

Průzkum mezi českými manažery:
Rizika a krize 2003

Donath-Burson-Marsteller
Det Norske Veritas
MR. Think

Praha, listopad 2003

Obsah

Obsah	i
Proč je „issue“ česky vždycky problém?	ii
Serpentína rizik	iii
Krise: Riziko nebo příležitost?	iv
Fakta nebo domněnky	v
Metodologie	vi
Těžko na cvičišti	1
Není růže bez trní	2
Minové pole	3
Odpovědnost pod lupou	4
Jaký pán, takový krám	5
Změna je život	6
Jehla v kupce sena	7
Doba a mravy	8
Krise: Věc veřejná	9
CEO je firma	10
Kdo rychle říká	11
Lov na rizika	12
Podtrženo a sečteno	13
Příprava za všechny prachy	14
Informace o firmách	15
Kontakt	15
Seminář: Rizika a krize	16

Proč je „issue“ česky vždycky problém?

„Bobužel vám k tomu nic sdělit nemůžu. Tiskového mluvčího nemáme a nevyjadřujeme se vůbec k ničemu.“

*pracovnice centrály spol. Lidl
ČT 1 (Události), 11. 10. 2003*

Shrnutí průzkumu

Jedno sto poražených stromů na jedno poškozené firemní jméno. To je bilance mediální lahůdky naservírované nedávno veřejnosti českými médii. Jde o typický problém, jehož kořen zřejmě zasahuje až do koruny nejvyššího vedení firmy. Ono totiž přehlížení rizik, jakýchsi planých semenáčků, se nemusí vždy vyplatit.

Většina představitelů 51 největších českých firem si o identifikaci rizik a minimalizaci dopadů krizí myslí, že:

- krizovým situacím lze v podnikání předcházet,
- mezi nadprůměrně rizikové oblasti patří zabezpečení počítačových systémů a dat či vztahy s obchodními partnery a konkurencí. Mezi podprůměrně rizikové oblasti patří sexuální obtěžování,
- riziky a jejich prevencí by se měl zabývat vrcholový management,
- jako nástroj prevence krizí se využívá zejména systematické identifikace potenciálních rizik,
- v příštích dvanácti měsících budou ve firmě inovovat postupy pro prevenci a řízení krizí,
- nejdůležitější charakteristikou pro řízení krizových situací je znalost fungování firmy,
- hlavním důvodem neobjektivního informování médií krizových situacích ve firmách je neznalost problematiky ze strany novinářů,
- aktivní komunikace s médii je základním komunikačním nástrojem v krizové situaci,
- nejvhodnějšími osobami pro styk s médii během krize je tiskový mluvčí a generální ředitel,
- nedostatečná komunikace s médii během krize má podstatný vliv na hospodářské výsledky,
- znalost rizik u klientů, dodavatelů a konkurence je důležitá pro rozvoj firmy,
- znalost rizik vede hlavně k zisku konkurenční výhody,
- investice do identifikace rizik a prevence krizí je výhodná.

Příležitost

Identifikace rizik vytváří příležitosti. Někdy nemusí jít o rizika samotná, ale jen o proces, který dá nový impuls k podnikání. Anglické „issue“ totiž nemusí nutně přerůst do klasického českého problému, ať už jde o výrobu, vztahy se zaměstnanci nebo s médii.

Serpentina rizik

Ing. Martin Ruščák, CSc.
Det Norske Veritas

Ostrá konkurence dnes nutí firmy hledat zdroje zisku podstatně vynalézavěji, než tomu bylo dříve. Ukazuje se, že ke kýženému cíli vede spleť serpentinami podnikání také identifikace, analýza a řízení rizik. Cílená práce s riziky snižuje míru nejistoty v podnikání a činí celý systém průhlednější, a tím i výrazně lépe říditelný.

Stačí si jen uvědomit následující kroky. Rozpoznání rizik umožní jejich klasifikaci. Následný rozbor umožní účinná opatření zaměřená na jejich omezení či odstranění. Je-li výsledkem také snižování ztrát, stojí na druhé straně nutně zvyšování výnosů. A ztráta, která nenastane, je v podstatě ziskem a zcela určitě se dá započítat mezi konkurenční výhody.

Riziko můžeme definovat jako míru potenciální ztráty v různých oblastech firemního života. Od ekonomiky podnikání přes důvěru k firmě a jejímu managementu, image podniku až po újmy na zdraví či ohrožení života pracovníků. Profesionální analýza rizik zahrnuje pravděpodobnost, s jakou může k nežádoucí události dojít, a důsledky, které její odhalení znamená.

Ztráty mohou vznikat v různých oblastech jako jsou finance, kvalita, informace, zdraví, bezpečnost a životní prostředí. Jejich vliv může být buď okamžitý např. při havárii či výpadku výroby, nebo se projeví později ve zvýšených nákladech na opravy, pozdní dodání, poškození dobrého jména atd.

Každé riziko, které s sebou nese ztrátový potenciál, má nějakou pravděpodobnost, s jakou se může objevit. Ztráty plynoucí z rizika mají různě velký dosah. V tom nás cílená analýza rizik dovádí ke vztahu mezi náklady a minimalizací rizik, včetně předcházení zbytečným ztrátám.

Riziková polnice troubí na poplach. Drastické snižování nákladů na podnikání sice často vede k maximálnímu zisku. Stejně prudce však za těchto podmínek roste i možnost ztrát způsobených neošetřením identifikovatelných rizik. Naopak snaha zabezpečit provoz podniku před všemi možnými riziky sice výrazně omezí možné ztráty, ale zvedne náklady do té míry, že se zase ztrácí zisk. Jak tedy najít onu zlatou střední cestu? Odpověď jednoznačně nabízí analýza rizik a jejich řízení.

Jenže snaha po eliminaci rizik v jedné oblasti nesmí ohrozit celkovou rovnováhu podniku. Klasickým případem může být cílený zásah do výrobního procesu, který sice zvýší objem výroby, ale zároveň povede k ohrožení zdraví zaměstnanců nebo životního prostředí, nebo prostě k porušení zákoníku práce. Platí to i pro komunikaci. Intenzivnější informovanost okolí podniku sice zvýší úroveň všeobecného povědomí o jeho činnosti, ale může současně znamenat i nechtěný únik know-how se všemi negativními důsledky.

Krizi nelze pro její jedinečnost zřejmě nikdy stoprocentně vyloučit. Podrobná analýza rizik předem sice něco stojí, hlavně na lidském kapitálu, ale mnohem méně než přijít s drahým křížkem po funuse. A kromě toho štěstí přeje těm, kteří vědí, kde hledat.

Krize: Riziko nebo příležitost?

Ing. Michal Donath
Donath-Burson-Marsteller

V podnikatelském světě se za krizi považuje nějaká neočekávaná událost, která může negativně ovlivnit hospodářské výsledky společnosti a má potenciál výrazně zhoršit její postavení na trhu včetně ztráty konkurenční výhody. „Ideální“ krize by samozřejmě byla taková, na kterou by bylo možné se včas připravit. Nebo taková, k níž by vůbec nedošlo. Jenže takovou krizi člověk nenajde ani v tom nejlépe zpracovaném krizovém manuálu. Možná ve snáři. Ve skutečnosti je však krize situace, která s větší či menší razancí, dříve nebo později může zaklepat na dveře kanceláře každého z nás.

Úhor pro firmu - žně pro média. Krizové situace zdaleka nejsou soukromou záležitostí pouze těch, kterých se týkají. Oč častěji je doprovází mlčení, přešlapování na místě, chaos a panika a komunikační neumětelsví, o to více přitahují pozornost veřejnosti. Právem. A čím větší sousto, tím déle je média přežvykují. Hezky pomalu a důkladně. S hlavou v písku se komunikuje prachbídne. S hlavou vztyčenou obtížně, ale přece. Každé podnikání s sebou přece nese riziko i příležitost. V krizi to platí dvojnásob. A nemá-li se v době všudypřítomných médií krize vymknout z rukou, stojí za to zvážit, zda přece jen není správnější komunikovat dříve, než se věc provalí nebo naroste do rozměru XXL.

