



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

<b>O autorech</b> .....	<b>9</b>
<b>Úvodní slovo recenzentů</b> .....	<b>11</b>
<b>Předmluva k 1. vydání</b> .....	<b>13</b>
<b>Předmluva k 2. vydání</b> .....	<b>15</b>
<b>1 Krize a krizové řízení</b> .....	<b>17</b>
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
<b>2 Krize podniku a krizové řízení</b> .....	<b>29</b>
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
<b>3 Krize podniku jako důsledek havárie a katastrofy</b> .....	<b>53</b>
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
<b>4 Procesní charakter krizí</b> .....	<b>69</b>
4.1 Fáze procesní krize .....	70

4.2	Zahájení krizového řízení .....	73
4.3	Včasně odhalení krize .....	78
	Shrnutí .....	79
<b>5</b>	<b>Krizové scénáře a krizové plány .....</b>	<b>81</b>
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
<b>6</b>	<b>Krizová komunikace .....</b>	<b>97</b>
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
<b>7</b>	<b>Krizové řízení v akutní fázi krize .....</b>	<b>113</b>
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
<b>8</b>	<b>Řízení cash flow a nákladů .....</b>	<b>131</b>
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
<b>9</b>	<b>Systémy včasného varování podniku .....</b>	<b>143</b>
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
<b>10</b>	<b>Rozložení rizika diverzifikačními strategiemi podniku a aliancemi .....</b>	<b>165</b>
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
<b>11</b>	<b>Krize a stres .....</b>	<b>177</b>
11.1	Nejistota a strach .....	178
11.2	Zvyšování odolnosti vůči stresu .....	179
11.3	Stres jako prevence .....	180
	Shrnutí .....	182
<b>12</b>	<b>Krize a podniková kultura .....</b>	<b>183</b>
12.1	Vztah krize a podnikové kultury .....	184
12.2	Podniková kultura jako zdroj krize .....	185
	Shrnutí .....	189
<b>13</b>	<b>Krize v malých a středních podnicích .....</b>	<b>191</b>
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
<b>14</b>	<b>Kdy se stává z krize podniku příležitost? .....</b>	<b>197</b>
	<b>Závěrečné desatero .....</b>	<b>201</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>203</b>
	<b>Summary .....</b>	<b>206</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>207</b>
	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
<b>Rejstřík .....</b>	<b>251</b>



# 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, zvou 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

**K**rizové 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*

**P**roblematika 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 přízpusobováním 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. „Krizе 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-