

## TEORETICKÉ POJETÍ RISK MANAGEMENTU A KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

J. Zrůst

Došlo: 30. června 2009

### Abstract

ZRŮST, J.: *The teoretical aspects of Risk management and Crisis management*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2009, LVII, No. 6, pp. 377–382

This article defines the theoretical specification of risk management and crisis management. The main goal of this article is to define the basic features and understand the reciprocal relations between risk management and crisis management and their function in the business environment.

Risk management is a process of risk regulation. It helps to protect an enterprise from the impact of existing and future risks. Part of this process is the decision process which derives from risk's analysis.

Crisis management can be defined as a permanent process of monitoring single factors of efficiency with the goal to identifying and applying proactive steps leading to the prevention of crisis creation and its negative effects. Another definition evaluates crisis management as a process of crisis identification and the enterprise's subsequent stabilization.

The specification of areciprocal relationship between risk management and crisis management arises from the definition of risk as a source of danger causing current or future crisis in the enterprise.

risk, risk management, crisis, crisis management, causes of enterprise's crisis, crisis phases

V posledních desetiletích došlo ve společensko-ekonomickém vývoji k mnoha zásadním změnám. Nedochozí již k plynulým změnám podnikatelského prostředí, ale ke změnám turbulentním, doprovázených globalizací. V důsledku globalizace dochází k integraci společnosti na celosvětové úrovni, která nově zastřešuje národní, regionální a místní systémy. Hnací motorem současné integrace je globalizace ekonomických aktivit, která propojuje výrobu a trhy různých zemí, a to prostřednictvím obchodu se zbožím a službami, pohybu kapitálu, informací a vzájemně provázaných sítí vlastnictví a řízení nadnárodních společností. Vlivem tohoto působení dochází nejen k vyrovnávání nabídky s poptávkou, ale k trvajcímu převisu nabídky nad poptávkou. V důsledku působení těchto a mnoha dalších vlivů se dnešní celosvětová ekonomika nachází v krizi. Dopady finanční krize postihují jednotlivá odvětví národního hospodářství, ale i celé národní ekonomiky.

Zajištění prosperity a úspěšného rozvoje podniku je v těchto podmínkách tržní ekonomiky náročnou záležitostí. Nejistota spojená s rychlým a proměn-

livým vývojem mnoha tržních rizikových faktorů (poptávky, prodejních cen, cen surovin a energií, devizových kurzů aj.) ovlivňuje hospodářské výsledky podnikatelské činnosti.

V případě úspěšného řízení rizik může být dosaženo vysokého zisku, avšak neúspěch může vést ke ztrátě, a to takového rozsahu, který ohrozí finanční stabilitu podniku a dochází k významnému narušení rovnováhy mezi podnikatelskými charakteristikami podniku (posláním, strategií, hodnotami, cílem) na straně jedné a postojem podnikatelského prostředí k podniku (nároky, možnosti) na straně druhé. Další prosperita podniku tak vyžaduje zásadní akci ke znovunabytí rovnováhy. V tomto okamžiku přichází na řadu krizové řízení podniku. Krize je období života podniku, ve kterém se rozhoduje o způsobu další existence podniku. Může to být bod zlomu, začátek konce, přerod, nový start, krok jiným směrem.

Riziko a krize jsou neoddelitelnou součástí podnikání. Na straně jedné, pokud firma chce být dlouhodobě úspěšná, musí být ochotna podstupovat riziko,

kteří může pro ni být zdrojem budoucího podnikatelského úspěchu nebo neúspěchu. A právě k řešení a předcházení krizových stavů mohou manažeři aplikovat do svých rozhodovacích procesů zásady Risk managementu a Krizového managementu.

## MATERIÁL A METODY

Příspěvek obsahuje problematiku podrobně rozpracovanou v disertační práci nazvané „Identifikace rizika a vývojových stadií krize v podniku a jejich řešení“, která byla zpracována v rámci výzkumného záměru MSM 6215648904 „Česká ekonomika v procesech integrace a globalizace a vývoj agrárního sektoru a sektoru služeb v nových podmínkách evropského integrovaného trhu“, směr č. 2: „Hlavní tendence ve vývoji konkurenčního prostředí v podmínkách integračních a globalizačních procesů a adaptace podnikatelských subjektů na nové podmínky integrovaného trhu“ řešeného na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně v letech 2005-2011.

