu. - Možnost překročení celkového rozpočtu projektu.
SD – Střední nepříznivý dopad na projekt	<ul style="list-style-type: none"> - Škoda 0,51 % – 20 % hodnoty projektu. - Ohrožení nákladů, termínů / zdrojů dílčích činností. - Mimořádné změny v plánu projektu.
MD – Malý nepříznivý dopad na projekt	<ul style="list-style-type: none"> - Škoda do 0,5 % z hodnoty projektu. - Dopady, které vyžadují menší úpravy v plánu projektu.

Tabulka 14 Hodnota rizika [Zdroj: Vlastní]

Vysoká hodnota rizika – VHR
Střední hodnota rizika – SHR
Nízká hodnota rizika – NHR

Tabulka 15 Matice hodnoty rizika [Zdroj: Vlastní]

	VD	SD	MD
VP	VHR	VHR	SHR
SP	VHR	SHR	NHR
NP	SHR	NHR	NHR

Tabulka 16 Ohodnocení rizik projektu [Zdroj: Vlastní]

Číslo rizika	Hrozba	Scénář	P	Dopad	Hodnota rizika
1.	Špatně nastavené priority projektu.	Na základě nekompetentního projektového týmu nebudou správně vyhodnoceny priority pro daný projekt.	NP	VD	SHR
2.	Nevhodný komunikační kanál.	Bude zvolen špatný kanál pro komunikaci se zaměstnanci nebo klienty, který nebude dostatečně flexibilní a uživatelsky vhodný.	NP	VD	SHR
3.	Aplikace neaktuálních opatření a nařízení.	Nařízení se budou měnit rychle a projektový tým na ně nebude dostatečně rychle reagovat.	SP	VD	VHR
4.	Nedostatek hygienických pomůcek.	V případě výpadku dodávek hygienických pomůcek může na saloně chybět dezinfekce, rukavice, respirátory atd.	SP	VD	VHR
5.	Nedostatek testů pro zaměstnance.	V případě výpadku dodávek nebude zaměstnavatel schopen zajistit testování zaměstnanců na pracovišti.	NP	SD	NHR
6.	Nefunkční komunikační kanál s klienty.	Nefunkční Wi-Fi nebo mobilní data – znemožnění předání aktuálních informací zaměstnancům nebo klientům.	NP	VD	SHR

V další tabulce budeme pracovat s riziky, u kterých nám jejich hodnota rizika vyšla na SHR nebo VHR. Každé takové riziko ošetříme, aby výsledná hodnota klesla na NHR.

Tabulka 17 Návrh opatření rizik projektu [Zdroj: Vlastní]

Pořadové číslo rizika	Návrh opatření	Předpokládané náklady	Termín realizace	Zodpovědná osoba / osoby	Nová hodnota snížené ho rizika
1.	Využití zaměstnanců, kteří znají danou problematiku nebo jejich proškolení.	-	Před zahájením projektu.	vedení společnosti	NHR
2.	Vytvořit seznam možných komunikačních kanálů a jejich využívání uživateli.	-	V začátku projektu nebo před zahájením projektu.	manažer salonu	NHR
3.	Každodenní kontrola opatření na oficiálních stránkách.	-	Každý den.	manažer salonu nebo vedoucí recepce	NHR
4.	Zajištění více dodavatelů hygienických pomůcek	-	V začátku projektu.	manažer salonu	NHR
5.	Zajištění různých dodavatelů datových služeb na pobočce (mobilní operátor a dodavatel Wi-Fi).	-	V začátku projektu.	manažer salonu	NHR

- **1. riziko**
 - Hrozba: Špatně nastavené priority projektu.
 - Scénář: Na základě nekompetentního projektového týmu nebudou správně vyhodnoceny priority pro daný projekt.
 - Pravděpodobnost: Nízká pravděpodobnost.
 - Dopad: Velký dopad na projekt.
 - Návrhy na opatření: Využití zaměstnanců, kteří znají danou problematiku, nebo jejich proškolení.
 - Termín a náklady: Před zahájením projektu.
 - Zodpovědné osoby: Vedení společnosti.
 - Výsledné snížené riziko: NHR.

- **2. riziko**
 - Hrozba: Nevhodný komunikační kanál.
 - Scénář: Bude zvolen špatný kanál pro komunikaci se zaměstnanci nebo klienty, který nebude dostatečně flexibilní a uživatelsky vhodný.
 - Pravděpodobnost: Nízká pravděpodobnost.
 - Dopad: Velký dopad na projekt.
 - Návrhy na opatření: Vytvořit seznam možných komunikačních kanálů a jejich využívání uživateli. Udělat jejich porovnání.
 - Termín a náklady: V začátku projektu, nebo před zahájením projektu.
 - Zodpovědné osoby: Manažer salonu.
 - Výsledné snížené riziko: NHR.

- **3. riziko**
 - Hrozba: Aplikace neaktuálních opatření a nařízení.
 - Scénář: Nařízení se budou měnit rychle a projektový tým na ně nebude dostatečně rychle reagovat.
 - Pravděpodobnost: Střední pravděpodobnost.

