

KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU PRO 21. STOLETÍ

Šárka Zapletalová a kolektiv



Recenze: Doc. Ing. Monika Grasseová, Ph.D., Univerzita obrany v Brně

Autoři jednotlivých kapitol:

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D. – kapitola 7

Mgr. Monika Chobotová, Ph.D. – kapitola 2

Ing. Viktorie Janečková, Ph.D. – kapitola 5

Doc. Ing. Václav Lednický, CSc. – kapitola 1

Ing. Adam Pawliczek, Ph.D. – kapitola 6

Ing. Žaneta Rylková, Ph.D. – kapitola 8

Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D. – kapitola 4

Ing. Jaroslava Šebestová, Ph.D. – kapitola 3

Vydání knihy bylo schváleno vědeckou radou nakladatelství.

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této knihy nesmí být reprodukována žádnou formou, elektronickým, optickým, audio, mechanickým či jiným způsobem, včetně systémů na ukládání a vyhledávání informací, bez písemného souhlasu vydavatele.

Krizový management podniku pro 21. století

Šárka Zapletalová a kolektiv

I. vydání – 2012

Vydalo nakladatelství Ekopress, s. r. o.

K Mostu 124, Praha 4

Odpovědná redaktorka Iva Kapcová

Sazba Ekopress, s. r. o.

Obálka Karel Novák

Tisk Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.



www.ekopress.cz

© Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D., Mgr. Monika Chobotová, Ph.D.,
Ing. Viktorie Janečková, Ph.D., Doc. Ing. Václav Lednický, CSc.,
Ing. Adam Pawliczek, Ph.D., Ing. Žaneta Rylková, Ph.D.,
Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D., Ing. Jaroslava Šebestová, Ph.D., 2012

© Ekopress, s. r. o., 2012

ISBN 978-80-86929-85-9

Obsah

ÚVOD	9
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY KRIZOVÉHO MANAGEMENTU	11
1.1 Vývoj krizového managementu	15
1.2 Současnost krizového managementu	19
1.3 Podstata, předmět a cíle krizového managementu	22
Shrnutí	26
Případ 1-1 Německá ocelárna	28
2 KRIZE PODNIKU	29
2.1 Vymezení pojmů krize a krizová situace	29
2.2 Charakteristické znaky krize	29
2.3 Typologie krizí	30
2.3.1 Systém včasného odhalení krize	34
2.4 Riziko v podnikání	37
2.4.1 Pojetí a klasifikace rizik	37
2.4.2 Přístupy k měření rizik	41
2.4.3 Způsoby snižování rizika	42
2.5 Management rizika	43
2.5.1 Důvody pro zavedení rizikového managementu	44
2.5.2 Fáze risk managementu	44
Shrnutí	45
Případ 2-1 DIAMO, s. p.	46
3 VÝVOJ KRIZE V PODNIKU	49
3.1 Vývoj krize na základě životního cyklu podniku	49
3.2 Průběh krize v podniku	56
3.2.1 Průběh krize vedoucí k zániku podniku	59
3.2.2 Průběh krize podnikem identifikované a řízené	60
3.3 Vývoj po krizi	62
3.3.1 Transformace podniku	65
3.3.2 Likvidace	67
3.3.3 Konkurz	67
Shrnutí	68
Případ 3-1 Restrukturalizace podniku	70
4 EKONOMICKÁ DIAGNOSTIKA KRIZE	72
4.1 Ekonomická diagnostika krize z hlediska manažerského účetnictví	72
4.2 Ekonomická diagnostika krize z hlediska finančního účetnictví	73

