



Vladimír Smejkal, Karel Rais

Řízení rizik

ve firmách a jiných organizacích



- Čtvrté, aktualizované a rozšířené vydání

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Řízení rizik

ve firmách a jiných organizacích



- Čtvrté, aktualizované a rozšířené vydání

Vzor citace:

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 488 s. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9

KATALOGIZACE V KNIZE - NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Smejkal, Vladimír

Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích / Vladimír

Smejkal, Karel Rais. -- 4., aktualiz. a rozš. vyd. -- Praha :

Grada, 2013. -- 466 s.

Anglické resumé

ISBN 978-80-247-4644-9 (váz.)

005.334:005.332.3

- rizikový management

- monografie

005 - Management. Řízení [4]

Prof. Ing. Vladimír Smejkal, CSc., LL.M.

Prof. Ing. Karel Rais, CSc., MBA, dr. h. c.

Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích

4., aktualizované a rozšířené vydání

Kniha je monografie

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5313. publikaci

Odborní recenzenti:

Prof. Ing. Leo Vodáček, DrSc.

Ing. Jindřich Kodl, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědní redaktoři PhDr. Milan Pokorný, Zuzana Böhmová

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Počet stran 488

Čtvrté vydání, Praha 2013

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2013

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4644-9

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8787-9 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8788-6 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorech	11
Úvodní slovo recenzenta	14
Předmluva k 1. vydání	16
Předmluva k 2. vydání	19
Předmluva k 3. vydání	20
Předmluva k 4. vydání	21
Poznámka redakce	22
1. Zobrazení života firmy	23
1.1 Jaké jsou příčiny neúspěchu v podnikání?	24
1.2 Krize firmy	25
1.2.1 Základní příznaky krize ve firmě	26
1.2.2 Jak se tedy ochránit před krizí?	27
1.2.3 Doporučení managementu v boji s krizí	32
1.3 Některé kritické momenty rozvoje úspěšné firmy.	33
2. Charakteristické znaky úspěšné firmy.	37
2.1 Úvod do problému.	38
2.2 Kritické faktory úspěchu firmy	39
2.3 Rozbor 7S faktorů, které podmiňují úspěch firmy	40
2.3.1 Strategie firmy	40
2.3.2 Základní typy strategií firmy	41
2.3.3 Organizační struktura.	43
2.3.4 Informační systémy.	47
2.3.5 Styl řízení	48
2.3.6 Spolupracovníci	48
2.3.7 Mistři změn	50
2.3.8 Sdílené hodnoty (kultura) firmy	51
2.3.9 Schopnosti	51
2.3.10 Další současné přístupy k hodnocení úspěšnosti firmy	53
2.4 Vliv relevantního prostředí na firmu	55
3. Změny ve firmě a riziko	57
3.1 Modely změny ve firmě.	58
3.1.1 Vybrané typy modelů řízení změny firmy	59
3.1.2 Technokratický přístup k řízení změny	61

3.1.3	Lewinův model.	62
3.1.4	Analýza situace.	65
3.1.5	Agent změny.	67
3.1.6	Intervenční oblasti plánované firemní změny.	71
3.1.7	Intervence – vlastní změna.	72
3.1.8	Verifikace dosažených výsledků.	73
3.1.9	Kritika Lewinova modelu.	73
3.2	Změna strategie firmy.	74
3.3	Metodika provedení změny strategie ve firmě.	76
3.3.1	První etapa.	77
3.3.2	Druhá etapa.	78
3.3.3	Třetí etapa.	79
3.4	Změna organizační struktury firmy.	81
3.5	Chápání změny jako cesty.	84
3.5.1	Jaké jsou hlavní faktory úspěchu ve firmě?	85
3.5.2	Jaké jsou hlavní faktory úspěchu manažera v osobní kariéře?	86
3.5.3	Změna a emoce – nadstavba ke stávající teorii řízení změny.	88
4.	Riziko – definice, měření, klasifikace a praktické přístupy k řízení rizika ve firmě.	89
4.1	Co to je riziko?	90
4.2	Analýza rizik.	95
4.3	Základní pojmy analýzy rizik.	96
4.3.1	Aktivum.	96
4.3.2	Hrozba.	97
4.3.3	Zranitelnost.	98
4.3.4	Protiopatření.	98
4.3.5	Riziko.	99
4.4	Vztahy v analýze rizik.	100
4.5	Obecný postup analýzy rizik.	102
4.5.1	Stanovení hranice analýzy rizik.	102
4.5.2	Identifikace aktiv.	102
4.5.3	Stanovení hodnoty a seskupování aktiv.	102
4.5.4	Identifikace hrozeb.	103
4.5.5	Analýza hrozeb a zranitelností.	104
4.5.6	Pravděpodobnost jevu.	104
4.5.7	Měření rizika.	105
4.6	Určení statistických charakteristik rizika.	108
4.7	Metody analýzy rizik.	112
4.7.1	Kvalitativní metody.	112
4.7.2	Kvantitativní metody.	112
4.7.3	Kombinované metody.	112
4.7.4	Volby strategie analýzy rizik.	113
4.7.5	Nejužívanější metody analýzy rizik.	113
4.8	Řízení rizik.	115
4.8.1	Obecné zákonitosti řízení rizik.	115
4.8.2	Technologické a technické riziko.	117
4.8.3	Projektová rizika.	124

4.9	Management podnikatelských rizik	127
4.10	Výpočet míry rizik a hodnocení rizik	131
4.10.1	Cíle řízení rizika	131
4.10.2	Stanovení míry rizik	131
4.10.3	Postup podle ČSN ISO/IEC 27005:2008	133
4.11	Klasifikace rizik	137
4.11.1	Finanční a nefinanční riziko	138
4.11.2	Statické a dynamické riziko	139
4.11.3	Čistá a spekulativní rizika	139
4.12	Některé praktické přístupy k řízení rizika ve firmě	140
4.12.1	Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit	141
4.12.2	Uvažuj o pravděpodobnostech	142
4.12.3	Neriskuj mnoho pro málo	144
4.13	Od vnitřní kontroly až po integrované řízení firemních rizik	144
4.13.1	Vnitřní a vnější kontrola	145
4.13.2	Controlling	147
4.13.3	Interní audit	148
4.13.4	Enterprise Risk Management (ERM)	151
4.13.5	Corporate Governance	159
5.	Metody snižování rizika	165
5.1	Jak volit nástroje pro snižování rizika	166
5.2	Metody snižování podnikatelského rizika	171
5.2.1	Ofenzivní řízení firmy	171
5.2.2	Retence rizika	172
5.2.3	Redukce rizika	173
5.2.4	Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (transfer rizika)	174
5.2.5	Diverzifikace	194
5.2.6	Pružnost firmy	199
5.2.7	Sdílení rizika	199
5.2.8	Pojištění	201
5.2.9	Vyhýbání se rizikům	204
5.2.10	Získávání dodatečných informací	205
5.2.11	Vytváření rezerv	205
5.2.12	Metody operační analýzy jako nástroje snižování podnikatelského rizika	205
5.2.13	Postoptimalizační analýza	207
5.2.14	Metody síťové analýzy	209
5.2.15	Jak snižovat riziko z nezaplacení pohledávek?	213
5.2.16	Modely hromadné obsluhy	218
5.2.17	Prognózování	219
5.2.18	Metody snižování rizika při rozhodování vrcholového managementu ..	
	227	
6.	Informační riziko	235
6.1	Riziko a informace	236
6.2	Informace, data, znalosti	237
6.3	Zpracování informací	239

6.3.1	Fuzzy informace	240
6.3.2	Další metody zpracování informací	241
6.4	Získávání dodatečných informací	241
6.5	Informační systémy orgánů veřejné správy	244
6.5.1	Registr ekonomických subjektů	244
6.5.2	Obchodní rejstřík	244
6.5.3	Registr živnostenského podnikání	245
6.5.4	Daňové evidence a další informace MF ČR	247
6.5.5	Administrativní registr ekonomických subjektů (ARES)	250
6.5.6	Registry územní identifikace, adres a nemovitostí	251
6.5.7	Základní registry	255
6.5.8	Další veřejnoprávní informační zdroje	261
6.5.9	Ostatní veřejné zdroje informací	267
6.5.10	Vlastní aktivní získávání informací	275
6.6	Ochrana informací	279
6.6.1	Utajované informace	279
6.6.2	Jiné předpisy o ochraně tajemství	280
6.6.3	Ochrana důvěrných informací	281
6.6.4	Realizace informační bezpečnosti	283
6.6.5	Bezpečnost informačního systému organizace	287
6.6.6	Bezpečnostní normy	301
6.6.7	Informační bezpečnost České republiky	309
6.7	Úniky informací	313
7.	Investiční rozhodování a riziko	315
7.1	Co to jsou investice?	316
7.2	Finanční analýza	318
7.2.1	Metody finanční analýzy	319
7.2.2	Postup při finanční analýze	328
7.2.3	Finanční analýza v případě krize podniku	328
7.3	Parametry investic	330
7.4	Likvidita	331
7.5	Finanční plánování investic	331
7.5.1	Plánování peněžních toků z investice	332
7.5.2	Časová hodnota investice	333
7.5.3	Kritéria založená na diskontování peněžních toků	335
7.5.4	Určení diskontní sazby	336
7.5.5	Vnitřní výnosové procento	336
7.5.6	Doba návratnosti	338
7.6	Další faktory investičního rizika	339
7.7	Hydroelektrárna v Mongolsku – investovat, či ne?	339
7.7.1	Situační analýza	339
7.7.2	Možné metody řešení	341
7.7.3	Výpočet čisté současné hodnoty investice	341
7.7.4	Genetické algoritmy v procesu modelování velkých investičních celků	343
7.7.5	Praktická aplikace genetických algoritmů v investičním rozhodování	345

7.8	Parkoviště v Brně	350
7.9	Umělé neuronové sítě	352
8.	Právní rizika a jejich prevence	355
8.1	Právní rizika organizací	356
8.2	Právní ochrana subjektu	357
8.3	Právní rizika související s životním cyklem organizace	357
8.3.1	Právní rizika při zakládání organizací	357
8.3.2	Právní rizika při změnách v organizacích	360
8.3.3	Právní rizika při nákupu a prodeji firem	361
8.4	Právní rizika související s interními předpisy	366
8.4.1	Interní normy	366
8.4.2	Pracovní řád	367
8.4.3	Zajištění ochrany utajovaných informací	369
8.4.4	Obchodní tajemství	369
8.4.5	Další interní normy	371
8.5	Smlouva	372
8.5.1	Časté problémy ve smluvních dokumentech	374
8.5.2	Limitace a vzdání se práva náhrady škody	377
8.5.3	Outsourcing	380
8.5.4	Service Level Agreement	386
8.5.5	Právní aspekty a rizika Cloud Computingu	387
8.5.6	Jak postupovat při přechodu na outsourcing	391
8.6	Právní skutečnosti a právní úkony	391
8.6.1	Co to jsou právní skutečnosti a právní úkony	391
8.6.2	Podmínky pro platnost právních úkonů	392
8.6.3	Dobré mravy	394
8.6.4	Forma právních úkonů	397
8.6.5	Elektronický versus vlastnoruční podpis	399
8.6.6	Zákon o elektronických právních úkonech a konverzi dokumentů	403
8.6.7	Dokazování v prostředí elektronických dokumentů	406
8.7	Informace o právním řádu a připravované legislativě	408
8.7.1	Judikatura	408
8.7.2	Sbírka zákonů	410
8.7.3	eLegislativa	412
8.7.4	Právo EU	412
8.8	Informace o činnosti soudů	413
8.8.1	infoSoud a infoJednání	413
8.8.2	infoDeska	414
8.8.3	infoData	414
8.8.4	ePodatelna	414
8.8.5	ePlatební rozkaz	415
8.8.6	eTrestní řízení	415
8.9	Právní audit organizace	416
9.	Rizika ve veřejné správě	419
9.1	Orgány veřejné moci	420

9.2	Rizika při výkonu veřejné moci	421
9.3	Riziko podle zákona o finanční kontrole ve veřejné správě	425
9.4	Další rizika při výkonu veřejné moci	430
10.	Zásady krizového plánování	433
10.1	Zvládání havarijních a tísňových situací	434
10.2	Základy účinného manažerského řízení krizových událostí	435
10.3	Fáze krize	437
10.4	Krizové plánování	438
10.5	Systémy řízení kontinuity činností organizace	440
10.6	Krizové řízení v ČR	441
10.6.1	Právní východiska krizového řízení	441
10.6.2	Další vývoj v oblasti krizového řízení	450
10.6.3	Poučení ze současnosti a náměty do budoucnosti	454
	Závěr	457
	Literatura	467
	Resumé	477
	Summary	478
	Rejstřík	479

O autorech

Prof. Ing. Vladimír Smejkal, CSc., LL.M. (*1955)

Univerzitní profesor, soudní znalec a odborník v oblasti ekonomie, managementu, práva a řízení rizik, včetně odvětví práva a bezpečnosti informačních systémů. Přes dvacet let působí jako soudní znalec v oborech ekonomie, kybernetika, kriminalistika – ochrana dat a autorské právo. Podílel se na vyšetřování mnoha závažných trestných činů spáchaných v oblasti ekonomiky, financí a v souvislosti s moderními informačními technologiemi včetně internetu.

V letech 1979–1992 pracoval v ústředních orgánech státní správy a moci. Profesně se nejprve zabýval řízením výpočetních středisek, následně výzkumem a vývojem v oblasti ekonomie, managementu a umělé inteligence, poté se věnoval právní informatice a organizaci a řízení v justici. Po získání právnického vzdělání se zaměřil především na otázky právních aspektů informatiky, zejména ve vztahu k trestné činnosti v podobě počítačové kriminality, přičemž v této oblasti začal rovněž působit pedagogicky a podílel se na výzkumné činnosti. Otázkám spojeným s ekonomikou a managementem podniků i veřejné moci, včetně problematiky informačních systémů, se věnuje dlouhodobě od roku 1980 až do současnosti.

V roce 1986 byl ministrem spravedlnosti jmenován soudním znalcem v oborech ekonomika a kybernetika, v roce 1995 byl pak ministrem spravedlnosti jmenován soudním znalcem v dalších oborech, a to kriminalistika – ochrana dat a autorské právo.

V roce 1997 se habilitoval na Masarykově univerzitě v Brně jako docent mezioborovou habilitační prací, propojující obory práva a informatiky, s názvem *Současný stav počítačové kriminality a její další perspektivy*. Následně přednášel problematiku právních a bezpečnostních aspektů informačních systémů a internetu na Vysoké škole ekonomické v Praze a spolupracoval i s dalšími vysokými školami (Masarykova univerzita v Brně, Policejní akademie, Vysoké učení technické v Brně).