- Dopad: Velký dopad na projekt.
 - Návrhy na opatření: Každodenní kontrola opatření na oficiálních stránkách.
 - Termín a náklady: Musí být prováděno každý den projektu.
 - Zodpovědné osoby: Manažer salonu nebo vedoucí recepce.
 - Výsledné snížené riziko: NHR.
- **4. riziko**
 - Hrozba: Nedostatek hygienických pomůcek.
 - Scénář: V případě výpadku dodávek hygienických pomůcek může v salonu chybět dezinfekce, rukavice, respirátory atd.
 - Pravděpodobnost: Střední pravděpodobnost.
 - Dopad: Velký dopad na projekt.
 - Návrhy na opatření: Zajištění více dodavatelů hygienických pomůcek.
 - Termín a náklady: V začátku projektu.
 - Zodpovědné osoby: Manažer salonu.
 - Výsledné snížené riziko: NHR.
- **5. riziko**
 - Hrozba: Nedostatek testů pro zaměstnance.
 - Scénář: V případě výpadku dodávek nebude zaměstnavatel schopen zajistit testování zaměstnanců na pracovišti.
 - Pravděpodobnost: Nízká pravděpodobnost.
 - Dopad: Střední dopad na projekt
 - Výsledné riziko: NHR

- **6. riziko**
 - Hrozba: Nefunkční komunikační kanál.
 - Scénář: Nefunkční Wi-Fi nebo mobilní data – znemožnění předání aktuálních informací zaměstnancům nebo klientům.
 - Pravděpodobnost: Nízká pravděpodobnost.
 - Dopad: Velký dopad na projekt.
 - Návrhy na opatření: Zajištění různých dodavatelů datových služeb na pobočce (mobilní operátor a dodavatel Wi-Fi).
 - Termín a náklady: V začátku projektu.
 - Zodpovědné osoby: Manažer salonu.
 - Výsledné snížené riziko: NHR.

10 PLÁN KRIZOVÉ KOMUNIKACE

V krizovém plánu komunikace v době pandemie COvid-19 zpracujeme všechny zásadní okruhy, které nám následně pomohou zaujmout postoj k dané situaci a na jejím základě budeme jednoduše tvořit výstupy komunikace se všemi zájmovými skupinami.

V době pandemie Covid-19 zpracujeme v plánu krizové komunikace všechny zásadní okruhy, které nám následně pomohou zaujmout postoj k dané situace. Na jejím základě budeme jednoduše tvořit výstupy komunikace se všemi zájmovými skupinami.

Krizový tým

- Strategický ředitel HR&Legal – vedoucí krizového týmu, právní poradce
- Manažerka salonu
- Hlavní recepční

Zájmové skupiny:

- Zaměstnanci
- Klienti
- Veřejnost

Důležité kontakty:

- KHS JMK – ☎ 1221
- Firemní lékař - ☎ xxx xxx xxx
- Zdravotnická záchranná služba - ☎ 155
- Tísňové volání - ☎ 112

Přehled účtů:

- **Rezervační systém** – uživatelské jméno a heslo.
- **Facebook** – uživatelské jméno a heslo.
- **Instagram** – uživatelské jméno a heslo.
- **Správa webové stránky salonu** – odkaz na web správy, uživatelské jméno a heslo.

Krizové řídicí centrum

V době úplného lockdownu budou všechny porady a schůzky ohledně daných záležitostí plánovány na platformě Microsoft Teams. V případě rozvolnění situace se dané aktivity přesunou na centrálu společnosti.

Vzory tiskových zpráv

- **Vzor sdělení uzavření salonu**

Dle nařízení vlády je salon uzavřen. Rezervovat nové termíny bude možné od xx.xx.xxx. Aktuální informace naleznete na www.xxx.cz. Děkujeme za pochopení.

- **Vzor sdělení podmínek pro návštěvu salonu**

Naše milé klientky a klienti, v tomto příspěvku jsme pro Vás sepsali podmínky, které musí klient pro návštěvu salonu splňovat:

Klient nemá žádné příznaky onemocnění a musí splňovat jeden z bodů, které jsou uvedeny níže:

Doplnit dle aktuálních nařízeních.

Dále Vás prosíme, abyste po celou dobu pobytu na saloně měli nasazený respirátor či jiný ochranný prostředek.

Při výkonu služby, kde by respirátor bránil výkonu, ho mít samozřejmě nemusíte.

Prosíme Vás všechny o dodržování daných opatření.

- **Vzor SMS a emailové zprávy s připomenutím termínu s podmínkami vstupu**

Dobrý den, dovoluujeme si Vám připomenout Váš zítřejší termín xx.xx v xx hodin. Při příchodu Vás požádáme o předložení jednoho z dokumentů:

Doplnit dle aktuálních nařízeních.

Děkujeme za dodržování opatření a těšíme se na Vaši návštěvu.

Často kladené otázky a odpovědi

Je Váš salon uzavřen?

Momentálně salon funguje a je otevřeno dle standardní otevírací doby. V prostorách salonu platí určitá hygienická a bezpečnostní omezení pro zaměstnance i klienty dle aktuálních nařízeních. Předem děkujeme za pochopení a dodržování opatření.

S jakými opatřeními momentálně fungujete?

Salon pravidelně testuje všechny zaměstnance, výjimku mají jen zaměstnanci po úplné vakcinaci. Každého klienta žádáme o prokázání se, že splňuje podmínky bezinfekčnosti pro vstup na salon. V saloně probíhá pravidelná dezinfekce všech ploch a nástrojů. Kontrolujeme zachování bezpečných rozestupů mezi klienty pro jejich maximální bezpečí.

Jaké podmínky musím splňovat pro návštěvu salonu?

