

TEORETICKÉ ASPEKTY METODIKY TVORBY STRATEGIE KRIZOVÉHO MANAGEMENTU V DANÉM PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU

P. Cyvínová

Došlo: 27. června 2006

Abstract

CYVÍNOVÁ, P.: *The teoretical aspects of the methodology draft of strategy of the crisis management in existing enterprise*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2006, LIV, No. 6, pp. 225–238

The crisis is a conception, which is very often used in a lot of situations at the present – crisis of environment, political crisis and also enterprise crisis. If we aim at an attention to the enterprise crisis, so we can comprehend the crisis as a variation from a normal state, which limits or makes it impossible for the company to execute its basic objectives. The impacts of this situation can infringe notably the company, its employee, products, services and goodwill.

A lot of factors exist, which influence and threaten the enterprises. It is very important to learn to diagnose and identify the approaching problems or crises in time and be able to resolve these problems and crises, because the enterprise crisis is a common part of sphere of business in our society.

Identification of real causes of the enterprise crisis, nomination of the crisis management, shot-term centralization of the competences in management's hands, realization of the complex of the curative measures, definition and enforcement of the new corporate strategy belong among the fundamentals in crisis management organization.

The paper is focused on the methodical procedure, with the help of this procedure it is possible find the factors in the company, which can lead to the existence of the crisis situations in the enterprise. The enterprises can formulate the subjects and recommendation on the basis of this methodical procedure, which would lead to solving cause and after-effects of the crisis and the enterprise can determine the choice of strategy with reference to an internal and external company position, which means that the enterprises determine measures and process to limit or eliminate the crisis. The study has methodical character and can be used in the enterprises.

analysis of the environment of the management, crisis, crisis management, crisis matrix, causes of enterprise crisis

V důsledku globalizačních procesů se svět mění. Jejich zrychlováním, vyplývajícím z rychle se šířících technologií, růstu globálního trhu a konkurence, politických tlaků na ekonomický vývoj a vzniku početných nových úkolů pro ekonomické subjekty prudce roste i možnost jejich nezvládnutí a tím vzniku krizových stavů. Některé podniky se pak následně musí potýkat s mezními situacemi, které jsou nuceny řešit, ať už se jedná o ohrožení stability, další rozvoj či existenci podniku.

Současná ekonomicky tíživá situace v podstatě dopadá na všechny sféry života společnosti, ale nejvýznamněji ohrožuje právě podnikatelskou sféru. Nejvíce se hovoří o malých a středních podnicích, které tvoří nedílnou součást domácí ekonomiky. Přestože řada z nich je již nyní konkurenceschopná na trzích zemí Evropské unie, vstup České republiky do Evropské unie pro většinu z nich představoval zásadní změnu. Není to však jen Evropská unie, která ohrožuje podnikatele, ale také samotný stát a konkurenční prostředí,

ve kterém se podniky nacházejí. Je to především otázka konkurenčního boje, kdy mezi sebou jednotlivé podniky bojují mnohdy na prahu ziskovosti či samotné existence.

Výše zmíněná fakta mají evidentní dopady na proces řízení podniků, který se stává více procesem rizikovým a tím i více citlivým na možnost vzniku krizi, které mohou propuknout náhle nebo se rozvíjet pozvolna. Krizový stav se může prohlubovat až do té míry, že podnik stále častěji přestává být schopen plnit své úkoly. Pokud nedojde k nalezení zásadního řešení krize jako stavu a směru vývoje podniku, vrcholí selhání podniku jeho úpadkem.

A právě k řešení dané situace mohou pomoci zásady krizového managementu, neboť předvídáním vzniku krizových situací podniku, zkoumáním jejich příčin, hledáním způsobů jejich řešení, volbou krizové strategie a sanace podniků jsou předmětem dnes všeobecně uznávaného krizového managementu.

MATERIÁL A METODIKA

Cílem příspěvku je na základě získaných materiálů provést analýzu managementu v podniku a to se zaměřením na krizový management. Konkrétně se příspěvek zabývá metodickým postupem, jehož pomocí lze v podniku nejprve nalézt faktory, které mohou vést v podniku ke krizi, což je problematika, která souvisí i s analýzou rizik. A následně na základě tohoto metodického postupu může podnik zpracovávat návrhy a doporučení, stanovit krizovou strategii, která by směřovala k řešení situace v podniku a vyvedení podniku z krize.

Tento metodický postup byl aplikován v zemědělském podniku ZAS Bečváry a. s. V příspěvku je zachycen jen teoretický postup tohoto metodického postupu, praktické výsledky z analyzovaného podniku nejsou součástí příspěvku. Ke splnění hlavního cíle příspěvku byly vytýčeny cíle dílčí:

- a) teoretické vymezení pojmů z oblasti krizového managementu z hlediska podniku,
- b) zpracování analýzy prostředí managementu v podniku s využitím metod (SWOT analýza, PEST analýza, Altmanův test bankrotu, Index důvěryhodnosti IN, analýza zdrojů podniku, finanční analýza atd.)
- c) formulace krizové matice – formulace příčin a následků dílčí či komplexnější krize,
- d) stanovení možností řešení případných příčin a následků krize, volba strategie s ohledem na vnitřní a vnější pozici podniku a následná realizace strategie v podniku.

Podkladové údaje byly čerpány z informací publikovaných na internetových stránkách o krizovém managementu a z odborné literatury vztahující se

k danému tématu. K dosažení stanoveného cíle byla stanovena metodika, která staví na metodách synteticko-analytické a komparace.

Příspěvek je součástí doktorské práce zpracované na téma Analýza krizového managementu v podniku.

VÝSLEDKY

1. Vymezení pojmů používaných v krizovém managementu

Pojem krizový management nemá ustálený obsah, zakotvený formou definic. Různé odborné prameny s ním zacházejí různě.

Z širšího hlediska se krizový management používá jako preventivní nástroj již při hodnocení rizik, které mohou být potenciální příčinou vzniku krize.

Z užšího hlediska lze chápat krizový management jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, nástrojů, zkušeností, zásad a doporučení aktivně aplikovaných vedením podniku pro zvládnutí krizového stavu postiženého podniku (nacházejícího se již ve fázi akutní krize) a jeho vyvedení na pozici dalšího rozvoje. **Nejužší pojetí** krizového managementu se pak soustřeďuje jen na fázi likvidace podniku (Zuzák, Horská, Moulis; 1999).

Podle Gozory (2000) je krizový management součástí celkového systému managementu a je subsystémem nebo podsystémem podnikového managementu (viz Obr. 1). Krizový management je specifickou součástí podnikového managementu, který cílevědomě ovlivňuje vnitřní strukturu a procesní činnosti v podniku.