4.3	Ekonomická diagnostika krize z hlediska daňového účetnictví	73
4.4	Selhání v oblasti řízení a správy v podnikové sféře	74
	Shrnutí	80
	Případ 4-1 SkyEurope Airlines.	81
	Případ 4-2 OP Prostějov Profashion.	82
5	KRIZOVÝ MANAGEMENT V PODNIKU.	85
5.1	Role krizového managementu v podniku	85
5.2	Činnosti krizového managementu.	86
5.2.1	Plánování	88
5.2.2	Organizování	88
5.2.3	Vedení lidí	90
5.2.4	Kontrola.	90
5.2.5	Rozhodování	91
5.3	Krizový manažer	93
5.3.1	Interim manažer.	97
5.4	Krizový tým.	99
	Shrnutí	101
	Případ 5-1 Sklářský a keramický průmysl v ČR	102
6	KRIZOVÉ PLÁNOVÁNÍ PODNIKU.	104
6.1	Strategické a krizové plánování	105
6.1.1	Etapy krizového plánování	107
6.2	Krizové scénáře a krizové plány podniku	109
6.2.1	Krizové scénáře	109
6.2.2	Krizové plány	111
6.2.3	Postup tvorby krizového scénáře a krizového plánu.	112
6.3	Krizové strategie	115
	Shrnutí	118
	Příklad 6-1 Kodak	119
7	KRIZOVÁ KOMUNIKACE	121
7.1	Význam a principy krizové komunikace.	121
7.1.1	Role krizové komunikace v průběhu krizového řízení	122
7.2	Vnitřní krizová komunikace	123
7.3	Vnější krizová komunikace.	124
7.3.1	Prostředky vnější krizové komunikace	124
7.3.2	Zhoršení mediálního obrazu podniku	126
7.4	Efektivní krizová komunikace.	130
7.4.1	Sdělení.	131
7.4.2	Organizační zajištění krizové komunikace	131
7.4.3	Média.	132

7.5 Plánování krizové komunikace	133
7.5.1 Postup plánování krizové komunikace	133
7.6 Krizový manuál	136
Shrnutí	136
Příklad 7-1 Restaurace společnosti S-Bar	137
8 KRIZOVÉ SITUACE ŘEŠENÉ VEŘEJNOU SPRÁVOU	139
8.1 Orgány krizového řízení v České republice	139
8.2 Krizové plánování v zákonech	140
8.3 Základní pojmy	141
8.4 Krizové plány	143
8.5 Management řešení mimořádné situace	146
8.5.1 Vybrané úkoly obcí s rozšířenou působností v krizovém řízení	151
8.5.2 Obecné postupy řešení krizových situací	154
8.6 Bezpečnostní strategie České republiky	156
Shrnutí	157
Příklad 8-1 Narušení dodávek pitné vody velkého rozsahu	158
SEZNAM OBRÁZKŮ	161
SEZNAM TABULEK	162
REJSTRÍK VĚCNÝ	163
SUMMARY	167

ÚVOD

Výrazné změny globálního podnikatelského prostředí v průběhu 20. a 21. století vedly ke vzniku nových druhů podnikatelských rizik, a potažmo krizí podnikatelských subjektů, s nimiž nebylo dříve počítáno. Díky těmto změnám začíná vystupovat do popředí zájmu celé řady ekonomů problematika krizového managementu podniku.

Publikace *Krizový management pro 21. století* je určena vysokoškolským posluchačům se zaměřením na oblast managementu a zároveň je určena široké veřejnosti, která má zájem o problematiku krizového řízení podniku. Hlavním záměrem publikace je poskytnout komplexní zpracování problematiky krizového řízení podniku a důraz je přitom kladen na možnosti řešení vzniklých krizových situací v podnicích.

Text je strukturován do osmi základních kapitol tak, aby byl srozumitelný čtenářům s různými zájmy. První kapitola uvádí čtenáře do problematiky krizového managementu a jeho historického vývoje. Druhá kapitola vymezuje pojem krize a provádí klasifikaci krizových situací. Třetí kapitola se zabývá problematikou vzniku a průběhu krizových situací. Čtvrtá kapitola analyzuje ekonomickou diagnostiku krize v podniku. Pátá kapitola se zaměřuje na manažerskou stránku řízení krizové situace v podniku. Šestá kapitola se zabývá problematikou krizového plánování a tvorbou krizových plánů a scénářů. Sedmá kapitola přibližuje problematiku krizové komunikace a jejího významu pro úspěšné zvládnutí krizové situace podniku. Osmá kapitola se zabývá problematikou krizového řízení v oblasti veřejné správy.

Po formální stránce jsou všechny kapitoly strukturovány stejně. Jednotlivé kapitoly obsahují část popisující danou problematiku obecně, její postupy a metody. Výklad každé kapitoly je doplněn aktuálními příklady a případovými studiemi. Na konci každé kapitoly je provedena rekapitulace poznatků dané kapitoly a konkrétní příklad z podnikové praxe, který ilustruje možnosti a způsoby řešení vzniklé krizové situace. Dále je součástí každé kapitoly seznam použité literatury k dalšímu studiu. V samotném závěru publikace je seznam klíčových pojmů z oblasti krizového managementu.

Cílem autorů bylo vytvořit publikaci přívětivou a čtivou pro všechny čtenáře. Doufáme, že se nám tento cíl podařilo naplnit.