Aktuální podmínky pro vstup na salon naleznete na covid.gov.cz/situace/obchody-sluzby/služby, kde máte vždy naprosto aktuální požadavky, které musí klient pro návštěvu salonu splňovat.

Jaké hygienické opatření momentálně dodržujete?

Snažíme se zajistit maximálně bezpečné, hygienické prostředí na saloně – pravidelně dezinfikujeme veškeré plochy na saloně. V prostoru se nachází ozonový čistič vzduchu, který zajišťuje likvidaci virů a bakterií v prostoru.

Po každém klientovi probíhá desinfekce pracovního místa včetně všech pomůcek, kde je to možné, tak používáme sterilizaci nástrojů.

Všichni naši zaměstnanci využívání ochranných bezpečnostních pomůcek – respirátory a ochranné rukavice, které jsou v pravidelných intervalech měněny.

Snažíme se udržet bezpečné prostředí jak pro klienty, tak pro naše zaměstnance.

Je návštěva u Vás bezpečná?

Dodržujeme veškeré bezpečnostní opatření, která jsou možná, abychom zajistili maximální bezpečnost na saloně.

Klíčová sdělení, které jsou součástí daného plánu jsou dále zpracovány v kapitole 11.

Plán krizové komunikace musíme v pravidelných intervalech procházet a upravovat dle aktuální situace.

Za pravidelnou aktualizaci plánu má zodpovědnost krizový tým.

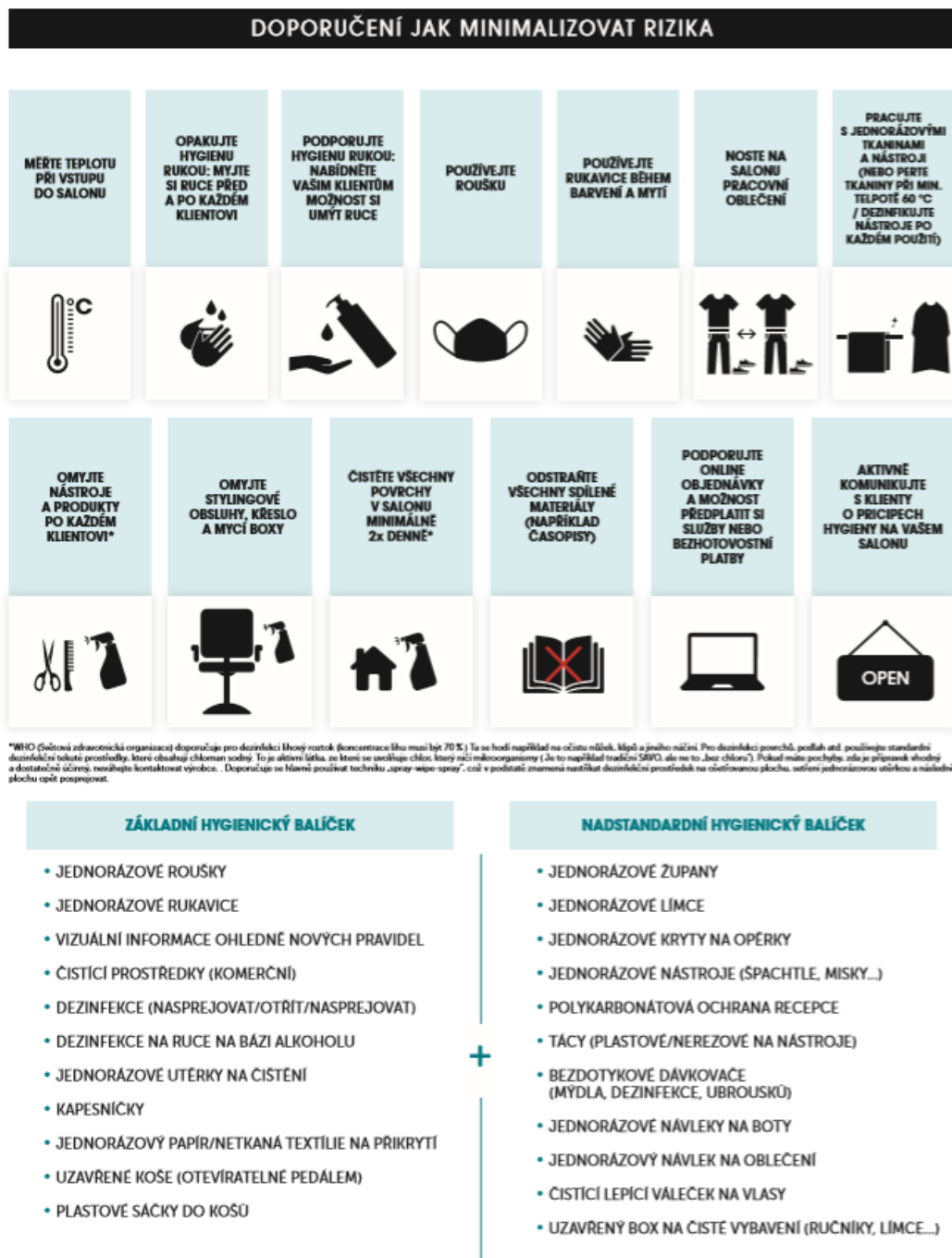
11 VÝSTUPY KRIZOVÉ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI

Na základě daného projektu nám vzniká výstup ve formě komunikačních cest na předávání informací se zaměstnanci, klienty i veřejností. Dále pak jsme schopni efektivně aplikovat všechna opatření, která jsou aktuálně potřebná pro fungování salonu. V této krizové situaci musí být projekt dostatečně ohebný, aby jeho části mohly být využívány opakovaně s co nejmenší časovou náročností. Bohužel všichni víme, jak probíhá komunikace vlády o krizových opatřeních s jejich časováním, a je potřeba, aby i na toto byla možnost projekt aplikovat.