Je členem vědecké rady Vysokého učení technického v Brně, školitelem doktorského studia a členem vědecké rady Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně.

Je autorem či spoluautorem mnoha knih (*Počítačové právo, Internet a paragrafy, Právo informačních a telekomunikačních systémů, E-government v českém právu, Autorskoprávní aspekty hromadných sdělovacích prostředků, Jak na datové schránky: Praktický manuál pro každého, E-government v České republice: Právní a technologické aspekty*) a velkého množství odborných článků z oblasti informatiky, práva, organizace a řízení, veřejné správy a e-governmentu.

Je členem Společnosti pro kriminalistiku, členem redakčních rad, spolupracovníkem a pravidelným přispěvatelem mnoha odborných periodik (*Data Security Management, Právní rozhledy, Právní rádce* apod.) a legislativně-redakční rady právního informačního systému CODEXIS. Vystupuje na vědeckých kongresech a odborných konferencích u nás i v zahraničí.

Podílel se ve značném rozsahu na legislativních pracích v ČR. Významný je jeho podíl na zákonu o elektronickém podpisu, zákonu o elektronických právních úkonech (datových



schránkách) a na další legislativě týkající se elektronické komunikace. V letech 2001–2004 působil jako předseda subkomise pro právo informačních systémů Legislativní rady vlády České republiky, v roce 2004 jej vláda jmenovala členem Legislativní rady vlády, jejímž členem je doposud.

V roce 2004 jej prezident republiky jmenoval profesorem v oboru ekonomie a management.

V letech 2005–2006 byl rektorem Vysoké školy finanční a správní v Praze. Nyní působí na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, na Právnické fakultě Masarykovy univerzity v Brně a ve své kanceláři soudního znalce v Praze (www.znalci.cz).

Aktivně působí v oblasti ochrany zvířat (je čestným členem Pražského spolku ochránců zvířat, www.psoz.cz). Publikuje také v oblasti společenského chování, kde je spoluautorem dvou uznávaných knih: již 15 let vydávaného bestselleru *Lexikon společenského chování* (s více než 60 000 prodanými exempláři, který vyšel již v pěti vydáních) a nejobsáhlejší originální české knihy o společenském chování od druhé světové války *Velký lexikon společenského chování* (dvě vydání).

Mezi jeho zájmy patří gastronomie, enologie, automobilistika a sportovní létání.

E-mail: smejkal@znalci.cz

Prof. Ing. Karel Rais, CSc., MBA, dr. h. c. (*1949)

V současné době je rektorem Vysokého učení technického v Brně, šest let pracoval jako děkan Fakulty podnikatelské VUT a zastával i jiné akademické funkce. Po získání vysokoškolského vzdělání v oboru technická kybernetika (obor samočinné počítače) absolvoval postgraduální studium informatiky a následně pracoval jako technik a programátor. Od roku 1979 do roku 1984 působil jako vedoucí výpočetního střediska dnešní Masarykovy univerzity. Od roku 1985 působí jako vysokoškolský učitel na Vysokém učení technickém v Brně. V letech 1992–1995 byl vyškolen lektorem MBA studií na Nottingham Trent University ve Velké Británii, od té doby nepřetržitě organizuje a přednáší MBA na VUT v Brně. Je též spoluorganizátorem řady dalších mezinárodních manažerských studií – například studií LLM, které VUT pořádá ve spolupráci s Masarykovou univerzitou, dále studií MBA, která jsou dlouhodobě organizována s Dominikánskou univerzitou v Chicagu, společně s Ekonomickou univerzitou K. Adamieckého v Katovicích se podílí na tzv. joint master degree studiích atd.

Jeho manažerské aktivity byly oceněny 2. místem v soutěži Top manažer České republiky pro rok 2012, kde se umístil jako jediný reprezentant vysokých škol mezi cca 300 špičkovými českými manažery, převážně z podnikové sféry.

Výzkumné aktivity profesora Raise jsou dlouhodobě orientovány na problematiku modelování manažerských procesů ve firmách. Po ukončení vysokoškolských studií se nejprve věnoval tvorbě a aplikaci tradičních deterministických modelů v systémech řízení firem. Výsledky těchto modelů umožnily modifikovat operativní řízení firem – nejčastěji výpočetních středisek ve školství, ale též řady strojírenských, elektrotechnických a dalších podniků. Od 80. let se věnoval tvorbě a následné aplikaci modelů umělé inteligence v oblasti firemního řízení, do roku 1989 na úrovni operativního řízení firem. Po roce 1989 se



plně zaměřil na tvorbu modelů pro oblast strategického řízení firem. Přestože jeho hlavní zájmovou oblastí jsou především modely mikroekonomické, zcela mimořádných výsledků dosáhl – společně se svými spolupracovníky z fakulty – i v oblasti makroekonomické. Pro potřeby Ministerstva průmyslu a obchodu ČSR byl v letech 1992–1995 pod jeho vedením na VUT vyvinut unikátní programový systém, který v rámci tehdejší ČSR umožnil snížení druhotné platební neschopnosti firem o 64 miliard Kč. Dále je řešitelem či spoluřešitelem několika tuzemských výzkumných úkolů, grantů GA ČR a mezinárodních výzkumných a odborných projektů. Od roku 1997 pravidelně přednáší na řadě evropských univerzit (Itálie, Polsko, Velká Británie).

Karel Rais je autorem či spoluautorem 21 skript a spoluautorem 9 monografií. Kniha *Řízení rizik*, jejímž je spoluautorem, byla v roce 2003 vyhlášena nejlepší ekonomickou publikací nakladatelství Grada Publishing. Jeho publikační aktivity čítají kolem 150 nej-různějších položek – například 10 vědeckých článků, 30 příspěvků v domácích odborných časopisech, 40 příspěvků ve sbornících mezinárodních konferencí, 20 příspěvků ve sbornících z národních konferencí (Brazílie, Jordánsko, Velká Británie, Německo, Itálie, Rusko atd.), řada z jeho textů zaznamenala mezinárodní ohlas.

Mezi zájmy a záliby Karla Raise patří zejména užité umění (porcelán, kov, nábytek), kde působí jako soudní znalec v oboru ekonomika, odhady a ceny. Část volného času věnuje rodině, svým psům a sportovním aktivitám (plavání, turistika).

E-mail: rais@fbm.vutbr.cz

Úvodní slovo recenzenta

Teorie i praxe současného manažerského myšlení a jednání se s rostoucí intenzitou zabývá životně důležitými předpoklady podnikatelského přežití a prosperity v podmínkách stálých i kritických změn sociálně-ekonomického a politického prostředí. Jde o měnění se koncepce managementu změn. Berou v úvahu růst nelinearity a prudkých zlomů v podmínkách poptávky i nabídky výrobků a služeb, nečekané změny v zdrojovém potenciálu, měnění se podmínky působení konkurenčních sil v globálním podnikatelském prostředí i růst dynamiky inovačního rozvoje a jeho vědecko-technického zázemí, podporovaného prudkou informatizací. Mají na zřeteli i nečekané krizové situace.

Naznačené změny vyžadují od vedoucích pracovníků na všech úrovních manažerské práce, aby byli včas a kvalitně připraveni na měnění se prostředí. Jde jak o profesní a kvalifikační přípravu, tak i informační, organizační a sociálně-psychologické zázemí jejich práce. Nedílnou součástí této přípravy je také osvojení nových nároků manažerské práce v podmínkách její rostoucí rizikovosti, popřípadě neurčitosti.

Schopnost – někdy dokonce i umění – úspěšné práce v podmínkách rizik se dnes stává charakteristickým rysem moderního manažera, „lídra“. Atmosféra jejich práce je plná neustále se rodících, působících i zanikajících pozitivních či negativních změn, z nichž řada s sebou nese nebezpečí ztrát, pohrom a neúspěchů. Mají různé příčiny i různě závažné důsledky. Velmi často probíhají nejen souběžně, ale i se vzájemnými těžko odhaditelnými interakcemi, které mohou vliv a dopad původních rizikových příčin měnit. Nejednou dochází k multiplikativním efektům souběhu rizikových faktorů, které se pak pro některé vedoucí pracovníky stávají nepochopitelné a ještě hůře – někdy i nezvládnutelné.

Důsledky neschopnosti práce v podmínkách rizika jsou dnes pro kvalitu manažerské činnosti kriticky hrozivé. A obráceně: znalost práce s riziky je jedním z klíčových předpokladů úspěchu, neboť příležitosti jsou obvykle doprovázeny riziky.

Jak se naučit včas identifikovat rizikové faktory v manažerské práci? Jak posoudit jejich důsledky, a to včetně závažnosti dopadu na podmínky, kde působí? Co s riziky dále dělat? Jaká rizika vzít v úvahu, jak je systematizovat (především klasifikovat a uspořádat z hlediska závažnosti), jak přistupovat k hodnocení negativních důsledků i možnostem jejich ekonomické redukce? Jak zhodnotit zkušenosti z řešení rizikových situací v našem životě?

Naznačeným klíčovým otázkám umění práce s riziky se v textu této knihy věnovali brněnští autoři Vladimír Smejkal a Karel Rais. V jednolitém celku zdařile vyjádřili a integrovali své hluboké individuální teoretické znalosti a cenné praktické zkušenosti z moderního managementu obecně a řízení rizik zvláště.

Odborná veřejnost oba autory zná jako uznávané profesionály. Platí to jak z hlediska znalosti světové teorie, tak i širokého zázemí praktických aplikačních zkušeností. Jejich společná práce je právě svým transdisciplinárním záběrem u nás ojedinělá. Podhledy na problematiku rizik nejen z manažerského úhlu klasického firemního podnikání, ale i širokého záběru činností v oblasti státní a veřejné správy jsou v českých podmínkách jedinečné a mají mimořádný aplikační význam. Platí to též o zasvěceném rozboru informačních rizik, rizik investičního rozhodování či poznatkově bohatý rozbor právních rizik v českých podmínkách.

Může se stát, že někteří čtenáři-profesionálové mohou mít na některé dílčí problémy odlišné názory. Je však třeba zdůraznit, že pro tak živou problematiku, jakou řízení rizik

bezesporu je, jde o situaci zcela přirozenou a pro moderní management obvyklou. A i v těchto případech většina odborníků Smejkalovu a Raisovu monografii nepochybně ocení kladně.

K znalostnímu zázemí autorů přispěla nejen jejich soustavná práce s moderní manažerskou literaturou, ale i dlouholetá spolupráce s předními zahraničními pracovišti, jejich tvůrčí pedagogická účast v klasické vysokoškolské výuce i studiu MBA. Nemalý význam pro kvalitu textu měla též vlastní expertní a konzultační činnost pro české výrobní a nevýrobní firmy, organizace státní a veřejné správy.

Autorům se úspěšně zdařilo obohatit český trh odborné manažerské literatury o velmi potřebnou a moderní práci. Platí to jak z hlediska teorie, tak především z hlediska poznatků domácí i světové praxe. Publikace má i pedagogický dosah: dobře vysvětluje nejen přísně vymezený segment řízení rizik, ale i jeho širší souvislosti v komplexu manažerské práce (například systémový rámec „kritických faktorů úspěchu“). Její další předností je připravenost pro aplikaci v českých podmínkách. Kniha je navíc napsána velmi srozumitelně a přístupně pro širokou obec čtenářů, kteří jsou vybaveni alespoň základní manažerskou kvalifikací.

Jsem přesvědčen, že si tato publikace najde široký okruh čtenářů, ať již mezi studenty a učiteli vysokých škol s orientací na moderní podnikání, účastníky vyšších forem manažerského vzdělávání (například studium MBA či odborné kursy), koncepčně myslícími praktiky z české podnikatelské sféry a konzultanty, kterým rozšíří a obohatí jejich teoretické zázemí a usnadní práci v nesnadných podmínkách rizik a krizového řízení.

Neméně je třeba ocenit fakt, že publikace je určena i pro vedoucí pracovníky státní a veřejné správy. Připomeneme-li si nedávné povodně a další dopady nečekaných krizových situací v našem národním hospodářství, přijmou ti, kteří odpovídají za záchranný informační systém státu, nasazení armády, policie, civilní obrany, hasičů nebo záchranných sborů pracovníků krajských úřadů, nepochybně tento druh informací s vděčností.

Uvážíme-li známou manažerskou zkušenost, že atraktivnost podnikatelských příležitostí mívá silnou pozitivní korelaci s jejich rizikovostí – pak zvládnutí problematiky práce s riziky zvyšuje naději na „vysoké zhodnocení této znalostní investice“. Kniha Vladimíra Smejkal a Karla Raise každého velmi kvalitně a přístupně naučí, jak toho dosáhnout.

prof. Ing. Leo Vodáček, DrSc.
Vysoká škola ekonomická v Praze

Předmluva k 1. vydání

Kdo chvíli stál, stojí opodál.

„Každému hrozí riziko.“ Ano, je tomu tak. Fyzickým i právnickým osobám, státy nevyjímaje, v každém okamžiku hrozí jedno nebo více rizik. Liší se samozřejmě v tom, o jaká rizika jde a nakolik jejich existence ohrožuje jednotlivé subjekty.

Jeden z velice důležitých předpokladů pro úspěšné podnikání, stejně jako pro činnost státních orgánů a orgánů samosprávy, představuje zvládání rizik. Riziko v sobě skrývá nejistotu z budoucího děje, přičemž obecně můžeme hovořit o rizicích kladného i záporného výsledku. Vsaďte-li si Sportku, neseme riziko budoucího vývoje (výsledku losování), přičemž konečný výsledek nám může přinést vysoký zisk, nebo obvykle malou ztrátu. Obvykle ale pod pojmem riziko chápeme možný negativní vývoj, případně skutečnost, že k očekávanému kladnému vývoji nedojde. Jak si podrobně uvedeme dále, riziko lze převážně vyjádřit jako ztrátovou funkci, tedy riziko je něco, co v bližší či vzdálené budoucnosti ohrozí větším či menším způsobem subjekt, jeho existenci, hospodářské výsledky, postavení na trhu, pověst apod.

V souvislosti s rizikem musíme určitým způsobem předjímat budoucí vývoj, tedy skutečnost, že dojde k naplnění rizika, kdy se hrozba, která tvoří riziko, stane realitou. Uvažujeme tedy s pravděpodobností naplnění hrozby. Počet pravděpodobností je spjat s čímisi poněkud iracionálním, jako je štěstí. Skutečně: pravděpodobnost, že nám v ruletě padne desetkrát po sobě červená, není nic jiného než projev náhody, která vůči nám hraje úlohu štěstí či neštěstí. Štěstí a neštěstí jsou dvě strany téže mince a v souvislosti se zvládáním rizik můžeme mít jak štěstí, že k události nedojde, tak se nám přihodí neštěstí, když se hrozba naplní.