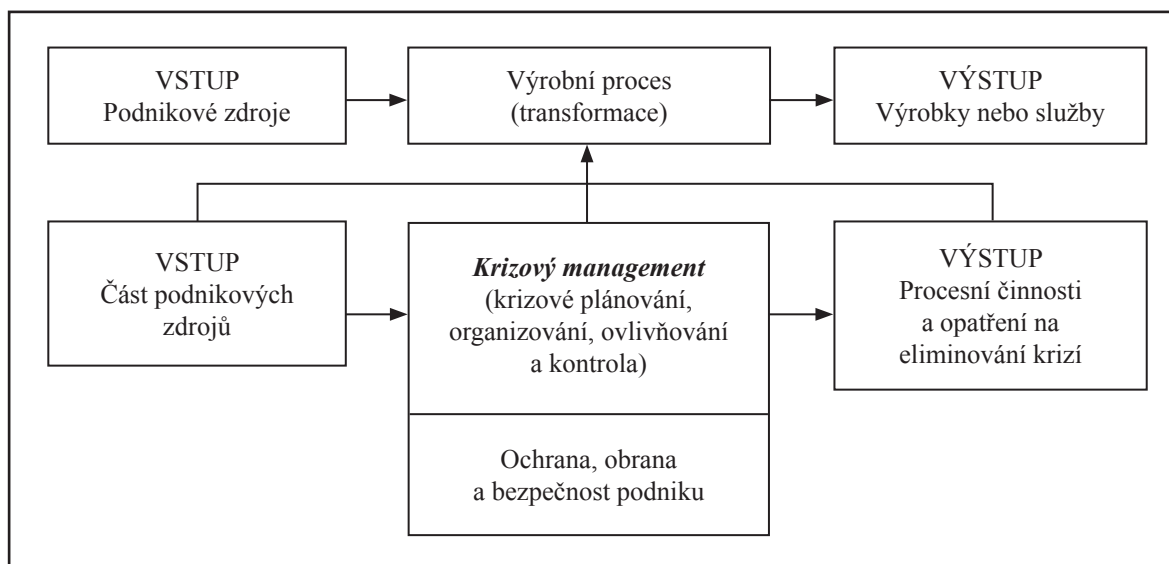
Dále dle Gozory (2000) je krizový management chápán jako proces soustavného a cílevědomého usměrňování výrobních, servisních a podnikatelských činností prostřednictvím podnikových zdrojů zaměřených na ochranu lidských a ekonomických hodnot, na běžný provoz a udržení rovnovážného stavu podniku ve všech oblastech jeho činnosti. Tuto definici Gozora (2000) doplňuje o následující zdůvodnění charakteristik krizového managementu:

- je to proces souvislých a opakovaných činností vedoucích k cílevědomému usměrňování bezporuchového provozu podniku,
- je to proces, který se zaměřuje na ochranu lidských životů a ekonomických hodnot, na bezpečný provoz a udržení rovnovážného stavu podniku,
- je to proces, v jehož rámci se uvedené podnikové cíle dosahují prostřednictvím dodatečných podnikových zdrojů (hmotných, finančních, lidských).

Podobně definuje krizový management Armstrong (1999), který krizový management charakterizuje jako „Proces vyrovnání se s napjatou situací způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje

množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces odpovědných osob k rychlému, ale

neuspěchanému rozhodnutí akutního problému, před nímž organizace stojí“.



1: Vztah mezi celkovým systémem podnikového managementu a subsystémem krizového managementu (Gozora, 2000)

Podle Dvořáka (2003) je krizový management jev, který se ve skutečnosti vyskytuje v kterékoliv organizaci, kde tlak událostí (vnějších a vnitřních) nutí vedení podniku k neodkladným rozhodnutím.

Krise

Pojem krize organizace (podniku, firmy) je v odborné literatuře také nejednoznačně používán. Při snaze o jeho přesnější definování je nutno rozlišovat krizi jako určitý nežádoucí *stav organizace (podniku, firmy) a krizi jako proces*, který v případě, že není zastavený, může vést k úpadku a likvidaci organizace (Pošvář, Tomšík, Žufan; 2004).

a) **Krise jako stav organizace** bývá definována jako narušení rovnováhy mezi zájmy firmy a zájmy okolního prostředí, nebo jako neplánované a nechtěné, časově omezené procesy, které ohrožují nebo znemožňují další rozvoj a existenci organizace, či jako situace, které představují trvale nebo delší dobu negativní odchylku od normálního stavu (Winterling, 2000). Je to tedy takový stav, při němž organizace v určitém časovém okamžiku není schopna plnit podnikatelské funkce (tj. uhrazovat svoje závazky, zajišťovat dostatečný odbyt produkce na svých trzích a zajišťovat vlastníkům přiměřenou rentabilitu vloženého kapitálu, anebo všechny dohromady) a v důsledku toho je ohrožena její existence (Frýbert, 1995).

b) **Krise jako proces** vzniku krize je označovaná

jako **krizový vývoj** organizace, jako dlouhodobý proces, v němž management organizace přehlíží symptomy poruch, resp. neřeší dílčí krizové stavy (Pošvář, Tomšík, Žufan; 2004). Přičemž **krizový vývoj podniku** je možné charakterizovat jako určitou časovou řadu jednotlivých krizových stavů, které získávají spojitý charakter a představují do značné míry předurčenou orientaci jejich dalšího pohybu v čase (Frýbert, 1995).

Jak už bylo výše naznačeno, odborná terminologie nabízí celou řadu definic a představ o tom, co vlastně podniková krize je. Jednotlivé definice se od sebe často více nebo méně liší. A tak lze krizi chápat, ve shodě s řadou dalších autorů, jako negativní odchylku od rovnovážného stavu, po kterém následuje obrat ve vývoji.

Krizové řízení

Řada postupů a metod v krizovém řízení je shodná, přesto dle Zuzáka (2004) existují dva odlišné přístupy ke krizovému řízení. První přístup nazývá jako krizové řízení v *užším slova smyslu* a je založen na řešení krize, která už nastala a byla identifikována. Krizové řízení v *širším slova smyslu* začíná podstatně dříve než lze krizi evidentně identifikovat. Zahrnuje vytváření opatření k zamezení vzniku krize, jejího včasného identifikování a zvládnutí.

Dále dle Frýberta (1995) je krizové řízení podniku systémem zásad a nástrojů aktivně aplikovaných jeho managementem, jejichž cílem je zvládnutí krizového stavu postiženého podniku a jeho vyvedení na normální charakter jeho dalšího vývoje.

Krizové řízení se soustředí na řešení krátkodobých problémů v momentě, kdy vzniknou a jeho nevýhodou je, že zpravidla abstrahuje od dlouhodobých cílů podniku. Z hlediska dlouhodobého, jak dodává Lukoszová (2002), je krizové řízení nereálné, protože podnik musí krizi buď překonat nebo zaniknout.

Krizová opatření

Krizová opatření jsou opatření přijímaná odpovědnými orgány při přípravě na řešení krizové situace a k jejímu předcházení, opatření k minimalizaci působení zdrojů krizové situace a k provádění záchranných a likvidačních prací a opatření ke zmírnění bezprostředních následků krizových situací (Spáčil, 1998).

