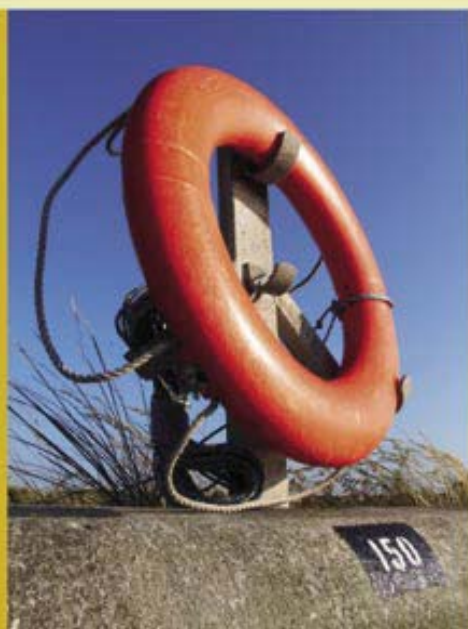




Roman Zuzák
Martina Königová

Krizové řízení podniku

2., aktualizované a rozšířené vydání



- Jak poznat první příznaky krize, zabránit jejímu vzniku a prohloubení
- Jak se efektivně vypořádat s krizí
- Jak vytvořit úspěšný krizový scénář a plán
- Jak připravit a realizovat krizovou komunikaci

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D., Ing. Martina Königová, Ph.D.

Krizové řízení podniku
2., aktualizované a rozšířené vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3773. publikaci

Recenzenti:
Prof. Ing. Emil Svoboda, CSc.
Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Odpovědný redaktor Bc. Vladimír Štípek
Sazba Jan Šístek
Počet stran 256
Druhé vydání, Praha 2009
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2009
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-3156-8 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6731-4 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorech	9
Úvodní slovo recenzentů	11
Předmluva k 1. vydání	13
Předmluva k 2. vydání	15
1 Krize a krizové řízení	17
1.1 Jak vzniklo slovo krize	18
1.2 Krize osobní	20
1.3 Krize sociální a společenská	20
1.4 Krize v důsledku živelních pohrom a havárií	22
1.5 Krize ekonomického charakteru	23
1.6 Spojitost mezi krizemi	24
1.7 Krizové řízení	25
1.8 Tři přístupy ke krizovému řízení podniku	26
Shrnutí	28
2 Krize podniku a krizové řízení	29
2.1 Definice krize	30
2.2 Podnik jako otevřený systém	30
2.3 Charakter okolí podniku	31
2.4 Změny v okolí podniku	36
2.5 Podnik jako složitý systém	38
2.6 Vnitřní a vnější podniková rizika	39
2.7 Proces řízení rizik	46
2.8 Krize jako porušení rovnováhy	48
2.9 Kdy začíná v podniku krize?	49
2.10 Výzva pro podniky	51
Shrnutí	52
3 Krize podniku jako důsledek havárie a katastrofy	53
3.1 Vymezení základních pojmů	54
3.2 Dopady havárií a katastrof	56
3.3 Příklady havárií a katastrof	58
3.4 Havárie jako daň pokroku?	68
Shrnutí	68
4 Procesní charakter krizí	69
4.1 Fáze procesní krize	70

4.2	Zahájení krizového řízení	73
4.3	Včasně odhalení krize	78
	Shrnutí	79
5	Krizové scénáře a krizové plány	81
5.1	Krizový scénář	82
5.2	Krizový plán	84
5.3	Postup tvorby krizového scénáře a krizového plánu	85
5.4	Možnosti využití krizových scénářů a krizových plánů a jejich implementace	90
5.5	Krizový tým	92
5.6	Trénink na krizové situace	93
5.7	Učení se z krize	94
5.8	Význam krizového plánování	95
	Shrnutí	96
6	Krizová komunikace	97
6.1	Význam veřejného mínění	98
6.2	Krizová komunikace při haváriích a katastrofách	99
6.3	Komunikace v období akutní krize	102
6.4	Zásady krizové komunikace ve vztahu k médiím	105
6.5	Příprava a nácvik krizové komunikace	106
6.6	Spolupráce s odborníky	108
6.7	Krizová komunikace jako příležitost	109
	Shrnutí	111
7	Krizové řízení v akutní fázi krize	113
7.1	Situace v akutní fázi	114
7.2	Postup po identifikaci akutní krize	114
7.3	Možnosti řešení akutní krize	116
7.4	Strategie turnaround	121
	Shrnutí	129
8	Řízení cash flow a nákladů	131
8.1	Zisk nebo cash flow?	132
8.2	Běžná činnost podniku a platební cyklus	133
8.3	Plánování cash flow	136
8.4	Znalost vlastních nákladů	139
	Shrnutí	141
9	Systémy včasného varování podniku	143
9.1	Cíl vytvoření systémů včasného varování	144
9.2	Symptomy a indikátory změn	145
9.3	Struktura systému včasného varování	147
9.4	Systém včasného varování banky	154