Největší riziko hrozí – kromě mimořádných událostí – prakticky každému podniku (ale i jinému subjektu) v souvislosti se změnami. Chce-li totiž být podnikatel v rámci stále tvrdší hospodářské soutěže úspěšný, musí provést, resp. kontinuálně provádět určité změny: v předmětu podnikání, marketingu, systému řízení, financování apod. Samozřejmě každá změna s sebou přináší riziko, že požadovaného výsledku nebude dosaženo, případně dokonce místo ke zlepšení může dojít ke zhoršení stávajícího stavu. Bez dobře provedené změny se úspěch nedostaví. Proto se budeme věnovat nejen obecné teorii rizika, ale také managementu rizik, zejména pak metodám snižování rizik v podnikatelském prostředí.

Pokud bychom chtěli ilustrovat problematiku rizik a jejich zvládání pomocí přísloví, podobně jak ve známém českém románu a filmu činila teta Kateřina, mohli bychom uvést zejména dvě:

1. Na Titaniku byli zdraví (ale neměli štěstí).
2. Štěstí přeje připraveným.

Naše kniha je určena pro ty, kdo se nespolehají pouze na štěstí, ale chtějí být připraveni. Rizika, která nám hrozí, můžeme totiž snižovat jak vhodnou prevencí, tak účinným proaktivním jednáním při odstraňování následků propuknuvší hrozby.

Je ovšem třeba také posuzovat ekonomickou stránku věci. V prvé řadě nás musí zajímat, čeho se hrozba týká. Odcizení nepojízdného automobilu, který jsme chtěli dát do šrotu, se nás zřejmě dotkne zcela jinak, nežli když nám povodeň zaplaví dům až po střechu. Pak je samozřejmě na místě propočítat, zda mělo smysl do vozidla namontovat alarm za pět tisíc korun, představujících jeho reálnou zůstatkovou cenu, stejně jako zvážit, zda by nebylo lepší dům prodat a přestěhovat se, nebo se dobře pojistit a nenahraditelné věci umístit do bezpečnostní schránky v pobočce banky, nacházející se zcela jistě mimo záplavové území.

Některá rizika musíme odstraňovat nebo minimalizovat ze zákona. Příkladem může být zákoník práce, který ukládá zaměstnavateli povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci, s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví. Podobně musí při práci zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví dalších osob, které se s jeho vědomím zdržují na pracovištích. Zaměstnavatel je proto povinen vytvářet podmínky pro bezpečné, nezávadné a zdraví neohrožující pracovní prostředí, a to vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a pomocí opatření k prevenci rizik. Zaměstnavatel je povinen vyhledávat rizika, zjišťovat jejich příčiny a zdroje a přijímat opatření k jejich odstranění. K tomu je povinen pravidelně kontrolovat úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zejména stav technické prevence a úroveň rizikových faktorů pracovních podmínek, a dodržet metody a způsob zjištění a hodnocení rizikových faktorů. Nelze-li rizika odstranit, je zaměstnavatel povinen je vyhodnotit a přijmout opatření k omezení jejich působení tak, aby ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců bylo minimalizováno.

Naše kniha je určena nejširšímu okruhu čtenářů: pro manažery na všech řídicích úrovních, pro specialisty v oblasti řízení a snižování rizik, pro majitele firem, ale také pro představitele orgánů veřejné správy, tedy poněkud nadneseně řečeno: od pekaře přes hejtmany až po top management českých poboček nadnárodních koncernů. Ale i občan-nepodnikatel by se mohl z některých částí textu poučit. Riziko opravdu hrozí každému – i tehdy, kdy zůstane ležet doma v posteli. (Je však třeba podotknout, že výši rizika, které v takovém případě hrozí, nelze odvozovat z prosté statistiky, podle níž je nejčastějším místem smrti postel; tato hrozivá statistika není důsledkem existence postele coby místa se zvýšeným rizikem, ale obvyklého průběhu posledních věcí člověka.)

Zaměřili jsme se na rizika podnikatelská, a to především na rizika ekonomická, investiční, informační a právní, neboť ta nejčastěji ohrožují subjekty práva. Ovšem při podrobnějším studiu zjistíme, že mnohá z tzv. podnikatelských rizik jsou ve skutečnosti rizika vysoce zobecnitelná, hrozící i nepodnikatelským subjektům, včetně orgánů veřejné správy všech úrovní. Protože každý z nás hospodář s určitým rozpočtem a spravuje jistý majetek, každému také hrozí, že v budoucnosti bude muset čelit negativní události. Každý subjekt – ať již chce, nebo nechce – čas od času prochází procesem změny a za této situace se rovněž zvyšuje riziko negativního vývoje. V některých případech je dokonce odpovědnost orgánů veřejné správy daleko vyšší než odpovědnost podnikatelská; to se výrazně ukázalo právě při povodních v roce 2002.

Naše kniha se proto také zabývá metodami prevence a zvládání rizik, včetně havarijního plánování a plánování obnovy. Zastáváme totiž názor, že „pozdě bycha honit“ a že včasná příprava je jedinou možnou efektivní obranou proti hrozícímu riziku.

Text je koncipován maximálně obecně tak, aby z něj mohli čerpat jak podnikatelé a manažeři všech úrovní, rizikový management a odborníci na snižování rizika, tak představitelé orgánů veřejné správy, od obcí až po ústřední orgány státu. Publikace by měla rovněž sloužit pro studenty vysokých škol a vyšších odborných škol, zejména (ale nikoliv pouze) ekonomického a manažerského zaměření, jakož i pro posluchače postgraduálního studia (MBA a doktorandského studia).

Některé postupy a návody vyžadují pouze elementární dávku zdravého rozumu a schopnost logicky uvažovat. Jiné je vhodné zpracovat místo tužky a papíru v některém z běžných softwarových nástrojů, jako je třeba Excel. Ale pro odborníky v oblasti řízení rizik mohou být zajímavé i značně sofistikované nástroje, používající expertní systémy a genetické algoritmy – tedy nástroje z oblasti aplikací umělé inteligence.

Jakékoliv připomínky a dotazy čtenářů uvítáme na našich e-mailových adresách.

Závěrem bychom rádi poděkovali oběma recenzentům, prof. Ing. Vodáčkovi, DrSc., a Ing. Kodlovi, CSc., kteří se svého úkolu zhostili s neobyčejnou pečlivostí a jejichž cenné připomínky jsme rádi akceptovali. Za skvělou spolupráci rovněž děkujeme PhDr. Adamíkovi, šéfredaktorovi ekonomické redakce, bez nějž by tato kniha zůstala pouze naší nehmotnou ideou.

Karel Rais (rais@fbm.vutbr.cz)
Vladimír Smejkal (smejkal@znalci.cz)

Předmluva k 2. vydání

Úspěch naší knihy, která byla nejen velice rychle rozebrána, ale získala i Cenu nakladatelství Grada za rok 2003 v kategorii ekonomických publikací, nás velice potěšil. Jak jsme se opakovaně dozvídali z reakcí čtenářů, a to jak studentů a učitelů vysokých škol, tak odborníků z praxe, podobné průřezově pojaté dílo bylo na našem trhu postrádáno.

V souvislosti se stále se zostřujícím bojem na poli hospodářské, ale i politické soutěže zastáváme názor, že prakticky každý subjekt – od občana-fyzické osoby přes podnikatele až po orgány veřejné správy – by měl být připraven na krizové situace co nejlépe. Právě v přípravě a prevenci spočívá těžiště úspěchu. Sebevíce silná ekonomika či vojenská síla může zůstat nepřipravena tváří v tvář mohutným přírodním katastrofám, jak se ukázalo na příkladu hurikánu Katrina, který v roce 2005 zpustošil jih Spojených států, nejmocnější země na světě, ale přesto nedostatečně připravené.

Se značným potěšením jsme proto připravili druhé, aktualizované a rozšířené vydání, které reflektuje stále větší poznatky a zkušenosti právě v oblasti zvládání rizik.

Naše díky patří nové šéfredaktořce ekonomické redakce, Ing. Kateřině Drongové, za moudře užívanou metodu „cukru a biče“, jejíž pomocí nám pomohla se dobrat, jak doufáme, k velmi dobrému výsledku.

Karel Rais (rais@fbm.vutbr.cz)
Vladimír Smejkal (smejkal@znalci.cz)

Předmluva k 3. vydání

Předcházející vydání knihy bylo rozebráno v době, kdy přes dílčí krize a lokální přírodní katastrofy podnikatelský a manažerský svět zažíval euforii z hospodářského rozvoje, kdy řada ekonomů, podnikatelů a manažerů si nepřipouštěla možnost ekonomické stagnace či kolapsu. Realita hospodářského vývoje nás však z těchto snů vyvedla velmi tvrdě. Opět si musíme uvědomit, že riziko neúspěchu našeho konání kolem nás trvale existuje, někdy sice menší, jindy zase naopak větší. Prakticky se dá říci, že současná vnější hospodářská krize postihla více či méně každého. Ale krizi nelze brát pouze jako hrozbu; úspěšní majitelé a manažeři krizi ji považují za výzvu, za příležitost, která se nebude zase dlouho opakovat. Krize je pro nás výzvou k provedení vnitřních změn ve firmě, k získání nových trhů nebo nových finančních prostředků ze strukturálních fondů EU, které Česká republika může čerpat, a konečně je pro každého z nás i výzvou k vlastnímu manažerskému sebevzdělávání.

Obsah naší knihy jsme ve 3. vydání dále propracovali, obohatili o řadu příkladů úspěšného i neúspěšného boje českých podniků s krizí a potvrdili jsme platnost tradičních teoretických pouček v praktickém prostředí firem a jiných organizací. Riziko tedy musíme umět řídit nebo je mít alespoň pod kontrolou, v pravý čas zasáhnout a následky rizika eliminovat. Jinak firemní a organizační procesy neřídíme, ale pouze pasivně čekáme, jak se situace bez našeho vlivu vyvine. Za tímto účelem jsme připravili třetí, aktualizované a rozšířené vydání, které ještě více odráží praktické poznatky a zkušenosti z oblasti řízení a ovládání rizik promítnuté do dnešní doby.

Tradiční poděkování patří redakci ekonomické literatury, vedené šéfredaktorkou Ing. Kateřinou Drongovou. Spolupráce nikdy nebyla hladší a příjemnější.

Karel Rais (rais@fbm.vutbr.cz)
Vladimír Smejkal (smejkal@znalci.cz)

Předmluva k 4. vydání

Jsme velice potěšeni dlouhodobým zájmem o naši knihu, což se promítá do skutečnosti, že držíte v rukou její čtvrté vydání. Možná je to tím, že svět, který nás obklopuje, je stále složitější, mnohotvárnější a nejistější, takže množství rizik, která hrozí každému z nás – od občana či podnikatele až po nadnárodní korporaci – je stále větší. A současně se prostor pro rozhodování neustále zmenšuje, neboť manažeři se musí rozhodovat častěji, rychleji a s většími dopady.

Zájem o tuto problematiku enormně vzrostl v souvislosti s řádným čerpáním finančních zdrojů z evropských strukturálních fondů, jejichž manažeři v řadě případů zcela opomenuli řešit otázku rizika. Například v tzv. ROP (regionálních operačních programech) dnes vidíme dopady tohoto zanedbání v podobě postihů osobních i institucionálních.

Naše kniha není jen teoretickou studií, ale obsahuje i mnoho konkrétních příkladů, mnohdy vycházejících z vlastních poznatků a zkušeností autorů, takže – jak víme – slouží jako praktická rukověť pro podnikatele i manažery v orgánech veřejné moci. Konzistentně shrnuje teorii i praxi v oblasti rizik a sleduje vývoj v této vědecké disciplíně v posledních více než 10 letech.

Když jsme psali předmluvu k 3. vydání, domnívali jsme se, že celosvětová hospodářská krize bude mít kratší trvání a menší dopad. Ukázalo se, že provázanost národních ekonomik je dnes již tak vysoká, že motýlí efekt, který popsal matematik a meteorolog Edward Lorenz takto: „Mávnutí křídla motýla na jednom konci světa může způsobit tajfun na konci druhém,“ platí již i v ekonomice. Problematiku řízení rizik je proto nutné více než dříve řešit komplexně, tj. se zohledněním vnějších i vnitřních faktorů, jakož i nenadálých, leč možných jevů (černých labutí).

Zatímco na konkrétní „černou labuť“ se připravit nelze (například tornádo v městečku Moore v Oklahomě), tak pomocí metod snižujících riziko můžeme být připraveni na tornádo obecně.

Kniha reflektuje právní stav k 1. 6. 2013, ale všude, kde to je možné, uvádí současně i právní předpisy, které by měly platit od 1. 1. 2014, tj. od data nabytí účinnosti nového občanského zákoníku a předpisů souvisejících.

Děkujeme čtenářům, kteří si stále intenzivně kupují naši knihu, děkujeme těm, kdo nám zašlou připomínky a náměty, a především děkujeme redakci ekonomické literatury, vedené šéfredaktorkou Ing. Kateřinou Drongovou, za trvalou přízeň a spolupráci.

Karel Rais (rais@fbm.vutbr.cz)
Vladimír Smejkal (smejkal@znalci.cz)

Poznámka redakce

Rozsáhlé tabulky 7.1, 7.4 a 7.5, doplňující výklad v kapitole 7, najdete na webových stránkách nakladatelství Grada Publishing (http://www.grada.cz/katalog/seznam/řízení-rizik-ve-firmách-a-jiných-organizacích_5882/stahuj/).

Pro lepší přehlednost textu jsou v knize použity ikony, jejichž význam je následující:



Definice důležitého pojmu či klíčového slova, případně zvláště významná informace.



Praktický příklad, který ilustruje probírané téma.



Poznámka, doplňující hlavní výklad.

KAPITOLA 1

Zobrazení života firmy

1.1 Jaké jsou příčiny neúspěchu v podnikání?

Po roce 1989 bylo v turbulentním prostředí České republiky založeno mnoho tisíc obchodních společností, z nichž některé bylo možné považovat – zejména zpočátku – za mimořádně úspěšné. V rámci privatizace státních podniků se řada nových majitelů domnívala, že jejich firmy jsou velmi úspěšné, a halasně to „vytrubovala“ v nejrůznějších médiích. Časem některé tyto firmy zanikly, jejich bývalí majitelé nebo i manažeři opět pracují jako řadoví zaměstnanci jiných firem.¹

Na otázku, jaké byly příčiny neúspěchu těchto firem v podnikání, uslyšíme stovky nejrůznějších odpovědí. Existuje ale vůbec nějaká „absolutní“ pravda, existují nějaké objektivní faktory, které výraznou měrou přispívají k zániku firmy? A opačně – existují nějaké faktory úspěchu firmy? Odpověď si každý nalezne sám, doufáme, že zejména po přečtení této knihy.

