

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

KRIZOVÝ MANAGEMENT A JEHO APLIKACE NA BOWLINGOVÉM EUROPEAN  
CHAMPIONSHIP OF CHAMPIONS 2022

**Bakalářská práce**

Olomouc 2024

Marie Škrachová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

KRIZOVÝ MANAGEMENT A JEHO APLIKACE NA BOWLINGOVÉM EUROPEAN  
CHAMPIONSHIP OF CHAMPIONS 2022

**Bakalářská práce**

**Autor:** Marie Škrachová

**Vedoucí práce:** doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2024

## **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: *Krizový management a jeho aplikace na bowlingovém European Championship of Champions 2022* vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na krizový management. Cílem práce je příprava krizového řízení konkrétního projektu. V teoretické části je popsána teorie a principy krizového řízení. V praktické části jsou připraveny krizové scénáře a krizové plány pro konkrétní projekt, vycházející z organizace turnaje European Championship of Champions 2022 v bowlingu, konaného v Olomouci 24. – 30. října 2022.

**Klíčová slova:** krize, krizové řízení, krizový scénář, krizový plán, krizová komunikace, pořádání turnaje, bowling

## **Abstract**

The bachelor thesis focuses on crisis management. The aim of the thesis is to prepare crisis management for a specific project. The theoretical part describes the theory and principles of crisis management. In the practical part, crisis scenarios and crisis plans are prepared for a specific project, based on the organization of the European Championship of Champions 2022 in bowling, held in Olomouc from October 24 to October 30, 2022.

**Keywords:** crisis, crisis management, crisis scenario, crisis plan, crisis communication, tournament organization, bowling

## Obsah

1. Krize.....	9
2. Krizový management.....	9
2.1. Základní funkce krizového managementu.....	11
2.2. Hrozby a rizika.....	13
3. Podniková krize .....	15
3.1. Možné zdroje krizí v podniku.....	17
3.2. Krizové řízení .....	18
3.3. Krizová komunikace .....	20
3.3.1.1. Tisková zpráva.....	23
3.3.1.2. Tisková konference.....	24
3.3.1.3. Krizový web.....	24
3.4. Krizový audit .....	26
3.5. Krizový scénář.....	27
3.6. Krizový plán .....	28
3.7. Krizový tým.....	29
3.8. Krizový interim manažer .....	30
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
4. Představení organizace .....	33
5. Krizový tým.....	33
6. Identifikace rizik.....	35
7. Hodnocení rizika.....	35
7.1. Hodnocení pravděpodobnosti .....	36
7.2. Proces hodnocení důsledku.....	36
7.3. Celkové hodnocení .....	37
8. Tvorba krizových scénářů a plánů.....	38
A. Inspekce drah.....	38
B. Finance a sponzoři .....	40
C. Doprava z letiště .....	42
D. Ubytování.....	44
E. Neúčast reprezentace .....	46
F. Absence člena EBF .....	48

G. Epidemie .....	50
H. Úraz hráče .....	52
I. Vážné zranění technika .....	54
J. Požár .....	56
K. Porucha drah .....	58
L. Výpadek proudu.....	60
<b>Závěr .....</b>	<b>63</b>
<b>Summary.....</b>	<b>64</b>
<b>Seznam zdrojů.....</b>	<b>65</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>68</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>68</b>

## Úvod

V současném světovém prostředí se organizace neustále setkávají s výzvami, které mohou jejich fungování nejen komplikovat, ale i vážně ohrozit. Schopnost efektivně reagovat na krize se stává klíčovým faktorem, který odděluje úspěšné organizace od těch, které čelí neúspěchu nebo dokonce zániku. Krize, ať už předvídatelné nebo nepředvídatelné, mohou mít devastující dopady na finanční zdraví, reputaci a dlouhodobou udržitelnost jakékoli organizace. Tím pádem se studium krizového managementu a příprava na potenciální krizové situace jeví jako nezbytná součást strategického plánování.

V kontextu bakalářské práce je problematika krizového řízení obzvláště relevantní, protože se práce zaměřuje na přípravu krizového řízení pro budoucí projekty, konkrétně pro možný další ročník European Championship of Champions v bowlingu. Toto krizové řízení bylo vypracováno na základě zkušeností a informací získaných během turnaje v roce 2022, který se konal pod záštitou sportovní organizace European Bowling Federation. S ohledem na rozsah a význam této události je zcela klíčové pochopit a definovat krizi v jejím plném rozsahu, aby bylo možné se adekvátně připravit na všechny potenciální scénáře, které by mohly narušit její plynulý průběh.

Komplexní přístup práce zahrnuje nejen identifikaci a definici pojmu krize, ale také rozlišení mezi souvisejícími pojmy jako jsou riziko, hrozba a podniková krize. Tyto koncepty tvoří základní stavební kameny pro efektivní krizové řízení a jsou nezbytné pro pochopení dynamiky, která může vést k narušení normálního fungování organizace. V této souvislosti vytvoření krizové komunikace, krizového scénáře, krizového plánu a sestavení krizového týmu představuje klíčové nástroje, které organizaci umožňují proaktivně řešit a zvládat krizové situace, minimalizovat potenciální škody a obnovit normální operace co nejrychleji.

Zahrnutí pojmu krizový audit a role interim manažera do teoretické části práce přispívá k dalšímu prohloubení porozumění mechanismům krizového managementu, ačkoliv tyto aspekty nebudou v praktické části práce přímo aplikovány. Jejich zmínka však poskytuje ucelenější pohled na široké spektrum nástrojů a strategií, které jsou k dispozici pro efektivní řešení krizových situací.

Praktická část této bakalářské práce se zaměřuje na aplikaci teoretických poznatků v kontextu krizového řízení pro budoucí ročníky European Championship of Champions v bowlingu, organizované European Bowling Federation. Tato část práce byla vytvořena na základě zkušeností a dat shromážděných během turnaje v roce 2022, které posloužily jako základ pro identifikaci a zpracování krizových scénářů a plánů. Tímto přístupem práce předkládá návrhy pro zlepšení krizového řízení, které mohou být aplikovány při organizaci dalších podobných sportovních událostí. Praktická část také umožňuje detailní pohled na to, jak teoretické principy krizového managementu lze převést do praxe a jak mohou být použity k zvládnutí specifických výzev, kterým organizace čelila při pořádání této významné sportovní události. Účast na organizaci tohoto šampionátu mi poskytla unikátní vhled do interních procesů a umožnila mi přenést cenné praktické zkušenosti do akademické práce.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Krize

Pojem krize je v této práci zásadní definovat, jelikož představuje klíčový prvek při zkoumání krizového managementu a jeho aplikace v reálných situacích. Správné pochopení tohoto pojmu je nezbytné pro identifikaci a předvídání situací, které mohou vyžadovat urgentní řešení, a pro vývoj strategií, které minimalizují negativní dopady na organizaci

Tomandl (2020) definoval krizi takto: „Krize je náhlá, svízelná situace, která způsobuje nejistotu a zmatek a vyžaduje urgentní řešení a komunikační zajištění. Neřešená krize vede k finančním ztrátám, může poškodit reputaci organizace, vztahy s vnějším světem i uvnitř organizace. V extrémních případech krize ohrožuje základní zájmy nebo samotnou existenci organizace.“

Tato definice od Tomandla (2020) poskytuje komplexní pohled na mnohotvárnost a závažnost krizových situací a jejich potenciální dopady na organizace. Uvědomění si, že krize může nabývat různých forem a stupňů intenzity, je zásadní pro rozvoj efektivních a flexibilních strategií krizového řízení. Je důležité pochopit, že krizové situace nejsou izolované události; jsou spíše výsledkem souběhu různých faktorů, které mohou zahrnovat vnitřní nedostatky organizace i vnější vlivy. Proto přístup ke krizovému managementu vyžaduje multidisciplinární perspektivu, která kombinuje znalosti z oblasti komunikace, psychologie, strategického plánování a operativního řízení. Tento poznatek umožňuje lépe pochopit, proč je příprava na krize a schopnost efektivně na ně reagovat nezbytností pro zachování stability a prosperity organizace.

## 2. Krizový management

Krizový management je klíčový pro zajištění úspěšného průběhu jakékoli velké akce, kde koordinace, plánování a schopnost rychle reagovat na nepředvídané události, jsou nezbytné pro minimalizaci rizik a zajištění bezpečnosti všech zúčastněných. V kontextu organizace

velkých sportovních turnajů a podobných akcí je krizový management zásadní pro předcházení a řešení situací, které by mohly negativně ovlivnit jejich průběh a výsledek.

Podle Antušáka a Vláška (2016) můžeme krizový management definovat jako soubor specifických přístupů, metod a nástrojů, které využívají řídicí pracovníci k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů, vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu. Je tedy specifickou formou (obecného) managementu, kterou manažeři užívají, když už ke zvládnutí situace nestačí jejich běžné kompetence a zdroje.

Krizový management patří do skupiny „prediktivního projektového managementu“, tj. zaměřuje se na předcházení problémům, řízení rizik a zvládání krizí. Projevuje se vysokou vnitřní efektivností řízení a následnou vysokou produktivitou realizačních týmů. Pokud se budeme držet přístupu Drucker-Vodáček, můžeme definovat krizový management takto: „Krizový management je ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnost vzniku krize nebo (v případě, že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků působení negativních krizových faktorů, obnova systému a jeho návrat do nového (vylepšeného) běžného stavu.“ (Antušák & Vilášek, 2016)

Z těchto definic je zřejmé, že krizový management se nezaměřuje pouze na reakci na již vzniklé krize, ale klade velký důraz na preventivní plánování, předvídání potenciálních hrozeb a rozvoj strategií pro minimalizaci jejich dopadů. Tento přístup zdůrazňuje význam dobře promyšleného krizového plánování a připravenosti, což je zvláště relevantní pro organizaci velkých akcí, kde je potřeba rychle a efektivně reagovat na různé typy nečekaných situací.

Význam krizového managementu v tomto kontextu spočívá v jeho schopnosti nejen řešit bezprostřední problémy, ale také v budování odolnosti organizace proti budoucím krizím. To zahrnuje identifikaci klíčových rizik, hodnocení jejich potenciálního dopadu a vývoj strategií pro jejich zvládnutí nebo eliminaci. Efektivní krizový management také podporuje kulturu neustálého zlepšování a adaptace, což umožňuje organizacím nejen přežít krizi, ale vyjít z ní silnější a lépe připravené na budoucí výzvy.

Souhrnně můžeme říci, že je krizový management tvořen dvěma doplňujícími fázemi (Smejkal & Rais, 2013):

- Prevencí krizových událostí
- Reakcí na krizové události

Krizový management poskytuje organizacím širokou škálu nástrojů a postupů k řešení krizových situací, jako je například (Goulet, 2019):

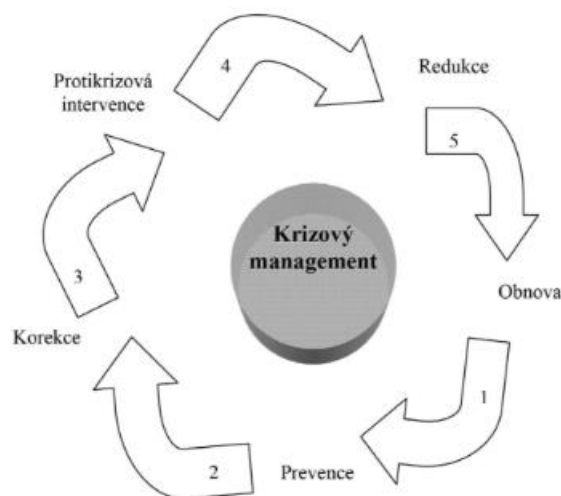
1. Identifikace možných rizik a příčin krizových situací, aby bylo možné je předcházet nebo minimalizovat jejich dopad;
2. Vytvoření plánů krizového řízení, které poskytují pokyny pro zacházení s krizovými situacemi, a jejich pravidelné aktualizace;
3. Založení týmu krizového řízení, který je odpovědný za vedení a řešení krizových situací v organizaci;
4. Komunikace s relevantními stranami v průběhu krize, včetně zaměstnanců, zákazníků, médií a veřejnosti;
5. Monitoring situace a vyhodnocování účinnosti přijatých opatření při řešení krize.
6. Zlepšování procesů krizového řízení a přípravy organizace na budoucí krizové situace.

Pokračování krizového managementu závisí na konkrétní situaci a na tom, jakým způsobem byla krize řešena. Pokud byla krize úspěšně vyřešena a vrácena do normálního stavu, pokračování krizového managementu může zahrnovat kroky jako revize a aktualizace plánů krizového řízení, zlepšování procesů a přípravy organizace na budoucí krizové situace. Pokud byla krize špatně zvládnuta nebo pokud se vyskytly další problémy, může být třeba zahájit další opatření ke zlepšení procesů krizového řízení a přípravy organizace na budoucí krizové situace.

#### 2.1. Základní funkce krizového managementu

Pro hlubší porozumění a efektivní aplikaci krizového managementu je nezbytné seznámení s jeho základními funkcemi, jak je například identifikují Antušák a Vilášek (2016):

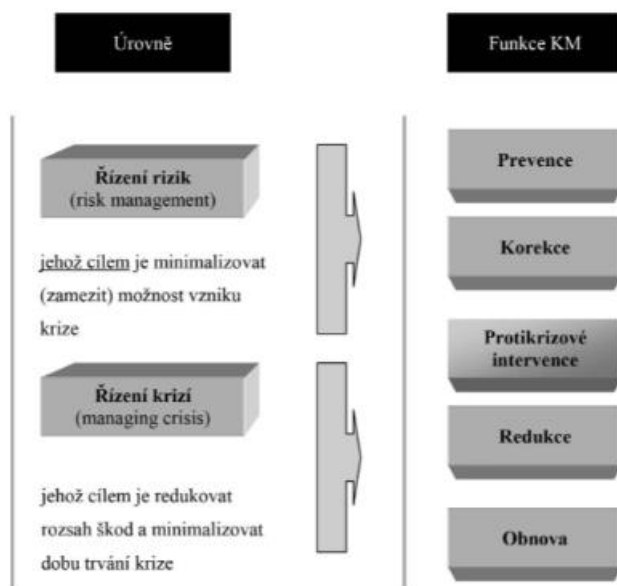
- **Prevence** (= organizační zajištění a připravení organizací k provádění činností, které slouží k zabránění eskalace hrozeb do krizových situací a krizí)
- **Korekce** (= přijímání právních, ekonomických, hospodářských a jiných norem k minimalizaci zdrojů krizových situací a k připravenosti na nejrůznější krizové situace)
- **Protikrizové (krizové) intervence** (= proaktivní opatření zabraňující vzniku krizové situace nebo její eskalace, které podporuje stabilizaci situace bez výrazného působení škodlivých krizových faktorů)
- **Redukce** (= aktivní realizace opatření krizových plánů, provádění záchranných prací, aktivace systému ochrany obyvatelstva, realizace hospodářských opatření a využití pomoci právnických a fyzických osob)
- **Obnova** (= likvidace následků působení škodlivých a ničivých faktorů krize, zabránění vzniku sekundárních a terciárních krizových situací, přivedení systému do nového běžného stavu)



**Obr.1** Pět funkcí krizového managementu (zdroj: Antušák, E., Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti)

Těchto pět základních funkcí pak dále dělíme z hlediska období vývoje krize na dvě vzájemně propojené úrovně a to na proces řízení rizik (risk management) a proces řízení krizí (managing crisis).