Příprava interního krizového manuálu je jistě dobrým cvičením pro přípravu a testování teoretických postupů při řešení krizových situací. Praxe však ukazuje, že každá krizová situace je specifická a není zcela možné se na úplně všechny odpovědně připravit. Řešení krizových situací vyžaduje originalitu, operativnost a ochotu nést odpovědnost. Že byste bez těchto vlastností nemohli dělat svou práci? No právě.

Nejsložitější to prý mají v Číně. Tam totiž slovo krize nelze vyjádřit jediným znakem. Pro popsání takové situace používají Číňané znaky hned dva. Jeden vyjadřuje riziko a druhý příležitost. Čínský přístup ke krizi neznamena tragédii. Právě naopak. Světélko na konci tunelu. I když mají píaristé do mandarínů daleko, čínské pojetí krize se nejvíce přibližuje jejich vnímání krize jako příležitosti sdělit nikoliv svou pravdu, ale svou odpovědnost vůči veřejnosti.

Jinými slovy, bylo by škoda nesnažit se pro dobro věci využít komunikační potenciál, který snad každá krizová situace nabízí. A stejně jako v Číně je k tomu i u nás nutná řádná dávka odbornosti a citu pro věc. A odvahy nebát se komunikovat.

危機



Fakta nebo domněnky

RNDr. Ivan Tomek, CSc.

MR. Think

Dinosauři prý vyhylnuli po dopadu velkého meteoritu, který změnil klima zeměkoule. Krize v podnikání může udeřit stejně náhle a může mít obdobné fatální důsledky. Nicméně nejsme dinosauři a umíme řadu jevů předvídat, připravit se na ně, některým dokonce zabránit, nebo je alespoň zmírnit.

Marketingové výzkumy představují důležitý nástroj, který managementu pomůže zahlédnout krizi rýsující se na obzoru. Výzkumy pomohou odhadnout hlavní parametry krize: oblasti, kterých se týká, a její důsledky. Pravidelné a kvalifikované interní výzkumy mezi zaměstnanci o jejich vztahu k práci a k firmě, výzkumy vnitřnímu klimatu a úrovně komunikace na pracovišti mohou včas ukázat varovným prstem na nebezpečné tendence. Třeba na to, nakolik zaměstnanci práce vlastně nebaví a zůstávají ve firmě jen proto, že jinou práci zatím nenašli. Nebo na zanedbanou komunikaci vedení s řadovými pracovníky. Pokud jsou pak přijata účinná opatření, lze i v takové situaci snížit fluktuaci a motivovat či dokonce lépe využít dovednosti a čas pracovníků.

Druhou stejně významnou skupinou jsou vnější výzkumy zkoumající vnímání zákazníků nebo klientů, odběratelů a dodavatelů, akcionářů, členů zájmových skupin (ochránci životního prostředí, feministky, místní spolky), vlivných skupin „opinion makers“ (novináři a další osoby působící na veřejnosti) a také leckdy opovrhované laické veřejnosti.

Jak interní, tak externí výzkumy se přitom týkají hlavně dvou oblastí: zákaznické loajality a image firmy. Míjíme zde loajalitu, oddanost a věrnost, nikoli pouhou spokojenost. Spokojených klientů, kteří odešli za lepší nabídkou, může být mnoho. Spokojenost je jen jedním parametrem vztahu mezi firmou a jejími zaměstnanci, klienty či akcionáři. Přesto současné vícedimenzionální metody výzkumu umožňují smysluplně předpovědět vývoj loajality a určit přesné důvody, pro které zákazníci odcházejí ke konkurenci.

Image je cosi záhadného a snaha o její změření je asi stejně úspěšná jako hledání černé kočky v temné komoře, tvrdí někteří. Skutečně, image je složitá entita, která zahrnuje funkční parametry produktu či poskytované služby: jejich charakter a související emoce, hodnoty, postoje a názory cílové skupiny zákazníků. Část image je explicitní a člověk si ji uvědomuje a část je implicitní, podvědomá. Nicméně pomocí moderních metod lze změřit obě tyto složky image svojí firmy a srovnat ji s image konkurence.

Používat výzkum pro signalizaci rizik má smysl jen tehdy, pokud se management firmy zapojí do přípravy výzkumu, pracuje s jeho výsledky a hlavně pokud jej nastaví jako dlouhodobý a opakovaný systém. Došlo ke krizím, které žádný výzkum nemůže avizovat (např. salmonela v konzervách nebo vedlejší účinky léku). Ale u mnohých jiných si management nebo akcionáři až dodatečně uvědomili množství signálů, které předem potíže oznamovaly. Pochopili, že symptomy krize byly viditelné předem. Chyběl ale systém, který by je poskládal dohromady, a snad i odvaha přijít s nepříjemným varováním.

Metodologie

Cíle:

- Získat informace o postojích vrcholového managementu největších českých společností k problematice identifikace rizik a řízení krizových situací.
- Zhodnotit využití nástrojů pro identifikaci rizik, prevenci a minimalizaci dopadů krizí včetně krizové komunikace.
- Identifikovat rizikovost různých oblastí podnikání, zhodnotit vztah mezi hospodářskými přínosy, identifikací rizik a krizovou komunikací.

Průzkum v mezinárodním kontextu

Tento průzkum je prvním internetovým průzkumem na téma rizik a krizí, který mezi vrcholovým managementem největších českých podniků uskutečnila agentura Donath-Burson-Marsteller se svými partnery. Její mateřská společnost Burson-Marsteller pravidelně provádí průzkumy mínění mezi generálními řediteli, předsedy představenstev a burzovními analytiky v USA od roku 1997 (viz iniciativa www.CEOgo.com). Pobočky Burson-Marsteller provádějí obdobné průzkumy také např. ve Velké Británii (viz Building CEO Capital, 2001, 2002), Německu (spolu s Wirtschaftswoche, EMND Study, 2002), ve skandinávských zemích (viz Nordic Crisis Preparedness Survey, 2002), Austrálii a Mexiku (viz Building CEO Capital, 2002).

Dotazníkový systém

Průzkum byl proveden vlastním dotazovacím internetovým systémem agentury Donath-Burson-Marsteller, který umožňuje okamžité vytváření dotazníků a distribuci personalizovaných osobních žádostí o účast v průzkumu. Data byla zpracována na platformě MS SQL Server a MS Access a vyhodnocena pomocí programu SPSS Base.

Vzorek

V průběhu průzkumu byli osloveni generální ředitelé, předsedové představenstev, členové představenstev a případně také další členové vrcholového vedení odpovědní za řízení rizik ve 100 nefinančních firmách žebříčku Czech TOP 100 a 20 největších finančních institucí pro rok 2002.¹ Dotazování proběhlo v období od 6. do 26. 10. 2003. Průzkumu se účastnilo 53 respondentů (44 procent ze 120 oslovených) z 51 největších českých firem.

Sektor	Czech TOP 100	Počet respondentů
Nefinanční	100	41 ²
Banky	5	3
Penzijní fondy	5	4
Pojišťovny	5	2
Ostatní finanční instituce	5	3
Celkem	120	53

Tabulka 1: DBM & al., 2003.

¹ Publikováno 19. června 2003 společností [B.I.G.](http://www.b.i.g.)

² Ve dvou případech vyplnili dotazník dva respondenti namísto jednoho. Celkově bylo tedy ve vzorku zastoupeno 41 respondentů z 39 nefinančních subjektů na žebříčku Czech TOP 100.

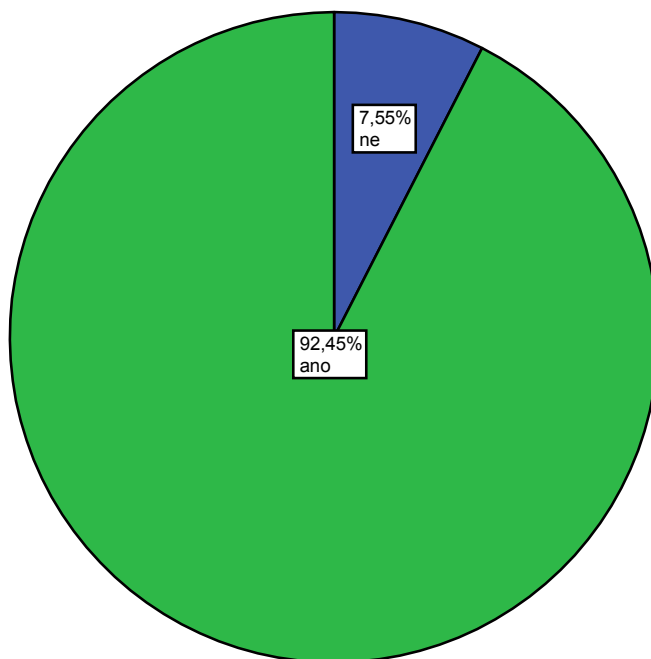
Těžko na cvičišti

Nějak se začít musí

První otázka, které respondenti čelili, měla za cíl uvést problematiku průzkumu: Domníváte se, že v podnikání lze předcházet krizovým situacím?