9.5	Vytvoření široké informační základny	155
9.6	Využití kontrolních a dalších podnikových systémů	156
9.7	Zhroucení kontrolního systému	161
9.8	Nadpodnikové a dílčí systémy včasného varování	162
	Shrnutí	163
10	Rozložení rizika diverzifikačními strategiemi podniku a aliancemi	165
10.1	Diverzifikace podnikových aktivit	166
10.2	Synergický efekt	168
10.3	Diverzifikace versus specializace	170
10.4	Požadavky na portfolio aktivit a portfolio analýzy	171
10.5	Diverzifikace na nová teritoria a trhy	173
10.6	Diverzifikace zákazníků a dodavatelů	174
10.7	Aliance a strategická partnerství	175
	Shrnutí	176
11	Krize a stres	177
11.1	Nejistota a strach	178
11.2	Zvyšování odolnosti vůči stresu	179
11.3	Stres jako prevence	180
	Shrnutí	182
12	Krize a podniková kultura	183
12.1	Vztah krize a podnikové kultury	184
12.2	Podniková kultura jako zdroj krize	185
	Shrnutí	189
13	Krize v malých a středních podnicích	191
13.1	Specifika malých a středních podniků	192
13.2	Zákonité krize v období růstu podniku	192
13.3	Výhody malého a středního podniku	195
	Shrnutí	196
14	Kdy se stává z krize podniku příležitost?	197
	Závěrečné desatero	201
	Použitá literatura	203
	Summary	206
	Přílohy	207
	Příloha 1 Krizový scénář pro krizovou situaci – Požár v montážní hale	208
	Příloha 2 Vzor krizového plánu	209
	Příloha 3 Cílové skupiny krizové komunikace	223
	Příloha 4 Vzor formuláře pro záznam o vzniku krizové situace	224
	Příloha 5 Vzor zásad pro krizovou komunikaci podniku	225

Příloha 6 Vzor pro krizové prohlášení k zaměstnancům	228
Příloha 7 Vzor obecného pokynu pro komunikaci s médii	229
Příloha 8 Sdělení pro média – vzory	230
Příloha 9 Vzor sdělení pro zákazníky	232
Příloha 10 Krizová komunikace společnosti Johnson & Johnson v období 1. Tylenolové krize	234
Příloha 11 Krizová komunikace společnosti Union Carbide v období Bhopalské tragédie	236
Příloha 12 Krédo firmy Johnson & Johnson	238
Příloha 13 Využití Paretova diagramu pro stanovení priorit	239
Příloha 14 Případová studie: Radial a Jean-Pierre Henzé	243
Příloha 15 Případová studie: úspěšné krizové řízení (turnaround) v nemocnici Duke Children's hospital s použitím metody Balanced Scorecard	245
Příloha 16 Případová studie: firma AB elektro	247
Rejstřík	251

O autorech

Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D. (*1947)

V roce 1970 absolvoval Fakultu výrobně ekonomickou VŠE v Praze a v roce 1978 čtyřsemestrový postgraduální kurz na Fakultě řízení na VŠE. Do začátku devadesátých let pracoval převážně ve vedoucích pozicích v ekonomické oblasti, např. jako vedoucí ekonomického útvaru v Papírnách Vrané nad Vltavou, vedoucí provozního útvaru Fakultní nemocnice v Motole, vedoucí finančního útvaru Československého rozhlasu v Praze. Od roku 1991 se zaměřil především na poradenskou činnost v oblasti podnikání a řízení, včetně krizového.



V roce 1998 po rozhodnutí naplno se věnovat pedagogické činnosti přešel na katedru řízení Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. V roce 2003 dokončil na fakultě doktorské studium a v roce 2005 se habilitoval v oboru Management. Od roku 2006 působí jako proděkan pro vědeckou a výzkumnou činnost.

Je autorem a spoluautorem řady monografií, odborných publikací a skript, publikoval více než sto vědeckých a odborných článků a příspěvků na vědeckých a odborných konferencích i v zahraničí (Německo, USA, Kanada, Čína, Rusko, Srbsko, Slovensko). Spolupracoval na řešení několika grantů a mezinárodních projektů. Autorovy publikace se využívají pro výuku na mnoha ekonomických fakultách v České a Slovenské republice.