**Proces řízení rizik** se zaměřuje na minimalizování společenské ztráty plynoucí z existující nebo potenciální (latentní) hrozby. Jeho cílem je eliminace vzniku krizí. **Proces řízení krizí** už se snaží dostat probíhající krizi pod kontrolu, redukovat rozsah ztrát a minimalizovat její dobu.



**Obr.2** Dvě úrovně a pět funkcí krizového managementu (zdroj: Antušák, E., *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*)

## 2.2. Hrozby a rizika

Rozlišení mezi pojmy riziko a hrozba představuje důležitý krok v procesu identifikace a řízení nepříznivých událostí. Správné pochopení těchto pojmů je nezbytné pro efektivní plánování a přípravu v kontextu krizového managementu.

### 2.2.1. Riziko

Riziko je výraz převzatý z italštiny pocházející již ze 17.století. Jeho první zmínka se objevila ve spojení s lodní plavbou, tehdy označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout, následně se tímto výrazem označovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Úroveň rizika je dána hodnotou aktiv, zranitelností aktiva a úrovní hrozby (Smejkal & Rais, 2013). Riziko bývá nejčastěji vnímáno jako škodlivá událost, která přináší podniku neúspěch a ztrátu. U spekulativního rizika však může být riziko spojeno i se ziskem (Zuzák & Königová, 2009). Také můžeme říci, že riziko představuje často

obávaný, ale také fascinující fenomén přinášející nové příležitosti. „Slovo „riziko“ by proto mělo být používáno ve významu měřitelné nejistoty, a nekvantifikovatelné případy by měly být označovány termínem „nejistota“. Toto rozlišení bylo v ekonomii a příbuzných společenských vědách přijato.“ (Kročil et al., 2022)

Podle Hanssona (2014), bývá riziko chápáno v pěti základních významech:

1. Nechtěná událost, která může, ale nemusí nastat;
2. příčina nechtěné události, která může, ale nemusí nastat;
3. pravděpodobnost nechtěné události, která může, ale nemusí nastat;
4. skutečnost, že rozhodování je činěno za podmínek známých pravděpodobností;
5. statistické očekávání hodnoty nechtěných událostí, které mohou, ale nemusejí nastat.

#### 2.2.1.1. Analýza rizik

Analýza rizik je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva.

Analýza rizik se obvykle dělí na kvantitativní a kvalitativní přístupy. Kvantitativní analýza se snaží přiřadit rizikům objektivní číselné hodnoty, což umožňuje vyčíslit možné ztráty a pravděpodobnost dosažení specifických cílů. Mezi základní techniky kvalitativní analýzy rizik patří jednoduché metody, jako je "Keep It Super Simple" (KISS), která se používá pro jednoduché projekty a zahrnuje hodnocení rizik na základní škále, a metoda "Pravděpodobnost/Dopad", která se využívá u složitějších problémů. Tato metoda hodnotí pravděpodobnost vzniku rizika a jeho dopad, obvykle v souvislosti s harmonogramem, náklady, rozsahem a kvalitou. Kvalitativní analýza je naopak založena na scénářích a zaměřuje se na identifikaci rizik, která vyžadují detailnější analýzu, a stanovení nezbytných kontrol a opatření na základě dopadu rizika na cíle. (Evrin, 2021)

#### 2.2.1.2. Měření rizik

Měření rizik je pak spojeno s mnoha postupy, například s what-if analýzou, tvorbou kvantitativních a kvalitativních scénářů či s různými simulacemi, jako je simulace Monte Carlo, která je spojena s tvorbou matematického modelu, s určováním klíčových faktorů rizika a se stanovením rozdělení pravděpodobnosti klíčových faktorů rizika (Kročil et al., 2022).

### 2.2.2. Hrozba

Hrozbu můžeme definovat jako jev, který má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Takovýmto jevem může být například požár, přírodní katastrofa nebo krádež. Škoda, kterou způsobí hrozba, označujeme jako dopad hrozby. Úroveň hrozby hodnotíme podle její nebezpečnosti, přístupu a motivace (Smejkal & Rais, 2013). Dle Antušáka (2013) vychází identifikace hrozeb z rozpoznání toho, jak se firma vystavuje nejistotě. K identifikaci všech hrozeb je tedy zapotřebí velmi důvěrná znalost firmy, trhu, legislativy a celé řady dalších faktorů z vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Identifikace musí probíhat kontinuálně na všech stupních řízení (Antušák, 2013).

## 3. Podniková krize

„Krizе podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně i další existence podniku samotného.“ (Smejkal & Rais, 2013)

V souvislosti s European Bowling Federation (EBF) je důležité pochopit koncept podnikové krize, protože celý turnaj a jeho úspěšné uspořádání jsou klíčové pro udržení dobrého jména a integrity federace. Jakákoli vážná krize, která by mohla během turnaje nastat, by se nevyhnutelně stala krizí i pro EBF, protože federace je zodpovědná za celkový průběh a kvalitu turnaje. To zahrnuje rizika spojená s logistikou, bezpečností, financováním a komunikací, mezi ostatními. Pokud by došlo k selhání v některé z těchto oblastí, nejenže by to mohlo narušit průběh turnaje, ale mělo by to také negativní dopad na reputaci EBF a její schopnost přilákat sponzory, účastníky a diváky v budoucnosti. Důkladná příprava na potenciální krizové situace a jejich řešení je proto pro federaci nezbytná, aby se minimalizovaly možné škody a zajistila kontinuita její činnosti. Diskuse o podnikové krizi v této souvislosti umožňuje identifikovat klíčové oblasti zranitelnosti a vypracovat strategie pro jejich řešení, čímž se posiluje odolnost federace vůči neočekávaným událostem a přispívá k jejímu dlouhodobému úspěchu a stabilitě.

Krize většinou vzniká neobvykle, často firma funguje i několik let, aniž by se projevil varovné příznaky. Krizí jsou nejvíce ohroženy firmy v odvětvích se silnou konkurencí (potravinářství). Naopak tam, kde existují pro vstup do odvětví velké bariéry (školství, farmacie), je potenciál vzniku krize menší. Uvnitř firmy můžeme sledovat základní varovné příznaky jako mohou být výpadky ve výrobě, prodlužování doby splatností faktur, nedostatek materiálu na výrobu či odchod klíčových zaměstnanců. Vně firmy pak mezi tyto příznaky může patřit pokles stálých zákazníků, stagnace trhů, kolísání cen surovin nebo zesílení tlaku konkurence (Smejkal & Rais, 2013).

Obecnou příčinou krizí jsou často morální problémy společnosti, popř. firmy (Smejkal & Rais, 2013). O tomto se již v roce 1932 zmínil Tomáš Baťa: „To čemu jsme se zvykli říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci, k veřejnému majetku. Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější, než je lenošení a mrhání. Máte pravdu, je třeba překonat krizi důvěry, technickými zásahy, finančními a úvěrovým je však překonat nelze, důvěra je věc osobní a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem.“ (Euro, 2009, s. 29)

Pojem „krize firmy“ je těsně spjat s pojmem „změna ve firmě“. Krizí firmy obvykle rozumíme situace ve firmě, které trvale nebo po delší dobu představují negativní odchylku od normálního stavu. Ve vztahu k firmě se krize vyznačuje dvěma znaky, a to (Smejkal & Rais, 2013):

1. Krize závažné – ohrožují samotnou existenci firmy
2. Krize méně závažné – dlouhodobě ohrožují základní cíle firmy

Firemní krize může mít několik úrovní (Karásek, 2017):

Primární úroveň je krize strategie. Je to případ, kdy firma nemá efektivní postupy, a ty které aktuálně využívá vedou kvůli změně okolností jinam, než k naplnění firemních cílů.



Druhou úrovní je krize prodeje, kdy firma z důvodu ztráty zájmu o produkt přichází o zákazníky, zakázky i objem výroby či poskytovaných služeb. Pokles bývá viditelný ve výkazu tržeb.

Třetí úroveň krize se projevuje v poklesu hospodářských výsledků firmy. Tento jev je viditelný ve výsledovce firmy.

Čtvrtá úroveň krize se pak přesune z krize výsledovky do krize rozvahy. Firmě vzrůstá zadluženost, rostou zásoby, pohledávky a závazky.

Poslední v řadě je akutní krize cash flow. Firma se z důvodu nedostatku financí potýká s ohrožením její existence.

Všechny tyto fáze doprovází krize vztahů. Čím hlouběji krize v podniku proniká od strategie směrem ke krizi likvidity, tím je krize vztahů patrnější a rozsáhlejší. Jde o krizi ve vztazích mezi spoluvlastníky, vlastníky a managementem, mezi managementem a zaměstnanci, mezi různými skupinami či útvary podniku, mezi firmou a jejími zákazníky nebo uživateli jejich výrobků a služeb. Dále jsou to krize mezi firmou a jejími dodavateli a věřiteli, krize v oblasti komunikace s veřejností a médii a krize ve vztahu firmy k různým orgánů a institucím (Karásek, 2017).

Jedním z prvních kroků k vyřešení firemní krize je potvrzení nebo nalezení cíle, ke kterému by společnost měla směřovat. Cíle mohou být podle situace dlouhodobé, krátkodobé, pevně nastavené, ale i parametricky se do jisté míry vyvíjející. Pokud je to žádoucí, tak se mohou cíle v průběhu podle situace měnit, nemělo by se tak ale dít pouze snahou o dosažení finančního zisku. Bez znalosti cíle a hodnototvorné vize však není možné dlouhodobě úspěšně podnikat (Karásek, 2017).

### 3.1. Možné zdroje krizí v podniku

Podle Smejkal a Raise (2013) patří mezi zdroje krize uvnitř firmy:

- a) Materiálová a surovinová krize
- b) Krize ve výrobě
- c) Finanční krize
- d) Krize know-how

Dále je také vhodné zahrnout zdroje krize vně firmy:

- a) Odbytové krize v okolí firmy
- b) Rychlé a výrazné změny v cenové poptávce dodavatelů
- c) Legislativu umožňující nekalou konkurenci na trhu
- d) Neoprávněné užívání duševního vlastnictví firmy
- e) Mechanické uplatňování byrokratických předpisů EU
- f) Krizi zákazníka

Dělit můžeme krizi také podle jejího konkrétního zdroje:

- a) Přírodní příčiny
- b) Technické problémy
- c) Lidské poruchy
- d) Manažerská rozhodnutí

Také lze rozlišovat krize reálné, které se odvíjejí od skutečné události, a krize umělé, potažmo mediální, vyvolané fámami, spekulacemi, dezinformacemi a nepodloženými útoky. I krize umělé je však důležité brát vážně a vhodně na ně reagovat (Tomandl et al., 2020).

### 3.2. Krizové řízení

„Krizové řízení představuje souhrn řídicích činností souvisejících s přípravou na krizové situace a jejich řešením. Jeho cílem je maximální snížení dopadů vzniklé krize a co nejrychlejší obnova, tedy návrat podniku alespoň do stavu, v jakém byl před krizí.“ (Kročil et al., 2022)

Pro krizové řízení je charakteristický reaktivní přístup, který spočívá v reakci na krizi a ve snaze vzniklou krizovou situaci zvládnout (Zuzák & Königová, 2009). Pro zdárný průběh krizové záchrany firmy je hodně důležitý rázný a dobře připravený začátek, přímá a důvěryhodná komunikace a osobní příklad členů. Při začátcích krizového řízení většinou nejprve dochází ke kontaktu mezi majitelem či zástupcem firmy a krizovým manažerem, kdy se s krizovým manažerem domlouvají na podmínky jeho fungování ve firmě. Na první schůzce majitel obvykle projeví zájem angažovat zkušeného manažera, protože firma je v potížích a dosavadní revitalizační pokusy nebyly úspěšné. Dále je zapotřebí mít připravenou a klíčovými stakeholdery schválenou strategii, určitý krizový plán, pak je třeba

mít opatřené zdroje na první období „záchranných operací“. Také je nutné nastavit organizaci řízení, způsob komunikace s majitelem firmy i způsob kontroly činností ve společnosti. V případě větších projektů by firma měla mít sestavený i krizový tým, nebo alespoň jeho jádro (Karásek, 2017).

Dalším nástrojem krizového řízení jsou vnitřní pravidla, směrnice, předpisy a normy. Pokud je firma v krizi, tak se často stává, že se vnitřní pravidla vědomě nedodržují, obcházejí, či nekontrolují. Nedodržování směrnic má v tomto případě stejný efekt, jako porušování pokynů svého nadřízeného. Pokud to situace vyžaduje, je vhodné tyto interní předpisy nejprve upravit, aby byly aktuální a aby byly nápomocné projektu řešení krize. Tento proces je však časově velmi náročný, proto nepatří při řešení krize mezi to nejurgentnější. Proto je třeba vybrat jen ty směrnice a předpisy, které jsou pro činnosti firmy v krizové situaci naprosto nezbytné, rychle a jednoduše je zrealizovat do podoby, kdy budou projekt restrukturalizace podporovat, nebo je alespoň nebudou brzdit. Následně je třeba trvat na jejich striktním dodržování. Zbytek vnitřních směrnic a předpisů je zapotřebí zrušit nebo alespoň pozastavit jejich platnost do doby jejich aktualizace (Karásek, 2017).

Při řešení firemní krize jde o peníze a finanční toky vždy v první řadě, proto jsou také peníze hned od počátku procesu krizového řízení pod zvláštní a neobyčejně pečlivou kontrolou. Prvořadým cílem je uzavřít všechny možné cesty ke zbytečným únikům a nepodstatným výdajům. Pokud firmě hrozí platební neschopnost, je důležité řízení plateb s ohledem na postavení jednotlivých věřitelů a stav jednotlivých závazků. Z tohoto důvodu musí krizový tým zorganizovat zvláštní nástroj, většinou se mu říká platební komise, který naprosto striktně a bez výjimky musí řídit a schvalovat všechny platby za firmu. Pokud už byl vyhlášen úpadek, tak tuto kompetenci přebírá insolvenční správce (Karásek, 2017).