Krizový štáb

Je pracovní skupinou, zřízenou s cílem zabezpečení cílů a úloh v oblasti ochrany, obrany a bezpečnosti podniku. Krizový štáb napomáhá vrcholovému managementu při uplatnění krizového managementu v podniku. Krizový štáb může nabýt formu trvalého nebo dočasného účelového štábu (Gozora, 2000).

Krizový plán

Krizové plány (krizové scénáře) jsou dopředu vypracované postupy připravující organizaci na efektivní zvládnutí řešení krizových situací, zkrácení doby jejich působení, snížení možného chaosu, urychlení procesu obnovy, minimalizování ztrát, zvyšování stability a kreditu organizace (Makoš, 2002).

2. Metodický postup

Samotný metodický postup, jehož prostřednictvím lze v podniku nalézt faktory, které mohou vést v podniku ke krizi, je zachycen na Obr. 2. Na základě výstupů z níže uvedeného postupu lze zjistit, zda-li se podnik nachází v krizi a stanovit strategii, kterou lze následně v podniku realizovat.

Tento metodický postup byl aplikován v praxi a jeho kroky jsou ve stručnosti popsány následovně, přičemž podrobnější popis zmíněných kroků je uveden v kapitole 2.1, 2.2, 2.3 a 2.4.

Nejprve byla provedena **analýza vnějšího prostředí podniku**, kde byla použita **analýza STEP**. Touto analýzou se zabývá řada autorů, přičemž podle Koontze

a Weihricha (1993) při analýze STEP analyzujeme sociální (S), technologické (T), ekonomické (E), politické (P) a legislativní (L) faktory okolí firmy.

V rámci analýzy vnějšího prostředí podniku byla dále provedena **analýza oborového prostředí podniku** a to prostřednictvím Porterova modelu pěti sil, který vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku je určována především působením pěti základních faktorů, a to vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, rivalitou firem, které působí na daném trhu, hrozbou vstupu nových konkurentů a hrozbou substitutů.

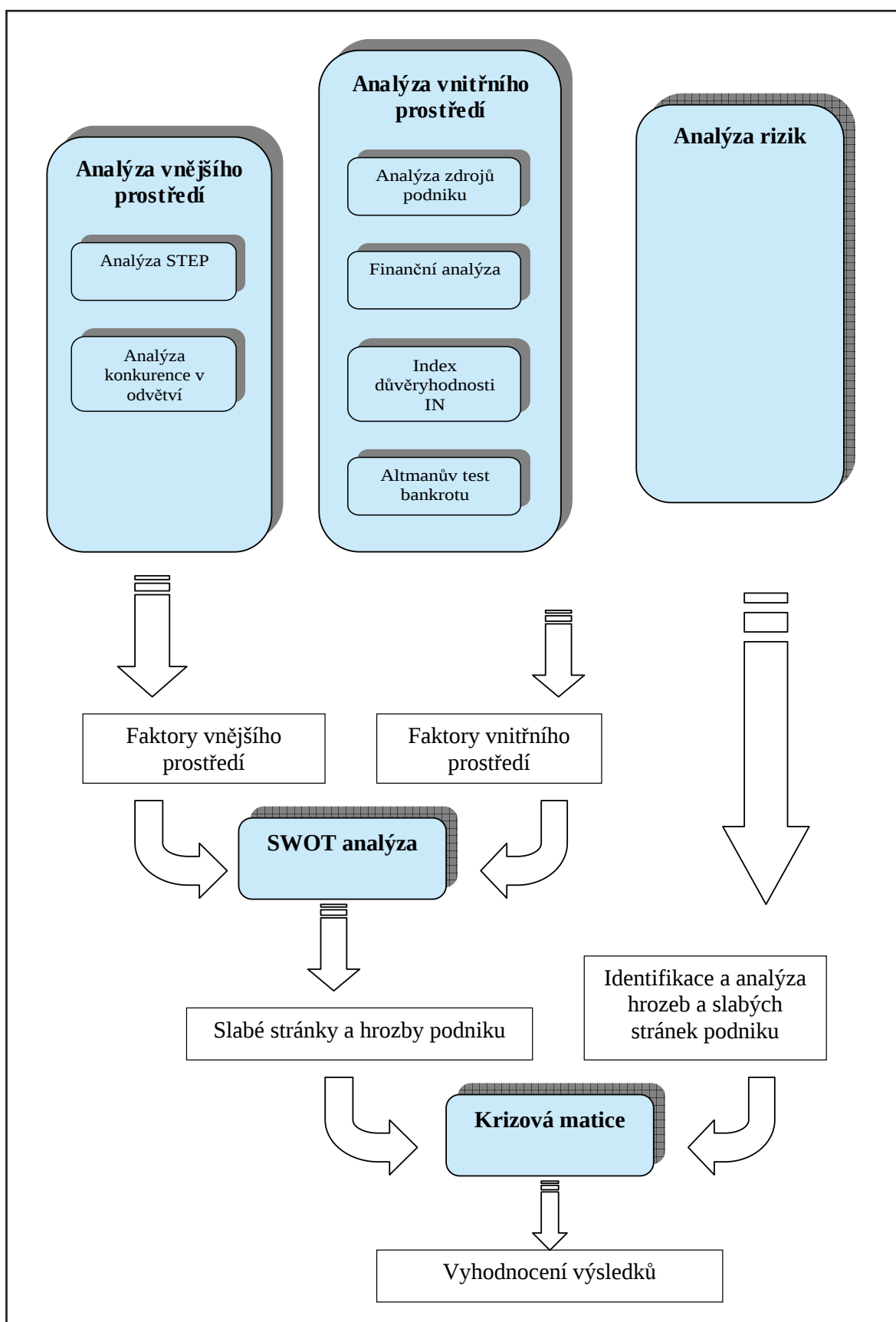
Po analýze vnějšího prostředí podniku následovala **analýza vnitřního prostředí podniku**, která spočívá v poznání silných a slabých stránek podniku. Na základě analýzy vnitřní situace podniku lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary organizace. Na základě níže uvedených nástrojů využitých v rámci analýzy vnitřního prostředí podniku byl získán současný stav finančních toků ve sledovaném podniku a jejich výhled, jakož i další ukazatele, vypovídající o finančním zdraví, rentabilitě a dalších vlastnostech podniku. Nejprve byla provedena **analýza zdrojů podniku** a následně další analýzy jako je **finanční analýza podniku**, **výpočet indexu důvěryhodnosti (Index IN)** a **výpočet Altmanova testu bankrotu**.

Na základě výsledků získaných z analýz vnějšího prostředí podniku a vnitřního prostředí podniku byla provedena **SWOT analýza**, jejíž prostřednictvím byly získány informace ohledně silných a slabých stránek uvnitř podniku a příležitostí a hrozeb vně podniku. Zde je nutné upozornit na to, že byly analyzovány především slabiny a hrozby, s nimiž se podnik potýká. Současně je nutné si uvědomit, jaké přednosti sledovaný podnik má. SWOT analýza je jednou z nejrozšířenějších metod analýzy situace podniku.