Hlavní metodou bylo studium názorů vybraných českých a zahraničních autorů zabývajících se danou problematikou, včetně internetových stránek.

Hlavním cílem příspěvku je vypracovat přehled základních pojmů, názorů na Risk management a Krizový management a jejich vztahy.

## VÝSLEDKY

### Riziko

V dostupné odborné literatuře neexistuje shoda v obecně uznávané definici podnikatelského rizika. Je tomu tak proto, že riziko může být definováno z různých hledisek na různých rozlišných úrovních a v různých činnostech člověka. Např. Rosová (1994) uvádí tyto kategorie rizika:

- riziko jako míru pravděpodobnosti nějaké nepříznivé události,
- riziko jako míru velikosti nepříjemných důsledků,
- riziko jako typ události,
- riziko jako někoho/něco, co obsahuje ohrožení.

Rizika lze klasifikovat do skupin podle jejich věcné náplně, např. na rizika: *technicko-technologická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, politická atd.* Podle dalších kritérií na: *ovlivnitelná a neovlivnitelná, interní a externí rizika, hmotná a nehmotná rizika, pojistitelná a nepojistitelná rizika, skutečná (čistá) a spekulativní rizika, systematická a nesystematická rizika, strategická a operativní rizika, subjektivní, objektivní a kombinovaná rizika, fyzická a morální rizika, elementární a specifická rizika, přírodní, geologická a ekologická rizika atd.*

Smejkal a Rais (2006) definují riziko jako: „pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.“ V podnikatelském prostředí je riziko nejčastěji spojováno s nebezpečím, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikání se budou odchýlovat od výsledků předpokládaných. Tyto odchylky mohou nabývat podoby:

- *žádoucí* (směrem k vyššímu zisku) nebo *nežádoucí* (směrem ke ztrátě);
- *různé velikosti* – od odchylek malých, kdy se výsledky přibližují výsledkům předpokládaným, až po odchylky velkého rozsahu (výrazný podnikatelský úspěch nebo naopak výrazné finanční potíže až bankrot), Fotr (1992).

V dalším textu chápou riziko jako pravděpodobnou hodnotu ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací negativní události, vyjádřenou v peněžních nebo jiných jednotkách. Pak lze předpokládanou (očekávanou) hodnotu ztráty vyjádřit podle vztahu:

$$Z(t) = \int_0^T r(t) * v(t) * dt,$$

kde:

$r(t)$ .....je funkce rizika v čase, vyjádřená pravděpodobností z intervalu  $\langle 0;1 \rangle$ ,

$v(t)$ .....je funkce ztráty v čase (v praxi je často funkce skoková, nabývající hodnoty 0 nebo 1),

$Z(t)$ .... je velikost předpokládané ztráty v časovém intervalu  $\langle 0; T_0 \rangle$ , kterou se snažíme pochopitelně optimalizovat, tj. snažíme se najít minimum funkce  $Z(t)$ .

Je nutné si uvědomit, že hodnota ztráty se mění v čase a s ní se mění i pravděpodobnost výskytu události způsobené hrozbou (Smejkal a Rais, 2006). Z toho důvodu počítáme předpokládanou ztrátu na omezeném časovém intervalu a naším cílem je snížit objem pod plochou  $Z(t)$  na minimum.

### Risk management

Podle Čejkové a Martinovičové (2003) **Risk management** představuje: „Cílevědomé aktivity od předcházení vzniku a realizace rizik až po omezování rozsahu škod, ke kterým může dojít. Má odhalit a zmírnit pokud možno všechna nebezpečí hrozící podnikatelské činnosti v celém komplexním pojetí.“

Repka a Ubreživoá (2002) definují Risk management jako proces řízení rizik, při němž subjekt zamezuje působení již existujících i budoucích rizik a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů, zejména ekonomických, technických, ale i sociálních a politických, management podniku navrhuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření.