Při řízení krizových situací je důležité správné vedení zaměstnanců, aby co nejefektivněji přispěli k řešení problému. Někteří zaměstnanci mohou vyžadovat mimořádné nasazení nad rámec svých běžných úkolů, zatímco jiní se mohou potýkat s překážkami bránícími plnému výkonu práce. Zvýšená nejistota ohledně budoucnosti práce může také ovlivnit jejich chování. Manažer, který se nachází ve stejné situaci, musí své týmy uklidnit a motivovat k efektivním postupům. Pokud by zaměstnanci začali uvažovat o změně zaměstnavatele kvůli obavám z negativních dopadů krize, pravděpodobně by odešli nejtalentovanější, což by

byla pro postižený podnik ztráta. Způsob vedení a komunikace proto hraje v této situaci klíčovou roli (Kročil et al., 2022).

### 3.3. Krizová komunikace

„Uplatňuje se při krizových situacích, kdy vzniká negativní mediální publicita, dochází k poškození firemní image a poklesu prosperity. Krizová komunikace vychází z krizového manuálu, z předem definovaných pravidel komunikace a obrací se zejména k médiím a dalším cílovým skupinám. Jejím cílem je nejen napravit poškozený mediální obraz organizace, ale také předcházet konfliktům a krizím. Základní pravidla komunikace v krizové situaci, která se často projevuje negativní mediální publicitou, doporučují: komunikaci z jednoho zdroje, projevení lítosti vůči dotčeným cílovým skupinám, zajištění nápravných opatření k eliminaci podobné krizové situace.“ (Jurášková a kol., 2012, s. 104-105)

Významným nástrojem konkurenceschopnosti pro podnik je jeho pověst, kterou si podnik buduje celé roky svou každodenní činností, jednáním se zákazníky a dalšími partnery, přístupem k řešení reklamací nebo vztahem a péčí o zaměstnance. Pokud však nastane krizová situace, tak se tato pověst může během velmi krátké chvílky zhroutit. Proto je krizová komunikace velmi důležitým nástrojem, který pomáhá zvládnout krizovou situaci a vede ke zmírnění dopadů na podnik a další zainteresované subjekty. Cílem krizové komunikace při haváriích a katastrofách je ve smyslu zákona informovat příslušné složky integrovaného záchranného systému, úřady a obyvatele o vzniku mimořádné události a o případném nebezpečí z této události vyplývajícím. Současně je i důležité informovat o opatřeních, které mají snižovat nebo odstranit dopad této krizové události (Zuzák & Königová, 2009). Krizovou komunikaci bereme jako součást reakce organizací (nebo i jednotlivců) na ohrožení reputace a na mimořádné události. Úkolem krizové komunikace je to, aby organizace přežila různorodé krize s minimálními následky a vše se co nejrychleji vrátilo k normálu. Krizová komunikace tak chrání kapitál, lidské zdroje a reputaci organizace. Krizová komunikace musí na krizový management plynule navazovat, provázet je po celou dobu trvání krize, a případně některé jeho aspekty potlačovat, jiné zesilovat a doručovat těm správným adresátům v té správné formě (Tomandl et al., 2020).

Působit transparentně je pro organizace žádoucí i v situacích, kdy nemohou říct celou pravdu. Důvody mohou být různé, například obchodní tajemství či probíhající vyšetřování. Pokud na nějakou otázku nemohou aktuálně odpovědět, je někdy možné naznačit důvody, které to způsobují. Vždy je důležité, aby se zástupci organizace neschovávali, aby reagovali na snahu stakeholderů či médií iniciovat veřejnou debatu, aby při jakémkoliv vystoupení působili otevřeným, konstruktivním dojmem a aby nelhali. Jediná nepravda, kterou se veřejnosti nebo médiím podaří odhalit, může zhatit celé komunikační úsilí (Tomandl et al., 2020). Antušák v této souvislosti hovoří o tzv. principu pravdivosti, tj. vždy mluvit pravdu a pokud není možné na otázku odpovědět, vysvětlit z jakého důvodu nelze odpovědět (Antušák & Vilášek, 2016). Firma, která v krizi nekomunikuje a jejíž představitelé se skrývají, působí podezřele na veřejnost a téměř automaticky vyvolává pozornost investigativních novinářů (Tomandl et al., 2020).

Pokud neexistuje šance, že by se organizaci podařilo problém utajit, musí připustit jeho existenci a přesvědčit média a veřejnost, že se situací seriózně zabývá a řeší ji. Veřejnost se musí dozvědět, že organizaci nejde jen o vlastní prospěch a že organizace podniká konkrétní kroky k vyřešení daného problému (Tomandl et al., 2020).

Podle Vojtěcha Bednáře můžeme formulovat základní zásady krizové komunikace. Krizová komunikace dle něj musí být (Bednář, 2012):

- Racionální
- Promyšlená
- Systematická
- Plánovaná
- Oproštěná od emocionálních výlevů

Tentýž autor také přichází se zásadou 3K a zdůrazňuje důležitost klidu, korektnosti a konzistence. Důležitým faktorem krizové komunikace je také srozumitelnost. Organizace by se měla vyjadřovat jasně, aby ji cílové publikum rozumělo a chápalo, co mu chce sdělit a aby nedošlo ke zkreslení a překroucení. Sdělení by nemělo obsahovat odborné termíny, cizí názvy a rozvité větné konstrukce, nemělo by nastolovat otázky, které pak nechá nezodpovězené, nesmí být zavádějící a nesmí zbytečně ponechávat prostor k domýšlení. Komunikace většinou směřuje hlavně k laické veřejnosti, proto je vhodné se vyjadřovat

stručně a věcně, aby se organizace vyhnula potenciálním chybám a nepochopení. V komunikaci s médii je pak dobré zmínit i čísla, tvrdá data, která dodají sdělení na důvěryhodnosti. U krizové komunikace je pak také důležité zmínit pojem framing. Překladem tohoto pojmu může být rámování, tj. jakým způsobem je daná informace podána, do jakého kontextu je zasazená. Důležitá je volba slov, úhel pohledu a také to, kdo danou informaci sděluje. „Rámcovat znamená vybrat některé aspekty vnímané reality a dát jim v konkrétním komunikátu významnější pozici. Například lze takto podpořit některou z možných definic problému, předestřít konkrétní příčinnou souvislost, nastavit morální hodnocení problému anebo návrh řešení. Cílem je přimět publikum, aby přemýšlelo, cítilo anebo se rozhodlo určitým způsobem.“ (Tomandl et al., 2020)

Bezprostřední reakce v krizi musí být především rychlá. Podle Johna Bearchella by měla organizace nejpozději do hodiny zveřejnit tzv. fleš, která označuje první stanovisko od událostí. V některých odvětvích, jako je například letecká doprava nebo výroba výbušnin, je podle odborníků ona hranice pro zveřejnění prvotní reakce již 15 minut. Tato fleš nemusí být příliš konkrétní ani podrobná, měla by mít jeden odstavec, případně jedinou větu, která bude obsahovat základní stanovisko firmy, které se odvíjí od zvolené komunikační strategie. Díky této fleši pak firma získává další čas na shromažďování informací a promyšlení následných kroků. Na fleš pak může navazovat podrobnější vyjádření, která přinesou další informace a třeba i citace představitelů firmy (Tomandl et al., 2020).

Krizovou komunikaci můžeme rozdělit na vnější a vnitřní.

Předmětem vnitřní krizové komunikace je (Zuzák & Königová, 2009):

- Informovat pracovníky podniku, z jejichž povinnosti vyplývá např. hašení požáru, o vzniku konkrétní situace
- Informovat další pracovníky, kteří jsou v důsledku havárie v ohrožení života nebo zdraví
- Informovat vedoucí pracovníky a jiné zainteresované právnické a fyzické osoby o vzniklé situaci

Vnější komunikace by pak měla primárně směřovat k veřejnosti, ke složkách integrovaného záchranného systému, médiím, odborníkům, soudním znalcům a orgánům v trestním řízení vyšetřujícím předmětné mimořádné události (Zuzák & Königová, 2009).

### 3.3.1. Komunikace s médii v časech krize

Krize má rovinu reálnou – tedy samotný problém – a rovinu mediální – tedy svůj odraz ve zpravodajství a publicistice, případně na sociálních sítích. Obě roviny se nemusejí vždy překrývat a mohou existovat nezávisle na sobě. Krizi může vyvolat například živelná katastrofa, havárie ve výrobě, nevybíravý útok vedený prostřednictvím médií. V takovýchto situacích se nikdo nevyhne komunikaci, a to především prostřednictvím médií. Koncovým publikem však nejsou samotní novináři, ale klíčové zájmové skupiny, stakeholdeři - od zaměstnanců přes obchodní partnery, investory, akcionáře až k široké veřejnosti.

#### 3.3.1.1. Tisková zpráva

Tisková zpráva je písemné sdělení, které obsahuje novou informaci nebo stanovisko. (Tomandl, 2011, s. 74) Nejčastěji se rozesílá elektronicky na kontakty obsažené v tzv. medialistu. Jde o adresář redakcí a novinářů, kteří jsou pro firmu relevantní a u kterých se předpokládá, že o krizi či mimořádné události budou psát, případně ji vysílat. Seznam musí být předem připravený a pravidelně aktualizovaný. Tiskovou zprávu lze také zveřejnit na webu organizace nebo na sociálních sítích (Tomandl et al., 2020).

V odborné literatuře lze v kontextu s krizí najít dělení na dva typy tiskových zpráv. Tím prvním je zpráva o události, ve které by neměl chybět kontext, aby jej novináři nemuseli dohledávat jinde. Druhým typem je pak zpráva s reakcí, která zpravidla obsahuje stanovisko představitelů organizace k mediálnímu napadení nebo veřejné kritice (Tomandl et al., 2020). Nejrychlejší formou tiskové formy je již dříve zmíněná fleš.

Každá tisková zpráva musí být označena datem a časem vydání, aby bylo jasné, zda je aktuální. Většina sdělení by se měla být stručná a měla by se vejít na jednu stranu A4. Musí být srozumitelná, jednoznačná a musí z nich vyzařovat empatie, zodpovědnost a akceschopnost (Tomandl et al., 2020).

### 3.3.1.2. Tisková konference

Tisková konference je oproti tiskové zprávě náročnější na přípravu i na zvládnutí. Přímý kontakt s novináři přináší rizika, protože vytváří prostor pro chyby a neobratnosti řečníka. Na druhou stranu je zde možné navázat hlubší kontakt s novináři a lépe projevit emoce a empatii. Konference by optimálně měla trvat 30-45 minut. Důležitou součástí tiskové konference jsou po skončení společné části také individuální rozhovory s novináři (Tomandl et al., 2020).

### 3.3.1.3. Krizový web

Pro novináře je firemní web primárním zdrojem informací. Na web novináři zamíří i v situaci, kdy se doslechnou, že se v podniku něco děje, ať už jde o jakoukoliv krizovou situaci. Firemní webová stránka bude pravděpodobně dokonce prvním a dominantním místem, kde budou novináři vyhledávat informace k danému tématu, proto je také v zájmu podniku, aby byla webová stránka funkční, přehledná, informačně vydatná a aktuální. Krizový web musí také obsahovat dobře vedenou sekci kontaktů (telefonické kontakty, informační linka, emailové adresy, ...), aby se měli novináři na koho obracet (Tomandl et al., 2020).

## 3.3.2. Komunikace se zaměstnanci

Důležité informace ohledně krize by měla firma operativně poskytnout hlavně svým zaměstnancům, klíčovým odběratelům a dodavatelům či obchodním partnerům. Ti by se měli o mimořádné situaci dozvědět přímo od vedení firmy, a nikoliv z médií (Tomandl et al., 2020). Po příchodu krizového manažera do firmy je důležité svolat celopodnikové shromáždění, kde by měl na úvod osobně majitel vysvětlit, proč se rozhodl řešení restrukturalizace nebo krize svěřit krizovému manažerovi a měl by ho sám představit. Krizový manažer by pak měl seznámit zaměstnance s důležitými body restrukturalizačního plánu, zhodnocením situace a s hlavními příčinami problémů. Zásadní je komunikovat důvěryhodně a pravdivě a podat situaci takovou, jaká skutečně je, neboť řadoví zaměstnanci obvykle vědí či tuší lépe a dříve než majitelé, co se v podniku děje a v jakém stavu se nachází. Z prvního projevu krizového manažera musí vyzařovat odhodlání, energie, ale také pokora k celé situaci. Pro prvotní navázání komunikace se zaměstnanci je důležité, aby byl majitel



po celou dobu přítomen, aby byla vidět jeho reakce, neverbální komunikace, postoj a výraz tváře, aby podpořil vše, co je předkládáno.

„Po odeznění krize se podnik vrací do původní, anebo nové, ale již ne krizové, situace. Ani v tomto případě není probíhající komunikace již v pravém smyslu slova krizovou, a může se tedy svou formou vrátit k původním zvyklostem. Jejím cílem je hodnocení reakce podniku na krizi a aktualizace krizového plánu na základě získaných zkušeností. V tomto směru je tedy velmi významná, protože má potenciál využít nabytých nových znalostí, a ty vtělit do zlepšeného aktualizovaného krizového plánu. Podnik si musí uvědomit, kde všude se nová znalost může vyskytovat, tuto znalost musí umět získat, vyjádřit a využít.“ (Kročil et al., 2022)

### 3.3.3. Komunikace během krize vyvolané zásahem vyšší moci

Zdrojem těchto krizí může být zemětřesení nebo povodeň. Obvykle bývá evidentní, že za situaci nikdo konkrétní nenese vinu. Principy krizové komunikace v podobných situacích využívají jak firmy postižené katastrofou při komunikaci se zaměstnanci, zákazníky a místní komunitou, tak vlády a samosprávy při komunikaci s občany. Cílem krizové komunikace v takovýchto situacích bývá zamezit panice, uspokojit poptávku veřejnosti po informacích, umožnit hladký chod záchranných operací a udržet si reputaci (Tomandl et al., 2020).

### 3.3.4. Komunikace během krize při útoku zvenčí

Takovýto útok může nabývat různých podob, například se může jednat o protest aktivistů či ekologů. V daném okamžiku se na místo události často upírají prostřednictvím médií zraky celé země, a tak je potřeba postupovat a komunikovat obezřetně. Korporace nesmí působit lhostejně, zaskočeně ani příliš tvrdě a bezohledně, naopak by měla vždy usilovat o dialog a hledat možnosti komunikace, zároveň ale nemůže opustit své základní cíle a hodnoty. V této souvislosti se také často zmiňuje fenomén Davidova efektu, kdy v zásadě média i mediální publikum často podvědomě straní slabšímu, jímž se ve sporu mezi korporacemi a aktivisty jeví právě aktivisté. Tento efekt však nefunguje absolutně a v konkrétních situacích se může často lišit (Tomandl et al., 2020).