11.1 Komunikace se zaměstnanci

Zvládnutí krizové komunikace se zaměstnanci je naprosto klíčové pro zvládnutí celé pandemie. Komunikace probíhala na dvou úrovních:

- **Online** – přes soukromou skupinu na sociální síti Facebook.
 - V době úplného lockdownu to bylo platforma, kde probíhalo předávání veškerých informací, nových nařízení a opatření.
 - Komunikační platforma, kterou salon využívá i v době mimo pandemii.
 - Jedná se o rychlé předání informací s možností označení zaměstnanců, tím pádem každému dojde upozornění o přidání novinek.
 - Tento komunikační kanál používáme i v pandemické době otevření salonu mimo lockdown, kdy všechny informace, které prezentujeme fyzicky na saloně, je nahráváme i sem.
- **Fyzicky** – předávání informací přímo v salonu formou meetingů a informačních letáků.
 - Využíváno v době, kdy salon může fungovat, ale za dodržování jasných opatření a nařízení.
 - Vždy funguje ve dvou vlnách: prvně probíhá meeting, kde jsou všechna opatření komunikována osobně, a následně je v zázemí zaměstnanců vystaven manuál s aktuálními opatřeními, který se musí pravidelně měnit a aktualizovat.



Obrázek 28 Doporučení, minimalizace rizik [Zdroj: LP Paris, © 2020]

11.2 Komunikace s klienty

V přístupu ke zvolení komunikační cesty s klienty jsme opět přistupovali na více komunikačních kanálech.

- **Online rezervační systém**

- Na této internetové platformě bylo vždy hned při otevření stránky uvedeno, do kdy je dle nařízení salon uzavřen, nebo po znovuotevření bylo uvedeno, jaké podmínky musí být klienty pro možnost návštěvy salonu splnit.
- Dané informace jsou vždy aktualizovány dle daných nařízení vlády ČR.



Obrázek 29 Rezervační systém a oznámení o uzavření salonu [Zdroj: Reservio, © 2021]

- **Sociální sítě**

- Jako nejrychlejší komunikační kanál s klienty byl zvolen Facebook a Instagram, kde jako salon máme poměrně velkou sledovanost.
- Dané informace jsou vždy aktualizovány dle daných nařízení vlády ČR a jsou připnuty jako hlavní příspěvek. V případě Instagramu jsou ve výběrech příběhů a v bio profilu salonu.

- **E-mail a SMS**

- V případě, že klienti měli v době uzavření naplánované rezervace, byl každému klientovi poslán e-mail nebo SMS, kde bylo uvedeno, do kdy bude salon předběžně uzavřen a jaké jsou možnosti vytvoření nových rezervací.
- Při otevření salonu se každý večer před dnem, kdy má klient rezervaci, posílá SMS nebo e-mail, kde je uvedeno datum a čas rezervace a veškeré podmínky, které musí klient pro návštěvu salonu splnit. V daném textu je i uveden odkaz na aktuální nařízení, která jsou platná pro služby.

- **Informační cedule v salonu**

- Jedná se o nejběžnější cestu oznámení klientům o aktuálních požadavcích, které musí v salonu dodržovat. Některá označení jsou vyžadovány přímo dle nařízení vlády ČR.
- Ve výloze je vystaven seznam podmínek, které klient musí splnit, aby mohl na salon vstoupit. Stejný komunikační leták je vystaven i na recepci salonu.
- Na všech místech, kde je umístěna dezinfekce, musí být postaveno i označení desinfekční stanice. Tyto stanice se nachází při vstupu na salon, v prvním patře u schodiště a v suterénu na toaletách.



Obrázek 30 Opatření pro klienty salonu [Zdroj: LP Paris, © 2020]

11.3 Komunikace s veřejností

Komunikační kanály pro veřejnost jsou dost podobné jako ty pro klienty. V době úplného lockdownu probíhá primárně formou sociálních sítí, kde jsou veškeré aktuální informace uvedeny v příspěvcích nebo v popisku profilu salonu.

V době otevření salonu jsou na sociálních sítích prezentována aktuální opatření, která jsou v salonu dodržována. Dané informace se obměňují dle aktuálních opatření. Tyto informační tabulky jsou vystaveny i ve výloze pobočky.

Vážení klienti,
Vaše zdraví a bezpečí
je pro nás největší
prioritou. Ujišťujeme Vás,
že náš salon dodržuje
přísné hygienické normy.



DODRŽOVÁNÍ
MINIMÁLNÍHO ODSUPU



OCHRANA LIDÍ



HYGIENA NA SALONU

POKUD MÁTE NĚJAKÉ OTÁZKY, NEVÁHEJTE SE NÁS ZEPTAT.

Obrázek 31 Oznámení o dodržování hygienických opatřeních [Zdroj: LP Paris, © 2020]

Po ukončení první vlny covid-19 v květnu 2020 vzniklo sdružení Kadeřnické manifesto, které sdružuje kadeřnické salony na území ČR a Slovenska, které dodržují veškerá opatření a bezpeční podmínky v salonu.