Naukou či vědou o riziku zabývá **rizikologie**. Jedná se o velmi široký obor, který se obtížně vymezuje, a proto uvádím základní cíl rizikologie, který Tichý (2006) definuje jako: „Činnost, jejímž cílem je nahradit intuitivní rozhodování nebo alespoň doplnit rozhodováním založeným na systematickém přístupu k jevům, dějům a událostem, které se staly nebo které se očekávají.“

V dalším textu chápou Risk management jako proaktivní činnost, která vychází z analýzy rizika a je-

jím cílem je navrhnout a aplikovat účinnou strategii eliminující negativní důsledky působení jednotlivých rizik.

### Krize

Pojem **krize** vychází z latinského slova crisis, což v překladu znamená rozhodná chvíle či obrat. Velký sociologický slovník (1996) popisuje krizi jako situaci, při které je vážným způsobem narušeno fungování určitého systému či jeho části.

Krize podniku může propuknout náhle v důsledku neočekávaných událostí (záplava, pád letadla, zemětřesení, havárie) nebo jako proces v podniku pozvolna se rozvíjející. Pro jeho přesnější vymezení je nutné odlišit krizi jako určitý nežádoucí stav podniku a krizi jako proces, který v případě, že není zastaven, vede k úpadku a likvidaci firmy. V druhém případě je vhodnější než označení krize podniku hovořit o krizovém vývoji podniku (Pražská a Jindra, 1997).

**Krize podniku jako stav** je takové období v průběhu života podniku, kdy dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, tržní hodnoty, solventnosti, likvidity, čistého obchodního jmění atd., a pokud bude tento vývoj pokračovat, je bezprostředně ohrožena další existence podniku (Synek, 2003). Frýbert (1995) chápe krizi jako nesprávný nebo neadekvátní vývoj podniku k jeho okolí a jeho vnitřní struktury v časovém intervalu, kdy dochází k ohrožení jeho existence. V literatuře se lze setkat i s přirovnáním krize podniku jako „nemoci podniku.“ Kašík (1996) chápe nemoc podniku jako „výrazné porušení stavů rovnováhy, které není podnik schopen eliminovat automaticky zabudovanými regulátory,“ a pro jejich další řešení jsou nutné vnější zásahy (intervence), nebo vnitřní zásahy (zpravidla z vedení podniku) do fungování podniku.

**Krizový vývoj** vymezují jednotliví autoři jako proces, při kterém se střídají jednotlivá stadia (fáze) krize. Bělohávek, Košťan a Šulěř (2001) dělí krizový vývoj na jednotlivé fáze. V dalším textu označují jednotlivé fáze krize jako stadia a používám označení podle Umlaufové a Pfeifera (1995), kteří rozlišují tato stadia podnikatelské krize: *stadium symptomů*, *akutní stadium*, *chronické stadium*, *stadium vyřešení krize*.

Pro *stadium symptomů* je charakteristické, že příznaky nesouladu zájmů podniku a okolního prostředí jsou nenápadné, často jsou viditelné z nižších řídicích úrovní. Vrcholovému managementu se jeví jako náhodné a přechodné. Příznaky budoucí krize se označují jako symptomy, které se projevují v různých oblastech a nebývá však mezi nimi patrná souvislost. Symptomy nesignalizují krátkodobé ohrožení a často nevyžadují žádný výjimečný zásah (Umlaufová a Pfeifer, 1995).

Do *akutního stadia krize* se podnik dostává v okamžiku, kdy se nesoulad mezi podnikatelskými zájmy podniku a podnikatelského prostředí prohloubí natolik, že dochází k jasnému narušení zájmů podniku a ohrožení jeho další budoucnosti. Např. u obchodní firmy dochází k citelnému odchodu zákaz-

níků ke konkurenci, který zapříčiní pokles prodeje, propad cash-flow. Ekonomická výkonnost podniku klesá a podnik se může dostat až do platební neschopnosti. Pro akutní stadium je charakteristické, že podstata narušení se výrazně projevila a následky nelze již odvrátit a jsou zdrojem dalšího vyostření hrozeb (Umlaufová a Pfeifer, 1995).

Při *chronickém stadiu* usilují manažeři podniku o znovuzískání podnikatelské rovnováhy, kdy korigují negativní podnikatelské charakteristiky. V tomto stadiu krizové jevy buď přetrvávají v nezmenšené míře, mírně se utlumují, aby se opět rozvinuly ve své akutní či dokonce ještě kritičtější podobě, nebo jsou postupně eliminovány. Výsledkem ozdravných opatření může být náprava, obnova, renovace nebo radikální změna. Průběh chronického stadia nemusí být přímočarý a podnik se může opakovane dostávat do akutního stadia (Bělohávek, Košťan a Šulěř, 2001).

Ve *stadiu vyřešení krize* dochází ke znovunabytí a stabilizování podnikatelské rovnováhy. Vyřešením krize může být i likvidace podniku v duchu podnikatelské etiky. Způsoby řešení úpadku podle insolvenčního zákona jsou konkurz, reorganizace, oddlužení nebo tzv. zvláštní způsob.

Stabilizovaná podnikatelská rovnováha není dána vypracováním krizových plánů a projektů, ale ověřením účinnosti navržených opatření, která podporují perspektivní dlouhodobý rozvoj podniku. Nesmí se jednat pouze o krátkodobý vývoj neobjektivních a neměřitelných parametrů, (Umlaufová a Pfeifer, 1995). Stav podniku po krizi je odrazem efektivity krizového řízení.

Bělohávek, Košťan a Šulěř (2001) rozdělují krizový proces na pět stadií. Podrobněji rozdělují stadium symptomů na dvě dílčí stadia, a to potenciální a latentní stadium. Pro označení zbývajících stadií krizového vývoje používají stejné označení i stejné charakteristiky.

Krize lze podle jednotlivých autorů rozdělit na jednotlivé druhy, např. podle následujících kritérií: *účinku rozsahu dopadu na podnik, vývojového stadia krize, rychlosti vývoje, pravděpodobnosti vzniku, z hlediska periodicity, z hlediska původu zdroje příčin krize*.

### Příčina krize

Každá krize má své zdroje původu ve vnitřním nebo vnějším prostředí. Zdroj krize je označován jako **příčina krize**. Pro vyřešení krize je podstatný vztah příčiny a účinku. „Jev nazývaný příčinou vyvolává za určitých podmínek vždy nutně jiný jev, nazývaný účinkem či následkem“ (Velký sociologický slovník, 1996). Při déle trvající krizi, která se projevuje v řadě podnikových oblastí a mění svoji podobu, je nalezení skutečné příčiny zdlouhavé a velmi náročné. Zuzák (2004) tuto příčinu označuje jako zastřenou. K odhalení příčin krize lze použít kauzální analýzu, při které se postupuje zpětně po jednotlivých člancích kauzálního řetězce. Identifikují se symptomy a hledají příčiny, které tyto jevy způsobují.

### Krizový management

Rovněž pojem krizový management či krizové řízení nemá v literatuře přesné a jasné vymezení. Existují v podstatě dva přístupy ke krizovému řízení. První chápe **krizové řízení v širším slova smyslu**. Je založené na neustáleném procesu sledování jednotlivých faktorů výkonnosti s cílem identifikovat a aplikovat preventivní opatření vedoucí k omezení vzniku krize a jejích destruktivních účinků. Druhý přístup chápe **krizové řízení v užším slova smyslu**, kdy řízení je zaměřeno na identifikování krize a následné její řešení, Zuzák (2004).

Frýbert (1993) chápe krizové řízení podniku jako systém zásad a nástrojů, které aplikuje management s cílem uvést podnik do původní rovnovážné polohy mezi zájmy podniku a vlivy okolního prostředí. Podle Zelinky (1993) začíná krizové řízení již v rámci běžného hospodářského řízení, kdy cílem jednotlivých rozhodnutí není maximalizace zisku a optimální hodnoty ukazatelů, ale snaha minimalizovat vznikající škody. Pásmo krizového řízení pak končí až na rozhraní mezi ekonomikou a právem, kdy dochází k procesnímu řízení v rámci právních režimů insolvenčního zákona (Zelinka, Kutilová, Štíhel; 1993).