### 3.3.5. Komunikace během krize z nedbalosti

Krize, jejichž zjevnou příčinou je nedbalost, je veřejností obvykle hodnocena přísněji než krize zapříčiněná vyšší mocí. I proto se často různé organizace snaží skutečnou nedbalostní příčinu zamlžit, případně od ní odvrátit pozornost, a místo ní poukazovat na údajný zásah vyšší moci a na to, že událostem nebylo možné předejít. Důsledky nedbalostní krize mohou být různé, od banální a pomíjivé ostudy po obrovské ekologické havárie. Aby organizace předešla totálnímu poškození reputace, musí se projevit akceschopně a vstřícně a přiměřeně sebekriticky. Naopak nesmí působit přezíravě a lhostejně a nesmí stavět své zájmy nad prospěch lidí (Tomandl et al., 2020).

### 3.3.6. Komunikace během krize v důsledku morálního selhání

Horší následky než u nedbalosti mohou nastat u různorodých morálních selhání představitelů organizace. Může se tak stát například pokud se v médiích objeví informace o nevhodném chování představitele organizace. Tímto chování může být myšleno opilství, rvačka či neuvážený útok nebo gesto. Média poukazují na takovéto chování obzvláště u politiků, kdy využívají veřejného mínění, že by chování politiků mělo být mravně na výši (Tomandl et al., 2020).

### 3.3.7. Komunikace během produktové krize

Občas se může stát, že výrobní podnik uvolní na trh produkt, který později vykáže vážnou závadu, případně se zjistí, že představuje zdravotní riziko. Firma by v tomto případě měla buď přiznat chybu a nabídnout řešení, včetně odškodného nebo rychle a jasně dokázat, že se informace nezakládají na pravdě. V obdobných situacích musí firma stavět na první místo bezpečnost svých zákazníků, nikoliv vlastní zájmy. Nejlepším řešením je v této situaci nevyčkávat a neprodleně stáhnout produkt z trhu (Tomandl et al., 2020).

## 3.4. Krizový audit

Krizový audit posuzuje a vyhodnocuje rizika, kterým firma nebo instituce čelí. Sbírá data od osob zastávajících důležité pozice jak z hlediska řízení firmy, tak především z hlediska šíření informací. Krizový audit také pomáhá cíleně vyhledávat operační a komunikační slabiny, ze kterých potenciálně může vzniknout krize. Sběr dat pro krizový audit probíhá prostřednictvím hloubkových interview a je při něm důležité zapojit všechny klíčové zaměstnance napříč podnikem. Pokud má podnik více poboček, měl by se krizový audit

provádět na každé pobočce zvlášť. Rozhovory probíhají v důvěrné atmosféře a získané informace se zpracovávají jako anonymní. S přehledem potenciálních krizích slouží výsledky krizového auditu k vypracování krizového scénáře (Chalupa, 2012). U větších organizací v rizikových oborech není od věci přizvat k auditu externího odborníka, protože lidé uvnitř firmy nemusí vidět hrozby, které jsou dobře patrné člověku zvenčí. Poté, co má firma zmapovaná vnitřní a vnější rizika, měla by posoudit, jak moc je pravděpodobné, že k danému typu krize skutečně dojde. Některá rizika lze přijmout, protože z finančního hlediska není možné se důkladně připravit na všechno (Tomandl et al., 2020). Společně s přehledem potenciálních krizí slouží výsledky auditu k vypracování krizového scénáře. Stávají se tak jedním ze základních kamenů obrany firmy před nekontrolovatelnými následky náhlé krize (Chalupa, 2012).

### 3.5. Krizový scénář

Scénář představuje popis situačních sledů v čase, popis budoucích událostí, situací, postupů či způsobů jednání, zjednodušeně to, co se všechno může stát. Nejedná se o predikci, ale o možný vývoj na základě současných informací. Scénáře pomáhají manažerům porozumět neočekávanému průběhu budoucích událostí, které nelze prognózovat na základě extrapolace. Formulují alternativní představy o budoucnosti a využívají k tomu experty z různých oborů (Zuzák & Königová, 2009).

Krizový scénář zachycuje vývoj budoucí krizové situace. Měl by být založen na reálných skutečnostech a nabídat ke skupinové diskuzi o současné úrovni krizového řízení a připravenosti podniku čelit potenciální krizi. Slouží jako podklad pro zpracování krizového plánu. Krizový scénář není závazně předepsán ani neexistuje jeho jednotná forma. Nepředstavuje predikci budoucnosti, pouze popisuje možný průběh budoucí krizové situace, tzn. ve skutečnosti se může událost vyvíjet odlišně od toho, jak ji popisuje scénář (Zuzák & Königová, 2009).

Dle Zuzáka (2014) má zpracování krizových scénářů pozitivní vliv na rozhodování manažerů společnosti v oblasti strategického managementu a managementu změn, umožňuje manažerům uvědomit si možné příčiny krizí a zabývat se jejich důsledky. Velmi důležitou rolí scénářů je vytváření základu pro tvorbu krizových plánů (Zuzák, 2014).

Postup tvorby krizového scénáře probíhá v následujících krocích (Zuzák & Königová, 2009):

1. identifikace faktorů potenciálně ovlivňujících míru rizika
2. zhodnocení jejich významu dle četností frekvence a výběr rizikových faktorů s nízkou pravděpodobností výskytu
3. stanovení vývoje rizikových faktorů v čase
4. stanovení důsledků působení rizikových faktorů
5. vypracování variantních scénářů
6. identifikace problémů spjatých s vývojem rizika dle stanoveného scénáře

### 3.6. Krizový plán

Krizový plán je souborem postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy (Smejkal & Rais, 2013). Krizový plán vymezuje automatické řešení předvídatelných situací, zmapování prostředků ke zvládnutí krize, definice rolí aktérů zvládnutí krize a vztahů mezi nimi a personální obsazení krizového týmu a jeho spolupracovníků (Bělohávek et al., 2001).

Kroky v navrženém krizovém plánu neposkytují vyčerpávající seznam postupů a nepokrývají všechna možná řešení, jelikož každá krizová situace je jedinečná. Následkem toho by navržené postupy neměly být chápány jako jediné možné řešení, ale jako modelové postupy, které mohou být případně modifikovány tak, aby splnily specifické požadavky konkrétní krizové situace. Krizový plán nesmí být příliš obsáhlý, protože jeho rozsah pak může ztěžovat praktické kroky navržené v krizovém plánu. Měl být zpracován v písemné podobě, v tištěné i v elektronické formě, měl by být kontrolován a aktualizován dle potřeb podnikatelského subjektu, minimálně však každých 6 měsíců (Zuzák & Königová, 2009).

Obecná struktura krizového plánu je stanovena nařízením vlády České republiky č. 462/2000 Sb. § 15 a §16, ze dne 22. listopadu 2000. Ve znění nařízení vlády č. 36/2003 Sb., č.j. PO-2675/PLA-2003 vymezuje: „krizový plán jako souhrn opatření a postupů k řešení krizových situací, tedy souhrn plánovacích, metodických a informačních dokumentů, používaných při rozhodovací, řídicí a koordinační činnosti v krizové situace“. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2000)

Krizový plán by měl podle Kročila et al. (2022) obsahovat následující části:

- Nezaměnitelné označení plánu, číslo varianty, datum zpracování, platnost
- Charakteristiku krizové situace (dle scénáře)
- Složení krizového týmu
- Kontakty na členy týmu a další důležité osoby a instituce
- Odpovědnosti a pravomoci členů týmu
- Postupy řešení situace, disponibilní zdroje, časové harmonogramy
- Způsoby a zásady komunikace
- Formuláře protokolů (záznamů, hlášení) ke krizové situaci
- Zásady tréninku a školení o krizové situaci
- Záznam o školení
- Další důležité součásti dle potřeb konkrétního podniku

### 3.7. Krizový tým

Pro správné zvládnutí krize je nutné v podniku ustanovit krizový tým, který se řídí jednacím řádem. Krizový tým je výkonný a koordinační orgán, jehož základní charakteristikou je centralizace pravomocí v průběhu krize a práce za ztížených podmínek (Zuzák & Königová, 2009). Tento tým by měl být tvořen odborníky ze všech funkcionálních oblastí, aby se zvýšila pravděpodobnost, že některý ze členů bude disponovat znalostmi, schopnostmi a dovednostmi potřebnými k vyřešení dané krizové situace. Velikost týmu se liší v závislosti na velikost firmy a možných typech krizí, kterým firma může čelit. Jednotlivé role, pravomoci a odpovědnosti členů krizového týmu musí být přesně vymezeny takovým způsobem, aby byla zajištěna participace všech jeho členů. Zároveň se určí zastupitelnost členů krizového týmu (Zuzák & Königová, 2009). Jako každý efektivní tým musí mít také krizový tým podniku jasně stanoveného lídra, který bude od chvíle svého jmenování odpovědný za koordinaci veškerých aktivit týmu. Takovýto lídr musí být dostatečně silnou osobností, aby dokázal ve firmě prosadit názor svého týmu, musí se těšit důvěře nejvyššího vedení a zároveň by měl být vždy k zastížení, aby mohl neprodleně řešit všechny okolnosti spojené s úkolem, kterým byl pověřen. Dále je také vhodné určit i tiskového mluvčího, který bude aktivně komunikovat s médii. Tiskový mluvčí by měl být komunikativní a schopný jednat podle instrukcí. V jejich rámci by pak měl postupovat flexibilně, aby se dokázal co

nejvíce přiblížit potřebám novinářů a aby přitom dokázal obhájit firemní zájmy. Součástí týmu by měl být také šéf firmy, aby svou přítomností demonstroval důležitost celé situace a ztotožnil se s usneseními, které krizový tým schválí. Pro větší efektivitu a pohled zvnějšku je dobré do týmu přizvat i externího poradce (Chalupa, 2012).



**Obr. 3** *Krizový komunikační tým. Spojení a dokonalá souhra kompetentních odborníků s jasně rozdělenými úkoly představuje základní předpoklad úspěšného zvládnutí krize.*

V situacích, kdy je to vyžadováno, je vhodné, aby se krizový tým vnitřně rozdělil na tu část, která bude řešit operativní záležitosti, aby se firma nezastavila, což zpravidla obnáší operativní řízení výroby a logistiky, běžný prodej, krizové řízení financí a podobně. Druhá část krizového týmu pak provádí kvalitní diagnostiku podniku, připravuje návrhy na řešení situace a vhodným způsobem podporuje první část týmu (Karásek, 2017).

„Pro řízení a práci krizového týmu sice platí obvyklá pravidla, ale jejich aplikace je ovlivněna závažností probíhající krize a nutností rychlé reakce. Je významně omezen čas pro diskuse uvnitř týmu, naopak roste prostor pro autoritativní rozhodování vedoucího týmu. Po přijetí rozhodnutí musí krizový tým postupovat a komunikovat jednotně. To vede k efektivnímu vyřešení krize a zároveň posiluje důvěru pracovníků podniku v pozitivní vývoj situace.“ (Kročil et al., 2022)

### 3.8. Krizový interim manažer

Základní metody účinného manažerského řízení krizových událostí se skládají z mnoha funkčních principů, které musí být uplatňovány před vznikem, v průběhu i po skončení mimořádné události. Krizový manažer se z podstaty své činnosti zabývá primárně

kvalitativními změnami v podniku. Ideálním cílem tohoto řízení je prevence všech mimořádných událostí a jejich účinné manažerské řízení tak, aby se ze stavu tísně nestala krize (Smejkal & Rais, 2013).

„Krizový manažer musí být silnou osobností, která pozitivně ovlivňuje pracovníky podniku. Musí být připraven na zvraty a změny vývoje situace, a přitom stále systematicky a zároveň radikálně postupovat směrem k vyřešení krizové situace. Krizový manažer je vůdčí, nikoliv však jedinou, osobností, která řeší probíhající krizi.“ (Kročil et al., 2022)

Krizový manažer má povinnost řídit podnik dohodnutým směrem podle schválených plánů s využitím veškeré své odbornosti a odborných znalostí svého týmu. Krizový manažer a majitel jsou si rovnocenní. Manažer by měl proto pravidelně, otevřeně a dostatečně strukturovaně informovat majitele o vývoji situace a probírat s ním případné alternativy, úpravy či doplnění plánů, pokud je to za nastalých okolností nutné (Karásek, 2017).

Aby mohly být první kroky krizového manažera poté, co převezme odpovědnost za restrukturalizaci či záchranu firmy, efektivní, musí nejdříve proběhnout dostatečně kvalitní příprava. Krizový manažer nebo krizový tým se před vstupem do podniku snaží co nejlépe poznat aktuální situaci firmy, připravit si plán restrukturalizace a z něj vyplývající prováděcí plány pro jednotlivé oblasti. V těchto záležitostech však krizoví manažeři postupují záměrně odshora – od vize přes strategii, vnější vztahy k obchodním partnerům a věřitelům až po základní model ekonomického fungování firmy. V první fázi krizový manažer působí jako poradce, který by měl rychle analyzovat aktuální situaci, potřeby a cíle firmy. Jednotlivé zdroje však v každém případě musí podrobit kritické analýze a informace by měl čerpat z více navzájem nezávislých zdrojů. Pro celistvý pohled na stav společnosti je také důležité si pohovořit s klíčovými zaměstnanci. Zkušený manažer dokáže při obhlídce provozů odhadnout skutečný stav firmy s velkou přesností. Nejpodstatnějšími subjektivními signály však jsou pohledy očí zaměstnanců a úroveň komunikace a spolupráce mezi lidmi ve firmě. Po návštěvě firmy následně krizový manažer definuje výchozí bod pro cestu z krize, tedy bod, ve kterém se firma právě nachází, ten pak použije jako počáteční bod při přípravě krizové strategie, kterou pak sám nebo se svým týmem prosazuje a nese za to příslušnou zodpovědnost. Jako další krok musí majitel firmy definovat strategický cíl podnikání, který bude pro danou situaci realistický. Tímto cílem by určitě neměly být číselné hodnoty zisku,

objemy výroby ani výrobní kapacity za účelem rozmělnění vysokých fixních nákladů. Po nalezení firemního cíle následuje příprava strategie postupu a příprava vlastního provozního restrukturalizačního plánu včetně návrhů na prováděcí akční plány. K těm by měl majitel a další klíčový stakeholderi vznášet relevantní dotazy, připomínky a náměty a poté případně návrhy schválit (Karásek, 2017).