Každý salon v tomto sdružení dostává ochrannou známku, kterou může prezentovat na svých sociálních sítích nebo v salonu.

V dalších vlnách pandemie portál Kadeřnického manifesta slouží na předávání informací a rad mezi danými salony. V době krize totiž dané salony nejsou už jen konkurencí, ale řeší problémy společně jako jeden tým.



Obrázek 32 Logo Kadeřnické manifesto [Zdroj: LP Paris, © 2020]

12 BUSINESS CONTINUITY PLÁN

Dalším krokem v projektové části je navrhnutí BCP, který nám pomůže navrhnout kroky a opatření, díky kterým budeme moci fungovat v období krize. Jako potenciální hrozby budeme využívat vydefinovaná rizika z praktické části práce.

12.1 Klíčové funkce pobočky

Základní funkcí pobočky je funkce prodejní – nabízení služeb zákazníkům, doplňkový prodej, dále pak funkce zásobovací – mít dostatek vstupů pro vykonávání služeb i správné množství produktů k přímému prodeji.

Podpůrnou funkcí pobočky je dále funkce personální a správa.

12.2 Cíle našeho BCP

1. Zajistit připravenost salonu reagovat na možné hrozby spojené s pandemií covid-19.
2. Zajistit dostatečné zásobování pobočky po stránce zásob na zajištění prodejní funkce, tak pro možný chod pobočky.

12.3 Potencionální hrozby

- Přenos viru na pobočce.
- Nedostatek personálu.
- Částečné nebo úplně omezení fungování salonu.
- Ztráta klientů.
- Ztráta personálu.
- Pokles tržeb.

12.4 Scénáře hrozeb

Ke každé možné hrozbě, která může na pobočce nastat, si vytvoříme možné scénáře, jak k nim může dojít. V dalším bodě budeme na tyto scénáře tvořit plán obnovy.

Přenos viru na pobočce

V případě výpadku zásob dezinfekčních prostředků, ochranných pomůcek nebo v případě nedodržování režimových bezpečnostních opatření (testování zaměstnanců i klientů,

nenošení ochranných pomůcek atd.) může dojít k nezajištění dostatečné hygieny na pobočce, a tím pádem může dojít k přenosu viru mezi zákazníky i mezi personálem.

Nedostatek personálu

Vláda ČR nařídí uzavření škol – zaměstnanci, kteří mají děti, odejdou na OČR. Nám ze dne na den bude chybět personál na vykonávání prodejní funkce pobočky.

Samotný zaměstnanec nebo člen jeho domácnosti bude nakažený a bude v povinné karanténě – opět ze dne na den nám bude chybět personál na vykonávání prodejní funkce pobočky.

Částečné nebo úplně omezení fungování pobočky

Dle nařízení Vlády ČR budou kvůli zvýšenému riziku možnosti nákazy zakázány určité služby na pobočce.

Dle nařízených opatření musíme v salonu zajistit dostatečné rozestupy mezi klienty a omezenou koncentraci klientů na pobočce – tím pádem musíme omezit chod salonu, abychom dané výše zajistili.

S nařízením lockdownu musí salon úplně uzavřít své podnikání na období dané nařízením. Na pobočku nesmí pouštět veřejnost a nesmí zde vykonávat žádné služby.

Ztráta klientů

V době pandemie nebudeme udržovat kontakt s klienty, a tak s nimi ztratíme vazbu. Klient již nebudeme mít potřebu k nám dále chodit i po znovuotevření.

Klienti se naučí vykonávat námi nabízené služby doma, a tím pádem přestanou naše služby vyhledávat.

Klienti budou mít strach z možnosti nákazy v salonu a raději přestanou daná místa navštěvovat.

Ztráta personálu

Kvůli stále měnícím se nařízením a opakujícím se lockdownům se zaměstnanci raději rozhodnou změnit obor své práce za odvětví, které není tak moc vázané právě na tato omezení.

Zaměstnanci psychicky nezvládnou stále měnící se situaci a opět raději dané odvětví opustí.

Pokles tržeb

Při dodržování všech omezení a hygienických nařízeních v salonu, které jsou dány Vládou ČR nebo Ministerstvem zdravotnictví ČR, musíme značně omezit běžný režim fungování salonu. Snížení provedených služeb v jednu dobu v salonu, snížení křesel pro klienty z důvodu zachování rozestupů mezi nimi – z těchto důvodů podnik vnímá pokles tržeb.

V případě přenosu viru na pobočce mezi zaměstnanci bude nařízena karanténa všem zaměstnancům. Salon se na určitou dobu úplně uzavře. V tomto období nebudou produkovány žádné tržby.

Vláda ČR v nouzovém stavu nařídí úplné uzavření salonu. V tomto období se na pobočce opět neprodukuje žádné tržby.

12.5 Plán obnovy

Přenos viru na pobočce

- Checklist bezinfekčnosti zaměstnanců i klientů na pobočce.
- Checklist zásob ochranných a dezinfekčních pomůcek.
- Checklist režimových opatření v salonu a pověření dané osoby ke kontrole jejich dodržování.
- Rozdělení týmu zaměstnanců na dvě skupiny, které nebudou mít společné směny. V případě výskytu nákazy v salonu bude moct stále fungovat druhá skupina zaměstnanců.
- Rozdělení pracovních prostor dle vykonávaných služeb. Tím dosáhneme ještě většího omezení kontaktu mezi klienty i zaměstnanci.
- Protestování všech zaměstnanců dané pobočky.
- Zakoupení ochranných pomůcek s větší ochrannou.