Paralelně s analýzou vnějšího a vnitřního prostředí podniku byla provedena **analýza rizika**, kdy výsledkem analýzy rizika bylo zformulování hrozeb a slabých stránek podniku.

Následně byla na základě analýzy prostředí managementu a analýzy rizika zpracována **krizová matice**.

V rámci zpracování byly jednotlivé dílčí analytické práce prováděny separátně a každá dílčí analýza vyhodnocena. Dílčí závěry pak sloužily jako podklad k závěrečnému shrnutí, které se týká námětů a doporučení, jež mohou směřovat ke zdokonalení analyzované situace v praxi a dále slouží jako podklad k závěrečnému rozhodnutí, zda změnu v podniku provést či nikoliv, a jakou zvolit krizovou strategii s ohledem na vnitřní a vnější pozici v podniku.



2: Vlastní schéma metodického postupu uplatněného při analýze krizového managementu

2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Mezi faktory, které je třeba hodnotit, patří zejména faktory ekonomické, sociální, politické, legislativní, demografické i geografické. V rámci analýzy vnějšího prostředí by se měl podnik zaměřit na sledování prostředí z hlediska technologického vývoje, z hlediska výrobků a služeb nabízených na trhu a z hlediska dalších faktorů, které jsou nezbytné pro stanovení konkurenční situace (Koontz, Weihrich; 1993).

Kotler (1995) charakterizuje klasifikaci faktorů vnějšího prostředí, které rozděluje na makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí se podle Kotlera (1995) skládá z větších společenských faktorů, které ovlivňují veškeré účastníky v mikroprostředí. Mezi tyto faktory patří demografické, ekonomické, technologické, přírodní, politické a kulturní faktory.

Do mikroprostředí zahrnuje nejbližší účastníky společnosti, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat své trhy. Skládá se tudíž ze společnosti, dodavatelů, tržních zprostředkovatelů, zákazníků, konkurentů a veřejnosti.

Pro uskutečnění dílčích analýz byly zvoleny ke zpracování nástroje, které umožnily zanalyzovat vnější prostředí podniku. Patří mezi ně:

➤ Analýza STEP

Při této analýze analyzujeme sociální (S), legislativní (L), ekonomické (E), politické (P) a technologické (T) faktory okolí firmy.

STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů makroprostředí na podnik. Přináší managementu podniku širší pohled na situaci organizace. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky (Koontz, Weihrich; 1993):

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Nezbytnou součástí této analýzy je stanovit vnější faktory, které mají vliv na podnik, možné účinky těchto faktorů a jejich důležitost v blízké budoucnosti v následujících segmentech:

1. **Sociální segment** – zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Jsou to například demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělání a jiné.
2. **Technologický segment** – faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how.
3. **Ekonomický segment** – zahrnující faktory, kte-

ré souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Jde především o trend vývoje HDP, životní cyklus podniku, úrokovou míru, inflaci či nezaměstnanost.

4. **Politický (politicko-právní) segment** – faktory související s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Patří sem stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, ochrana životního prostředí.

➤ Analýza konkurence v odvětví

Odvětvím chápeme prostředí, ve kterém podnik působí a může je svou činností ovlivnit. Je chápáno jako skupina podniků nabízejících výrobky nebo služby, které jsou blízkými substituty. Odvětví může být také skupina výrobců a prodejců blízkých substitutů, které zásobují stejnou skupinu zákazníků. Používaný metodický aparát pro analýzu odvětví zahrnuje Porterův model.

Podle Portera (1994) atraktivnost trhu, potenciální růst na trhu a možnost získat konkurenční výhodu závisí na stávající konkurenční struktuře trhu a schopnosti organizace vyrovnat se s pěti konkurenčními silami, které určují intenzitu odvětvové konkurence a ziskový potenciál odvětví. Jako rámec je možno zahrnout vliv státu na všechny konkurenční síly.

Tato analýza zkoumá úroveň konkurence v daném oboru, existenci substitutů daného produktu, existující bariéry vstupu nových firem do daného oboru a také sílu zákazníků a dodavatelů. Výsledkem této analýzy je znalost situace v daném sektoru. Chování tohoto sektoru musíme do určité míry respektovat, na jeho vývoji se však může daná firma aktivně podílet. Vliv na vývoj oborového okolí závisí na významu sledované firmy či instituce (Smejkal, Rais; 2003).

Pomocí analýzy konkurence v odvětví se snažíme nalézt takovou pozici podniku, která bude nejméně zranitelná jak ze strany stávajících či potencionálních konkurentů, tak i ze strany dodavatelů a odběratelů. Dále bereme v potaz možnosti obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům a jejich případné využití ve vlastní prospěch.

2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí spočívá v poznání silných a slabých stránek podniku. Na základě analýzy vnitřní situace podniku lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary organizace. To znamená kvalifikované a nestranné posouzení vlastních schopností a dovedností (výrobních, technických, finančních, organizačních i marketingových), posouzení vlastní výkonnostní potence v porovnání s konkurenčními firmami, zdrojových možností a úrovně managementu.

Vnitřní prostředí firmy by mělo být neustále sledováno, kontrolováno a vyhodnocováno. Podnik by měl v rámci analýzy vnitřního prostředí zaměřit svoji pozornost zejména na lidské zdroje, silné a slabé stránky výzkumu a vývoje, výroby, pracovních postupů, materiálního zabezpečování výroby, marketingu, výrobků a služeb. Také by podnik měl hodnotit image podniku, organizační strukturu, organizační klima, plánovací a kontrolní systém a vztahy se zákazníky (Koontz, Weihrich; 1993).

Aby byl manažer schopen provést analýzu sil ve svém podniku, musí mít zcela jasno v zaměření své firmy. Dále by měl zvážit, kde se podnik nachází v současné době a jak je blízko cílovému stavu a posoudit tyto rozdíly. Měl by si být schopen představit si roční výsledky podniku a stanovit dílčí cíle, kterých chce dosáhnout na konci roku (Vyakarnam, Leppard; 1994).

Faktory analýzy vnitřního prostředí

Existuje mnoho přístupů ke zkoumání vnitřního prostředí podniku. Cílem je získat co nejobjektivnější obraz o změnách a vývoji vnitřního prostředí. Keřkovský a Vykypěl (1998) uvádějí vnitřní faktory, které je třeba analyzovat, aby bylo možno identifikovat silné a slabé stránky podniku.

1. **Faktory vědeckotechnického rozvoje** — přispívají k vytváření konkurenčních výhod, neboť dávají podnět k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku určeného pro trh a zlepšují cenovou politiku podniku.
2. **Marketingové a distribuční faktory** — v oblasti marketingu a distribuce se analyzují následující základní faktory: celkový a relativní podíl na trhu, kvalita výrobků a služeb, síla vedoucího postavení u hlavních výrobců, hospodárnost a účinnosti servisu po nákupu, názory zákazníků o podniku a o jeho výrobcích a službách.
3. **Faktory výroby a řízení výroby** — zde se zkoumají následující faktory: úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence, flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníků, dostupnost energií, surovin a polotovarů, výrobních zařízení.
4. **Faktory podnikových a pracovních zdrojů** — image a prestiž podniku, kvalita zaměstnanců, pracovní klima a kultura podniku.
5. **Faktory finanční a rozpočtové** — jedná se především o analýzu celkových finančních zdrojů a výsledků činnosti podniku. K finanční analýze se nejčastěji využívají čtyři základní skupiny

poměrových ukazatelů: ukazatelé likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti.

V rámci analýzy interních faktorů byly použity následující metody:

➤ Analýza zdrojů podniku

V rámci analýzy zdrojů podniku došlo k prozkoumávání vnitřních organizačních prvků, které mají význam pro dosažení úspěchu podniku v budoucnu. Na základě této analýzy je možné vytvořit obrázek o postavení zdrojů v analyzovaném podniku (Šuleř, 1997). Dále je možné odpovědět na otázky, jak efektivně jsou podnikové zdroje využívány, nakolik jsou zdroje flexibilní, jestli jsou v rovnováze, nakolik jsou podnikové zdroje v souladu s vnějším okolím a zda zaostávají.

Podnik by se měl zaměřit zejména na hmotné a nehmotné zdroje v jednotlivých odděleních podniku. Mezi hmotné zdroje se řadí fyzické zdroje, lidské zdroje a systémy. Nehmotnými zdroji zde rozumíme například týmovou spolupráci, jméno podniku, jeho goodwill, image, informace podniku o trhu, kontakty, organizační kulturu, know-how i lokalitu podniku.

➤ Finanční analýza

Jako podkladové materiály pro možnost analýzy a zjištění příčin krizové situace podniku a pro návrh sanačních opatření na jejich řešení byla využita finanční analýza dvou základních dokumentů z finančního účetnictví. Jedná se o rozvahu a výkaz zisků a ztrát.

Účelem a smyslem finanční analýzy bylo provést, s pomocí speciálních metodických prostředků, diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit všechny jeho složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit blíže některou ze složek finančního hospodaření. Jedná se například o analýzu rentability, analýzu zadluženosti apod.

Nejužívanější metodou finanční analýzy je analýza poměrových ukazatelů. Tyto ukazatele se zpravidla dělí na čtyři základní skupiny, podle posuzované vlastnosti objektu.

- ① První skupinu ukazatelů tvoří **ukazatele zadluženosti**.

„Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém je firma financována cizími finančními zdroji. Hodnotí v podstatě kapitálovou strukturu podniku a zahrnují řadu ukazatelů, které porovnávají vlastní a cizí zdroje“ (Živělová, 1998).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Míra samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}}$$

$$\text{Překapitalizování (Stupeň krytí stálých aktiv I.)} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$$

$$\text{Podkapitalizování} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál} + \text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$$

$$\text{Krátkodobá zadluženost} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Dluh na vlastní kapitál} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{vlastní kapitál}}$$

② Druhá skupina je složená z ukazatelů **platební schopnosti (likvidity)**.

„Ukazatele platební schopnosti měří schopnost podniku hradit včas své závazky“ (Živělová, 1998).

Zpravidla se zde setkáváme se třemi základními pojmy: *solventnost, likvidita a likvidnost*.

• *Solventnost* je obecná schopnost podniku získávat prostředky na úhradu svých závazků.

• *Likvidita* je momentální schopnost podniku uhradit své splatné závazky.

• *Likvidnost* vyjadřuje schopnost transformace majetku do peněžní podoby.

$$\text{Běžná likvidita (Current ratio)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita (Quick ratio)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita (Cash ratio)} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pozn.:

Finanční majetek = finanční majetek krátkodobé povahy

③ Třetí skupina sdružuje **ukazatele aktivity**.

„Ukazatele aktivity měří efektivnost, s jakou podnik řídí svůj majetek. Představují většinou ukazatele

relativní vázanosti kapitálu v jednotlivých formách majetku, proto bývají označovány i jako ukazatele relativní vázanosti kapitálu“ (Živělová, 1998).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná celková aktiva}}$$

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \frac{365}{\text{obrat celkových aktiv}}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrné zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}}$$

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrné pohledávky}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}}$$

④ Čtvrtý je **ukazatel rentability (výnosnosti)**.

„Ukazatele rentability měří celkovou účinnost řízení podniku“ (Živělová, 1998).

$$\text{Rentabilita celkového vloženého kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanění} + \text{úroky} * (1 - D)}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita dlouh. investič. kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky} * (1 - D)}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouh. závazky} + \text{dlouh. bank. úvěry}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{tržby}}$$

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}}$$

Pozn.:

D = daňová sazba v daném roce

➔ **Index IN**

Předcházející ukazatele byly zhodnoceny, graficky

znázorněny a doplněny výpočtem indexu důvěryhodnosti IN. Výpočet Indexu IN je pro zemědělské podniky podle Živělové (1998) následující:

$$\text{IN} = 0,23 x_1 + 0,11 x_2 + 6,07 x_3 + 0,44 x_4 + 0,10 x_5 + 16,99 x_6$$

Kde: x_1 = celková aktiva / cizí zdroje

x_2 = (zisk před zdaněním + nákladové úroky) / nákladové úroky

x_3 = (zisk před zdaněním + nákladové úroky) / celková aktiva

x_4 = výnosy celkem / celková aktiva

x_5 = oběžná aktiva / krátkodobé cizí zdroje (závazky)

x_6 = závazky po lhůtě splatnosti / výnosy celkem

IN < 1 podnik se špatnou finanční situací

IN = 1 – 2 nevyhraněná finanční situace

IN > 2 dobrá finanční situace.

➤ Altmanův test bankrotu

K neznámějším metodám, které by dokázaly v konečném důsledku s vysokou mírou spolehlivosti identifikovat podniky, které se dostanou do potíží, eventuálně dospějí až úpadku, patří metody predikce finanční tísně. Snad k nejpobulárnějším metodám patří **identifikátor bankrotu Altmana**.

Ukazatelem finanční situace a důvěryhodnosti podniku je Altmanův test bankrotu nebo tzv. Altmanův index Z SCORE MODEL (Gozora, 2000):

$$Z \text{ SCORE MODEL} = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5$$

Kde: x_1 = (oběžná aktiva – krátkodobé závazky) / celkový kapitál

x_2 = nerozdělený zisk / celkový kapitál

x_3 = zisk před zdaněním / celkový kapitál

x_4 = tržová hodnota vlastního kapitálu / cizí kapitál

x_5 = tržby / celkový kapitál.

Když $Z > 2,99$, hodnotíme finanční situaci v podniku jako stabilní, když $1,81 \leq Z \leq 2,99$, hovoříme o šedé zóně anebo oblasti nevyhrazených výsledků a možném bankrotu, když $1,81 > Z$, podnik se nachází ve špatné finanční situaci, bankrot podniku je velmi pravděpodobný.

➤ SWOT analýza

Dílčí závěry byly sumarizovány prostřednictvím další analytické metody, pomocí analýzy SWOT. Podstatou SWOT analýzy byla analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Koontz a Weihrich (1993) hodnotí současné a budoucí vnější prostředí pomocí hrozeb a příležitostí. Hodnocení zaměřují na ekonomické, sociální, politické, legislativní, demografické a geografické faktory. Dále doporučují prostředí sledovat z hlediska technologického vývoje, z hlediska výrobků a služeb nabízených na trhu a z hlediska dalších faktorů nezbytných pro stanovení konkurenční situace podniku. Také vnitřní prostředí firmy by mělo být revidováno a vyhodnocováno z hlediska zdrojů, silných a slabých stránek výzkumu a vývoje, pracovních postupů, materiálního zabezpečování výroby, marketingu, výrobků a služeb.

SWOT analýza je jednou z nejrozšířenějších metod analýzy situace podniku. Je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k popisu situace podniku. Její funkcí není pouze definovat vnější a vnitřní podmínky, ale také stanovit strategie pro jednotlivé kombinace silných, slabých stránek, ohrožení a příležitostí.

SWOT analýza vede ke zlepšení výkonnosti organizace a poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současného a budoucího postavení podniku. SWOT analýzu lze provádět pravidelně a na jejím základě zhodnocovat vývoj jednotlivých interních a externích oblastí podniku (Šuleř, 1997).

2.3 Analýza rizik

Tato analýza probíhá paralelně s kapitolou 2.1 a 2.2, tedy s analýzou vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Riziko je nedílnou součástí každého podnikání a projevuje se jako různě velká odchylka dosažených výsledků od výsledků předpokládaných.

Faktory rizika můžeme rozdělit do dvou skupin (Repka, Ubrežiová; 2002):

- **externí** – mají často podobu makroekonomických příčin. Jde například o změny daňového systému, celní politiky, změny v mezinárodním a národním okolí podniku, které vyvolají války, krizi, katastrofy, ale i změny cen výrobních faktorů, ale i nová technologie konkurence apod. Některé z nich management podniku nemůže ovlivnit, jako jsou např. devizové kurzy, daně, úrokové míry apod.
- **interní** – součástí této skupiny jsou i příčiny, které vyplývají z osobností manažerů. Jde především o soustředění manažerů na řešení krátkodobých problémů a podceňování strategického řízení, neochota k inovacím, přeceňování předpokládaných efektů, ale i růst byrokracie v řízení podniku, která omezuje iniciativu, brzdí změny a rozhodovací procesy.

Analýza rizik je obvykle chápána (Smejkal a Rais, 2003) jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.

Určení statistických charakteristik rizika

Pro měření absolutní výše rizika se dle Smejkal a Raise (2003) používají základní statistické charakteristiky, především směrodatná odchylka σ a rozptyl σ^2 .

Při kvantifikaci rizika byly srovnány odchylky jednotlivých očekávaných hodnot sledované charakteristiky (například očekávaných výnosů) od průměrné očekávané hodnoty (např. výnosové míry). Rozptyl očekávaných hodnot (ekonomické) charakteristiky je pak dán součtem druhých mocnin odchylek jednotlivých předpokládaných hodnot charakteristik od průměrné hodnoty, násobeno pravděpodobností výskytu těchto stavů. Řečeno dle Smejkal a Raise (2003), rozptyl je mírou variability náhodné (ekonomické) veličiny.

Rozptyl očekávaných hodnot charakteristiky:

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n [r_i - E(r)]^2 \cdot P_i$$

Kde: σ^2 je rozptyl očekávaných změn charakteristiky (např. výnosů)

r_i jsou jednotlivé hodnoty sledované veličiny (např. jednotlivé předpokládané nebo skutečně dosahované výnosy)

$E(r)$ je průměrná hodnota sledované veličiny za určité období

i jsou jednotlivé stavy systému (např. časové okamžiky sledování charakteristiky)

n je počet měření sledované charakteristiky

P_i je pravděpodobnost výskytu jednotlivých stavů charakteristiky.

Směrodatná odchylka σ je pak dána odmocninou z rozptylu σ^2 .

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

Řízení rizik

Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit 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.

Problematika řízení rizik (risk management) je velice široká a podle svého zaměření často velice odlišná. Základními oblastmi, v nichž hovoříme o řízení rizika, jsou především (Gozora, 2000):

1. *Výrobní rizika* – podstatou výrobního rizika je nedostatečné zabezpečení výrobního procesu výrobními činiteli anebo výroba na sklad bez následného odbytu.
2. *Technická rizika* – vznikají všude tam, kde manažeři nedokážou dát odpověď, zda technologický postup transformace výrobních činitelů bude efektivní nebo neefektivní.
3. *Obchodní rizika* – jsou založena na rozhodnutích manažerů, která nezaručují jistotu při zpeněžování výrobků.
4. *Finanční rizika* – jsou založena na rozhodnutích, která nezaručují tvorbu finančních zdrojů, nezaručují materiálové a finanční toky anebo která nevedou k tvorbě dostatečného objemu financí.
5. *Kurzová rizika* – jsou založena na změně kurzu

mezi českou měnou a měnou USA a EMU. Dopad této změny nese podnikatelský subjekt.

6. *Politická rizika* – vyplývají z politické situace a hospodářské politiky vlády. Jde o rozpočtovou a daňovou politiku, zahraniční obchodní politiku atd.

7. *Sociální rizika* – jsou založena na nedostatku prvovýrobních sil, nižší pracovní a technologické disciplíně a nekvalifikovaných pracovnících.

Od těchto rizik se odvíjí potenciální krizové situace podniku. Předpokladem předcházení podnikatelských rizik je dokonalá znalost rizikových oblastí a potenciálních nositelů rizika a dosahování trvalého rozvoje podnikové organizace.

Podle Smejkal a Raise (2003) musí být cíle v oblasti řízení rizika konzistentní s cíly, které si podnikatel vytýčil v oblasti strategického řízení firmy. Nejprve je tedy nutné identifikovat riziko, dále pak musí být riziko vyhodnoceno, což zahrnuje zjištění potenciální velikosti ztráty, zjištění pravděpodobnosti výskytu ztráty a také uspořádání priorit.

2.4 Krizová matice

Na základě získaných dat z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku a prostřednictvím analýzy rizika byla zpracována krizová matice.

Postup, který umožňuje krizi předvídat a případně ji následně řešit, lze rozdělit dle Svobody (2000) do třech etap, a to:

- *analýzu stupně ohrožení (1)*,
- *formulaci krizové strategie (2)*, tj. vymezení stupně ohrožení a možné jeho snížení, případně eliminování
- *realizaci krizové strategie (3)*, tj. snížení nebo odstranění příčin krize.

