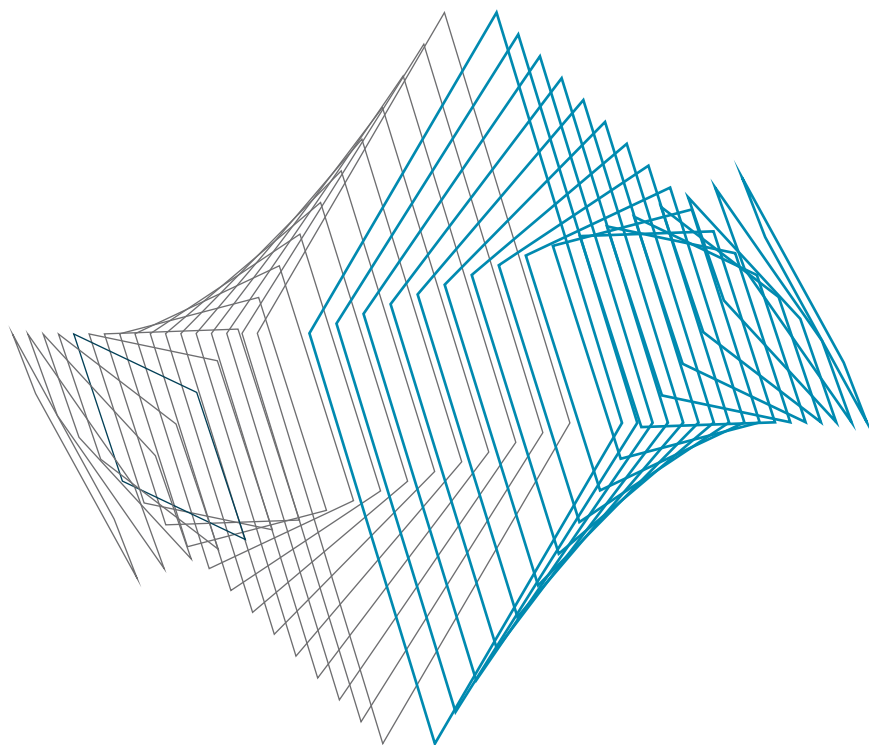


Krizový management

Roman Zuzák



Krizový management

**Vysoká škola ekonomie a managementu
2014**

Krizový management
Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2014

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-87839-25-6

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

PŘEDMLUVA

Krise podniků je v posledních desetiletích stále častějším jevem. Na podniky mnohem více působí globální prostředí, které umožňuje rychlý a účinný transfer negativních (krizových) jevů po celém světě, zvyšující se konkurenční prostředí, rychlý rozvoj technologií, změny v nárocích zákazníků a další jevy, které jsou jen obtížně předpověditelné. Z podnikatelské scény nenávratně mizí firmy, které mají dlouholetou tradici, nebo byly na špičce žebříčků úspěšnosti. Podnikové krize se svými negativními dopady stále více dotýkají nejen manažerů podniků, ale i řadových pracovníků, kteří budou krizí postihnuti, nebo se budou podílet na jejich řešení. Pracovníci podniků budou stále více stimulováni a motivováni k předcházení vzniku krizových situací.

Krizový management je v praktické aplikaci velmi náročnou oblastí především svým multidisciplinárním zaměřením a vazbami na další oblasti managementu, na faktory a jevy, které na něj působí. Z těchto důvodů má studijní text krizového managementu úzkou vazbu na další studijní předměty a učební texty. Především jsou to management změny, strategický management a management rizik. Při studiu krizového managementu bude nutné si některé části učebních textů z těchto předmětů znovu projít, a vidět tak vzájemné souvislosti.

Studijní text je postaven na pojetí krizového managementu v širším významu a dává komplexní pohled na celou problematiku. Nezabývá se pouze řešením krize, když nastane, ale také přípravou na krizové období. Současně zahrnuje problematiku zpracování krizových scénářů a plánů, osobnosti a kompetencí krizových manažerů, vytváření krizových týmů a krizovou komunikací.

Roman Zuzák, duben 2014

OBSAH

KAPITOLA 1: VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	6
1.1 Vymezení pojmu krize	6
1.2 Podnik jako otevřený systém	7
1.2.1 Podnik a jeho okolí	7
1.2.2 Hrozba, nebezpečí a ohrožení	8
1.3 Riziko.....	11
1.3.1 Definování rizika	11
1.3.2 Důsledky působení rizika	13
1.3.3 Manažerské vnímání rizika.....	14
1.4 Krize podniku	16
1.4.1 Vymezení krize podniku	16
1.4.2 Vznik krize podniku	17
KAPITOLA 2: KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU	25
2.1 Krizový management a jeho cíl	25
2.1.1 Definování krizového managementu	25
2.1.2 Obecný model krizového managementu	26
2.2 Vazby krizového managementu na další oblasti managementu	27
2.3 Přístupy ke krizovému managementu podniku.....	30
KAPITOLA 3: KRIZE PODNIKU JAKO DŮSLEDEK HAVÁRIE A KATASTROFY.....	35
3.1 Havárie a katastrofa – definice a zdroje	35
3.1.1 Havárie	35
3.1.2 Zdroje havárií v podniku	37
3.1.3 Katastrofa	38
3.1.4 Zdroje katastrof	39
3.2 Krize v důsledku havárie a katastrofy	39
3.2.1 Specifika havárií a katastrof.....	39
3.2.2 Legislativní opatření	41
3.3 Další krizové situace.....	43
3.3.1 Charakter krizových situací.....	43
3.3.2 Nežádoucí látky v potravinách a lécích	44
3.3.3 Skandály a aféry	44
3.3.4 Bojkot společností	44
3.3.5 Epidemie	45
KAPITOLA 4: PROCESNÍ CHARAKTER KRIZÍ	48
4.1 Specifika procesní krize	48
4.2 Fáze procesní krize	49
4.2.1 Fáze potenciální krize	49
4.2.2 Fáze latentní krize.....	50
4.2.3 Fáze akutní krize.....	51
4.2.4 Fáze nezvladatelné krize	51
4.2.5 Vyčerpání podnikových zdrojů.....	51

4.4 Krizový řetězec.....	52
KAPITOLA 5: SYSTÉMY A METODY K ELIMINACI VZNIKU AKUTNÍ KRIZE.....	60
5.1 Řízení cash flow	60
5.2 Znalost nákladů	62
5.3 Systém včasného varování	63
5.3.1 Cíl systému včasného varování	63
5.3.2 Struktura systému včasného varování.....	64
5.4 Výstupy z analýz.....	67
5.4.1 Strategické analýzy	67
5.4.2 Finanční analýza	67
5.4.3 Trendy	68
5.5 Kontrolní systémy	68
5.5.1 Controlling	69
5.5.2 Interní audit	69
5.5.3 Vnitřní kontrola.....	70
5.5.4 Manažerské účetnictví.....	71
5.6 Metody a postupy	71
5.6.1 Balanced Scorecard	71
5.6.2 Model excellence (EFQM)	72
5.6.3 Six Sigma	73
KAPITOLA 6: KRIZOVÉ SCÉNÁŘE A PLÁNY	77
6.1 Reakce při identifikaci krize	77
6.2 Krizové scénáře	81
6.3 Krizové plány	82
6.3.1 Zpracování krizových plánů	82
6.3.2 Trénink na krizové situace	84
6.4 Business Continuity Management (BCM).....	85
KAPITOLA 7: KRIZOVÝ MANAŽER A KRIZOVÝ TÝM	89
7.1 Podnik v akutní fázi krize	89
7.1.1 Situace v podniku	89
7.1.2 Odlišnosti krizového managementu.....	91
7.2 Krizový manažer.....	92
7.2.1 Role krizového manažera	92
7.2.2 Kompetence krizového manažera	93
7.3 Interní nebo externí krizový manažer.....	95
7.4 Krizový tým	98
KAPITOLA 8: KRIZOVÁ KOMUNIKACE	103
8.1 Princip a zásady komunikace	103
8.2 Vnitropodniková krizová komunikace	105
8.2.1 Příprava na vnitřní komunikaci před krizí v důsledku havárie	105
8.2.2 Vnitřní komunikace jako prevence před procesní krizí.....	106
8.2.3 Vnitřní komunikace při procesní krizí.....	108
8.3 Pověst podniku	109

8.4 Vnější krizová komunikace	111
8.4.1 Vnější komunikace před vznikem krize v důsledku havárií	111
8.4.2 Vnější komunikace před vznikem procesní krize.....	112
8.5 Krizová komunikace s medii	112
8.5.1 Význam komunikace s medii.....	112
8.5.2 Příprava na krizovou komunikaci s medii	112
8.5.3 Krizová komunikace v průběhu krize	114
8.5.4 Krizová komunikace jako příležitost	115
8.5.5 Vyhodnocení komunikace	117
8.6 Případová studie – krizová komunikace v Tylenolové krizi a Bhópálské tragédii	117
KAPITOLA 9: PODNIK V AKUTNÍ A NEZVLÁDNUTELNÉ FÁZI KRIZE.....	126
9.1 Řešení krize v akutní fázi krize.....	126
9.1.1 Konsolidace.....	126
9.1.2 Revitalizace.....	126
9.1.3 Fúze.....	127
9.1.4 Restrukturalizace	127
9.1.5 Sanace (turnaround)	128
9.1.6 Likvidace	128
9.2 Strategie turnaround	129
9.2.1 Získání hotových peněz.....	129
9.2.2 Zásadní změna strategie	132
9.3 Úpadek	133
9.3.1 Úpadek a jeho řešení.....	133
9.3.2 Reorganizace podniku	133
9.3.3 Konkurz.....	134
GLOSÁŘ.....	137
LITERATURA	143
VZOROVÝ ZKOUŠKOVÝ TEST	146
ŘEŠENÍ PŘÍKLADŮ A ÚKOLŮ	147

KAPITOLA 1: VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Úvod

První kapitola je zaměřena na vymezení vzniku a používání slova krize. Vysvětluje základní princip krize a některé oblasti, v kterých krize vznikají. V druhé části uvádí primární příčiny, které způsobují krizové stavy podniků – nebezpečí, hrozby a rizika a uvádí vazby na management rizik. Kapitola navazuje na učební text Management rizik a její text je zaměřen na doplnění znalostí z této oblasti ve vazbě na krizový management. Třetí část kapitoly navazuje na části předchozí, definuje pojem krize podniku a vymezuje vznik krizových stavů.

Cíle kapitoly

- Vymezit pojem krize
- Definovat základní pojmy: nebezpečí, hrozba a riziko
- Charakterizovat druhy rizik a jejich dopad na podnik
- Definovat pojem krize
- Vymezit vzájemný vztah mezi nebezpečím, hrozbou a rizikem a krizí
- Definovat krizi podniku a její vznik

1.1 Vymezení pojmu krize

Slovo **krize** se vyvinulo ze starořeckého slova **krino**, které má v českém překladu význam vybírat, rozhodovat, měřit mezi dvěma variantami. V průběhu času se toto slovo transformovalo do mnoha jazyků v podobách crise, krise, krize, crisis. Lékaři od starověku používali pojem krize pro stav pacienta, který je otevřený, a další vývoj má dvojí potenciální možnost – **přežití nebo nepřežití**.

Definice

Krize v původním významu

Krize je zlomovou situací pro objekt, který je krizí postihnutý a v kterém se rozhoduje o jeho dalším vývoji.

Používání slova krize se postupně rozšířilo i na další oblasti. Mluví se o krizi **osobní**, která neznamená jen nemoc člověka, ale jeho stav způsobený osobním neúspěchem (tvůrčí krize), nebo ztrátou blízkého člověka, mobbingem na pracovišti a podobnými situacemi. Krize může být **sociální, společenská a politická**, projevující se nestabilitou ve státě, bojem o moc a neschopností politiků ve vedení státu. Je to období nejistoty a bezradnosti pro současníky z hlediska budoucnosti, kdy dřívější už není použitelné a nové ještě nevzniklo. Již několik let

se mluví o **krizi lidské společnosti** v důsledku hodnot, které lidstvo přijímá a ve způsobu jejího chování, a odborníci předvídají zánik lidské civilizace v několika málo generacích.

Známé jsou krize způsobené **přírodními katastrofami** (tsunami, zemětřeseními, povodněmi), při nichž dochází k velkým ztrátám na životech a majetku. S vyšší frekvencí se v posledních letech mluví o **globální** (makroekonomické) krizi, která se negativně dotýká podnikatelských subjektů a ohrožuje jejich existenci. Makroekonomickými krizemi se zabývali ekonomové v již 19. století, největší známosti se dostalo celosvětové krizi v 30. letech minulého století, která vyústila ve 2. světovou válku. Později jednání podniků a ekonomů ovlivnila tak zvaná ropná krize v roce 1973. Poslední globální krize vznikla v roce 2008 a její následky přetrvávají až do současnosti.

Krize podniků (mikroekonomická) vzniká v důsledku nerovnováhy podniku mezi ním a jeho okolím, nebo dysfunkcí mezi vnitřními systémy podniku. V takové situaci se může podnik dostat do zcela stejné krizové situace jako pacient – buď krizi přežije, nebo ukončí svoji existenci.

Definice

Krize

Nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečnosti po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů, v jehož důsledku dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu, a na řešení těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje (Zapletalová a kol. 2012)

1.2 Podnik jako otevřený systém

1.2.1 Podnik a jeho okolí

Každý podnikatelský subjekt je otevřeným systémem (podrobněji v učebním textu Strategický management, kapitola 1.1). To znamená, že mezi podnikem a jeho okolím dochází k **neustálé interakci**. Na podnik působí zvenčí jeho okolí, které mu na jedné straně poskytuje příležitosti, ale současně svými vlivy podnik ohrožuje. Každý podnik směřuje své podnikatelské a další aktivity do svého okolí. Tyto aktivity mohou ohrožovat jiné subjekty v okolí, jejich cíle a zájmy, a proto nemusí být okolím vždy pozitivně akceptovány a mohou vyvolávat negativní reakce a konflikty zájmů. Tak dochází k **nerovnováze mezi podnikem a jeho okolím**, protože okolí podniku se stále mění a také se mění podnik uvnitř. Mezi podnikem a jeho okolím a rovněž mezi jeho vnitřními subsystémy existuje neustále větší množství nerovnováh.

PŘÍKLAD: NEROVNOVÁHA

- Počet a struktura potřebných pracovníků a jejich nabídka na trhu práce
- Výrobky a jejich neakceptování ze strany zákazníků
- Nový zákon na ochranu životního prostředí a nutnost reakce podniku na změnu
- Vstup nového konkurenta na trh a převis nabídky

Vlivy okolí na podnik z hlediska jejich zdrojů:

- **přírodní**, které jsou tvořeny přírodními jevy, např. vítr, déšť
- **umělého prostředí** vytvářeného lidskou aktivitou, např. stavby, silnice, výrobky, výrobní procesy
- **sociálního prostředí**, to znamená jednáním jedinců a skupin

Přírodní vlivy jsou lidmi využívány např. k výrobě elektřiny, ale současně působí svými projevy negativně ve formě povodní, zemětřesení, vichřice, úderů blesku. Lidskými aktivitami se může jejich negativní působení omezit (např. výstavbou přehrad), ale také zvýšit (např. napřimováním vodních toků, monokulturními rostlinami).

Umělé prostředí, které může obsahovat i přírodní složky, může svými destruktivními projevy ohrožovat fungování podniku nebo dokonce jeho existenci. Příkladem je výbuch v atomové elektrárně nebo v podniku, který vyrábí chemické látky a výbušniny. Výrobky na trhu ohrožují zájmy konkurentů, nebo svými nedostatky mají vliv na zdraví a životy zákazníků.

Sociální prostředí má negativní odraz ve stávkách, teroristických činech jedinců a skupin, v korupčním a zkratovém jednání jedinců, v rozhodování manažerů.

1.2.2 Hrozba, nebezpečí a ohrožení

Pro potenciální negativní vlivy působící na podnik se používají pojmy **hrozba, nebezpečí a ohrožení**. Používání terminologie a definice pojmů nejsou v literatuře a v praxi jednotné a uvedené pojmy se překrývají. Jejich společným znakem je **negativní dopad na aktiva podniku a v souvislosti s tím na další subjekty**, které jsou následně také ohroženy.

Definice

Aktivum

Aktivum je vše, co má pro organizaci hodnotu, která může být působením hrozby, nebezpečí a ohrožením zmenšena.

Tato hodnota může být vyjádřena penězi (např. hodnota stroje, budovy) nebo významem (památkový objekt, vynález, pověst podniku, značka, lidský život, zdraví člověka nebo skupiny lidí), jehož míra (výše) je oceňována v penězích.

PŘÍKLAD: AKTIVUM

Vichřicí došlo k poškození energetické rozvodné sítě. Tato událost si u rozvodné firmy vyžádala náklady na odstranění poruchy a současně u ní vzniklo v důsledku nižší spotřeby elektrické energie snížení tržeb. U zákazníků, domácností a dalších subjektů nastaly potíže přerušením dodávky elektřiny. Ve výrobním závodě, který dodává díly na výrobu aut, vzniknul požár a tím nastal výpadek ve výrobě. Protože díly jsou dodávány na principu just in time, je ohrožena výroba automobilů u odběratele.

Hrozba obecně znamená potenciální existenci něčeho **nebezpečného**, co může vyvolávat obavu nebo dokonce hrůzu. Může to být nějaký proces, síla, aktivita nebo osoba. Důsledky projevu hrozby mají negativní dopad na aktivum nebo na jeho další vývoj. Stejný význam se vyskytuje i u pojmu **ohrožení**. Obdobně bývá vymezováno **nebezpečí**. Podle mezinárodní specifikace OHSAS 18001:1999 je nebezpečí definováno jako zdroj nebo situace s možností způsobit škodu v podobě zranění osob nebo poškození jejich zdraví, škody na majetku, pracovním prostředí nebo kombinací předchozích možností.

Definice

Hrozba

Hrozba je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu (Smejkal, Rais, 2006).

PŘÍKLAD: HROZBA

Podniky, které vyrábějí chemické a jiné nebezpečné látky, jsou stálou hrozbou pro obyvatelstvo v blízkém okolí. Obyvatelé, kteří mají svá obydlí v blízkosti vodních toků, jsou ohrožováni povodněmi.

Rozvojem lidského poznání, především v oblastech nových informačních technologií, biotechnologií, chemie apod., a zvláště v jejich získání různých zájmových, politických a náboženských skupin vznikají nové formy hrozeb v podobě terorismu nebo útoků za účelem získání majetku.

Hrozby mohou vznikat a působit na podnik jak zvnějšku, tak i zvnitřku. Z vnějšku na podnik působí vlivy v okolí uvedené v části 1.2. Z vnitřku podniku může aktiva podniku ohrožovat pracovní a mimopracovní aktivity zaměstnanců (nekvalifikované rozhodnutí,

působení lidského faktoru na procesy, korupce, pracovní úraz) a zpravidla technologické procesy v něm (havárie výrobní linky, únik jedovatých látek do ovzduší, výbuch, požár).

Pro eliminaci některých hrozeb, které by mohly působit na podnik (např. teroristických činů, povodní apod.) a naopak hrozeb, které by mohly ohrozit objekty mimo podnik, a tím dosažení vyšší míry **bezpečí**, vytváří stát a územní celky (kraje) instituce (policii, armádu, hasičský sbor atd.) a systémy, které mají preventivně snížit možnost výskytu působení hrozeb a/nebo snížit negativní dopad působení hrozeb. Zřízení těchto systémů a jejich činnost, respektive povinnosti jednotlivých subjektů určují příslušné zákony.

Definice

Bezpečí

Bezpečí bývá definováno jako stav bezpečí nebo ochrany před nebezpečím nebo prostředek pro zachování bezpečí, obranu před nebezpečím případně něco co poskytuje bezpečnost a neporušitelnost (Váňa, J., Janigová, L., 2010).

To znamená, že jsou vytvářena **protiopatření** jako prevence působení hrozeb na aktiva. Protiopatření se mohou vytvářet pouze na známé hrozby. Stále více se vyskytují nové hrozby, a dokonce dochází k situacím, že působí hrozby, jejichž formy se dosud nevyskytly. Na počátku roku 2001 by nikoho nenapadlo, že by mohlo dojít k úmyslnému nárazu letadla na mrakodrap. Vývojem technologií dochází k novým formám napadání počítačových sítí.

Definice

Protiopatření, opatření

Protiopatření je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby (její eliminaci), snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby (Smejkal, Rais, 2006).

Takové situace se nazývají **neznámá neznámá** – není známá forma hrozby a není známá doba, kdy nastane její působení. Typickými příklady jsou nové formy teroristických činů (např. útok na newyorské obchodní centrum, kybernetické útoky hackerů).

Cvičení 1

Uvedte na konkrétním příkladu, jaké vnitřní a vnější hrozby se mohou vyskytovat u podniků vyrábějících chemické látky a potravinářské výrobky.

1.3 Riziko

1.3.1 Definování rizika

Slovo riziko, respektive podstoupení nějakého rizika, znamená v běžné řeči provést nějakou aktivitu, jejíž výsledek nemusí být jednoznačně úspěšný, a může vést nějaké ztrátě. V literatuře neexistuje pouze jedna definice a jeden význam rizika a Smejkal s Raisem (2006) jich uvádějí celý výčet.

Definice

Riziko

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru
 - Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení
 - Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků
 - Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku odlišného od očekávaného
 - Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti
 - Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko),
 - Nebezpečí chybného rozhodnutí,
 - Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko),
 - Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko),
 - Střední hodnota ztrátové funkce,
 - Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému
- (Smejkal, Rais, 2006)

Pro účely a obsah tohoto textu se bude vycházet z následující zjednodušené definice pojmu riziko.

Definice

Riziko

Riziko vyjadřuje míru ohrožení aktiv, to je působení hrozby nebo nebezpečí.

Definice vychází z faktu, že míra ohrožení je **relativním pojmem**. Musí existovat minimálně dva stavy ohrožení a jeden z nich méně ohrožuje aktiva než druhý. Z toho vyplývá, že **míra rizika jednoho stavu je vyšší než stavu druhého**.

PŘÍKLAD: RIZIKO

Jestliže má podnik výrobní prostory v dosahu tzv. desetileté vody, tak je míra ohrožení podstatně větší, než když provede protipovodňová opatření v podobě ochranné stěny, nebo přesune výrobu do vyšší polohy, do které zasahuje voda při padesátileté povodni.