Nedostatek personálu

- Zavedení bonusů za přesčas pro ostatní zaměstnance, abychom výpadek alespoň částečně vykryli.
- Oslovit školy a najmout stážisty na dané období nebo zajistit brigádníky – vytvořit náborovou kampaň.

Částečné nebo úplné omezení fungování pobočky

- Zajištění možnosti mobilních služeb pro klienty.
- Zajištění dotací, které můžeme v případě omezení státem čerpat.
- Změnit náplň nabízených služeb salonem – například online kurzy pro klienty.
- Online prodej produktů a dárkových poukazů.

Ztráta klientů

- Zajištění dobré krizové komunikace s klienty a komunikačních kanálů v době částečného omezení i úplného uzavření salonu.
- Podávat informace veřejnosti o způsobech dodržování hygienických opatření na pobočce.
- Zaměření služeb na složitější techniky, které klienti doma nejsou schopni vykonávat. Tím pádem budou chtít pro jejich výsledek salon navštívit – například na kadeřnických službách nabízet složitější barvicí techniky.

Ztráta personálu

- Správně nastavená krizová komunikace se zaměstnanci.
- Podpora interního vzdělávání zaměstnanců, aby se i v době omezení mohli v daném oboru zlepšovat a posouvat vpřed.
- Možnost využití terapeuta v případě psychických problémů v době pandemie.

Pokles tržeb

- Zajištění kompenzací ze strany státu.
- Zajištění možnosti mobilních služeb.
- Online prodej dárkových poukazů a produktů.
- Snížení nákladů, aby pokles tržeb měl menší dopad na zisk pobočky.

12.6 Krizový tým

Krizový tým jsme již uváděli v praktické i projektové části této práce. Jedná se o stále stejný tým, který bude dále v praxi i kontrolovat funkčnost tohoto plánu a bude pracovat na jeho aktualizaci dle aktuálních podmínek.

Tabulka 18 Krizový tým [Zdroj: Vlastní]

Krizový tým	
(1)	Strategický ředitel HR&Legal
(2)	Manažerka salonu
(3)	Hlavní recepční

Strategický ředitel bude mít podíl na tvorbě BCP a dále na pravidelných aktualizacích plánu. Zajištění zařazení plánu do procesu bude mít manažerka salonu i hlavní recepční.

Seznámení s daným plánem proběhne na poradě týmu, dále na dodržování daných bodů budou dohlížet opět stejní členové týmu.

12.7 BCP v praxi

Po vytvoření BCP je potřeba zajistit předání informací, které daný dokument obsahuje, všem zaměstnancům. K tomuto kroku uspořádáme poradu celého týmu, která proběhne dle aktuálních možností buď online formou, nebo osobně.

Tento plán bude v dispozici na online komunikační platformě zaměstnanců i v tištěné formě na dané pobočce.

Manažerka salonu bude v týdenních intervalech kontrolovat změny, které krizová situace přináší, a na základě nich bude kontaktovat zbytek krizového týmu. V případě nutnosti se bude daný plán aktualizovat a přizpůsobovat změnám. Všechny schůzky ohledně obnovy a změn v plánu budou plánovány nárazově a dle potřeby, která bude plynout z nastolených změn.

ZÁVĚR

Hlavní cíl této práce bylo nastavení krizové komunikace v podniku a vytvoření krizového plánu, který je pro podnik využitelný. Toho jsme dosáhli pomocí dílčích cílů.

Prvním z nich bylo vypracování rešerše na téma krizové komunikace a krizového managementu. Do této části práce jsem ještě přidala kapitolu i o komunikaci obecně, protože pochopení přístupů celkově ke komunikaci nám dává směr i do komunikace krizové.

Dále byla v praktické části práce charakterizována společnost, se kterou v této práci pracujeme. Rovněž zde nalezneme informace o pandemii covid-19, a v neposlední řadě v této části nalezneme průzkumy a analýzy, na jejichž základě stavíme projektovou část práce.

Mezi využití metody řadíme SWOT analýzu, díky které jsme zjistili silné i slabé stránky podniku, ale i příležitosti a hrozby, které z dané situace pro podnik vznikají. Vyhodnocením SWOT analýzy jsme si určili, na jaké stránky se máme zaměřit a v jakých máme svůj postoj zlepšit. Dále s pomocí krizového týmu jsme pomocí brainstormingu vytvořili seznam možných hrozeb a rizik, které pro pobočku podniku pandemií vznikají. Jejich hodnocení proběhlo metodou matice.

V další kapitole jsme vypracovali průzkum změny trhu před pandemií, po první vlně pandemie a v současnosti. Zde jsme zaznamenali velkou změnu zákaznického chování, na které je potřeba reagovat a přizpůsobit podle něj další fungování.

Na základě těchto analýz a průzkumu jsme v projektové části vypracovali plán krizové komunikace se zaměstnanci, klienty i veřejností. Vybrali jsme komunikační kanály, které budou využívány. Dále jsou v projektu uvedeny i body krizového řízení, které musí pobočka splňovat, aby mohla v současné situaci fungovat. V projektu nám vznikala další rizika, která jsme ošetřili.