Gozora (2000) chápe krizový management jako proces soustavného a cílevědomého usměrňování výrobních, servisních a podnikatelských činností prostřednictvím podnikových zdrojů změřených na ochranu lidských a ekonomických hodnot, na běžný provoz a udržení rovnovážného stavu podniku ve všech jeho činnostech.

### Krizový štáb

Podle Gozory (2000) je krizovým štábem pracovní skupina zřízená za účelem zabezpečení cílů a úkolů v oblasti ochrany, obrany a bezpečnosti podniku. Může mít formu dočasného nebo trvalého poradního orgánu vedení podniku při uplatňování krizového managementu v podniku.

### Krizový scénář

Krizový scénář (plán) vymezuje automatická řešení předvídatelných situací (formulace představ o věcném, časovém a finančním řešení odhadnutelných variant a odpovídajícím postupu zásahů). Mapuje prostředky ke zvládnutí krize a definuje role aktérů a vztahy mezi nimi, (Bělohávek, Košťan, Šulář; 2001).

### Krizová situace

Krizová situace je podle Gozory (2000): „Nepředvídatelný nebo těžko předvídatelný průběh dějů a činností po narušení rovnovážného stavu přírodních, společenských, výrobních a technologických systémů, které ohrožují život obyvatelstva, životní a pracovní prostředí, ekonomické a duševní statky krajiny a obyvatelstva.“

### Vztahy Risk managementu a Krizového managementu

Při vymezení vzájemných vztahů Risk managementu a Krizového managementu je nutné vycházet z kauzálního vztahu rizika jako příčiny krize a jejího negativního působení na podnik. V podnikatelském prostředí existuje mnoho rizikových faktorů, které v různém čase vznikají, mění intenzitu svého působení nebo zanikají. Svým negativním působením narušují cíle a charakteristiky podniku a jsou příčinou současné nebo budoucí krize. Jinými slovy, riziko je nutno chápat jako zdroj krize podniku.

Vzájemný vztah Risk managementu a Krizového managementu z hlediska času lze vymezit na krizovém vývoji v rámci jednotlivých stadií krize.

V období před krizí, případně na počátku krize ve *stadiu symptomů* lze definovat cíl Risk managementu jako proaktivní ochranu podniku před negativním působením rizik. K dosažení preventivní ochrany podniku dělí Fotr (2006) proces managementu rizika na tyto dílčí kroky:

- vymezení kontextu a cílů managementu rizika,
- identifikace rizik (faktorů rizika) a jejich sledování,
- stanovení významnosti rizik (faktorů rizika),
- měření rizika,
- hodnocení rizika a rozhodování o riziku,
- příprava a realizace opatření na snížení rizika (ošetření rizika).

V rámci Krizového managementu při preventivní ochraně podniku před hrozící krizí je cílem proaktivní vyhledávání zdrojů nebezpečí a rizik a následuje jejich eliminace. Gozora (2000) chápe prevenci: „jako činnost krizového managementu, která snižuje pravděpodobnost vzniku krize a redukuje náklady na odstranění jejich následků.“ Nástrojem Krizového managementu v rámci ochrany podniku před krizí je příprava a zpracování krizových scénářů pro předvídatelné krizové situace. Je to činnost založená na krátkodobém operativním plánování, nasazení sil a prostředků na řešení krize.

V *akutním stadiu*, kdy se podstata narušení cílů a charakteristik podniku jednoznačně projevila, je cílem Krizového managementu analýza vzniklé situace se zaměřením na vnitřní a vnější prostředí. Krátkodobě dochází k centralizaci a koordinaci řízení s pružným uskutečňováním záchranných, ozdravných, lokalizačních a likvidačních prací s cílem alespoň krátkodobě stabilizovat podnik a získat čas na provedení detailní analýzy podniku a jeho okolí. Úkolem Risk managementu v akutním stadiu krize je poskytnout krizovým manažerům výsledky analýzy rizik, jako podkladového materiálu pro formulaci a zpracování návrhů řešení krize.