„Podstatný vliv na určení hodnoty firem má to, jak umí řídit ne finanční oblasti podnikání a jak zainteresovaným subjektům úspěšně komunikují z nich vyplývající ne finanční aktiva.“

*Ernst & Young
Measures That Matter
(www.CEOgo.com).*



Pramen: DBM & al., 2003.

Graf 1: Téměř všichni respondenti (92 procent) uvedli, že krizovým situacím lze předcházet. Čtyři respondenti měli na věc opačný názor. Přesto tyto čtyři respondenti odpověděli na poslední otázku dotazníku (viz kapitola [Kolik stojí jedno „kdyby“?](#), str. 14), že investice do identifikace rizik jsou výhodné.

Zanedbání a vyšší moc

Některé krize vznikají zanedbáním rizik. V jiných hraje roli vyšší moc. Přesto představitelé největších českých firem téměř shodně tvrdí, že krizím v podnikání lze předcházet. Identifikací a minimalizací rizik.

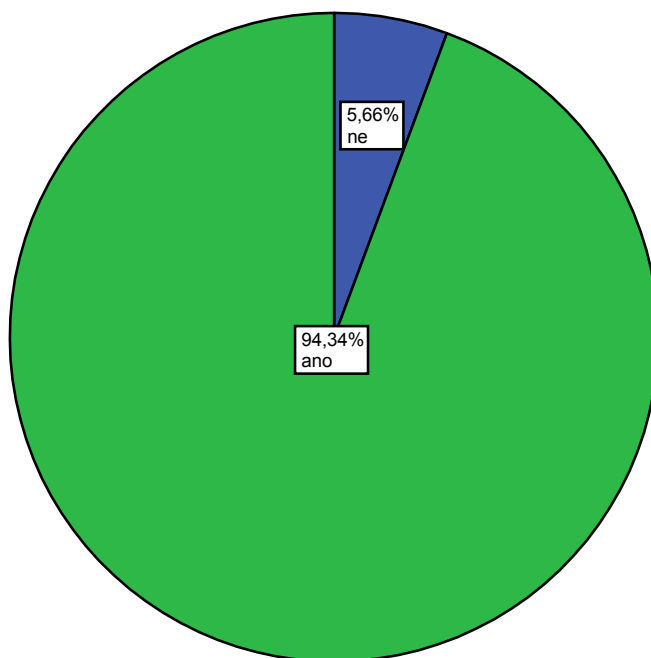
Není růže bez trní

Osobní zkušenost

Respondenti měli uvést, zda se v podnikání setkali s nutností řešit krizové situace. Jak se v průběhu průzkumu ukázalo, zkušenost je také jedna z důležitých charakteristik osob, které mají krize řešit.

„Riziko je základ podnikání. Bez rizik by zkolaboval celý kapitalismus.“

*Stan O'Neal
CEO, Merrill Lynch
The Wall Street
Journal, 24. 4. 2003
(www.CEOgo.com).*



Pramen: DBM & al., 2003.

Graf 2: Většina respondentů (94 procent) uvedla, že s krizemi v podnikání se již setkali. Tři respondenti uvedli, že tu čest ještě neměli. Všichni tři jsou vedoucí oddělení řízení rizik a krizového plánování. Lze jen pográtulovat: Jejich oddělení odvádějí zřejmě výtečnou práci.

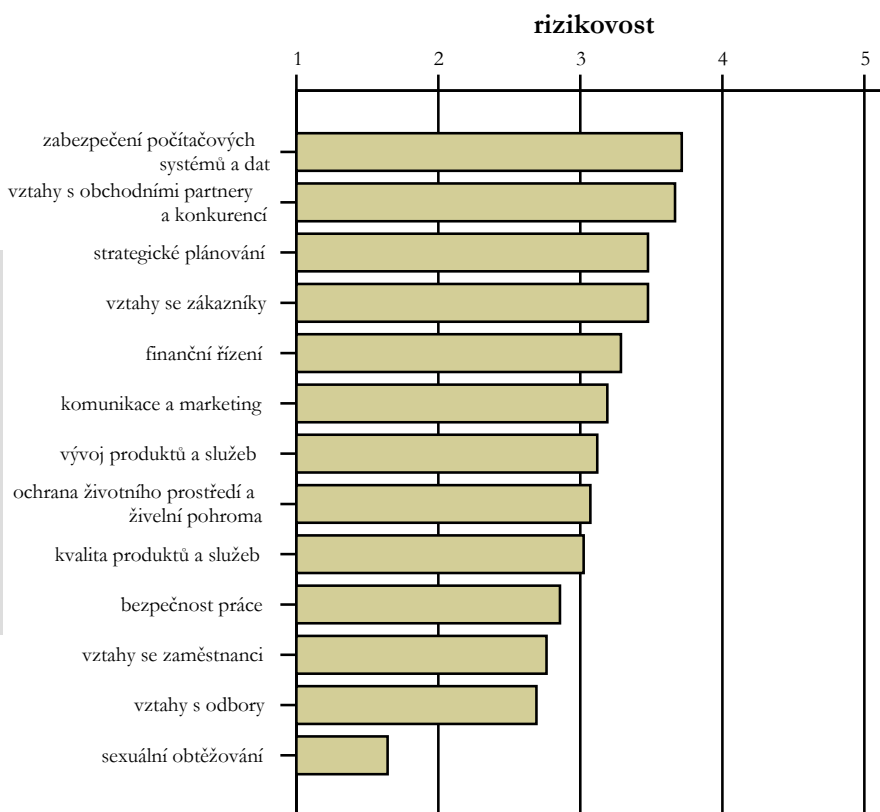
Castor a Pollux

Podnikání a krize jsou v životě většiny dotázaných manažerů nerozluční antičtí bratři. Bez krize snad nelze podnikat. Hrozba krize klade zvýšené nároky na manažery a jejich podniky. Možná ale také přináší špetku vzrušení do stojatých vod businessu.

Minové pole

Skylla a Charybda podnikání

Respondenti hodnotili možnost vzniku rizik ve třinácti oblastech podnikání na stupnici 1 (málo riziková) až 5 (vysoce riziková).



Pramen: DBM & al., 2003.

„Firemní kultura je to, co určuje chování lidí ve chvíli, kdy se na ně právě nedíváte.“

*Thomas Tierney, CEO
Bain & Company
The Economist,
27. 7. 2002
(www.CEOgo.com).*

Graf 3: Respondenti hodnotili jako nadprůměrně rizikové téměř všechny vyjmenované oblasti (průměrná známka větší než 3) kromě bezpečnosti práce, vztahů se zaměstnanci a odbory. Míra rizika plynoucí ze sexuálního obtěžování s nejnižší průměrnou známkou (1,71) byla označena jako nízká.