Poslední částí práce bylo vypracování Business Continuity plánu, který nám na základě analyzovaných hrozeb pomohl sestavit možné scénáře jejich naplnění, a následně jsme na základě těchto scénářů sestavili plány obnovy. Uvádíme zde i postup implementace plánu do provozu pobočky a jeho následné využití a práci s ním.

Tato práce slouží jako podklad na řízení pobočky v době pandemie a mně jako manažerce dané pobočky velmi pomáhá v pochopení rizik, v jejich opatřeních, a v neposlední řadě mi

napomáhá udržet pobočku, manažera i zaměstnance v provozuschopném stavu i v této složité době.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAMEC, Vladimír, 2019. *Analýza rizik*. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Brno.

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2.

CAKIRPALOGLU, Panajotis, 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4033-1.

ČSN ISO 31000. 2010. *Management rizik – Principy a směrnice*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Třídící znak: 010351.

CHALUPA, Radek, 2012. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2339-6.

ŘEHOŘ, Petr, 2012. *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-7394-394-3.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA, 2009. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-867-2.

VARGOVÁ, Slavomíra, 2018. *Inženýrství rizik*. Strategický projekt UTB ve Zlíně, reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002204, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

VYBÍRAL, Zdeněk, 2005. *Psychologie lidské komunikace*, 2. vydání. Praha: Portál s.r.o., ISBN 978-80-7367-387-1.

WALKER, Denise C, 2012. *Mass Notification and Crisis Communications: Planning, Preparedness, and Systems*. 1. vydání. Boca Raton: CRC Press. ISBN 9781466554146.

ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-85-9.

ZAREMBA, Alan Jay, 2015. *Crisis Communication*. Armonk: M. E. Sharpe. ISBN 978-0-7656-2831-2.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.

ANDERSEN, Kristian G., 2020. *The proximal origin of SARS-CoV-2* [online]. [cit. 5.7.2021]. Dostupné z: www.nature.com/articles/s41591-020-0820-9.

Clarity, 2021. *Ishikawa or Fishbone Diagrams* [online]. [cit. 13.6.2021]. Dostupné z: www.clarityvisualmanagement.com/definition/ishikawa-fishbone-diagrams/.

HOREHLEĐOVÁ, Šárka, 2009. *Proces komplexního posouzení rizik v kontextu integrace systémů managementu* [online]. [cit. 13.6.2021]. Dostupné z: www.bozpinfo.cz/josra/proces-komplexniho-posouzeni-rizik-v-kontextu-integrace-systemu-managementu.

HRDLIČKOVÁ, Lucie, 2014. *Rizikové faktory v komunikaci* [online]. [cit. 5.6.2021]. Dostupné z: clanky.rvp.cz/clanek/c/GUH/18683/RIZIKOVE-FAKTORY-V-KOMUNIKACI.html.

ICONIC, 2016. *Úvod* [online]. [cit. 5.1.2021]. Dostupné z: www.iconicsalon.cz.

Loreal Professionell Paris, 2020. *Covid-19* [online]. [cit. 5.1.2021]. Dostupné z: lorealproshop.cz/materials/LP/folder/198.

Loreál Professionell Paris, 2020. *Kadeřnické manifesto* [online]. [cit. 5.1.2021]. Dostupné z: lorealproshop.cz/materials/LP/folder/465.

ManagementMania.com, 2011-2016. *BCM (Business Continuity Management)* [online]. [cit. 28.7.2021]. Dostupné z: www.managementmania.com/cs/bcm-business-continuity-management.

ManagementMania.com, 2011-2016. *ETA (Event tree analysis) - analýza stromu událostí* [online]. [cit. 15.6.2021]. Dostupné z: www.managementmania.com/cs/eta-event-tree-analysis-analyza-stromu-udalosti.

MZČR, 2021. *COVID-19: Přehled aktuální situace v ČR* [online]. [cit. 5.7.2021]. Dostupné z: onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19.

Quality – One International, 2020. *FTA* [online]. [cit. 15.6.2021]. Dostupné z: www.quality-one.com/fta/

RESERVIO, 2020. *Služby – Podmínky rezervace a aktuální informace* [online]. [cit. 5.1.2021]. Dostupné z: salon-ionic.reservio.com.

Vláda ČR, 2021. *Pandemický plán ČR* [online]. [cit. 5.7.2021]. Dostupné z: www.vlada.cz/assets/ppov/brs/dokumenty/Pandemicky_plan_CR.pdf.

World Health Organization, 2021. *Coronavirus* [online]. [cit. 5.7.2021]. Dostupné z: www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1.

World Health Organization, 2021. *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic* [online]. [cit. 5.7.2021]. Dostupné z: www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019.