Analýza stupně ohrožení navazuje na analýzu prostředí managementu. Na základě metod využitých při analýze prostředí managementu byly formulovány faktory s jejich pravděpodobností výskytu, které podnik ohrožují. Z externího prostředí jsou to tzv. hrozby a z vnitřních faktorů jsou to tzv. slabé stránky. V obou případech byly stanovovány priority od situací s vysokým dopadem k nízkým dopadům, včetně jejich pravděpodobnosti výskytu. Zapsáním výše uvedených faktorů s jejich pravděpodobností výskytu a jejich seřazením od nejvyšší k nejnižší a s vyjádřením dopadů, které krize vyvolá, jsme dostali tzv. krizovou matici viz Tab. I. Pomocí krizové matice byla určena krizová strategie, která umožňuje stanovit opatření a postup k omezení nebo odstranění krize.

I: Krizová matice (Svoboda, 2000)

Faktory vedoucí ke krizi (i)	Pravděpodobnost výskytu	Dopady, které krize vyvolá (ztráty)	
		Velké	Nízké
1 2 . . .	VELKÁ	I. Odstranění ohnisek krize	II. Omezení činnosti nebo alternativní řešení
. . . . m	NÍZKÁ	III. Odstranění ohnisek krize nebo alternativní řešení	IV. Alternativní řešení nebo běžná opatření

Svoboda (2000) upozorňuje na to, že mohou nastat čtyři základní kombinace pravděpodobnosti výskytu krize s vyjádřením jejich dopadů, a to:

- velká pravděpodobnost vstupu ohrožení ekonomického subjektu s nadprůměrnými až velkými ekonomickými dopady (I)
- velká pravděpodobnost ohrožení ekonomického subjektu s podprůměrnými až malými ekonomickými dopady (II)
- střední až malá pravděpodobnost výskytu ohrožení s velkými ekonomickými dopady (III)
- střední až malá pravděpodobnost výskytu ohrožení s malými ekonomickými dopady (IV).

Dále dle Svobody (2000) je sestavení krizové matice určitým orientačním návodem na možné řešení krize. Po určení krizové strategie je v případě výskytu krize stanoven plán, jehož realizaci se krize omezuje nebo eliminuje.

3. Strategie krizového managementu

Pro každou formu krize jsou k dispozici různé formy strategie. Gozora (2000) definuje strategie v nejvšeobecnějším slova smyslu jako sled předem naplánovaných činností k dosažení stanoveného cíle. Přičemž základní strategie dle Gozory (2000) stanovuje směřování podniku na nejbližších 2–5 let a obsahuje záměry, cíle a priority pro dlouhodobý rozvoj podniku.

Strategie, které se využívají v krizovém managementu, se od základní strategie odlišují charakterem, působností a účelovostí. Z hlediska jejich plošného využití v podnikohospodářské základně můžeme krizovou strategii dle Gozory (2000) definovat následovně:

Krizová strategie představuje sled dopředu naplánovaných činností k předvídání, zmírňování, eliminování a využití účinků podnikových krizí v zájmu

dosažení trvalé ochrany, obrany a bezpečnosti, ekonomické stability a trvale udržitelného rozvoje podniku v specifickém prostředí.

V podniku lze uplatnit několik krizových strategií (Gozora, 2000) a (Winterling, 2000):

1. Strategie odstranění ohniska podnikové krize.

Vede k zamezení vzniku krize dostatečnými investicemi a zabezpečení výroby opuštěním oblastí, kde hrozí krize, tj. zřeknutí se výrobků a činností ohrožených krizí.

2. Strategie odvrácení vzniku krize.

Je založena na trvalém sledování příčin podnikové krize a vývoje aktivit při hrozbě jejich vzniku. Spočívá v rozpoznávání krizových vývojů na základě analýz nepřímých vlivů a v rychlém nasazení protipatření.

3. Strategie zvládnutí krize.

Je založena na okamžité reakci managementu při vzniku krize. V rámci této strategie se tvoří krizové plány, zavádějí se protipatření a prostřednictvím masmédií se tlumí negativní informace.

4. Strategie využití krize.

Je založena na přísném zkoumání příčin, průběhu a ekonomickém dopadu krize s cílem zlepšení výchozí situace při řešení budoucích problémů. Jde o vypracování seznamu pozitivních a negativních zkušeností, jak v budoucnosti zabránit vzniku nové krize anebo jak se po její dobu chovat.

Podle Winterlinga (2000) je možné kombinovat více strategií, přičemž kombinace více strategií nabízí lepší výsledek. Kombinace strategií je tím důležitější, čím je krize náhlejší, pravděpodobnější a nebezpečnější.

Schéma možných krizových strategií v podniku uvádí Tab II.

II: Možné krizové strategie v podniku (Winterling, 2000)

Nabídka strategií			
<i>odstranění ohniska krize</i>	<i>odvrácení vzniku krize</i>	<i>zvládnutí krize</i>	<i>využití krize</i>
- investice k zabezpečení - „opuštění“ oblasti	- včasné rozeznání vývoje problému - zamezení eskalace	- vývoj „šuplíkových plánů“ - trouble shooting („odstředění problému“) - vytvoření „polštáře“ z dobré pověsti	- vyhodnocení a získání zkušeností pro budoucnost

DISKUSE

Krizový vývoj i samotná krize jsou běžnou součástí každého podniku v České republice i zahraničí. Je to důsledek toho, že žádný podnik nedokáže dokonale předpovídat budoucnost a připravit se na veškeré potenciální možnosti vývoje, které mohou nastat. Budoucnost podniků je totiž nejistá, není možné sto procentně úspěšně předpovídat, jak se bude vyvíjet daný podnik v závislosti na politické, ekonomické a sociální situaci v zemi.

Vzhledem k tomu, že rizikům spojených s podnikáním jsou podniky vystaveny denně a v podstatě prochází krizovou situací jako běžnou součástí života, je vhodné se touto tematikou zabývat. Podnikový management musí umět s riziky pracovat, musí umět co nejvíce identifikovat předpokládaná rizika a příčiny krizí, stanovovat jejich významnosti a případně i intuitivně odhadovat pravděpodobnosti jejich vzniku. Riziko nelze nikdy zcela eliminovat, protože rozhodnutí managementu směrem k podnikovému okolí nejsou prováděna za jistoty. Okolí se totiž nikdy nechová zcela tak, jak by si podnik přál a na jeho aktivity reaguje zcela odlišně.

Pro řízení rizik podnik by měl vyvíjet, analyzovat a srovnávat možná preventivní a regulační opatření. Posléze z nich vybrat ta, která by existující riziko minimalizovala. Problém většinou nastává právě s identifikací rizikových faktorů (faktorů krizí) budoucnosti, směrem a silou jejich působení.

Problematika krizového managementu souvisí i s rozhodováním manažerů v podnicích, neboť často opožděná reakce podniků na změny ve vnějším a vnitřním prostředí způsobuje, že se až dosud projevují negativními důsledky pro samotné podniky. Mnoho manažerů krizi začíná analyzovat příliš pozdě, neboť

často situaci za krizovou nepovažuje a snaží se ji řešit běžnými opatřeními, což je ve většině případů neúčinné. Neřešené problémy narůstají a tak z dílčí krize se postupně stává krize celková (komplexní). Rozhodující tedy pro úspěšné překonání jednotlivých krizí a další růst firmy je chování manažerů, jejich rozhodnutí, styl a metody řízení v určité fázi života podnikatelského subjektu.

Překonávání krizí v podnicích je odvislé od metodik analýzy krizových situací a existence specialistů na oblast krizového řízení, kterým se říká krizoví manažeré. Tito krizoví manažeré sehrávají v době krize v podniku nezastupitelnou úlohu, neboť umí jasně analyzovat krizové problémy a určit priority ozdravného programu. Podstatným v jejich činnosti je samostatný styl řízení, který nelze chápat jako charakteristiku obecné činnosti manažera.

Místo a úloha krizového manažera v procesu řízení krizové situace vyžadují, aby se tento styl vyznačoval profesionální důvěrou, cílevědomostí, vědeckým přístupem, přijetím zodpovědnosti. Musí v sobě zahrnovat určitou úroveň schopnosti předvídat vývoj situace, selektovat postupující informace a přijímat včasné rozhodnutí.

V podstatě lze konstatovat, že překonávání menších či větších potíží provází podniky po celou dobu jejich existence. Vyřešením každé takové situace dochází k určitému kvalitativnímu posunu, v podstatě k dalšímu rozvoji podniku. S překonáváním těchto obtíží souvisí krizové řízení jako nástroj na vyvedení podniku z krizových situací. Obecně lze říci, že konfrontace s krizovými tendencemi je příležitostí pro trvalou obnovu podnikatelské výkonnosti i prosperujících podniků.

SOUHRN

Krize je pojem, který je v současnosti v mnoha situacích velmi často používán – krize životního prostředí, politická krize a také krize podniku. Zaměříme-li pozornost na krizi podniku, můžeme ji chápat jako odchylku od normálního stavu, který výrazně omezuje nebo znemožňuje podniku plnit jeho

základní cíle. Dopady takové situace mohou významně poškodit firmu, její zaměstnance, výrobky, služby i pověst na veřejnosti.

Existuje mnoho faktorů ovlivňujících a ohrožujících podnikatelskou sféru. Důležité je však naučit se rozpoznat a včas identifikovat blížící se problémy či krize a umět je řešit, protože krize podniku se v naší společnosti stala běžnou součástí podnikání.

Mezi základní obecné zásady organizace krizového řízení podniku tedy patří: identifikace skutečných příčin krize, jmenování krizového managementu, krátkodobá centralizace pravomocí v rukách managementu, realizace komplexu ozdravných opatření, definování a prosazení nové podnikové strategie.

Překonávání krizí v podnicích je závislé od metodik analýzy krizových situací. V rámci této práce byl nastíněn metodický postup, který by měly podniky aplikovat. Příspěvek je zaměřen na metodický postup, s jehož pomocí lze v podniku nalézt faktory, které mohou vést v podniku ke krizi. Na základě tohoto metodického postupu mohou podniky následně formulovat náměty a doporučení, které by směřovaly k řešení případných příčin a následků krize a mohou stanovovat volbu krizové strategie s ohledem na vnitřní a vnější pozici podniku, což znamená, že mohou stanovit opatření a postup k omezení nebo odstranění krize. Práce je do určité míry metodického charakteru, neboť může sloužit jako návod k řešení pro podniky. Tento metodický postup analýzy krizových situací byl úspěšně aplikován v ZAS Bečváry a.s. a lze jej tedy využít v praxi podnikatelských subjektů

analýza prostředí managementu, krize, krizový management, krizová matice, příčiny podnikatelských krizí

LITERATURA

- ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- DVOŘÁK, J.: *Úvod do krizového managementu*. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2003. 60 s. ISBN 80-86510-76-X.
- FRÝBERT, B.: *Jak transformovat podnik?* Ostrava: MONTANEX, 1995. 80 s. ISBN 80-85780-25-9.
- GOZORA, V.: *Krizový management*. Nitra: SPU, 2000. 182 s. ISBN 80-7137-802-X.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení*. Brno: PC-DIR, 1998. 156 s.
- KOTLER, P.: *Marketing management*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 859 s. ISBN 80-85605-45-7.
- LUKOSZOVÁ, X.: *Krizové řízení nákupního procesu*. In: Sborník z konference Krizový management 1. Brno: Vojenská akademie v Brně, 2002. s. 197–201. ISBN 80-85960-45-X.
- MAKOŠ, D.: *Tvorba krizových plánů*. In: Zborník zo 7. vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou Riešenie krizových situácií v špecifickom prostredí. Žilina: FŠI ŽU, 2002, s. 57–62. ISBN 80-88829-71-2.
- PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- POŠVÁR, Z., TOMŠÍK, P., ŽUFAN, P.: *Management II*. Brno: MZLU v Brně, 2004. 126 s.
- REPKA, I., UBREŽIOVÁ, I.: *Manažment krizových situácií*. Nitra: SPU, 2002. 127 s. ISBN 80-8069-128-2.
- SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003, 270 s. ISBN 80-247-0198-7.
- SPÁČIL, L.: Pojetí krizových jevů. *Vojenské rozhledy*, 1998, č. 3.
- SVOBODA, E.: *Uplatňování principů krizového managementu v podnicích s agrárním předmětem činnosti*. In: Konkurenční prostředí v zemědělství a potravinářství. Mezinárodní vědecká konference. MZLU Brno, 2000, s. 208–213. ISBN 80-7157-495-3.
- ŠULEŘ, O.: *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 1997. 213 s. ISBN 80-85839-19-9.
- VYAKARNAM, S. A LEPPARD, W. J.: *Plánování podnikových strategií*. Praha: Grada Publishing, 1994. 208 s. ISBN 80-7169-533-5.
- WINTERLING, K.: *Jak se provádí (preventivně) krizový management*. Praha: Babtext, 2000. 42 s. ISBN 80-900178-5-1.
- ZUZÁK, R.: *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2004, 179 s. ISBN 80-86419-74-6.
- ZUZÁK, R., HORSKÁ, V., MOULIS, P.: *Finanční řízení podniku – teoretická východiska. Moderní řízení*, 1999, č. 12, s. 2–7.
- ŽIVĚLOVÁ, I.: *Finanční řízení podniku I*. Brno: MZLU v Brně, 1998. ISBN 80-7147-339-6.

Adresa

Ing. Petra Cyvínová, Ústav managementu, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika