



Vladimír Smejkal, Karel Rais

Řízení rizik

ve firmách a jiných organizacích



- Třetí, rozšířené a aktualizované 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**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

Prof. Ing. Vladimír Smejkal, CSc., LL.M.
Prof. Ing. Karel Rais, CSc., MBA

Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích

3., rozšířené a aktualizované vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3806. publikaci

Odborní recenzenti:
Prof. Ing. Leo Vodáček, DrSc.
Ing. Jindřich Kodl, CSc.

Odpovědný redaktor PhDr. Milan Pokorný
Sazba Milan Vokál
Počet stran 360
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2010
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-3051-6 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-7005-5 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorech	11
Úvodní slovo recenzenta k 1. vydání	15
Předmluva k 1. vydání	17
Předmluva k 2. vydání	21
Předmluva k 3. vydání	23
Poznámka redakce	24
1. Zobrazení života firmy	25
1.1 Jaké jsou příčiny neúspěchu v podnikání?	26
1.2 Krize firmy	27
1.2.1 Základní příznaky krize ve firmě	28
1.2.2 Jak se tedy ochránit před krizí?	29
1.2.3 Doporučení managementu v boji s krizí	34
1.3 Některé kritické momenty rozvoje úspěšné firmy	34
2. Charakteristické znaky úspěšné firmy	39
2.1 Úvod do problému	40
2.2 Kritické faktory úspěchu firmy	41
2.3 Rozbor 7S faktorů, které podmiňují úspěch firmy	42
2.3.1 Strategie firmy	42
2.3.2 Základní typy strategií firmy	43
2.3.3 Organizační struktura firmy	45
2.3.4 Informační systémy	49
2.3.5 Styl řízení	50
2.3.6 Spolupracovníci	50
2.3.7 Mistři změn	52
2.3.8 Sdílené hodnoty (kultura) firmy	53
2.3.9 Schopnosti	54
2.3.10 Další současné přístupy k hodnocení úspěšnosti firmy	55
2.4 Vliv relevantního prostředí na firmu	57
3. Změny ve firmě a riziko	59
3.1 Modely změny ve firmě	60
3.1.1 Vybrané typy modelů řízené změny firmy	61
3.1.2 Technokratický přístup k řízení změny	63

3.1.3	Lewinův model	64
3.1.4	Analýza situace	67
3.1.5	Agent změny	69
3.1.6	Intervenční oblasti plánované firemní změny	72
3.1.7	Intervence – vlastní změna	73
3.1.8	Verifikace dosažených výsledků	74
3.1.9	Kritika Lewinova modelu	74
3.2	Změna strategie firmy	75
3.3	Metodika provedení změny strategie ve firmě	77
3.3.1	První etapa	78
3.3.2	Druhá etapa	79
3.3.3	Třetí etapa	80
3.4	Změna organizační struktury firmy	82
3.5	Chápání změny jako cesty	85
3.5.1	Jaké jsou hlavní faktory úspěchu ve firmě?	86
3.5.2	Změna a emoce – nadstavba k stávající teorii řízené změny	87

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	93
4.3	Základní pojmy analýzy rizik	94
4.3.1	Aktivum	94
4.3.2	Hrozba	95
4.3.3	Zranitelnost	95
4.3.4	Protiopatření	96
4.3.5	Riziko	96
4.4	Vztahy v analýze rizik	97
4.5	Obecný postup analýzy rizik	99
4.5.1	Stanovení hranice analýzy rizik	99
4.5.2	Identifikace aktiv	99
4.5.3	Stanovení hodnoty a seskupování aktiv	99
4.5.4	Identifikace hrozeb	100
4.5.5	Analýza hrozeb a zranitelností	100
4.5.6	Pravděpodobnost jevu	100
4.5.7	Měření rizika	102
4.6	Určení statistických charakteristik rizika	105
4.7	Metody analýzy rizik	108
4.7.1	Kvalitativní metody	108
4.7.2	Kvantitativní metody	109
4.7.3	Kombinované metody	109
4.7.4	Volby strategie analýzy rizik	109
4.7.5	Nejužívanější metody analýzy rizik	110
4.8	Řízení rizik	111
4.8.1	Obecné zákonitosti řízení rizik	111
4.8.2	Technologické riziko	113
4.8.3	Projektová rizika	113
4.9	Management podnikatelských rizik	115

4.10	Výpočet míry rizik a hodnocení rizik	118
4.10.1	Cíle řízení rizika	118
4.10.2	Stanovení míry rizik	119
4.10.3	Postup podle ČSN ISO/IEC 27005:2008	120
4.11	Klasifikace rizik	123
4.11.1	Finanční a nefinanční riziko	124
4.11.2	Statické a dynamické riziko	124
4.11.3	Čistá a spekulativní rizika	125
4.12	Některé praktické přístupy k řízení rizika ve firmě	126
4.12.1	Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit	126
4.12.2	Uvažuj o pravděpodobnostech	127
4.12.3	Neriskuj mnoho pro málo	128
5.	Metody snižování rizika	129
5.1	Jak volit nástroje pro snižování rizika	130
5.2	Metody snižování podnikatelského rizika	133
5.2.1	Ofenzivní řízení firmy	133
5.2.2	Retence rizik	133
5.2.3	Redukce rizika	134
5.2.4	Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (transfer rizika)	135
5.2.5	Diverzifikace	152
5.2.6	Pružnost firmy	155
5.2.7	Sdílení rizika	155
5.2.8	Pojištění	157
5.2.9	Vyhýbání se rizikům	159
5.2.10	Získávání dodatečných informací	160
5.2.11	Vytváření rezerv	160
5.2.12	Metody operační analýzy jako nástroje snižování podnikatelského rizika	160
5.2.13	Postoptimalizační analýza	162
5.2.14	Metody síťové analýzy	163
5.2.15	Jak snižovat riziko z nezaplacení pohledávek?	168
5.2.16	Modely hromadné obsluhy	172
5.2.17	Prognózování	173
5.2.18	Metody snižování rizika při rozhodování vrcholového managementu	181
6.	Informační riziko	189
6.1	Riziko a informace	190
6.2	Informace, data, znalosti	191
6.3	Zpracování informací	192
6.3.1	Fuzzy informace	194
6.3.2	Další metody zpracování informací	195
6.4	Získávání dodatečných informací	195
6.5	Registry orgánů veřejné správy	197
6.5.1	Registr ekonomických subjektů	197
6.5.2	Obchodní rejstřík	197
6.5.3	Registr živnostenského podnikání	198
6.5.4	Daňové evidence a další informace MF ČR	199

6.5.5	Administrativní registr ekonomických subjektů (ARES)	200
6.5.6	Registry územní identifikace, adres a nemovitostí	201
6.5.7	Základní registry	204
6.5.8	Další veřejnoprávní informační zdroje	205
6.5.9	Ostatní veřejné zdroje informací	209
6.5.10	Vlastní aktivní získávání informací	216
6.6	Ochrana informací	220
6.6.1	Utajované informace	220
6.6.2	Jiné předpisy o ochraně tajemství	222
6.6.3	Ochrana důvěrných informací	222
6.6.4	Realizace informační bezpečnosti	225
6.6.5	Bezpečnost informačního systému organizace	228
6.6.6	Bezpečnostní normy	236
6.7	Úniky informací	242
7.	Investiční rozhodování a riziko	245
7.1	Co to jsou investice?	246
7.2	Finanční analýza	248
7.2.1	Metody finanční analýzy	249
7.2.2	Postup při finanční analýze	259
7.2.3	Finanční analýza v případě krize podniku	259
7.3	Parametry investic	261
7.4	Likvidita	262
7.5	Finanční plánování investic	263
7.5.1	Plánování peněžních toků z investice	263
7.5.2	Časová hodnota investice	264
7.5.3	Kritéria založená na diskontování peněžních toků	266
7.5.4	Určení diskontní sazby	267
7.5.5	Vnitřní výnosové procento	267
7.5.6	Doba návratnosti	270
7.6	Další faktory investičního rizika	270
7.7	Hydroelektrárna v Mongolsku – investovat, či ne?	271
7.7.1	Situační analýza	271
7.7.2	Možné metody řešení	272
7.7.3	Výpočet čisté současné hodnoty investice	272
7.7.4	Genetické algoritmy v procesu modelování velkých investičních celků	274
7.7.5	Praktická aplikace genetických algoritmů v investičním rozhodování	277
7.8	Parkoviště v Brně	282
7.9	Umělé neuronové sítě	283
8.	Právní rizika a jejich prevence	285
8.1	Právní rizika organizací	286
8.2	Právní ochrana subjektu	287
8.3	Právní rizika související s životním cyklem organizace	287
8.3.1	Právní rizika při zakládání organizací	287
8.3.2	Právní rizika při změnách v organizacích	288
8.3.3	Právní rizika při nákupu a prodeji firem	290

8.4	Právní rizika související s interními předpisy	293
8.4.1	Interní normy	293
8.4.2	Pracovní řád	294
8.4.3	Zajištění ochrany utajovaných informací	296
8.4.4	Obchodní tajemství	297
8.4.5	Další interní normy	298
8.5	Smlouva	299
8.5.1	Časté problémy ve smluvních dokumentech	300
8.5.2	Limitace náhrady škody	304
8.5.3	Outsourcing	305
8.5.4	Service Level Agreement	311
8.5.5	Jak postupovat při přechodu na outsourcing	312
8.6	Právní skutečnosti a právní úkony	313
8.7	Podmínky pro platnost právních úkonů	314
8.7.1	Dobré mravy	314
8.7.2	Forma právních úkonů	316
8.7.3	Elektronický versus vlastnoruční podpis	319
8.7.4	Zákon o elektronických právních úkonech a konverzi dokumentů	321
8.8	Informace o právním řádu a připravované legislativě	324
8.8.1	Judikatura	324
8.8.2	Sbírka zákonů	325
8.8.3	eLegislativa	326
8.9	Informace o činnosti soudů	327
8.9.1	infoSoud a infoJednání	327
8.9.2	infoDeska	327
8.9.3	eTrestní řízení	327
8.9.4	ePodatelna	328
8.10	Právní audit organizace	328
9.	Zásady krizového plánování	331
9.1	Zvládání havarijních a tísňových situací	332
9.2	Základy účinného manažerského řízení krizových událostí	333
9.3	Fáze krize	335
9.4	Krizové plánování	336
Závěr		337
Literatura		343
Resumé		349
Summary		350
Rejstřík		351

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 komise pro obhajoby disertačních prací FIS VŠE, školitelem doktorského studia a členem vědecké rady Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, vědecké rady Provozně-ekonomické fakulty Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně a členem vědecké rady 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) 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, Poradce – Auditor apod.). Vystupuje na odborných konferencích u nás i v zahraničí (Francie, Rakousko, Itálie, Slovensko, Německo).

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).

E-mail: smejkal@znalci.cz

Prof. Ing. Karel Rais, CSc., MBA (*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 samostatné 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.

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 ČR byl v letech 1992–1995 pod jeho vedením na VUT vyvinut unikátní programový systém, který v rámci tehdejší ČR 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 nejrozličnějších 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 k 1. vydání

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 měnící se koncepce managementu změn. Berou v úvahu růst nelinearit a prudkých zlomů v podmínkách poptávky i nabídky výrobků a služeb, nečekané změny v zdrojovém potenciálu, měnící 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 měnící 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 rizikovitosti, 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 různé 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 hroživé. 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 integro-

vali 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 čímsi 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 předmetu 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 hospodaří 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. Vodáčkoví, 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 zpusťošil 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)

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/rizeni-rizik-ve-firmach-a-jinych-organizacich_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 „tíši“ 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.

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

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

- 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 nejrychlejší 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. Krizi 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. Mezi její základní příznaky patří zejména:

A) uvnitř firmy:

1. nedisciplinovanost a uvolněnost finančního řízení firmy,
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, nevydírát pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější 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 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 hypertrofičkových 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

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

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.

věrohodnost předloženého podnikatelského záměru. Další variantou získání hotových peněz je odprodej nějaké firemní nemovitosti, přebytných zásob či jiného nevyužitého investičního nebo provozního majetku. (Jde o tzv. zbytná aktiva, která nepřispívají k vytváření zisku firmy.)

Tradiční možnosti 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.

Česká exportní banka, a. s. (ČEB) je specializovaná bankovní instituce pro státní podporu vývozu přímo a nepřímo 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 podpořeného 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

⁴ Více viz <http://www.cmzrb.cz/>.

⁵ Více viz <http://www.ceb.cz/>.

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 nevůle 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 zaměstnance), 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.

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

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

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

a s poklesem cash flow je na místě mít **pod kontrolou** (prostřednictvím informačního systému) jak staré tradiční **zákazníky** 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 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).

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 dostatečný 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 znepríjemňuje 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 Parettova 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

⁸ Sociolog, politolog a ekonom Vilfredo Frederico Damaso Paretto mj. formuloval tzv. Parettoův princip, podle kterého lze v různých odvětvích lidské činnosti (např. ekonomika, kvalita výroby atd.) formulovat tak, 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 % užítu vytvářeno prostřednictvím 20 % aktivit, případně že 20 % funkcionality přinese uživatelům 80 % užítu.

manažeri zabývají operativními problémy, strategickým problémům věnují pouze 20 % času. Na střední a operativní úrovni management neřeší strategické problémy vůbec.

1.2.3 Doporučení managementu v boji s krizí

Co poradit manažerům na závěr této části? Veškerá doporučení lze shrnout do následujícího „desatera“:

1. **chápat krizi jako příležitost**, nikoliv pouze jako hrozbu. Hledat možnosti rozvoje firmy, např. v současné době formou společného využití operačních programů EU, těsně spolupracovat s univerzitami a s vědeckými institucemi a inovovat své výrobky či služby;
2. co nejtěsněji **spolupracovat se zájmovými skupinami** firmy (se stakeholders firmy, např. s vládou, s regionální reprezentací, se správní radou, s akcionáři atd.) – zajistit jejich plnou informovanost o reálné situaci firmy, využít protikrizová opatření, která jsou výhodná pro region, firmu atd.;
3. **identifikovat klíčová rizika**, před kterými firma stojí (vytvořit mapu rizik – viz dále);
4. **vybrat vhodné metody eliminace klíčových rizik** (rozhodnout, která rizika jsou pro firmu zanedbatelná, která lze transferovat mimo firmu a která lze zmírnit) a následně **přiřadit zdroje (lidské, finanční, materiální a jiné) do procesů řízení klíčových rizik firmy**;
5. **řídít** (a mít plně pod kontrolou) **investiční strategii firmy** – uplatňovat disciplínu při plánování investic (přehodnotit plán investic pro krizové období);
6. **řídít náklady firmy** – cost management (preferovat strategické řízení nákladů firmy před pouhým jednorázovým snižováním nákladů firmy);
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 Parettův princip 80 : 20) a současně
10. **udržet si či získat nejlepší pracovníky**.

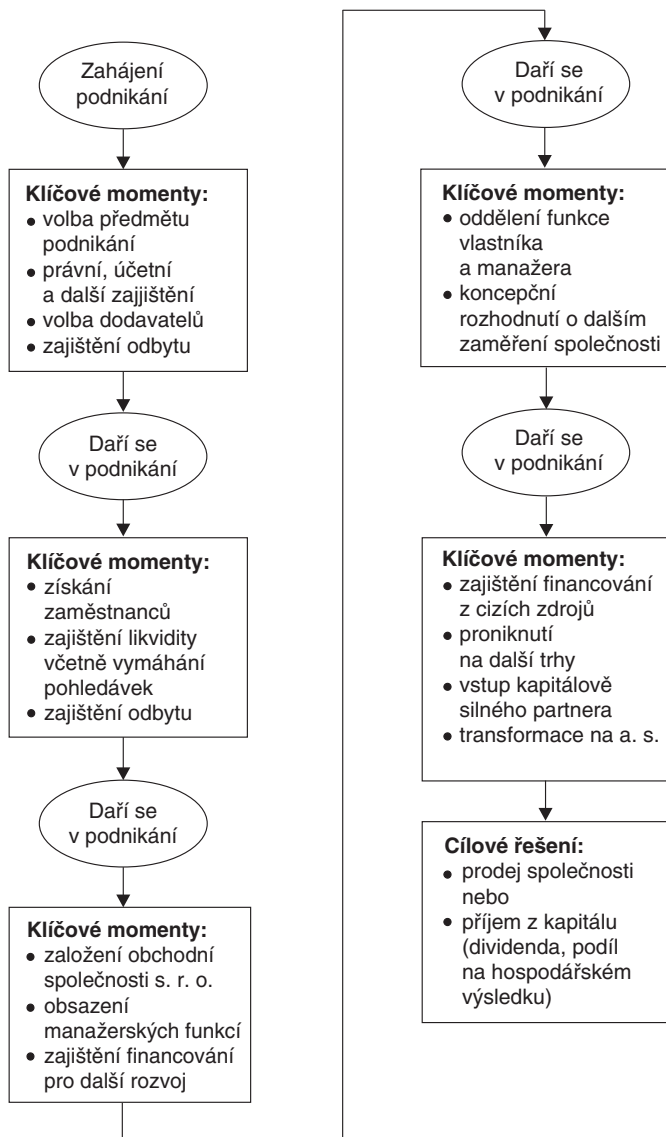
Nezbývá než doporučit manažerům, aby se zamysleli nad tím, jak řídit rizika v době hospodářské krize, a aby si vzali výše uvedená doporučení za svá. V podstatě jde stále o to, **budovat** – a to ať již v létech hojnosti, či v dobách krize – **firmu**, která je **flexibilní, konkurenceschopná** a je s 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 obrázek 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.



Obr. 1.2 Některé kritické momenty procesu budování úspěšné firmy

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 sou-