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4. Představení organizace

Krizový plán je zpracován pro organizaci European Bowling federation. European Bowling federation (EBF, dříve ETBF) je bowlingová federace, která zahrnuje Evropu, Britské ostrovy, Izrael a ostrovy v Severním Atlantiku. Evropská bowlingová federace má několik hlavních cílů. EBF má za cíl posílit postavení bowlingu jako populárního sportu a zlepšit jeho dostupnost a kvalitu pro všechny úrovně hráčů, od amatérů po profesionály v souladu s pravidly International Bowling Federation (IBF). Mezi další cíle pak také patří udržování dobrých vztahů mezi členy v Evropě a udělování schválení mezinárodním turnajům v regionu. Dále stanovuje speciální pravidla pro své aktivity a určuje příspěvky pro financování svých činností. EBF je rovněž důležitým partnerem pro mezinárodní bowlingovou komunitu a spolupracuje s Mezinárodní bowlingovou federací (IBF) a dalšími národními a mezinárodními organizacemi, aby podporovala globální růst a rozvoj tohoto sportu (European Bowling Federation, n.d.).

Mezi hlavní aktivity EBF patří podpora mládeže a rozvoj mládežnických programů, standardizace pravidel, podpora profesionálního rozvoje hráčů a trenérů a organizace evropských šampionátů, soutěží a ligových turnajů,

Pro účely této bakalářské práce je EBF klíčovým subjektem, protože práce analyzuje aplikaci teoretických principů krizového managementu v kontextu pořádání European Championship of Champions 2022 v bowlingu (dále jen ECC 2022), které se konalo pod záštitou EBF 24.-30. října 2022 v Olomouci.

## 5. Krizový tým

Před samotnou identifikací rizik, tvorbou krizových scénářů a navazujících krizových plánů, je klíčové sestavit krizový tým a jasně definovat odpovědnosti jednotlivých členů. Tím se

zajistí, že v případě krizové situace bude ihned jasné, kdo je odpovědný za řešení specifických problémů.

V případě pořádání ECC 2022 jsem z řad členů EBF sestavila krizový tým následovně:

**Championship Director** je v tomto případě i předseda komise EBF, který na turnaj přilétá z Islandu. Před samotným turnajem schvaluje jeho pořádání, uvolňuje prostředky a ověřuje, zda centrum a zázemí poskytuje vše, co bylo písemně domluveno a zda se dodržují všechny náležitosti dané stanovami a pravidly EBF a IBF.

**EBF Technical Delegate** zajišťuje inspekci drah a technického zázemí a následnou certifikaci centra. Dále pak zařizuje proškolení techniků a rozhodčích. Je také stálým členem komise EBF a přilétá na turnaj z Kypru.

**EBF IT Delegate** má na starosti výsledkový servis, a celkový chod programů drah a kamer. Při hraní pak z kamerového záznamu kontroluje hladký průběh turnaje a případně i hraní fair play. Dále také spravuje webovou stránku a sociální sítě turnaje – má tedy odpovědnost komunikovat s bowlingovou komunitou. Taktéž je členem komise EBF a přilétá z Dánska.

**Technik Kegelu** je externí technik od firmy Kegel, která má smluvní spolupráci s EBF a zodpovídá za dovoz a provoz mazačky a za profesionální mazání drah.

**Host Tournament Manager** je manažer olomouckého bowlingového centra, restaurace a všech okolních podniků spadajících pod Lobster Group, který turnaj uvádí a poskytuje prostory pro celý turnaj, jak už hernu pro samotné hraní, tak i ostatní prostory (restauraci, kino či divadlo) například pro zahajovací a závěrečný ceremoniál nebo úschovu bowlingových koulí a příslušenství. Také shání sponzory pro turnaj.

**Managing Director** je prezidentem České bowlingové asociace (dále jen ČBA). Poskytuje proškolené rozhodčí registrované pod ČBA a nahlašuje celý turnaj Národní sportovní agentuře. Dále také schvaluje finanční příspěvky ČBA pro ECC 2022 a vyplácí odměnu rozhodčím a dalším členům z řad ČBA podílejícím se na pořádání turnaje.

**Tournament Assistant** je manažerem bowlingového centra a zároveň je také členem ČBA. Na tomto turnaji má na starosti ubytování, stravu a dopravu z letiště i na hernu pro všechny zúčastněné a následné zpracování a zaslání faktur všem reprezentacím a dodavatelům.

**Hlavní rozhodčí** je registrovaný pod ČBA a zároveň má certifikaci evropského rozhodčího od EBF. Zodpovídá za práci dráhových rozhodčích a dohlíží na dodržování pravidel bowlingu, hraní fair play a správně zapisující scoring.

**Vedoucí marketingového týmu** řeší designovou a propagační stránku turnaje. Vymýšlí logo turnaje, propaguje turnaj před širokou veřejností a navazuje spolupráci s místními médii (noviny, televize, rádio). Jeho hlavní odpovědností je tedy komunikace s veřejností.

**Hlavní technik** je dlouhodobým zaměstnancem bowlingového centra a jeho úkolem je správa a údržba drah a zázemí.

## 6. Identifikace rizik

Podle Vlády ČR (2015) je identifikace rizik zásadní část procesu hodnocení rizik, zahrnující systematické zamyšlení se nad možnými situacemi, které by mohly v budoucnu negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů nebo plnění konkrétních úkolů. Tento myšlenkový proces se opírá o konzultace s různými zúčastněnými stranami, včetně odborníků a dotčených subjektů, aby se zajistila široká perspektiva na potenciální rizika. V práci jsem uplatnila konzultaci jako klíčovou metodu pro identifikaci rizik, neboť umožňuje shromáždit různorodé názory a expertní znalosti, což přispívá k objevení a formulaci komplexního seznamu potenciálních rizik. Tento přístup je obzvláště relevantní při řešení složitých úkolů, kde je kromě individuálního zamyšlení využíváno i brainstorming a porovnávání s minulými situacemi či problémy řešenými jinými útvary. Konzultaci jsem uskutečnila s Host Tournament Managerem, Tournament Assistantem, techniky a rozhodčím.

## 7. Hodnocení rizika

Pro hodnocení rizika byla v práci použita metoda polokvantitativního hodnocení, kdy kvalitativně popsané stupnice mají přiděleny číselné hodnoty, jejichž kombinací se určil stupeň ohrožení a výsledná hodnota rizika

### 7.1. Hodnocení pravděpodobnosti

Pravděpodobnost určitého jevu udává, jaká je šance, že daný jev nastane. Pravděpodobnost se vyjadřuje v procentech od 0 % do 100 %. Pokud je pravděpodobnost nějakého jevu větší než 0 a zároveň menší než 100, situace se vyhodnocuje jako riziko. V praxi je ovšem velmi obtížné přesnou pravděpodobnost určitého jevu vyčíslit. Často je možné pouze určit, zda je pravděpodobnost nízká nebo vysoká. Přesné určení pravděpodobnosti však není pro další hodnocení rizika nezbytně nutné. Jednou z cest při určování pravděpodobnosti v rámci hodnocení rizik může být použití pravděpodobnostní škály (Vláda ČR, 2015).

Stejně jako u následujícího hodnocení důsledku jsem pravděpodobnosti rizika přidělila čísla od 1 do 5: čím vyšší číslo, tím dojde k vyšší pravděpodobnosti důsledku: 1 – vzácné, 2 – nepravděpodobné, 3 – možné, 4 – pravděpodobné, 5 – téměř jisté.

Tabulka 1: Hodnocení pravděpodobnosti

Hodnocení pravděpodobnosti	1	2	3	4	5
Deskriptor/Popisovač	Vzácné	Nepravděpodobné	Možné	Pravděpodobné	Téměř jisté
Frekvence (jak často by se to mohlo stát/se stalo)	Pravděpodobně se nikdy nestane/nebude opakovat	Neočekává se, že se stane/bude opakovat, ale je zde možnost, že se to může stát	Mohlo by se stát/občas opakovat	Pravděpodobně se stane/bude opakovat, ale nejedná se o přetrvávající problém/okolnosti	Nepochybně se stane/bude opakovat, možná často

### 7.2. Proces hodnocení důsledku

Vedle pravděpodobnosti, že nežádoucí důsledek nastane, je nutné určit závažnost (intenzitu) tohoto důsledku. Po stanovení rozsahu dopadu je nutné stanovit, do jaké míry je tento dopad závažný. Zde je nutné brát v úvahu i množství subjektů, jichž se dopad dotýká. Stanovení závažnosti tak vychází především ze zkušeností zpracovatele, důležitou roli opět hrají konzultace s dotčenými subjekty. Stejně jako u pravděpodobnosti je i u závažnosti dopadu vhodné použít škálu, která rozděluje závažnost dopadů do pěti stupňů (Vláda ČR, 2015).

U hodnocení závažnosti následků – důsledků jsem tedy také použila pětistupňovou škálu: 1. Zanedbatelný dopad 2. Malá nízká závažnost/dopad 3. Střední závažnost/dopad 4. Vysoká závažnost/dopad 5. Katastrofální dopad

Tabulka 2: Hodnocení důsledku

Hodnocení důsledku	1	2	3	4	5
	zanedbatelný	malý	střední	vysoký	katastrofální
Dopad na celý turnaj	Minimální nebo žádný vliv na průběh turnaje. Turnaj pokračuje bez viditelných změn, bez nutnosti dodatečných opatření.	Menší logistické nebo organizační komplikace, které lze snadno řešit bez významného ovlivnění průběhu turnaje.	Zpoždění nebo přerušení určitých her/událostí, vyžadující zásahy pro minimalizaci dopadu na účastníky a harmonogram.	Závažné překážky v průběhu turnaje, vyžadující významné úpravy plánů nebo částečné zrušení událostí. Značné narušení pro účastníky a možná finanční ztráta.	Celkové zrušení nebo odložení turnaje. Rozsáhlé finanční, reputační a logistické důsledky pro organizátory a účastníky.

### 7.3. Celkové hodnocení

Výsledná hodnota rizika je dána součinem příslušné hodnoty závažnosti důsledků a pravděpodobnosti rizika. Uvedený postup umožňuje získat přehled o závažnosti jednotlivých rizik, což je důležité především pro stanovení priorit při tvorbě krizových opatření pro organizaci turnaje.

Tabulka 3: Matice rizika

Důsledek	Pravděpodobnost				
	1	2	3	4	5
	Vzácné	Nepravděpodobné	Možné	Pravděpodobné	Téměř jisté
<b>5 Katastrofální</b>	5	10	15	20	25
<b>4 Vysoký</b>	4	8	12	16	20
<b>3 Střední</b>	3	6	9	12	15
<b>2 Malý</b>	2	4	6	8	10
<b>1 Zanedbatelný</b>	1	2	3	4	5

Pro třídění rizika, skóre získané z matice rizik dostanou přiřazeny stupně takto:

- 1–3 Nízké riziko
- 4–6 Střední riziko
- 8–12 Vysoké riziko
- 15–25 Extrémní riziko

## 8. Tvorba krizových scénářů a plánů

Během mé účasti na turnaji v roce 2022 jsem na základě pozorování průběhu turnaje a komunikace s ostatními členy organizačního týmu identifikovala dvanáct nejpravděpodobnějších rizik. U rizik jsem podle stanovené škály ohodnotila pravděpodobnosti jejich výskytu, možné důsledky a míru celkového rizika. Pro každé z těchto rizik jsem následně vypracovala krizové scénáře a plány, aby se podobným situacím dalo v budoucích ročnících turnaje předcházet. Z důvodu zachování anonymity členů krizového týmu neuvádím konkrétní emailové adresy ani telefonní kontakty.

### A. Inspekce drah

Hodnocení pravděpodobnosti: 3 - možné

Hodnocení důsledku: 4 - vysoký

Celkové hodnocení: 12 – vysoké riziko

### Krizový scénář

**Popis krizové situace:** nesplnění podmínek pro certifikaci drah při inspekci

**Vývoj krizové situace:** Při inspekci před turnajem nesplní bowlingové centrum podmínky pro certifikaci drah a následné pořádání turnaje. Může tak dojít k odložení nebo i ke zrušení celého turnaje. Tato situace by mohla mít dalekosáhlé důsledky, včetně finančních ztrát pro organizátory a poškození reputace.

**Období krizové situace:** Krize může nastat během inspekce, která se obvykle koná několik týdnů či měsíců před zahájením turnaje, aby bylo zajištěno dostatečné časové okno pro případné úpravy a opravy.

**Výskyt krizové situace:** Situace by se odehrála přímo v bowlingovém centru, kde má turnaj proběhnout. Toto místo je klíčové pro uskutečnění eventu a musí splňovat všechny regulace a normy pro bezpečný a regulérní průběh sportovního turnaje.

**Zainteresované subjekty:** Tato situace přímo ovlivní organizátory turnaje, kteří jsou zodpovědní za jeho uskutečnění. Dále pak účastníky, kteří se na turnaj připravovali a mohou být zklamáni jeho odložením nebo zrušením. Kromě nich to může mít dopad i na sponzory,

kteří investovali finanční prostředky do eventů, a na samotné bowlingové centrum a EBF, jejichž reputace může být poškozena nesplněním standardů.

### **Krizový plán**

Nezaměnitelné označení plánu: KP-001

Číslo varianty: 1

Datum zpracování: 1.11.2022

Platnost: do revize

**Charakteristika krizové situace:** Před turnajem inspekce odhalí, že dráhy nesplňují certifikační požadavky. To může vést k odložení nebo zrušení turnaje, pokud nedojde k rychlé nápravě.

### **Cíl:**

Hlavní cíl: Zajistit, aby všechny bowlingové dráhy splňovaly certifikační požadavky před začátkem turnaje, čímž se předejde jakýmkoli zpožděním nebo zrušením události;

Vedlejší cíl: Udržet transparentnost procesu pro všechny zainteresované strany a minimalizovat potenciální negativní dopady na reputaci a finanční zdraví organizace.

### **Postup:**

- 1) Plánovaná inspekce: Inspekce drah se uskuteční minimálně půl roku před plánovaným začátkem turnaje, aby byl zajištěn dostatečný čas pro jakékoli potřebné opravy nebo úpravy. Případná další inspekce pak bude naplánovaná minimálně s měsíčním předstihem před začátkem turnaje;
- 2) Opravné akce: V případě zjištění nedostatků bude hlavní technik spolu s technickým týmem zodpovědný za okamžité zahájení a dokončení potřebných oprav;
- 3) Záložní plány: V případě, že opravy nebudou možné v dostatečném časovém předstihu dokončit, aktivují se záložní plány, včetně možného přesunutí turnaje na alternativní místo nebo upravení turnajového harmonogramu.