Data ano - sex ne

Informační technologie či podnikové informační systémy (ERP) podchycují veškeré podnikání největších českých firem. Hodnota informace je pro českou ekonomiku 21. století zásadní. V relativním srovnání je daleko před prostými lidskými hodnotami, jakými jsou dobré vztahy se zaměstnanci a jejich odbory nebo elementární vzájemný respekt. Hájemství lidských hodnot je u nás zřejmě dodržováno. Nebo je lidská stránka podnikání prostě podceňována? Vždyť data přece neunikají sama o sobě. Kdo ale může uhlídat zaměstnance, kterým chybí základní morální hodnoty? *Sed quis custodiet ipsos custodes?*³

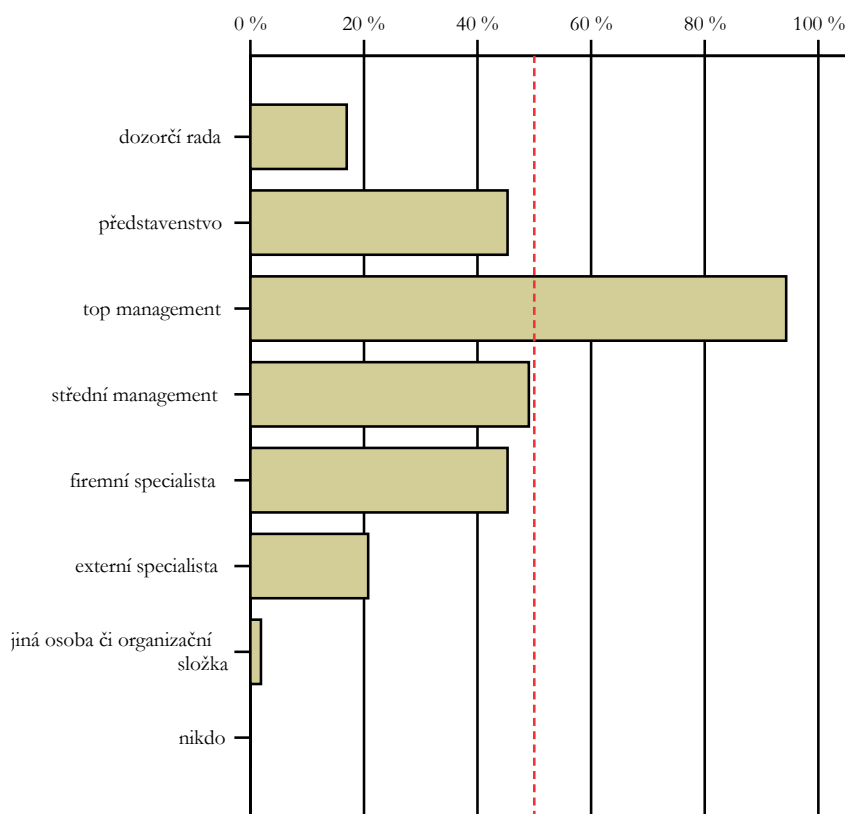
Relativně nižší vnímání rizikovosti v oblasti bezpečnosti práce je v ČR běžné. Ale např. v USA bylo zjištěno, že citlivost na úroveň bezpečnosti práce je mezi zaměstnavateli vysoká. V ČR zřejmě nevládne taková obava z vymáhání náhrad, neboť zde asi není tak silná právní podpora jako v USA ani tak silné odbory jako ve státech Evropské unie.

³ „Ale kdo ohlídká strážce?“ Juvenal (55 - 127 n.l.), Satira VI, 347-348.

Odpovědnost pod lupou

Kdo?

V průzkumu respondenti označovali orgány či osoby na různých úrovních řízení, které by se podle jejich názoru měly riziky a jejich prevencí zabývat.



Pramen: DBM & al., 2003.

„Schopnost účelně zvládat krize je jedna z nejdůležitějších vlastností generálního ředitele.“

B-M/Wirtschaftswoche Study, 2002.

Graf 4: Téměř všichni respondenti (94 procent) se shodli, že riziky a prevencí by se měl zabývat top management. Většina (89 procent) označila více než jednu osobu či organizační složku jako odpovědnou za rizika a prevenci, respondenti nejčastěji uváděli dvě nebo tři osoby a složky.

Zbožné přání

V ideálním světě teorie řízení rizik leží odpovědnost za odhalování rizik a prevenční činnost na bedrech vrcholového managementu. O tom, že zájem na prevenci však mohou jistě mít i jiné organizační útvary a osoby, byli přesvědčeni téměř všichni respondenti. Např. podle pětiny respondentů (17 procent) by se preventivní činností měla zabývat také dozorčí rada. Zřejmě to souvisí s různými modely řízení.

Jedním ze zájmů této studie bylo zjistit, zda firmy využívají externích poradců na tuto problematiku. Pouze pětina respondentů (21 procent) by s jejich využitím souhlasila. Ale oni přece nabízejí jiný pohled na věc. Externí pohled.

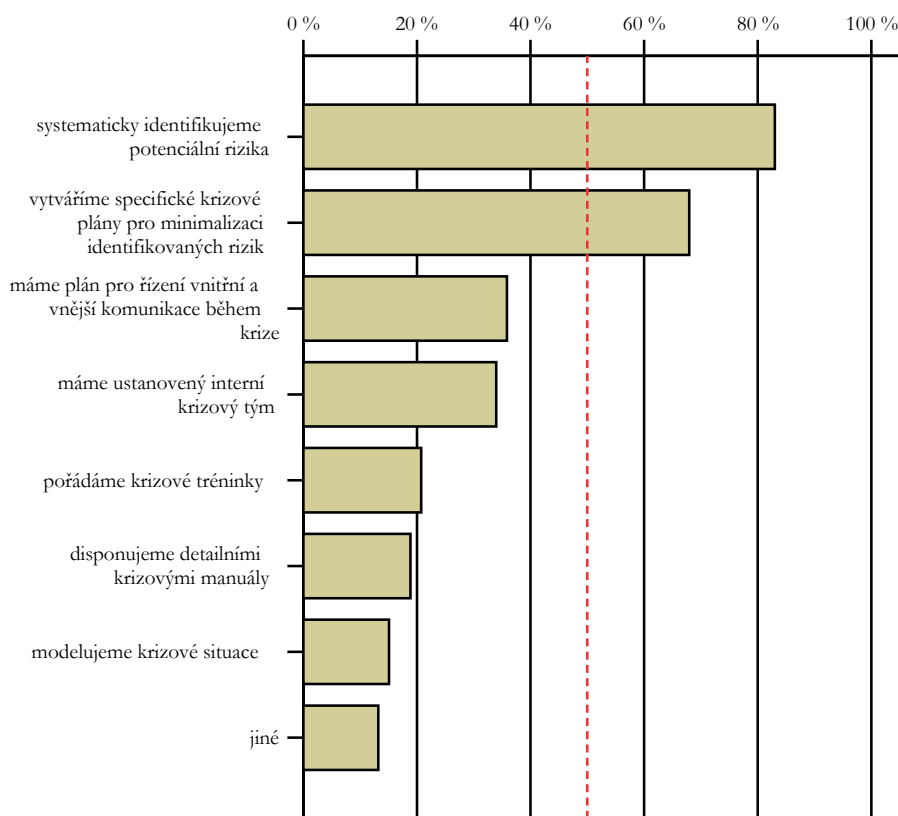
Jaký pán, takový krám

Pověz mi, co děláš...

Které nástroje prevence a minimalizace dopadů krizových situací největší české firmy využívají?

„Firmy podnikající ve skandinávských zemích jsou lépe připraveny řešit krize technického rázu než problémy v komunikaci.“

B-M Nordic Crisis Preparedness Survey, 2002.



Pramen: DBM & al., 2003.

Graf 5: Více než polovina respondentů uvedla, že systematicky identifikují potenciální rizika (83 procent) a vytvářejí specifické krizové plány pro minimalizaci identifikovaných rizik (68 procent). Firmy čtyř pětina respondentů však nepořádají krizové tréninky (79 procent), nedisponují detailními manuály (81 procent) ani nemodelují krizové situace (85 procent).

...já ti povím, jaký jsi.

Někteří respondenti (9 respondentů, 17 procent vzorku) nepotvrdili, že by jejich firmy identifikovaly potenciální rizika systematicky. Účinným prostředkem na potlačení krizí je však právě systematická preventivní činnost. Faktem zůstává, že všichni respondenti se přihlásili alespoň k jednomu ze seznamu nástrojů identifikace rizik a minimalizace dopadu krizí.

Podle studie B-M (Nordic Crisis Preparedness Survey, 2002) od 62 procent (Dánsko) do 80 procent (Norsko) firem ve skandinávských zemích má systémy včasného varování před krizí. Např. ve Švédsku celých 79 procent firem disponuje krizovými plány. Mezi největšími českými firmami je to 68 procent. Navíc 48 procent švédských firem pořádá krizové tréninky pravidelně, zatímco 79 procent českých respondentů uvedlo, že jejich firmy tyto tréninky vůbec neprovádějí.

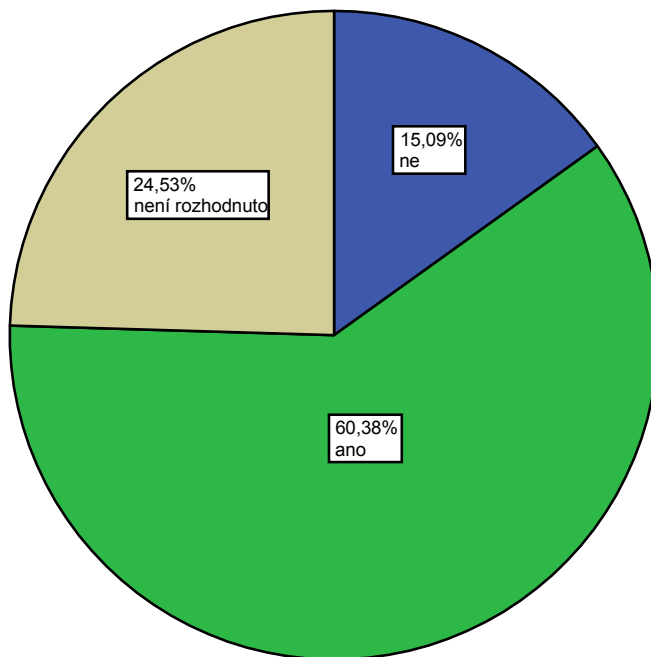
Změna je život

Světlé zítřky

Vzhledem k míře využití nástrojů pro minimalizaci dopadů a prevenci krizí (viz kapitola [Jaký pán, takový krám](#), str. 5) jsme zjišťovali, zda respondenti hodlají v příštích 12 měsících inovovat postupy pro zvýšení účinnosti prevence a řízení krizí.

„Jsem velkým zastáncem prosazování změn ve velkých společnostech už jen z principu. Čím déle v nich nic neměníte, tím menší mají šanci na úspěch.“

*Louis Gerstner,
Chairman, IBM Corp.
(www.CEOgo.com).*



Pramen: DBM & al., 2003.

Graf 6: Nadpoloviční většina respondentů (60 procent) uvedla, že se ve firmě chystají zefektivnit postupy prevence a řízení krizí. Čtvrtina (25 procent) tvrdila, že o plánovaném zefektivňování postupů ještě není rozhodnuto.

Nevěřící Tomášové

Osm respondentů (15 procent) uvedlo, že nehodlají ve firmě inovovat postupy pro zvýšení účinnosti prevence a řízení krizí v příštích 12 měsících. Zbytek respondentů (85 procent) uvedl, že inovace postupů je již plánována nebo se o ní bude ještě rozhodovat. Znamená to tedy, že těch osm nevěřících ví něco, co zbytek respondentů ne?

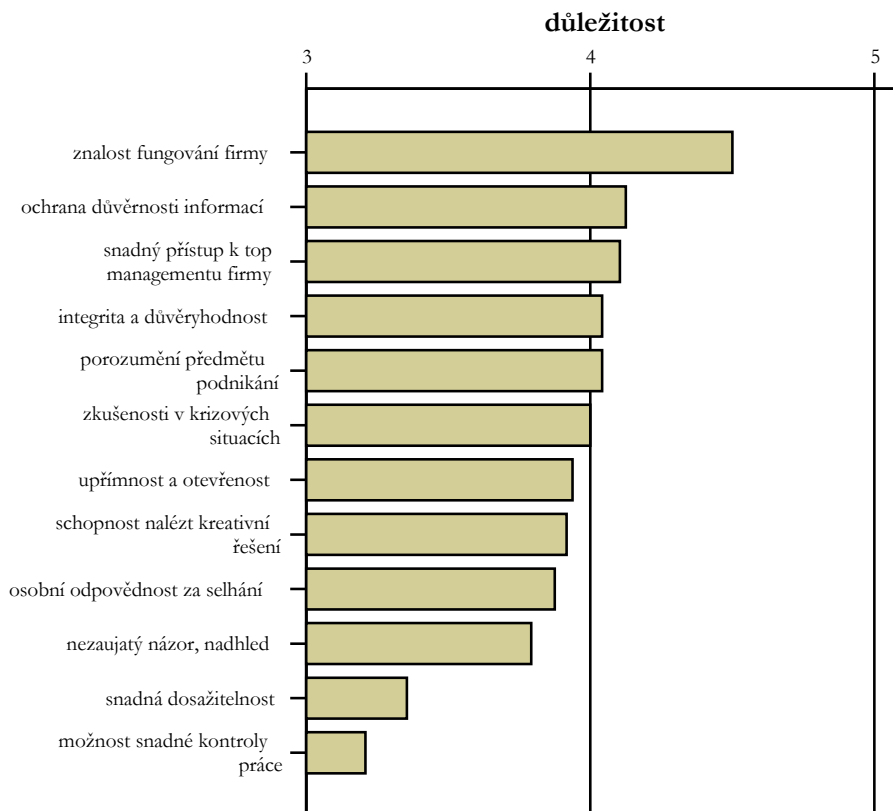
Jehla v kupce sena

Dokonalost sama

Respondenti měli ohodnotit na stupnici 1 (zcela nedůležité) až 5 (zásadně důležité) vlastnosti zaměstnanců či externích specialistů pro prevenci a řízení rizik. Všechny hodnocené vlastnosti obdržely známku v průměru větší než 3 (středně důležité).

„Navzdory negativní publicitě si více než polovina dotázaných zachová ve firmu důvěru, pokud pozitivně vnímají generálního ředitele.“

B-M/Wirtschaftswoche Study, 2002.



Pramen: DBM & al., 2003.

Graf 7: Jednou z nejdůležitějších vlastností zaměstnanců a externích konzultantů pro prevenci a řízení krizových situací je zřejmě znalost fungování firmy (průměrná známka: 4,25). Relativně nejhůře byly hodnoceny „snadná dosažitelnost“ (prům. známka: 3,39) a „možnost snadné kontroly práce“ (prům. známka: 3,21).

Vztahy, to je, oč tu běží

Harold Burson, zakladatel společnosti Burson-Marsteller, v roce 2000 pro časopis PR Week prohlásil, že PR nejsou komunikace - v PR jde o budování vztahů. Pokud se od osoby zabývající se prevencí a řízením krizových situací očekává podrobná znalost fungování firmy, měl by to tedy být píárista podle klasické definice. Spolehlivý, respektovaný, důvěryhodný, chápající, zkušený, kreativní, odpovědný, objektivní, vždy k dispozici a jednající transparentně. Takového najít je jako hledat jehlu v kupce sena.

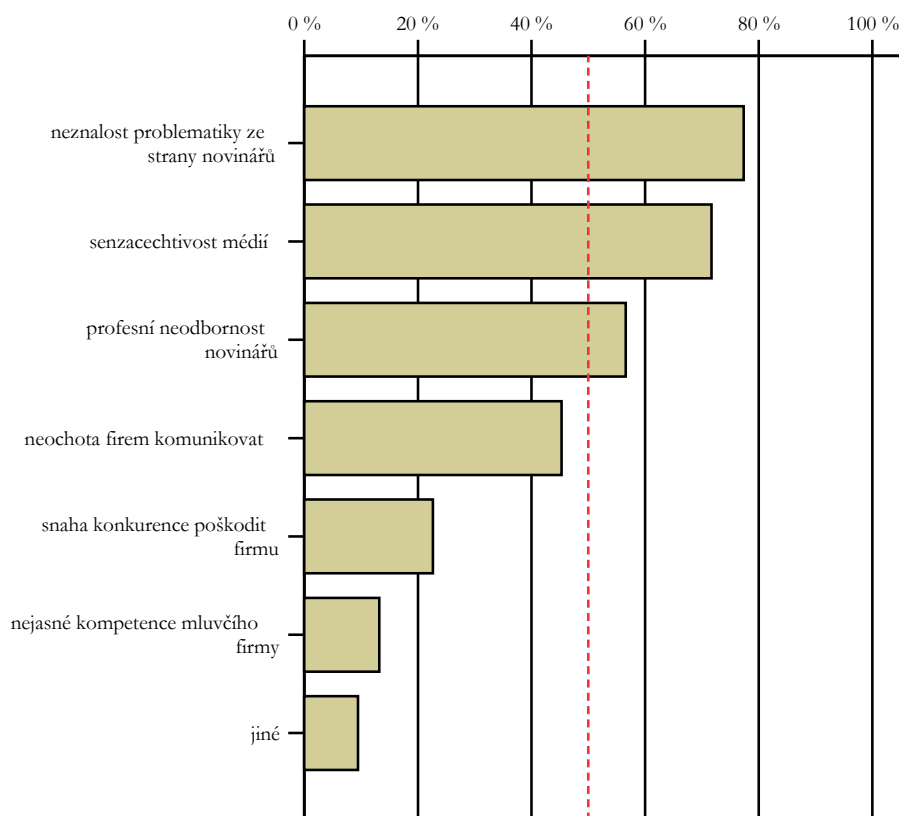
Doba a mravy

Objektiv je od slova objektivní. A média?

Co si o novinářské práci myslí představitelé největších firem v ČR? Jaké jsou hlavní důvody neobjektivního informování médií o firmách v krizových situacích?

„V dobách krize jsme pro ně pitomci, v časech úspěchu pak géniové.“

*Serge Tchuruk
CEO, Alcatel SA
Bloomberg, 25. 6. 2002
(www.CEOgo.com).*



Pramen: DBM & al., 2003.

Graf 8: Většina respondentů (77 procent) uvedla, že novináři neinformují o krizových situacích ve firmách objektivně, neboť obvykle neznají problematiku. Více než polovina respondentů uvedla, že média nepřinášejí objektivní informace, neboť jsou senzacechtivá (72 procent) a jejich reportéři jsou profesně neodborní (57 procent). Na druhou stranu pouze sedm respondentů (13 procent) se domnívá, že mluvčí firem v krizových situacích mají nevyjasněné kompetence.

Mrva a břevno⁴

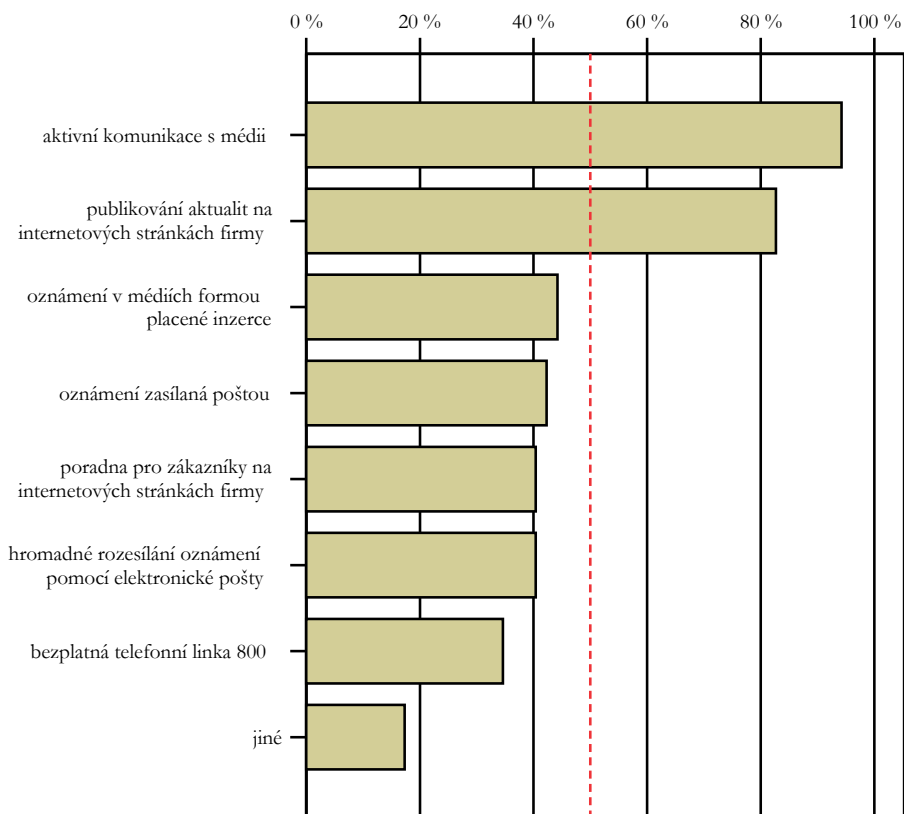
Vzájemný respekt je klíčem k budování vztahů s médii. Vzájemné pochopení základních potřeb sedmé velmoci a firemní sféry by také nebylo na škodu. Senzacechtivost médií se dá interpretovat jen jako hlad po informacích. A tam, kde se informací nedostává, zaplní informační vakuum fámy. V této souvislosti je přinejmenším zářející, že pouze polovina respondentů (45 procent) označila jako důvod neobjektivního informování médií neochotu firem komunikovat, zatímco většina respondentů poukazovala na neznalost problematiky ze strany novinářů. Ochota rychle a včas komunikovat a kompetentní mluvčí jsou přitom silnou zbraní v boji s fámami a nízkou úrovní informovanosti či objektivity médií.

⁴ „Kterakž pak vidíš mrvu v oku bratra svého, a v oku svém břevna neznamenáš?“ Matouš 7:3, Bible kralická, 1613.

Krize: Věc veřejná

Nástroje

Respondenti měli ze seznamu nástrojů vybrat ty, které mají jejich firmy k dispozici pro komunikaci s veřejností během krizových situací.



Pramen: DBM & al., 2003.

Graf 9: Všichni respondenti až na tři uvedli, že v případě krizových situací komunikují s veřejností aktivně pomocí médií (94 procent) a internetu (83 procent). Nejméně často jsou zřejmě připraveny a využívány bezplatné telefonní linky - 35 procent respondentů uvedlo, že firmy, ve kterých působí, jsou připraveny je využít pro komunikaci v krizové situaci.

Vůle komunikovat

Sdělení, která média přenášejí, mají téměř okamžitý dopad na širokou veřejnost. Média však také vytvářejí prostor pro spekulace a fámy, které nemusí mít s realitou pranic společného. Snad právě proto se těší pozornosti největších českých společností.

Pro účinnou komunikaci ale nestačí mít jen vůli komunikovat. K dalším ctnostem komunikátora patří transparentnost, dodržování pravidel, respekt k potřebám médií, dobrá pověst a hlavně selský rozum. I tak se člověk musí pořád učit.

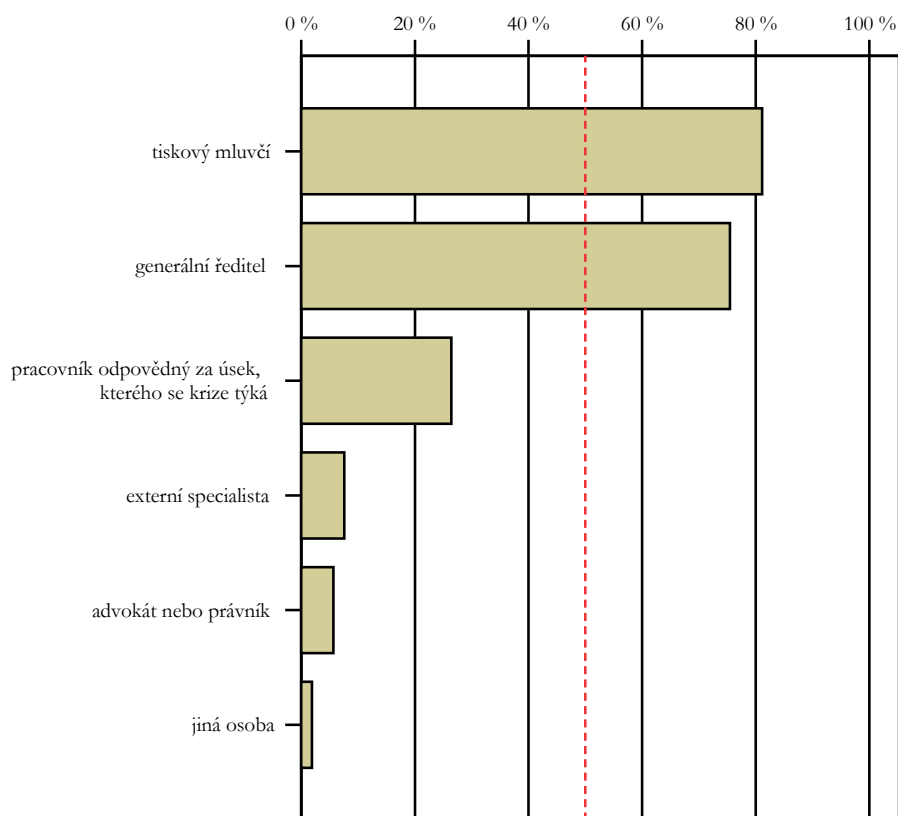
„Nezáleží na velikosti či složitosti moderních firem; jejich tón a styl komunikace je tvořen vedením. Generální ředitel v očích veřejnosti představuje tvář společnosti.“

Fortune, 18. 11. 2002
(www.CEOgo.com).

CEO je firma

Mr. Komunikátor

Kdo je podle Vašeho názoru nejvhodnější osobou pro komunikaci s médii a veřejností během krize?



Pramen: DBM & al., 2003.

„Dobré jméno firem je v USA z poloviny tvořeno jejich generálními řediteli.“

B-M CEO Reputation Research, 2003.

Graf 10: Na prvním místě respondenti obvykle uváděli, že nejvhodnějším komunikátorem během krize je tiskový mluvčí (81 procent) a za ním v těsném závěsu generální ředitel (75 procent). Pro advokáta či právníka se vyjádřili pouze tři respondenti (6 procent).

Dobré jméno CEO⁵

Podle zjištění firmy Burson-Marsteller (Corporate Social Responsibility Monitor, 2002, viz www.CEOgo.com) 75 procent osob má větší respekt k těm firmám, jejichž generální ředitel či představitel vrcholového managementu vystupuje s tím, že jejich firmy cítí odpovědnost také vůči veřejnosti. Generální ředitel, který je vidět, může napomoci dobrému jménu své firmy více než kdejaký tiskový mluvčí. Veřejnost očekává pevné vedení a jasná prohlášení. Měla by se ho dočkat u osob s odpovědností (viz kapitola [Odpovědnost pod lupou](#), str. 4).

⁵ CEO je zkratka z anglického Chief Executive Office, česky např. výkonný ředitel nebo generální ředitel a předseda představenstva.

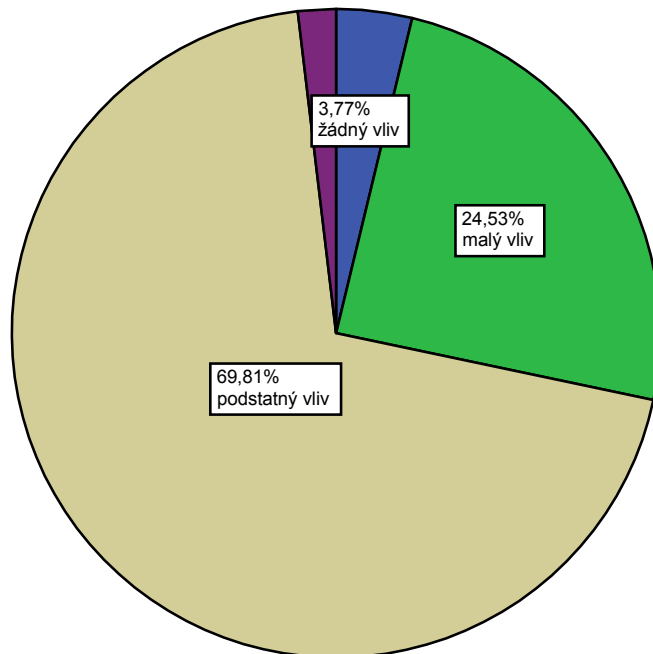
Kdo rychle říká

Komunikace je riziko

Jaký vliv na hospodářské výsledky může mít nedostatečná komunikace s médii během krizové situace (podstatný vliv, malý vliv, žádný vliv, nevím)?

„Firmy mohou znovu obnovit poškozené dobré jméno. V průměru to trvá tak čtyři roky.“

B-M CEO Reputation Research, 2003.



Pramen: DBM & al., 2003.

Graf 11: Většina respondentů (94 procent) se shodla, že nedostatečná komunikace má vliv na hospodářské výsledky. Zhruba čtvrtina (24 procent) se domnívá, že tento vliv je malý, dvě třetiny tvrdí (70 procent), že tento vliv je podstatný. Pozn.: Neoznačená fialová výšeč v koláčovém grafu představuje jednoho respondenta, který na otázku odpověděl „nevím.“

Komunikační kapitál

Má-li podle většiny respondentů nedostatečná komunikace negativní vliv na hospodářské výsledky, může potom dostatečná komunikace zabránit některým propadům ve výnosech. Zbývá jen odpovědět na otázku: Co to ta dostatečná komunikace vlastně je? Co představuje komunikační kapitál přinášející regulérní výnosy?

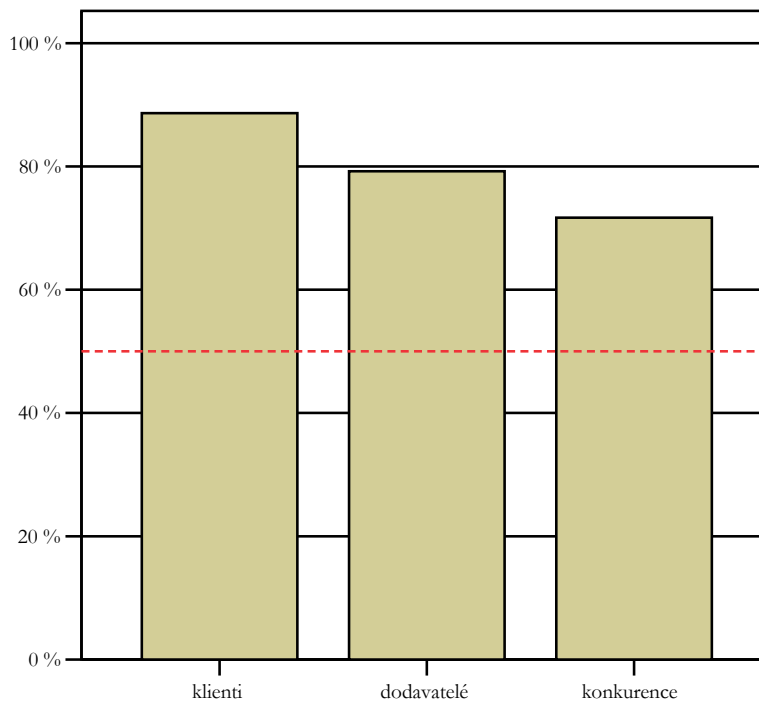
Lov na rizika

Znalost rizik

Respondenti byli dotázáni, je-li pro rozvoj firmy důležitá i znalost rizik, kterým čelí klienti, dodavatelé a konkurence.

„Jako generálnímu řediteli vám dělá starosti každý aspekt firmy a všech zainteresovaných stran, od analytiků až po představenstvo a zákazníky. Váš život přestane být jen váš.“

*Cosmo Santullo
IBM, SonicWall
The Wall Street
Journal, 15. 7. 2003
(www.CEOgo.com).*



Pramen: DBM & al., 2003.

Graf 12: Nadpoloviční většina respondentů potvrdila, že je důležitá znalost rizik u klientů (89 procent), dodavatelů (79 procent) i u konkurence (72 procent).

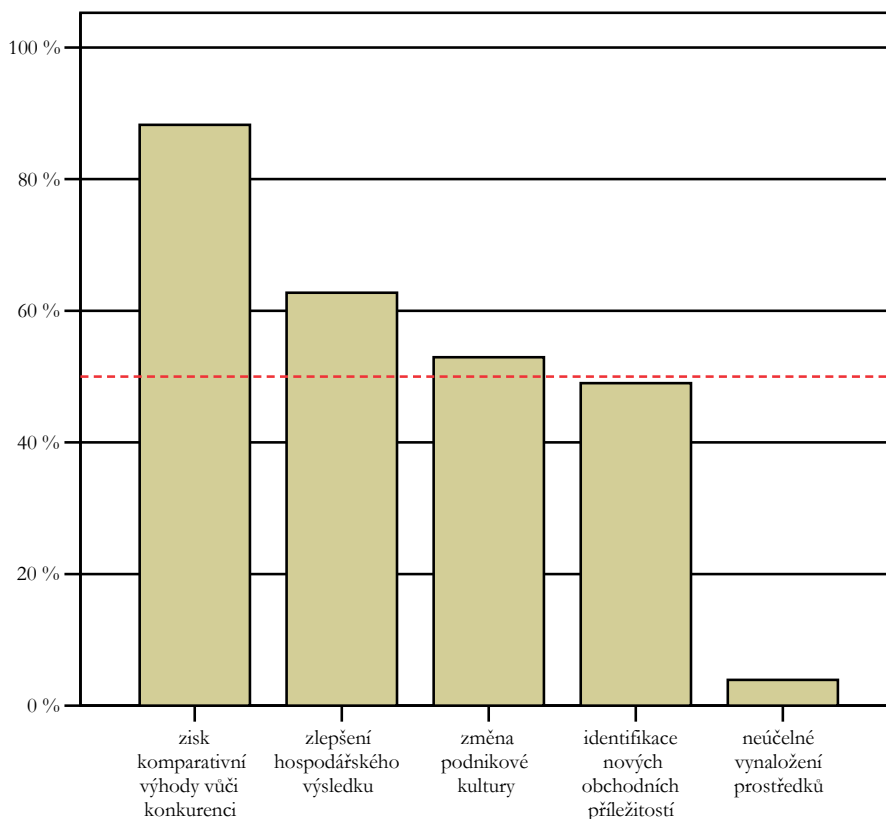
Manažerský sport

Zdá se, že golf či tenis nemusí být zdaleka nejoblíbenějším manažerským sportem. Spíš jím je lov na divoká rizika, kterým čelí skupiny zainteresované v podnikání té které firmy (angl. „stake-holders“), například její vlastní akcionáři nebo klienti.

Podtrženo a sečteno

Zisk z rizik

Respondenti hodnotili dopady, které může přinést podrobná znalost či zjišťování rizik.



„Nakonec má stejně největší slovo v utváření firemní kultury nejvyšší boss.“

The Economist,
27. 7. 2002
(www.CEOgo.com).

Pramen: DBM & al., 2003.

Graf 13: Téměř všichni respondenti (88 procent) uvedli, že podrobná znalost rizik vede k zisku komparativní výhody vůči konkurenci. Zároveň více než polovina respondentů uvedla, že tato znalost také vede ke zlepšení hospodářského výsledku (63 procent) a změně podnikové kultury (53 procent).

Návratnost investic

Dva respondenti uvedli, že podrobná znalost rizik vede k neúčelnému vynaložení prostředků. Přesto také shodně uvedli, že vede k zisku komparativní výhody a též ke zlepšení hospodářského výsledku. Efektivitu vynaložených prostředků na identifikaci rizik je zřejmě důležité pozorně sledovat.

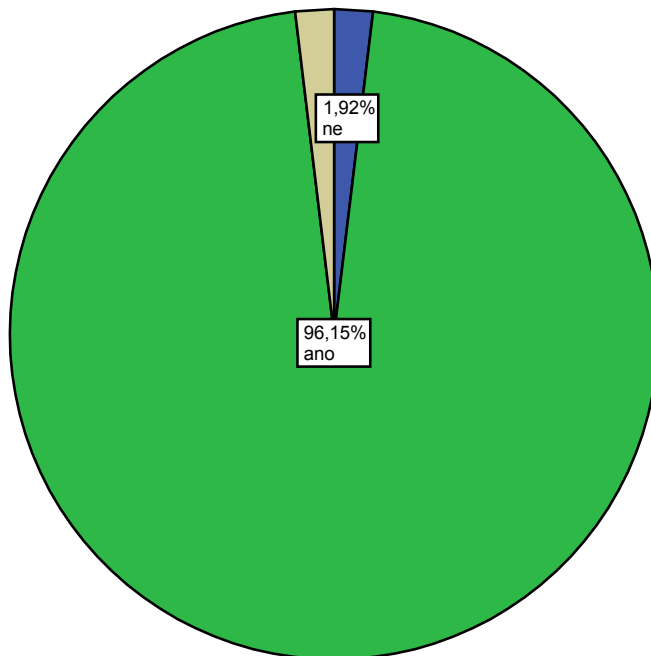
Příprava za všechny prachy

Investice

Na závěr studie respondenti uvedli, zda-li považují investice do identifikace rizik či prevence krizí za výhodné (ano, ne, nevím).

„Dříve byla hodnota nehmotných aktiv považována za nízkou ve srovnání s hmotnými aktivy, jako např. budovami, zařízením a zásobami. Dnes víme, že je to jinak.“

*Leslie Gaines-Ross
Communications
Capital, Perspectives on
Business Innovation,
č. 7, 2001.*



Pramen: DBM & al., 2003.

Graf 14: Téměř všichni respondenti (96 procent) shledávají investice do identifikace rizik či prevence krizí za výhodné. Jeden respondent si to nemyslí. Pozn.: Neoznačená béžová výseč v koláčovém grafu představuje jednoho respondenta, který na otázku odpověděl „nevím.“

Kilo myšlenky

Vedle prevence krizových situací přinášejí investice do identifikace rizik také podnikatelské příležitosti. Tyto investice mohou přinášet dlouhodobý efekt, ale na druhou stranu se složitě dopočítáme jejich pozitivního dopadu na hospodářské výsledky. Jsou to hlavně rizika z oblasti vytváření dobré pověsti firmy, komunikace, administrativy a vlastně všeho, co se v podnikání nedá přesně změřit a zvážit. Kolik tedy vlastně stojí kilo myšlenky?

Informace o firmách

Donath-Burson-Marsteller

Společnost působí v oblasti public relations a public affairs v České republice od roku 1991. Informace o společnosti DBM najdete na adrese <http://www.dbm.cz/>.

Det Norske Veritas

Společnost působí v ČR v oblasti certifikace materiálů a výrobků, systémové certifikace a analýzy průmyslových rizik od roku 1991. Informace o společnosti DNV najdete na adrese <http://www.dnv.cz/>.

MR. Think

Společnost působí v ČR v oblasti poskytování poradenství ve výzkumu trhu od roku 2003. Informace o společnosti MR. Think najdete na adrese <http://www.mrthink.cz/>.

Kontakt

Pokud Vás zajímají další informace o tomto průzkumu či o nabídce služeb agentury DBM a společností DNV a MR. Think, kontaktujte prosím:

- DBM: Michal Donath, GSM +420 602 222 128, michal_donath@cz.bm.com
- DNV: Martin Ruščák, GSM +420 604 209 012, martin.ruscak@dnv.com
- MR. Think: Ivan Tomek, GSM +420 602 335 168, ivan.tomek@mrthink.cz

Volná distribuce

Tato studie je určena k volné distribuci. V případě citací uvádějte prosím jako pramen © 2003 Donath-Burson-Marsteller, Det Norske Veritas, MR. Think či DBM & al., 2003.

Seminář: Rizika a krize

Identifikace rizik, příležitosti krizové komunikace a výzkumné nástroje pro signalizaci rizik

Metody identifikace a řízení rizik ve vztahu ke řízení ztrát organizace
Martin Ruščák, Det Norske Veritas

- Objasnění konceptu rizika jako parametru stability vnějšího a vnitřního prostředí organizace, krize jako jeden z projevů rizika
- Identifikace rizik: metody a přístupy
- Řízení rizik jako standardní manažerský nástroj (měření a priority, možnosti ke snižování nebo eliminaci rizik, vztah mezi řízením rizika a přípravou na krizové řízení, ztráty jako realizovaná rizika)
- Příklady řízení rizik v nefinanční oblasti (řízení ochrany informací, bezpečnostní rizika)

Komunikace společnosti v krizi
Michal Donath, Donath-Burson-Marsteller

- Definice krize, čím se vyznačuje, co ji provází a čím je nebezpečná
- Argumentace zda komunikovat v období krize
- Jak správně komunikovat v krizi
- Případové studie z České Republiky

Výzkum trhu jako prostředek identifikace a signalizace rizik
Ivan Tomek, MR. Think

- Oblasti, které mají být zkoumány z hlediska identifikace rizik
- Určení cílových skupin výzkumu
- Časové intervaly podle typu průzkumu
- Používané výzkumné nástroje

Pozn.: Nabízený půldenní seminář je formou poděkování za účast v průzkumu. Tento seminář a další tréninky poskytují společnosti DBM, DNV a MR. Think také na komerční bázi. V případě zájmu nás prosím kontaktujte (viz kapitola [Kontakt](#), str. 15).