V souvislosti s rozvojem firmy musí její majitel či manažer provádět mnoho změn, s nimiž je pochopitelně spojeno riziko neúspěchu. Skutečnost, že majitelé či manažeři nereagují na změny v podnikatelském okolí firmy nebo i ve firmě samé, často vede až k ukončení její činnosti.

Pokud jste pracovali v dnes již neexistující firmě, pak asi budete souhlasit s tím, že často docházelo k situacím, kdy manažeři na nižší úrovni řízení záměrně vrcholové manažery na problémy neupozorňovali. Nejčastějším důvodem samozřejmě byla obava o vlastní židli, snaha nepřidělovat si problémy, nebo prostě jen pohodlnost. A vrcholoví manažeři, i když se o nich náhodou něco dozvěděli, na zjištěné překážky obvykle nereagovali. A tak se stalo, že všichni o problémech věděli, ale nikdo o nich nechtěl hovořit, natož aby je někdo řešil. Možná i proto se těmto problémům říká „tiší“ či snad lépe „**nehluční zabijáci**“ organizační efektivity. Mezi nejčastější „zabijáky“ organizační efektivity firmy patří zejména:

- nejasná strategie,
- konflikt priorit,
- neefektivní vrcholové vedení,
- nevhodný řídicí styl,
- špatná komunikace (nejčastěji vertikální, ale též i horizontální),
- neuspokojivá koordinace funkcí (například prodeje, nákupu atd.),
- nedostatek řídicích schopností,
- nedostatečná motivace pracovníků.

Možná že v tomto seznamu najdete (jednu nebo několik) příčin, které vedly k poklesu organizační efektivity, jež mohla být v extrému důvodem k zániku vaší firmy. Po seznámení s jednotlivými faktory úspěchu firmy (viz kapitolu 3) snadno tyto faktory spojíme s „duálními“ faktory neúspěchu. Některé „zabijáky“ probereme podrobněji, s cílem předložit čtenáři účinné metody provedení změn (například změn firemních strategií, řešení konfliktů ve firmě, odstraňování problémů v komunikaci atd.) při minimalizaci rizika neúspěchu.

Příčiny, proč se lidé obávají nahlas hovořit o problémech, jsou v literatuře často identifikovány – na prvním místě se obvykle uvádějí **psychologické faktory**, jako jsou:

¹ V horším případě strávili několik let v teplákové soupravě ve vězení, popřípadě vykonávali veřejně prospěšné práce.

- Obavy pracovníků z možných komplikací v kariéře, strach z následků a z negativních reakcí spolupracovníků.

Na druhém místě pak je vědomí, že:

- Situace se stejně nezmění, ať na problém upozorní nebo ne. Ze zkušenosti totiž dobře vědí, že upozorňováním na problémy se stejně nic nevyřešilo, a tak se už raději ani nesnaží.

Za této situace řešení spočívá ve **vytvoření otevřeného prostředí**, kde se zaměstnanci nebudou bát hovořit nahlas o problémech, které je pálí a které se jich týkají. Bude jim garantována jistota, že jim nebude za jejich názory ublíženo. A naopak, bude také zaručeno, že management či majitelé firmy berou všechna upozornění vážně a hodnotí je jako podněty, které vedou ke zdokonalení současného stavu. Z praxe ovšem také víme, že častokrát dosáhneme nejrychleji změny firemního prostředí změnou stávajícího managementu firmy (viz české přísloví „starého psa novým kouskům nenaučíš“).

1.2 Krize firmy

Pojem „krize firmy“ je těsně spjat s pojmem „změna ve firmě“. **Krizí firmy** obvykle rozumíme situace ve firmě, které trvale nebo po delší dobu představují negativní odchylku od normálního stavu. Ve vztahu k firmě se krize vyznačují dvěma znaky, a to:

1. krize **závažné** – ohrožují **samotnou existenci** firmy,
2. krize **méně závažné** – **dlouhodobě ohrožují základní cíl(e)** firmy.

Krize se může vyvíjet:

- a) **pomalů** (zánik trhů, růst nákladů, které není možné převést do tržní ceny, zvýšená fluktuace pracovníků atd.), nebo
- b) **rychle, formou náhlé krize**, vzniklé bez předchozího signálu (výbuch, povodeň nebo jiná katastrofa, státní zásahy – nařízení, zákazy, masivní výpadky dodávek atd.).

Firma musí být připravena na oba typy krizí. Nejčastěji po managementu firmy chceme, aby uplatnil v krizovém řízení firmy zejména strategii **zamezení** (pro pomalou vznikající krize), případně strategii **zvládnutí krize** (pro náhlé krize).

Na zdroje krizí se lze dívat z různých pohledů, například je lze dělit podle toho, zda je zdroj krize uvnitř či vně firmy.

Mezi typické **zdroje krize uvnitř firmy** patří:

- a) materiálová a surovinová krize,
- b) krize ve výrobě,
- c) finanční krize,
- d) personální krize,
- e) krize know-how.

Do **zdrojů krize vně firmy** lze zařadit zejména:

- a) odbytové krize v okolí firmy,
- b) rychlé a výrazné změny v cenové politice dodavatelů (například nárůst ceny železa v důsledku enormní poptávky po této surovině v celém světě),
- c) legislativu, umožňující nekalou konkurenci na trhu (například prodej plagiátů výrobků firmy),
- d) odcizení, respektive neoprávněné užívání duševního vlastnictví firmy,
- e) mechanické uplatňování byrokratických předpisů EU,
- f) krizi zákazníka.

Dále lze krize dělit podle jejich **konkrétního** zdroje:

- a) přírodní příčiny: bouřky, zemětřesení, vulkanická činnost atd.,
- b) technické problémy: porušené přívody energií atd.,
- c) lidské poruchy (například komunikační nedorozumění, jak problém řešit atd.),
- d) manažerské rozhodnutí/nerozhodnutí (problém není závažný, nikdo ho neřeší).

V dalším textu se soustředíme zejména na rozbor krizí z oblasti manažerského rozhodování.

1.2.1 Základní příznaky krize ve firmě

Krize vzniká obvykle nenápadně, často firma funguje pět i více let, aniž by se projevil varovné příznaky. Krizí jsou pochopitelně nejvíce ohroženy firmy v odvětvích se silnou konkurencí (potravinářství, textilní průmysl). Naopak tam, kde existují pro vstup do odvětví velké bariéry (školství, farmacie), je možnost krize menší. Rozpoznat vnější příznaky krize není těžké. Jedním z prvních varovných signálů přicházející krize je pokles tržeb. Ale toto obvykle není signál jediný, ani postačující. Dále je třeba sledovat výši marže, a to jednak celkové, jednak v členění na jednotlivé výrobky a/nebo služby. Celková klesající marže svědčí o tom, že firma nepodniká dobře (nebo že ekonomika či určité odvětví je v krizi jako celek; ale to lze ověřit zjištěním, jak se vyvíjejí marže obecně). Klesající marže u jednotlivých výrobků či služeb nám může poskytnout informaci o tom, že produkt se přežil, zastaral a je třeba jej inovovat. Může také vypovídat o špatné strategii při komunikaci se zákazníky nebo dodavateli.

Mezi základní příznaky krize patří zejména:

A) uvnitř firmy:

1. nedisciplinovanost a uvolněnost finančního řízení firmy (např. zvyšující se poměr závazků nebo potřebného pracovního kapitálu k hodnotě aktiv, financování dlouhodobých aktiv krátkodobými zdroji, prodlužování doby obratu pohledávek, závazků apod.),
2. splácení bankovních úvěrů, které jsou preferovány před veškerou ostatní činností,
3. pozastavení plateb sociálního a zdravotního pojištění, neplacení nebo pozdní placení daní,
4. prodlužování doby splatnosti faktur nebo upřednostňování některých věřitelů,
5. nedostatek materiálu na výrobu,
6. výpadky ve výrobě,

7. nákup zastaralé technologie výroby či služeb,
8. drahá výroba ve srovnání s konkurencí,
9. nedostatek volných finančních prostředků, nezbytných pro výrobu,
10. nekvalitní výroba (například zvýšený počet reklamací a stížností zákazníků),
11. odchod klíčových zaměstnanců,

B) vně firmy:

1. trhy, na kterých firma působí, stále více stagnují nebo silně kolísají,
2. zesiluje se tlak konkurence, konkurence je v poslední době stále lepší,
3. obchodování je stále těžší,
4. klesá počet stálých zákazníků (klesá poptávka po výrobcích či službách firmy),
5. firma je závislá na několika velkých zákaznících,
6. prudce kolísají ceny surovin na trhu,
7. výrobky nejsou konkurenceschopné,
8. projevuje se negativní vliv změny kurzu měny.

Existuje samozřejmě řada dalších (skrytých) příznaků krize ve firmě – zbytečně složitý nebo částečně nefunkční či nevyužívaný informační systém, složitá organizační struktura, špatná organizace výroby atd.

Obecnou příčinou krizí (ať již ve firmě nebo vně) jsou často morální problémy společnosti, popř. firmy (jejichž odrazem je firemní kultura). O tom již v roce 1932 říká Tomáš Baťa: „To, čemu jsme si zvykli říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci, k veřejnému majetku. Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žádoucí a čestnější, než je lenošení a mrhání. Máte pravdu, je třeba překonat krizi důvěry, technickými zásahy, finančními a úvěrovými je však překonat nelze, důvěra je věc osobní a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem.“²

1.2.2 Jak se tedy ochránit před krizí?

Zpomalení ekonomiky ještě neznamená, že musíme i my zkrachovat. V současné hospodářské krizi je třeba řídit podnik jinak než za minulé konjunktury. **Pokles poptávky po výrobcích nebo po službách firmy** je nejtypičtějším vnějším projevem hospodářské krize. Z hlediska vnitřního života firmy v krizi je nutné **využít všechny stávající zdroje a omezit jakékoliv zbytečné plýtvání zdroji**. V průběhu krize bude zřejmě vhodné dodržovat některá doporučení. Odpovězme si na otázku, jaké nejdůležitější aktivity musí manažer učinit v době krize ve firmě?

a) Zajistit dostatečné cash flow firmy

Nedostatek finančních prostředků, který je způsoben jakýmkoliv důvodem (nezaplacením odebraného zboží, resp. služeb ze strany vašich zákazníků, neochotou bank k poskytnutí dalších půjček, vaší vlastní neschopností zaplatit za nakoupené suroviny či jiné dodávky atd.) přinese v lepším případě zpomalení výroby vaší firmy, v horším případě se budete

² Příčinou krize je morální bída. *Euro*, 14. dubna 2009, s. 29.

potýkat s firemní platební neschopností, která může vyvrcholit bankrotem.³ Proto je důležité mít pod kontrolou finanční hotovost a tok firemních financí. V každém případě musíme být schopni vyřešit problém nedostatku hotových peněz (likvidity). V době krize podnikatelé mají omezené možnosti, jak se rychle dostat k penězům. Banky jsou opatrnější a velmi často odmítají poskytnout úvěr v požadované výši i svým dlouhodobým klientům. (V českých podmínkách je pro ně bezpečnější vytvářet zisk prostřednictvím hypertroficích bankovních poplatků než „správným“ bankovním podnikáním – půjčováním peněz.) Klient s historií má vždy větší naději, že uspěje, než nový klient, který přichází pouze s požadavkem úvěru. Samozřejmě že i v případě „věrného“ klienta si banka ověří věrohodnost předloženého podnikatelského záměru. Další variantou získání hotových peněz je odprodej nějaké firemní nemovitosti, přebytečných zásob či jiného nevyužitého investičního nebo provozního majetku. (Jde o tzv. zbytná aktiva, která nepřispívají k vytváření zisku firmy.)

Tradiční možností pro zajištění rychlejšího cash flow jsou **faktoring, forfaiting, zpětný leasing** (prodej firemních investičních prostředků leasingové společnosti a následný zpětný pronájem tohoto prostředku firmou) a další nástroje na snižování rizika, o kterých budeme detailně hovořit v kapitole 5. Společným jmenovatelem použití těchto nástrojů je nicméně vždy skutečnost, že nás obvykle přijdou (opět) draž než tradiční úvěr.

Státní záruky na investiční nebo provozní úvěry jsou užitečnou formou pomoci státu podnikatelům v krizovém období, poněvadž záruka státu znamená pro banku snížení úvěrového rizika. Za podnikatele, který by se dostal do potíží, zaplatí část úvěru Českomoravská záruční a rozvojová banka (dále jen ČMZRB). Banka poskytuje především podpory malým a středním podnikatelům formou záruk a zvýhodněných úvěrů s využitím prostředků státního rozpočtu, strukturálních fondů a krajů, podpory vlastníkům panelových bytových domů při jejich rekonstrukci, zvýhodněné úvěry pro vodohospodářské projekty. Působí též jako finanční manažer prostředků poskytnutých České republice na financování rozvoje infrastruktury.⁴

Banka kromě klasických bankovních služeb (investiční a finanční služby, *treasury*) poskytuje speciální služby, kterými jsou:

- záruky za bankovní úvěry pro podnikatele,
- záruky za návrh do výběrového řízení,
- zvýhodněné úvěry pro podnikatele,
- záruky a dotace pro vlastníky bytových domů,
- úvěry pro obce.

Stát si samozřejmě vybere, které odvětví bude podporovat, např. zpracovatelský průmysl a stavebnictví. V konkrétních případech mohou být dány ČMZRB záruky za investiční úvěry až v rozsahu desítek milionů korun do 80 %, a to na dobu až 15 let. Záruky na provozní úvěry jsou obvykle určeny převážně na nákupy zásob a drobného majetku, a to až do 80 % jistiny. Příjemce podpory hradí z vlastních prostředků pouze část ceny záruky, a to 0,1–0,3 % p. a. z výše záruky. Současně s poskytnutím záruky je příjemci podpory poskytnut finanční příspěvek k úhradě zbývající části ceny záruky, a to v současnosti 4 % p. a. z výše záruky.

Podpůrné programy jsou nabízeny také např. Českou exportní bankou, státní pojišťovnou EGAP atd.

³ Podle českého právního řádu jde o tzv. úpadek – viz zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů.

⁴ Více viz <http://www.cmzrb.cz/>.