### **Odpovědné osoby z krizového týmu:**

- EBF Technical Delegate (email, telefon) - zajištění certifikace a schválení oprav;
- Tournament Assistant (email, telefon) - komunikace s účastníky a koordinace logistiky;
- Hlavní technik (email, telefon) - zajištění a dohled nad opravami.

**Způsob komunikace:** Interní komunikace mezi týmem probíhá přes e-mail, telefon a případně skrze krizové schůze. Externí komunikace s účastníky přes oficiální turnajové kanály a sociální média.

#### B. Finance a sponzoři

Hodnocení pravděpodobnosti: 2 - nepravděpodobné

Hodnocení důsledku: 3 - střední

Celkové hodnocení: 6 – střední riziko

### **Krizový scénář**

**Popis krizové situace:** nedostatek nasmlouvaných financí a sponzorů

**Vývoj krizové situace:** Při plánování turnaje nastala situace, že očekávané finanční prostředky od sponzorů nebyly získány v plánované výši, nebo někteří klíčoví sponzoři odstoupili ze svých závazků. Tento nedostatek financí může ovlivnit kvalitu nebo dokonce realizaci turnaje.

**Období krizové situace:** Problém se zjistil v rané fázi příprav na turnaj, což umožňuje určitý časový prostor pro nalezení řešení.

**Výskyt krizové situace:** Tento problém ovlivňuje celkové finanční plánování turnaje, které je centrálně koordinováno z kanceláří organizátorů.

**Zainterесované subjekty:** Situace přímo ovlivňuje organizátory turnaje, kteří jsou zodpovědní za jeho financování a realizaci. Indirektně může ovlivnit účastníky, sponzory a další zainterесované strany.



## **Krizový plán**

Nezaměnitelné označení plánu: KP-002

Číslo varianty: 1

Datum zpracování: 1.11.2022

Platnost: do revize

**Charakteristika krizové situace:** Při finálních přípravách turnaje nastal vážný problém s financováním. Někteří klíčoví sponzoři odstoupili ze svých finančních závazků, což přímo ohrožuje možnost uskutečnění turnaje podle původních plánů. Nedostatek financí může významně ovlivnit kvalitu a rozsah turnaje, což by mohlo vést k reputačnímu poškození organizace a finančním ztrátám.

### **Cíle:**

- Hlavní cíl: Zajistit dostatečné financování turnaje i přes výpadek sponzorských příjmů;
- Vedlejší cíle: Minimálně ovlivnit plánovanou kvalitu a rozsah turnaje, udržet dobré vztahy se stávajícími sponzory a nalézt nové zdroje financování.

### **Postup:**

- 1) Revize rozpočtu: Okamžitá revize rozpočtu a identifikace možných úspor bez negativního dopadu na kvalitu turnaje;
- 2) Komunikace se sponzory: Navázání otevřeného dialogu se stávajícími sponzory o možnostech dodatečné podpory nebo přeplánování jejich závazků, nabídnutí větší viditelnosti sponzorů jako formy kompenzace;
- 3) Hledání nových sponzorů: Zahájení intenzivní marketingové a sponzorské kampaň zaměřená na získání nových sponzorů;
- 4) Alternativní zdroje financování: Vyhledávání alternativních zdrojů financování, včetně grantů, crowdfundingových kampaní a dalších možností, případně také zvážení možnosti zvýšení hráčského startovného.

### **Odpovědné osoby z krizového týmu:**

- Host Tournament Manager (email, telefon) - aktivně hledá nové sponzory a udržuje komunikaci se stávajícími sponzory k zajištění dodatečných zdrojů;
- Managing Director (email, telefon) - schvaluje a koordinuje finanční příspěvky od ČBA, zajišťuje, že finanční prostředky jsou efektivně využívány.

**Způsob komunikace:** Komunikace s potenciálními a stávajícími sponzory probíhá prostřednictvím přímých schůzek, nebo prostřednictvím emailu.

C. Doprava z letiště

Hodnocení pravděpodobnosti: 2 - nepravděpodobné

Hodnocení důsledku: 3 - vysoký

Celkové hodnocení: 6 – střední riziko

### **Krizový scénář**

**Popis krizové situace:** selhání zajištění dopravy z letiště pro účastníky

**Vývoj krizové situace:** Domluvená taxislužba ze závažných důvodů na poslední chvíli odvolá své služby. To pak může způsobit, že se účastníci nebudou moci jak dostavit na turnaj.

**Období krizové situace:** Problém nastane těsně před začátkem turnaje, což ztěžuje nalezení rychlé alternativní řešení a zvyšuje riziko narušení harmonogramu turnaje.

**Výskyt krizové situace:** Situace se týká dopravy z letiště ve Vídni, které slouží jako příjezdový bod pro účastníky přijíždějící na turnaj.

**Zainteresované subjekty:** Krizová situace přímo ovlivní účastníky turnaje přijíždějící z různých zemí, kteří jsou závislí na organizované dopravě. Zprostředkovaně se to týká i organizátorů turnaje, kteří jsou zodpovědní za logistiku a plynulý průběh akce.

## **Krizový plán**

Nezaměnitelné označení plánu: KP-003

Číslo varianty: 1

Datum zpracování: 1.11.2022

Platnost: do revize

**Charakteristika krizové situace:** Náhlé odvolání služeb domluvené taxislužby krátce před začátkem mezinárodního turnaje vyvolává potřebu rychlé organizace alternativní dopravy pro mezinárodní účastníky.

### **Cíl:**

Hlavní cíl: Rychlé zajištění alternativní dopravy pro účastníky z letiště na místo konání turnaje;

Vedlejší cíl: Udržení dobrých vztahů s účastníky a minimalizace stresu nebo nepříjemností způsobených změnou dopravních plánů.

### **Postup:**

- 1) Kontaktování alternativních dopravců: Okamžité jednání s předem vybranými alternativními dopravními službami pro rychlou náhradu,;
- 2) Informování účastníků: Okamžité oznámení všem dotčeným účastníkům o výpadku s instrukcemi pro alternativní dopravu;
- 3) Organizace dočasného nástupního místa na letišti: Vytvoření místa pro účastníky, kde budou moci pohodlně čekat na náhradní dopravu;
- 4) Finanční kompenzace: Poskytnutí finanční kompenzace nebo snížení startovného pro účastníky, kteří si musí sami zorganizovat dopravu.

### **Odpovědné osoby z krizového týmu:**

- Tournament Assistant (email, telefon) - zodpovídá za koordinaci a komunikaci náhradní dopravy, informování účastníků o změnách a organizaci nástupního místa na letišti.

**Způsob komunikace:** Interní komunikace probíhá mezi členy organizačního týmu prostřednictvím e-mailů a mobilních komunikací. Externí komunikace s účastníky a veřejností se realizuje prostřednictvím e-mailů a oficiálních turnajových sociálních médií, aby byly poskytnuty jasné a aktuální informace.

#### D. Ubytování

Hodnocení pravděpodobnosti: 2 - nepravděpodobné

Hodnocení důsledku: 4 - vysoký

Celkové hodnocení: 8 – vysoké riziko

#### **Krizový scénář**

**Popis krizové situace:** nezajištění preferovaného ubytování pro účastníky v důsledku odmítnutí nebo komunikačních problémů s hotelem

**Vývoj krizové situace:** Hotel, s nímž byla dohodnuta spolupráce, odmítne rezervace nebo v důsledku nedorozumění a komunikačních problémů není schopen ubytování poskytnout. Nezajištění preferovaného ubytování s sebou může přinést nespokojenost ze strany účastníků, logistické komplikace v případě nalezení alternativy, zvýšené náklady nebo dokonce ohrožení reputace turnaje, což by mohlo ohrozit účast na plánování budoucích turnajů.

**Období krizové situace:** Krizová situace nastává krátce před začátkem turnaje, což komplikuje možnost najít adekvátní řešení a zvyšuje tlak na rychlou reakci.

**Výskyt krizové situace:** Krizová situace nastala ve spolupracujícím hotelu, který se nachází v blízkosti místa konání turnaje a byl primárně vybrán pro ubytování účastníků.

**Zainteresované subjekty:** Zainteresované subjekty v této situaci zahrnují Tournament Assistanta a Host Tournament Managera, kteří společně řeší vzniklé problémy s ubytováním. Dále jsou zainteresováni hoteloví manažeři a personál, s nimiž se komunikuje ohledně ubytovacích kapacit a smluvních podmínek. Samozřejmě sem patří i účastníci turnaje, kteří jsou přímo ovlivněni dostupností ubytování, a jejich týmy, které se snaží zajistit alternativní ubytování v případě potřeby. Rovněž jsou zapojeny další ubytovací zařízení v okolí, která mohou poskytnout náhradní ubytování, pokud je to nezbytné.

## **Krizový plán**

Nezaměnitelné označení plánu: KP-004

Číslo varianty: 1

Datum zpracování: 1.11.2022

Platnost: do revize

**Charakteristika krizové situace:** Nedostatek ubytování v důsledku odmítnutí rezervací nebo komunikačních problémů s preferovaným hotelem ohrožuje plynulý průběh turnaje a spokojenost účastníků.

### **Cíl:**

Hlavní cíl: Rychlé nalezení alternativního ubytování s podobnými nebo lepšími podmínkami.

Vedlejší cíl: Udržet transparentní a efektivní komunikaci s účastníky, informovat je o změnách a zajistit jejich spokojenost.

### **Postup:**

- 1) Kontaktování dalších hotelů: Okamžité jednání s alternativními hotely nebo ubytovacími zařízeními v oblasti;
- 2) Využití online platform: Zvažování krátkodobých pronájmů a ubytování přes platformy sdílené ekonomiky;
- 3) Informování účastníků: Poskytnutí aktuálních informací účastníkům prostřednictvím e-mailů, SMS a oficiálních kanálů turnaje;
- 4) Finanční kompenzace nebo úpravy: Poskytnutí kompenzací nebo úprav ve službách v případě potřeby pro zmírnění nepříjemností způsobených změnou ubytování.

### **Odpovědné osoby z krizového týmu:**

- Tournament Assistant (email, telefon) - Zodpovídá za koordinaci ubytování a komunikaci s účastníky;
- Host Tournament Manager (email, telefon) - Zajišťuje alternativní ubytovací možnosti a manipuluje s finančními prostředky při případných změnách ubytování.

**Způsob komunikace:** Interní komunikace mezi členy týmu probíhá prostřednictvím e-mailů, telefonických hovorů a osobních setkání. Externí komunikace s účastníky turnaje se uskutečňuje prostřednictvím e-mailů, aktualizací na oficiálních webových stránkách turnaje a případně přes SMS pro rychlé šíření důležitých informací.

E. Neúčast reprezentace

Hodnocení pravděpodobnosti: 3 - možné

Hodnocení důsledku: 3 - střední

Celkové hodnocení: 9 – vysoké riziko

### **Krizový scénář**

**Popis krizové situace:** neúčast reprezentace některého státu navzdory předchozímu nahlášení účasti

**Vývoj krizové situace:** : Z důvodu nemoci nebo jiných neočekávaných okolností zruší reprezentace některého státu svou účast v turnaji. Tato situace by mohla vyvolat potřebu přeplánování rozvrhu turnaje nebo změnu nasazení hráčů na dráhy. Dále jsou s ní také spojené finanční ztráty za stornované ubytování, dopravu a nezaplacené startovné.

**Období krizové situace:** Krizová situace nastává krátce před začátkem turnaje, což ztěžuje nalezení náhradního řešení a zvyšuje tlak na rychlou reakci organizačního týmu.

**Výskyt krizové situace:** Tento problém ovlivňuje celkové plánování turnaje, které je centrálně koordinováno z kanceláří organizátorů.

**Zainteresované subjekty:** Zrušení účasti reprezentace přímo ovlivňuje ostatní účastnické týmy a také organizátory turnaje, kteří musí rychle reagovat na změny. Dále jsou zainteresováni poskytovatelé ubytování a dopravy, kteří čelí stornovaným rezervacím a potenciálním finančním ztrátám.

## **Krizový plán**

Nezaměnitelné označení plánu: KP-005

Číslo varianty: 1

Datum zpracování: 1.11.2022

Platnost: do revize

**Charakteristika krizové situace:** Neočekávané odstoupení reprezentace z turnaje vyvolává potřebu přeorganizování plánovaného rozvrhu a způsobuje finanční ztráty.

### **Cíl:**

Hlavní cíl: Rychlé začlenění náhradních týmů do turnaje a aktualizace rozvrhu soutěže. Minimalizovat dopady na turnaj způsobené odstoupením reprezentace a zajistit jeho plynulý průběh.

Vedlejší cíl: Zajistit, aby všechny týmy byly informovány o změnách a měly jasné podmínky účasti, včetně sankcí za odstoupení.

### **Postup:**

- 1) Kontaktování náhradníků: Okamžitě kontaktovat týmy na seznamu náhradníků a nabídnout jim možnost účasti.
- 2) Přeplánování rozvrhu: Aktualizace rozvrhu turnaje a informování všech zúčastněných stran o změnách.
- 3) Komunikace s poskytovateli služeb: Informování poskytovatelů ubytování a dopravy o změnách a minimalizace finančních ztrát.
- 4) Revize podmínek účasti: Stanovení a komunikace jasných pravidel pro odstoupení z účasti, včetně termínů a možných finančních sankcí pro zamezení budoucích případů.

### **Odpovědné osoby z krizového týmu:**

- Championship Director (email, telefon) - Odpovědný za celkové řízení turnaje, včetně rozhodování o začlenění náhradních týmů a aktualizací rozvrhu.

- Tournament Assistant (email, telefon) - Zodpovídá za operativní komunikaci s týmy a zajištění plynulosti logistických změn.

**Způsob komunikace:** Interní komunikace probíhá mezi členy organizačního týmu prostřednictvím e-mailů a pravidelných schůzek. Externí komunikace s týmy se uskutečňuje přes e-mail, telefon a případně prostřednictvím informačních bulletinů na oficiálních kanálech turnaje.

#### F. Absence člena EBF

Hodnocení pravděpodobnosti: 2 - nepravděpodobné

Hodnocení důsledku: 1 - zanedbatelné

Celkové hodnocení: 2 – nízké riziko

Odpovědné osoby: Championship director

### **Krizový scénář**

**Popis krizové situace:** neočekávaná absence člena EBF z důvodu závažných okolností

**Vývoj krizové situace:** Ze zdravotních nebo jinak závažných důvodů se turnaje nezúčastní člen EBF. Tato nepříjemná situace by mohla způsobit komplikace v realizaci turnaje nebo dokonce jeho odložení.

**Období krizové situace:** Problém nastává krátce před zahájením nebo během turnaje, což vyžaduje okamžité řešení.

**Výskyt krizové situace:** Situace se odehrává na místě konání mezinárodního bowlingového turnaje, kde je přítomnost členů EBF klíčová pro jeho správný průběh.

**Zainteresované subjekty:** Zainteresovanými subjekty jsou Championship Director, který musí okamžitě najít náhradu, ostatní členové organizačního týmu, kteří jsou zapojeni do řízení turnaje, a účastníci turnaje, kteří by mohli být ovlivněni jakýmkoli změnami v organizaci. Dále jsou to rozhodčí a personál, který spolupracuje na realizaci turnaje pod vedením EBF.



## **Krizový plán**

Nezaměnitelné označení plánu: KP-006

Číslo varianty: 1

Datum zpracování: 1.11.2022

Platnost: do revize

**Charakteristika krizové situace:** Neočekávaná absence klíčového člena EBF vyvolává potřebu okamžitého zajištění náhradního řešení pro pokračování v plánovaném průběhu turnaje.

### **Cíl:**

Hlavní cíl: Nahradit nepřítomného člena EBF vhodným zástupcem a zajistit, že všechny jeho povinnosti budou bez odkladu a adekvátně pokryty.

Vedlejší cíl: Minimalizovat jakýkoliv negativní dopad na turnaj a jeho účastníky v důsledku této situace.

### **Postup:**

- 1) Identifikace zástupce: Určit vhodného zástupce z řad EBF nebo jiného kompetentního člena týmu, který by mohl převzít povinnosti.
- 2) Komunikace se zúčastněnými: Informovat všechny zúčastněné o změně a zajištění kontinuity.
- 3) Převedení odpovědností: Zajistit hladký přechod povinností na zástupce a aktualizovat všechny potřebné dokumenty a plány.
- 4) Monitoring situace: Pravidelně hodnotit situaci a připravenost zástupce na plnění svých rolí během turnaje.

### **Odpovědné osoby z krizového týmu:**

- Championship Director (email, telefon) - Odpovědný za celkové řízení situace, včetně identifikace a schválení zástupce, komunikace s ostatními zúčastněnými a dohled nad přechodem odpovědností.

**Způsob komunikace:** Interní komunikace probíhá mezi členy organizačního týmu prostřednictvím e-mailů a telefonních hovorů. Externí komunikace s účastníky a veřejností se realizuje prostřednictvím e-mailů a aktualizací na oficiálních webových stránkách turnaje.

#### G. Epidemie

Hodnocení pravděpodobnosti: 3 - možné

Hodnocení důsledku: 5 - katastrofický

Celkové hodnocení: 15 – extrémní riziko

#### **Krizový scénář**

**Popis krizové situace:** Příchod další vlny COVID-19 nebo jiné epidemie

**Vývoj krizové situace:** Při příchodu další vlny COVID-19 nebo jiné epidemie by mohly protiepidemická opatření zkomplikovat průběh turnaje, nebo ho úplně zrušit.

**Období krizové situace:** Krizová situace může nastat kdykoliv před nebo během turnaje, což vyžaduje pružnou reakci a přizpůsobení plánovaných aktivit.

**Výskyt krizové situace:** Situace má globální dopad, ale konkrétní omezení a opatření se vztahují na místo konání turnaje a okolní oblasti, kde se turnaj uskutečňuje.

**Zainterесované subjekty:** Do situace jsou zapojeni organizátoři, kteří společně zodpovídají za přípravu a realizaci turnaje. Dále jsou zainterесovány vládní zdravotnické orgány, které vydávají relevantní směrnice a omezení. Účastníci turnaje, sponzoři, a dodavatelé služeb jsou také ovlivněni jakýmikoliv změnami, které mohou nastat v důsledku epidemické situace.

#### **Krizový plán**

Nezaměnitelné označení plánu: KP-007

Číslo varianty: 1

Datum zpracování: 1.11.2022

Platnost: do revize

**Charakteristika krizové situace:** Možné zrušení nebo zásadní omezení turnaje v důsledku vládních opatření proti šíření COVID-19 nebo jiné epidemie.

**Cíl:**

Hlavní cíl: Přizpůsobit organizaci turnaje tak, aby byla zajištěna maximální možná bezpečnost všech zúčastněných.

Vedlejší cíl: Udržet dobré vztahy s účastníky, sponzory a veřejností a informovat je o všech změnách a opatřeních.

**Postup:**

- 1) Sledování nařízení a doporučení: Pravidelně monitorovat vládní nařízení a zdravotní doporučení týkající se veřejných shromáždění a sportovních akcí.
- 2) Příprava preventivních opatření: Implementovat opatření jako jsou nošení roušek, sociální distancování, omezení počtu lidí na dráze, a zajištění dostatečných hygienických podmínek.
- 3) Komunikace s účastníky a veřejností: Informovat všechny zúčastněné o platných opatřeních a změnách v organizaci turnaje.
- 4) Příprava na možnost zrušení nebo odložení: Vypracovat plán pro možné zrušení nebo odložení turnaje, včetně finančních a logistických úvah.

**Odpovědné osoby z krizového týmu:**

- Championship Director (email, telefon) - je zodpovědný za celkové vedení krizové situace a implementaci změn.
- Managing Director (email, telefon) - rozhoduje o finančních a strategických aspektech případného zrušení nebo přepřelánování.
- Tournament Assistant (email, telefon) - koordinuje denní operace a komunikaci s účastníky a dodavateli.

**Způsob komunikace:** Interní komunikace probíhá prostřednictvím e-mailů, interního komunikačního systému a pravidelných online nebo osobních schůzek. Externí komunikace s účastníky, sponzory a veřejností se uskutečňuje pomocí oficiálních tiskových zpráv, sociálních médií, e-mailových bulletinů a aktualizací na webových stránkách turnaje.

H. Úraz hráče

Hodnocení pravděpodobnosti: 2 - nepravděpodobné

Hodnocení důsledku: 1 - zanedbatelný

Celkové hodnocení: 2 – nízké riziko

### **Krizový scénář**

**Popis krizové situace:** úraz hráče během turnaje

**Vývoj krizové situace:** Hráč se během turnaje zraní, což vyžaduje okamžitou reakci a zastavení hry na dané dráze, potenciálně ovlivňuje celý průběh turnaje v závislosti na závažnosti zranění.

**Období krizové situace:** Situace může nastat kdykoliv během průběhu turnaje, přičemž vyžaduje rychlou a efektivní reakci, aby nedošlo k větším komplikacím nebo zdravotním rizikům pro zraněného hráče.

**Výskyt krizové situace:** Situace se odehrává na místě konání turnaje, konkrétně na bowlingových drahách, kde se turnaj hraje.

**Zainteresované subjekty:** Do situace jsou zapojeni hlavní rozhodčí, Tournament Assistant a hlavní technik, kteří mají na starosti bezpečnostní aspekty turnaje. Další zainteresované strany zahrnují zraněného hráče, ostatní účastníky turnaje a složky záchranné služby, které jsou klíčové pro poskytování okamžité lékařské pomoci

### **Krizový plán**

Nezaměnitelné označení plánu: KP-008

Číslo varianty: 1

Datum zpracování: 1.11.2022

Platnost: do revize

**Charakteristika krizové situace:** Úraz hráče během turnaje vyžaduje okamžité zásahy a může mít dopad na průběh a harmonogram turnaje.

**Cíl:**

Hlavní cíl: Okamžitě poskytnout první pomoc a zajistit převoz zraněného hráče do zdravotnického zařízení, pokud je to nutné.

Vedlejší cíl: Udržet transparentnost situace a informovat účastníky a diváky o stavu zraněného hráče a změnách v průběhu turnaje.

**Postup:**

- 1) První pomoc: Hlavní rozhodčí nebo jiný předem určený člen personálu poskytne první pomoc zraněnému hráči na místě.
- 2) Přivolání záchranné služby: Organizátoři okamžitě kontaktují nejbližší zdravotnické zařízení a koordinuje převoz hráče.
- 3) Informování účastníků a diváků: Organizátoři zajistí, že všichni účastníci a diváci jsou informováni o situaci a případných změnách v rozvrhu.
- 4) Revize bezpečnostních opatření: Hlavní technik provede kontrolu vybavení a zařízení,

**Odpovědné osoby z krizového týmu:**

- Hlavní rozhodčí (email, telefon) - Zodpovídá za bezpečnostní protokoly na drahách a okamžitou reakci na úraz.
- Tournament Assistant (email, telefon) - Koordinuje komunikaci s účastníky a zajišťuje logistickou podporu.
- Hlavní technik (email, telefon) - Provádí kontrolu a údržbu technického vybavení a infrastruktury turnaje.

**Způsob komunikace:** Interní komunikace mezi členy týmu probíhá prostřednictvím telefonních hovorů pro rychlé sdílení informací. Externí komunikace s účastníky, týmy a diváky je realizována osobně na místě a také přes sociální sítě turnaje, kde jsou pravidelně publikovány aktualizace o situaci.

**Doporučená školení:** Všichni členové organizačního týmu, včetně rozhodčích, asistentů a technického personálu musí být proškolení v rámci první pomoci a kardiopulmonální

resuscitace (CPR). Dále musí být informování o tom, kde se v herně nachází lékárnička a kde je v okolí nejbližší zdravotnické zařízení.

I. Vážné zranění technika

Hodnocení pravděpodobnosti: 1 - vzácné

Hodnocení důsledku: 4 - vysoký

Celkové hodnocení: 4 – střední riziko

### **Krizový scénář**

**Popis krizové situace:** vážné zranění technika během opravy drah

**Vývoj krizové situace:** Při opravě dráhy se technikovi přihodí vážné zranění. Absence technika by mohla narušit plynulý průběh turnaje.

**Období krizové situace:** Krizová situace může nastat kdykoliv během přípravy nebo průběhu turnaje, kdy jsou technické práce na drahách nejintenzivnější.

**Výskyt krizové situace:** K situaci dojde na místě konání turnaje, konkrétně v technických zázemích bowlingového centra.

**Zainteresované subjekty:** Do situace je zapojen technik, který zranění utrpěl, pak hlavní technik a Tournament Assistant, který pomáhá koordinovat reakci na incident. Dále jsou zainteresovány zdravotnické složky, které poskytují nezbytnou lékařskou pomoc. Organizační tým a ostatní techničtí pracovníci jsou informováni a mohou být potřební pro zajištění dalšího chodu turnaje. Diváci a účastníci turnaje mohou být také nepřímo ovlivněni, pokud incident vyžaduje přerušení nebo změny v plánu turnaje.

### **Krizový plán**

Nezaměnitelné označení plánu: KP-009

Číslo varianty: 1

Datum zpracování: 1.11.2022

Platnost: do revize

**Charakteristika krizové situace:** Vážné zranění technika může přerušit nebo dokonce ohrozit plynulý průběh turnaje, pokud nejsou rychle a efektivně řešeny potřeby oprav.

**Cíl:**

Hlavní cíl: Okamžité poskytnutí lékařské pomoci zraněnému technikovi a rychlé obnovení jeho funkcí nebo zajištění náhradního technika.

Vedlejší cíl: Preventivní školení a bezpečnostní opatření k zamezení podobných incidentů v budoucnu.

**Postup:**

- 1) Poskytnutí první pomoci: Zajištění okamžité první pomoci na místě a volání záchranné služby.
- 2) Zajištění náhradního technika: Rychlé zařazení záložního technika k zajištění nepřerušeno průběhu turnaje.
- 3) Komunikace s účastníky a týmy: Informování o incidentu a přijatých opatřeních.
- 4) Přehodnocení bezpečnostních protokolů: Analýza incidentu a posílení bezpečnostních opatření.

**Odpovědné osoby z krizového týmu:**

- Hlavní technik (email, telefon) - Zodpovídá za technickou stránku turnaje a za zajištění bezpečnosti na pracovišti.
- Tournament assistant (email, telefon) - Podpora v koordinaci a komunikaci během krizové situace.

**Způsob komunikace:** Interní komunikace probíhá prostřednictvím telefonních hovorů mezi členy technického a organizačního týmu. Externí komunikace s účastníky turnaje a veřejností je zajišťována prostřednictvím informací poskytovaných na místě a aktualizací na sociálních sítích turnaje.

**Doporučená školení:** Všichni členové organizačního týmu, včetně rozhodčích, asistentů a technického personálu musí být proškolení v rámci první pomoci a kardiopulmonální resuscitace (CPR). Dále musí být informování o tom, kde se v herně nachází lékárnička a kde

je v okolí nejbližší zdravotnické zařízení. Zaměstnanci bowlingového centra pak musí být proškoleni v rámci BOZP.

J. Požár

Hodnocení pravděpodobnosti: 2 - nepravděpodobné

Hodnocení důsledku: 5 - katastrofální

Celkové hodnocení: 10 – vysoké riziko

### **Krizový scénář**

**Popis krizové situace:** Požár v bowlingové herně či obchodním centru

**Vývoj krizové situace:** V bowlingové herně nebo obchodním centru propukne požár a všichni účastníci budou nuceni opustit prostory turnaje. To může celý turnaj na dlouhou dobu přerušit, nebo při fatálních následcích požáru budou pořadatelé nuceni celý turnaj přesunout na jinou hernu nebo úplně zrušit.

**Období krizové situace:** Krizová situace může nastat kdykoliv během trvání turnaje a vyžaduje okamžité řešení.

**Výskyt krizové situace:** Situace se odehrává v prostorách, kde se turnaj koná, tedy v bowlingové herně nebo přilehlém obchodním centru.

**Zainteresované subjekty:** Zúčastněnými osobami jsou Host Tournament Manager a Tournament Assistant, kteří jsou zodpovědní za bezpečnost a plynulý průběh turnaje. Dále jsou zainteresováni všichni účastníci turnaje, včetně hráčů, diváků a personálu. Místní hasičské jednotky a další záchranné složky jsou také klíčové pro řešení situace a zajištění bezpečnosti všech přítomných.

### **Krizový plán**

Nezaměnitelné označení plánu: KP-010

Číslo varianty: 1

Datum zpracování: 1.11.2022

Platnost: do revize



**Charakteristika krizové situace:** Propuknutí požáru v herně nebo obchodním centru během turnaje, které vyžaduje okamžitou evakuaci a může mít dlouhodobý vliv na průběh turnaje.

**Cíl:**

Hlavní cíl: Zajistit rychlou a bezpečnou evakuaci všech osob z postiženého objektu a minimalizovat ztráty na zdraví a majetku.

Vedlejší cíl: Obnovit turnaj v jiném zařízení pokud možno, nebo zařídit jeho uspořádání v alternativním termínu a lokalitě.