Na univerzitě přednáší především strategické řízení, zvu ho na přednášky v oblasti krizového řízení pro manažery, podnikatele a do rozhlasu. Je dlouholetým členem hodnotící komise v prestižní soutěži Manažer roku, členem tří vědeckých a dvou redakčních rad.

Ing. Martina Königová, Ph.D. (*1979)

V roce 2002 absolvovala magisterský studijní obor Provoz a ekonomika na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Ve svém zaměření na fakultě pokračovala a v roce 2007 zde absolvovala doktorský studijní obor Management. Od roku 2005 působí jako odborný asistent na Provozně ekonomické fakultě ČZU na katedře řízení. V rámci doktorského studia se specializovala na oblast managementu a krizového řízení. Ve své pedagogické a vědecko-výzkumné práci se zaměřuje na oblast krizového řízení, řízení rizik a řízení lidských zdrojů. Získané poznatky



aplikuje při výuce personálního řízení a krizového řízení ve veřejné správě. Je členem Academy of Management, řešitelem a spoluřešitelem několika projektů a grantů a pravidelně publikuje a prezentuje výsledky své práce na odborných konferencích.

Úvodní slovo recenzentů

Krizové řízení představuje nástroj k překonávání krizových stavů, a to od fáze jejich rozpoznání přes jejich zvládnutí až po odstranění vzniklých následků. Nedílnou součástí krizového řízení je rovněž nastavení systémů klíčových ukazatelů s cílem předcházet krizovým situacím. Přestože jsou chápány krize spíše negativně, je třeba připustit, že se vyskytují v podnicích poměrně často. Nemusí to souviset vždy s kvalitou řízení, v mnoha případech jsou krize vyvolány dopady faktorů vnějšího prostředí jako jsou např. legislativní změny, změny chování zákazníků, negativní vývoj kurzů, zvýšení cen vstupních faktorů a v poslední době rovněž i vliv globální ekonomické krize.

Proces krizového řízení je z hlediska nároků na management podniků značně složitý. Prvním úskalím jsou beze sporu kompetence krizových manažerů, kteří musí být schopni řešit vzniklé situace v emocionálně vypjatém prostředí s tlakem na poměrně rychlé reakce. K dalším dovednostem patří předvídaní potenciálních krizových situací a jak je řešit s využitím krizových plánů a scénářů, interní a externí komunikace, vedení týmu, rozhodnost, realizace mnohdy nepřilíš populárních opatření, morální kredit, etické jednání (v mnoha případech může dojít při řešení krize k propouštění zaměstnanců) a charisma nutné k přesvědčování ostatních. Zvládnutí uvedeného představuje značné nároky na výběr a vzdělávání manažerů. Druhým předpokladem úspěšného překonání a oddálení krizových situací je nalezení vize a následná realizace vhodné strategie, která bude znamenat vybudování jedinečnosti a konkurenční pozice podniku. Management by měl vnímat i „slabé“ signály vzniku krizí a být schopný na ně dostatečně reagovat.

Publikace přináší celou řadu inspirativních pohledů na řešenou problematiku. V jednotlivých kapitolách je popsáno vymezení základní terminologie, nosné fáze krizového řízení s návrhem postupů řešení určité etapy. Dále autoři popisují význam vytváření krizových scénářů a plánů, zvládnutí krizové komunikace, uplatnění základních indikátorů pro odhalení latentní fáze podnikové krize s využitím cash flow a řízení nákladů a v neposlední řadě využití strategií jako nástrojů pro rozložení případného rizika. Jednotlivá témata jsou vhodně doplněna o konkrétní příklady a popisy situací vycházejících z praxe, které napomáhají k jejich snažšímu pochopení.

Krizové řízení patří v době dramatických změn vnějšího prostředí podniků, ve které se nacházíme, k tématům značně aktuálním. Analýza stavu a následné odhalení případné krize jsou nyní prioritními nástroji významnými pro řízení podniků. V knize je věnován velký prostor řešení akutních krizí, které mohou být v současnosti způsobeny distorzemi trhů vlivem globální ekonomické krize. Její hloubka spočívá zejména ve zdůraznění základního předpokladu, že klíčovou rolí managementu je případné podnikové krize detekovat již v jejich zárodcích a následně tyto stavy ovlivnit a řešit. K tomu je zapotřebí vybudovat kromě systému včasného varování, tak jak jej popisují autoři, rovněž i schopnosti, dovednosti, snahu a mnohdy i odvahu managementu a dal-

ších spolupracovníků. Nelze než souhlasit s autory publikace a doporučit managementu podniků, aby začali s krizovým řízením již nyní, dokud není ještě podnik v krizi. K realizaci uvedeného je tato kniha více než vhodným průvodcem.

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
*vedoucí katedry řízení, Ekonomická fakulta
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích*

Problematika managementu v současném turbulentním prostředí rozvoje světových ekonomik plní velmi důležitou a nezastupitelnou roli, a to jak v teorii, tak i v praxi každého podnikatelského subjektu. V současném prostředí managementu, v němž se významně uplatňují prvky globalizace projevující se v celosvětovém měřítku, mísící se s prvky regionálními, je třeba hledat vhodné přístupy pro jejich vzájemnou kombinaci a tím optimalizovat svou pozici v uvedeném prostředí. Znalost prostředí managementu může významně přispívat k získávání a udržování konkurenční výhody podnikatelského subjektu a tím se stává nezbytným předpokladem jeho úspěšného řízení. Důležitou roli v tomto směru plní rozvoj nových informačních technologií.

Stále více odborníků z oboru management a příbuzných oborů si více uvědomuje, že v globalizované ekonomice musí získávat konkurenční výhodu znalostním managementem a také mj. homeostázou, tedy přízpůsobováním svých aktivit trhu, který se uskutečňuje ve vnějším podnikatelském prostředí.

Monografie má interdisciplinární charakter, má vazbu na řadu oborů těsně souvisejících, jako např. psychologii a sociologii, marketingovou činnost, dále se pojí s řadou oborů ekonomických, ale také s předměty technicko-technologickými, které charakterizují technickou stránku řízených procesů v jednotlivých částech podniku.

Knižní publikace je vypracována přehledně a srozumitelně, čtenáři poskytuje zajímavé náměty pro jejich realizaci v praxi, tj. využití v každodenní i koncepční řídicí činnosti. Také grafické zpracování dat a obrázky zvyšují informační hodnotu knihy. Text je aktuální, má velmi dobrou odbornou úroveň.

Kniha shrnuje aktuální poznatky teorie a praxe krizového řízení s jeho aplikací v podnikovém managementu a tím může velmi dobře posloužit široké odborné veřejnosti, a to zejména pracovníkům v manažerských funkcích podnikatelských subjektů, studentům, ale i ostatním čtenářům. Závěry autorů se opírají zejména o jejich vlastní vědeckovýzkumnou činnost a praktické zkušenosti v manažerských funkcích.

prof. Ing. Emil Svoboda, CSc.
*Ústav managementu
Provozně ekonomická fakulta MZLU v Brně*

Předmluva k 1. vydání

Poprvé jsem se setkal se slovem krize v ekonomické oblasti a ve vztahu k podniku, tak jako většina příslušníků mé generace, v hodinách dějepisu, kdy jsem se dozvěděl o černém pátku na newyorské burze, o akciích, které se staly bezcennými, o bankrotech podniků, vzrůstající nezaměstnanosti a dalších negativních jevech. Krize podniku byla v plánovaném hospodářství neznámým jevem a žádný státní podnik nemohl zbankrotovat. Z tohoto pohledu byly časy přímo idylické. Sdělovací prostředky nám neustále vykládaly, kolik je na západ od našich hranic nezaměstnaných a kolik podniků uzavřelo své brány. V sedmdesátých letech svět postihla energetická krize, ale byli jsme přesvědčováni, že se nás netýká. I přes železnou oponu k nám pronikla a dotkla se každého z nás.

Devadesátá léta minulého století byla poznamenána politickou, společenskou a ekonomickou transformací a zároveň spojena s návratem krize do systému. Liberalizace dávala prostor pro podnikání a řada lidí v tom viděla příležitost. Někteří ke zbohatnutí, další k seberealizaci, jiní v pokračování v činnosti svých předků. Někdo se chtěl jednoduše osamostatnit, aby nebyl nikomu podřízen. Zkušenosti nebyly, představy začínajících podnikatelů se zdály často naivní, chyběl startovní kapitál. Jak říká můj kolega Ing. Kala: „Ekonomiku musí rozhybat ti, kteří o ní nic nevědí. Protože jsou odvážní a nemají předsudky. Ti ekonomiku rozjedou a pokud to neustojí a nepřipraví se na budoucnost nějakým kvalitním vzděláním nebo profesní přípravou, musí z toho zákonitě vypočodovat, protože na to nemají. Nezvládnou rychlost reakce a kvalitu rozhodování.“

Podnikatele z období devadesátých let můžeme rozdělit do tří skupin. Jedna skupina nadále podniká, druhá má problémy s orgány činnými v trestním řízení a třetí zmizela z podnikatelské scény. Třetí skupina je největší a nemluví se o ní. Období posledního desetiletí minulého století bylo transformační a atypické a také podnikové krize převážně měly atypický charakter. Přesto v něm lze zaznamenat pozitivní posun k tržnímu prostředí zemí, kde vývoj nebyl přerušen. Vstup do Evropské unie ho může jen urychlit. To ovlivní i vznik krizí podniků u nás, i když bude ještě dlouho trvat, než se naši podnikatelé budou chovat etičtěji a morálněji a pojem podnikatel nebude znít pejorativně.

Téma krize podniku je v našem prostoru tabu. Českých knih zaměřených na krizi podniku je jen několik a navíc slovo krize většinou skrývají a neprezentují v titulku. K tomu je možné ještě připočítat pár překladů ze starší zahraniční literatury. Opačně je tomu především v německy hovořícím prostoru, kde se problémem krize v podniku intenzivně zabývají. Určitý, i když specifický zájem o krizi je obsažen v americké literatuře.

I když se o krizi v podnikové sféře mluví jen sporadicky a mnoho manažerů a podnikatelů se tváří, jako by se jich netýkala, je tady a každodenně podniky ohrožuje.

Včerejší tradice a síla nejsou jistotou pro budoucnost. Ve výrobních halách, kterými jsem před třiceti lety procházel a které se pyšnily staletou slavnou historií, je dnes pustó a stojí v nich ztichlé rezivějící stroje, které už nikdo nikdy neuvede do pohybu. Podle výzkumu časopisu Fortune většina dotazovaných manažerů krizi podniku řešila a považuje ji za běžnou součást svého profesního života. Manažeri se jí nemohou vyhýbat, protože je stále nablízku a může je ohrozit každým okamžikem, ale naopak musejí být na ni připraveni a musejí se jí naučit řešit.

Krize podniku je dosti složitým jevem a tato kniha nemůže a ani se nesnaží dát čtenáři návod, jak krizi řešit. Žádný univerzální recept na to neexistuje. Snahou bylo přinést čtenáři několik impulzů a inspirativních myšlenek, které by vedly k většímu zájmu o vytvoření opatření v podniku a zabránění vzniku krize vedoucí k jeho bankrotu. Přivítám jakoukoliv zpětnou vazbu, nesouhlas i polemiku, protože nemůže existovat jeden správný názor a jeden pohled.

Děkuji všem, kteří ovlivnili mé myšlení, dali mi odlišný pohled na svět a tím mne obohatili. V přímém vztahu k této knize děkuji Ing. Šimonu Klégrovi a PhDr. Miroslavu Hanákovi za jejich pomoc v oblasti krizových plánů a komunikace a prof. Ing. Zdeňku Mikolášovi, CSc., z VŠB Ostrava za inspirativní myšlenky. Moje poděkování patří za čas, který mi věnovali na delší rozhovory týkající se krize podniku a jejího kreativního řešení, Ing. Miroslavu Brábníkovi, CSc., JUDr. Pavlu Cihlářovi, Ing. Marcelu Jiřinovi, DrSc., Ing. Václavu Kalovi, CSc., Ing. Karlu Kvasničkovi, MBA, prof. Dr. Zdeňku Součkovi, DrSc., Ing. Libuši Šroubové a Ing. Janu Zavřelovi, CSc. Za spolupráci děkuji Ing. Martině Königové. Velké poděkování za podporu a toleranci patří také mé rodině. Bez nich a řady dalších by tato kniha nemohla být napsána.

Roman Zuzák

Předmluva k 2. vydání

Při pohledu zpět, na čtyřleté období, které uplynulo od prvního vydání této knihy, se v podnikatelském prostředí mnoho změnilo. Globální krize, o níž se mluví v předmluvě prvního vydání, je vzpomínána jako historická událost. V té době asi málokdo očekával, že se staneme svědky krize nové. Pokud si uděláme paralelu s krizí v třicátých letech minulého století, začala v roce 1929, vyvrcholení nastalo až v letech 1932–1933 a konec? Krize přešla a byla „vyřešena“ dosud největším válečným konfliktem. U současné krize jsme teprve v počátku, odborníci nevyklučují její podstatné prohloubení a délka trvání je u pesimistických odhadů posouvána až na konec další dekády.

Dnes je ještě brzy na závěry a nalezení pravých příčin současné krize. Je to krize v důsledku selhání trhů a nadvýroby především modly současného světa, kterou se stal automobil? Je to krize morální vzniklá selháním manažerů a vlastníků velkých světových korporací? Nebo je to krize v důsledku obojího? Není hospodářská krize součástí krize celé lidské společnosti? Dal by se formulovat celý komplex otázek, na které nelze dát jednoduché a jednoznačné odpovědi, tak jako vlády zemí navrhnou rozdílná řešení krize současné. Vyřeší „šrotovné“ krizi? Není to jen výsledek tlaku automobilové lobby? Otazníků je mnoho.

První vydání této knihy vyvolalo v odborné veřejnosti velký zájem. Svědčí o tom, kromě jiného, že je používána při výuce vysokoškolských studentů např. na VŠE v Praze, MZLU v Brně a na dalších ekonomických fakultách. Velmi pozitivně vyzněla recenze doc. Katolického na jeho webových stránkách, z níž uvádíme závěrečný odstavec. „Krise podniku je složitým jevem, a proto autor zdůrazňuje, že ani tato kniha nemůže a ani se nesnaží dát čtenáři přesný návod, jak krizi řešit. Neexistuje žádný univerzální recept. Snahou autora bylo dát čtenáři několik impulzů a inspirativních myšlenek, které by vedly k většímu zájmu o vytvoření opatření v podniku a zabránění vzniku krize vedoucí k bankrotu podniku. Významně tomuto cíli napomáhá 15 příloh, jejichž využití zvyšuje šanci na úspěch při praktické aplikaci metodických poznatků, prezentovaných v této pozoruhodné knize. Recenzi uzavírám hlavním apelem autora: ‚Začněte s krizovým řízením už dnes, dokud nejste v krizi!‘ Knihu Romana Zuzáka *Krizové řízení podniku* mohu s čistým svědomím doporučit, nejen manažerům, vlastníkům podniků a studentům, ale všem, kdo se o krizové řízení v nejrůznějších oblastech zajímají.“

Čtenář dostává do rukou druhé, aktualizované a rozšířené vydání. První rozšíření je evidentní v autorském kolektivu. Do knihy jsou zapracovány výsledky z disertační práce spoluautorky, která se zaměřuje především na zpracování krizových plánů. Dále jsme chtěli čtenářům předat naše poznatky, ke kterým jsme za poslední čtyři roky dospěli nejen my, ale i zahraniční autoři. Věříme, že toto vydání knihy společně s knihou *Z podnikových krizí k vítězství*, která vyšla v roce 2008, dají manažerům na všech úrovních, a to nejen v podnikatelské sféře, ale i např. ve zdravotnictví, školství,

městských a obecních úřadech a v ostatních odvětvích, dostatek informací a návodů, jak se na krizi připravit a jak snížit její negativní dopad.

Věříme, že se nám dostane zpětné vazby od čtenářů, především ve formě připomínek, vlastních názorů a zkušeností. Bohužel je u nás tato forma dialogu s autory stále vzácná, spíše se k nám dostává ve formě dotazů ze zahraničí. Závěrem předmluvy k druhému vydání bychom chtěli poděkovat pracovníkům nakladatelství Grada Publishing a zejména paní šéfredaktořce Ing. Kateřině Drongové za spolupráci a, kromě těch, kteří mají podíl na prvním vydání, ještě panu Ing. Antonínu Taksovi, řediteli v. d. Napako, který aktivně spolupracoval s autory a podílel se na předání svých osobních zkušeností z krizového řízení širší veřejnosti, a panu Ing. Františkovi Koldusovi za jeho vstřícnost a inspirativní myšlenky. Kniha vznikla v rámci řešení výzkumného záměru Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR MSM 6046070904 „Informační a znalostní podpora strategického řízení“.

Roman Zuzák
Martina Königová



Krize a krizové řízení

- Osobní krize
 - Krize sociální a společenská
 - Krize v důsledku živelních pohrom a havárií
 - Ekonomická krize
 - Krizové řízení podniku
-

> 1.1 Jak vzniklo slovo krize

Slovo krize má původ ve starořeckém slově *krino*, které znamená v češtině vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými byly úspěch–neúspěch, právo–bezprávi, život–smrt. Z něho později vzniklo slovo *krisis*, kterým se vyjadřovala rozhodná chvíle nebo doba, rozhodnutí samo nebo nesnáze. Z *krisis* se stala česká *krize*, anglické *crisis*, ruské *krizis*, francouzské *crise*, německé *Krise*, a tak bychom mohli pokračovat řadou dalších jazyků.

Lékaři chápou krizi stav pacienta, kdy dochází k obratu v jeho léčení a tento obrat je otevřený a ve svém závěru směřuje buď k jeho uzdravení, nebo ke smrti. V tomto pojetí sahá krize až k Hippokratovi. Pokud z něj vycházíme, lze krizi chápat jako rozhodný a zlomový okamžik ve vývoji subjektu, kdy se rozhoduje o jeho další budoucnosti, která má ambivalentní podobu – bytí nebo nebytí.

Po transformaci lékařské definice do podnikatelského kontextu lze podnikovou krizi charakterizovat jako vrcholný bod obratu, v němž se rozhoduje o zlepšení či zhoršení podnikové situace. Čínský znak pro slovo krize význam tohoto slova dokonale znázorňuje. Je složen ze dvou základních symbolů, přičemž jeden značí nebezpečí, ohrožení a druhý příležitost, šanci, výzvu. Z výše uvedeného vyplývá, že chápe-li se krize jen v jejím negativním významu, omezuje se tím pohled na problematiku, protože krize může být současně i příležitostí.

I když je slovo krize velmi frekventované a je možné se s ním téměř denně setkat, není odbornou, natož laickou veřejností jednotně chápáno a také pojem není jednotně definován. V populárním časopise se čtenář dočte, že známý herec prodělal svou osobní krizi, že v politické krizi se právě nachází určitá země, že české zdravotnictví, školství atd. procházejí krizí, že se podnik dostal do krize a musel propustit část svých zaměstnanců (mimořádně, občan našeho státu může mít pocit, že většina vyjmenovaných krizí má permanentní charakter).

Krize může zasáhnout jakýkoliv subjekt a vůbec nezáleží na jeho velikosti. V krizi může být jedinec, organizace, politická strana, společnost, světadíl, celá naše zeměkoule a třeba za několik milionů nebo miliard let celý vesmír. Zatímco krizi jedince, organizace a společnosti si každý dovede představit a zároveň je schopen pochopit proces vyvedení z této krize, krize globálního a astrálního světa a hlavně jejich následky pro lidstvo jsou pro neoborníka něčím nedefinovatelným a nepředstavitelným.

Odborníci mluví o krizi lidstva a o poslední rozmařilé generaci na naší planetě. Dennis Meadows ve své knize *Hranice růstu* z roku 1972 přirovnává lidstvo k sebevrahům, kteří se právě chystají vyskočit z okna mrakodrapu a předpovídá mu zánik po dvou až třech generacích. Existují různé scénáře vývoje lidstva. Jedním z nich je projekt AC/UNU Millennium Project, který kontinuálně obnovuje scénáře např. v oblastech demografie, lidských zdrojů, technologických, ekonomických a politických. Jisté je, že dnes mnohem více a rychleji než dříve se krize z jedné oblasti světa přenesla na opač-

nou část zeměkoule, že krize v různých systémech se globalizuje a že dochází k jejímu propojování v systémech odlišné povahy a velikosti.

Svět byl od starověku propojen obchodními stezkami, ale vývoj v jednotlivých oblastech zeměkoule podstatně neovlivňoval život v jiných světadílech nebo v jiných systémech. Než prošly karavany z Číny nebo Indie do Itálie, od Jaderského moře k Baltu, trvalo to měsíce a kupci šířené informace již nemusely být pravdivé. Počáteční snahou o globalizaci světa bylo hledání kratší cesty do Indie a objevení Nového světa. První hospodářská krize v Evropě byla způsobena dovozem stříbra z amerického kontinentu. Námořní doprava nejen svět spojovala, ale umožňovala globalizaci obchodu a postupné ovlivňování vývoje na jiných kontinentech.

Krize v třicátých letech minulého století byla prvním velkým náznakem globální krize, který vyústil do celosvětového válečného konfliktu. Dnešní globální propojení světa, nejen prostřednictvím obchodu a informačními sítěmi, ale především financemi a mocenskými zájmy, může vést k rozsáhlým krizím. V sedmdesátých letech minulého století stačilo zostřit poměry na ropných trzích, využít ropné zdroje k prosazování politických a ekonomických cílů a globální energetická krize zasáhla téměř celý svět.

Možná tady padne otázka: co to má společné s krizí podniku? Jakákoliv krize dopadá negativně na jedince, na člověka. Člověk je jedincem, je zaměstnancem podniku nebo jiné organizace, je součástí národa, občanem státu, příslušníkem většího mezinárodního celku a lidstva. Krize, která nastává v různých subjektech, se ho více nebo méně, přímo nebo nepřímo, dotýká. A to mnohem více, než sám zaznamenává nebo si připouští.

Krizí může být postihnut jakýkoliv objekt, a proto je krize, její příčiny a řešení, předmětem zájmu psychologů, sociologů, ekonomů, politologů, odborníků na řízení a řady dalších oblastí. Z hlediska objektu postihnutého krizí nebo příčin vzniku krize lze identifikovat čtyři základní oblasti, které jsou předmětem zájmu odborníků.

Americký filozof francouzského původu Dane Rudhyar (1977) formuloval krize v evolučním cyklu vývoje, kterým procházejí všechny systémy. Pokud se vyjde z jeho přístupu a interpretuje se na chování každého systému, tak každý cyklus představuje symbolický rok s různou délkou trvání a v tomto kruhu jsou čtyři fáze jako roční období – jaro, léto, podzim a zima. Jaro začíná setbou, zasetím nového, mobilizací síly a impulzem k něčemu kvalitativně novému. Pak následuje dozrávání setby a vytváření předpokladů pro novou úrodu. Tuto část je možno považovat za určitou revoluční fázi v evolučním vývoji s potenciální možností vzniku krize, protože dochází ke střetu starého s rodícím se novým. Fáze vyžaduje změnu, která nemusí být vždy úspěšná.

Pokud systém změnu zvládne, dostává se do třetí fáze, kterou je podzim – sklizeň úrody. Zima se opět stává kritickým obdobím, protože, pokud má vývoj pokračovat, musí být nastartován nový cyklus. Přípravy na něj se musí organizovat v předstihu již v období podzimu. Pokud se přípravy opozdí, nebo neprovedou, dostává se systém do postupné krize.



> 1.2 Krize osobní

Osobní krizí je stav lidského jedince v duchu Hippokratova pojetí, kdy jeho onemocnění nebo zdravotní stav, například po úrazu, označují lékaři jako kritický s dvojnásobnou možností dalšího vývoje. Krize jedince bývá také způsobena jeho psychickým stavem vlivem neúspěchu, depresí, únavou a dalšími faktory. Nejvýrazněji na psychický stav jedince působí ztráta životního partnera nebo blízkého člena rodiny a rozvod. Negativně na člověka působí dlouhodobé zdravotní problémy, sociální trauma, jehož se účastnil jako svědek nebo oběť, velký negativní vliv má ztráta zaměstnání a mobbing na pracovišti.

Právě mobbing, což je cílená šikana ze strany spolupracovníků dlouhodobého a opakovaného charakteru, je dosti častou příčinou duševního onemocnění a dokonce i sebevražd. Odborníci odhadují, že mobbing postihne v průměru každého desátého pracovníka podniku. Nebezpečí mobbingu není jen ve stavu jednotlivce, ale projevuje se negativně v celkovém klimatu na pracovišti, snížení výkonnosti a kvality práce, ve zhoršení komunikace mezi pracovníky a může dokonce vyústit v rozsáhlejší krizi, pokud se stane předmětem zájmu médií.

Americká psycholožka G. Feldmanová vydala v roce 1979 knihu *From Crisis to Creativity (Z krize ke kreativitě)*, v níž se zabývá řadou významných osobností a také svých pacientů z klinické praxe, kteří se dostali do osobní krize a mobilizací svých sil v tomto rozhodujícím období dosáhli svých životních úspěchů. Na základě svých zjištění pohlíží G. Feldmanová na krizi, v níž se člověk nachází, jako na katalyzátor pro kreativitu. Emocionální reakcí na krizi je neštěstí a kreativní sebevyjádření je nástrojem pro překonání neštěstí a zároveň podnětem pro objevení širšího a naplněnějšího života.

Jestliže se akceptují cykly a změny a v návaznosti na ně růst jako přirozený běh života, tak se jím člověk jako jedinec nejen přizpůsobuje, ale stává se více kreativním. Krize se pak stává obdobím uvolnění při posuzování negativních zkušeností a poznání, které sice nedává úplnou odpověď na otázku, co se stalo, ale může ukázat cestu, jak na situaci odpovědět. Bolest a deprese může být transformována do silného výrazu sebe sama a do vytvoření hodnoty podstatně vyšší dimenze.

Chápeme-li krizi v tomto smyslu, potom je každá krize zdrojem energie pro realizaci nové příležitosti. Tuto příležitost nelze vnímat jen ve vazbě na jedince, ale i na celky, které se z jedinců skládají. Navíc v nich působí efekt synergie, vzájemné podpory, síly a ztráty obav z neznámého.

> 1.3 Krize sociální a společenská

V tomto smyslu představuje krize ohrožení stávajících sociálních a společenských forem. Krize může vzniknout na území jednoho státu, avšak propojením globálního světa se rozšiřuje na teritorium více zemí. Typickým příkladem mohou být politické a násled-