

Proč vlastně tato učebnice	4
Metodologická východiska.....	4
Struktura práce.....	5
Ke vzniku krizového managementu.....	6
1 Použitá terminologie	7
1.1 Záměna	8
1.1.1 Záměna obsahu a formy	8
1.1.2 Záměna cíle a nástroje.....	8
1.1.3 Záměna příčiny a následku.....	9
1.1.4 Záměny v terminologii.....	9
2 Některé pojmy.....	10
2.1 Krize	10
2.2 Sanace.....	12
2.3 Risk management	12
2.4 Turnaround	13
2.5 Reengineering.....	13
2.6 Revitalizace	14
2.7 Krizový management.....	14
2.8 Katastrofické řízení (krizové řízení podruhé).....	16
2.9 Resuscitace	17
2.10 Reorganizace	17
2.11 Transformace	18
2.12 Insolvence.....	18
2.13 Předlužení	18
2.14 Úpadek.....	19
2.15 Konkurs, bankrot	19
2.16 Likvidace	19
2.17 Vztah mezi pojmy.....	19
3 Příčiny krize, vývojové fáze v čase.....	21
3.1 Krize blíže.....	21
3.2 Příčiny krize.....	22
3.2.1 Vnější příčiny	22

3.2.2	Vnitřní příčiny krize	23
3.3	Ekonomický pohled na příčiny krize.....	28
3.3.1	Krize z rozvahy (bilance).....	28
3.3.2	Krize z výsledovky (výsledku).....	29
3.3.3	Krize z cash flow.....	29
4	Fáze krize	30
4.1	Krize strategie, krize potencionální	31
4.2	Krize výsledku, krize latentní.....	32
4.3	Krize likvidity, fáze akutní.....	33
5	Eskalace krize	33
5.1	Stádium symptomů krize	33
5.2	Akutní stádium krize	34
5.3	Chronické stádium krize.....	35
5.4	Stádium vyřešení krize	35
6	Diagnostika krize	36
6.1	Účetní systém podniku	36
6.1.1	Finanční účetnictví	36
6.1.2	Manažerské účetnictví.....	37
6.1.3	Daňové účetnictví.....	38
6.1.4	Základní výkazy	39
6.1.5	Poměrové ukazatele.....	40
6.1.6	Skeptická poznámka k vypovídací hodnotě bilanční analýzy.....	40
6.2	Produkční metody – kvantifikovatelné příznaky.....	41
6.3	Chování firmy – nekvantifikovatelné příznaky	43
6.4	Resumé	45
7	Klíčový okamžik - rozhodnutí	45
8	Osoba krizového manažera	47
8.1	Nové tváře.....	48
8.2	Jednotlivec, tým?	49
8.3	Proti všem.....	50
8.4	Informace, intuice.....	51
8.5	Vlastnosti manažera.....	51
8.6	Resume	53

8.7	Mandát, zadání, odměna	54
9	Tři pilíře	55
9.1	Pilíř první – rychlost	55
9.1.1	Stresovaná aktiva – ztráty způsobené krizí	57
9.1.2	Dlouhodobý majetek	57
9.1.3	Krátkodobá (oběžná aktiva)	57
9.1.4	Pohled tržních cen	58
9.1.5	Pohledávky	58
9.1.6	Nehmotná aktiva	59
9.1.7	Mimobilanční aktiva	59
4.3.1.	Rekapitulace o hodnotě aktiv firmy v krizi a rychlosti	60
9.2	Pilíř druhý – hotovost	61
9.3	Pilíř třetí - Krizová komunikace	62
9.3.1	Metodika – jak na to	64
9.3.2	Proč – úloha komunikace	65
9.3.3	Kdo – osoby a obsazení	67
9.3.4	Komu – příjemci – stakeholders	68
9.3.5	Zaměstnanci	68
9.3.6	Zákazníci	70
9.3.7	Investoři, věřitelé	70
9.3.8	Vládní, regionální, místní činitelé	71
9.3.9	Pojišťovací společnosti, právníci	71
9.4	Jak – formy a obsah komunikace	71
9.4.1	Formy komunikace	71
9.4.2	Několik bodů k zapamatování	72
9.5	Kdy – časové hledisko	76
9.6	Několik praktických rad na závěr	77
10	Postupy krizového managementu	79
10.1	Východiska	79
10.2	Cíl, očekávaný výsledek	80
10.3	Kdy ano, kdy ne – má to vůbec cenu?	81
10.4	Úspory, propouštění	82
10.5	Kroky – postup	83

10.5.1	Analýza.....	84
10.5.2	Projekt – syntéza	86
10.6	Konkrétní opatření.....	88
10.6.1	Krátkodobá opatření – první dny – operativa.....	88
10.6.2	Střednědobá opatření – první týdny - taktika	89
10.6.3	Dlouhodobá opatření – měsíce – strategie	90
10.7	Hodnocení.....	91
11	Závěr.....	93
12	Seznam obrázků	99
13	Literatura	100