**Postup:**

- 1) Aktivace evakuačního plánu: Okamžité spuštění evakuačního plánu a informování všech osob o nejrychlejších cestách k evakuaci.
- 2) Komunikace se záchrannými složkami: Spolupráce s hasiči a dalšími záchrannými službami pro zajištění bezpečnosti všech účastníků.
- 3) Zajištění dočasného útočiště: Poskytnutí bezpečného místa pro evakuované osoby a zajištění základních potřeb.
- 4) Hodnocení škod: Vyčíslení škod a plánování dalších kroků pro obnovu nebo alternativní řešení turnaje.

**Odpovědné osoby z krizového týmu:**

- Host Tournament Manager (email, telefon) - Zodpovídá za celkové vedení evakuace a komunikaci s hasiči a záchrannými službami.
- Tournament Assistant (email, telefon) - Pomáhá koordinovat evakuační proces a poskytuje podporu evakuovaným osobám.

**Způsob komunikace:** V případě požáru bude situace oznámena automatickým signalizačním systémem, který upozorní všechny přítomné v areálu. Interní komunikace mezi členy organizačního týmu a záchrannými složkami bude probíhat přes telefon, což umožní rychlé sdílení informací a koordinaci evakuačních opatření. Externí komunikace s účastníky turnaje a veřejností také proběhne přes telefon a další dostupné komunikační kanály, aby se urychlila evakuace, předešlo se lidským ztrátám a zkontrolovalo, že nikdo nechybí.

**Doporučená školení:** Všichni členové organizačního týmu, včetně hráčů a personálu, by měli absolvovat školení zaměřené na evakuaci a znalost evakuačních cest a postupů. Je důležité, aby každý byl seznámen s umístěním lékárniček a únikových východů. Dále je nezbytné, aby všichni členi organizačního týmu prošli školením z první pomoci a CPR, což jim umožní efektivně reagovat na možná zranění během evakuace. Školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) je také klíčové pro zajištění bezpečného pracovního prostředí a minimalizaci rizik během turnaje.

#### K. Porucha drah

Hodnocení pravděpodobnosti: 4 - pravděpodobné

Hodnocení důsledku: 2 - malý

Celkové hodnocení: 8 – vysoké riziko

#### **Krizový scénář**

**Popis krizové situace:** Závažná porucha bowlingové dráhy během turnaje

**Vývoj krizové situace:** Během hraní se na dráze neočekávaně vyskytne závažná porucha. Tato situace může vyvolat přerušení plánovaných her a způsobit zpoždění v turnajovém rozvrhu, což může mít dopad na celkový průběh a harmonogram turnaje.

**Období krizové situace:** Porucha se může vyskytnout kdykoliv během turnaje, a vyžaduje rychlou a efektivní reakci, aby bylo minimalizováno zpoždění a dopad na další plánované hry.

**Výskyt krizové situace:** Incident se odehrává přímo na bowlingových drahách, které jsou klíčové pro průběh turnaje.

**Zainteresované subjekty:** Do řešení situace jsou zapojeni hlavní technik a EBF IT delegate, kteří společně zodpovídají za technický stav a funkčnost bowlingových drah. Dále jsou zainteresoováni účastníci turnaje, diváci a ostatní členové organizačního týmu, kteří musí být informováni o změnách a zpožděních.

## **Krizový plán**

Nezaměnitelné označení plánu: KP-011

Číslo varianty: 1

Datum zpracování: 1.11.2022

Platnost: do revize

**Charakteristika krizové situace:** Výskyt závažné poruchy na dráze během turnaje, které může způsobit přerušení nebo zpoždění her.

### **Cíl:**

Hlavní cíl: Okamžitá diagnostika a oprava poruchy, případně přesun hraných zápasů na jiné, nepoškozené dráhy.

Vedlejší cíl: Zajistit, že všechny dráhy jsou pravidelně kontrolovány a údržba je prováděna, aby se předešlo podobným incidentům v budoucnu.

### **Postup:**

- 1) Okamžitá diagnostika: Hlavní technik spolu s týmem provede rychlou diagnostiku poruchy a zahájí potřebné opravy.
- 2) Informování účastníků a diváků: Tournament Assistant zajistí, že všichni účastníci a diváci jsou informováni o situaci a případných změnách v rozvrhu.
- 3) Přesun her: Pokud je to možné, hry se přesunou na jiné, funkční dráhy, aby bylo zpoždění minimalizováno.
- 4) Plánování náhradního termínu: V případě, že okamžitá oprava není možná a další dráhy nejsou k dispozici, je nutné přeplánovat postižené zápasy na jiný čas.
- 5) Zajištění náhradních dílů: Před turnajem by měl hlavní technik zajistit, že jsou k dispozici náhradní díly pro možné opravy.

### **Odpovědné osoby z krizového týmu:**

- Hlavní technik (email, telefon) - Zodpovídá za diagnostiku a opravu technických zařízení.
- EBF IT Delegate (email, telefon) - Podpora hlavního technika v oblasti technologických a informačních systémů, zajišťuje, že všechny technické aspekty turnaje jsou funkční.
- Tournament Assistant (email, telefon) - Zajišťuje komunikaci s účastníky a veřejností, informuje o aktuálním stavu a změnách v rozvrhu.

**Doporučená školení:** Všichni technici by měli pravidelně absolvovat školení zaměřené na údržbu a opravy bowlingových zařízení.

**Způsob komunikace:** Interní komunikace během řešení situace probíhá prostřednictvím telefonních hovorů mezi členy technického a organizačního týmu pro rychlou výměnu informací. Externí komunikace s účastníky a veřejností se provádí osobně a přes sociální média turnaje, kde jsou pravidelně zveřejňovány aktuální informace o situaci a přijatých opatřeních.

#### L. Výpadek proudu

Hodnocení pravděpodobnosti: 2 - nepravděpodobné

Hodnocení důsledku: 1 - zanedbatelný

Celkové hodnocení: 2 – nízké riziko

### **Krizový scénář**

**Popis krizové situace:** výpadek elektrického proudu v celém centru

**Vývoj krizové situace:** Během turnaje neočekávaně nastane výpadek elektrického proudu. Tento náhlý výpadek způsobí okamžité zastavení všech elektricky závislých zařízení, včetně osvětlení, klimatizace, informačních systémů a samotného provozu bowlingových drah. Tato situace může na dlouho dobu přerušit turnaj a tím narušit i celkový harmonogram.

**Období krizové situace:** Krizová situace může nastat kdykoliv během turnaje, což vyžaduje okamžitou reakci a krizové řízení.

**Výskyt krizové situace:** Situace se odehrává v celém bowlingovém centru, které hostí turnaj.

**Zainteresované subjekty:** Zainteresovanými subjekty v této situaci jsou hlavního technik, Tournament Assistant a Host Tournament Manager. Dále pak také situace ovlivňuje účastníky turnaje, diváky a personál centra, stejně jako poskytovatele elektrické energie a záchranné služby, pokud je potřeba.

### **Krizový plán**

Nezaměnitelné označení plánu: KP-012

Číslo varianty: 1

Datum zpracování: 1.11.2023

Platnost: do revize

**Charakteristika krizové situace:** Výpadek elektrického proudu způsobuje kompletní zastavení všech aktivit v centru a vyžaduje okamžité krizové řízení.

### **Cíl:**

Hlavní cíl: Okamžitě aktivovat nouzové osvětlení a zabezpečit, že všechny osoby v centru jsou informovány o situaci a v bezpečí.

Vedlejší cíl: Obnovit dodávky elektrické energie co nejrychleji a minimalizovat zpoždění v turnajovém rozvrhu.

### **Postup:**

- 1) Aktivace nouzového osvětlení a zabezpečení centra: Hlavní technik a Host Tournament Manager zajistí, že nouzové osvětlení je aktivní a všechny důležité oblasti jsou bezpečné pro přítomné osoby.
- 2) Komunikace s poskytovatelem elektrické energie: Host Tournament Manager okamžitě kontaktuje energetickou společnost, aby zjistil příčinu výpadku a odhadnul čas na obnovení dodávek.
- 3) Informování účastníků a veřejnosti: Tournament Assistant informuje účastníky a veřejnost o situaci a očekávaných změnách.

- 4) Aktivace záložního zdroje energie: Pokud je k dispozici, hlavní technik aktivuje záložní zdroj energie, aby udržel základní operace a systémy v chodu.
- 5) Přehodnocení situace a případné přeplánování akcí: V případě delšího výpadku se zvažují alternativní plány pro pokračování nebo odložení turnaje.

**Odpovědné osoby z krizového týmu:**

- Hlavní technik (email, telefon) - Zodpovídá za technické aspekty, včetně nouzového osvětlení a záložních zdrojů energie.
- Tournament Assistant (email, telefon) - Koordinuje komunikaci s účastníky a veřejností.
- Host Tournament Manager (email, telefon) - Spravuje vztahy s poskytovateli služeb a zajišťuje operativní řízení centra.

**Způsob komunikace:** Interní komunikace probíhá prostřednictvím telefonních hovorů mezi klíčovými členy týmu pro rychlou koordinaci a rozhodování. Externí komunikace s účastníky a veřejností proběhne osobně na místě, s energetickou společností pak prostřednictvím telefonních hovorů.

## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit soubor doporučení pro efektivní krizové řízení při organizaci velkých sportovních událostí, konkrétně European Championship of Champions v bowlingu. V teoretické části jsem se zabývala analýzou teorií a principů krizového managementu, přičemž jsem porovnávala různé přístupy a modely používané v mezinárodním kontextu. Na základě této teoretické přípravy jsem v praktické části práce sestavila krizové scénáře a plány specificky pro organizaci tohoto turnaje.

Data a zkušenosti získané během samotného turnaje v roce 2022, který se konal pod záštitou European Bowling Federation, jsem použila pro identifikaci klíčových rizik a přípravu adekvátních krizových plánů. Tyto plány a scénáře jsem analyzovala a dále rozpracovala tak, aby odrážely specifické potřeby a výzvy spojené s organizací mezinárodních sportovních turnajů.

Z výsledků analýzy a praktického zpracování jsem vyvodila obecná doporučení pro zlepšení krizového řízení, která mohou být aplikována nejen při budoucích ročnících European Championship of Champions, ale i při organizaci podobných sportovních událostí. Tato doporučení se zaměřují na zlepšení připravenosti, komunikace, flexibility a odolnosti organizace vůči potenciálním krizím.

Práce tak nabízí jak teoretický přehled, tak praktické nástroje pro organizátory sportovních událostí, kteří chtějí efektivně řídit krize a minimalizovat jejich negativní dopady na průběh a výsledek turnajů. Celkově přispívá k lepšímu pochopení a zvládnutí krizových situací v dynamickém prostředí mezinárodních sportovních soutěží.

## **Summary**

The objective of this bachelor thesis was to create a set of recommendations for effective crisis management in the organization of large-scale sporting events, specifically the European Championship of Champions in bowling. In the theoretical part, I analyzed theories and principles of crisis management, comparing different approaches and models used in an international context. Based on this theoretical groundwork, I developed crisis scenarios and plans specifically tailored for the organization of this tournament in the practical part of the thesis.

Data and experiences gathered during the actual 2022 tournament, held under the auspices of the European Bowling Federation, were utilized to identify key risks and prepare adequate crisis plans. These plans and scenarios were analyzed and further elaborated to reflect the specific needs and challenges associated with organizing international sports tournaments.

From the results of the analysis and practical implementation, I derived general recommendations for improving crisis management that can be applied not only in future editions of the European Championship of Champions but also in organizing similar sporting events. These recommendations focus on enhancing preparedness, communication, flexibility, and the organization's resilience to potential crises.

Thus, the work offers both a theoretical overview and practical tools for sports event organizers who wish to effectively manage crises and minimize their negative impacts on the course and outcome of tournaments. Overall, it contributes to a better understanding and handling of crisis situations in the dynamic environment of international sports competitions.



## Seznam zdrojů

- Antušák, E. (2013). *Krizová připravenost firmy*. Wolters Kluwer.
- Antušák, E., & Vilášek, J. (2016). *Základy teorie krizového managementu*. Karolinum.
- Bělohlávek, F., Šuleř, O., & Košťan, P. (2001). *Management*. Rubico.
- Bednář, V. (2012). *Krizová komunikace s médii*. Grada.
- Chalupa, R. (2012). *Efektivní krizová komunikace*. Grada.
- European Bowling Federation. (n.d.). Purpose. Retrieved from <https://europeanbowling.sport/>
- Evrin, V. (2021). Risk Assessment and Analysis Methods: Qualitative and Quantitative. ISACA Journal. Retrieved from <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2021/volume-2/risk-assessment-and-analysis-methods>
- Goulet, H. (2019). *Krizový management: Jak efektivně řídit krize*. Retrieved from <https://www.projectmanager.com/es/blog/crisis-management>
- Jurášková, O., & Horňák, P. (2012). *Velký slovník marketingových komunikací: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. Grada.
- Karásek, P. (2017). *Léčení firem v krizi*. Grada.
- Ministerstvo vnitra České republiky. (2000). *Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)*. Retrieved from <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>
- Příčinou krize je morální bída. (2009, April 14). *Euro*, p. 29.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích (4. dopl. vyd.)*. Grada.
- Tomandl, J., Čuřík, J., Maršovská, K., & Fojtová, T. (2020). *Krizová komunikace*. Masarykova univerzita.
- Vláda České republiky. (2015, June). *Metodika hodnocení rizik v rámci hodnocení dopadů regulace (RIA)*. Retrieved from <https://ria.vlada.cz/wp-content/uploads/Methodika-hodnoceni-rizik-RIA-UV-2015.pdf>

Zuzák, R. (2014). Krizový management. VŠEM.

Zuzák, R., & Königová, M. (2009). Krizové řízení podniku (2. dopl. vyd.). Grada.

## **Seznam zkratek**

KISS – metoda "Keep It Super Simple"

EBF – European Bowling federation

IBF – International Bowling federation

ČBA - České bowlingové asociace

ČR – Česká republika

ECC 2022 – European Championship of Champions 2022

CPR - kardiopulmonální resuscitace

Sb. - Sbírka zákonů a mezinárodních smluv

č.j. – číslo jednací

## Seznam obrázků

**Obrázek 1:** Pět funkcí krizového managementu, zdroj: Antušák, E. (2009). Krizový management: hrozby - krize - příležitosti. (1st ed.). Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

**Obrázek 2:** Dvě úrovně a pět funkcí krizového managementu, zdroj: Antušák, E. (2009). Krizový management: hrozby - krize - příležitosti. (1st ed.). Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

**Obrázek 3:** Krizový komunikační tým, zdroj: Chalupa, R. (2012). Efektivní krizová komunikace. Grada.

## Seznam tabulek

**Tabulka 1:** Hodnocení pravděpodobnosti

**Tabulka 2:** Hodnocení důsledku

**Tabulka 3:** Matice rizika, zdroj: Pokorná, A. (2023). Management rizik – hodnocení závažnosti nežádoucích událostí. Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR.