

OBSAH

Seznam zkratk	7
Seznam tabulek	9
Seznam obrázků	11
Úvodní slovo	13
Předmluva	15
Část I – Podstata a dynamika podnikových krizí	
1. kapitola – Vymezení pojmu krize z pohledu ekonomie, managementu a podnikové praxe	19
1.1 Když rovnováha selže: podstata podnikové krize	19
1.2 Krize, riziko a běžný manažerský problém	20
1.3 Rozdíl mezi standardním a krizovým řízením	22
2. kapitola – Typy a charakter krizí v podnicích	27
2.1 Základní kritéria klasifikace krizí	27
2.2 Komplexní typy podnikových krizí a jejich vývojové charakteristiky	31
2.2.1 Strukturální a přechodné krize	32
2.2.2 Krize likvidity a krize rentability	35
2.3 Praktické příklady jednotlivých typů krizí	42
3. kapitola – Příčiny podnikových krizí	46
3.1 Lidské selhání	46
3.1.1 Manažerské příčiny krizí	48
3.1.2 Lidské selhání na operativní úrovni	52
3.2 Finanční příčiny	53
3.3 Provozní a technologické nedostatky	54
3.4 Tržní a konkurenční faktory	55
3.5 Vnější makroekonomické vlivy	56
3.6 Vztah příčin krize a odpovědnosti managementu	57
4. kapitola – Dynamika krizového procesu	67
4.1 Vývojové fáze krizové situace	68
4.2 Role managementu v jednotlivých fázích životního cyklu krize	73
4.3 Příklady firem, které prošly krizí	76
Část II – Krizový management	
Úvodem	85
5. kapitola – Identifikace krize v podniku: podstata a proces	89
5.1 Co znamená „připustit, že je krize?“	89
5.2 Identifikace slabých signálů potenciální krize	94
6. kapitola – Posouzení schopnosti další existence podniku	97
6.1 Finanční složky hodnoty Going Concern	98

6.1.1	Marže přidané hodnoty	99
6.1.2	Provozní marže	102
6.1.3	Provozní nákladové poměry	108
6.1.4	Finanční stabilita	115
6.2	Nefinanční složky hodnocení going concern	120
6.2.1	Charakteristika nefinančních složek	121
6.2.2	Metody hodnocení nefinančních složek podniku	122
6.3	Propojení indikátorů s rozhodováním managementu: praktické kazuistiky	126
7.	kapitola – Řízení podniku v krizi: fáze, nástroje, opatření	133
7.1	Krizová stabilizace	135
7.1.1	Redukce objemu dlouhodobého majetku podniku	137
7.1.2	Redukce objemu oběžného majetku podniku	138
7.1.3	Potřeby budoucího kapitálu	143
7.2	Role vrcholového managementu v krizovém řízení	145
7.3	Řízení vztahů se zainteresovanými stranami	147
7.4	Implementace organizačních změn během krize	148
7.5	Formulace nového strategického zaměření organizace	153
7.6	Indikátory a metody posuzování stabilizace a obnovy podniku	156
7.7	Financování podniku v krizi a proces finanční restrukturalizace	159
7.8	Vyhodnocení výsledků krizového řízení a využití pro budoucí prevenci	161
8.	kapitola – Směry krizového řízení podniku: od restrukturalizace po konkurs	167
8.1	Transformační procesy	169
8.2	Restrukturalizace	169
8.3	Preventivní restrukturalizace dle zákona č. 84/2023 Sb. o preventivní restrukturalizaci	170
8.4	Reorganizace	176
8.5	Likvidace společnosti a konkurs	180
Část III – Prevence krizí v podniku		
Úvodem		187
9.	kapitola – Rizikový management jako základ krizové připravenosti	189
9.1	Riziko jako ekonomický a manažerský fenomén	189
9.2	Typologie rizik a jejich význam pro krizové řízení	193
9.3	Proces rizikového managementu jako kontinuální cyklus	197
9.4	Cyklický model rizikového managementu a jeho interpretační význam	201
9.5	Identifikace a analýza rizik	202
9.6	Ošetření rizik, riziková politika a krizová připravenost	207
9.6.1	Strategie ošetření rizik a jejich manažerské implikace	208
9.6.2	Riziková politika a postoj organizace k riziku	209
9.7	Rizikový management, ERM a budování odolnosti podniku	211

10. kapitola – Systém včasného varování a jeho význam pro krizové řízení	217
10.1 Proces včasného varování	218
10.2 Námět k tvorbě systému včasného varování v podniku	222
10.3 Integrace systému včasného varování do strategického a krizového řízení	227
11. kapitola – Krizové scénáře: anticipace vývoje krize	230
11.1 Krizové scénáře jako nástroj řízení nejistoty	230
11.1.1 Vymezení pojmu „krizový scénář“	231
11.2 Krizové scénáře a rozhodování v podmínkách nejistoty	234
11.3 Konstrukce krizových scénářů	234
11.4 Závažnost krizových scénářů a volba strategické reakce	238
11.5 Krizové scénáře v manažerském a finančním rozhodování	241
11.6 Organizační kapacita, obnova a dlouhodobá odolnost	242
12. kapitola – Krizový plán	249
13. kapitola – Krizový tým jako klíčový aktér krizového řízení	256
13.1 Vymezení krizového týmu a jeho institucionální role	256
13.1.1 Krizový tým jako dočasná organizační konfigurace	257
13.1.2 Funkce krizového týmu v průběhu krize	260
13.2 Vznik, aktivace a složení krizového týmu	262
13.2.1 Spouštěče aktivace krizového týmu	263
13.2.2 Složení krizového týmu a principy jeho utváření	264
13.3 Dynamika řízení a rozhodování v krizovém týmu	265
13.3.1 Rozhodování v podmínkách nejistoty a časového tlaku	267
13.3.2 Rizika kolektivního rozhodování	268
13.4 Role krizového manažera a vnitřní fungování týmu	269
13.5 Limity krizového týmu a jeho rozvoj	271
13.5.1 Typická selhání krizových týmů	271
13.5.2 Příprava, trénink a učení krizového týmu	273
14. kapitola – Role leadershipu v krizových situacích	280
14.1 Krizový management nebo krizový leadership	280
14.2 Komunikační dimenze krizového leadershipu	282
14.3 Klíčové kompetence lídra během krize	283
14.4 Mylné představy lídra o krizové komunikaci	288
15. kapitola – Krizová komunikace v kontextu organizačních krizí	296
15.1 Význam a principy krizové komunikace	296
15.2 Stakeholderi v krizové komunikaci	299
15.3 Situační model krizové komunikace (SCCT)	303
15.3.1 Strategie krizové komunikace podle SCCT	306
15.4 Průběh komunikační krize	308
15.5 Řízení komunikace v průběhu krize	310
15.5.1 Krizová sdělení	311

15.5.2 Krizové komunikační kanály	315
15.6 Krize v informačním prostoru	317
Příloha: Krizový plán. Výpadek ve výrobě z důvodu ztráty klíčového dodavatele	322
Příloha 1 – Krizový scénář	328
Příloha 2 – Popis rolí a odpovědností členů krizového týmu	330
Příloha 3 – Systém včasného varování (EWS)	332
Příloha 4 – Eskalační formulář	337
Příloha 5 – KPI tabulka pro aktivaci krizového režimu	340
Příloha 6 – Aktivační protokol	341
Příloha 7 – Kontrolní checklist krizového režimu	344
Příloha 8a – Provedení inventarizace zásob a rozpracované výroby	345
Příloha 8b – Aktivace alternativního dodavatele	347
Příloha 8c – Expresní logistika	349
Příloha 9a – Úprava technologických a kvalitativních parametrů během výpadku dodavatele	351
Příloha 9b – Přeplánování výroby a zakázek při výpadku klíčového dodavatele	353
Příloha 9c – Řízení finančních dopadů a cash flow při výpadku dodavatele	358
Příloha 10 – Poučení, prevence a aktualizace krizového plánu (bod 12 Krizového plánu)	362
Příloha 11 – Krizový komunikační plán	364
Summary	378
Literatura	379
O autorech	391
Věcný rejstřík	393