V *chronickém stadiu* krize, kdy se rozhoduje o budoucnosti podniku, je cílem obnovit funkce podniku a stabilizovat jeho rovnovážný stav. Konečný výsledek je ovlivňován reakcí managementu na rozvíjející se krizi. V případě, že se jedná o krizi předvídatelnou a je pro ni zpracován krizový scénář, dochází k aktivaci krizového štábu. Na počátku roz-



hodování je nutno ověřit platnost krizového scénáře, zvážit charakter nepředvídatelného krizového vývoje, upřesnit působnost jednotlivých členů štábu. Stanovuje se režim činnosti krizového štábu a umožní se přístup ke zdrojům nutným pro výkon jejich činnosti. Stanovuje se krizový mluvčí a způsob krizového komunikace. Konkretizuje se další postup členů krizového štábu (Umlaufová a Pfeifer, 1995).

V případě, že pro krizi nemáme zpracovaný krizový scénář, vyhodnocují se výsledky provedených analýz a vybírá se vhodná varianta řešení krize. Mezi jednotlivé varianty zvládnutí krize Umlaufová a Pfeifer, (1995) řadí: zvrát krize (snaha o odvrácení nepříznivého vývoje v příležitost), oslabení krize (snaha o minimalizaci negativních dopadů krize), volný průběh (není vyvíjeno žádné mimořádné úsilí), případně kombinace jednotlivých variant.

Cílem Krizového managementu v chronickém stadiu krize je výběr vhodné varianty řešení krize a její aplikace směřující k obnovení stability podniku. Má-li být rozhodování o způsobu řešení krize kvalifikované, je nutné v průběhu celé krize poři-

zovat záznamy o průběhu krize, o vývoji situace a o výsledných opatřeních, která je nutno operativně vyhodnocovat (Gozora, 2000). Kvalitní záznam o průběhu krize může sloužit jako podklad pro rozhodování nebo jako pomocný materiál pro budoucí analýzu rizik. Cílem Risk managementu v chronickém stadiu krize je monitoring a vyhodnocení vývoje a vlivů jednotlivých rizik. Výsledky slouží k ověřování a případné úpravě variant řešení krize.

*Ve stadiu vyřešení krize*, kdy dochází ke znovunabytí rovnováhy podniku, je cílem Krizového managementu sumarizace poznatků o průběhu, dynamice, rychlosti, ovlivňujících faktorech krize a účincích ozdravných opatřeních. Cílem je získat podklady pro vytvoření systému včasné výstrahy, který bude sloužit k odhalení budoucí eventuelní krize ve stadiu symptomů; Umlaufová a Pfeifer, (1995).

Cílem Risk managementu ve stadiu vyřešení krize je vyhodnocení poznatků o průběhu krize a vývoji a vlivu jednotlivých rizik na podnik v době krize. Cílem je vytvoření podkladů o vlivu jednotlivých rizik pro nově budovaný (renovovaný) systém včasného varování.

## SOUHRN

Hlavním cílem příspěvku je vypracovat přehled základních pojmů, názorů na Risk management a Krizový management a jejich vztahy.

Risk management je proces řízení rizik, pomocí kterého lze ochránit podnik před působením již existujících či budoucích rizik. Proces managementu rizika lze rozdělit na tyto dílčí kroky: vymezení kontextu a cílů managementu rizika; identifikaci rizik; stanovení významnosti rizik, měření rizika; ohodnocení rizika; rozhodování o riziku a závěrečným krokem je příprava realizace opatření snižující negativní působení rizika. Cílem Risk managementu je preventivní ochrana podniku před eventuelní krizí.

Krizový management lze vymezit ze dvou různých hledisek. První chápe Krizový management v širším slova smyslu, založený na neustálém procesu sledování jednotlivých faktorů výkonnosti s cílem identifikovat odchylky od plánovaných stavů. Cílem je preventivní ochrana podniku vedoucí k omezení vzniku krize a působení jejich negativních účinků. Druhý přístup chápe Krizový management v užším slova smyslu, kde je řízení zaměřené na identifikaci krize a následnou stabilizaci podniku.

Vymezení vzájemných vztahů Risk managementu a Krizového managementu vychází z pojetí rizika jako zdroje nebezpečí zapříčiňujícího současnou nebo budoucí eventuelní krizi podniku. Cílem Risk managementu je identifikovat zdroje rizik, následně je analyzovat a vybrat vhodnou strategii ovládání rizik tak, aby manažeři podniku preventivně předcházeli vzniku krize. Pokud vymezíme cíle a úkoly krizového managementu z hlediska času před, při a po krizi, úkolem krizového managementu před krizí je identifikace rizik, analýza a volba strategie jak omezit negativní důsledky jejich realizace. Tyto činnosti jsou společné jak pro Risk management, tak i pro krizový management, jen různí autoři tuto činnost odlišně nazývají.

V okamžiku identifikace krize v podniku je úkolem Krizového managementu provedení analýzy podniku a jeho okolí s cílem navrhnout jednotlivé varianty řešení krize. Následně vybranou variantu aplikovat. Úkolem Risk managementu při krizi je zpracovávat analýzy současných rizik i budoucích rizik ovlivňujících jednotlivé varianty řešení krize.

Společným úkolem Risk managementu a Krizového managementu po krizi je navrhnout, případně upravit existující systém včasného varování, jehož existence a funkčnost je v současné době nutná.

riziko, risk management, krize, krizový management, příčina krize, stadia krize

# LITERATURA

- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., 2001: *Management*. Olomouc: Rubico. 643 s. ISBN 80-85839-45-8.
- FOTR, J., 1992: *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press, 105 s. ISBN 80-85603-06-3.
- FOTR, J., 2006: *Manažerské rozhodování: Postupy, metody, nástroje*. Ekopress, 2006. 415 s. ISBN 80-86929-15-9.
- FRÝBERT, B., et al. 1995: *Jak transformovat podnik*. Ostrava: MONTANEX, 80 s. ISBN 80-85780-25-9.
- GOZORA, V., 2000: *Krizový management*. Nitra: SPU v Nitre, 171 s. ISBN 80-7137-802-X.
- HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J., 1995: *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: ČZU v Praze, 228 s. ISBN 80-213-0255-0.
- KAŠÍK, J., et al., 1998: *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 340 s. ISBN 80-902167-4-9.
- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., 1997: *Obchodní podnikání: Retail management*. Praha: Management Press, 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
- REPKA, I., UBREŽIOVÁ, I., 2002: *Management krizových situací*. Nitra: SPU v Nitre, 126 s. ISBN 80-8069-128-2.
- ROSOVÁ, V., 1994: *Kulturní a sociální kontext výskumu rizika*. Bratislava, Cesta Environmentalica Universitatis Comenianae, Vol. 3.
- SMEJKAL, V., RAIS, K., 2006: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualiz. vyd. [s.l.]: [s.n.], 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- SYNEK, M., et al., 2000: *Manažerská ekonomika: 2., přepracované a rozšířené vydání*. [s.l.]: Grada Publishing, 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
- TICHÝ, M., 2006: *Ovládní rizika: Analýza a management*. Praha: C. H. Beck, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L., 1995: *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 101 s. ISBN 80-85865-52-1.
- ZELINKA, L., KUTILOVÁ, J., ŠTÍHEL, A., 1993: *Krizové řízení a likvidace podniku v čs. podmínkách*. vyd. Praha: 1994. 120 s. ISBN 99-00-03163-X.
- ZUZÁK, R., 2004: *Krizové řízení podniku: dokud ještě není v krizi*. Praha: Professional Publishing, 179 s. ISBN 80-86419-74-6.

Adresa

Ing. Josef Zrůst, Ústav managementu, Mendelova lesnická a zemědělská univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika, josef.zrust@mendelu.cz