www.Studium-Psychologie.cz, 2020. *Teorie temperamentu* [online]. [cit. 6.6.2021]. Dostupné z: www.studium-psychologie.cz/psychologie-osobnosti/4-temperament-teorie-temperamentu.html.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCP	Plán kontinuity podnikání (Business Continuity Plan)
CEO	Výkonný ředitel (Chief Executive Officer)
CFO	Finanční ředitel (Chief Financial Officer)
CTO	Technický ředitel (Chief Technical Officer)
ČR	Česká republika
HR	Oddělení zabývající se řízením lidských zdrojů
LP	L'oreal Professionnel
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví ČR
OČR	Ošetřování člena rodiny
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
STRG. DIR COM&RET	Strategický ředitel komerčního oddělení a poboček
STRG. DIR HR&LEG	Strategický ředitel personálního a právního oddělení
STRG. DIR LOG&TRANS	Strategický ředitel logistiky a dopravy
STRG. DIR MARK&CC	Strategický ředitel marketingu a zákaznické podpory
WHO	Světová zdravotnická organizace (World Health Organization)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Neverbální komunikace [Zdroj: Mikuláščík, 2010, str. 34].....	16
Obrázek 2 Eysenckovo typologické schéma [Zdroj: Wikisofia, © 2013].....	18
Obrázek 3 typy teorie temperamentu.....	19
Obrázek 4 Krizový komunikační tým [Zdroj: Chalupa, 2012, str. 86].....	22
Obrázek 5 Typologie členění krizí [Zdroj: Zapletalová, 2012, str. 31].....	28
Obrázek 6 Typologie krize [Zdroj: Zapletalová, 2012, str. 32].....	29
Obrázek 7 Průběh krize typu "rychlá smrt" [Zdroj: Zapletalová, 2012, str. 59].....	30
Obrázek 8 Průběh krize typu "pomalá smrt" [Zdroj: Zapletalová, 2012, str. 60].....	31
Obrázek 9 Průběh krize typu "úplně zvládnutá krize" [Zdroj: Zapletalová, 2012, str. 61].....	31
Obrázek 10 Průběh krize typu "utlumení krize ve fázi symptomů".....	32
Obrázek 11 Proces managementu rizik [Zdroj: Norma ČSN ISO 31000:2009].....	33
Obrázek 12 Metody identifikace rizik [Zdroj: Adamec, 2019, str. 17].....	34
Obrázek 13 Ishikawa diagram [Zdroj: Vlastní].....	35
Obrázek 14 Matice rizik [Zdroj: Horehled'ová, © 2009].....	35
Obrázek 15 Světová statistika nákazy covid-19 [Zdroj: WHO, © 2021].....	39
Obrázek 16 Trend COVID-19 [Zdroj: MZČR, © 2021].....	41
Obrázek 17 Statistika MZCR covid-19.....	41
Obrázek 18 Recepce pobočky společnosti XY [Zdroj: Vlastní].....	42
Obrázek 19 Organizační struktura společnosti XY s.r.o. [Zdroj: Vlastní].....	43
Obrázek 20 SWOT analýza [Zdroj: Vlastní].....	46
Obrázek 21 Srovnání počtu služeb v daných obdobích [Zdroj: Vlastní].....	54
Obrázek 22 Zaplněnost kalendáře v daných obdobích [Zdroj: Vlastní].....	55
Obrázek 23 Termín objednání na další návštěvu [Zdroj: Vlastní].....	56
Obrázek 24 Opakování návštěv klienta červen 2019 [Zdroj: Vlastní].....	57
Obrázek 25 Opakování návštěv klienta červen 2020 [Zdroj: Vlastní].....	57
Obrázek 26 Opakování návštěv klienta červen 2021 [Zdroj: Vlastní].....	58
Obrázek 27 Síťový diagram [Zdroj: Vlastní].....	64
Obrázek 28 Doporučení, minimalizace rizik [Zdroj: LP Paris, © 2020].....	76
Obrázek 29 Rezervační systém a oznámení o uzavření salonu [Zdroj: Reservio, © 2021].....	77
Obrázek 30 Opatření pro klienty salonu [Zdroj: LP Paris, © 2020].....	78
Obrázek 31 Oznámení o dodržování hygienických opatřeních [Zdroj: LP Paris, © 2020].....	79
Obrázek 32 Logo Kadeřnické manifesto [Zdroj: LP Paris, © 2020].....	80

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Hippokratova humorální teorie temperamentu [Zdroj: Vlastní].....	17
Tabulka 2 Klady a zápory členů týmu pro krizovou komunikaci s veřejností a médii [Zdroj: Chalupa, 2012, str. 94].....	22
Tabulka 3 Hodnoticí tým [Zdroj: Vlastní].....	45
Tabulka 4 Vyhodnocení SWOT analýzy [Zdroj: Vlastní].....	46
Tabulka 5 Hodnoticí stupně rizika [Zdroj: Vlastní].....	49
Tabulka 6 Matice pro daná rizika [Zdroj: Vlastní].....	49
Tabulka 7 Ohodnocení rizika [Zdroj: Vlastní].....	49
Tabulka 8 Návrh opatření [Zdroj: Vlastní].....	50
Tabulka 9 Logický rámec projektu [Zdroj: Vlastní].....	59
Tabulka 10 Síťová analýza projektu [Zdroj: Vlastní].....	62
Tabulka 11 Identifikace rizik projektu [Zdroj: Vlastní].....	65
Tabulka 12 Hodnocení pravděpodobnosti [Zdroj: Vlastní].....	66
Tabulka 13 Hodnocení dopadu na projekt [Zdroj: Vlastní].....	66
Tabulka 14 Hodnota rizika [Zdroj: Vlastní].....	66
Tabulka 15 Matice hodnoty rizika [Zdroj: Vlastní].....	66
Tabulka 16 Ohodnocení rizik projektu [Zdroj: Vlastní].....	67
Tabulka 17 Návrh opatření rizik projektu [Zdroj: Vlastní].....	68
Tabulka 18 Krizový tým [Zdroj: Vlastní].....	85