Česká exportní banka, a. s. (ČEB) je specializovaná bankovní instituce pro státní podporu vývozu přímo a nepřímou vlastněná státem. Vznikla v roce 1995 a tvoří nedílnou součást systému státní proexportní politiky. Posláním ČEB je státní podpora vývozu, a to poskytováním a financováním vývozních úvěrů a dalších služeb s vývozem souvisejících. Příjemcem podporeného financování může být vývozce (tj. právnická osoba se sídlem v ČR, výjimečně i fyzická osoba s trvalým pobytem v ČR), či jeho zahraniční odběratel. Příjemcem některých druhů úvěrů může být také výrobce produkující pro vývoz či český subjekt investující v zahraničí. Do těchto transakcí může vstupovat i tuzemská banka vývozce nebo zahraniční banka dovozce.⁵

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s. (EGAP) vznikla v červnu 1992 jako státní úvěrová pojišťovna se zaměřením na pojišťování vývozních úvěrů proti teritoriálním a komerčním rizikům spojeným s vývozem zboží a služeb z České republiky. Společnost EGAP se stala součástí systému státní podpory exportu a poskytuje pojišťovací služby všem vývozcům českého zboží bez rozdílu jejich velikosti, právní formy a objemu pojištěného vývozu. Rozhodující činností společnosti je pojišťování vývozních úvěrů proti vývozním úvěrovým rizikům, tj. teritoriálním rizikům a kombinaci teritoriálních a tržně nezajistitelných komerčních rizik. Tento typ pojištění je realizován se státní podporou, která spočívá zejména: 1) v ručení státu za závazky EGAP vzniklé z pojistných smluv, 2) v pojištění vývozních úvěrových rizik.

Kromě pojištění vývozních dodavatelských a odběratelských úvěrů proti riziku nezaplacení z komerčních i politických příčin, což jsou typické produkty úvěrových pojišťoven, nabízí EGAP rovněž pojištění úvěrů na předexportní financování výroby pro vývoz, pojištění investic českých podniků v zahraničí včetně pojištění úvěrů na jejich financování, jakož i pojištění záruk vystavovaných bankami za české exportéry v souvislosti s přípravou a realizací exportních kontraktů.

Pojištění proti krátkodobým komerčním rizikům nezaplacení v důsledku platební neschopnosti či platební nevěle domácího nebo zahraničního kupujícího poskytuje Komerční úvěrová pojišťovna EGAP, a. s. (KÚP), spoluvlastněná EGAP a konsorciem belgické úvěrové pojišťovny Ducroire – Delcredere SA. N.V. a italské úvěrové pojišťovny SACE BT SpA.⁶

V každém případě by se podnikatelé dále též měli (před krizí, po krizi) více zajímat o možnost získat prostředky z evropských strukturálních fondů. Strukturální fondy jsou:

- Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF),
- Evropský sociální fond (ESF).⁷

b) Řídit snižování nákladů (*cost cutting*)

Když klesá prodej, je nutné i na nákladové straně dělat omezení. Nemusí to hned znamenat propouštění (i když na mzdových nákladech za pracovníky ušetříte samozřejmě okamžitě nejvíce), lze použít i méně drastické způsoby (z hlediska konkrétního zaměstnání), např. různé formy snižování fondu pracovní doby, využití neplaceného volna apod. Musíme myslet na budoucnost firmy a potřebné lidské zdroje se snažit udržet. Obvykle dochází k výraznému omezení nákladů na cestování, zmrazí se investice do výpočetní a kancelářské techniky, do obnovy vozového parku a prostě do všech prostředků, jejichž pořízení lze odložit.

⁵ Více viz <http://www.ceb.cz/>.

⁶ Více viz <http://www.egap.cz/> a <http://www.kupeg.cz/>.

⁷ Více viz <http://www.strukturalni-fondy.cz/>.

Co se týká úspor v oblasti výpočetní techniky, zde doporučujeme opatrnost. Zejména u složitých informačních systémů, kdy neznáme všechny možnosti a funkce, je nutné pečlivě zvažovat nové investice. V řadě případů je lepší se seznámit s možnostmi, které stávající firemní informační systém poskytuje. Naším dílčím cílem by mělo být **plné využití funkcí IT firmy**, např. formou maximálního vytěžení všech interních informací (*business intelligence* – BI), zlepšení a zprůhlednění řízení vztahů se zákazníky (*customer relationship management* – dále jen CRM) či usměrňování podniku (*controlling*). Tyto nástroje vedou k zefektivnění řízení a fungování firmy, a tudíž i k vyrovnání se s dopady krize. Spolu s nárůstem druhotné platební neschopnosti, s poklesem objednávek či zákazníků a s poklesem cash flow je na místě mít **pod kontrolou** (prostřednictvím informačního systému) jak staré tradiční zákazníci či odběratele, tak i ty nové.

Dopady krize do oblasti výpočetní techniky se negativně projeví zejména v poklesu poptávky po nových počítačích a po vstupních a výstupních zařízeních (HW – tiskárny, monitory, servery atd.). Pozitivně se však projeví v procesech zefektivňování a propojování počítačových systémů, kdy by mělo být cílem stoprocentní využití výkonnosti firemní výpočetní techniky. Orientace na informační systémy, které přinesou v krátkodobém časovém horizontu úspory finančních firemních prostředků, je zřejmá. Některé investice do aplikačního rozvoje výpočetní techniky jsou pro firmu nevyhnutelné. Jistě dojde ke zmrazení investic pro nákup zařízení, ale nástroje typu business intelligence, risk management, řízení nákladů jsou prioritou a investice sem budou i nadále pokračovat.

Kromě škrtů v oblasti výpočetní techniky firmy se velmi lehce snižují **náklady i v marketingu**. Stále je však nezbytné, aby o vás vaši potenciální klienti a zákazníci věděli, aby byli schopni si vás a vaše výrobky (služby) najít. Proto je nutné i zde být opatrný a určitou formu marketingu uplatňovat, např. využít k propagaci internet, popř. inzerovat (alespoň v místním tisku).

V době krize lze ve firmách relativně snadno využít i metodu **centralizovaných nákupů vybraných surovin a komodit**, která je tradičně doporučována i pro nevýrobní organizace jako jeden z mnoha ekonomických nástrojů určených k boji proti krizi (a samozřejmě i též jako efektivní nástroj řízení nákladů firmy).

Do oblasti snižování nákladů patří i **restrukturalizace produktové nabídky a činností firmy**. Lze doporučit provedení analýz až na úroveň jednotlivých produktů, aby bylo možno posoudit, zda některé z nich nejsou ztrátové nebo zda při jejich poskytování neexistuje slabé místo, které by bylo možno zlepšit či nahradit jinou formou (např. logistiku). Výše zmíněná analýza jednotlivých marží může poskytnout odpověď na otázku, které produkty si má firma ponechat, které lze inovovat a kterých je třeba se zbavit zcela.

c) Monitorovat platební (ne)schopnost odběratelů firmy a reagovat na ni

I když jsme se, obrazně řečeno, v létě starali o rozvoj naší firmy, pak to neznamená, že nyní (v zimních měsících, v dobách krize) máme dostatečné cash flow, optimální množství finančních prostředků na zajištění operativního řízení (zejména na nákup surovin pro výrobu a na platy zaměstnanců). Průběh firemního cash flow ještě znepříjemňuje situace, kdy naši **odběratelé neplatí včas**, a to někdy proto, že ani jim neplatí včas jejich zákazníci. Problém druhotné platební neschopnosti v době krize je trvalou a závažnou hrozbou. Při této příležitosti je nutné myslet na to, že firma má několik klíčových odběratelů, popř. několik hlavních komodit, které tvoří jádro jejího hrubého zisku. Pád klíčových odběratelů, popř. jejich insolvence, může způsobit výrazné problémy naší firmě. Proto je potřeba sledovat nejenom její cash flow, ale (pokud je to možné) i celkovou finanční situaci klíčových odběratelů našich výrobků, popř. našich služeb. Zde je na místě klasické

rozdělení odběratelů a dodavatelů podle Paretova principu (20 : 80).⁸ Podle něj platí, že 20 % ze všech odběratelů nám vytváří 80 % celkového příjmu. Je proto potřeba **starat se zejména o klíčové odběratele**, ale také je nutné sledovat jejich platební morálku či jiné signály o jejich eventuálních hospodářských potížích.

Druhotná platební neschopnost je strašák, s kterým se reálně setkáme. Firmy si již nyní přestávají platit faktury, a to i často partneři, kteří dříve byli bezproblémoví. Tak, jak jsme to od revoluce v roce 1989 v praxi zažili již několikrát, reálnou situaci zneužijí k prodloužení splatnosti i solventní firmy. A pak už je jenom krůček k tomu, abyste se do druhotné platební neschopnosti dostali i vy. Klasické řešení obchodních vztahů mezi dodavatelem a odběratelem formou platby předem, popř. formou vyšší zálohy se v období krize opět začne rozmáhat. Z hlediska citovaného cash flow firmy je to efektivní způsob, jak (alespoň částečně) řešit obchodní vztahy mezi odběrateli a vaší firmou.

d) Připravovat budoucnost firmy

Krize nemusí být pouze hrozbou. Pro nás (vás) by měla být i **výzvou** – k analýze firemních procesů a z ní plynoucí následné restrukturalizaci firmy. **Změny ve firmě se vám budou dělat jistě snadněji** než za situace, kdy se firmě daří a kdy zaměstnanci nevidí důvod, proč by se měli uskrovnovat nebo alespoň měnit zavedené pořádky.

Šťěstí přejí připraveným. Je nutné počítat s koncem krize a soustředit se na budoucí rozvoj firmy, mít připravenou podnikatelskou strategii firmy, která by měla být zaměřena na unikátní výrobu, popř. na služby s vysokou přidanou hodnotou. Pokud po ukončení krize přijdete s novou strategií firmy, která je založena na inovacích, popř. na technicky náročných a unikátních řešeních, pak máte možnost okamžitě získávat nové trhy a nové zákazníky. Je proto nutné i v době krize myslet na případné změny sortimentu, na změny zákaznického segmentu, na vnitřní změny ve struktuře firmy atd.

Prakticky neexistuje firma, která by neprošla krizovým obdobím nebo alespoň stagnací. To je mimo jiné dáno vývojovou křivkou oborů, kde se střídají recese, pokles, oživení a konjunktura. Proto v zahraničních firmách vrcholový management věnuje až 80 % svého pracovního času strategickému řízení a pouze 20 % řízení operativních úkolů. Dokonce i střední management věnuje až 40 % svého pracovního času strategickému řízení, podobně i na operativní úrovni (například mistři) věnují až 5 % času řešení strategických a eventuálně i krizových problémů. A jaká je situace v České republice? Na základě průzkumu mezi manažery českých firem lze říci, že je zcela odlišná: až 80 % kapacity pracovního času se čeští vrcholoví manažeři zabývají operativními problémy, strategickým problémům věnují pouze 20 % času. Na střední a operativní úrovni management neřeší strategické problémy vůbec.

⁸ Sociolog, politolog a ekonom Vilfredo Frederico Damaso Pareto mj. formuloval tzv. Paretův princip, podle kterého v různých odvětvích lidské činnosti (např. ekonomika, kvalita výroby atd.) platí skutečnost, že 80 % důsledků (např. zisk nebo počet zmetků) pramení z 20 % příčin. Takže např. prvních 20 % příčin způsobuje zhruba 80 % vad. Také se říká, že je 80 % užitku vytvářeno prostřednictvím 20 % aktivit, případně že 20 % funkcionality přinese uživatelům 80 % užitku.

7. **Zajistit adekvátní zdroje likvidity firmy** (včetně prodeje části firmy, která nepředstavuje „hlavní business“, nevyužitých nemovitostí, nadnormativních zásob atd.).
8. **Rozvíjet ofenzivní řízení firmy**, být flexibilní – krizi přežije ten, kdo se dokáže rychle přizpůsobit nové ekonomické situaci.
9. **Minimalizovat pokles zakázek** (i za cenu snížení marží si udržet zejména klíčové zákazníky firmy – nezapomeňte na již zmíněný Paretův princip 80 : 20).
10. Zároveň si **udržet či získat nejlepší pracovníky**.

Nezbývá než doporučit manažerům, aby se zamysleli nad tím, jak řídit rizika v době hospodářské krize, a aby si vzali výše uvedená doporučení za svá. V podstatě jde stále o to, **budovat** – a to ať již v letech hojnosti, či v dobách krize – **firmu**, která je **flexibilní, konkurenceschopná** a je s to **produkovat výrobky či služby s vysokou přidanou hodnotou**. Základem této firmy jsou vždy kvalitní a špičkoví pracovníci, kterých ve firmě nikdy není dost.

1.3 Některé kritické momenty rozvoje úspěšné firmy

Může se zdát, že tento problém se vás momentálně netýká. Na určitém vývojovém stupni vaší firmy však jej musíte řešit. Dříve nebo později se před vámi objeví určitý kritický bod (krize), který překonají jen připravení (viz obr. 1.2). Možná že jste si sami mnohokrát položili některou z následujících otázek:

Mám jít pracovat jako manažer do této firmy, budu úspěšný? A bude firma úspěšná? Mám zůstat v této firmě, nebo mám využít lákavou nabídku jiné firmy? Co je to vůbec osobní či firemní úspěch? Jsou to jen peníze na (mém vlastním či firemním) kontě?

Na tyto či obdobné otázky si každý z nás musel již mnohokrát odpovědět, případně jsme si pokládali i odborněji orientované dotazy, například zda spočívá úspěch manažera v umění „dobře organizovat“, nebo je firemním úspěchem „získat další trhy, které dříve firma neměla“... Alespoň na některé z uvedených otázek se pokusíme odpovědět (popřípadě alespoň napovědět) v následující kapitole.

Je zřejmé, že existují určité interní a externí klíčové faktory, které mají na rozvoj firmy vliv. Vzpomeneme-li si na nedávnou minulost, je jasné, že mezi vnější faktory, které ovlivňují rozvoj firmy, patří především faktory politické. Čtenář, který podniká, jistě bude souhlasit, že mezi vnější faktory, které ovlivňují rozvoj jeho firmy, patří faktory právní (někdo bude zdůrazňovat daňové zákony, jiný zase obchodní legislativu atd.). Dalším výrazným vnějším faktorem jsou technologie. Například počítačové a komunikační technologie mění nejen vnější podmínky pro podnikání, ale často mění i podstatu vlastního podnikání (e-obchody, mobilní telefonní komunikace atd.). Užití nových technologií v okolí firmy ovlivňuje i (například počítačovou) gramotnost manažera či podnikatele. Změna v požadavcích zákazníka či odběratele našich služeb (často spojená nejenom s jeho rostoucí kupní silou, ale i s rychlou změnou požadavků na produkt či službu) je vnějším faktorem, který výrazně ovlivňuje rozvoj řady firem. Po našem vstupu do EU, kdy dochází k postupnému odstraňování hranic a obchodních bariér, si mnoho živnostníků a podnikatelů uvědomuje, že rozvoj jejich firem ovlivňuje neustále se zostřující konkurenční boj. Tyto a zřejmě i další faktory lze zahrnout do skupiny vnějších faktorů, které mají na rozvoj firmy výrazný vliv.

Mezi interní faktory, ovlivňující rozvoj firmy, patří zejména **stupeň specializace a byrokracie v rámci firmy**. Vývoji firmy musí odpovídat i **stupeň specializace zaměstnanců**. Není-li tomu tak, určité pocítíte problémy. Po založení firmy musí každý majitel umět vše,

nou byrokracií a metodou „mongolské hordy“ se snažíte společně s rodinou a známými řešit problémy, na které sám (často z časových nebo odborných důvodů) nestačíte. S tímto přístupem však vystačíte po relativně krátkou dobu od založení vaší firmy. Cítíte, že firma potřebuje nejen motivované a tvůrčí zaměstnance, nýbrž i zcela jasně definovaný řídicí mechanismus, který představuje dobře vytvořená **firemní byrokracie**.¹⁰

Zdůrazňujeme, že pojem „byrokracie“ není ničím hanlivým, jak se dnes – pod vlivem zkresleného postavení úřadů a úředníků, kteří jsou stále chápáni spíše jako „vrchnost“ než „služba“ – často chápe. Byrokracie, která je v naší literatuře naposledy zmíněna kladně v *Masarykově slovníku naučném* z roku 1925 a poté až v roce 1996, by měla být chápána jako **zajišťování organizačních, administrativních a dalších záležitostí, poskytujících podporu hlavní činnosti** – ať již té podnikatelské ve firmě, nebo při výkonu veřejné správy.

Správné pojetí byrokracie zahrnuje:

1. kontinuální vyřizování záležitostí,
2. fungování v souladu s pravidly a předpisy,
3. hierarchické uspořádání funkcí,
4. přesně vymezené kompetence,
5. každý pracovník je pro výkon své funkce vybaven potřebnou autoritou a prostředky,
6. pracovníci nejsou vlastníky zdrojů a prostředků nutných pro výkon funkcí,
7. rozhodování je transparentní, přezkoumatelné a o veškerých úkonech existuje dokumentace.

Vzpomeňme na příklad začínajících „garážových“ softwarových firem, které často řeší získanou zakázku metodou „mongolské hordy“, kdy všichni dělají všechno a nikdo nedělá nic pořádně. Firma se pak následně zmítá od zakázky k zakázce a její zaměstnanci, bohužel totéž platí i pro manažery: nemají čas se zastavit a zamyslet se nad koncepčními (chcete-li strategickými) otázkami. A zatímco majitelé i zaměstnanci často pracují v noci a pak rozvázejí zboží k zákazníkům, jejich konkurenti budují promyšlenější strukturu organizace a řízení, omezují nevýnosné činnosti a zaměřují se pouze na ty nejpodstatnější. Chybným, ale častým přístupem je tvrzení: „hlavně musíme dokončit tuto zakázku a pak si řekneme, jak budeme postupovat dál“. Zpomalení rozvoje organizační struktury, v níž má každý zaměstnanec přesně definované povinnosti a práva, přináší řadě firem mnoho problémů, výrazně zpozžduje její rozvoj a expanzi a v extrémním případě ji přivede na cestu, která může skončit až na „hřbitově firem“.



Jedna úmyslně nejmenovaná renomovaná banka, působící v Česku, nedávno náhle zaznamenala obrovské problémy se svým informačním systémem, který vytvořila a udržovala jedna malá softwarová firma. Tato firma měla v podstatě veškeré know-how o struktuře a chodu informačního bankovního systému v hlavách tří programátorů, zakladatelů firmy. Problémy pro banku vznikly, když všichni tři klíčoví zaměstnanci malé firmy smrtelně havarovali ve firemním autě. Tento odstrašující, leč skutečný příklad je ilustrací manažerského, ale i právního a bezpečnostního selhání, jak o tom budeme opakovaně hovořit v dalším textu.

¹⁰ Neexistuje obecný návod pro stanovení optimálního stupně byrokracie firmy. Určení optimálního stupně byrokracie není dáno jen uměním či dovedností manažera, ale závisí na řadě vnitřních faktorů firmy, které budeme rozebírat v následující kapitole.

I přes řadu hrozeb, které stojí před současnými podnikateli, existuje v naší republice řada velmi úspěšných a mediálně známých českých firem z nejrůznějších oborů (například z oblasti telekomunikačních technik, strojírenství, potravinářství, z oblasti služeb atd.), na nichž lze uvedený vývoj konkrétně prezentovat. Přitom každá z těchto firem prožívala dílčí krize, někdy dokonce stála téměř před zánikem. Vždy se jim však podařilo situaci „ustát“ a kritický moment svého rozvoje překonat.

KAPITOLA 2

Charakteristické znaky úspěšné firmy

2.1 Úvod do problému

Problém úspěchu při provádění změny je stejně starý jako lidstvo samo. Zastavme se v renesanční Itálii, kde v jedné ze svých klasických knih, *Vladařovi*, radí Niccolò Machiavelli (1469–1527) panovníkovi, jak úspěšně vládnout, a na mnoha místech knihy hovoří o změně takto:

„Nic se nezačíná tak obtížně, nic nepřináší tak pramalou naději na úspěch a nic není nebezpečnějšího jako zavádění nového řádu. Proč? Nepřáteli vůdce jsou všichni ti, kterým vyhovují staré pořádky a jeho vlašnými zastánci ti, kterým možná budou vyhovovat pořádky nové.

Záruka trvalého úspěchu je v **přizpůsobování**. Ale přesto si myslím, že je vždy plodnější **jednat rázně** než opatrnicky, protože Štěstěna je žena, a jen pokud ji ovládáš pevnou rukou, udržíš si ji. Přeje mladým, prudkým a smělým a odvrací se od chladných počtářů. ... Lidé bez disciplíny se obávají těch, kteří jsou **organizovaní**... Strach z toho, co možná přijde, a nejistota jsou pro ohrožovaného člověka nesnesitelnější než sebehorší skutečnost. Proto ať každý pán pamatuje, že nemá štkat, když nemůže kousnout, a nemůže-li jinak, ať jedná ihned a naráz.“¹

Položme si jednoduchou otázku: co je to vlastně úspěch? Můžeme si na ni nejprve odpovědět trochu lehčím tónem:

Úspěch ve 2 letech je, že pleny zůstanou suché.
 Úspěch ve 12 letech je, že máš přátele-vrstevníky.
 Úspěch v 18 letech je, že máš řidičský průkaz.
 Úspěch ve 20 letech je, že žiješ pohlavním životem.
 Úspěch ve 30 letech je, že máš peníze.
 ...
 Úspěch v 50 letech je, že máš peníze.
 Úspěch v 60 letech je, že žiješ pohlavním životem.
 Úspěch v 70 letech je, že máš řidičský průkaz.
 Úspěch v 80 letech je, že máš přátele-vrstevníky.
 Úspěch v 90 letech je, že pleny zůstanou suché.

A nyní vážně. Je vaše firma úspěšná? Proč? Byl Edison úspěšný podnikatel? Myslíte si, že Al Capone, americký mafián z 30. let 20. století, byl úspěšný? A mohli bychom se ptát konkrétně i na některé české „mafiany“ – například na některé privatizátory z 90. let nebo na dnešní, poměrně často státními orgány či najatými střelci pronásledované podnikatele... byli tito pánové úspěšní? Či z jiného optimističtějšího pohledu: je úspěchem zvýšit cenu akcií firmy nebo provést úspěšnou primární emisi akcií (tzv. IPO, neboli *initial public offer*, úpis nových cenných papírů prvonabyvatelům na veřejném trhu)?

Jaké vlastnosti má úspěšný český manažer? Chce-li být manažer firmy úspěšný, musí být flexibilní a musí zvládnout trvalý proces řízení změn. Chce-li být podnikatel v rámci stále tvrdší hospodářské soutěže úspěšný, musí provést, respektive kontinuálně provádět určité změny: v předmětu podnikání, marketingu, v systému řízení lidí, ve financování

¹ Machiavelli, N.: *Vladař (Il Principe)*. Ivo Železný, Praha 1997.

apod. Rozborem vlastností úspěšných firem se zabývá celá řada jak zahraničních (zejména amerických), tak i tuzemských autorů.²

Samozřejmě každá změna s sebou přináší riziko, že požadovaného výsledku nebude dosaženo, případně že může nastat situace, kdy místo ke zlepšení dojde ke zhoršení stávajícího stavu. Bez dobře provedené změny se úspěch nedostaví. Základním cílem řízení procesu plánované změny ve firmě je její úspěšné uskutečnění, což znamená, že musíme riziko z neúspěchu při uskutečňování změny snižovat na minimum. Proto řízení změn (*change management*) velmi těsně souvisí s problematikou řízení rizik a s metodami snižování rizik v podnikatelském prostředí.

V naší knize budeme proto dále hovořit nejenom o úspěšné firmě, o úspěšném manažerovi, ale musíme též hovořit o provádění změn ve firmě a o snižování (v ideálním případě o eliminaci) rizika a pravděpodobnosti neúspěchu provedení konkrétní plánované změny ve firmě.

2.2 Kritické faktory úspěchu firmy

Existují vůbec nějaké kritické faktory, které podmiňují úspěch firmy? Pro nalezení správné odpovědi je třeba nejprve analyzovat ty stránky řídicí práce, které mají pro manažera zásadní význam. Kritické faktory úspěchu firmy rozebereme podle přístupu, který je uveden v dnes již klasické knize představitelů koncepce „dokonalých podniků“, T. J. Peterse a R. H. Watermana.³ Jejich výzkum ukázal, že úspěšná firma je ovlivňována sedmi vnitřními, vzájemně závislými faktory, které musí být rovnoměrně rozvíjeny.

Mezi **hlavní faktory úspěchu** patří strategie a struktura firmy, spolupracovníci a jejich schopnosti (dovednosti), styl řízení firmy, systémy a postupy firmy, sdílené hodnoty (kultura) firmy. Tyto faktory úspěchu definují rámec **7S faktorů** firmy McKinsey (viz obr. 2.1).

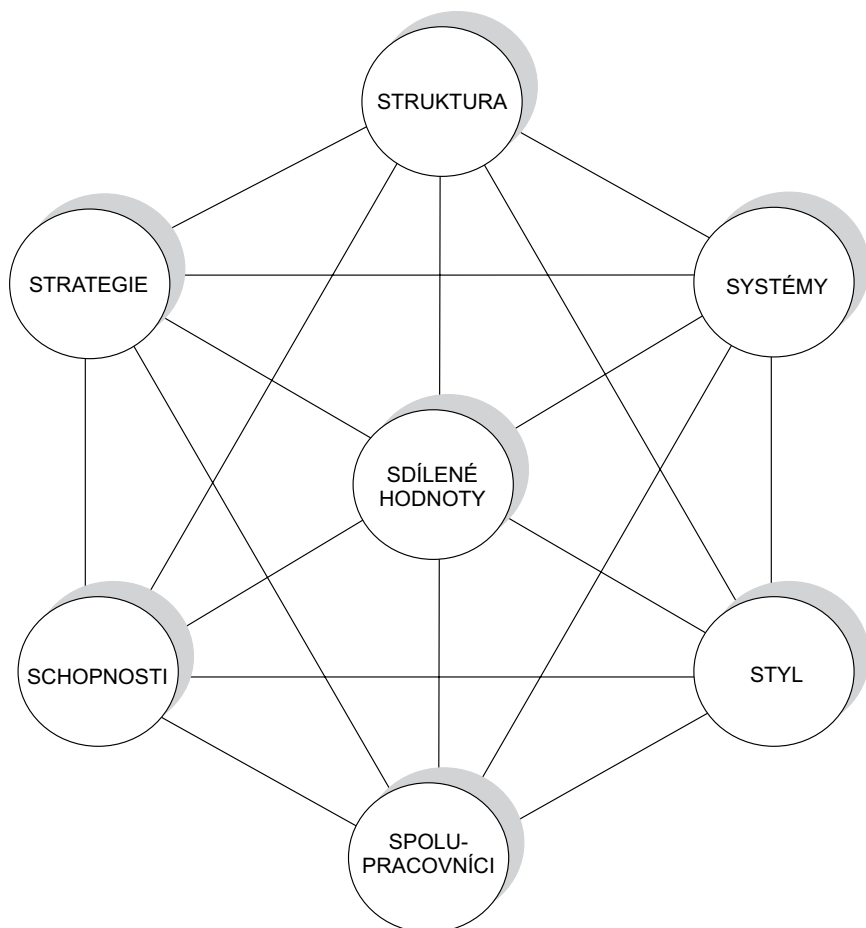
Jednotlivé faktory, které podmiňují úspěch (či neúspěch) firmy, jsou proto dále podrobně rozebrány.

Existuje několik dalších koncepcí, přístupů mimo uvedený rámec **7S faktorů** konzultační firmy McKinsey. Je to např. koncepce kritických faktorů úspěchu K. H. Chunga, koncepce kritických faktorů úspěchu na základě systémových přístupů atd., které mají řadu shodných rysů. Pyramida deseti faktorů úspěchu podniku, které působí v dnešních podmínkách globalizované světové ekonomiky a které berou v úvahu i okolí firmy, je analyzována v práci H. Schnabela.⁴ Při hodnocení výkonnosti dnešních výrobních firem nacházejí široké uplatnění tzv. modely excelence EFQM, které berou v úvahu nejenom kvantitativní (klíčové výsledky firmy), ale i kvalitativní charakteristiky firmy. I některým těmto současným přístupům hodnocení úspěšnosti firmy věnujeme pozornost na jiném místě této knihy (viz oddíl 2.2.2).

² Peters, T. J., Waterman, R. H.: *Hledání dokonalosti – poučení z nejlépe vedených amerických společností*. Svoboda-Libertas, Praha 1992, s. 294. Vodáček, L., Vodáčková, O.: *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Management Press, Praha 1999, 3. vydání, s. 291. Vodáček, L., Vodáčková, O.: *Management. Teorie a praxe pro 90. léta*. Management Press, Praha 1996. Johnson, G., Scholes, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press, Praha 2000, s. 803.

³ Peters, T. J., Waterman, R. H.: *Hledání dokonalosti – poučení z nejlépe vedených amerických společností*. Svoboda-Libertas, Praha 1992.

⁴ Schnabel, H.: *Medzinárodné podnikanie v procese globalizácie*. Sprint, Bratislava 2000.



Obr. 2.1 Rámec 7S faktorů firmy McKinsey

2.3 Rozbor 7S faktorů, které podmiňují úspěch firmy

2.3.1 Strategie firmy

Strategie firmy obvykle vychází z **vize firmy** (z představ majitelů firmy) a z **konkrétního poslání firmy** (výroba, poskytování služby).



Strategie firmy je charakterizována dlouhodobou orientací firmy, dlouhodobým zamýšleným směřováním firmy k jednomu cíli nebo k množině cílů a konkrétními možnostmi firmy v daném prostředí, které umožňují tyto cíle uskutečňovat.

Strategie má obvykle **formu dostatečně volných pokynů**, které by měly být ve firmě dodržovány, a **popisů aktivit, které firma musí učinit pro dosažení určitých cílů** (například co udělat pro zavedení e-businessu firmy atd.).



Jedním ze základních cílů strategického řízení managementu firmy je dosažení určité konkurenční výhody (obvykle lepším využitím vnitřních zdrojů) ve srovnání s ostatními firmami v konkrétním prostředí, s cílem uspokojení trhu a uspokojení očekávání zájmových skupin (tzv. stakeholders) – tedy vlastníků firmy, managementu a ostatních pracovníků firmy, orgánů místní správy, obchodních partnerů, zástupců státu, bank atd.

Chceme-li ve firmě nalézt její strategii, zjistíme, že firemní strategie je často buď „ukryta“ v písemných (často důvěrných) materiálech firmy (např. v zápisech z jednání správní rady nebo valné hromady akcionářů, ve sděleních managementu, případně v zakládacích materiálech firmy atd.), nebo je to pouze myšlenka, směr (trend), podle něhož majitel nebo skupina vlastníků firmu řídí. **V reálném životě firmy** nejde jenom o písemnou nebo ústní prezentaci vlastní strategie. **Jde zejména o realizaci, o uskutečňování strategie ve firmě a též o její vyhodnocení.** Jednotlivé postupné kroky zavádění (implementace) strategie ve firmě pak ovlivní i firemní okolí (zejména již zmiňované zájmové skupiny). **Prosazení strategie firmy** v jejím praktickém životě **je spojeno s prováděním** řady drobných nebo zásadních **změn**. Má-li tento proces řízené změny strategie firmy být úspěšný, musíme dodržovat jistá pravidla, jistý postup (viz kapitolu 3).

Ve firmě existuje celá hierarchická soustava strategií, které na sebe navazují (viz obr. 2.2). Na samém vrcholu této pyramidy stojí tzv. **corporate** (firemní, podnikatelská) **strategie**, která určuje základní orientaci firmy (v čem podnikat, jak podnikat atd.). Na tuto strategii navazují tzv. **business** (obchodní) **strategie**, na nejnižší úrovni jsou tzv. **funkční strategie** (strategie rozvoje jednotlivých funkcí ve firmě – např. marketingová strategie, strategie informačních systémů a technologií, výrobní strategie atd.).⁵ S teoretickým rozбором problematiky strategií firem, který je doplněn o řadu konkrétních případových studií, se lze setkat v řadě publikací.⁶

2.3.2 Základní typy strategií firmy

V diskusi o firemních strategiích budeme vycházet z tradičního Porterova přístupu.⁷ Základem tohoto přístupu ke členění firemních strategií je myšlenka, že podstatou každé strategie je určitá **konkurenční výhoda**. Každá (úspěšná) firma si musí vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat a s níž bude na trhu existovat.

Podle Porterova pojetí existují obecně **dvě základní konkurenční výhody**, pomocí nichž může firma soutěžit s ostatními, a to **nízké náklady** nebo **diferenciace (odlišnost)**. Tyto dvě konkurenční výhody vedou k několika možným strategiím, s nimiž firma může v daném odvětví získat nadprůměrnou výkonnost, a to ke:

- strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech (*cost leadership strategy*),
- strategii diferenciace, strategii odlišnosti (*differentiation strategy*),
- fokus strategii, strategii cílené diferenciace (*focus strategy*).

⁵ Funkční strategie ve firmě mohou být pro každou podnikatelskou aktivitu firmy (tedy pro každou obchodní strategii) odlišné.

⁶ Johnson, G., Scholes, K.: *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. Prentice Hall, New York 1993, resp. Johnson, G., Scholes, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press, Praha 2000.

⁷ Viz Porter, M. E.: *Competitive Strategy*. Macmillan, New York 1985 (český překlad vyšel pod názvem *Konkurenční výhoda* v nakladatelství Viktoria Publishing, Praha 1992).



Obr. 2.2 Hierarchie strategií ve firmě

Již z názvů je zřejmé, že první strategický přístup se soustřeďuje na **nízké náklady** (z důvodu nízké ceny výrobku či služby), zatímco druhá strategie vychází z **odlišnosti poskytovaných služeb či výrobků firmy** (firma nabízí lepší produkty nebo lepší služby za stejnou cenu jako konkurent).

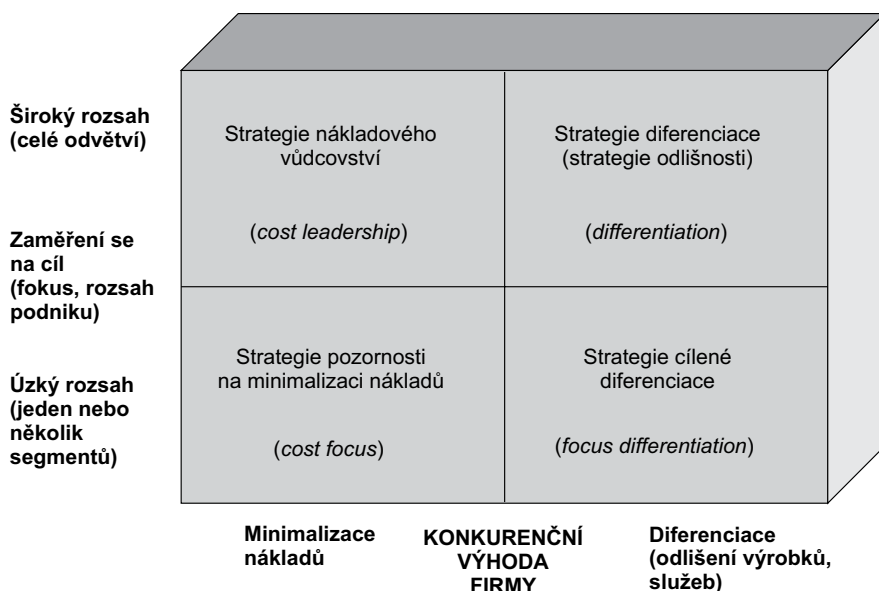
Fokus strategie (strategie zacílení, zaměření pozornosti) má dvě varianty (viz obr. 2.3):

- strategii soustředění pozornosti na náklady,
- strategii soustředění pozornosti na diferenciaci.

Pro obě citované varianty fokus strategie je typické, že se firma soustřeďuje na získání výhody nízkých nákladů (*cost focus*) nebo na odlišení (*differentiation focus*) v některém úzkém segmentu daného odvětví. Strategie vůdčího postavení v nákladech nebo strategie odlišení (strategie diferenciaci) se soustřeďuje na celé odvětví (nebo alespoň na několik segmentů daného odvětví).

Rozdíl mezi strategií cílené diferenciaci a strategií odlišnosti (strategií diferenciaci) lze ukázat v prostředí výpočetní techniky. Připomeňme si, že firemní strategie odlišení (strategie diferenciaci) se soustřeďuje na celé odvětví (nebo alespoň na několik segmentů daného odvětví). IBM, jako představitel firemní strategie odlišnosti, je vysoce hodnocen zejména pro své celkové vlastnosti a parametry počítačů (ve srovnání s ostatní standardní výpočetní technikou na trhu). Vysoce specializované a výkonné počítače CRAY firmy Cray Research Corp. jsou produktem firmy, vyznávající strategii cílené diferenciaci. Tyto multiprocesorové počítače (tedy počítače s mnoha paralelními základními jednotkami) jsou vysoce specializované na určitý velmi úzký segment řešených úloh – jsou schopné zpracovat složité matematické úlohy, jejichž řešení nám umožní předpovídat počasí, modelovat problematiku skladby atomů atd. Se strategií cílené diferenciaci se lze také setkat u dnes oblíbených superlevných leteckých společností, v podobě nabídek nejlevnějších letenek prakticky bez dalších služeb.

Rozhodne-li se management firmy pro strategii dosažení nižších nákladů, má v podstatě dvě základní možnosti. Buď bude management firmy uskutečňovat strategii dosažení minimálních nákladů v celém odvětví, pak hovoříme o tzv. **strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech** (*cost leadership strategy*), nebo se firma soustředí na dosažení co nejnižších nákladů pouze v jednom nebo několika segmentech odvětví – tzv. **strategie pozornosti na minimalizaci nákladů** (*cost focus strategy*).



Obr. 2.3 Základní členění strategií podle Portera

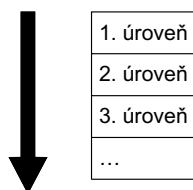
Ve světové i české literatuře, věnované strategickému řízení, najdeme samozřejmě řadu dalších členění strategií.

2.3.3 Organizační struktura

Základním posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Tyto struktury se postupně vyvinuly v několik základních typů, pro něž je charakteristický vývoj směrem od jednodušších ke složitějším. Patří mezi ně zejména:

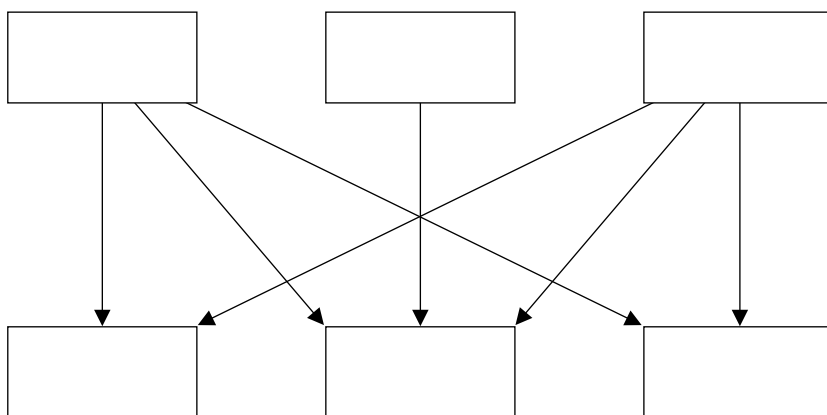
1. **Liniová struktura:** jeden útvar nadřazen ostatním, existuje přímá nadřízenost a podřízenost mezi útvary. Pro liniovou strukturu je typické rychlé rozhodování, mezi útvary existují nejpevnější organizační vztahy, je jednoznačně vymezen vztah přímé nadřízenosti a podřízenosti. Liniová struktura umožňuje snadnou centralizaci pravomocí.

Určitou nevýhodou tohoto klasického uspořádání (které se v čisté podobě prakticky nikdy v žádné větší firmě nevyskytuje) jsou poměrně značné nároky na vedoucí jednotlivých oddělení, kteří nemohou být specialisté, ale musí mít odborné znalosti ze všech oblastí činnosti firmy.



Obr. 2.4 Princip liniové struktury

2. **Funkcionální struktura:** je reakcí na snahu odstranit nedostatek liniové struktury (značné odborné nároky na vedoucí funkce) specializací řídicích funkcí. Jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími. Vedoucí rozhoduje pouze o otázkách spadajících do jeho kompetence, výhodou této struktury je jasná definice odpovědnosti.



Obr. 2.5 Schematické vztahy ve funkcionální struktuře

Na jedné horizontální úrovni je velký počet útvarů, koordinace jejich činnosti je slabým místem této struktury. Mezi další **slabá místa této struktury** patří zejména:

- vyšší náklady na její realizaci,
- způsob koordinace jednotlivých činností závisí na míře priorit vykonavatele úkolu,
- každému podřízenému je nadřizeno současně několik vedoucích, kteří jsou na stejné úrovni systému řízení (možnost protichůdných příkazů),
- vyšší manažeři jsou přetíženi rutinními záležitostmi a podceňují řešení strategických problémů,
- rozmělnění odpovědnosti.

V praxi se sice s uvedenou organizační strukturou setkáváme poměrně často, a to zejména u firem, jejichž vnější prostředí je statické a kde dopady změn okolního prostředí nejsou tak dramatické (například firmy z oblasti státní správy). V situaci, kdy jsou změny ve vnějším prostředí výrazné a firma na ně musí reagovat – například zvýšením výkonnosti v souvislosti s přijetím nových zakázek, popřípadě nových služeb – dochází často ke změně funkcionální organizační struktury na maticovou, která zajistí zvýšení výkonnosti při současné vyšší flexibilitě firmy (viz dále).

3. **Liniově-štábní struktura:** spojuje přednosti obou předcházejících struktur. Respektuje potřebu jednotného vedení (liniová struktura) a potřebu specializace a odbornosti řízení (funkcionální struktura).

Provádění odborných činností je zajišťováno samostatnými útvary (tzv. štáby), které jsou obvykle podřízeny útvaru na vyšší úrovni řízení. Úkolem štábu je poskytovat rady a služby, které potřebují vedoucí útvarů (například sekretariát ředitele apod.).

Liniově-štábní struktura je (v našich podmínkách) velmi často používaná, shrnuje pozitivita liniové struktury (jednoduchost řízení, odpovědnost, rychlost rozhodování) s klady funkcionálních struktur (možnost využití rad a služeb pracovníků štábů).

4. **Divizní struktura:** vznikla vytvořením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění (Praha, Brno) nebo podle typu zákazníka (hotely pro náročnou klientelu, pro turisty, pro mládež). Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní, případně technický úsek. Odborné činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí (zejména v rámci vlastní výroby a ve vztahu k zákazníkovi). Určitá slabá místa můžeme v tomto uspořádání nalézt v nízké koordinaci jednotlivých výrobních linek divize, v hloubce technické specializace a v relativně obtížné standardizaci a integraci jednotlivých výrobních linek.⁸
5. Zejména v oblasti výroby se v posledních letech úspěšně uplatňují tzv. **maticové organizační struktury**. Tyto maticové struktury umožňují dosáhnout v co nejkratším čase nejlepších výsledků při řešení daného (obvykle časově a věcně omezeného) problému. Tato struktura spojuje prvky funkcionální a divizní struktury.



Uvedeme si jednoduchý příklad maticové struktury organizace Podnikatelské fakulty VUT Brno. Každý pracovník má dva nadřízené: jednak odborného vedoucího (např. ředitele ústavu na fakultě), jednak vedoucího týmu (např. týmu studia MBA). Pracovník odpovídá za výsledky své práce oběma nadřízeným. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika ústavů (případně fakult), ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů (viz obr. 2.6).

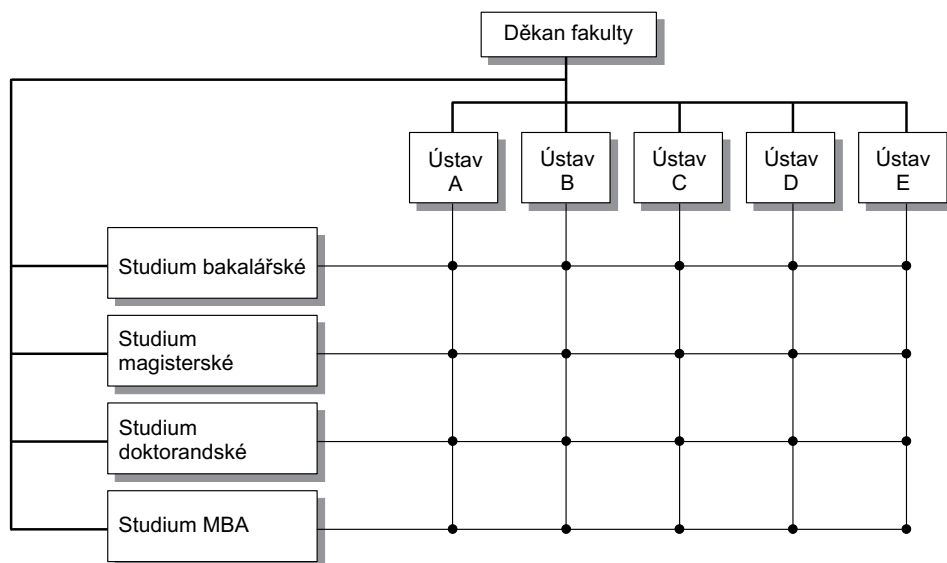
Mezi **základní výhody maticových struktur** patří zejména:

- přímý kontakt s vedoucím nahrazuje byrokratické vztahy ve firmě,
- zvýšená motivace manažerů (jsou více zapojeni do strategie),
- zdůraznění skupinové práce a tím snížení rizika chyb,
- pružnost celé struktury (schopnost reagovat na podněty zvenčí – například na požadavky zákazníka).

Mezi **hlavní nevýhody** těchto struktur patří:

- riziko zeslabení priorit v komunikaci (které informace je potřeba věnovat maximální prioritě a o které není třeba diskutovat),
- konflikty mezi vedoucími v horizontální a vertikální linii (podřízený má dva vedoucí),
- nejasná zodpovědnost za náklady a za zisky.

⁸ Divizní struktura často vzniká po fúzi několika společností, kde se původně samostatné společnosti stávají divizemi nástupnické společnosti.



Obr. 2.6 Maticová organizační struktura fakulty vysoké školy

Konflikty mezi vedoucími v horizontální a vertikální linii jsou v maticové struktuře „zakódovány“. Každý manažer (zejména nadřízený zmiňovaných vedoucích) musí tyto konflikty řešit (na základě priorit, které nemusí podřízení znát).

U řady firem – například u farmaceutických, strojírenských – dochází k potlačení vertikálních linií a k posílení horizontálních procesů. Maticová struktura přechází v model projektové struktury. Tím dojde k odstranění některých nedostatků spojených s maticovými strukturami (například vliv liniového vedoucího je minimální, jasná odpovědnost vedoucího projektu za zisky a ztráty atd.) a k posílení projektového řízení firmy.

Ve skutečnosti existuje pouze málo organizací, strukturovaných přesně podle některého z uvedených typů. Existuje celá řada modifikací a „odstínů“ organizačních struktur, často hovoříme o tzv. **hybridních strukturách**, které se v průběhu času mění v závislosti na měnících se podmínkách. Podrobný rozbor řady konkrétních organizačních struktur amerických a evropských firem lze nalézt v práci R. L. Dafta.⁹ U všech uvedených organizačních struktur je zřejmá tendence **využívat jednoduchých organizačních forem**, založených na principu sdružování podle výrobků, tj. výrobkové struktury. Typickým příkladem je **divizní uspořádání** pro relativně nezávislé výrobní obory.

Zjednodušení organizačních struktur je doprovázeno úsilím o snižování počtu řídicích stupňů (a to vytvořením nevelkého, ale profesně a kvalifikačně výkonného štábu centrálního vedení firmy) a úsporně koncipovaným správním aparátem na všech stupních řízení. Současná doporučení teoretiků jsou jednoznačná – redukovat počet manažerských úrovní ve firmě. Například Drucker doporučuje maximálně sedm úrovní,¹⁰ Peters ve své práci¹¹ zdůvodňuje, proč považuje za maximum pět vrstev (a to pouze u mimořádně velkých firem s divizním uspořádáním).

⁹ Daft, R. L.: *Organization Theory and Design*. South-Western College Publishing 2001.

¹⁰ Drucker, P. F.: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper and Row, New York 1973.

¹¹ Peters, T. J.: *Prosperita se rodí z chaosu. Jak provést revoluční změny v managementu*. Pragma, Praha, 2001.

Peters v citované práci klade následující otázku: „Která organizace existuje na světě nejdéle a co je pro ni z hlediska vnitřní struktury charakteristické (resp. zvláštní)?“ A hned čtenáři také odpovídá: „Patrně nejstaršími organizacemi na světě jsou církve. Jednou z typických vlastností církve je poměrně malý počet organizačních úrovní.“ Výše citovaný Petersův názor vychází ze znalosti organizace římskokatolické církve, která existuje dva tisíce let, dohlíží na svých asi 800 milionů věřících a vystačí si pouze se třemi organizačními úrovněmi: biskupové většinou podléhají přímo papeži, faráři z jednotlivých farností, kteří jsou v přímém kontaktu s věřícími, podléhají biskupům. Jen v některých případech podléhají biskupové arcibiskupům. Tato celosvětová organizace má nepatrný počet úrovní a v důsledku toho velmi široké rozpětí managementu.

Na druhou stranu si všimněte, že dnešní manažeři – zejména ze státních institucí – mají tendenci chovat se zcela podle zákonů profesora Parkinsona: vytvářet pod sebou další a další organizační úrovně s rostoucím počtem podřízených. Na základě historických zkušeností (nejen) s organizováním církve a v souladu s názory renomovaných autorů z oblasti managementu můžeme našim manažerům pouze doporučit **střídmost v oblasti tvorby organizačních úrovní** (méně je někdy více).

Z praktického hlediska je zajímavá diskuse na téma, zda je potřeba nejprve definovat strategii firmy a z ní odvozovat organizační strukturu, nebo zda je lepší nejdříve vytvořit organizační strukturu a pak management (nebo majitel) určí strategii firmy. Pokud odpovíme na tuto (pouze zdánlivě teoretickou) otázku chybně, následky mohou být katastrofální. V úspěšné firmě **nejdříve definujeme strategii a na jejím základě následně vytváříme organizační strukturu**. Jestliže se například velký obchodní řetězec nebo výrobce elektro-technických produktů rozhodne expandovat na zahraniční trhy, zvolil strategii územního rozšíření. Z tohoto strategického rozhodnutí jednoznačně vyplývá nutnost změny funkcionální struktury na divizionální (v opačném případě se organizační struktura stane brzdou strategického rozvoje firmy a stane se výrazným rizikovým faktorem při uskutečňování firemní strategie).

Tento stručný přehled organizačních struktur zakončíme jednoduchým, ale pro firemní praxi stále platným doporučením.



Nejllepší organizační uspořádání je to, které nejlépe vyhovuje dané situaci ve firmě. Čím je organizační struktura jednodušší, tím méně se toho může pokazit.

2.3.4 Informační systémy

Pod tímto pojmem rozumíme **všechny informační procedury** (formální a neformální), **kteří v organizaci probíhají** – viz blíže kapitolu 6. V organizacích se dnes používá kombinace „ručních“ a automatizovaných způsobů zpracování informací, přičemž míra automatizace se směrem k vyšším úrovním řízení snižuje. Nejnižší stupeň využití informačních systémů se zaměřuje na tzv. **dobře definované problémy**, kde dochází k masovému zpracování dobře strukturovaných a ostrých dat – jedná se o ekonomické informační systémy, zásobování, řízení výroby apod. Vyšší stupeň používání informačních systémů představuje rostoucí **zpracování neostrých informací**, případně individuálních informací (systémy pro řízení vztahu se zákazníky – CRM). Informační systémy pro vrcholové manažerské rozhodování (manažerské informační systémy) se doposud zaměřovaly především na extrahování klíčových údajů z běžných informačních systémů podniků. Počítačová podpora práce vrcholového managementu při tvorbě strategií firmy je dnes však stále ještě spíše zvláštností než pravidlem (více viz oddíl 5.2.13).

2.3.5 Styl řízení

Za klasickou typologií stylů vedení je považováno známé členění na styl **autoritativní**, **demokratický** a **laissez-faire** (případně autokratický, demokratický a liberální). Existuje řada dalších možných členění stylů vedení, např. podle dvou základních dimenzí způsobu jednání vedoucího pracovníka: orientace na úkoly a orientace na vztahy. Světovou proslulost získala z okruhu těchto teorií zejména tzv. manažerská mřížka autorů R. Blaka a J. S. Moutonové (označovaná někdy také jako teorie GRID z anglického výrazu *managerial grid*).¹²

- **Autoritativní styl řízení** vylučuje participaci (zapojení, účast) ostatních pracovníků na řízení firmy. Vedoucí získává potřebné informace od podřízených, které potvrdí nebo doplní jeho informace, potřebné pro kvalifikované rozhodnutí. Jeho podřízení nemají možnost jiným způsobem ovlivnit jeho rozhodování: **vedoucí rozhoduje sám**.
- **Demokratický styl řízení** je spojen s vyšší mírou participace podřízených na řízení firmy. Vedoucí dává podřízeným možnost vyjádřit se, deleguje značnou část svých pravomocí, **ponechává si však odpovědnost v konečných rozhodnutích**. Komunikace je dvousměrná. Vedoucí informuje podřízené a objasňuje své záměry, současně dává možnost podřízeným vyjádřit se. Preferuje názorovou konfrontaci a věcné řešení problémů. Svůj vliv uplatňuje cestou přesvědčování a věcných diskusí. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se účastní na rozhodování, tvořivá atmosféra a pocit sounáležitosti. Nevýhodou je časová ztráta, obvykle spojená s demokratickým rozhodováním.
- **Styl laissez-faire** (volný průběh) ponechává pracovníkům značnou volnost. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce, **vedoucí do jejich činnosti zasahuje minimálně**. Komunikace je převážně horizontální: mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, nevýhodou může být bezcílné tápání ve chvíli, kdy je nějakého vedení zapotřebí.

2.3.6 Spolupracovníci

Lidé jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy (a její produktivity). Jednou ze základních manažerských dovedností každého úspěšného manažera je ovládat **umění vhodně se spolupracovníky jednat**. Nejde jen o přímou komunikaci, ale jedná se i o aktivní spoluúčast zaměstnanců na životě firmy.

John Rockefeller kdysi prohlásil: „*Schopnost řídit lidi je zboží, které se dá koupit jako cukr a káva, a já jsem ochoten za ně zaplatit více než za cokoli jiného.*“ Čím více pokročíte na cestě k úspěchu, tím jasněji si uvědomíte, že podstatné nejsou finanční prostředky, myšlenky nebo nadšení, ale **lidé**.

Spolupracovníci (a jejich selhání) jsou však také **hlavním provozním rizikem** firem. Například téměř 80 % bank má obavy z podvodného jednání svých zaměstnanců (což vyplývá mimo jiné z mezinárodně provedeného průzkumu v bankovníctví, který byl realizován společností Ernst & Young).¹³ Banka může být poškozena nejenom při tvorbě zisku, ale zejména v očích veřejnosti. Do rizikové skupiny pracovníků patří zejména ti, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty, a management banky. Velká pozornost musí být proto věnována **motivaci spolupracovníků**, a to jak manažerů, tak výkonných pracovníků. Souběžně s motivací ke kvalitní a tvůrčí práci se doporučuje vytvářet u spolupracovníků

¹² Viz například Bělohlávek, F.: *Organizační chování*. Rubikon, Olomouc 1996.

¹³ Ernst & Young: K hlavním rizikům bank patří selhání zaměstnanců. *Hospodářské noviny*, 16. 7. 2001, s. 3.

pocit sounáležitosti a hrdost na příslušnost ke kolektivu firmy, dobré vztahy a loajalitu zaměstnanců k vedení, podporu smelujícího poslání a vnitřní **kultury firmy**.

Pro vedoucí pracovníky firem je podstatné **znát motivační zázemí, preference a sklony svých zaměstnanců** nejen pro přímé osobní řídicí působení, ale i pro vytváření vhodného firemního prostředí, které napomáhá k osobní zainteresovanosti a dobré práci. Jde především o dlouhodobý proces cílené tvorby kultury firmy, jejího image, atraktivity pro kvalitní spolupracovníky.

Dlouhodobě a především u dobrých zaměstnanců se vyplácí, aby **pociťovali osobní sounáležitost s podnikovými kolektivy** a pokud možno se považovali za součást „podnikové rodiny“. Napomáhá tomu otevřená komunikace mezi managementem a ostatními spolupracovníky. Spolupracovníci tak včas a kvalifikovaně získávají informace o záměrech i úskalích prosperity podnikových činností. Personální politika by podle názorů zaměstnanců měla především **preferovat dobré pracovníky, kteří s firmou spojili svůj život i kariéru**. S těmito pracovníky je potřeba dlouhodobě pracovat, ovlivňovat je. Jednou z možných cest práce s personálem je jeho příprava formou školení. Jaké atributy mají úspěšné školicí programy?

Vzhledem k existenci značného počtu „zlatokopů“, kteří ve vzdělávání vidí pouze snadno a jednorázově rychle získané peníze, se domníváme, že stručný přehled vlastností dobrého vzdělávacího programu může být v českém podnikatelském prostředí mnoha majitelům či manažerům firem užitečný.¹⁴

1. Zaměřte se zejména na ty dovednosti, jimiž se chcete odlišovat.
2. Se zaměstnanci všech úrovní ve firmě zacházejte jako s potenciálními perspektivními spolupracovníky.
3. Školení neprovádějte jednorázově, ale pravidelně.
4. Buďte štedří v časových i finančních dotacích na školení.
5. Provádějte školení přímo ve firmě.
6. Rozsah dovedností, které se každý může ke svému prospěchu naučit, není omezený.
7. Školení se využívá ke změně strategie firmy.
8. V době krize školte, nesnižujte rozpočet na školení, ale zvyšte jej.
9. Veškeré školení vychází z provozů.
10. Školení se využívá pro vyučování vizí a hodnot organizace.

Podívejme se ještě na profil typického problémového vedoucího („lídra“) firmy. Je dokonce pravděpodobné, že ve svém nejbližším okolí vedoucího s některými obdobnými znaky najdete. Některé z vlastností neúspěšného „lídra“ souvisí s neochotou přistoupit ke změnám (zaměřte se na tyto vlastnosti):

- má špatný vztah k lidem (k podřízeným – například přezíravost),
- obklopuje se pochlebovači a patolízaly,
- nemá představivost,
- má osobní problémy,
- přehrává své problémy na druhé,
- potlačuje názory jiných,
- cítí se bezpečný a spokojený,

¹⁴ Blíže viz Peters, T.: *Prosperita se rodí z chaosu. Jak provést revoluční změny v managementu*. Pragma, Praha 2001.