

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Řízení rizik a krizové řízení v teorii
organizačních systémů**

Bc. Jakub Černý

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jakub Černý

Provoz a ekonomika

Název práce

Řízení rizik a krizové řízení v teorii organizačních systémů

Název anglicky

Risk and crisis management in organizational systems theory

Cíle práce

Cílem práce je vytvořit návrhy způsobů řízení podniku v předkrizových a krizových situacích.

Metodika

Práce je rozdělena do třech hlavních částí. První část představuje teoretická východiska, která jsou využita v praktické části.

Praktická část je zaměřena na rozbor krizových situací u vybraných podniků a popisu konkrétních pochybení.

Ve třetí části jsou formulovány návrhy řešení krizových situací.

Použité metody jsou systémový přístup, finanční analýza, řízený rozhovor.

Doporučený rozsah práce

70 – 100 stran

Klíčová slova

Řízení rizik, krizové řízení, organizační systém, subsystemy organizačního systému, řídicí subsystem, rozlišovací úroveň, vnitřní audit, podniková krize

Doporučené zdroje informací

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ, – TRAXLER, A. – HRON, J. *Teorie řízení organizačních systémů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-213-2768-9.

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA, – TICHÁ, I. – HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2007. ISBN 978-80-213-0922-7.

HNILICA, J. – FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.

HOPKIN, Paul. *Fundamentals of risk management: understanding evaluating and implementing effective risk management*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6539-1.

SCHÖNFELD, Jaroslav. *Transformace a restrukturalizace podniku*. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-690-6.

SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 8024746425.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 3. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Řízení rizik a krizové řízení v teorii organizačních systémů" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. 3. 2019

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval mému vedoucímu Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. jehož cenné zkušenosti a připomínky pro mě byly významným přínosem.

Řízení rizik a krizové řízení v teorii organizačních systémů

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení rizik a krizového řízení v reálné podnikové praxi. V kapitolách metodické části jsou popsána teoretická východiska z oborů řízení organizačních systémů, řízení rizik a krizového řízení, s důrazem na úlohu řídicího subsystému. Kapitoly praktické části obsahují popis konkrétních podnikatelských subjektů, jejich historii a důkladný rozbor krizových momentů v podnikání daných subjektů. V těchto rozborech je následně provedena identifikace realizovaných pochybení s ohledem na teoretická východiska. Poslední kapitola je zaměřena na aplikaci metod řízení rizik a krizového řízení, definovaných v teoretické části. Aplikace metod je rozdělena do dvou částí a je provedena v podobě návrhů konkrétních systematických řešení. První část obsahuje návrhy řešení ex post, tedy řešení metodami krizového managementu, platnými pro aktuální situace daných podniků v krizi. Druhá část obsahuje návrhy řešení ex ante, tedy řešení metodami řízení rizik, platnými pro takové stavy daných podniků, ve kterých je stále ještě možné krizi úspěšně zvrátit a kritickým stavům předcházet.

Z důvodů zachování dostatečné míry anonymity byly názvy míst, osob a podniků z uvedených praktických příkladů změněny, stejně jako data a hodnoty dosažených podnikatelských výsledků, neboť uvedené subjekty a osoby jsou stále existující a neposkytly souhlas s uveřejněním daných informací a skutečností.

Klíčová slova: Řízení rizik, krizové řízení, organizační systém, subsystémy organizačního systému, řídicí subsystém, rozlišovací úroveň, vnitřní audit, podniková krize

Risk and crisis management in organizational systems theory

Abstract

The Diploma Thesis deals with a field of Risk management and Crisis management in case of real enterprise practice. The chapters of the methodological part describe the theoretical basis of the Management of organizational systems, Risk management and Crisis management, with an emphasis on the role of the Leading managerial subsystem. The chapters of the practical part contain a description of specific companies, their history and a thorough analysis of the crisis moments in the business of the subjects. In these analyses is subsequently performed an identification of realized mistakes with respect to the theoretical basis. The last chapter is focused on the application of Risk management and Crisis management methods defined in the theoretical part. The application of these methods is divided into two parts and is implemented in the form of specific systematic solutions proposals. The first part contains a proposal for ex-post solutions, which is a solution to the Crisis management methods applicable to the current situation of the companies in the crisis. The second part contains a proposal for ex-ante solutions, solutions by the Risk management methods which are valid for those companies, in which is still possible to successfully reverse the crisis and prevent critical situations.

In order to maintain a sufficient degree of anonymity, the names of places, persons and businesses have been changed from the above practical examples, as well as the data and values of the business results achieved, as these entities and persons are still existing and have not given consent to the disclosure of the information and facts.

Keywords: Risk management, crisis management, organizational system, subsystems of organizational system, leading managerial subsystem, resolution level, internal audit, corporate crisis

Obsah

1	Úvod	12
2	Cíl práce a metodika.....	14
2.1	Cíl práce.....	14
2.2	Metodika	14
3	Teoretická část	16
3.1	Podnik jako systém	16
3.1.1	Řízení jako informační působení	16
3.1.2	Řízení jako činnost.....	17
3.1.3	Podnik jako organizační systém	18
3.1.4	Vymezení řídicího subsystému.....	19
3.1.5	Rozlišovací úrovně řídicího subsystému	22
3.2	Řízení rizik.....	24
3.2.1	Rizika a jejich členění.....	25
3.2.2	Proces řízení rizik	28
3.2.3	Analýza a měření rizik.....	32
3.2.4	Stanovení významnosti rizik.....	34
3.2.5	Rozhodování o riziku.....	51
3.2.5.1	Prevence rizik.....	58
3.2.5.2	Transfer rizik	59
3.2.5.3	Mitigace rizik	61
3.2.5.4	Eliminace rizik	66
3.2.5.5	Akceptace rizik.....	66
3.2.6	Controlling	67
3.3	Krizové řízení	70
3.3.1	Příčiny a symptomy podnikové krize	72
3.3.2	Fáze podnikové krize	75
3.3.3	Proces krizového managementu	77
4	Praktická část.....	80
4.1	Pekárny, s.r.o.	81
4.1.1	Historie podniku	81
4.1.2	Rozbor krizové situace.....	85
4.1.2.1	Popis pochybení	86
4.2	Půjčky, a.s.	87
4.2.1	Historie podniku	87
4.2.2	Rozbor krizové situace.....	91
4.2.2.1	Popis pochybení	92

4.3	Nábytek, a.s.....	94
4.3.1	Historie podniku	94
4.3.2	Rozbor krizové situace.....	97
4.3.2.1	Popis pochybení	99
5	Návrhy řešení	100
5.1	Pekárny, s.r.o.	101
5.1.1	Návrh řešení ex post	101
5.1.2	Návrh řešení ex ante	103
5.2	Půjčky, a.s.	105
5.2.1	Návrh řešení ex post	105
5.2.2	Návrh řešení ex ante	107
5.3	Nábytek, a.s.....	108
5.3.1	Návrh řešení ex post	108
5.3.2	Návrh řešení ex ante	110
6	Závěr	111
7	Seznam použitých zdrojů	112
7.1	Seznam literárních zdrojů	112
7.2	Seznam elektronických zdrojů.....	114

Seznam obrázků

Obrázek 1: Růst rozlišovací úrovně organizačního subsystému	18
Obrázek 2: Hlavní a podpůrné subsystémy prvního řádu a fáze procesu řízení.....	19
Obrázek 3: Zvýšení rozlišovací úrovně řídicího subsystému a jeho subsystémů.....	22
Obrázek 4: Stupnice subsystémů řídicího subsystému na třetí rozlišovací úrovni..	23
Obrázek 5: Etapy vývoje interního auditu	24
Obrázek 6: Příklady vlivů klíčových rizik dle Risk Analysis Consultants.....	27
Obrázek 7: Grafické znázornění rizikově averzního přístupu	40
Obrázek 8: Grafické znázornění rizikově agresivního přístupu	41
Obrázek 9: Grafické znázornění rizikově afinního přístupu.....	42
Obrázek 10: Přenesení reziduálních rizik přes limit risk apetitu	43
Obrázek 11: Credit loss distribution	44
Obrázek 12: Grafické znázornění Risk capacity při rizikově agresivním apetitu ...	46
Obrázek 13: Příklad risk appetite a risk capacity obchodní banky.....	49
Obrázek 14: Risk management v oblastech nejistoty	52
Obrázek 15: Matice strategií vypořádání rizik	53
Obrázek 16: Risk reduction framework.....	63
Obrázek 17: Životní cyklus podniku	71
Obrázek 18: Typické chování představitelů podniku během krize.....	73
Obrázek 19: Fáze podnikové krize dle Zuzáka a Königové	75
Obrázek 20: Fáze podnikové krize dle Bisenius.de	76
Obrázek 21: Proces tvorby krizového scénáře a krizového plánu	78

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled nákladových faktorů rizika.....	35
Tabulka 2: Přehledová vstupní tabulka analýzy citlivosti	36
Tabulka 3: Přehledová výstupní tabulka analýzy citlivosti	37
Tabulka 4: Pravděpodobnost výskytu rizika.....	38

Seznam schémat

Schéma 1: Proces managementu rizika dle Fotra	29
Schéma 2: Vlastní syntéza procesu managementu rizika	30
Schéma 3: Proces hodnocení rizika a rozhodování o riziku dle Fotra.....	56
Schéma 4: Proces hodnocení rizika a rozhodování o riziku dle vlastních poznatků	57
Schéma 5: Vztah mezi risk managementem a interním auditem uvnitř organizace	69

Seznam použitých zkratk

AS/NZS	Australian/New Zealand Standard
DR	Dozorčí Rada
EES	Ekologicko-Ergonomický Subsystem
EIS	Ekonomicko-Informační Subsystem
HE	Hmotně Energetické vazby
HE+I	Smíšené prvky Hmotně Energetické a Informační
HP	Hmotné Prvky
HP+L	Smíšené Prvky Hmotné a Lidské
I	Informační vazby
IEC	International Electrotechnical Commission,
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační Technologie
L	Lidský prvek
LGD	Loss Given Default
MOS	Marketingově obchodní Subsystem
OJ	Organizační Jednotka
OS	Organizační System
OSS	Organizační Subsystem
P(d)	Pravděpodobnost defaultu
PŘ	Představenstvo
PS1	Produkční subsystem
PS2	Pracovní Subsystem
ŘSS	Řídící Subsystem
SLA	Service Level Agreement
TS1	Technologický Subsystem
TS2	Technický Subsystem
VH	Valná Hromada

1 Úvod

V běžné podnikatelské praxi malých a středních podniků je téma řízení rizik v popředí zpravidla jen v souvislosti se závazky, pohledávkami a se získáváním externích finančních prostředků. Krizové řízení je pak nedělitelně spojeno, dle svého názvu, pouze s krizovými stavy podniků. A přesto je důkladná znalost a aplikace metod řízení dle těchto manažerských disciplín právě u podniků zmíněných segmentů významnější nežli u jiných. Důvodem je skutečnost, že majitelé společností z uvedeného segmentu jsou často i jejich vrcholovými manažery, ať už je jejich původní odbornost z jakéhokoli oboru. Nejsou výjimečné případy, kdy je profesionálním managementem bývalý dělník, cukrář či řidič. U segmentu malých a středních podniků nejsou uvedené skutečnosti nijak minoritní. Naopak je jakýmsi předpokladem, že v případě prokázání určitých schopností a kvality nabízených služeb, jsou původní odborníci v roli živnostníků stimulováni svými odběrateli k rozšiřování živnosti. V určitých případech dosahuje takové rozšíření živnosti až na úroveň vybudování složitých rozlehlých výrobních podniků, jako v případě známého podnikatele Tomáše Bati. Právě tento podnikatelský vývoj podmiňuje předpoklad k vyšší exponovanosti vůči fatálním rizikovým faktorům, jež pocházejí právě z řídicího aparátu podniku a ze způsobu podnikového řízení u společností tohoto segmentu.

U větších celků ze segmentu velkých podniků s robustnějším řídicím aparátem je toto riziko sníženo, ovšem vyvstávají rizika jiná, neméně důležitá. Například riziko profesionality vrcholového managementu je téměř eliminováno, neboť velké podniky zpravidla disponují kvalitním personálním řízením a náročným procesem výběru zaměstnanců. Zástupným problémem namísto nedostatku kvalifikace u těchto podniků může být právě vyšší zkušenost managementu. Nebývá výjimkou, že pro osobní obohacení se management vydá až na hranici zákona, či dokonce za ni, a podniká cílené aktivity záměrně poškozující podnik.

Častou a shodně zjištělnou problematikou u všech uvedených podnikatelských segmentů je pak pomyslný horizont událostí a širě zorného pole, kam až je schopen management vidět, a to bez rozdílu, zdali se jedná o hmotně zainteresovaný management v roli vlastníka podniku, či jen o manažerské profesionály na zaměstnaneckých pozicích.

Oproti již zmíněné absenci, nedokonalé znalosti, či neznalosti metod řízení rizik a krizového řízení v segmentu podniků malého a středního rozsahu však existují i takové podniky, které téma rizik skloňují častěji. Tuto skupinu lze rozdělit na podniky, jejichž rozhodování řídicího subsystému probíhá na základě pragmatického analytického přístupu k podnikovému řízení, zejména za situací nejistých stavů okolností, kdy je podnik nucen k rozhodnutí s proměnlivými a nejistými výsledky. Druhou skupinu pak představují podniky, které sice nedisponují tak efektivním a zkušeným managementem, ale mají zásadní vlastnosti pro přežití v konkurenčním prostředí, kterými jsou schopnost přijímání zpětné vazby a schopnost poučení se z vlastních chyb. V případě absence těchto vlastností jsou všechny další stavy a okolnosti nepodstatné. Samozřejmým prekurzorem pro zařazení do této druhé skupiny jsou elementární manažerské znalosti a schopnosti, nicméně určujícím pro přežití těchto podniků jsou dané uvedené schopnosti. A právě zmíněná schopnost zpětné vazby mezi řídicím a řízeným systémem, je nepostradatelnou součástí procesu řízení a rozhoduje o tom, jaký podnik je schopen ve složitém a někdy až chaotickém konkurenčním prostředí přežít, a který podnik je díky její absenci odsouzen k zániku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je vytvořit návrhy možných způsobů řízení podniku v předkrizových a krizových situacích na třech demonstrativních příkladech reálných podniků z vlastní analytické praxe.

S hlavním cílem této práce jsou neoddělitelně spjaté dílčí cíle v následující logické posloupnosti. Prvním dílčím cílem je důkladný popis historie daných podniků, od jejich založení, až do konečných fází existence v podobě krize a úpadku podniku, či krize s předpokladem úpadku podniku. V tomto popisu je zachycen vývoj podnikatelské činnosti s popisy finančních a nefinančních podnikatelských výsledků a s popisy manifestací rizik a vzniklých pochybení. Následně je v rámci druhého dílčího cíle sestaven rozbor krizových situací a odhalení systémových příčinných pochybení krizových stavů.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena na tři hlavní části, teoretickou, praktickou a na část návrhů řešení.

Teoretická část je zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů literatury (monografií, zahraničních a českých odborných a vědeckých článků a internetových zdrojů). V případech, ve kterých nepostačuje teorie využitá kmenové literatury (pro tuto část nastudované a využitá ale též i nastudované a nevyužitá) je aplikován postup komparace teoretických východisek více autorů a jejich následné indukce, a v určitých případech i syntézy vlastních teoretických východisek, které více odpovídají aktuálním trendům v běžné praxi. Těmito postupy jsou definovány klíčové pojmy a principy z oblastí řízení rizik, investičního rozhodování, controllingu a krizového řízení, které jsou následně využité v praktické části a části návrhů řešení.

S ohledem na doporučený maximální rozsah této práce jsou v první části definována pouze základní teoretická východiska. Z tohoto důvodu jsou metodická východiska uvedena bez jinak zcela odpovídajícího detailnějšího rozboru. V případě uplatnění zcela korektního přístupu k tématu a za předpokladu jistého nedodržení maximálního rozsahu této práce, by zahrnutí neuvedených metod, pojmů a kapitol znamenalo významné překročení

doporučeného maximálního rozsahu a tato diplomová práce by spíše odpovídala rozsahu práce disertační. Příkladem těchto neuvedených částí jsou metody a kapitoly strategického řízení, finančního řízení, řízení logistiky a distribuce, provozního (operačního) řízení ve smyslu řízení výrobních programů, personálního řízení a konečně také i kapitoly rozborů a charakteristik hlavních podnikatelských odvětví obchodu, výroby a služeb dle povahy praktických příkladů analyzovaných podniků.

Praktická část obsahuje popis historie třech konkrétních podnikatelských subjektů z vlastní analytické praxe od jejich založení, přes rozvojové období a období maturity, až do fází krize a úpadku. Detailnější pohled je věnován rozboru kritických momentů v podnikání těchto subjektů a předkrizovému a krizovému stavu. Závěr této části obsahuje identifikaci a popis konkrétních systémových pochybení s ohledem na teoretická východiska uvedená v první části.

V poslední části zhodnocení a doporučení jsou uvedeny koncepční návrhy řešení situací daných podniků. Návrhy jsou sestaveny dle předmětných manažerských disciplín do dvou koncepcí, *ex ante* a *ex post*. Prvními návrhy jsou řešení **ex post**, ve kterých jsou představena řešení aktuálního stavu daných podniků pro zvrat krizové situace. V takových případech, ve kterých již není možná záchrana podniku, jsou navržena řešení platná pro poslední možný moment, ve kterém bylo ještě možné úpadek podniku úspěšně odvrátit. Aplikovány jsou tak především metody krizového řízení. V části návrhů řešení označené **ex ante** jsou uvedeny návrhy pro předcházení krizových stavů v souladu s metodami řízení rizik. Důraz je zde kladen na metody z oblastí možných strategií vypořádání rizikových faktorů ještě před manifestací daných rizik. Pro dílčí analýzy a návrhy řešení jsou však uplatněny i principy a metody z oblastí, v teoretické části neuvedených, které již byly popsány výše. Při dílčích analýzách možných variant a návrhů aplikací všech uvedených řešení je kladen důraz především na systémový přístup.

Z důvodů zachování dostatečné míry anonymity byly názvy míst, osob a podniků z uvedených praktických příkladů změněny, stejně jako data a hodnoty dosažených podnikatelských výsledků, neboť uvedené subjekty a osoby jsou stále existující a neposkytly souhlas s uveřejněním daných informací a skutečností.

3 Teoretická část

3.1 Podnik jako systém

3.1.1 Řízení jako informační působení

Pro správnou definici úlohy managementu a vedení podniku je zapotřebí definovat jeho samotné principy a procesy, které se zakládají na řízení. Důvodem je v praxi poměrně často patrný jev, kdy podnikový management vykonává právě takové působení, které lze pojmenovat mnohými názvy, jen ne řízením. Ačkoli na poli praxe jsou všechny metody vedení podniku nazývané jako řídicí, v teoretické a metodicky korektní rovině se o řídicí metody vsutku nejedená.

Dle Hrona a Traxlera (2017, s. 9 - 11) je řízení informačním působením o následujících třech stupních.

Prvním stupněm je **Ovládání**. Jedná se o jednoduchou metodu pro jednoduché systémy. Vazba ovládání plyne od subjektu ovládání k objektu ovládání a neobsahuje žádné jiné prvky a vazby. Ovládající subjekt pouze vydá pokyn, který je ovládaným objektem vykonán. Zpětná vazba neprobíhá, pouze se ze strany subjektu ovládání předpokládá splnění zadaného úkolu.

Druhým stupněm je **Řízení**. Oproti ovládání byl v tomto stupni zařazen systém zpětné vazby, která obsahuje zpětnou vazbu vlastní a kontrolní. Vlastní zpětnou vazbou je míněno stanovení rámců úkolů a postupů jejich plnění. Kontrolní zpětná vazba představuje zpětný tok informací od řízeného objektu k řídicímu subjektu například v podobě informací o úspěšnosti a kvalitě splnění úkolu, případně též i o vykonaných postupech k dosažení daného úkolu. Z těchto důvodů je zde nutností stanovení kvantitativních i kvalitativních kritérií pro dosažení požadovaného cílového stavu.

Posledním stupněm je **Regulace**, která vychází z vloženého regulačního systému mezi subjekt a objekt řízení. Regulační systém vykonává takové činnosti a vydává takové příkazy, které vedou k udržení (regulaci) podmínek pro plnění příkazu řízeným objektem. Regulace tak svou činností snižuje intenzitu zpětné vazby mezi systémy a tím umožní efektivní zrychlení celého procesu.

3.1.2 Řízení jako činnost

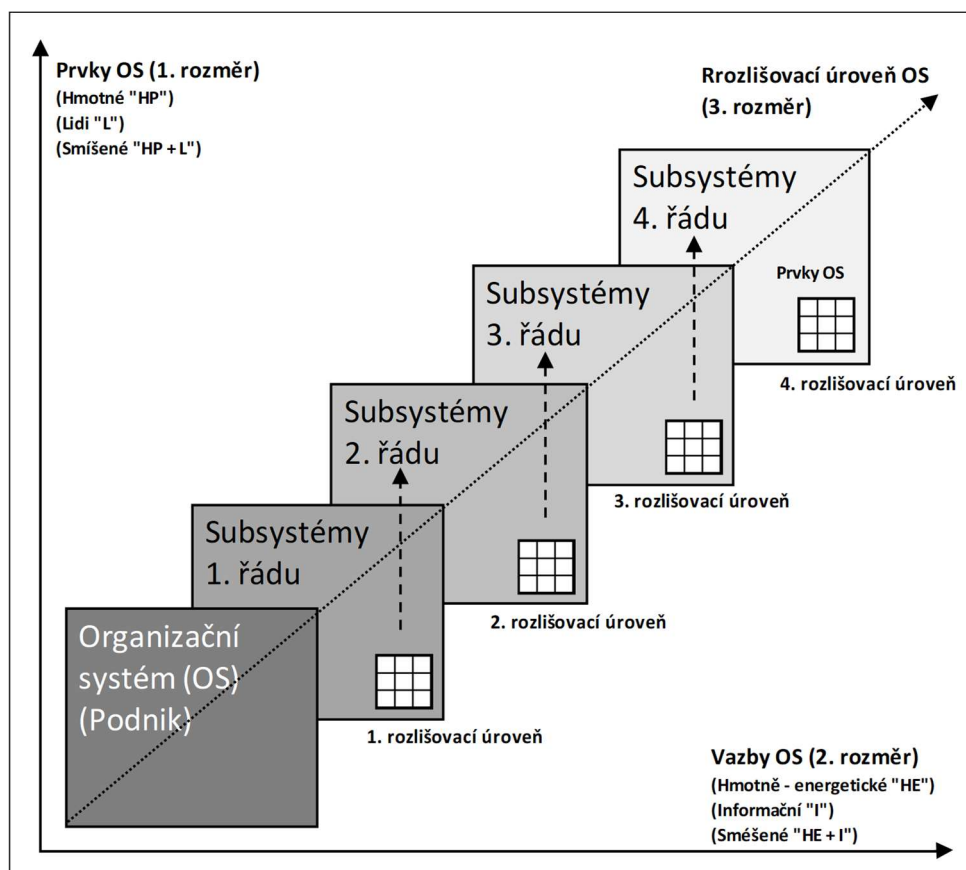
V obecném pojetí je **činnost řízení** cíleně usměřovanou činností vykonávanou řídicím systémem na systémech řízených, která v sobě zahrnuje koordinaci mnoha dalších činností. Tato obecná definice vychází od autorů Hrona a Traxlera (2017, s. 13) a lze ji aplikovat na dosti širokou oblast oborů a procesů.

Proces řízení je dle uvedených autorů neustále se opakujícím procesem, který končí až zánikem organizačního systému. Tento proces je rozdělen do třech fází, kterými jsou plánování, organizování a operativní řízení. Věcnou stránkou procesu řízení představují informace, rozhodování, realizace a kontrola. Důležitým faktorem pro samotný proces řízení je dle uvedených autorů čas. Řídící procesy jsou vždy zásadně vykonávány v čase. Nejedná se tak o činnost statickou, ale dynamickou. Bez zahrnutí faktoru času dochází k abstrakci celého procesu. Každá z činností procesu řízení přichází do popředí pouze v daný konkrétní čas, kdy je dané činnosti zapotřebí, a dále s ohledem na vývoj procesu řízení řídicím subjektem, a vývoj plnění cílů řízeným objektem.

3.1.3 Podnik jako organizační systém

Na základě definic Hrona a Traxlera (2017, s. 29) je organizační systém (též podnik) charakterizován jako „definovaná množina hmotných prvků a lidí (Prvky OS) propojených hmotně energetickými, informačními a smíšenými vazbami (Vazby OS) za účelem zkoumání výsledného chování“. Pro tuto definici autoři dále sledují rozměry, ve kterých je definice vymezena, tedy **prvky organizačního systému** (osa *y*) a **vazby mezi prvky** (osa *x*) a **stupeň rozlišovací úrovně** (osa *z*). Subsystémy organizačního systému se dále dělí na subsystémy od prvního až do čtvrtého řádu. Výše uvedené je pro přehlednost graficky dle autorů zachyceno na níže uvedeném obrázku (Obrázek 1).

Obrázek 1: Růst rozlišovací úrovně organizačního subsystému



(Hron a Traxler, 2017, s. 29, Upraveno)

V rámci sledování cíle této práce je dále pozornost zaměřena pouze na definování, popsání a vymezení **řídícího subsystému**.

3.1.4 Vymezení řídicího subsystému

Subsystémy prvního řádu jsou dle Hrona a Traxlera (2017, s. 30) definovány pomocí cílového stavu, základních prvků a základních vazeb mezi prvky.

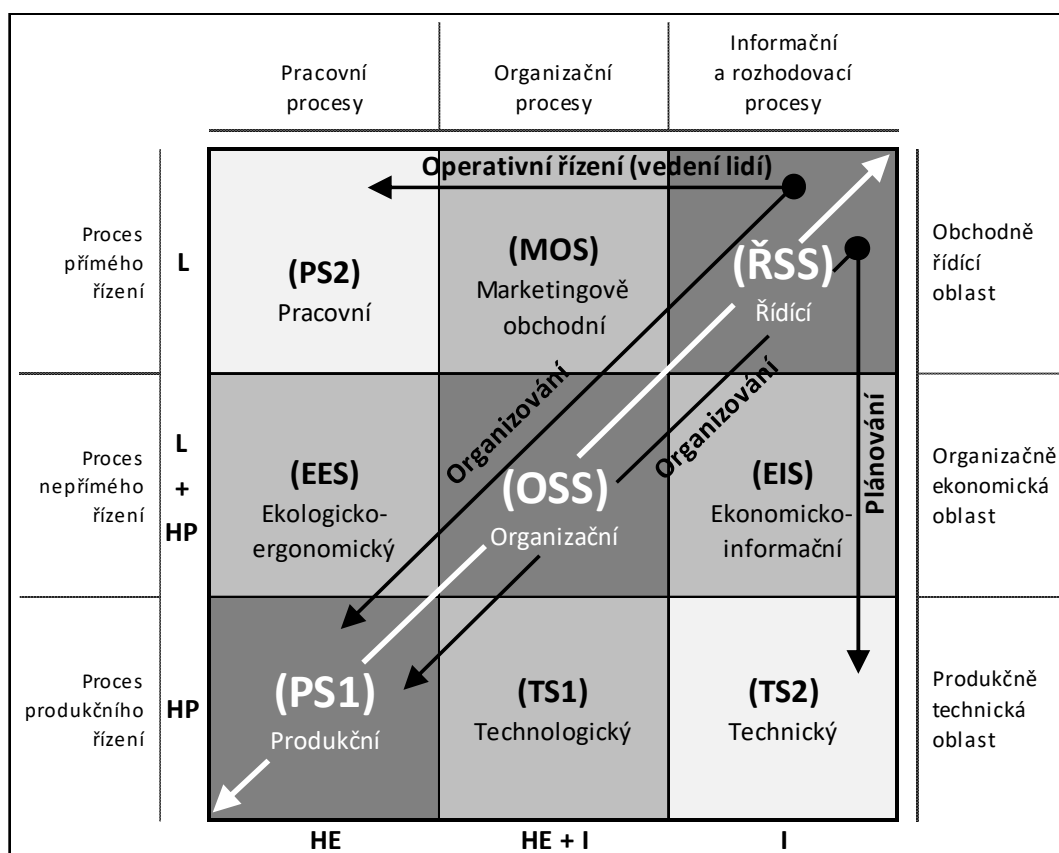
Základní prvky subsystémů první a druhé úrovně:

- Lidé („L“).....klíčový prvek,
- Hmotné prvky („HP“)technika a budovy,
- Smíšené prvky („L+HP“).....prvky kombinované (nedělitelné).

Základní vazby mezi základními prvky subsystémů první a druhé úrovně:

- Hmotně energetické („HE“).....produkční materiál a energie,
- Informační („I“).....funkční a řídicí informace,
- Smíšené vazby („HE+I“).....vazby kombinované (nedělitelné).

Obrázek 2: Hlavní a podpůrné subsystémy prvního řádu a fáze procesu řízení



(Hron a Traxler, 2017, s. 30 – 33, 72 - 76, Upraveno)

Pro zjednodušení a zefektivnění představy o prvcích, vazbách, důležitosti řídicího subsystému a aplikovaného procesu řízení napříč subsystémy, bylo přistoupeno ke kombinaci několika dílčích poznatků a schémat od autorů Hrona a Traxlera (2017, s. 30 – 33). Výsledkem je výše uvedené grafické znázornění funkčního modelu organizačního systému na obrázku výše (Obrázek 2), se subsystémy prvního řádu, vymezením jejich prvků (osa y) a vazeb (osa x), výkonu řídicího procesu (černé čáry) s definováním klíčových základních subsystémů z hlediska řízení na diagonále (bílá čára) a definování podpůrných subsystémů (mimo hlavní diagonálu), jejichž důležitost byla znázorněna barevnou výplní ve stupních šedé barvy (tmavé jsou nedůležitější, světlé jsou nejméně důležité) z hlediska řízení organizačního systému.

Hlavní diagonála přímého vlivu je tvořena řídicím, organizačním a produkčním subsystémem, jejichž úloha je nezaměnitelná a nezastupitelná. Vztah mezi nimi lze chápat jako uzavřené zacyklení, kdy produkční subsystém určuje organizační, který následně určuje řídicí a konečně cyklení v podobě určení produkčního subsystému subsystémem řídicím.

Na základě zahrnutí linií výkonu řídicího procesu řídicím subsystémem do procesu řízení definují Hron a Traxler (2017, s. 31) **fáze procesu řízení** s následující posloupností:

1. Plánování

Jedná se o fázi procesu **založené na informačním působení („I“)**. Na této fázi se z úlohy řídicího subjektu podílí **řídicí subsystém**, dále **ekonomicko - organizační subsystém** jakožto zdroj informací vztahujících se k výrobě po zdrojové a výsledkové (nákladové a výnosové) stránce a stavu konkurence (netechnické informace) a dále též i **subsystém technický**, který je zdrojem informací vztahujících se k technické stránce podniku a jeho výroby.

2. Organizování

Fáze organizování má cíl v podobě **tvorby podmínek pro dosažení požadovaného výsledku**. Úlohou tak je posouzení požadovaných cílů s reálnými možnostmi a následně alokování potřebných zdrojů s ohledem na dispoziční možnosti. Procesem přiřazení vzniknou jednotky pro uskutečnění záměru, tzv. organizační jednotky („OJ“). Na této fázi participuje s řídicí úlohou opět **řídicí subsystém**, který definuje

jednotlivé OJ, rozhoduje o alokaci zdrojů a technologií a udává termíny a kvalitu požadovaných výsledků. Dále **subsystém organizační**, který ke splnění cílů navrhuje zdroje a systém jejich alokace na základě požadovaného stavu s ohledem na reálné podnikové možnosti. Organizační subsystém též připravuje návrhy postupů plnění cílů, sestavení jednotlivých OJ a návrhy dalších atributů operativních podmínek. Posledním participantem je **subsystém produkční**. Tento subsystém poskytuje prostředí, ve kterém je realizován produkční cyklus organizačního systému za předem definovaných podmínek a postupů.

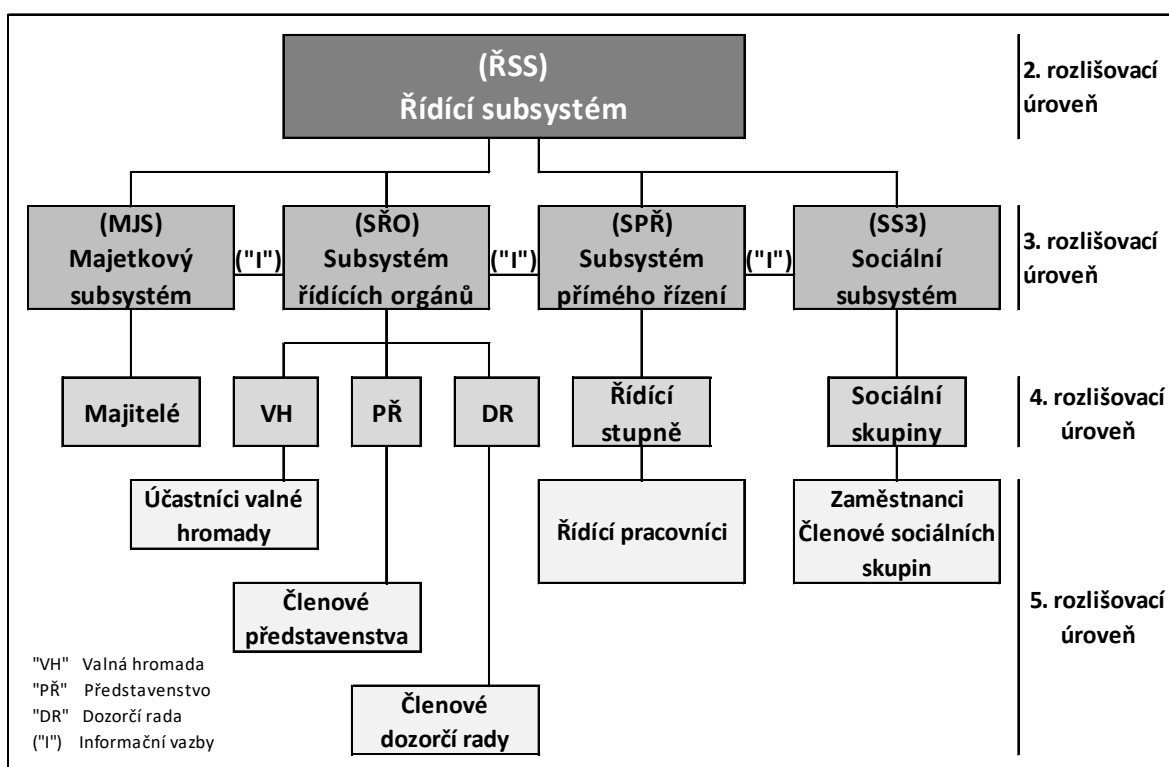
3. Operativní řízení

Úlohou poslední fáze je trvalé a kontinuální posuzování reálného postupu s požadovaným cílovým stavem. Pokud je zjištěn jakýkoli problém, je vždy lépe jej odhalit co nejdříve, aby byla dostatečně rychle zajištěna náprava a správně zaměřen směr postupu k dosažení o požadovaných kvalitách. **Stěžejním prvkem této fáze je lidský faktor neboli prvek lidé („L“)**, a proto ji lze logicky chápat jako operativní řízení lidí. Na této fázi se opět podílí **řídící subsystém** jako soubor vedoucích pracovníků a vztahů mezi nimi. Je vyjádřen v podobě hierarchie vedení, tedy s prvky vztahů řízení (podřízenost a nadřízenost) a prvků pravomocí a odpovědností. **Marketingově - obchodní subsystém** tvoří lidé s úlohami neřídícími, ale i řídícími z organizačních jednotek obchodních (obchod) a obchodně podpůrných (marketing, servis a služby) a jejich denní operativy. Jejich efekt spočívá v neustálé eliminaci nežádoucích odchylek od plánovaného stavu a plánovaných cílů. Konečným subsystémem podílejícím se na této fázi je **subsystém pracovní**. V tomto subsystému jsou zahrnuti lidé ve smyslu fyzické práce zabezpečující reálnou hmotnou výrobu.

3.1.5 Rozlišovací úrovně řídicího subsystému

Na dalších rozlišovacích úrovních od druhé do čtvrté úrovně je řídicí subsystém dle Hrona a Traxlera (2017, s. 61) zachycen na obrázku níže (Obrázek 3). Obsahuje skupiny lidí i jednotlivců s různými mírami odpovědnosti a různými pravomocemi, podílejících se na řízení organizačního systému přímým či nepřímým vlivem.

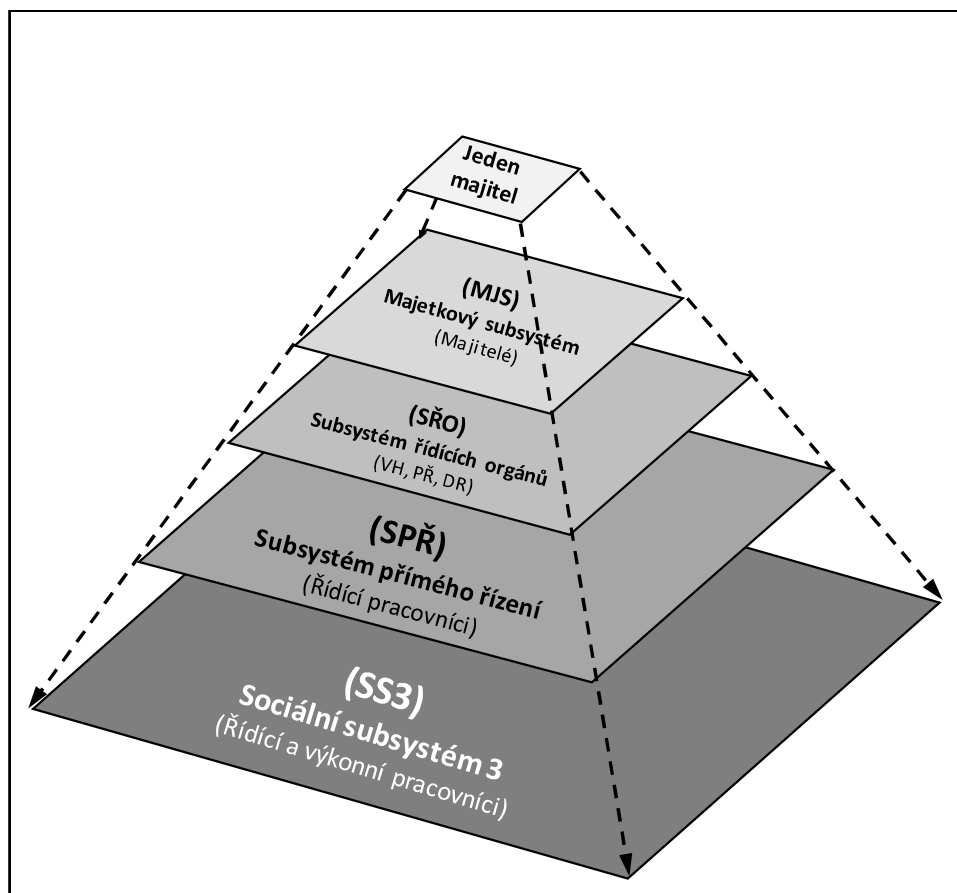
Obrázek 3: Zvýšení rozlišovací úrovně řídicího subsystému a jeho subsystémů



(Hron a Traxler, 2017, s. 61)

Řídící subsystém je na **třetí rozlišovací úrovni** tvořen subsystémy druhého řádu, kterými jsou subsystémy majetkový („MJS“), řídicích orgánů („SŘO“), přímého řízení („SPŘ“) a sociální („SS3“). Vazby mezi těmito subsystémy jsou informačního charakteru („I“) a jejich hierarchie je zachycen na níže uvedeném obrázku (Obrázek 4).

Obrázek 4: Stupnice subsystémů řídicího subsystému na třetí rozlišovací úrovni



(Hron a Traxler, 2017, s. 62)

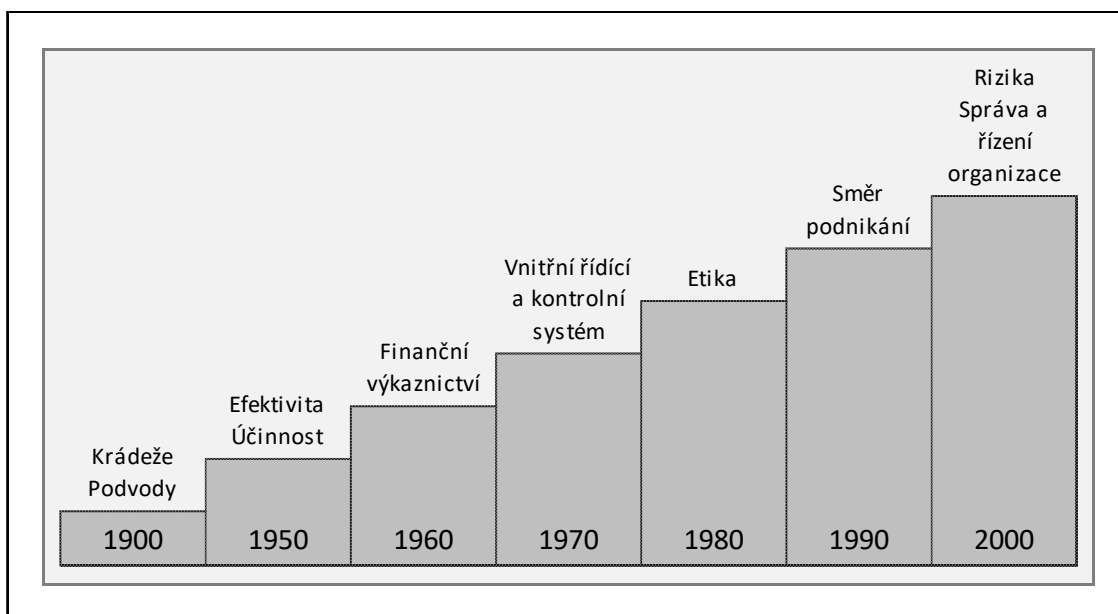
Na **čtvrté rozlišovací úrovni** je řídicí subsystém tvořen subsystémy třetího řádu, kterými jsou vlastníci, řídicí orgány (valná hromada, představenstvo, dozorčí rada), řídicí stupně a sociální skupiny.

Pátou rozlišovací úroveň řídicího subsystému tvoří jednotliví účastníci valné hromady, tedy vlastníci akcií a obchodních podílů, představenstvo, dozorčí rada, řídicí pracovníci řídicích stupňů a členové sociálních skupin.

3.2 Řízení rizik

Ekonomické teorie definují hlavní cíl podnikání jako dosahování zisku. Tato úloha podnikání je v podnikové praxi denně konfrontována s mnohou problematikou nejistoty externího prostředí otevřeného trhu, která z pohledu podniku nelze přímo efektivně řídit a dále nejistotou v interním prostředí podniku, které je dle smyslu úlohy managementu oproti tržnímu prostředí řízeno maximálně. V minulosti byla úloha risk managementu poměrně jasná, neboť byla vlastní spíše finančním oborům v rámci řízení rizik finančních a kreditních. Úloha kontroly souladu postupů a norem, kvality procesů, produkce a dopadů chybného jednání, byla v rukách managementu v rámci jeho kontrolní funkce. Vývojem managementu, jakožto oboru, se následně úloha manažerské kontroly začala sdílet a postupně i delegovat na podobory controllingu a auditu. Tímto se do popředí dostávají celkem tři „nové“ obory, které se zabývají kontrolou kvality a souladu s rámci norem v oblastech podnikových produktů a procesů, kterými jsou audit, controlling a risk management. Úlohy těchto oborů jsou mnohdy sdíleny a je na ně pohlíženo jako na synonyma s jediným cílem – působení za účelem zkvalitnění. Jako obecný popis vývoje v případě sdílených úloh do jediného oboru tzv. *Risk Based Internal audit* shrnuje Kafka (2009, s. 11) s odvoláním na Dublin institute of technology na obrázku níže (Obrázek 5).

Obrázek 5: Etapy vývoje interního auditu



(Kafka, 2009, s. 11, Upraveno)

3.2.1 Rizika a jejich členění

Riziko je ve svém základním významu definováno jako jev s určitou pravděpodobností projevu. Obvykle se pojem *Riziko* vyskytuje v souvislosti s negativní manifestací ve smyslu hrozby, nebezpečím, vzniku škody, ztráty či selháním. Ačkoli je obvyklé využití právě ve smyslu negativních jevů, je taktéž možné hovořit i o jevu nikoli nutně negativním, ve smyslu rizika, jako šance. Shodu s pozitivním chápáním rizika lze nalézt například u Fotra (2012, s. 296). Nadále však bude význam rizika pojat v jeho obvyklejší podobě, tedy v negativním významu, jako nežádoucím jevu. Uvedená definice rizika ve své obvyklejší podobě s negativním efektem je podpořena internetovými zdroji. Například Managementmania.com (2018) definuje riziko jako „*nejistý výsledek s možným nežádoucím stavem*“, a dále upřesňuje, že „*riziko představuje určitý stupeň nejistoty, tedy pravděpodobnost dosažení rozdílného výsledku od očekávaného*“, zde nastává shoda s dalšími autory Investopedia.com (2017), Fotr, Hnilica (2014, s. 17 - 18).

Dle Fotra a Hnilici (2014, s. 20 - 24) lze **v základním členění rizika dělit následovně:**

- **Podnikatelská** (Business Risk) a **čistá rizika** (Pure Risk, např.: povodně),
- **Systematická** (společná pro všechny podniky a projekty) a **nesystematická** (pouze ve vztahu k jednomu podniku či projektu),
- **Vnitřní** (pocházejí z faktorů uvnitř podniku) a **vnější** (dále se dělí na mikroekonomická a makroekonomická),
- **Ovlivnitelná** (např.: kvalifikace pracovníků) a **neovlivnitelná** (např.: povodně),
- **Primární**, též označováno jako **inherentní** (tvořeno všemi výše uvedenými riziky) a **sekundární**, též označováno jako **reziduální** (rizika zbytková, vyvolaná přijatými opatřeními z důvodu snížení rizik primárních),
- Rizika ve fázi **přípravy**, **realizace** (všechna rizika ohrožující projekt či podnik ve své rané fázi z hlediska časových a peněžních zdrojů, zdrojů lidského kapitálu, kvality práce, spolehlivost technologie a další) a **provozu** podniku či firemních projektů (všechna rizika ovlivňující hospodářské výsledky provozování daného projektu).

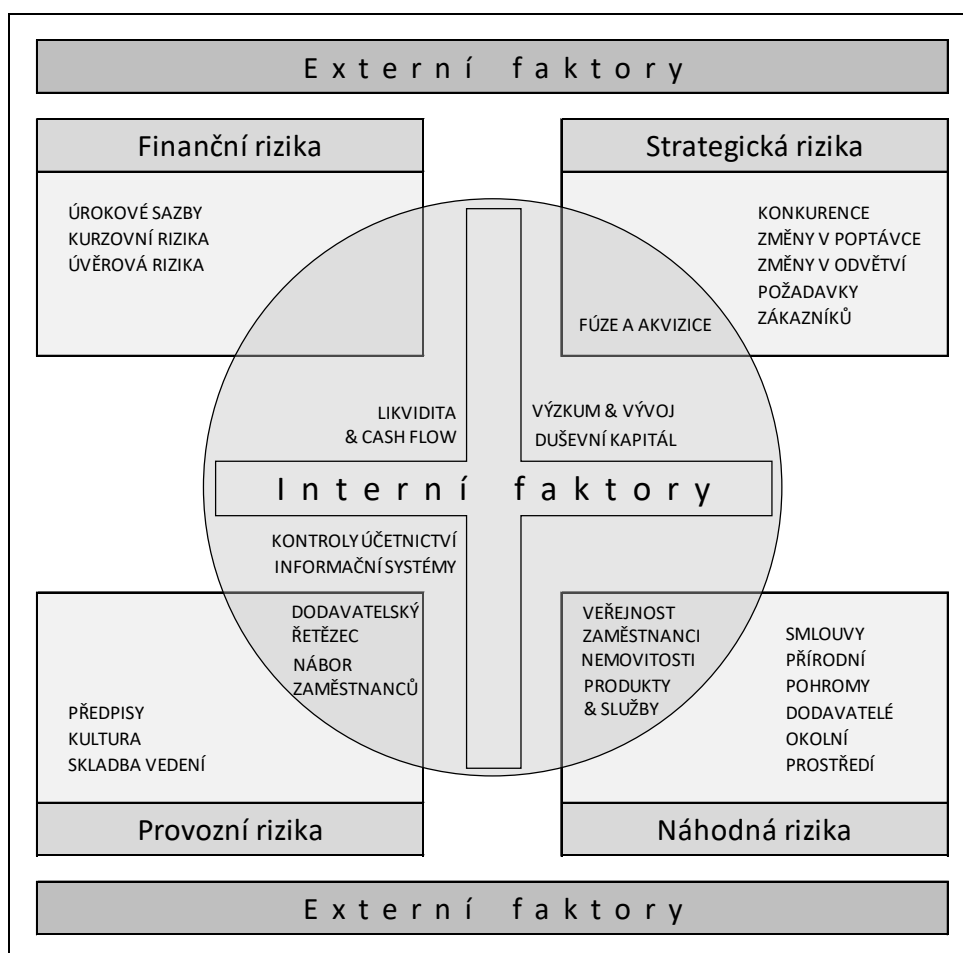
Oproti výše uvedeným autorům (Fotr, Hnilica, 2014) jsou navíc **rizika v podnikání firem** dle názoru Smejkal a Raise (2013, s. 137 - 140) doplněna o rizika vzniklá ze selhání protistrany, takzvaná rizika přenesená, nicméně tato Fotr a Hnilica (2014, s. 22) reflektují v rozdělení rizik dle věcné náplně, kde je uvádějí jako rizika kreditní. Autoři se tak ve svých názorech, až na tuto drobnou úpravu v dekompozici shodují.

Vzhledem k výše uvedenému je dále zapotřebí definovat **rizika dle věcného členění**, a to následovně (Managementmania.com, 2018):

- **Provozní rizika**
 - Technická (technologická) rizika
 - Výrobní rizika
- **Informační rizika**
- **Kybernetická rizika**
- **Ekonomická a finanční rizika**
 - Úvěrová rizika
 - Riziko insolvence
 - Investiční rizika
 - Pojistná rizika
 - Měnová rizika
- **Tržní rizika**
- **Marketingová rizika**
- **Sociální rizika**
- **Obchodní rizika**
- **Regulatorní a legislativní rizika**
- **Logistická rizika**
- **Politická rizika**
- **Podnikatelská rizika**
- **Projektová rizika**
- **Ekologická rizika**
- **Živelná a přírodní rizika**
- **Bezpečnostní rizika**

Výše uvedené členění poskytuje základní seznam mnohých rizik v nejširším pojetí. Detailní popis daných skupin (typů) rizik byl záměrně s ohledem na délku této práce ponechán v abstrakci, neboť uvedenými názvy v daném členění jsou sebe sama obstojně popisující. S uvedeným věcným členěním lze souhlasit a lze konstatovat, že odborná literatura je v oblasti charakteru rizik dle výše uvedeného rozdělení jednotná, což potvrzuje i kmenová literatura v podobě norem, vztahujících se k řízení podnikatelských rizik, kterých existuje hned několik. S ohledem na délku této práce je nadále uváděna a popisována pouze norma jediná, konkrétně AS/NZS 4360:2004: Enterprise Risk Management, která v sobě zahrnuje členění rizik viz obrázek níže (Obrázek 6). V souladu se zaměřením této práce bude dále pojednáváno primárně o rizicích podnikatelských.

Obrázek 6: Příklady vlivů klíčových rizik dle Risk Analysis Consultants



(Risk Analysis Consultants, 2002, s. 8, Upraveno)

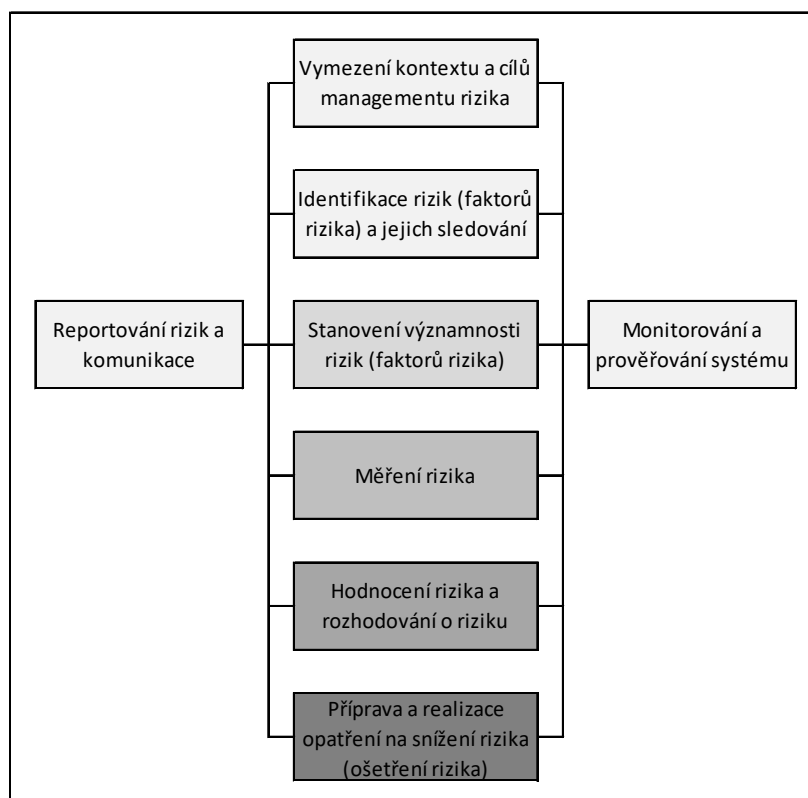
3.2.2 Proces řízení rizik

V odborné literatuře, ze zdrojů knižních i internetových, je dostupné značné množství výkladů pojmu řízení rizik. Někteří autoři se v definici soustředí jen na cíle řízení rizik, nikoli na jeho proces, ačkoli právě proces samotný je mnohdy určující pro daný cíl. Opačně pak někteří autoři akcentují cíle, avšak současně abstrahují od procesu. Dále se autoři poměrně často ve svých definicích úzce zaměřují na konkrétní obory či podobory, ve kterých působí a někdy též ani neuvádějí základní či kmenové prvky managementu rizika. Z těchto důvodů vykazují dostupné definice určité nedostatky pro jejich využití v této práci. Příkladem může být Managamentmania.com (2018) se svou definicí „*Řízení rizik (Risk Management) je oblast řízení zaměřující se na analýzu a snížení rizika, pomocí různých metod a technik prevence rizik, které eliminují existující nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko*“. Nedostatkem této definice je přílišná abstrakce od reálného časového vymezení procesu a jeho kontinuity. Bez průběžného a opakovaného monitoringu nelze rizika spolehlivě řídit v čase. Dále pak riziko samotné není jev projevený čistě v současnosti, a dále uvedený cíl odhalování budoucích faktorů zvyšující rizika není jediným cílem. Současně lze konstatovat, že rizikové faktory i rizika samotná s definovanými dopady z manifestace existují ve všech fázích časové osy, liší se tak pouze doba jejich odhalení, případná progresse dopadů a následná reakce rozhodovatele. V neposlední řadě je taktéž nepřilíš vhodná forma zobecnění a sloučení klíčových faktorů a činností do jediného pojmu, který není pro uživatele definice příliš pochopitelný a v praxi využitelný. Například v dané definici uvedená *Analýza*. Pod tímto pojmem lze nalézt nepřeberné množství činností, které s managementem rizik souvisejí, avšak též i ještě větší množství činností s tématem nesouvisejících. Dalším autorem k rozboru, necht' je mnohými odborníky z bankovní praxe často využívaný internetový zdroj Investopedia.com (2018), který se ve své definici procesu řízení rizik zaměřuje čistě na „*svět financí*“ s následujícím zněním: „*Proces řízení rizik je ve světě financí procesem Identifikace, Analýzy, Akceptace a Mitigace nejistoty v investičním rozhodování*“. Ačkoli je tato definice dostatečně široká pro sledovaný obor, autor zde nedostatečně reflektuje nedílné součásti procesu právě pro zmíněnou oblast a drží se pouze zcela obecného vymezení. Pokud již v definici byly nabídnuty konkrétní strategie (akceptace a mitigace), chybí zde zbylé, neméně důležité strategie prevence, transferu a eliminace.

Sporných definic lze dohledat mnoho, nicméně jejich rozbor není cílem této práce. **Výše uvedené definice řízení rizik jsou pouze demonstrativní ukázkou obvyklé nejednotnosti definic důležitých pojmů, procesů a metod, kterých lze v tomto oboru nalézt značné množství.** Na tuto nejednoznačnost však upozorňuje i již dříve citovaná norma řízení rizik AS/NZS 4360:2004: Enterprise Risk Management.

Fotr (2012, s. 275) pro své stanovení definice procesu řízení rizik uvádí, že dekompozice činností do procesního schématu několika dílčích aktivit může být buď detailnější, nebo více agregovaná, což podporuje výše uvedené závěry. Přílišná stručnost, nebo naopak rozsáhlost definic, může vést k významovým abstrakcím, nepochopení problematiky a konečně pak takové definice mohou pozbývat svého smyslu a užitku. Díky názorové blízkosti bude definice výše citovaného autora využita ve vlastní definici managementu rizika.

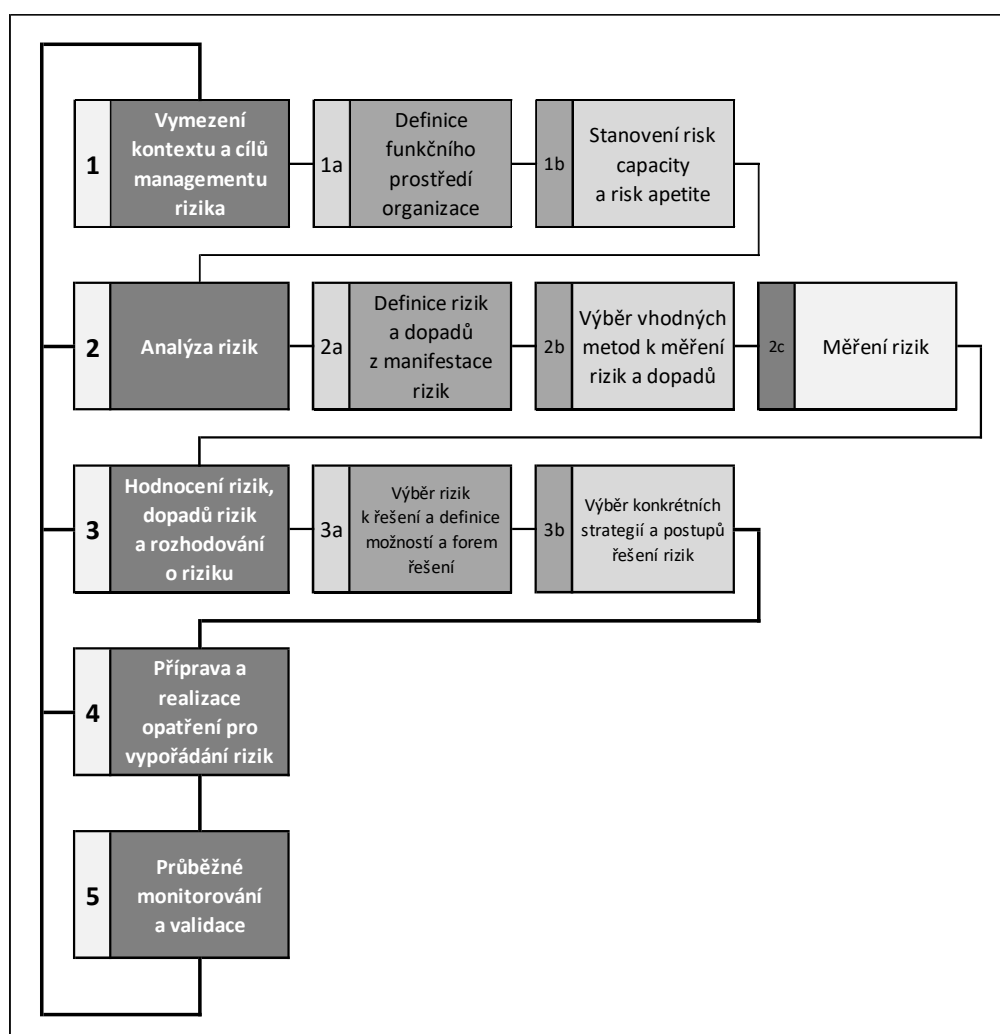
Schéma 1: Proces managementu rizika dle Fotra



(Fotr, 2012, s. 275, Upraveno)

Výše uvedené schéma (Schéma 1) dle Fotra (2012, s. 275) poskytuje obvyklý přehled o procesu řízení rizik. Toto procesní schéma však stále nelze akceptovat jako zcela vyhovující a v dostatečné podrobnosti a popisnosti. V dostupné literatuře (kmenové zdroje i zdroje doplňkové) je uvedené umocněno o poměrně častou abstrakci až do té míry, že jsou vynechány či sloučeny klíčové úlohy procesu. Proto je zapotřebí definovat i nové schéma procesu řízení rizik. Na základě komparace více zdrojů, například Fotr (2012, s. 274 - 277), Smejkal, Rais (2013), Fotr, Hnilica (2014, s. 16 - 24), Investopedia.com (2018), Managementmania.com (2018) a doplnění o vlastní zkušenosti, lze základní proces řízení rizik s ohledem na sledovanou problematiku a cíle této práce definovat následovně na níže uvedeném schématu (Schéma 2):

Schéma 2: Vlastní syntéza procesu managementu rizika



(Vlastní zpracování autora, 2019)

S ohledem na definice *Rizika*, specifikaci *Rozdělní rizik* a dále na vlastní syntézu *Procesu řízení rizik*, lze odvodit i vlastní definici řízení rizik:

Řízení rizik je cílená a soustavná činnost, která pomocí analytických metod prováděných za účelem odhalení a popsání rizik, stanovení míry závažnosti rizik, popsání a ocenění dopadů manifestace rizik a definování postupů vypořádání se s riziky, vede k minimalizaci negativních dopadů rizik na sledovaný objekt.

Pro zhodnocení správnosti vlastní definice řízení rizik byla hledána věcná shoda s odbornou literaturou. Shoda byla nalezena se silným zdrojem, kterým je institute of internal auditors (2004), který je uveden Kafkou (2009, s. 2) a definuje management rizik jako „*Standardy definovaný proces identifikace, hodnocení, řízení a kontroly potenciálních událostí nebo situací poskytující racionální ujištění s ohledem na dosahování cílů organizace*“. Pro další porovnání posloužila norma řízení rizik, konkrétně rizik bezpečnosti informací (!) ISO/IEC 27005:2018 s ohledem na požadavky normy ISMS dle ISO/IEC 27001, a konečně lze podporu nalézt taktéž i v kmenovém zdroji, tedy v normě pro řízení rizik podnikatelských AS/NZS 4360:2004: Enterprise Risk Management, ke které Risk Analysis Consultants (iso27000.cz, 2019) uvádí, že norma „*poskytuje komplexní příručku pro oblast řízení rizik v podnikání a obsahuje značně široký rámec oblastí působnosti, činností, metod a postupů privátního podniku. Tato norma poskytuje návod na bázi určité metodické obecnosti pro identifikaci, analýzu, hodnocení, zvládnání a komunikaci rizik. Norma též udává formální kroky procesu řízení rizik, nicméně v rámci jednotnosti konečného uplatnění postupu (přijmutí podnikem) není cílem nutnost přesného dodržení konkrétní struktury*“.

Na základě výše uvedeného lze shledat věcnou shodu mezi vlastním způsobem popsanými definicemi oboru, jeho metodami, procesy i schémata s metodicky korektním přístupem dle uvedených norem, jakožto závazným vymezením tohoto oboru řízení rizik, taktéž i oboru auditu, dle Kafky (2009, s. 11) tzv. „*Risk Based Audit*“.

3.2.3 Analýza a měření rizik

Metody analýzy rizik lze rozdělit na **kvantitativní** a **kvalitativní**. Výběr a aplikace daných metod je zpravidla predeterminován působícími vlivy:

- **Vlivy vnější**, například obor působnosti, ve kterém je analýza prováděna, typ a druh rizik, subjektů a prostředí analýzy,
- **Vlivy vnitřní**, například kardinální informace o vlastnostech hodnocených rizik, subjektů a prostředí.

Na základě definování těchto vlastností pak lze metody aplikovat separátně, případně i kombinovaně. Některé zdroje jako například Fotr, Hnilica (2014, s. 39 - 40) definují třetí, *Semikvantitativní přístup*, který operuje na pomezí přístupů kvantitativního a kvalitativního. Dle podstaty semikvantitativního přístupu je ale lépe tento vnímat spíše jako alternativu kvantitativní metody nežli samostatně, což bude dále spolehlivě potvrzeno.

Kvantitativní vyjádření rizika je nejčastěji v podobě statistické pravděpodobnosti dle vzorce $P(A) = \frac{|A|}{|\omega|}$; $P(A) \in [0; 1]$ $P(A) = \frac{|A|}{|\omega|}$, kde $P(A)$ představuje pravděpodobnost výskytu jevu „A“ (pravděpodobnost výskytu hodnoceného rizika), $|A|$ představuje počet výskytů jevu „A“ (počet výskytů rizikového jevu), $|\omega|$ představuje množinu všech jevů (množinu všech relevantních pokusů). Obvyklou podobu procentuálního vyjádření pravděpodobnosti lze získat převedením výše uvedeného vzorce na procentuální stupnici následovně $P(A) [\%] = \frac{|A|}{|\omega|} * 100$; $P(A) \in [0\%; 100\%]$. Hodnota pravděpodobnosti $0 \in [0; 1]$, resp. $0 \% \in [0 \%; 100 \%]$ vyjadřuje, že jev nenastane, případně jeho výskyt je s nulovou pravděpodobností, opačně tedy při hodnotě $1 \in [0; 1]$, resp. $100 \% \in [0 \%; 100 \%]$ vyjadřuje, že jev nastane (Šubrt, 2011, s. 121). Další numerické charakteristiky využitě pro měření rizika jsou především statistické charakteristiky variability, polohy, šikmosti a špičatosti.

Kvantitativní metody měření rizika jsou pro aplikaci přípustné „pouze za předpokladu kvantitativního charakteru veličiny (kritéria) a znalosti jeho rozdělení pravděpodobnosti. Pokud nejsou tyto informace známy, případně jejich znalost není hodnocena jako dostatečná, je zapotřebí využít metod kvalitativních“ (Fotr, Hnilica, 2014, s. 56). Nejčastěji aplikovanými kvantitativními metodami na zcela

základní úrovni jsou analýza historických dat a statistik, analýza závislostí, síťová analýza, simulace a modelování, analýza pravděpodobnosti, citlivostní analýza. Z těchto základních metod následně vycházejí metody pokročilé, které z těchto více či méně čerpají a též mohou metody i kombinovat, například **metody Monte Carlo, Balanced Scorecards, Value at Risk**. Výstupem aplikace těchto pokročilých metod jsou přesně vypočtené hodnoty pravděpodobností projevu rizik či výpočet nákladů za projevené riziko, resp. ocenění očekávané či neočekávané ztráty. Vzhledem k tomu, že rozbor a aplikace konkrétních kvantitativních metod významně přesahuje rozsah této práce, není o těchto metodách dále blíže pojednáno.

Kvalitativní vyjádření rizika je v podobě **více či méně abstrahující od numerického kardinálního vyjádření** míry rizika ve smyslu neznalosti, respektive nedokonalé znalosti některé z nezbytných statistických charakteristik podmiňujících kvantitativní vyjádření a metody. K popisu míry rizika jsou v těchto případech zpravidla využity slovní formulace projevů rizika, jejich závažnosti či míry. Uvedené lze shrnout jako míry a hodnoty zástupné či kooperující s číselnými škálami, avšak vždy do jisté míry statisticky nepřesné, pro které jsou využita především slovní vyjádření míry rizika, nebo též i číselná vyjádření, avšak na bázi expertního stanovení.

Kvalitativní metody měření rizika jsou metody založené na dotazníkovém šetření, interview či na expertním posouzení a odhadu. Tyto jsou dále využívány v pokročilých metodách, kterými jsou například **FMEA, Delphi, SWOT analýza, PEST analýza, metoda scénářů, analýza příčiny a následků**. Vzhledem k tomu, že metody SWOT, PEST a scénářů byly náležitě a detailně popsány ve vlastní bakalářské práci a taktéž z důvodu omezení na maximální rozsah této práce, nebudou nyní blíže specifikovány. V rámci odkazu na bližší popis a ukázky aplikací nyní poslouží pouze citační odkaz na vlastní práci (Černý, 2015).

3.2.4 Stanovení významnosti rizik

V předešlých kapitolách byly popsány postupy, jak rizika správně popsat a změřit, nikoli však vyhodnotit jejich závažnost dopadu na subjekt analýzy. Změřené atributy rizika, stejně tak jako navržené či uplatněné způsoby vypořádání se s riziky a jejich dopady, jsou bez vztažení těchto zjištěných informací vůči konkrétním metrikám, stanoveným s ohledem na subjekt analýzy, bezvýznamná. Pokud nejsou známy meze či rozpětí vůči kterým jsou zjištěné informace porovnávány, není možné zjistit závažnost (důležitost) rizik pro jejich efektivní řízení.

Aby bylo možné významnost rizik správně vyhodnotit a nikoli jej pouze jen změřit bez identifikace mezí pro takové měření, musí být známo mnoho dalších informací. V případě kvalitativního vyjádření významnosti rizikového faktoru musí být znám **pohled na riziko, rizikový apetit a riziková kapacita** rozhodovatele či předmětného podniku jakožto subjektu analýzy. V případě kvantitativního vyjádření pak stanovení relativní (procentuální) citlivosti (významnosti) kvantitativně vyjádřeného faktoru rizika, jakožto proměnné v matematickém funkčním vyjádření hodnoceného jevu. Až následně po stanovení těchto metrik a k těmto pak vztažení výsledků analýzy rizik, může být výrok o hodnocení rizik s validním výstupem ve smyslu korektní identifikace závažnosti rizika či jeho dopadu. Z těchto důvodů je proto zapotřebí uvedené úkony zařadit do procesu managementu rizika a pojmy náležitě definovat. Obvykle užívanými metodami pro posouzení významnosti rizik jsou analýza citlivosti a expertní hodnocení.

Analýza citlivosti je v poměrně konzistentní podobě používána napříč různými obory expertízy i mezi různými typy rozhodovatelů. Jedná se o matematickou metodu, vhodnou k využití pouze tam, kde jsou sledovaná rizika a jejich činitele kardinálně a zásadně numericky vyjádřené. Principem metody je zjišťování dopadů ze změn parametrů, případně i proměnných, ve funkčním vyjádření určitého vztahu. Příkladem může být sledování vývoje zisku podniku při změnách nákladových složek výroby produkce k prodeji či změnách prodejních cen produkce s ohledem na tržní poptávku. Jako další využití na poli podnikového řízení a ekonomie lze uvést příklad sledování vývoje objemu produkce podniku při změnách produkčních kapacit (celkově zpracované množství) či kusová rychlost zpracování na jednotlivých strojích (procesních úrovních). Touto metodou lze sledovat i celková výkonnost podniků a investic, vyjádřená pomocí výkonnostních ukazatelů, například změna potřebné výše čistého pracovního kapitálu při změnách vstupních hodnot

činitelů délky platebního cyklu a nákladových složek účetnictví podniku (tržeb, nákladů, peněz, pohledávek, závazků, zásob). Uvedené potvrzují a rozvíjejí i Fotr a Hnilica (2014, s. 28 – 36), kteří k analýze citlivosti uvádějí „*možnost využití metody za předpokladu kvantifikovatelných rizik a současně možnosti modelace závislosti na finančních kritériích podniku a investičních projektů na faktorech rizika a dalších ovlivňujících veličinách, které nejsou pod tíhou rizika (nejistoty) o jejich určených informacích, hodnotách a stavech, resp. jejichž odhady hodnot jsou stanoveny značně spolehlivě*“. Analýza citlivosti je dvojího typu, jednofaktorová a vícefaktorová. **Vícefaktorová analýza citlivosti** spočívá ve sledování vývoje hodnoceného rizika při změnách více (nejčastěji dvou) vstupních (ovlivňujících) faktorů. Oproti tomu **jednofaktorová analýza** sleduje pouze vývoj rizika za předpokladu změn jediného, **izolovaného** faktoru. Jako vhodné doplnění obou forem citlivostní analýzy je využití metody scénářů. Tato metoda poskytne analýze citlivosti logické vstupní rámce pro zadání o změnách parametrů rizik (rizikových faktorů). Hodnocená kritéria a jejich změny tak budou modelovány v kontextu širších informací o sledovaném jevu. Nesporným přínosem je tak verifikace vstupních dat pomocí určeného logického rámce odhadovaných skutečností ve vstupních scénářích, při které lze odhalit případné spornosti či dokonce chyby v základním zadání o modelaci rizikového jevu. Pro názornost definic je níže uveden praktický příklad využití jednofaktorové analýzy citlivosti v případě výrobního podniku, který sleduje změnu zisku v závislosti na změně faktorů rizika, zejména nákladových položek. Níže uvedená tabulka (Tabulka 1) přehledu nákladových faktorů rizika popisuje nákladové vstupy do analýzy, definuje hodnoty vstupů a člení náklady pro jejich kvantifikaci do funkčního vyjádření rovnice zisku. Pro další metodický postup jsou taktéž znázorněny značky vstupů.

Tabulka 1: Přehled nákladových faktorů rizika

Faktor rizika	Jednotka	Značka	[1 ks produktu]	[1 Měsíc provozu]	Druh
Spotřeba pracovní síly	Os.hod. / ks	SP_p	0,20 hod.	---	Variabilní
Cena primární pracovní síly	Kč / Os.h.	C_p	120,00 Kč	---	Variabilní
Spotřeba materiálu	Kg / ks	SP_m	2,00 Kg	---	Variabilní
Kupní cena materiálu	Kč / Kg	C_m	5,00 Kč	---	Variabilní
Nájem budovy	Kč / M	N_b	---	50 000,00 Kč	Fixní
Nájem strojů	Kč / M	N_s	---	15 000,00 Kč	Fixní

(Vlastní zpracování autora, 2019)

S ohledem na vztah mezi náklady a výnosy podniku v této ukázce byl funkční vztah pro vyjádření zisku vytvořen v souladu s obecnými ekonomickými principy nákladovou a výnosovou složkou, složkou fixních a variabilních nákladů a pro jednoduchost modelace bez zohlednění odlišností mezi faktory nabídky a poptávky. Rovnice je ve zjednodušeném tvaru z důvodu jednoduchosti a názornosti ukázky metody a neodráží reálné prostředí trhu.

Zjednodušená funkce zisku: $Z = P * Q - ((SP_p * C_p + SP_m * C_m) + N_b + N_s)$

Tabulka 2: Přehledová vstupní tabulka analýzy citlivosti

Rizikový faktor	Jednotka	Stav před změnou	Změna	Stav po změně	DIF	DIF [%]
Množství produkce pro trh	[ks]	1 000 000	0,00%	1 000 000	0,00	0,00%
Spotřeba pracovní síly	[Os.hod.]	200 000	0,00%	200 000	0,00	0,00%
Cena primární pracovní síly	[Kč / Os.hod.]	120,00	0,00%	120,00	0,00	0,00%
Celkový náklad pracovní síly	[Kč]	24 000 000,00	0,00%	24 000 000,00	0,00	0,00%
Spotřeba materiálu	[Kg / ks]	2 000 000,00	0,00%	2 000 000,00	0,00	0,00%
Kupní cena materiálu	[Kč / Kg]	5,00	0,00%	5,00	0,00	0,00%
Celkový náklad na materiál	[Kč]	10 000 000,00	0,00%	10 000 000,00	0,00	0,00%
Nájem budovy	[Kč / M]	50 000,00	0,00%	50 000,00	0,00	0,00%
Nájem strojů	[Kč / M]	15 000,00	0,00%	15 000,00	0,00	0,00%
Nákladová cena produktu	[Kč / ks]	34,07	0,00%	34,07	0,00	0,00%
Celkové náklady	[Kč]	34 065 000,00	0,00%	34 065 000,00	0,00	0,00%
Prodejní cena produkce	[Kč / ks]	40,00	0,00%	40,00	0,00	0,00%
Zisk (+) / Ztráta (-)	[Kč]	5 935 000,00	---	5 935 000,00	0,00	0,00%

(Vlastní zpracování autora, 2019)

Na základě vstupních dat pro analýzu citlivosti z výše uvedené tabulky (Tabulka 2) byla získána data o změnách zisku seříděná v níže uvedené tabulce přehledu výstupů (Tabulka 3). Pro modelaci byla z důvodu názornosti ukázky s ohledem na rozměr výsledných hodnot použita změna vstupních faktorů na úrovni 10,00 %. Základní míra produkce byla určena na 1,00 milionu kusů produktů za jeden měsíc. Bylo tak zjištěno, že nejzásadnějšími faktory pro hodnotu zisku jsou prodejní cena produkce pro trh (67,397 %) s přímou úměrou. Cílem nebylo sledovat všechny činitele dle funkčního vyjádření zisku, ale především jeho nákladové složky. S ohledem na toto zadání bylo zjištěno, že nejzásadnějším nákladovým faktorem pro změnu zisku je nákladová cena produktu a celkové náklady (oba faktory shodně 57,397 %). Na úrovni základních nákladů se pak jednalo o položky spotřeba

pracovní síly, cena primární pracovní síly a celkové náklady pracovní síly (vše shodně 40,438 %). Výstupní hodnoty základních nákladových složek jsou sice o shodných hodnotách, nicméně toto je způsobeno jednoduchostí ukázky, respektive jednoduchostí funkčního vyjádření. Pakliže by byla rovnice zisku vyjádřena složitějším funkčním vztahem (kvadratická, mocninná funkce apod.) nebo by byla sledována aplikace ve složitějším tržním prostředí (například zahrnutí limitů produkce, limitů prodeje na trhu, resp. kapacita trhu, výrobní omezení technické či zdrojové), či s rozdílnými hodnotami parametrů (v ukázce aplikován pouze parametr o hodnotě 1,00), byly by výstupní hodnoty o významnosti faktorů rizika jistě rozmanitější.

Tabulka 3: Přehledová výstupní tabulka analýzy citlivosti

Rizikový faktor	Změna	Zisk (+) / Ztráta (-)	Směr
Prodejní cena produkce	10,00%	67,397%	+
Celkové náklady	10,00%	57,397%	-
Nákladová cena produktu	10,00%	57,397%	-
Celkový náklad pracovní síly	10,00%	40,438%	-
Cena primární pracovní síly	10,00%	40,438%	-
Spotřeba pracovní síly	10,00%	40,438%	-
Celkový náklad na materiál	10,00%	16,849%	-
Kupní cena materiálu	10,00%	16,849%	-
Spotřeba materiálu	10,00%	16,849%	-
Množství produkce pro trh	10,00%	10,000%	+
Nájem budovy	10,00%	0,084%	-
Nájem strojů	10,00%	0,025%	-

(Vlastní zpracování autora, 2019)

Analýza citlivosti je často také doplněna o faktor rizika změny vstupů, respektive aplikaci scénářů. Obvykle jsou aplikovány tři scénáře, pesimistický, nejpravděpodobnější a optimistický. Konečný výčet scénářů a jejich zohledněné množství v modelacích je však vždy v gesci rozhodovatele. Obecně platí, že počet scénářů by měl být minimálně jeden od každého uvedeného typu a maximálně takový počet, který činí metodu stále ještě přehlednou, tedy takový počet, který ještě není k tíži pochopení rozhodovatele či uživatele konečných výstupů. Doplnění scénářů lze doporučit jako kvalitní rozšíření metody v případě sledování kontextu vstupů a výstupů s ohledem na proměnlivost prostředí podniku v oblastech makro a mikro okolí.

Další vhodná metoda pro stanovení významnosti rizik je **metoda expertního hodnocení**. Tato metoda je oproti analýze citlivosti metodou kvalitativní, ale taktéž i semikvantitativní. Metoda operuje s expertně stanovenými mírami a stupnicemi na základě odhadu zkušených expertů. V případě semikvantitativní podoby pak metoda operuje s hodnotami exaktně stanovenými, které pro konečné vyhodnocení kombinuje s expertním názorem rozhodovatele, například stanovení míry pravděpodobnosti expertem bez statistického zkoumání v níže uvedeném tabulce (Tabulka 4) dle Smejkal a Raise (2013, s. 134).

Tabulka 4: Pravděpodobnost výskytu rizika

Pravděpodobnost výskytu		
Stupeň	% za rok	Slovní vyjádření
1	<0; 5>	Prakticky nepravděpodobné
2	<5; 20>	Málo pravděpodobné
3	<20; 50>	Příležitostné
4	<50; 70>	Pravděpodobné až časté
5	<70; 100>	Velmi časté

(Smejkal, Rais, 2013, s. 134, Upraveno)

Fotra a Hnilica (2014, s. 37 – 50) tuto metodu definují jako matici hodnocení rizik, též označené dle Managamentmania.com (2018) jako *Winterlingova krizová matice*, jejíž podstata spočívá v posouzení významnosti rizik pomocí dvou hledisek, pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity negativního dopadu. Pro přehledné znázornění je obvykle použit graf již zmíněné matice, na jehož ploše jsou vyneseny kombinace kritérií os x a y . Z metody maticového vyjádření rizika vycházejí další metody expertního hodnocení, kterými jsou metody *Risk appetite* a *Risk capacity*. Oba termíny spolu úzce souvisí a při metodicky korektním postoji k řízení rizik jsou i navzájem nutně provázané.

Risk appetite neboli **Rizikový apetit** je významově konzistentními způsoby popsán v mnoha zdrojích, které kombinuje a porovnává Hillson a Murray-Websterová (2012, s. 5 - 38) a dále též i Fotr a Hnilica (2014).

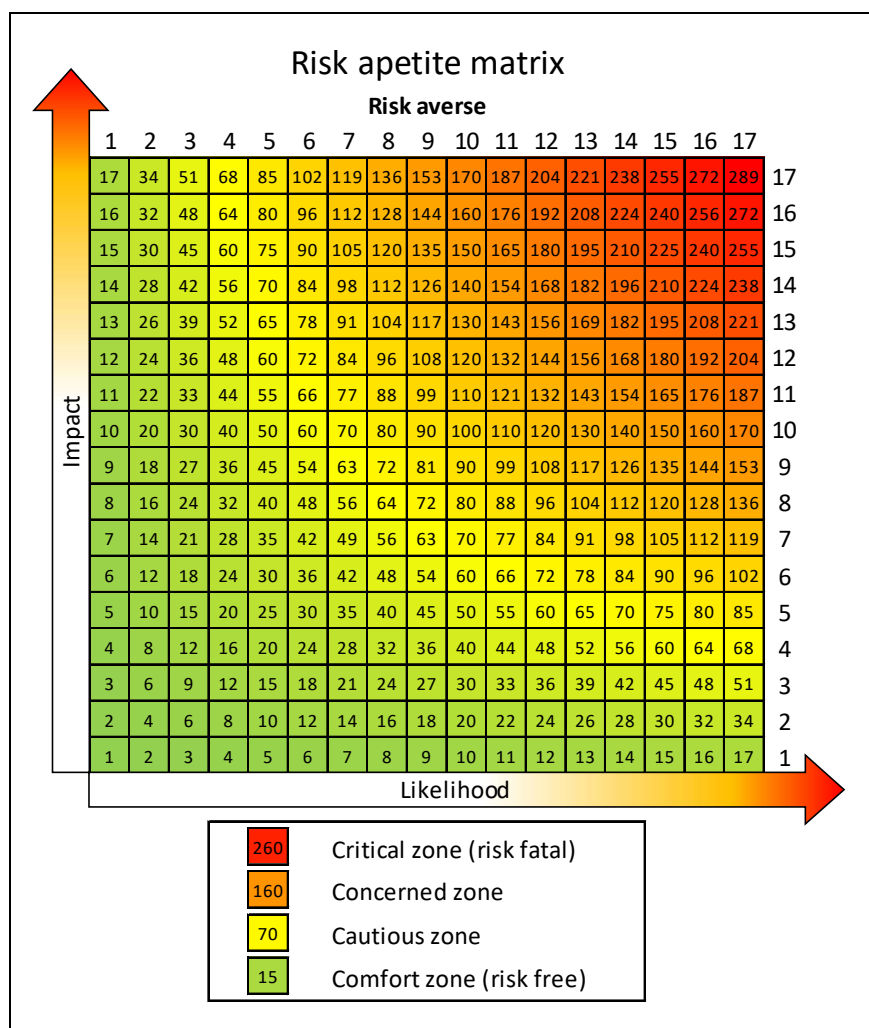
Jako příkladná definice, která bude využita, je právě od Fotra a Hnilici (2014, s. 63 - 64) s následujícím zněním:

Risk appetite představuje určitou míru rizika a ztráty, kterou je daný podnik ochoten tolerovat v rámci nastavených kapacit rizikové exponovanosti podniku.

Pojem *kapacita rizikové exponovanosti podniku*, použitý v definici risk appetite, je dále definován a sloučen pod souhrnné označení *Riziková kapacita*, též *Risk capacity*, jehož rozbor je v další části této kapitoly. Pod pojmem risk appetite lze dále identifikovat míru či ochotu podniku riskovat, stejně tak lze v prostém vyjádření chápat jako vyjádření „pohledu na riziko“ či „přístup k riziku“, ačkoli se jedná ve svém jádru o pojmy odlišné. Současně lze risk appetite na obecné bázi definovat též jako soubor pravidel, podmínek a limitů podstupovaného rizika, a to jak na bázi portfolia, tak na bázi jednotlivě hodnocených jevů či jednotek daného portfolia (též i procesů, činností a investic), avšak zcela formalizovaný soubor pohledů a pravidel dle risk appetite konkrétního podniku je označen jako „*Risk appetite statement*“.

Pro ukázkou aplikace metody risk appetite poskytuje vhodně zpracované grafické znázornění například Hopkin (2012, s. 147 – 150). Přístup Hopkina byl pro potřeby této práce mírně upraven do třech schémat pohledů na riziko (averzní, agresivní, afinní) namísto původních dvou (agresivní a averzní). Pro srovnání Fotr a Hnilica (2014, s. 64) rozlišují taktéž tři pohledy na riziko, nicméně taktéž mírně odlišné (afinní, neutrální, averzní). Jak již bylo výše uvedeno, lze přístup k riziku definovat až do téměř neomezeného množství přístupů na pomyslné stupnici od úplné averze až po úplnou afinitu. Proto byl zvolen vlastní výběr v podobě třech přístupů (pohledů) k riziku v podobě averze k riziku, rizikové agrese a rizikové afinitě. Na níže uvedených obrázcích risk appetite jsou vyneseny hodnoty na stupnicích (osách grafu x a y) od jedné do sedmnácti pouze demonstrativní. Posledním obrázkem v této kapitole je názorná demonstrace uvedených pravidel a principů risk appetite a risk capacity na modelu inspirovaném skutečným rozhodovatelem komerční banky, který v tomto nástroji demonstruje postoje k riziku u vlastního úvěrového portfolia.

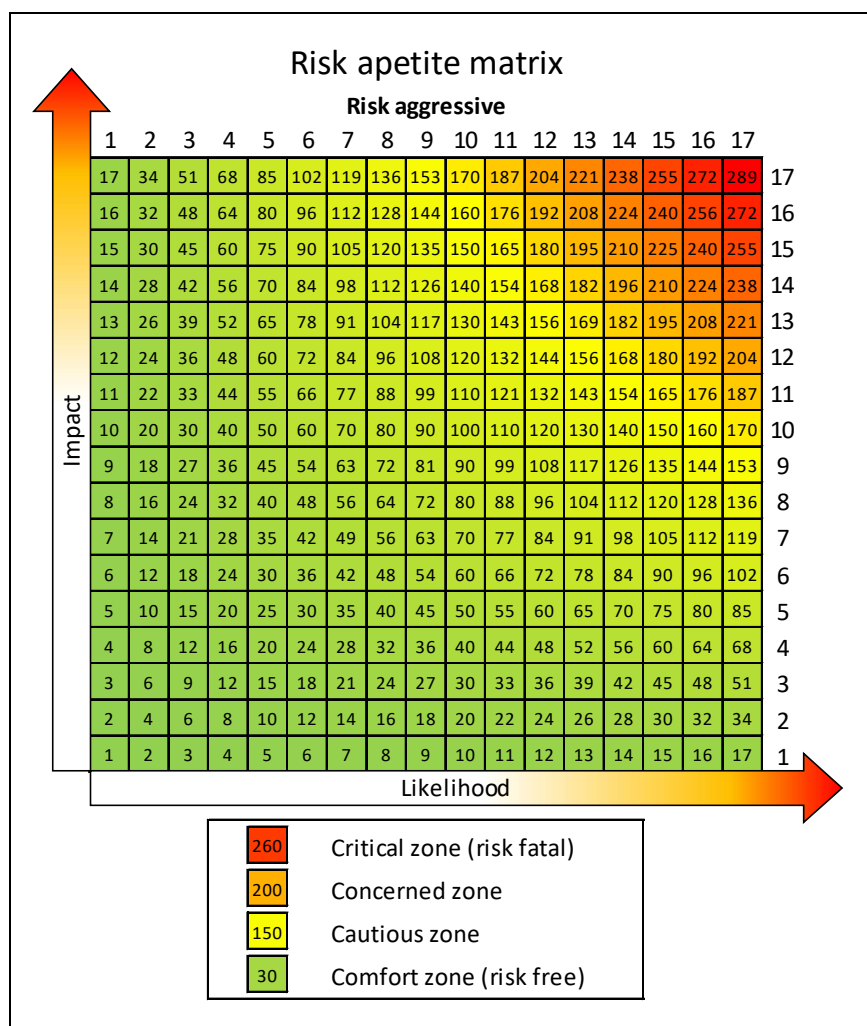
Obrázek 7: Grafické znázornění rizikově averzního přístupu



(Hopkin, 2012, s. 147 – 150, Upravěno)

Na výše uvedeném obrázku (Obrázek 7) je demonstrován averzní přístup k riziku z pohledu rozhodovatele. Tento přístup je zpravidla vlastní konzervativním investorům, kteří riziko odmítají, respektive mají k riziku averzi. Praxe ukazuje, že míra averze k riziku je vykoupěna sníženou mírou výnosu (případně i dalšími souvisejícími proměnnými s daným konkrétním typem oboru a dle daného konkrétního předmětu hodnocení), která je dále korigována pravděpodobností dosažení výnosu. V určitých případech je i konzervativní investor (hodnotitel) ochoten za cenu zvýšeného zisku podstoupit odpovídající zvýšenou míru projevu rizika, alternativně zvýšenou míru dopadu z projevu rizika a tím tak případně porušit svá stanovená pravidla risk apetitu nad míru vlastního konzervativismu.

Obrázek 8: Grafické znázornění rizikově agresivního přístupu

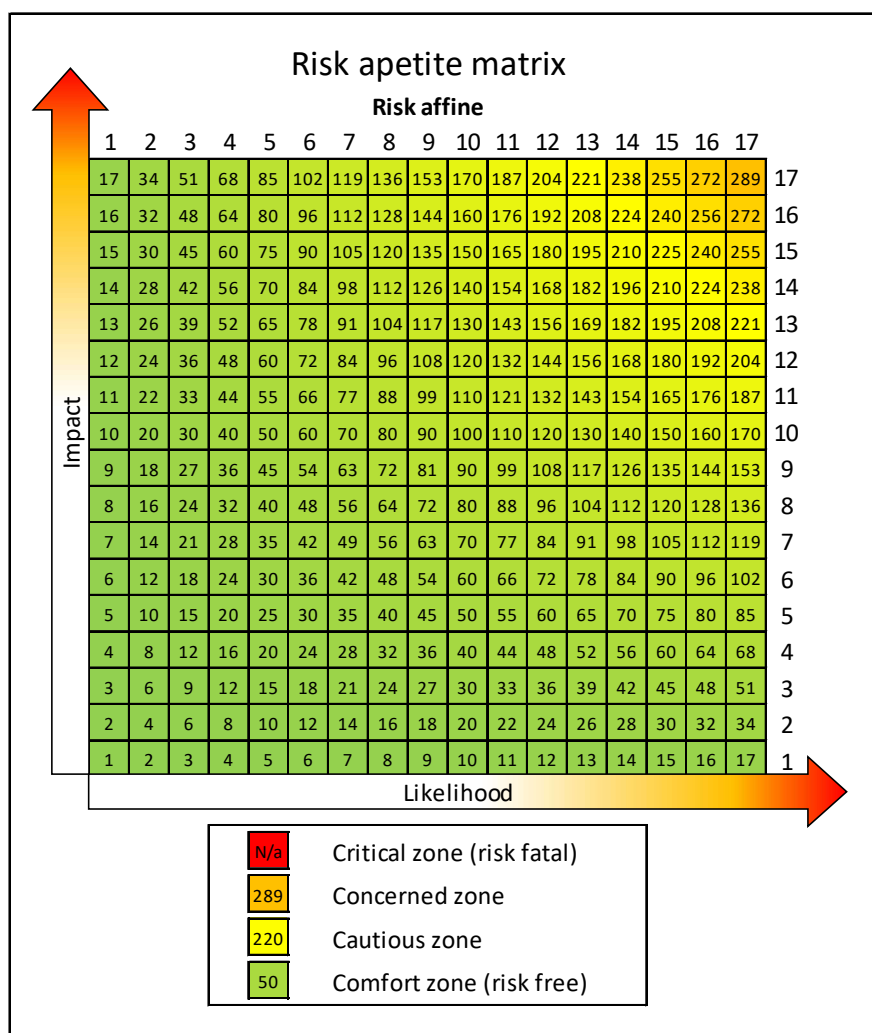


(Hopkin, 2012, s. 147 – 150, Upraveno)

Výše uvedený obrázek (Obrázek 8) znázorňuje rizikově agresivní pohled, při kterém investor (rozhodovatel) považuje zvýšené míry dopadu rizika a pravděpodobnosti projevu rizika ze svého pohledu jako více akceptovatelné. V tomto případě investor sice spatřuje určitou míru rizika, kterou vyhodnocuje jako nebezpečnou, potenciálně i nepřijatelnou, avšak je ochoten riziko podstoupit až do určitého definovaného limitu, který je oproti rizikově averznímu přístupu se sníženým prahem citlivosti.

Posledním obrázkem (Obrázek 9) je rizikově afinní přístup, který sice Hopkin nezachycuje, nicméně pro potřeby této práce je na místě jej znázornit. V tomto případě investor (rozhodovatel) disponuje významně sníženou citlivostí k riziku. Na první pohled by bylo možné identifikovat tento pohled na riziko jako iracionální, ale při neznalosti všech stavů okolností pro uplatnění tohoto přístupu není možné rozhodovat o jeho racionalitě. Obvyklým důvodem akceptace vysoké míry rizika je očekávání dosažení významně většího zisku, nežli obvyklého.

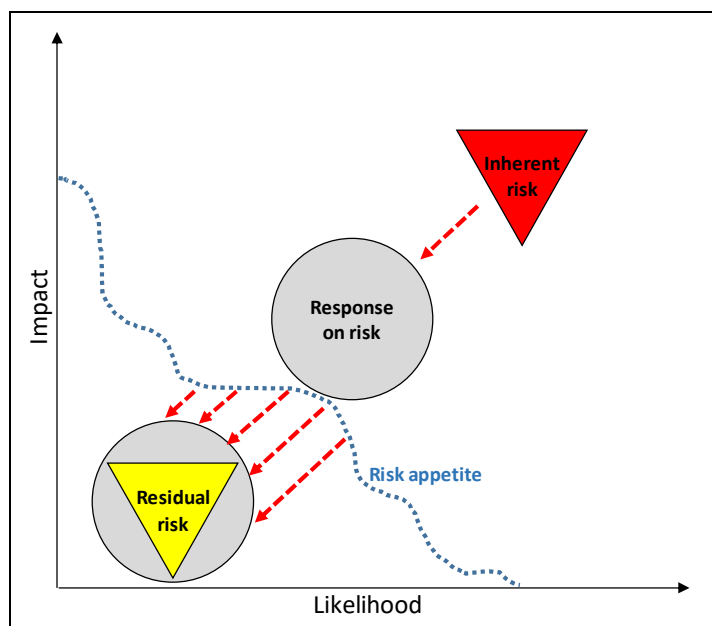
Obrázek 9: Grafické znázornění rizikově afinního přístupu



(Vlastní zpracování autora, 2019)

Pro výše definované přístupy k riziku je nezbytné doplnit, že výsledný risk appetite by měl být stanoven nejen s ohledem na rizika, která jsou zcela evidentní a vlastní danému procesu či investici, takzvaná rizika inherentní, ale je zcela nezbytné reflektovat i rizika zbytková, takzvaná reziduální, která jsou obvykle hůře identifikovatelná, někdy i skrytá. Tato rizika vznikají z akce rozhodovatele v rámci řízení inherentních rizik dle obrázku níže (Obrázek 10). V praxi jsou často opomíjena a tím vznikají neočekávané dopady a z nich projevené ztráty. Příkladem může být zajištění výrobního podniku proti výrobním rizikům pomocí pojištění průmyslových rizik. Tímto je popsána akce rozhodovatele ve smyslu transferu inherentních rizik na třetí stranu (pojišťovnu). Předmětný podnik je však umístěn do provozovny starší budovy s původním nerekonstruovaným vnitřním elektrickým vedením, ke kterému podnik nedisponuje náležitou revizní zkouškou. Reziduálním rizikem tak je riziko odmítnutí pojistného plnění ze strany pojišťovny v případě požáru vzniklého z vadné elektroinstalace. Je tedy popsána akce rozhodovatele „sjednání pojištění“, která vytváří potenciál pro vznik reziduálních rizik „odmítnutí splnění závazku pojišťovny“ v případě propuštění rizika přes nástroj transferu rizika „pojištění“. Eliminace či alespoň mitigace tohoto reziduálního rizika by byla v podobě najmutí nezávislého pojišťovacího poradce, který by obdobná rizika mohl dle své expertízy odhalit a předem na ně upozornit.

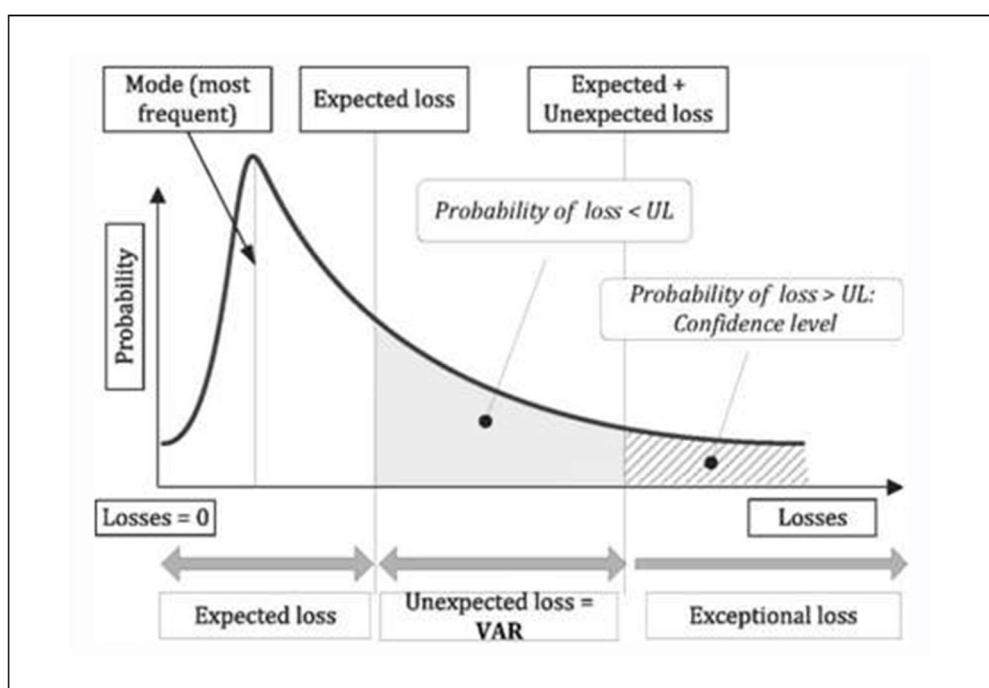
Obrázek 10: Přenesení reziduálních rizik přes limit risk appetite



(Chartered institute of internal auditors, 2018, s. 7 – 9, Upraveno)

Na problematiku neočekávaných ztrát z manifestací reziduálních rizik pamatuje v případě uplatnění kvantitativního přístupu k měření rizik například metoda Credit Loss Distribution (Obrázek 11). Podrobné popsání této metody není cílem tohoto popisu. Zde je pouze okrajem nástin principů metody v rámci problematiky stanovení risk appetite s ohledem na zbytková rizika a jejich manifestace. Nutno podotknout, že se jedná o metodu vlastní pro finanční a bankovní sektor pro portfoliové řízení rizikových expozic, nicméně lze aplikovat i na jiná odvětví, například výrobní či obchodní podniky, jelikož kreditní riziko podstupují taktéž ve formě dodavatelsko odběratelského systému financování formou pohledávko-závazkových vztahů. Samozřejmostí pro smysluplné uplatnění portfoliového přístupu podmiňujícího tuto metodu je určitá velikost podniku, respektive velikost portfolia pro kreditní analýzu, neboť při nízké granularitě portfolia není na místě aplikace portfoliového přístupu v rámci zákonu o velkých číslech (Budíková, Králová, Maroš, 2010, s. 121 – 126).

Obrázek 11: Credit loss distribution



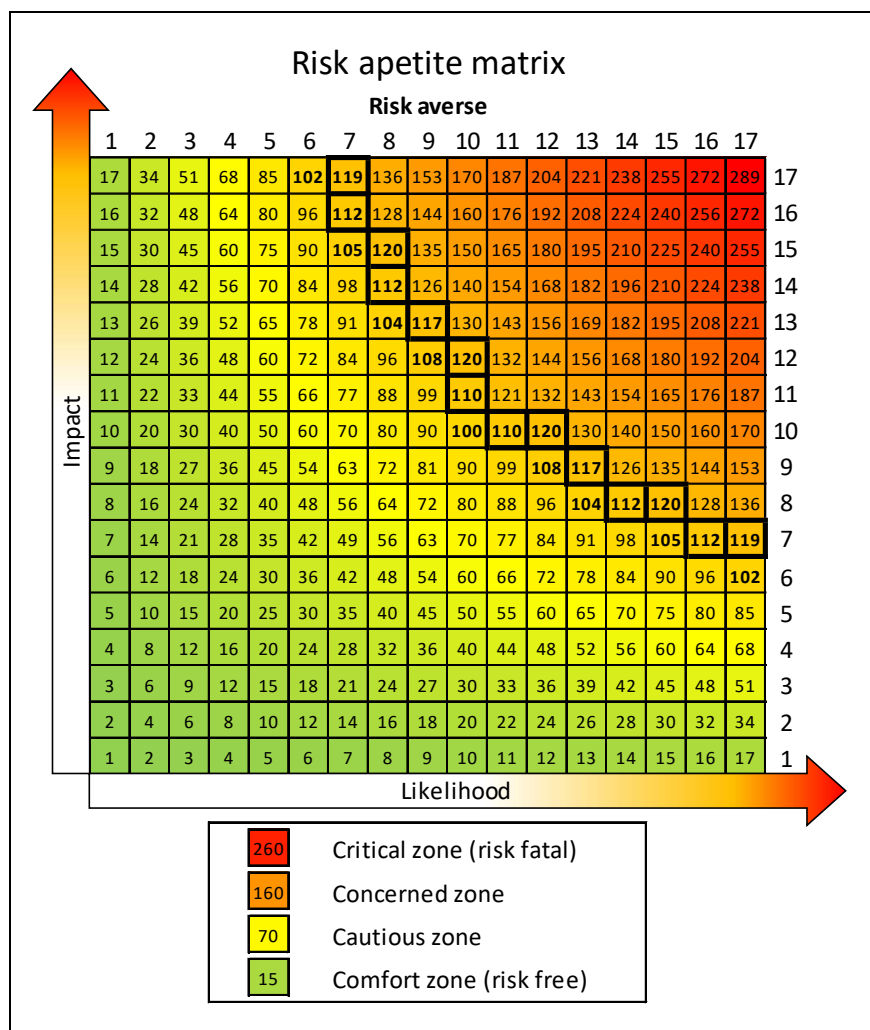
(Bessis, 2019, s. 151)

Metoda Credit Loss Distribution rozděluje (distribuuje) míru ztráty na základě pravděpodobnosti ztráty na křivce grafu s progresivně degresivním vývojem. Tímto způsobem jsou definovány ztráty takzvaně *Expected loss*, tedy očekávané, *Unexpected loss*, tedy neočekávané a *Exceptional loss*, tedy výjimečné či někdy označené jako katastrofické ztráty mimo stanovený interval spolehlivosti. Pro potřeby risk appetite lze metodu aplikovat pro přesné stanovení dopadů (ztráty) s danou pravděpodobností projevu rizika. V porovnání s dříve uvedenými tabulkami kvalitativního vyjádření risk appetite pomocí Winterlingovy krizové matice dle Hopkina (2012, s. 147 – 150) se tak jedná o čistě kvantitativní přístup vhodný právě tam, kde jsou dostupné zcela přesné kardinální informace o podstupovaném riziku. Alternativně lze metodu využít i při dispozici pouze jen odvozených hodnot vstupních dat, nicméně v takovém případě je získaný výsledek pouze orientační nežli na daném intervalu spolehlivosti závazný při přesných a validních hodnotách vstupních dat.

Risk capacity neboli **Riziková kapacita** je oproti risk appetite maximální množství rizika či ztráty, které je rozhodovatel či podnik ochoten akceptovat. Rozdíl mezi pojmy risk appetite a risk capacity spočívá v tom, že rizikový apetit zobrazuje míru rizikosti vnímanou podnikem. Riziková kapacita je oproti uvedenému samotná hranice určené ztráty definovaného risk apetitu. Jako příklad opět poslouží práce Hopkina (2012, s. 147 - 150) viz výše, ve které autor definuje čtyři pásma rizika *Critical*, *Concerned*, *Cautious* a *Comfort zone* ale v daných znázorněních již nevyjadřuje *Risk capacity*. Autor této problematice sice věnuje samostatnou kapitolu (Hopkin, 2012, s. 167 - 169), avšak metody touto separací spíše ztrácejí na přehlednosti. V příslušné části o risk capacity Hopkin odděluje pohled bankovního rozhodovatele (obchodní/investiční banky) a rozhodovatele společnosti výrobně-technologické. Důvodem pro takovou separaci jsou odlišné pohledy na riziko a tedy i na risk capacity a rozdílné segmenty rizik, kterým podniky z obou zmíněných oborů čelí. Zcela odlišný pohled však tato separace neposkytuje, neboť podnikatelských oborů se specifickými riziky existuje značné množství a nelze spolehlivě potvrdit, že pouze jediný obor se vymyká všem běžně aplikovaným pravidlům ve všech ostatních oborech, kromě bankovníctví. Hopkin tak spíše upozorňuje na nutnost vnímání odlišností pohledů na riziko a na rizikovou kapacitu mezi různými obory podnikání, kterou je z pozice experta zapotřebí náležitě reflektovat.

Na níže uvedeném obrázku (Obrázek 12) rozhodovatel vyhodnotil, že maximální kapacita rizika činí 120 jednotek a tato byla vyznačena do grafu.

Obrázek 12: Grafické znázornění Risk capacity při rizikově agresivním apetitu

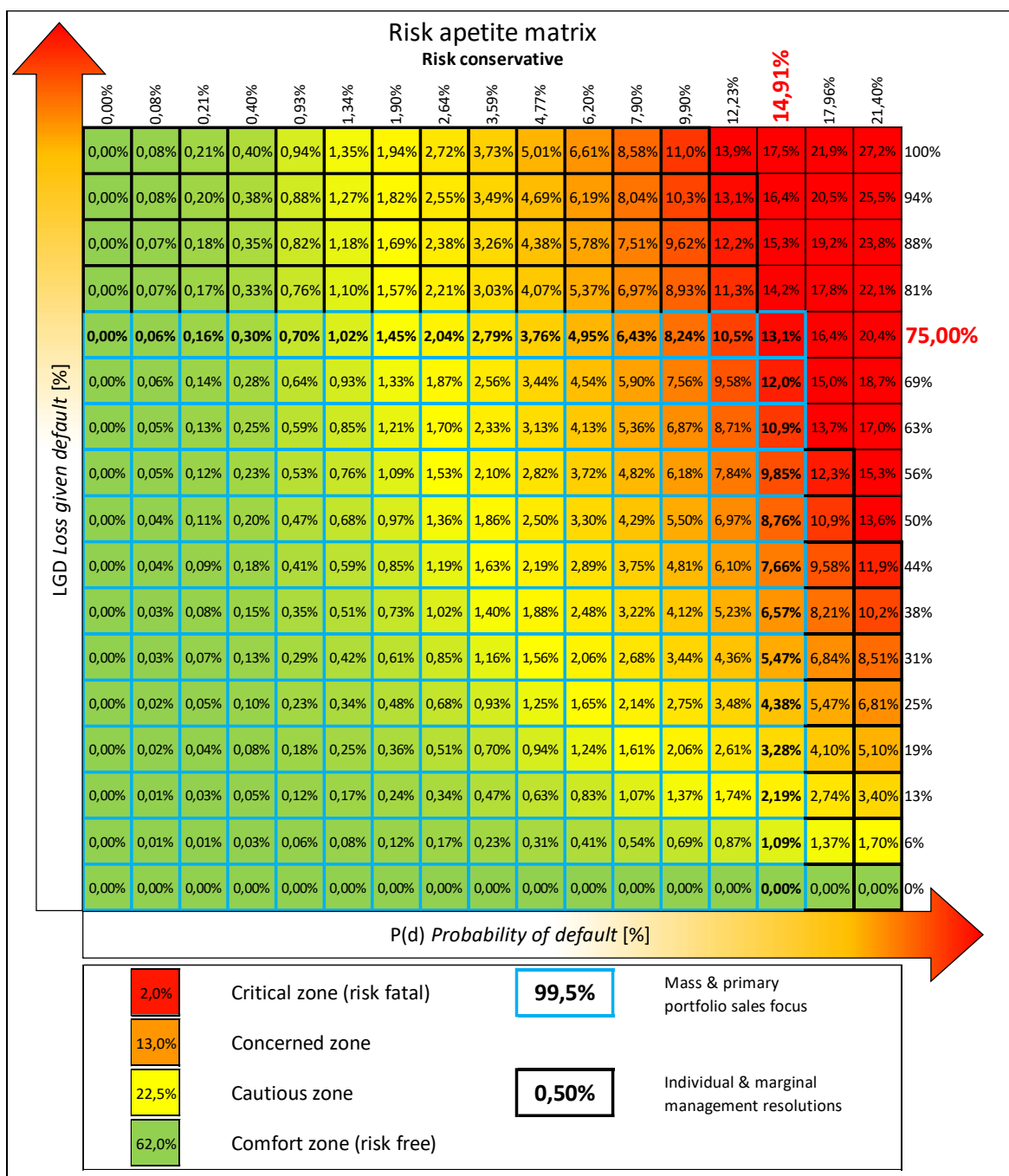


(Hopkin, 2012, s. 147 – 150, Upraveno)

Pro úplnost této kapitoly je na obrázku níže (Obrázek 13) ukázka stanovení risk appetite a risk capacity u investičního rozhodovatele komerční banky v případě úvěrového portfolia. Na svislé ose byla vynesena hodnota parametru LGD, což je *Loss given default*, respektive ztráta pro věřitele z hodnoty pohledávky za dlužníkem při úpadku dlužníka. Věřitel tak reflektuje skutečnost, kdy i při úpadku dlužníka (ve smyslu zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů) existuje šance pro vymožení určitého procentuálního podílu jistiny, takzvané *Recoveries* splatné pohledávky, která lze vyjádřit vzorcem $RR = 1 - LGD$. Na horizontální ose je vynesena parametr $P(d)$, tedy *Probability of default*, respektive pravděpodobnost úpadku dlužníka. V prostředí grafu jsou znázorněny hodnoty rizikové marže úvěrových produktů dle vzorce $[P(d) * LGD] / [1 - P(d)]$, tedy vypočtených z hodnot na osách grafu x a y . Věřitel tak tímto modelem zjišťuje výši rizikové marže v prostředí obou uvedených ukazatelů LGD a $P(d)$ a dále na tomto modelu stanovuje pomocí barev od zelené (kladný postoj, respektive risk free zone) až po červenou (odmítavý postoj, respektive risk fatal) risk appetite a dále pomocí tučného modrého a černého ohraničení buněk v ploše grafu i hranice risk capacity. V této demonstraci je pro jednoduchost ukázky záměrně upuštěno od výpočtů a zohlednění bezrizikového výnosu věřitele za účelem krytí primárního nákladu na kapitál umístěného do daných expozic za dlužníky a dále bez zohlednění dalších variabilních složek (koeficient řádného splácení, koeficient mimořádného splácení aj.) a pohledů (portfoliové sumarizační pohledy a výpočty na definované parametry $P(d)$ a LGD na bázi dosavadní výkonnosti portfolia). Investor, tedy banka, v tomto modelu znázornil míru risk apetitu pro běžnou obchodní činnost v podobě v grafu nezobrazených úvěrových pravidel, metodik a dílčích limitů pro jednotlivé obchody a typy zajištění (Risk appetite statemet), a dále pomocí definovaného rozdělení portfolia v procentuálním zastoupení jednotlivých rizikových segmentů dle výše rizikové marže 62,00 % Risk free zone, 22,50 % Cautious zone, 13,00 % Concerned zone, 2,00 % Risk fatal zone, 0,50 % Management resolutions zone. Risk capacity byla v tomto modelu stanovena na úrovni přesně 75,00 % parametru LGD, který odráží ochotu banky riskovat při úpadku dlužníka ztrátu až do 75,00 % nominální výše jistiny jakékoli splatné pohledávky za dlužníkem a současně na úrovni maxima akceptované míry pravděpodobnosti úpadku dlužníka ve výši 14,91 % $P(d)$, kdy větší úpadkovost klientů s ohledem na segmentační zaměření banky dle vlastního vymezení není žádoucí a lze ji chápat jako hranici rizikové kapacity, i když explicitně nevyjadřuje peněžní jednotku ztráty.

Výstupem je tak vymezení obezřetnostní zóny pro běžnou obchodní činnost banky. V rámci jednorázových manažerských rozhodnutí o realizaci výjimečných obchodů bez ohledu na jakékoli okolnosti takových obchodů, avšak do podílu na portfoliu pod 0,50 %, banka rezervuje maximální limity na úrovni $P(d)$ až do hodnoty 21,40 % a LGD na úrovni do 100 %, avšak vždy a bezpodmínečně pro všechny obchody (masové či z manažerských rozhodnutí) je maximální přípustná výše rizikové marže na úrovni 13,140 %. V přeneseném významu lze tento model poměrně snáze aplikovat i na jiné obory podnikáním, například výrobní či obchodní společnosti v případech investičních projektů či závazkově pohledávkových obchodních vztahů a mnoho dalších, jelikož zástupné proměnné v osách grafu v i oblasti plochy grafu lze stanovit s poměrně značnou volností.

Obrázek 13: Příklad risk appetite a risk capacity obchodní banky



(Vlastní zpracování autora, 2019)

Zajímavým postřehem v oblasti problematiky výběru rizikových variant na základě pohledu na riziko rozhodovatelem je u autorů Fotra a Hnilici (2014, s. 64 - 76). Tento postup je taktéž nezbytné zmínit, neboť se jedná o velmi často aplikovanou metodu, kterou zmiňují i další autoři kmenové literatury. Kromě Winterlingovy krizové matice autoři aplikují metody založené na pravidlech rozhodování za rizika s důrazem na práci s pravidly a metodami, „*kteřé explicitně pracují s rizikem v podobě pravidla střední hodnoty a rozptylu, a pravidly stochastické dominance*“ (Fotr, Hnilica, 2014, s. 66). Metodám výběru rizikových variant v rámci portfoliového řízení na základě analýzy středních hodnot a základních statistik se již velmi podrobně zabýval Markowitz (1952). Zde není cílem podrobný rozbor metody, nicméně s odvoláním na autory Fotra a Hnilicu je na místě upozornit na obvyklost využití těchto a jím podobných metod i v dnešní době.

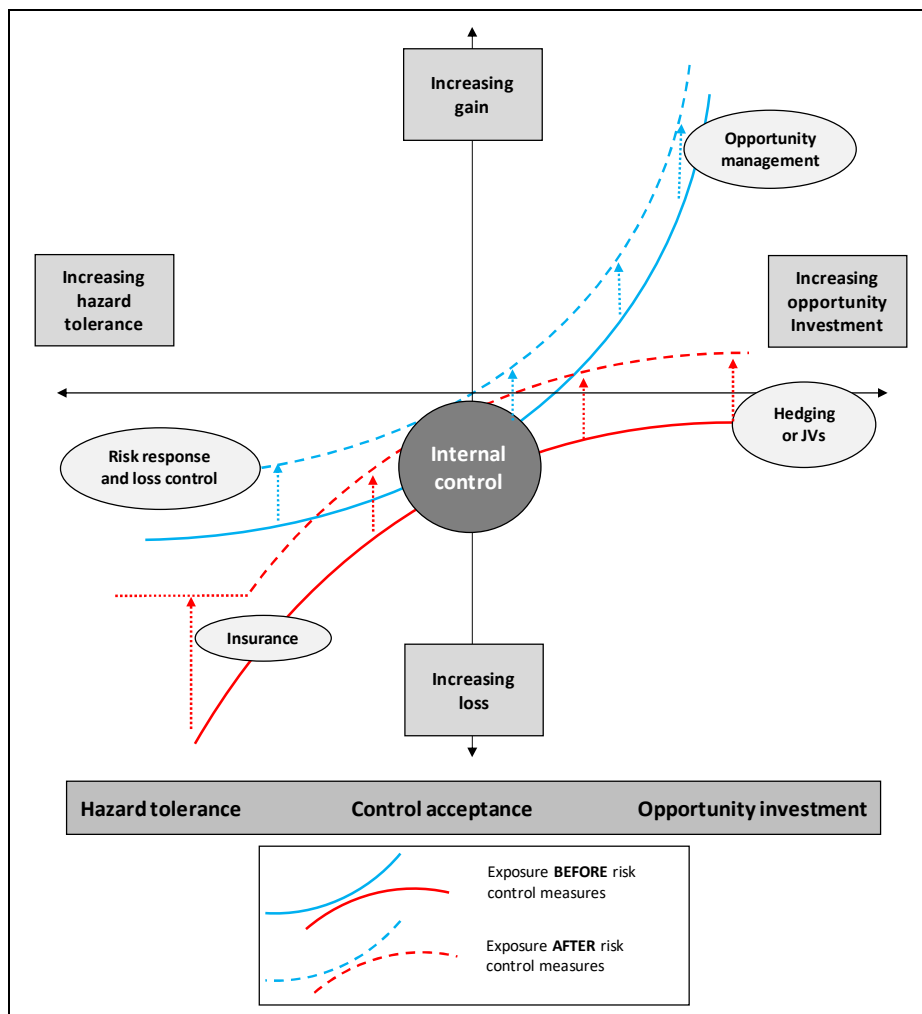
V rámci uzavření kapitoly o stanovení významnosti rizik je v problematice postoje k riziku vhodným doplněním několik definic Fotra a Hnilici (2014, s. 64), které lze shrnout s určitým pozměněním a doplněním následovně:

- Základní postoje k riziku jsou averze a apetence. Na stupnici od averzního po apetentní pohled lze identifikovat další časté stupně/postoje v podobě neutrality či agresivity. Těchto dalších dílčích postojů k riziku lze však stanovit nepřeborné množství.
- Rozhodovatelé s averzním přístupem k riziku se riziku vyhýbají a rozhodují se na základě pravidla minimalizace rizika i za cenu souběžné minimalizace potenciálního výnosu.
- Rozhodovatelé s apetentním přístupem k riziku daná rizika přijímají, ovšem v rámci racionálního přístupu se rozhodují s ohledem na maximalizaci výnosu i za cenu souběžného růstu rizika potenciálních ztrát.
- Pouhé vyhledávání rizika k jeho podstoupení je iracionální přístup a na poli managementu a podnikání je zcela nežádoucí, a proto mu není věnována pozornost ani v metodické části této práce.

3.2.5 Rozhodování o riziku

Rozhodování o riziku je jeden z nejvýznamnějších úkonů managementu rizika. V tomto kroku jsou již známé nezbytné atributy rizika k jeho řízení a dochází k jeho konečnému vypořádání. Pod pojem „*Rozhodování o riziku*“ jsou tak zařazeny všechny úkony spojené s výběrem postupů a strategií pro vypořádání se s riziky, zejména volba strategií a metod vypořádání se s riziky a jejich aplikace. Realizace tohoto kroku je podmíněna kvalitou výstupů ze všech předešlých fází managementu rizika. Pakliže by v předešlých fázích došlo k pochybení, které by nebylo odhaleno ani přes mechanismy řídicího a kontrolního systému, dochází k jeho promítnutí i do konečného výsledku managementu rizika. Kontrolou, odhalením a vypořádáním se s těmito zbytkovými riziky (a nejen s těmito) je pak pověřen, mimo jiné své agendy, systém controllingu (viz následující kapitola 3.2.5). Obzvláště v tomto bodě je třeba se řídit základní premisou risk managementu, že „*aplikované metody rozhodování o riziku musí vést ke snížení negativních dopadů z manifestace rizik na subjekt řízení*“. Vhodným doplněním pro popis těchto vztahů je následující obrázek (Obrázek 14), ve kterém Hopkin (2012, s. 221) zachycuje efekt uplatnění metod risk managementu (pojištění, zajištění a vnitřní kontrolní systém) v prostředí nejistoty v investičním rozhodování, vyjádřeném osou x (pohled na riziko) a osou y (potenciál výnosu či ztráty). Na obrázku je sledován vývoj dvou expozic (investičních projektů) označených červenou a modrou barvou, jejichž vývoj je podmíněn výší výnosu či ztráty a pohledem na riziko daného investičního rozhodovatele. Vývoj expozic je podroben uplatněním metod řízení rizik (pojištění, zajištění a vnitřními kontrolními systémy). Tento model je sice značně zjednodušen, nicméně spolehlivě vyjadřuje podstatu tohoto kroku managementu rizika.

Obrázek 14: Risk management v oblastech nejistoty



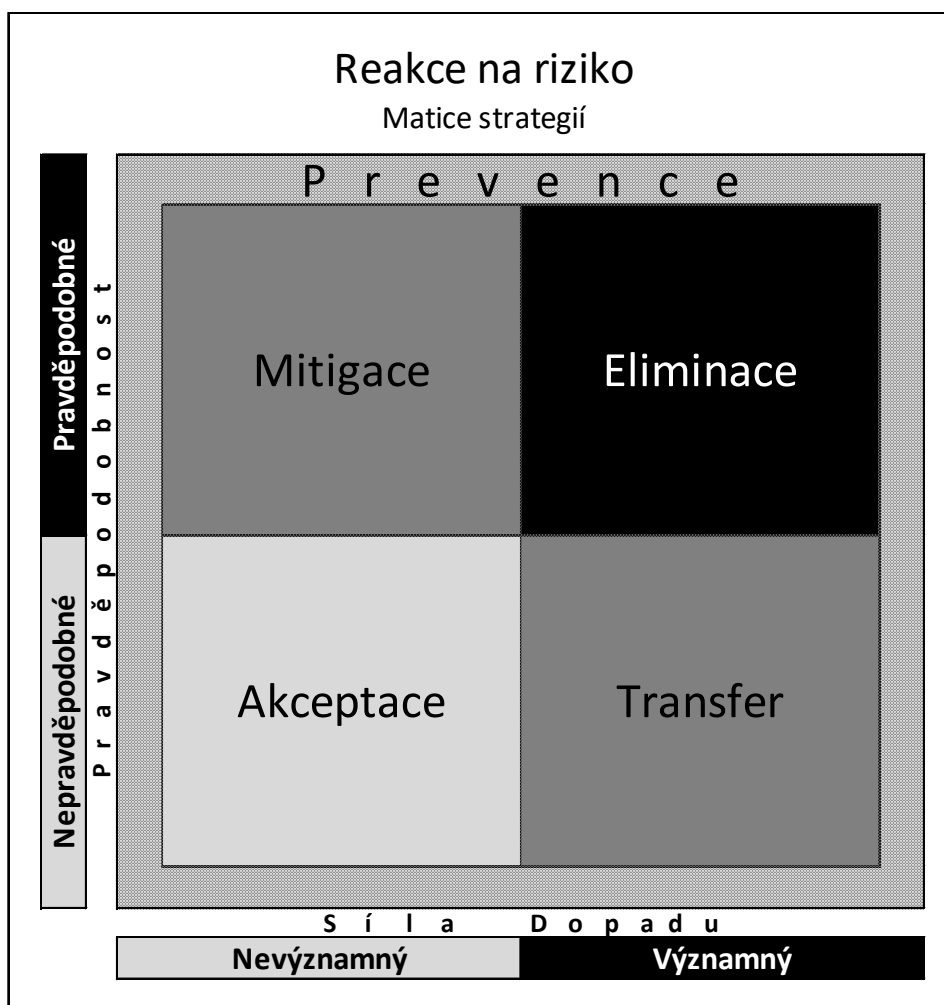
(Hopkin, 2012, s. 221, Upraveno)

Konkrétní **metody vypořádání** se s riziky vycházejí z již změřených vlastností rizik, z jejich pravděpodobnosti a ze síly dopadu na podnik a z jejich porovnání s mezí tolerance a s pohledem na riziko daného podniku či rozhodovatele.

Strategie vypořádání rizik jsou tak pomyslně rozděleny do čtyř kvadrantů, dle výsledné povahy z kombinace pravděpodobnosti a dopadů. Hopkin (2012, s. 226) tyto potenciální strategie přehledně rozlišuje v grafickém vyjádření na matici rizik, nicméně abstrahuje od principů manažerského plánování a dlouhodobé efektivity řízení rizik tím, že se nezabývá metodami prevence. Právě nástroje prevence správně zmiňuje Fotr (2012, s. 282) jako první z metod strategií vypořádání rizik. Další autoři zde nenalézají

shodu a strategii prevence nesprávně zařazují jako jednu ze strategií eliminace. S takovými výroky nelze zcela souhlasit, neboť samotná prevence nemusí přímo vést k eliminaci rizik či jejich projevů, ale případně pouze jen k jejich mitigaci, či jako příprava na konečnou akceptaci (přijmutí) inherentních či reziduálních dopadů. S ohledem na spornost vymezení prevence a též po aplikaci vlastních změn, lze matici strategií vypořádání se s riziky syntetizovat do podoby na následujícím obrázku (Obrázek 15).

Obrázek 15: Matice strategií vypořádání rizik



(Vlastní zpracování autora, 2019)

Z výše uvedeného obrázku (Obrázek 15) vyplývá následující rozdělení segmentů rizik, které jsou pro názornost doplněny o konkrétní příklady:

1. Riziko nevýznamné nepravděpodobné

Příklad rizika: Krátkodobý výpadek služeb všech telefonních operátorů zaměstnanců skladu, kteří pro svou práci využívají interkom.

2. Riziko nevýznamné pravděpodobné

Příklad rizika: Dobře zástupný a nahraditelný řadový pracovník podniku střední velikosti onemocní a nepřijde do zaměstnání.

3. Riziko významné nepravděpodobné

Příklad rizika: Záplava výrobního areálu z místního drobného vodního toku, který se pravidelně nevylévá z koryta svého toku.

4. Riziko významné pravděpodobné

Příklad rizika: Záplava výrobního areálu z místního rozlehlého vodního toku, který se pravidelně vylévá z koryta svého toku.

Podniknuté aktivity, respektive navržené strategie podniku či rozhodovatele na výše uvedené příklady rizik a jejich manifestací mohou být následující:

1. Akceptace rizika i jeho projevu.

Zaměstnanci používají ke komunikaci jiný komunikační prostředek. Jedná se pouze o omezení soukromé komunikace pracovníků, kteří sice mohou výpadek vnímat negativně, ale podnik není významně ohrožen. Případný negativní dopad může být nejhůře krátkodobým mírným poklesem motivace.

2. Mitigace, diverzifikace rizika i jeho projevu.

Samotný pracovník i výsledky jeho práce jsou dobře substituovatelné. Po nemoci se pracovník vrátí do pracovního procesu. V mezidobí je jeho práce delegována zbylým kolegům, kteří sice budou muset krátkodobě zvýšit produktivitu na úkor zvýšení hodinového fondu vykonané pracovní doby (přesčasy), ale podnik toto riziko vstřebá bez významných potíží a s vysokou mírou úspěšnosti i v krátkodobém horizontu.

3. Transfer rizika pomocí pojištění (pojistitelná rizika).

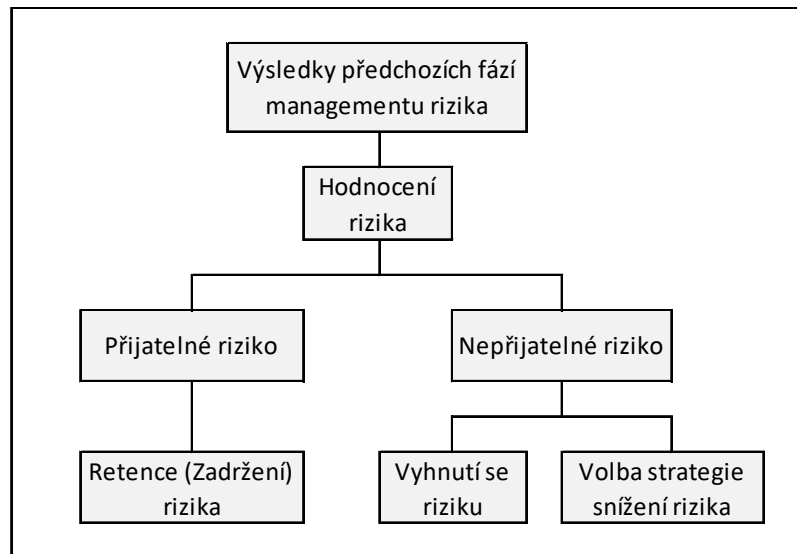
Pojišťovna je namísto podniku schopna akceptovat tato nepravděpodobná, i když významná rizika. Podnik tak v případě pojistné události obdrží kompenzaci formou výplaty pojistného plnění.

4. Eliminace rizik a minimalizace dopadů z jeho projevu.

Riziko je frekventované a jeho dopad z manifestace je významný. Taková rizika v tomto příkladu pojišťovny nepojišťují. Důvodem je skutečnost, že v případě matematického modelování vztahu vysokého dopadu z projevu rizika a značné pravděpodobnosti projevu rizika, lze spolehlivě očekávat stanovení nesmírně vysoké ceny o zvýšenou rizikovou marži. Takové podmínky vzhledem k efektivitě (cena řešení oproti jeho efektu) zpravidla podniky neakceptují a raději volí alternativní způsoby. Volba konkrétní metody eliminace rizika je podmíněna disponibilními zdroji podniku. V případě dispozice dostatečné výše zdrojů, je řešením kompletní přemístění výrobního areálu podniku ze záplavových území. V případě opačném (nedostatek zdrojů), je řešením přemístění té části areálu, která by skutečně podléhala zkáze záplavou. Zbylou, minimálně ohroženou část areálu, následně uzpůsobit záplavám a vybudovat zdrojově méně náročné zátarasý a bednění, zdvih materiálu, strojů a výrobní linky nad úroveň záplavy.

Výše uvedené příklady rizik a návrhy jejich vypořádání jsou samostatně abstrahující od metodicky korektního procesu rozhodování, čímž jsou poměrně obtížně pochopitelné v kontextu managementu rizika (i v kontextu řízení podniku), neboť vyvstávají otázky správnosti klasifikace rizik, dopadů ad-hoc reakcí na výslednou kvalitu, kvality přípravných opatření a konečně i otázky celkového dopadu z pohledu řízenosti či nahodilosti reakcí. Proto je nezbytné toto rozhodování zařadit do procesu managementu rizika a náležitě jej popsat se všemi součástmi a náležitostmi. Pro výchozí popis posloužilo základní grafické zpracování procesu rozhodování o riziku dle Fotra (2012, s. 281) na schématu níže (Schéma 3).

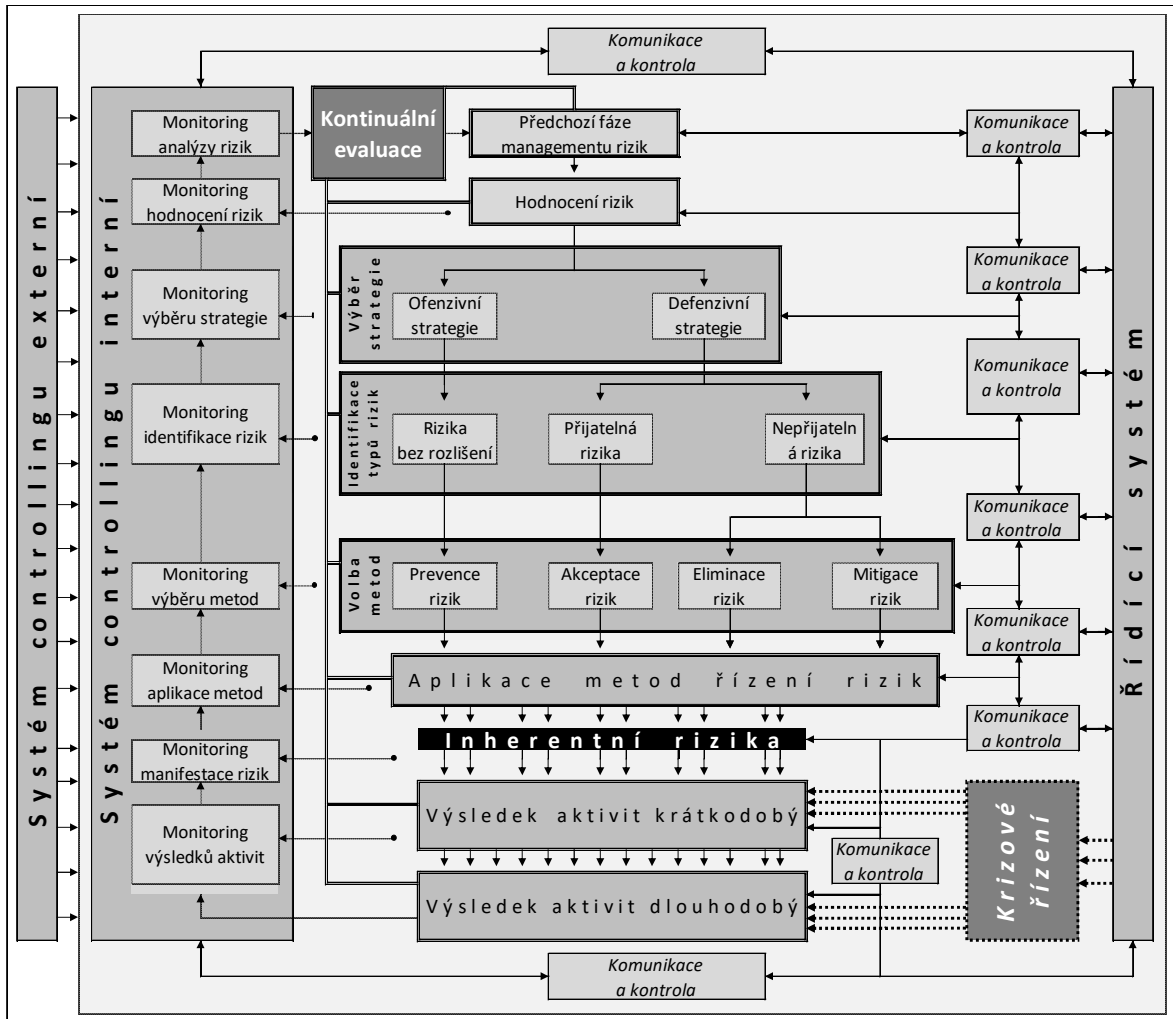
Schéma 3: Proces hodnocení rizika a rozhodování o riziku dle Fotra



(Fotr, 2012, s. 281)

Autor na schématu demonstruje velmi zjednodušený procesní strom hodnocení rizik. Pozitivem této ukázky je snadná pochopitelnost a dobrá přehlednost základní kostry procesu, avšak chybí prvky řízení a dynamika procesu, které jsou pro vyjádření procesu (řízení a dynamický děj) nezbytně nutné k jejich zahrnutí. Fotr (2012, s. 280 – 287) dále v oblasti rozhodování o riziku definuje několik dílčích procesních kroků a následně i strategií, které uvádí do kontextu řídicí podnikové praxe, ale tyto v grafu neuvádí. Mezi takové patří například strategie snižování rizik pomocí prevence, diverzifikace, zvyšování robustnosti a flexibility firmy, transferu rizika, systémů protikrizových opatření a map rizik. Mezi nezachycené procesní kroky pak patří zejména řídicí systém a systém controllingu bez rozlišení jeho umístění uvnitř či vně podniku. Vzhledem k značné dávce zjednodušení procesu a zachycení činností spíše jako schématického členění nežli jako dynamického procesu, bylo přistoupeno k definování nového schématu dle vlastní praxe v oblasti řízení rizik. Toto nově vytvořené schéma (Schéma 4) zobrazuje proces detailněji, avšak stále ještě dostatečně přehledně. Obsahuje klíčové prvky procesu rozhodování, a především obsahuje vazby a jejich směr mezi jednotlivými procesními kroky. Doplněny byly též prvky pro zařazení procesu do procesu managementu, tedy řídicí a kontrolní systémy.

Schéma 4: Proces hodnocení rizika a rozhodování o riziku dle vlastních poznatků



(Vlastní zpracování autora, 2019)

3.2.5.1 Prevence rizik

Dle podstaty prevence na obecné bázi se jedná o přípravnou reakci na něco, co je již známo a co je očekáváno, že může být projeveno. Předem jsou podniknuty takové aktivity, aby daný negativní jev nenastal, a pokud nastane, aby jeho negativní projev byl co nejmenší. Tato definice je dosti flexibilní a poměrně též i robustní a lze ji aplikovat i na řízení rizik v podnikové praxi. Od ostatních strategií se prevence vyznačuje mimo jiné i tím, že jsou rizikové faktory nebo konkrétní vzniklá rizika předem dobře známé. Tuto vlastní definici lze podpořit závěry Fotra (2012, s. 282) a dále i v mnoha vnořených definicích plošně v celé publikaci Smejkal a Raise (2013, např. s. 17, 122, 163, 355). Oproti Smejkalovi a Raisovi definuje Fotr prevenci rizika i s ohledem na původ rizik a konstatuje, že aktivity v rámci prevence jsou možné především u rizik s původem uvnitř podniku, která jsou ovlivnitelnější nežli rizika s původem mimo podnik. Tuto strategii je třeba na krizové matici umístit všech kvadrantů, jelikož preventivními opatřeními je snaha řídit veškerá rizika bez rozlišení jejich četnosti a významnosti dopadů, což je názorně zachyceno v obrázku (Obrázek 15) matice strategií v kapitole 3.2.5 Rozhodování o riziku. Jako příklady konkrétních preventivních opatření pak Fotr (2012, s. 282) uvádí následující:

- Aplikace metod řízení kvality (systémů, procesů, výrobků, lidí atp.), například zavedení systému řízení jakosti, protipožární prevence, systém bezpečnosti práce, bezpečnosti provozu a další.
- Úpravy a změny postupů, které povedou k minimalizaci nebo zmírnění manifestace rizik a vzniku rizikových situací.
- Sledování a snaha o maximalizaci kvality informací a síly vztahu s klienty, které umožní snížení tržních rizik.
- Řádně vypsaná výběrová řízení s kvalitním popisem podmínek za účelem pečlivého výběru dodavatelů.
- Zabezpečené průběžného získávání informací o trhu a tržních subjektech – produkty, konkurence, zákazníci, dodavatelé a odběratelé za účelem odstranění nejistoty a neznalosti v podnikání.
- Jako další nástroje prevence lze zmínit tvorbu rizikových map produktů i procesů, rizikových dotazníků a checklistů.

3.2.5.2 Transfer rizik

Transferem rizik je obvykle v odborné literatuře uváděno odklonění rizika mimo podnik na subjekt třetí strany. Praxe ale ukazuje, že transferem rizika nelze chápat pouze externí transfer, ale též i transfer interní, který je svou povahou označen jako metoda diverzifikace rizika v rámci podniku (oddělení, úsek, divize, provoz, závod), ale též i nad podnikovou úroveň ve shodné sféře vlivu či vlastnictví (společnosti dceřiné, sesterské a mateřské). Metodou diverzifikace se bude zabývat následující kapitola (3.2.5.3 Mitigace).

Nejčastějším nástrojem strategie transferu rizika je **pojištění**. Podnik si je vědom rizik, která jsou minimálně frekventovaná, ale zato významného dopadu a volí proto strategii transferu externího, tedy přenesení rizik na jiný subjekt. V případě rostoucí frekvence rizika či rostoucího dopadu je z pohledu pojišťovny primární vliv těchto parametrů na cenu pojištění, která v sobě kromě marží ziskových, nákladových a mnohých dalších, zahrnuje i marži za riziko. Právě tato riziková marže v sobě obsahuje zohlednění pravděpodobnosti projevu rizika komparovaného s hodnotou dopadu rizika (výši pojistného plnění, které pojišťovna bude muset v případě pojistné události vyplatit pojištěné osobě či podniku). V případě rostoucí frekvence rizika či rostoucí výše dopadu, bude růst i riziková marže. S ohledem na uvedený princip cenotvorby pojistných produktů bude muset podnik volit od určitého pomyslného bodu na ose průniku křivek *Náklad na opatření proti riziku* a *Výsledný efekt tohoto protioopatření* i mezi zbylými nástroji a strategiemi. Jak již bylo výše uvedeno, princip pojištění je pouze o cenových podmínkách, proto bude tento nástroj od daného pomyslného bodu pro podnik neekonomický. Samotný nástroj pojištění je poměrně spolehlivým řešením rizik v příslušné oblasti matice rizik. S postupující dobou a vývojem tržního prostředí dochází i k vývoji pojistných produktů, kterými lze v dnešních dobách řešit rizika dříve zcela nepojistitelná. Například podnikatelská rizika (pojištění investic či pojištění výpadku provozní činnosti, tedy substituce provozního cash flow), rizika úvěrová (pojištění nedostání závazku, resp. pojištění vlastního rizika platební neschopnosti nebo kreditního rizika protistrany) či rizika zcela vlastním způsobem specifikovaná, která jsou oceněna na základě individuální nabídky vytvořené přesně na míru požadavku zákazníka.

V případě vypořádání rizik v obchodním styku je poměrně častým nástrojem transferu rizika **faktoring** či **forfaiting**. Jedná se o produkty, které jsou svou povahou blízké pojištění. Při sjednání je na počátku ze strany faktoringové společnosti analýza rizik, jejich

ocenění, a následně je předmětná pohledávka (či soubor pohledávek do určitého limitu) vůči rizikovému subjektu od zajišťovaného subjektu odkoupena za tzv. diskontovanou hodnotu. Faktoringová společnost tak od původního majitele pohledávky převezme riziko nezaplacení pohledávky. Uvedené snížení hodnoty pohledávky diskontem v sobě zahrnuje ziskové i nákladové marže faktoringové společnosti, včetně marže rizikové, jako v případě pojištění. Nástroje odkupu pohledávek se dělí na dva typy, faktoring regresní a bezregresní. V případě faktoringu regresního spočívá zmíněný regres v možnosti vrácení rizika z nezaplacení na původního majitele pohledávky, a to v případě, kdy dlužník odmítne pohledávku uhradit. V případě bezregresního faktoringu se jedná o cenově značně náročnější produkt, neboť riziko z nezaplacení pohledávky dlužníkem je zcela přeneseno na faktoringovou společnost. Faktoringové společnosti se u těchto produktů mohou i samy zajišťovat na riziko nezaplacení dlužníkem. Nástrojem zajištění je sjednání sekundárního pojištění u některé z pojišťoven pohledávek. Toto sekundární pojištění se ale týká spíše menších celků s méně rozvinutým systémem pro kvalitní kalkulaci rizik.

Dalším nástrojem přenesení rizika mimo podnik je **Outsourcing**. Jedná se o přenesení určité činnosti, která je rizikově exponovaná, případně z jejíž podstaty přímo vyplývají rizikové faktory, na jiné subjekty mimo podnik, které se s riziky vypořádají samostatně tak, aby nedocházelo k regresi na podnik, jež tuto rizikovou činnost transferoval. Obzvláště v těchto případech je však zapotřebí pamatovat na vysoký potenciál manifestace rizik reziduálních, vyplývajících z kvality zasmluvnění vztahu outsourcingu, pomocí smlouvy tzv. SLA neboli *Service level agreement*. V této smlouvě je přesně popsán vztah mezi podnikem transferujícím činnost a outsourcerem, který ji přijímá, dále též rozsah vykonaných (transferovaných) služeb, podmínky kvality, čas dodání (vykonání) a cena za dodané (vykonané) služby, včetně podmínek a postupů řešení reklamací, či cenových diskontů v případě negativního nesouladu smluvně ukotvené a doručené kvality. Tato reziduální rizika jsou tak povahy rizik tržních, právních a přeneseně pak finančních a provozních. Metoda outsourcingu je obvykle využita nejen jako metoda transferu, ale i jako metoda mitigace rizik, neboť v určitých případech nejsou zcela všechny rizikové faktory outsourcovaných činností vyřešeny přenesením na outsourcera, ale dochází k jejich regresi na transferující podnik. V takových případech je metoda po právu nazývána nikoli jako transferující, tedy riziko zcela přenášejí, ale spíše jako mitigující, tedy jako riziko redukující (snižující).

3.2.5.3 Mitigace rizik

Strategie mitigace rizik je využívána v případech, kdy jsou rizikové faktory dosti četné, ale jejich dopady málo významné. Jelikož se jedná o četnou exponovanost podniku vůči rizikovým faktorům, je zapotřebí obzvláště zde pamatovat na dlouhodobost a robustnost řešení pomocí této strategie. Pojmem mitigace je míněno snížení četnosti vzniku rizikových faktorů či oslabení jejich dopadů na přijatelnou úroveň. Termín mitigace bývá v odborné literatuře často nahrazován synonymem *Redukce rizik*. Nástroje pro mitigaci rizik je zapotřebí vybírat s ohledem na jejich efektivitu a náročnost realizace. Smejkal a Rais (2013, s. 173) k problematice výběru efektivních nástrojů mitigace uvádějí důležitost zohlednění následujících kritérií:

- Účinnost - efekt snížení rizika na přijatelnou úroveň,
- Přijatelnost - omezení metod platnou legislativou, normami, regulacemi,
- Efektivita - přiměřená výše nákladů k výslednému efektu,
- Včasnost - projevení efektu metody před naplněním manifestace rizika.

Autoři dále zmiňují omezení výběru mitigačních opatření dle normy ISO/IEC 27005:2018 Information security risk management (!), dle které se jedná o následující omezení výběru: Hledisko času, finanční a technická náročnost, dále omezení kulturní, etická, ekologická, právní, náročnost (snadnost) použití, omezení vyplývající z osobních důvodů a omezení v oblastech integrace nových a existujících opatření. Smejkal a Rais (2013, s. 173) následně v této strategii mitigace rizik rozdělují metody do dvou skupin, a to metody vztahující se k řešení příčin vzniku rizik a rizikových faktorů a metody vztahující se k důsledkům z manifestace rizik a rizikových faktorů. Pro toto členění však nelze nalézt spolehlivé ukotvení vlastní pouze pro strategii mitigace, neboť se jedná o základní členění všech strategií a metod vypořádání se s riziky počínající od prevence a končící až úplnou eliminací. Autoři tento rozpor následně narovnávají a doplňují, ač mimo logický rámec kapitoly o mitigaci, že obě uvedená členění jsou použitelná právě pro všechny zmíněné strategie. Tento rozpor opět ukazuje na určitou nejednoznačnost definování názvů strategií a názvů metod a konkrétních postupů v odborné literatuře, což potvrzuje i komentář k již dříve zmíněné kmenové normě (oproti Smejkalovi a Raisovi viz výše nyní již správně použitý odkaz pro sledovaný obor). Touto kmenovou normou je AS/NZS 4360:2004: Enterprise Risk Management, ke které Risk Analysis Consultants (2019) doplňují popis,

ve kterém je uvedeno konkrétně „*záměrem této normy rozhodně není prosazovat jednotnost systémů řízení rizik*“. Proto je zapotřebí časté změny v použité systematice a názvosloví akceptovat a zaměřovat pozornost spíše na kontext, ve kterém jsou použité termíny zmíněny.

Jako hlavní nástroje mitigace jsou obvykle využity metody, vedoucí ke zvyšování robustnosti podniku proti nepříznivým vlivům a zvyšování flexibility v případě nastání a vypořádání se s projevenými riziky.

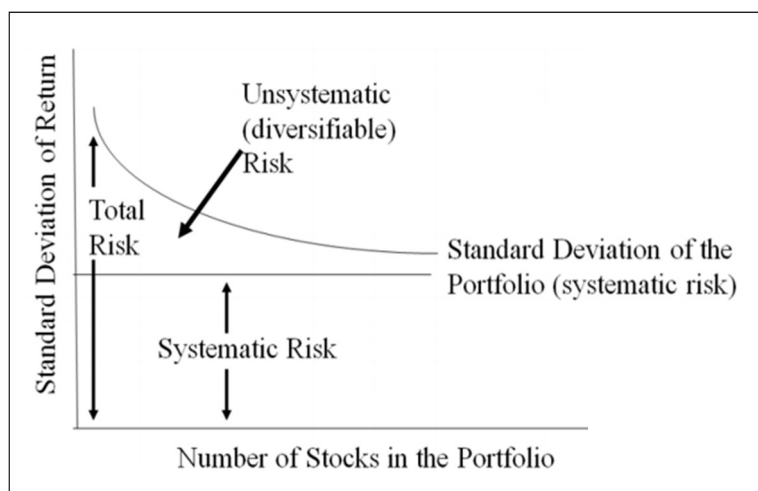
Zvyšování robustnosti podniku je dle Fotra (2012, s. 282) možné především **snižováním fixních nákladů a diverzifikací**.

Metodou snižování fixních nákladů se podnik snáze přenesse přes nepříznivá období v tržním prostředí, tedy se jedná o nástroj vypořádání se s riziky primárními, konkrétně tržními. Sekundárními dopady jsou pak takové, které vyplývají z vlivů poptávky po produktech podniku na trhu a nabídky materiálu na trhu, tedy přenesené dopady na řízení finančních toků, profitability, kreditní kondice podniku, pracovního kapitálu a dalších oblastí a rizik vyvstávajících z těchto vlivů. Jako častým nástrojem této metody lze označit **outsourcing**, který byl již popsán výše v rámci strategie transferu rizik. V rámci snižování provozních nákladů transferem rizik, se jedná o postupy zvyšování efektivity pomocí nákupu přesně určeného množství služeb za přesně stanovenou cenu pomocí SLA. Oproti výkonu činnosti vlastními kapacitami tak mnohdy dochází na straně tranferující společnosti k efektivnímu omezování plýtvání se zdroji a k lepší kontrole dodaných výsledků.

Nástrojem **diverzifikace** je míněno rozložení rizikového faktoru či dopadu z jeho manifestace na více subjektů, které se spolupodílejí na zvládnutí této rizikové zátěže. Dle Smejkal a Raise (2013, s. 194) je tato metoda ze strany podniků nejčastěji využívanou pro redukci rizik. V rámci portfolia investic je diverzifikace vhodně zachycena na obrázku níže (Obrázek 16). Na tomto obrázku Krejča (2016) s odvoláním na původního autora Markowitze (1952) a jeho moderní teorii portfolií, demonstruje princip rozkladu rizika do investičního portfolia. Diverzifikace je řešena pomocí směrodatné odchylky výnosu z rizikového aktiva. Autoři následně vyvozují princip investičního rozhodování, dle kterého „**s rostoucím počtem rizikových aktiv na sobě nezávislých (s podmínkou homogenity aktiv ve smyslu homogenních systematických rizik), klesá nesystematické riziko portfolia**“. Po přenesení tohoto závěru mimo investiční rozhodování a na obecnější rovinu o nižší rozlišovací úrovni, lze konstatovat určité zjednodušení v podobě upraveného výroku

„s rostoucím počtem heterogenních jednotek celku o homogenních systematických rizicích, klesá absolutní rizikové zatížení takového celku“. Obdobné principy výběru rizikových variant (investičních projektů) jsou dále aplikovány a rozvíjeny Fotrem a Hnilicou (2014, s. 66 – 76). Autoři definují dvě metody výběru rizikových investic (stavbu portfolia), konkrétně metody výběru dle pravidel střední hodnoty a rozptylu a metody výběru dle pravidel stochastické dominance.

Obrázek 16: Risk reduction framework



(Krejča, 2016 dle Markowitz, 1952)

Metoda diverzifikace není při své aplikaci vždy riziko snižující. Ke snížení dochází pouze u rizik nesystematických, zatímco rizika systematická jsou nezměněna. V rámci sledování vývoje křivky celkového rizika portfolia je tato křivka zvýšená o systematická rizika diverzifikované investice (činnosti, projektu), nicméně riziko nové investice (činnosti, projektu) je sníženo. Důvodem je samotný princip diverzifikace, který je zároveň i podmínkou její smysluplné aplikace, kterým je skutečnost, že systematická rizika jsou stejná, a tedy na stejné hladině. Tato hladina je neměnná před aplikací, ale i po aplikaci této strategie.

Z provozního hlediska podnikatelských subjektů je dle Smejkal a Raise (2013, s. 196) nejčastější forma diverzifikace výrobních podniků v podobě rozšíření výrobního programu. Cílem takové diverzifikace je doplnění či zvýšení rozsahu výroby o takovou produkci, která v případě poklesu poptávky po dosavadních produktech zvýší

poptávku po nově zavedených produktech v rámci již aplikované diverzifikace. V případě, že není nalezen dostatečně pružný substitut pro tuto metodu, je uspokojivým efektem nepružného substitutu právě jeho relativní stálost poptávky. V případě výpadku jednoho typu produktu, bude riziko rozmělněno právě stabilitou poptávky po produktu nově zavedeném. Autoři dále rozlišují *diverzifikaci vertikální (zpětná a dopředná)*, *horizontální* a jako kvazi typ i *diverzifikaci příbuznou*. Smyslem **horizontální diverzifikace** je zvýšení produkce o takové produkty, které mají odlišnou povahu, nicméně nejsou zcela cizí a je možné je zařadit do stávajících výrobních programů nebo pod stávající know how daného podniku. Příkladem horizontální diverzifikace je v případě pekárenské výroby sladkého a slaného pečiva doplnění výrobního cyklu o produkci cukrářskou. Příkladem **vertikální diverzifikace dopředné** v příkladu pekárenské výroby je pak zavedení vlastních prodejen pečiva, tedy zapojení do retailového prodeje a příkladem **vertikální diverzifikace zpětné** je doplnění výrobního cyklu o vlastním zpracování obilovin, jako hlavního výrobního zdroje mouky. Smejkalem a Raisem (2013, s. 196) zmiňovaná **diverzifikace příbuzná** stojí na pomezí obou zmíněných metod. Autoři k této metodě uvádějí příklad bankovních celků (skupin a holdingů), které svou primární bankovní činnost v podobě přijímání vkladů a poskytování úvěrů diverzifikují založením dceřiných či sesterských společností v oblastech pojištění, faktoringu, leasingu a dalších podoborů z oblasti finančnictví. Diverzifikace se tak stále drží v oblasti jediného sektoru, tedy primární sektorová tržní rizika jsou podstupovaná společně a jsou diverzifikována, avšak systémová rizika ve smyslu sektoru finančních služeb diverzifikovat nemohou. Uvedené členění potvrzuje i Fotr (2012, s. 283), který shodně jako Smejkal s Raisem definují další formy diverzifikace, které vzhledem k rozsahu této práce nebudou blíže specifikovány:

- Diverzifikace odbytu a zákazníků,
- Diverzifikace materiálová a zdrojová,
- Diverzifikace geografická,
- Diverzifikace investic a investičních projektů.

Další metodou mitigace rizik je v úvodu kapitoly zmíněná **metoda zvyšování flexibility** podniku v případě reakce na projev rizika a vypořádání se s jeho negativními dopady. Příkladem flexibility podniku může být na příkladu již zmíněné pekárenské výroby výpadek výrobní linky produkující ražené housky a její dočasné a rychlé substituce výrobní linkou produkující jiné ražené pečivo.

Poslední blíže popsanou metodou je **metoda zajištění**. Principem této metody je akceptace rizikového faktoru podnikem, avšak v rámci vypořádání rizika je pouze řízen následek manifestovaného rizika. Dochází tak ke snížení negativního dopadu z projevu rizik pomocí přijetí tzv. *Kolaterálu (Collateral)*, tedy zajišťovacího nástroje, kterým je celkový dopad manifestace rizika snížen. Univerzálním příkladem v oblasti obchodních vztahů (vypořádání tržních rizik) je prodej produkce podniku se zpožděnou platbou, takzvaně na pohledávku. V rizikově významných obchodních vztazích se proti nezaplacení pohledávky (její zpeněžení) lze zajistit například vystavením směnky kupujícího (osobní ručení), případně dočasné přijmutí či zástava aktiva dlužníka. V případě výstavy směnky je dle povahy a významnosti obchodního vztahu možné směnku vystavit povinným podnikem bez avalu, nicméně u významně rizikových transakcí je pak na místě požadovat avalování směnky ručitelem. V takových vztazích je ručitelem zpravidla majitel podniku, případně jiný bonitní subjekt. Povaha osobního směnečného ručení je spíše o psychické motivaci. Věřitel motivuje dlužníka v rámci riskování svého majetku a pověsti vlastní fyzické osoby. Zatímco avalování směnky podnikem je spíše než psychickou záležitostí, skutečným zajištěním pomocí hodnotného kolaterálu, i když určitý psychický vliv je zde taktéž. Vhodným příkladem jsou bankovní společnosti při poskytování hypotečních úvěrů, za které dlužník ručí nemovitostí. Alternativou v podnikovém obchodním vztahu dvou společností je prodej v úvěrových odběrových limitech bez ohledu na aktuální kreditní situaci protistrany, neboť smluvní vztah je ošetřen jednak kreditním limitem na odběr a jednak pomocí právě zmíněného směnečného ručení podniku s osobním avalem majitele podniku dlužníka.

3.2.5.4 Eliminace rizik

Jako strategii eliminace rizik lze označit metody vedoucí k úplnému odstranění rizikových faktorů. Příkladem eliminace rizika může být zrušení významně rizikového výrobního procesu podniku, produkující dlouhodobě dobře tržně nahraditelný komplement pro konečnou produkci finálního výrobku. V oblasti služeb, například finančních, se může jednat například o ukončení poskytování tzv. *mikropůjček* (půjčky menších částek o krátkých splatnostech, zpravidla o vysokém úročení), ve kterých se dlužníci dopouštějí podvodného jednání, které vede k extrémnímu růstu platební neschopnosti, tedy snížení rentability a ohrožení návratnosti investice do daného úvěrového portfolia společnosti. Systematické riziko takového portfolia je příliš vysoké na to, aby bylo možné jej úspěšně diverzifikovat (významné dopady o významné pravděpodobnosti), a proto je nejefektivnějším řešením tyto půjčky neposkytovat.

3.2.5.5 Akceptace rizik

Jako akceptaci lze označit takovou strategii, která se rozhodne přijmout rizikové faktory a podstoupit tak rizikovou zátěž z nich pocházející. V rámci strategie akceptace se však nutně nemusí jednat o pouhé přijetí dopadů bez dalšího konání. Podnik v rámci akceptace rizik může podniknout nevýznamné mitigující kroky konečných dopadů, jako například tvorbu rezerv na následky z manifestace akceptovaných rizik, což uvádí Fotr (2012, s. 284) pod označením „*Dalších strategií na snížení negativních dopadů rizika*“.

3.2.6 Controlling

Proces řízení rizik není procesem bezchybným, ačkoli by se na první pohled mohlo zdát vzhledem k jeho smyslu zavádění a k cílům, kterých má dosahovat. Důvody chyb jsou různé a sahají od pochybení lidí (analytiků, rozhodovatelů, manažerů), přes systémové nedostatečnosti (zaokrouhlování číselných hodnot, volba intervalu spolehlivosti, střední hodnoty a benchmarking), až po chyby v podkladových datech jako vstupních informací do celého procesu řízení rizik (absence dat ve vzorku či v časové řadě, shlukování dat, outliers hodnoty aj.).

Právě z těchto důvodů je dalším neméně důležitým krokem proces monitoringu a proces kontroly, které lze shrnout jako proces tzv. **Controllingu**. Tento proces následně ústí do procesu **kontinuální evaluace** v rámci formalizace výstupních doporučení do aplikovatelné podoby za účelem neustálého procesu zkvalitňování. Kontrolní proces a jeho úlohu lze podpořit závěry Smejkal a Raise (2013, s. 147 – 151), kteří zmiňují úlohu controlling ve smyslu kontrolního mechanismu finančního řízení a jeho součástí, dále jako proces zjišťování důvodů odchylek od plánů a stanovení nápravných opatření. Tímto popisem úloh controllingu se dostávají do souladu s teorií řízení o zařazení controllingu do řídicího subsystému. Autoři ale nerozlišují controlling ve smyslu auditu právního, procesního a účetního (finančního) a nereflektují jeho dvojí povahu dle původu, tedy jako audit interní (interní proces kontroly) a externí (regulatořně dohledový a legislativní ve smyslu kontroly plnění zákonných povinností). Smejkal s Raisem (2013, s. 147) však dále upozorňují na reálnou nejednoznačnost v pojetí controllingu, díky které jej definují samostatně jako řídicí nástroj s úlohou koordinace plánování, kontroly a zabezpečení zdrojů dat a informací takovým způsobem, který povede ke zlepšování výsledků podniku. S touto definicí lze souhlasit, nicméně pro obojakost controllingu jako vnějšího dohledu dodržování zákonných postupů (nezávislého) a nástroje řízení podniku (závislého) jde o souhlas podmíněný s touto výhradou.

Jak již bylo výše zmíněno, na základě teorie řízení organizačních systémů je audit a controlling zahrnout do subsystémů řídicího systému. V případě auditu externího však nelze hovořit ani o kvazi subsystému spadajícím pod řídicí subsystém a jeho rozlišovací úrovně. **Externím auditem** se zpravidla označuje nezávislý kontrolní orgán postavený mimo podnikové struktury vlivu či majetku. V praxi se lze s externím auditem setkat ve dvou podobách, kterými jsou audit účetní a audit procesní (audit dodržování zákonných norem,

kvalit a rozsahů činností v podniku). Účetní audit ve smyslu auditního ověřování účetní závěrky, případně výroční zprávy auditorem, je zakotven v § 20 zákona č. 563/1991 Sb. tzv. „Zákon o účetnictví“. Procesní audit má oproti tomu své ukotvení v různých regulacích a legislativách pro dané konkrétní oblasti podnikání, které jsou tímto procesním auditem dotčeny. Příkladem takového oboru je bankovníctví, ve kterém je účetní i procesní auditní činnost ukotvena v **Zákonu č. 21/1992 Sb.** tzv. „*Zákon o bankách*“. V tomto zákonu je upraveno podnikání bank, zejména povinností a postupů pro jednotlivé úkony bankovních společností, například při poskytování úvěrů. Pro úplnost lze jako další příklady vymezení legislativních a regulatorních rámců podnikání bank a finančních institucí, kontrolovaných dohledovými orgány:

Vyhlášku č. 23 ze dne 30. ledna 2014 „*O výkonu činnosti bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry*“.

Vyhlášku č. 163 ze dne 30. července 2014 „*O výkonu činnosti bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry*“.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 575/2013 ze dne 26. června 2013 „*O obezřetnostních požadavcích na úvěrové instituce a investiční podniky a o změně nařízení (EU) č. 648/2012*“.

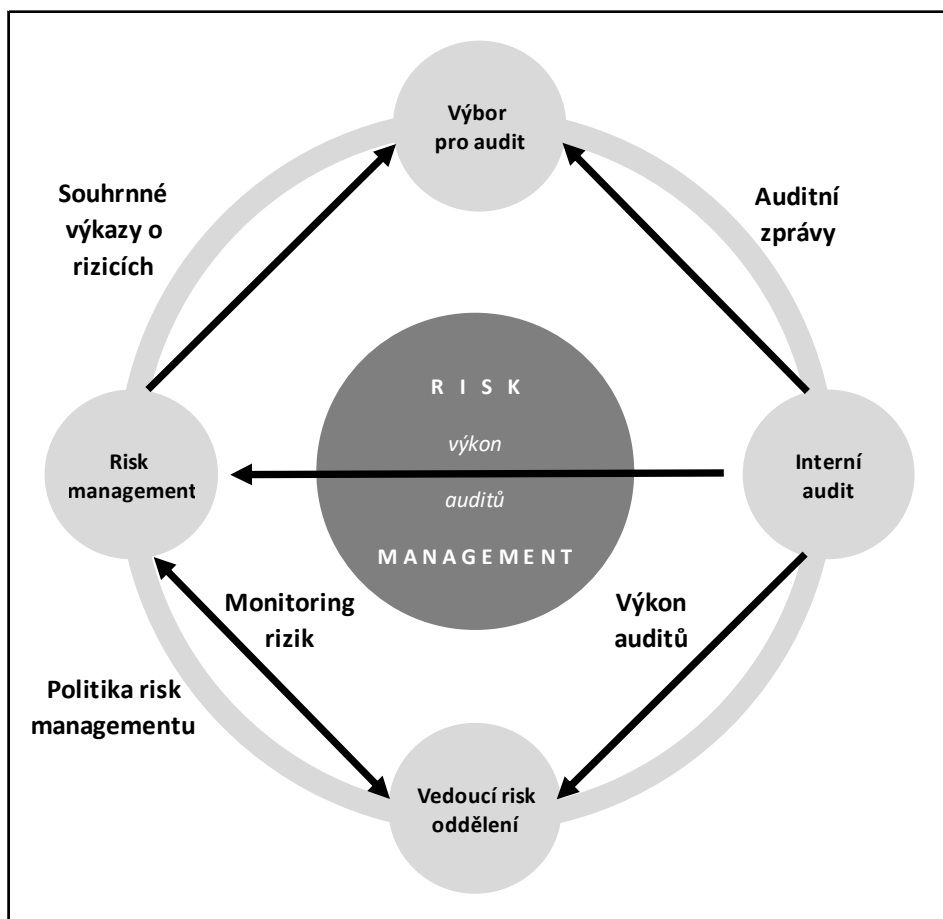
Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 36/2013 ze dne 26. června 2013 „*O přístupu k činnosti úvěrových institucí a o obezřetnostním dohledu nad úvěrovými institucemi a investičními podniky, o změně směrnice 2002/87/ES a zrušení směrnic 2006/48/ES a 2006/49/ES*“.

Exekuce dodržování těchto norem pak spadá do kompetencí České národní banky jako regulátora bankovního a finančního trhu v České republice. Tato instituce pomocí vlastních kontrolních mechanismů, například pravidelných dohledových kontrol sledovaných subjektů, kontroluje mimo jiných i komerční banky. Účel kontrol může být například prověření dodržování příslušných limitů, postupů a vnitřních kontrolních a řídicích pravidel. Tím tak funguje jako procesní (částečně i jako účetní) auditor, který po ukončení kontroly vystaví protokol o kontrole, ve kterém vydá nápravná opatření a doporučení, která je hodnocený subjekt povinen splnit a regulátora o uplatněných strategiích a postupech realizace náprav informovat. Jednoznačnost externího postavení controllingu je zde

nesporná. Jako příklady externích kontrolních orgánů mimo finanční obor lze uvést Českou obchodní inspekci, Státní zemědělskou a potravinářskou inspekce a mnoho dalších.

Vzhledem k vymezení několika kontrolních oborů a souběžné existenci oboru řízení rizik, je pro jasnou představu na níže uvedeném schématu (Schéma 5) velmi přehledně zachycen vztah mezi řízením rizik a interním auditem, které vychází ze závěrů Kafky (2009, s. 6). O problematice a zachycení externího auditu jako procesu nebude dále pojednáno, neboť se jedná o rozsáhlé téma, které přesahuje rozsah i cíle této práce.

Schéma 5: Vztah mezi risk managementem a interním auditem uvnitř organizace



(Kafka, 2009, s. 6, Upraveno)

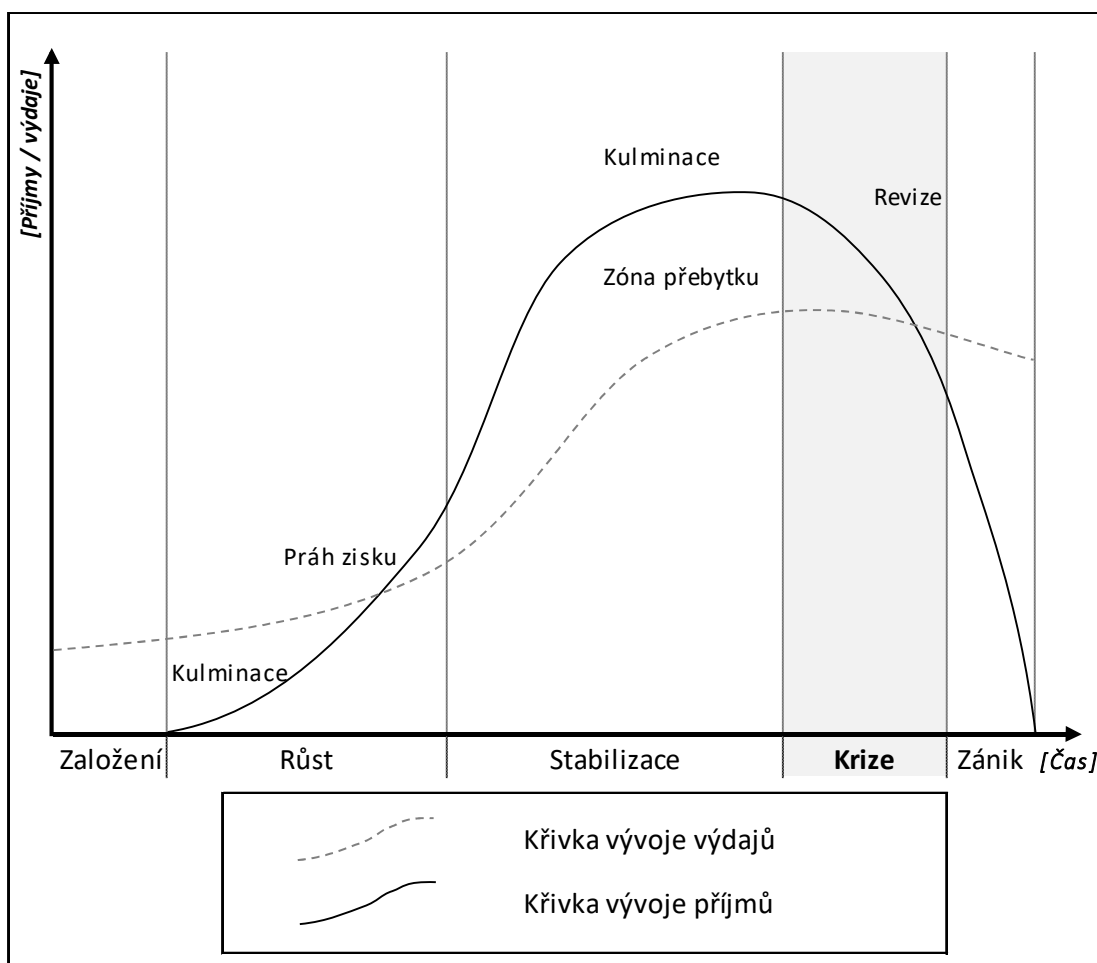
3.3 Krizové řízení

Úlohou krizového řízení je provádění řízených reakcí na události, které nebyly očekávány, za účelem odstranění, nebo snížení jejich negativních dopadů v rámci managementu rizik. Dle Fotra (2012, s. 290 - 297) je krizový management „*vynuceným nástrojem řízení, který je systematickou odezvou na neočekávané události, které ohrožují lidi, majetky a v konečném stadiu i finanční a operační stabilitu společnosti*“. K pochopení souvislosti krizového managementu a managementu rizik Fotr dodává, že krizový management je zcela odpovídající, smysluplné a logické rozšíření korektně nastaveného procesu managementu rizik na celopodnikové úrovni. Pro verifikaci definice Fotra byli použiti další autoři, konkrétně Zuzák a Königová (2009), kteří krizový management definují jako „*soubor přístupů, opáření a metod, realizovaných u zasažených subjektů s cílem redukce následků a škod způsobených krizí a s minimalizací doby trvání krize*“. Komparací věcných významů tvrzení všech autorů lze konstatovat, že definice autorů se v jádru svého významu shodují.

V rámci procesu řízení lze krizový management začlenit (stejně jako řízení rizik) pod řídicí subsystém, jako jeden z jeho nástrojů, který je aktivován pouze v případě krizového stavu. Jedná se tak o reakci na rizika vnitřního i vnějšího charakteru, která jsou:

- Neidentifikovaná či nedostatečně identifikovaná,
- identifikovaná ale chybně vyhodnocená,
- identifikovaná ale chybně vypořádaná,
- rizika reziduální.

Obrázek 17: Životní cyklus podniku



(Synek a Kislingerová, 2010, s. 95, Upraveno)

Jak již bylo výše zmíněno, krize přichází z příčin vnitřních a vnějších. Toto rozdělení je zapotřebí chápat s ohledem na životní cyklus podniku na obrázku výše (Obrázek 17) dle Synka a Kislingerová (2010, s. 95). Důvodem je rozdílnost typologie rizikových faktorů a problémových situací v daných konkrétních etapách života podniku. Nově založené podniky se potýkají s rozdílnými problémy (vstup na trh) oproti podnikům maturujícím ve fázi stabilizace (udržení tržního podílu) a teoreticky stojícím těsně před krizí (inovace procesů, produktů a služeb), či již v krizi (revize strategie).

S ohledem na zaměření této kapitoly a na cíle této práce je dále věnována pozornost pouze podnikové životní fázi **krize**.

3.3.1 Příčiny a symptomy podnikové krize

Příčiny krize je v rámci jejich efektivního vypořádání nutno chápat v kontextu, tedy primárně dle oblastí vzniku. V odborné literatuře lze dohledat napříč specializacemi shodu v této identifikaci, kdy jsou příčiny krize definovány jako interní a externí.

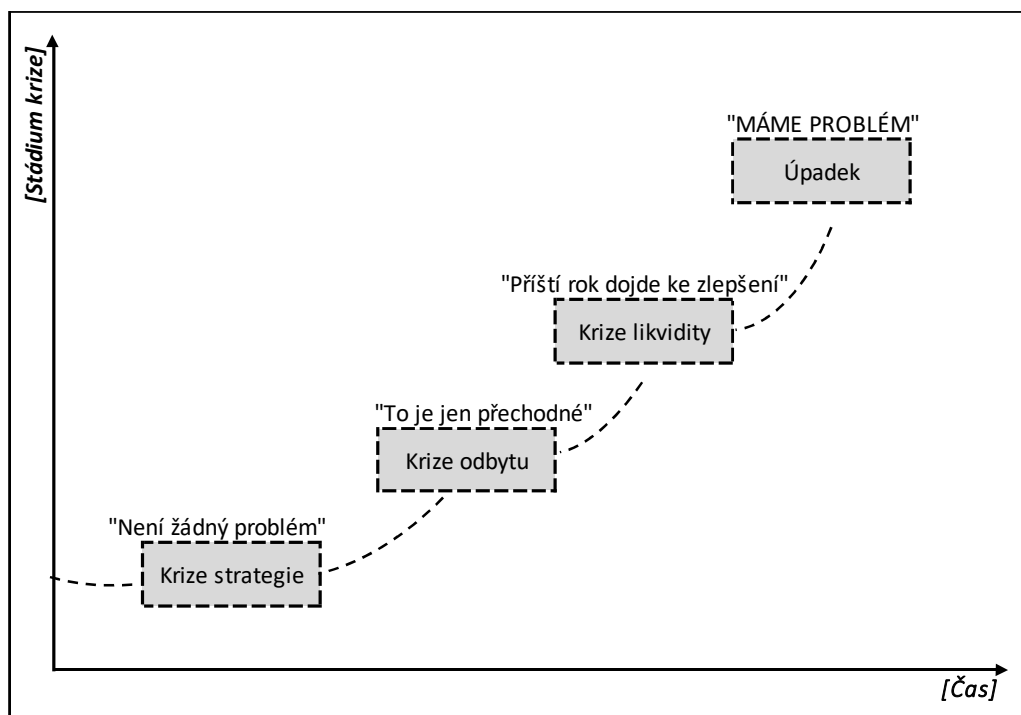
Jako **interní příčiny krize** rozlišuje Schönfeld (2018, s. 8 - 12) „*chybná rozhodnutí managementu v oblasti strategie nebo investic*“ a „*chybná rozhodnutí vlastníků*“. Pokud je problematika dostatečně zobecněna, jsou společnými jmenovateli nedostatky v oblasti řízení a rozhodování, řídicí či organizační struktura, odměňování manažerů a konečně také i preferencemi okamžitých výsledků (efektů) nad střednědobými a dlouhodobými. Schönfeld k tomuto dodává obecně platný předpoklad, že čím je větší tlak na krátkodobé výsledky, tím je menší ochota managementu podstupovat rizika spojená s inovacemi a samotné inovace jsou odkládány.

Externí příčiny krize podniku uvádí Schönfeld globalizaci, změny a vývoj tržního a ekonomického prostředí, politické vlivy, legislativní, právní a daňové vlivy, měnové a mnohé další.

Výše uvedené příčiny krize podniku (interní i externí), jsou dle vlastní praxe bezvýhradně potvrzitelné. Určité potvrzení těchto členění a definování hlavních příčin ve shodě s výše uvedenými bude uvedeno v praktické části u konkrétních příkladů, které byly k rozboru pro tuto práci náhodně vybrány z vlastní praxe.

Zajímavý pohled k problematice krize podniku a managementu poskytuje Schönfeld (2018, s. 43) s odvoláním na zdroj wieselhuber.de (původní pramen nedohledán) právě v oblastech chování představitelů podniku směřujícího do úpadku na obrázku níže (Obrázek 18). Ostatně od definování příčin krize autorem (viz výše) lze v celé publikaci Schönfelda ve většině kapitolách dohledat skryté zmínky o důvodech úpadku podniku, kterými zpravidla označuje chyby v řízení podniku jeho managementem, případně vlastníkem v roli managementu. Důvody jsou to odpovídající, neboť kdo jiný může být odpovědný za úpadek podniku nežli ten, kdo jej ovládá (viz kapitola 3.1 Podnik jako systém). V případě vývoje podniku směřujícího do krize je vždy a jedině management odpovědný za aplikaci záchranných řešení. V případě podniku mimo krizi ve fázi růstu či stabilizace je pak opět právě management odpovědný za takové řízení, které povede k odhalení a vypořádání rizikových faktorů ohrožujících podnik. V tomto ohledu je tak na místě aplikace metod řízení rizik či preventivních metod krizového řízení, jakožto souboru protikrizových opatření.

Obrázek 18: Typické chování představitelů podniku během krize



(Schönfeld, 2018, s. 43 dle www.wieselhuber.de, Upraveno)

Jako symptomy podnikové krize lze dle obvyklé povahy tohoto jevu identifikovat kritické momenty v určité posloupnosti počínající v symptomech marketingově distribučních potíží v podobě snížení zájmu odběratelů o produkty podniku, následně projevené v podobě snížení tržeb podniku, které se dále přelévají v podobě zhoršené finanční kondice podniku snížením volného cashflow, snížením pracovního kapitálu, prolongací splatností závazků nad limit, platební neschopností a končící v extrémním případě exekucemi či návrhem na insolvenční řízení a finálně úpadkem podniku. Tyto symptomy třídí a formalizuje Schönfeld (2018, s. 13 - 14) do dvou skupin, symptomů finančních a nefinančních, kdy tyto mezi sebou mohou dokonce vyvolávat určité zacyklení, ale též i zakládat spirálu krizových příčin a následků, která se přerušuje pouze s významným úsilím, někdy však přerušit nelze. Uvedený autor tyto příznaky definuje následovně:

Obvyklé finanční příznaky podnikové krize jsou:

- Prolongace splatnosti závazků,
- Snížení likvidity,
- Nárůst pohledávek po splatnosti,
- Snížení rentabilit a provozních marží,
- Neodpovídající nákladovost a vývoj nákladů,
- Postupné snižování vlastního kapitálu.

Obvyklé nefinanční příznaky podnikové krize jsou:

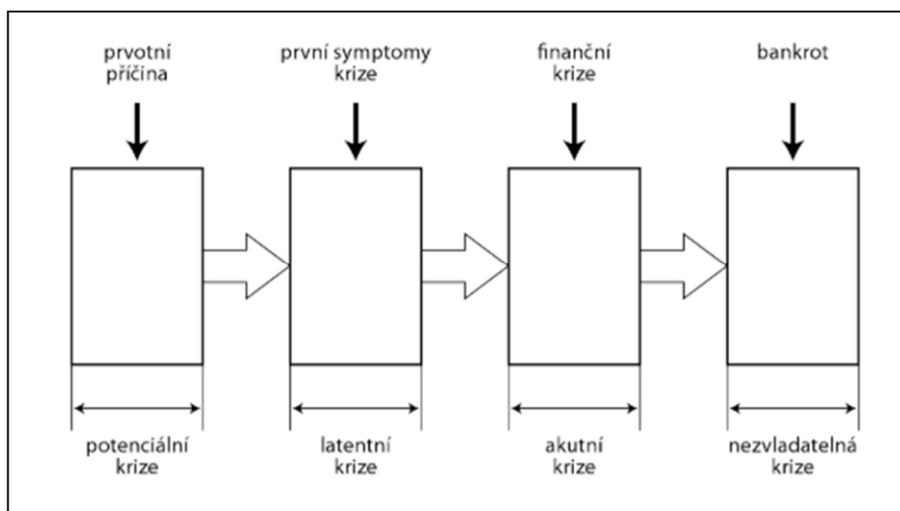
- Ztráta klíčových pracovníků, dodavatelů, odběratelů,
- Neadekvátní a nečekané změny vlastnické struktury,
- Ztráta inovační schopnosti,
- Neadekvátní tlak na dodání dlouhodobých výsledků dle nesplnitelných cílů a nereálných strategií,
- Nárůst fluktuace zaměstnanců bez rozlišení dle pozic a odpovědnosti,
- Zvýšení počtu soudních sporů a reklamací.

3.3.2 Fáze podnikové krize

Pro náležitý rozbor podnikové krize je zapotřebí definovat jednotlivé fáze krize. Samotná krize totiž není homogenní stav, ale skládá se z určité posloupnosti jednotlivých etap, kdy jedna přechází v druhou a s postupem fází vždy dochází ke zhoršení kondice podniku s konečnou fází v podobě úpadku. Pro úspěšné krizové řízení je pak vždy bezpodmínečně nutné včas odhalit či začít vnímat krizi (nevnímat jen izolované symptomy), definovat aktuální fázi krize, uplatnit metody krizového řízení a tyto přesně zacílit na dané problematické oblasti tak, aby se v první etapě tohoto procesu zastavilo prohlubování krize a následně v druhé etapě došlo k návratu na předešlý stupeň, ideálně na bezkrizový stav.

Fáze krize rozlišují Zuzák a Königová (2009, s. 70-77, 109-120) spíše z pohledu zaznamenání samotným podnikem, jako následující posloupnost dle níže uvedeného obrázku (Obrázek 19):

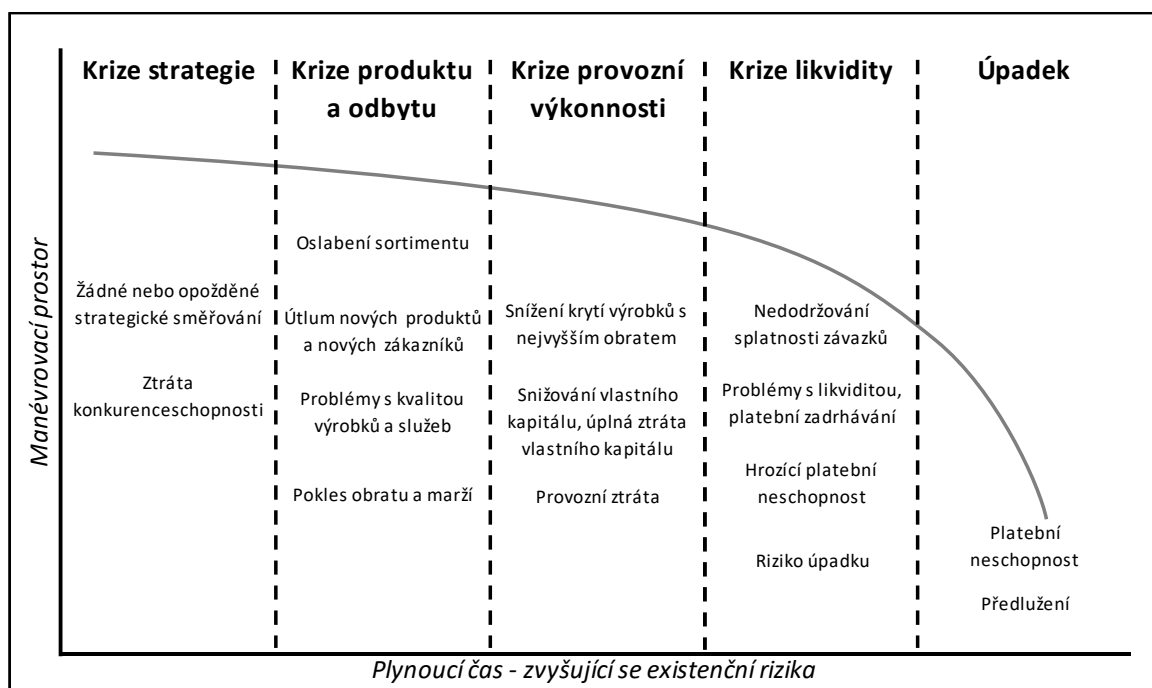
Obrázek 19: Fáze podnikové krize dle Zuzáka a Königové



(Zuzák a Königová, 2009, s. 73)

Fáze krize z pohledu obvyklejšího sledování příčin a následků velmi přehledně zachycují specialisté ze elektronického zdroje Bisenius.de (2014) na obrázku níže (Obrázek 20), kteří rozlišují jak jednotlivé fáze krize, tak definují obvyklé dílčí problémy vlastní pro daný krizový stupeň, a to vše v kontextu časového hlediska a určitého „manévrovacího prostoru“ podniku v rámci možností pro řízení podniku krizovým managementem.

Obrázek 20: Fáze podnikové krize dle Bisenius.de



(Bisenius.de, 2014, Upraveno)

3.3.3 Proces krizového managementu

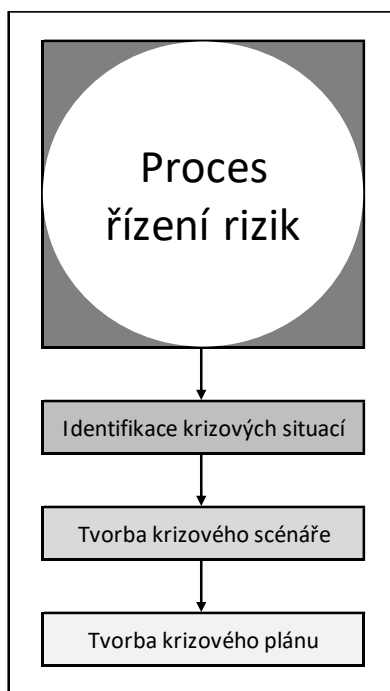
S ohledem na fakt, že krize podniku je stav dynamický a obraty mezi jednotlivými fázemi krize mohou být plíživé až skokové, je v rámci minimalizace dopadů a škod zapotřebí jednat co nejrychleji a podniknuté aktivity cílit co nejpřesněji. Příkladem je podnik, který neví, že se nachází v krizi, pouze zaznamenává určité negativní symptomy, které ale neumí správně vyhodnotit. V určitý moment je ale reálný stav zjištěn a podnik musí konat. V prvních fázích krize (strategie) není podnik významně paralyzován. V tomto bodě je stále možné podnikat bez významných dopadů na provozní činnost podniku. S rostoucími fázemi krize narůstají provozní problémy, kdy zlom nastává hned v druhé fázi krize (produktu a odbytu), ve které již může být podnik provozně dotčen. S každou další fází je pak snížen balanční prostor pro nápravné aktivity a každá taková aktivita je již o stále menším efektu. Proces krizového řízení je v akutních fázích krize řešen dle Zuzáka a Königová (2009, s. 124) třemi hlavními body, kterými jsou:

- 1) **Ustanovení manažera** pro krizové řízení,
- 2) tvorba či **iniciace týmu** krizového managementu,
- 3) nutnost **soustředit rozhodování** do jediného místa (struktura, osoba, výbor).

Veškeré další aktivity krizového řízení jsou pak realizované právě s ohledem na tyto tři základní kroky. Zmíněné **další navazující činnosti** definují Zuzák a Königová (2009, s. 86) jako jakési prodloužení běžného procesu řízení rizik o tři další činnosti, kterými jsou **identifikace krizových situací, tvorba krizového scénáře a v konečné fázi tvorba krizového plánu**. Pro přehlednost je popis doplněn o grafické vyjádření na obrázku níže (Obrázek 21). Krizový management je v obvyklé podobě u profesionálně řízených podniků formulován v rámci strategie vypořádání rizik **prevence**. Podnik definuje scénáře a v nich iniciační situace, za kterých nastává nutnost pro krizové řízení. Tyto činnosti spadají do gesce řízení rizik, respektive do auditu založeném na řízení rizik a opět lze na tyto uplatnit metody běžného procesu řízení rizik.

Jako jednou z metod této strategie prevence krize v rámci krizového řízení, či řízení rizik, je již dříve zmíněná tvorba checklistů rizik a rizikových faktorů a checklistů činností pro tvorbu krizového plánu, které blíže v oblasti krizového řízení definují Váchal a Vochozka (2013, s. 537 – 539). Náležitý rozbor těchto postupů však významně překračuje rozsah této práce, a proto jim bude věnován pouze tento abstrakt a citační odkaz.

Obrázek 21: Proces tvorby krizového scénáře a krizového plánu



(Zuzák, Königová, 2009, s. 86, Upraveno)

Dle Fotra (2012, s. 297) je jednou z nejvýznamnějších metod krizového řízení **metoda strategického krizového plánování**. Jedná se o takové postupy podniku, které pomocí identifikace a analýzy vedou k odhalení relevantních rizikových faktorů, jež mohou podnik dovést až k zániku. Tato metoda se zakládá na tvorbě krizových scénářů, na které jsou následně vytvářeny krizové plány. Krizový scénář je scénář sestavený za účelem popisu fatálních rizikových faktorů a jejich možných projevů. Vodítkem pro sestavení krizového scénáře je matice hodnocení rizik. Následně jsou krizovým manažerem připraveny krizové plány, které minimalizují dopady a maximalizují pravděpodobnost úspěšného zdolání nepříznivých vlivů. Rizikové scénáře lze mimo jiné využívat

i pro testování robustnosti podniku v definovaném prostředí nepříznivých vlivů daného scénáře a dle výsledků pak měnit nastavené strategie podniku pro daná konkrétní období.

Jako metody řešení již nastalé podnikové krize lze zmínit metody transformace, restrukturalizace a reorganizace podniku. K těmto metodám je vhodným zdrojem například již výše zmíněný Schönfeld (2018, s. 71 – 121, 179 – 196, 236 – 261). Zajímavou a zcela logickou odpovídající tezí autora je podmiňování úspěšnosti nápravných opatření při řešení krize (ne)důvěrou v podnikový management. Ke zkoumání této teze autor provedl vlastní výzkum o poměrně omezeném (avšak značně kvalitním po detailní popisnosti a analytické stránce) rozsahu vzorku celkem 20 největších insolvenčních řízení v České republice. Vzorek případů k tomuto výzkumu se skládal z podniků v krizi (v insolvenčním řízení), které však měly dle detailního zkoumání významnou šanci na záchranu pomocí reorganizace. Autor na tomto vzorku testoval preference řešení krize pomocí reorganizace oproti řešení pomocí konkurzu. Výsledek výzkumu prokázal, že v 80 % případů tohoto vzorku (v 16 případech) byla překážka reorganizace podniku právě z důvodu nedůvěry v management či akcionáře daného podniku. Toto zjištění opět ukazuje, jak důležitý a fatální je pro podnik řídicí subsystém a okrajově toto též potvrzuje, že nejen management (bez vlastnického podílu na podniku) je hrozbou pro podnik, ale též i samotný jeho vlastník.

4 Praktická část

V této části budou představeny podnikatelské subjekty, které byly vybrány z vlastní analytické praxe. Kritériem výběru byla shodně u všech třech subjektů počáteční velmi dobrá podnikatelská perspektiva v podobě startovací pozice při vstupu na trh, která se z určitého důvodu nepodařila dále rozšiřovat a zužitkovat a podniky se následně dostaly do krizového stavu. Bohužel se nepodařilo dochovat veškeré podklady, které by mohly být využity i pro kvantitativní analytické metody. V případě aplikace analýz na stávajících nevyužitých finančních podkladech by byly výsledky kusé, nevalidní a vedly by spíše k potřebě domýšlení si mnohých (většinových) informací a číselných finančních dat, což s ohledem na přesnost metod není žádoucí. Nutno však dodat, že v případě realizace metod zaměřených na analýzu účetnictví v podobě finanční a kreditní analýzy daných podniků a následně aplikace kvantitativních metod řízení rizik, by se rozsah této práce prodloužil významně nad stávající rozsah této práce a nad maximální přípustný limit dle zadání. Dále pak vzhledem k cílům této práce není zcela nezbytné aplikovat takto detailní analytické postupy, neboť cílem je poskytnutí systémových řešení o určité nižší rozlišovací úrovni. Z těchto důvodů bylo přistoupeno k popisům, analýzám a doporučením v následujících podobách s občasným doplněním o finanční data pro zachování kontextu problematik daných případů.

4.1 Pekárny, s.r.o.

4.1.1 Historie podniku

Společnost Pekárny, s.r.o. (dále jen jako „Pekárny“, „Podnik“ či „Společnost“) byly založeny v roce 1992 velmi schopným duem zkušených pekařů. Společnost nevytvářela business plány, SWOT analýzy, ani strategicky neplánovala, ve smyslu principů strategického řízení a plánování. Základní myšlenka podnikání v době založení podniku byla dodávat produkt na poměrně málo obsazený porevoluční trh na úrovni kraje, ve kterém Společnost působila. Jediným cílem Podniku tak bylo pouze maximalizovat svou produkci pekařských výrobků pro prodej ve vlastních prodejnách a v prodejnách smluvních partnerů. Počet zaměstnanců při zahájení činnosti dosahoval nezbytného minima pro spuštění pekařské výroby. V případě této společnosti činil zahajovací počet 57 zaměstnanců, včetně prodejců na prodejnách, vlastních řidičů pro zásobování prodejen a managementu. Distribuční kanál tvořily dvě podnikové prodejny a pět prodejen smluvních partnerů, všechny umístěné ve shodném městě.

V prvních pěti letech svého působení dosáhla pekárna velmi dobrých podnikatelských výsledků na úrovni nižších desítek procent vloženého kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu, celkový obrat společnosti a velikost účetní bilance každoročně procentuálně rostly dvoucifernými hodnotami. Společnost generovala značné množství volného cash flow i účetního zisku, který byl zakladateli opakovaně reinvestován zpět do podniku. Čerpání úvěrů nebylo zapotřebí. Počet zaměstnanců se znásobil na konečný počet 400 po pěti letech od zahájení podnikání. Podniku se dařilo a své lidi dokázal dobře zaplatit. Průměrná měsíční mzda na zaměstnance podniku (zpravidla dělníci ve výrobě) v okrajové části republiky v roce 1997 dosahovala celorepublikového průměru, který činil 10.700,- Kč. Průměrná měsíční mzda manažera, resp. zaměstnaného majitele Podniku v roli manažera v tomtéž roce však činila 91.000,- Kč. Řadoví zaměstnanci sice neznali konkrétní částky příjmů svých manažerů (vlastníků podniku), ale všímali si určitých rozdílů, že vedení podniku si staví drahé vily a nakupuje luxusní osobní vozy. Z prvotních dvou vlastních obchodních míst pro prodej zboží se stala síť 25 prodejen. Počet retailových smluvních partnerů pro prodej pekařské produkce se rozrostl z několika málo krajských partnerů až na celostátní úroveň čítající desítky retailerů, včetně menších maloobchodních řetězců.

V dalších letech se společnosti dařilo obdobně. Zlom nastal až v roce 2008, kdy byl podnik dotčen dopady finanční krize. Obrat postupně klesal až na úroveň bodu zvratu, který byl dosažen v roce 2009. Vzhledem k poklesu výroby bylo v rámci úsporných opatření nutné přistoupit k propouštění o nižších desítkách vypovězených zaměstnanců a k úplnému útlumu investic. Podnik však toto období překonal bez výraznější újmy, která by ohrožovala jeho existenci a působení v dalších letech.

V roce 2011 odcházejí z vlastnické i řídicí struktury oba zakladatelé. Novými vlastníky a zároveň vrcholným managementem společnosti se stávají dva synové jednoho z původních majitelů. Druhý z původních majitelů obdržel za svůj obchodní podíl finanční kompenzaci a nadále se v podniku nijak neangažuje. Nové ovládající osoby, synové velmi schopného podnikatele, byly v očích původních vlastníků vhodnými následníky, a to i přes vědomí, že neměli potřebnou kvalifikaci k řízení tohoto Podniku (absence vzdělání ekonomického, manažerského a vzdělání v pekařském oboru). Odstupující vlastníci byli ale toho názoru, že nové vedení zvládne podnik převzít a dál jej po omezenou dobu a v určité setrvačnosti výkonu Podniku uřídit za souběžného získávání potřebné kvalifikace až na dostatečnou úroveň pro jejich bezproblémové uchopení aktivních řídicích rolí. V této době již dopady finanční krize zcela pominuly a podnik začal opět investovat do svého růstu. Dochází k postupné obměně pekařských pecí a k celkovému technologickému posunu výroby. Odchod původních dvou majitelů je zcela hladký a zaměstnanci i smluvní partneři (dodavatelé i odběratelé) jej přijímají dobře.

V letech 2012 až 2015 roste účetní obrat Společnosti, avšak neodpovídajícím způsobem narůstají i náklady. Podniková bilance ukazuje růst osobních nákladů a růst pohledávek za ovládajícími osobami. Noví majitelé podniku dle vzoru svého otce aktivně zaujali pozice manažerů, avšak bohužel taktéž převzali i nároky na vyšší životní úroveň. Vyplácená mzda manažerů dosahovala v těchto letech úrovně zhruba patnáctinásobku republikového průměru. Bohužel ani toto nestačilo na životní úroveň mladých manažerů, a tak si z podniku postupně vypláceli půjčky, které nehodlali vrátit. Zaměstnanci si opět všimli, že oba mladí manažeři (majitelé podniku) staví velmi nákladné domy a v městě skupují investiční nemovitosti. Zaměstnanci si v této době také ale všimají, že v podniku nejsou prostředky na výkonové prémie a občas se stane, že některý z dodavatelů nepřijede, protože mu Podnik nebyl schopen zaplatit, případně zaplatil s významným zpožděním po splatnosti faktur. První identifikace růstu nákladů v provozní oblasti byla ve skladových

zásobách (drahé koření, cukr, ořechy aj.), jejichž reálné stavy o vysoké desítky procent neodpovídaly účetnímu zachycení. Konečný výrok při vlastní osobní dohlídce zněl, že sklad zásob byl s největší pravděpodobností postupně v drobných objemech zaměstnanci rozkrádán (trestní řízení neproběhlo, tedy nelze s úplnou jistotou krádeže potvrdit, jsou však předpokládány jako jediné možné vysvětlení). Při rozhovoru s dělníky v pekařské výrobě Podniku bylo možné zachytit názory ve smyslu „*učení se od vedení podniku, které si z podniku také vezme, co potřebuje*“ a na dopad svého jednání nehledí. Dalším zjištěním provozní nehospodárnosti s významným podílem na vysoké celkové nákladovosti byl systém kontroly výrobní kvality. Toto zjištění opět souviselo se zjištěnými názory a chováním zaměstnanců, jednajících podle vzoru majitelů Podniku. Pekařské výrobky byly na výrobní lince kontrolovány kvalitativně i sensoricky a po kontrole selektovány jako produkce zmetkovitá a produkce k prodeji. Bohužel však ze strany zaměstnanců běžně docházelo k záměrnému subjektivnímu zkreslování a k absurdně liknavému přístupu ke kontrole. Jako výrobní zmetky byly označeny nejen produkty pod minimálními váhovými limity, ale i ty produkty, jejichž váha byla významněji nad stanovený váhový limit dle výrobního předpisu. Zaměstnanci si tuto „nekvalitní“ produkci odnášeli domů k vlastní konzumaci. Dále pak v domácnostech zaměstnanců končila mnohá produkce bez ohledu na hodnocení kvality (krádeže). V této době v podniku neexistovalo systematické hodnocení jakosti, které by eliminovalo podobná jednání, například přejímky skladu zboží a skladu zásob mezi směny, nebo automatické váhové a následně sensorické vyhodnocení výrobků apod. Mistři výroby byli stejných názorů jako jejich podřízení, tedy krádeže a lhostejný přístup ve výrobě nebyla podnikovému vedení oznamována. Provozní pochybení bylo navíc umocněno tím, že celá pekařská výroba byla orientována stále na stejné objemy produkce a stejné typy výrobků (neměnná sezónní výrobní schémata), aniž by odrážela reálný stav prodeje na prodejnách. Podnikové prodejny nebyly samostatnými nákladovými středisky a pouze prodávaly dodané pečivo bez odrazu poptávky svých zákazníků, bez množstevních a typových požadavků do výroby a bez reflexe vývoje trendů a změn v nákupním chování zákazníků. Ačkoli byl prodáván především běžný konzumní chléb (36 % produkce) a tukové rohlíky (31 % produkce), prodejny byly zásobeny i značným množstvím sladkého pečiva (koláče, koblihy aj.), které reálně nebyly schopny do jeho expirace prodat (16 % produkce). Zbýlý rozdíl produkce ve výši 17 % produkce tvořil rozmanitý doplňkový sortiment jiného pečiva (makové loupáky, multicereální housky, pивní

rohlíky, kaiserky aj.). Neprodané pečivo tak bylo ve významných objemech odepisováno a opět končilo v domácnostech zaměstnanců bez odrazu v podnikových tržbách.

Na přelomu roku 2015 a 2016 došlo ze strany zaměstnanců k několika výpovědím. Podnik totiž daným pracovníkům opakovaně nezaplatil mzdu. Zaměstnanci odešli s materiální kompenzací v podobě zcizených výrobků a drahých skladových zásob. Účetně se v této době na první pohled Podnik jeví jako dosti nebonitní, což v dané době nebylo příliš složité z účetních výkazů odhalit. Aktiva podniku jsou tvořena významnými položkami neúročených a nesplácených pohledávek za ovládajícími osobami. Provozní cash flow nestačí dorovnávat skladové manko nedokončené produkce a zásob výrobků k prodeji. Podnik vyčerpává veškeré volné limity na bankovních produktech provozního financování za účelem vykrytí provozních nedostatků. Manažeři se při absenci výše uvedených informací, které byly zjištěny až analytikem hodnotícím tento Podnik (autorem této práce) domnívají, že k udržení výroby a fungování podniku pomohou především jen další externí finanční prostředky. Vedení podniku tak zcela abstrahuje od hledání a řešení příčiny uvnitř vlastního provozu a zaměřuje svou pozornost na řešení následků, nikoli příčin.

V roce 2016 se podnik dostává do silných finančních potíží, ačkoli jsou tržby meziročně téměř konstantní. Bankovní úvěry podniku nejsou spláceny, dodavatelské faktury jsou hrazeny s významným zpožděním po splatnosti, podnik propouští zaměstnance a výroba je opět utlumena jako za finanční krize mezi lety 2008 až 2010. Investiční činnost podniku klesá k nulovým hodnotám. Podnik hledá chybějící prostředky, ale banky jej nadále odmítají financovat. Naopak je zde potenciál, že budou banky požadovat zrychlení splácení či okamžité vrácení poskytnutých prostředků. Jedinou pomoc v podobě dodání chybějících prostředků nabízejí soukromé osoby a nebankovní finanční subjekty za nesmírně nevýhodných podmínek nabízených úvěrů či kapitálové spoluúčasti. Podnik přistupuje k úvěrovým nabídkám a nebezpečně se zadlužuje dále. Začíná dluhová spirála. Lze očekávat brzké podání insolvenčního návrhu ze strany zaměstnanců z důvodu nezaplacených mezd. Takový počin by byl pro podnik likvidační, neboť pekárenští dodavatelé by dodávat přestali a okamžitě se k insolvenčnímu návrhu připojili v rámci minimalizace vlastních ztrát. Lze očekávat návrh na konkurz. Vzhledem k převyšujícím dluhům nad reálnou hodnotu majetku Podniku by uvedeným patrně došlo k úplné likvidaci podniku, tedy k zániku kdysi věhlasného pekařství.

4.1.2 Rozbor krizové situace

Prvním momentem potenciálně vedoucím podnik do krize bylo převzetí podniku nekompetentními osobami a spoléhání se na setrvačnost výkonnosti podniku do doby, než nový management získá potřebnou kvalifikaci. Tato chyba původního managementu zavdala vzniku dalším problematickým stavům s vrcholem v podobě podnikové krize.

Bezprostředně po převzetí podniku novým managementem došlo k manifestaci rizika nezkušeného a neznalého managementu v podobě živobytí manažerů na úkor podniku (vyvádění prostředků z podniku neúročenými půjčkami společníků bez data splatnosti).

V momentu, kdy se o způsobu živobytí manažerů parazitujících na podniku dozvídají řadoví zaměstnanci, klesá motivace a morálka, projevuje se liknavost výrobních dělníků a vznikají podnikové krádeže zboží a zásob. Projevuje se absence informačních vazeb mezi řídicími a řízenými pracovníky (a subsystemy).

Kombinací předešlých bodů dochází k počátku řízení podniku pomocí ovládnutí, nikoli pomocí metody řízení či řízení s regulací. Informační kontinuita a cykličnost procesů mezi klíčovými subsystemy na hlavní diagonále neexistuje. Výkon řídicí funkce řídicím subsystemem se omezuje pouze na plánování dle chybných informací a na poměrně nedostatečné operativní řízení, které funguje až na poslední rozlišovací úrovni mezi řadovými zaměstnanci a řídicími pracovníky ve výrobním provozu.

Chybějící prvky a procesy strategického řízení, managementu rizik a controllingu se začínají naplno projevovat tím, že podnik negeneruje dostatek tržeb pro krytí variabilních nákladů (faktury za výrobní materiál hluboce po splatnosti). Výsledkem je skutečnost, že mladí majitelé neznají reálnou finanční kondici podniku a řízení podniku, které se omezilo na pouhé ovládnutí, je aplikováno bez informací nutných pro efektivní aplikace fází plánování a organizování.

4.1.2.1 Popis pochybení

V příkladu pekárny si lze všimnout mnohých momentů pochybení v mnohých oblastech od strategického řízení, přes řízení výrobního procesu, logistiky, distribuce až po finanční řízení. Nejzásadnější pochybení podniku lze dohledat hned v úvodu popisu. Ačkoli by se na první pohled mohlo zdát, nejedná se o vyplácení významných mezd ovládajících osob, které trvalo i s novými vlastníky. Naopak vysoké mzdy by bylo možné hodnotit spíše pozitivně ve smyslu sociální solidarity manažerů, jelikož lze prostředky z podniku získat rozhodně efektivněji nežli mzdou, ze které jsou strhávány značné částky odvodů a daní.

Fatální problém, který se projevil krizí podniku spočíval v převzetí společnosti nekompetentními osobami, syny jednoho z původních manažerů. Ať už bylo původní vedení podniku jakékoli, kvalifikované, či nekvalifikované (bohužel nebyla možnost vyhodnotit schopnosti a kompetence těchto osob původních vlastníků), podnik za této doby rostl a prosperoval. Bez významné újmy přečkal i světovou finanční krizi. Noví vlastníci podniku ochotně převzali jeho vedení, nicméně se nejednalo o manažery a skutečné řízení podniku bylo pro tyto osoby spíše abstraktní úlohou. **Nové vedení postrádalo prvky řízení ve smyslu absence cíleného plánování, organizování a operativního řízení. Působení informačních vazeb selhalo. Zpětná vazba selhala taktéž. Vzhledem k historii se jedná jak o pochybení původních vlastníků, tak i vlastníků nových.**

4.2 Půjčky, a.s.

4.2.1 Historie podniku

Společnost Půjčky, a.s. (dále jen jako „Půjčky“, „Podnik“ či „Společnost“) byla založena roku 2010 vlivnými advokáty a soudními znalci v oblasti oceňování majetku. Konkrétní vlastnická struktura byla záměrně utajována. Ihned při založení podniku byly vydány akcie na majitele v listinné podobě. Ve sbírce listin obchodního rejstříku za celou dobu existence podniku nebyly přiloženy listiny akcionářů k dokumentům, jejichž jsou obvyklou součástí. Společnost se zaměřovala na finanční služby živnostníkům a malým a středním podnikům. Sídlo a jediná pobočka společnosti byly umístěné v Praze na shodné adrese, nicméně působení bylo napříč celou republikou. Ačkoli se společnost prezentovala s širokým produktovým portfoliem řešícím nepřeborné množství modelových situací, vyžadujících dodatečné peněžní prostředky do podnikání, realita ohledně produktové nabídky byla poměrně jednoduchá. Společnost nabízela pouze dva produkty – úvěr zajištěný movitým a nemovitým majetkem a zpětný finanční leasing. Důraz při prodeji produktů byl kladen především na leasing, díky přenesení odpisů dlouhodobého majetku a tím tak získání výhody snížení základu daně. Proces smluvního vztahu souhrnně bez ohledu na nabídnutý produkt byl nastaven následovně. Nejprve proběhla prvotní akvizice klienta obchodníkem s cílem předání nabídky, která obsahovala specifikaci služeb, jejich cenu a zajištění. V případě akceptace nabídky ze strany klienta došlo k vyslání majetkového znalce a dohledové služby do místa, kde se majetek pro zajištění transakce (dluhu či závazku) či k leasingovému výkupu nacházel. Dohledová služba potvrdila, že podnik je skutečně existující s provozní činností a realizovala zápis z místního šetření. Znalec ocenil předmětný majetek k zajištění transakce (dluhu či závazku) či k leasingovému výkupu. Následně dle hodnoty předmětné movité věci (předmět leasingu či zástava u úvěru) byla klientovi předložena smlouva (úvěrová či leasingová) a další smlouvy nutné k realizaci zajišťovacích práv či k majetkovému výkupu. Při akceptaci smluvních ujednání a realizaci potřebných kroků k aktivaci zajišťovacích instrumentů či majetkových výkupů klient načerpal poskytnuté prostředky. Business plán Podniku byl postaven na jednoduchém modelu v podobě aktivního vyhledávání klientů s definovanou potřebou po externích zdrojích, kterým byl v první řadě nabídnut pro Podnik velmi výhodný zpětný leasing a v druhé řadě pak zajištěný úvěr. V dalších letech smluvního vztahu klienta a Podniku následoval agresivní cross sell dražšími úvěry a leasingy. Vzhledem k tomu že se jednalo

o nebankovní finanční služby pro kvalitativně horší klientský segment v bankách nefinancovatelný, byla tímto přímo určena cena takových služeb a délka návratnosti takto zapůjčených prostředků. Pro všechny produkty (leasing i úvěr) byla definována splatnost závazku či doba úhrad leasingových splátek z nájemního vztahu na nejdéle 24 měsíců. V případě leasingů byl však smluvní vztah významně delší nežli splátkový kalendář, a to v délce trvání 54 měsíců. Společnost tak obdržela sumu splátek za celý leasingový kontrakt za krátkou dobu, nejdéle dvou let, nicméně daňové odpisy z držení majetku čerpala po celou dobu zákonných 54 měsíců. Cena služeb v podobě přepočtené roční úrokové sazby se pohybovala v rozmezí 15,00 % až 85,00 % pro oba produkty úvěru i zpětného leasingu. Činnost Podniku probíhala v souladu se zadáním akcionářů a s cílením na konkrétní hodnotu zisku kvůli výplatě dividend. Produktové portfolio bylo neměnné po celou dobu existence podniku. Dle zadání akcionáře bylo cílem obchodní strategie maximalizovat finanční majetek a účetní stavy dlouhodobého hmotného majetku Podniku, a současně minimalizovat dobu návratnosti. Vše ostatní bylo nepodstatné. Rozkladem těchto třech hlavních cílů na cíle dílčí, lze dovodit, že hlavní důraz byl kladen na růst počtu klientů s leasingovým produktem s co nejkratší dobou úhrad leasingových splátek. Taková strategie je na poli finančních služeb poměrně nezvyklá a zpětným hodnocením se tak lze domnívat, že cíle podniku byly jiné nežli prosté řešení potřeb klientů poskytováním kvalitních finančních služeb.

Od roku 2011 na přání akcionáře společnost roste v požadovaných disciplínách. Dlouhodobý hmotný majetek a budoucí toky z finančního majetku se dle účetních výkazů slibně navyšují. Jelikož se na poli finančních služeb z pohledu věřitelů začínají realizované chyby ukazovat až se zpožděním, díky takzvané maturitě klienta, případně souhrnně na celopodnikové úrovni maturitě portfolia, nelze se z chyb dostatečně rychle poučit, ani včasně aplikovat záchranná strukturální opatření jak na úrovni konkrétních lidí a procesů, tak na celopodnikové úrovni. Podnik tak nezískává zpětnou vazbu na svou činnost, ani na uplatněné metody poskytování úvěrů a pokračuje v činnosti, kdy nehledí na kvalitu svých klientů, se kterými uzavírá střednědobé smluvní vztahy.

První dva roky (2011 a 2012) podnik především díky počátečním nižším než zamýšleným akvizičním cenám produktů a služeb získává mnoho klientů. Portfolio meziročně narůstá v požadovaných disciplínách a objemech a začíná se připravovat základ pro agresivnější metody obchodu, ohledně prodeje dražších produktů a služeb. Společnost dosahuje ve svém oboru určitého postavení a v klientském segmentu, na který cílí,

je již dobře známá. Aktivní akvizici pracovníků obchodní divize pozvolna doplňují referenční obchody na bázi doporučení. Segment klientů se z pohledu kreditní kvality začíná mírně zhoršovat a obchodní fokus se ubírá na klienty ve finanční tísní. Toto je však cílem, neboť metody cross sellu na finančně nákladnější produkty, se zakládá na finanční tísní klientů a jejich následné nucené akceptaci nevýhodných nabídek.

V roce 2013 začíná portfolio ukazovat své slabé stránky. Vzhledem k tomu, že byly kladeny cíle pouze na majetkové zajištění bez ohledu na odborné posouzení finanční kondice dlužníka, mnoho klientů v řádech nižších desítek procent celého portfolia nebylo schopno dostát svým závazkům a přestalo splácet. Z rozhodnutí akcionáře však bylo zapotřebí takovým klientům obchodovat ještě dražší služby, v takových případech již pouze leasingové, za účelem maximalizace kolaterálu v případě úpadku dlužníka. Společnost tak za nízký objem postoupených prostředků klientovi získává majetek o značné hodnotě a k tomu přislíbený tok finančních prostředků z pronájmu předmětného majetku zpět klientovi. V případě úpadku klienta jsou díky leasingovému výkupu majetku ostatní věřitelé bez nároku na jakékoli plnění z tohoto majetku, za předpokladu absence právních vad a omezení dispozice s majetkem dlužníka (záporný vlastní kapitál, platný exekuční příkaz, zástava v registru zástav apod.).

V roce 2014 se portfolio Podniku naplno projevilo. Klientů v úpadku je cca 65 % celého portfolia. Začíná prodej majetku v zajištění či z leasingového výkupu. Společnost začíná před počátkem úvěrového vztahu s klientem aplikovat nástroje řízení rizik, kterými jsou finanční analýza dlužníka a hodnocení finančních predikcí dlužníků na prospektivní výhled dvou let. Vzniká oddělení řízení kreditních rizik. Vzhledem k tomu, že cca 65 % klientů neplatí svůj smluvní závazek, dochází ke značnému omezení peněžních toků z poskytnutých produktů. Za tyto špatné výsledky akcionář ukládá odpovědnost obchodní divizi. Na přání akcionáře je taktickým a operativním managementem uplatněna silová stimulace k ještě větší prodejní aktivitě z důvodu kompenzace ztrát. Začíná propouštění méně schopných řadových obchodníků a jejich manažerů. Stále je však kladen důraz nikoli na kvalitu klienta, ale na majetkové zajištění, tedy je portfolio podniku stále syceno klienty, u nichž se lze objektivně domnívat, že svému závazku vůči podniku nedostojí.

V letech 2015 a 2016 dochází k opakovaným zaměstnaneckým čistkám. Akcionář je toho názoru, že pakliže jsou stále nabíráni obchodníci bez výsledků, případně s výsledky, které však ale ohrožují chod podniku (fokus na klienty ve špatné finanční kondici), je zapotřebí se jich rychle zbavit a hledat náhradu. Stejně platí i o operativním a taktickém managementu, resp. o vedoucích obchodních týmech, ale i o ředitelích divizí obchodu, financí, backoffice a řízení rizik. Na všech podnikových pozicích kromě představenstva, se s periodicitou v délce necelých třech měsíců opakovaně střídají noví pracovníci. Nikdo již nepamatuje založení podniku. Firemní know-how se přestalo přenášet. Tlak ze strany vedení je pouze na okamžitě dodaný výsledek na denní, nejdéle však týdenní bázi. Dočasné výpadky či kolísání výsledků jsou trestány okamžitou výpovědí bez ohledu na pracovní pozici, délku působení v Podniku. Dlouhodobé plány Podniku již nesleduje žádný zaměstnanec, ani management, ale pouze jen akcionář.

V roce 2017 dochází k významnému omezení akvizic až na nulovou aktivitu. Podnik již nehledá nové pracovníky do obchodní divize, ani do vedení. Vzhledem k častému propouštění a minimální provozní činnosti zůstalo jen pár nejdůležitějších pracovníků, zabezpečujících komunikaci se stávajícími klienty, exekutory či insolvenčními správci, v případě vymáhání pohledávek. Zisk není očekáván. Byl najat krizový manažer. Velikost bilance podniku významně poklesla z důvodu přehodnocení účtu dlouhodobého majetku o chyby realizované při ocenění vykupovaného či zajišťujícího majetku. Ukazuje se, že i majetkový znalec oceňující aktiva klientů byl pod obchodním tlakem, aby vycházel vstříc obchodnímu zadání akcionáře, resp. optimalizaci (nadcenění) předmětného majetku. Zajišťující majetek klientů je zjištěn o zlomkových hodnotách, nežli se původně uvažovalo. Akcionáři ztrácí významnou hodnotu investovaného kapitálu a o tento Podnik již téměř nejeví zájem. Začínají se však usilovně poohlížet po novém týmu, kterému by zadali novou ambiciózní výzvu v podobě vybudování další nové úspěšné finanční společnosti.

4.2.2 Rozbor krizové situace

Krizová situace Podniku existovala ve své latentní podobě již od počátku podnikání. Kladný efekt v době zahájení podnikání byl způsoben významným vstupním kapitálem a samotnou „novostí“ zpracování celkového konceptu tohoto Podniku. Obor podnikání, ve kterém podnik působil definuje vlastní individuální potřeby na řízení a výkon provozní činnosti. Těmito potřebami jsou základní neopomenutelná struktura (organizační, procesní, personální, informační, technická a technologická) pro zabezpečení dlouhodobé podnikatelské perspektivy. Bohužel však Podnik nebyl schopen zajistit naplnění této potřeby.

Ačkoli byl Podnik založen zkušenými experty a s jasnou strategií, nebyla tato strategie podrobena odpovídajícím a správně provedeným analýzám strategického řízení (PEST, Porter, SWOT a scénářů) a expertíza akcionářů nebyla efektivně uplatnitelná mimo jejich vlastní obory. Aplikovaná strategie tak nebyla strategií ve smyslu korektního metodického ukotvení svého významu, ale pouhým chybně nastaveným postupem plnění úkolů pro jednotlivé složky managementu bez ohledu na zpětnou vazbu a bez zohlednění možných scénářů vývoje podnikání. Strategie nejevila žádné prvky robustnosti, ani flexibility a nebyla vytvořena s ohledem na možné vývoje makro a mikro okolí. Podnik tak podnikal v poměrně silně konkurenčním prostředí oboru finančních služeb, který je mnohými regulacemi zcela kvantitativně řízen, a který významně koreluje s makroekonomickým vývojem a politicko-právním prostředím. Podnik tedy nebyl schopen zachytit a vypořádat sebemenší rizika z těchto oblastí.

Jelikož působení managementu bylo spíše ovládním nežli řízením, nebyly včas řešeny ani ty rizikové faktory, kterým podnik čelil ve vnitřním prostředí. Portfolio klientů bylo poměrně brzy nasyceno dlužníky v úpadku a nevytvářelo dostatečné toky cashflow. V tento moment začala progresa latentní krize a manifestuje se krize akutní neboli finanční, respektive krize likvidity. Jedná se o počátek fáze krize před úpadkem. Za normálního stavu při efektivní exekutivě finanční instituce je věřitel zajištěn proti rizikům z úpadku dlužníka nástrojem cenotvorby, která je vytvořena s ohledem na portfoliové řízení (efektivní portfolia) dle pravidel tzv. *Risk Based Pricing*, tedy cenotvorba založená na korektním ocenění rizik, a dále pomocí kolaterálu. V případě zpětného leasingu je kolaterál v majetku Podniku okamžitě a tím upadají náklady na případné vymáhání a ztráty a rizika z délky vymáhání v běžném procesu pouze pomocí zástavního práva. Principem uplatnění obou

metod u drobných věřitelů s rizikově afinním postojem, je určitá korelace mezi metodami dle principu strategie mitigace diverzifikací. U dlužníků, kteří nejsou schopni zajistit dostatečný kolaterál, je zapotřebí zvýšit rizikovou přírážku o kalkulovanou očekávanou ztrátu z nekryté expozice, a opačně u dlužníka, který neakceptuje výši úrokové sazby je třeba zajistit hodnotnější kolaterál, který bude v dostatečném přesahu nad hodnotu expozice. Na bázi řízeného portfolia o dostatečném počtu dlužníků a s odpovídající granularitou, je korektní aplikace těchto metod poměrně robustním nástrojem mitigace rizik. Absence těchto principů a metod zavedla prakticky od počátku podnikání této Společnosti jejímu brzkému úpadku. Uvedené bylo o tolik umocněno finanční motivací znalce oceňujícího majetek dlužníků ze strany managementu Podniku. Motivaci však nastavil nikoli akcionář, ale právě vrcholový management. Snahou managementu bylo alespoň částečné řešení nepříznivé obchodní situace, neboť tímto zvýšil potenciál poskytnutí financování u jinak zcela nefinancovatelných klientů. Toto je krok odpovídající krátkodobému plánování na úkor dlouhodobého. Důvod vzniku již byl popsán.

Všechna výše uvedená pochybení předurčovala podnik k zániku. Úpadek byl pouze otázkou času. Podnik sice disponoval zkušeným managementem, ale tento byl natolik pod denním vlivem akcionáře, že nebylo možné odlišit danou rozlišovací úroveň. Vlastník bez přímého denního řídicího vlivu byl často obratem změněn na vlastníka v roli výkonného manažera, ovšem aplikujícího prvky ovládnutí, nikoli řízení. Oproti tomu management se snahou o řídicí úlohou a snahou o zapojení regulačního systému neměl prostor a později již ani snahu o výkon své vlastní činnosti, neboť byl akcionářem paralyzován.

4.2.2.1 Popis pochybení

V tomto příkladu jde opět o pochybení pramenící v managementu s majetkovým zájmem i bez něj. Nyní jsou ale řídicí úlohy na několika rozlišovacích úrovních řídicího subsystému rozmělněny a absurdně mezi nimi sdíleny. Jednotlivé skupiny spolu nekomunikují v odpovídajícím rozsahu a kvalitě. Akcionář nedostává hodnotné informace, a pokud informace dostává, nevyhodnocuje je správně. Vrcholový management koná pouze v souladu s vlastním existenčním a majetkovým zájmem, tedy pouze poslouchá zadání akcionáře a bez zpětné vazby se pouze snaží zadání transformovat do podoby plánování, organizování a operativního vedení. Posledním významnějším stupněm je nižší

management, který úkoly opět pouze převezme, aby zajistil jejich vykonání konkrétními pracovníky, ani zde nenastává zpětná vazba. Doposud se žádný z článků nezaměřil na posouzení „rozkazu“, ani jeho uvedení do kontextu s realitou. Zpětná vazba nastává až mezi posledním článkem managementu a řadovými zaměstnanci, kteří nedodají požadovaný výsledek. Analogicky je stejným způsobem od vrcholného managementu až k řadovým zaměstnancům šířen tlak na okamžité dodávání dlouhodobých výsledků, které však od podstaty dlouhodobosti nemohou být v krátkém horizontu splněny.

Dalším pochybením, jdoucím ruku v ruce s procesem informačního působení mezi subsystémy, je absence strategického plánování. Podnik sice svou strategii definuje, ale abstrahuje od exaktních a metodicky korektních přístupů, které jsou vodítkem pro správnou analýzu, návrh i aplikaci. Pokud by svůj business plán a strategii podrobil náležitě analýze, jistě by zjistil, že v dané podobě nemá šanci na úspěch.

Posledním klíčovým pochybením je již jen umocněním o různé kombinace výše uvedeného. V případě tradičně manažersky stimulovaných oblastech personálního vedení, tedy v oblastech přímého prodeje, by měla být zajištěna maximální pomoc pro plnění vytyčených cílů, a to v podobě podpory právě řídicím subsystémem a subsystémy hlavní diagonály. **Informační působení selhalo. V podniku nebyl udržen mechanismus zpětné vazby napříč úrovněmi řídicího subsystému. Nebyl aplikován tolik nutný regulační mechanismus, který by zabezpečil, že podmínky pro výkon budou udrženy a především, že vrcholovému managementu a vlastníkovému podniku budou poskytnuty korektní informace v dostatečném nezatěžujícím množství a kvalitě. Fáze plánování a organizování nebyly realizovány správně. Jednotlivé řídicí úrovně byly ve svém rozhodování sami sobě a navzájem významnými překážkami.**

4.3 Nábytek, a.s.

4.3.1 Historie podniku

Společnost Nábytek, a.s. (dále jen jako „Nábytek“, „Podnik“ či „Společnost“) je taktéž jako předešlý příklad poměrně mladým podnikem. Datum založení je datováno do roku 2011. Společnost se zabývala prodejem polského nábytku, a to výhradně přes vlastní e-shop. Strukturálně byla Společnost rozdělena na tři divize – Systémovou, Logistickou a hlavní Obchodní. Divize byly rozděleny do celkem tří samostatných podniků s vlastní právní subjektivitou. Při hodnocení a rozboru podnikové ekonomiky bylo proto zapotřebí podnikatelské výsledky vnímat souhrnně za celý holding s využitím principů účetní konsolidace a naprosté znalosti business plánu a systému řízení, včetně finančního.

Logistická divize realizovala rozvoz zboží přes vlastní vozový park čítající v počátku podnikání 2 vlastní dodávky a dalších 5 dodávek na finanční leasing. Logistika holdingu byla řízena z jediného skladu v jihovýchodní části republiky, kde měla Společnost a současně všechny její divize, též i sídlo. Vzhledem k obchodnímu zaměření pouze na internetovou distribuci, nevedla Společnost žádné vlastní, ani pronajaté prodejní prostory, ale pouze již zmíněný sklad. Společnost hojně nakupovala služby agresivního internetového marketingu, jakými jsou vyskakovací prohlížečová okna (pop-up), cílené prohlížečové reklamy, mailové nabídky (e-mailing), včetně provizních affiliate partnerských programů. Díky těmto aktivitám v kombinaci s nízkými cenami polského nábytku držícího módní trend, se Podniku dařilo velmi dobře získávat nové klienty. Pro úspěšný prodej na internetu je obecným pravidlem vysoká uživatelská přehlednost webových stránek e-shopu a dostatečná šířka i hloubka nabízeného sortimentu, což webové stránky www.nabytek.cz zcela bezchybně splňovaly.

V prvním roce podnikání (r. 2011) společnost dosáhla téměř 8 mil. Kč tržeb s přidanou hodnotou cca 1 mil. Kč a ziskem před zdaněním na úrovni cca 500 tis. Kč. Výhled na následující roky dle tohoto období byl nadmíru optimistický. Poptávka stále rostla strmým tempem, webové stránky e-shopu měly nesmírnou návštěvnost, tržby rostly meziročně v průměru o více než 200 %. Vzhledem k vysokému tempu růstu obrátu s malými maržemi postupně klesala rentabilita na všech úrovních výkonnosti. Už v začátcích podnikání se ukázalo, že působivě rostoucí obrát vrací do firmy čím dál méně peněz. Dosahovaný zisk podniku tak byl s proměnlivým tempem vývoje, což bylo očekávané, vzhledem k postupné

nutnosti reinvestic výnosů do zásob a celkového růstu podniku ve všech divizích. Zajímavým aspektem podnikání, u konkurenčních podniků neobvyklým, se ukázalo hospodaření se státními závazky (Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a bezodkladné daňové závazky), jejichž vypočítaná doba obratu je od počátku působení podniku na úrovni nad 500 - 700 dnů.

V roce 2014 dosahuje podnik téměř 280 mil. Kč tržeb s přidanou hodnotou necelých 20 mil. Kč a ziskem před zdaněním na úrovni mírně přes 2 mil. Kč. Dynamicky rostoucí obrat díky nárůstu počtu zákazníků a při meziročně obdobné průměrné velikosti jednoho nákupu, vyvolal potřebu zřídit další logistické centrum. Aby byl pokryt co největší počet zákazníků, ukázala se jako nejvhodnější lokalita pro umístění nového skladu v těsné blízkosti Prahy. Logistika se tak rozdělila na dvě strategická centra pokrývající celou republiku. Vzhledem k novému skladu, bylo též nutné investovat i do vlastního vozového parku a doplnit jej o další dodávky a nyní již i kamiony. V tomto roce se však na internetových diskuzích a na srovnávacích webových stránkách množí negativní hodnocení společnosti ze strany jejich zákazníků. Negativní komentáře mají shodné téma – logistiku. Zboží nebylo koncovému zákazníkovi dodáno včas nebo vůbec, případně bylo dodáno jiné zboží. Situaci umocnila i skutečnost, že podnikový dodavatel neměl aktualizovaný sklad. Dopadem uvedeného byla internetová nabídka, objednávky (s odloženou splatností) a prodej zboží (bez odložené splatnosti) zákazníkům, které ještě ani nemuselo být vyrobeno nebo dodáno do skladů Podniku. V takových případech byla čekací doba na zboží v řádech až jednotek měsíců. Podobných situací a strategických pochybení se začalo ukazovat více. V tomto roce podnik začíná více investovat do své IT infrastruktury v divizi systémového řízení v podobě vývoje nového skladovacího programu, propojeného s novou verzí e-shopu od externího dodavatele. Celkový náklad této investice se zatím jeví v nižších jednotkách milionů korun. Zdrojem financování vývoje je průběžná hotovost. Rozšiřování podnikání s klesající marží nadále významně odčerpává provozní cash flow. Začíná se skokově zvyšovat již dosavadně značně vysoká doba obratu státních závazků. Průměrná doba obratu je nad 1000 dnů.

V roce 2016 dosahuje podnik obratu 1 mld. Kč s přidanou hodnotou 103 mil. Kč a ziskem před zdaněním na úrovni mírně přes 10 mil. Kč. Podnik nestačí odbavovat objednávky. Nový skladovací systém nefunguje zdaleka tak dobře, jak bylo očekáváno. Uzavřená smlouva s dodavatelem IT služeb (SLA) nebyla v oblasti reklamací a dodatečných úprav ani zdaleka tak dobře nastavená, jak se mohl management domnívat. Operační

cash flow je odčerpáváno investicemi do skladu (dlouhá doba obratu a předzásobení) a do IT infrastruktury. Potřeba po čistém pracovním kapitálu není kryta. Celkové investice do IT se již pohybuje v řádech několika desítek milionů korun. Jen pro tento rok (2016) je předpokládána další investice do IT v řádech jednotek milionů korun českých. Vzhledem k dalším úpravám nového systému bude zapotřebí dalších nemalých investic. Logistika a sklady nestíhají řešit dovoz, přeskladnění a vývoz. Sklady začínají ukazovat své slabiny, kterými jsou omezený počet odbavovacích ploch. Nákladní auta musejí dlouho čekat v kolonách, než se dostanou na řadu u manipulační plochy výdeje skladu. Pro vyřešení této situace se nenabízí žádné systematické řešení. Manažeři podniku situaci dočasně řeší změnou jízdního plánu, kdy řidiči na náklad a přejímku zboží čekají již od čtvrté hodiny ranní, aby mohli s nákladem vyjet alespoň s drobným zpožděním nežli třeba vůbec. Je zapotřebí dalších investic do vozového parku na celkový stav 50 dodávek a 20 kamionů. Internetové diskuze jsou už plné negativních zkušeností s Podnikem. Návštěvnost e-shopu kulminuje. Počet objednávek ale stoupá dále a podnik dosahuje rekordních tržeb. Roste velikost průměrného nákupu. Do tržeb začali více vstupovat i nákupy firem s fakturační odloženou splatností v průměru 30 až 45 dnů. Dle analýzy účetních výkazů je doba obratu pohledávek v délce 13 dnů, což je mylný odraz způsobený drobným poměrem tržeb s odloženou fakturací podnikům a okamžitému inkasu u fyzických osob. Podklady pro separaci hotovostních tržeb bohužel nebyly předloženy. Z doloženého přehledu splatností pohledávek dle maturity (nikoli kusově) bylo zjištěno, že splatnost pohledávek dosahuje pro podnik fatálních 90 dnů po splatnosti. Objem tržeb vázaných na fakturách, vzhledem k téměř miliardovému obratu nebyl významný, ale z pohledu průběžné provozní likvidity se jednalo o zásadní odtok hotovosti. Státní závazky již tvoří významné položky pasiv s hodnotou cca 52,74 mil. Kč. Podnik již nestačí platit dodavatelům ani po urgencích, ani nemá volnou hotovost na pokrytí nákladného provozu a vyrovnání závazků s dodavateli. Institucionální věřitelé hodlají podat první exekuční návrhy. Bankovní věřitelé zesplatňují provozní úvěry (krátkodobé úvěry včetně kontokorentů).

K údivu veřejnosti na počátku roku 2017 podávají sami majitelé podniku návrh na zahájení insolvenčního řízení se zdůvodněním nezvládnutého řízení cash flow.

4.3.2 Rozbor krizové situace

Ačkoli se jednalo o obor retailu dotčený externalitou módních trendů, mělo podnikání Společnosti nesmírně slibnou perspektivu. Patrně z důvodu nemožnosti získání bankovních úvěrů se podnik ihned od počátku podnikání začal financovat na úkor státu. Bohužel se ani rozhovorem, ani komparací podkladových dat, nepodařilo zjistit zcela přesvědčivé zdůvodnění, proč se podnik tak silně vůči státu zadlužoval. Postupným rozbořením potenciálních zdrojů financování bylo zjištěno následující. Financování na úkor dodavatelů nebylo přípustné, protože podnik v počátku existence odebíral zboží jen od jediného dodavatele, který by v případě prolongací splatností svých pohledávek jistě smluvní vztah ukončil. Odpovídajícím řešením chybějících provozních zdrojů mohlo být bankovního financování, nicméně to v období před rokem 2015 nebylo využito. Další alternativou byly zpětné leasingy na vozový park, které Podnik využil až po roku 2015, společně s dalším alternativním zdrojem v podobě kapitálové spoluúčasti. Podnik realizoval prodej části listinných akcií na jméno (ve sbírce listin proto nezachyceno v žádném dokumentu). Tento krok neměl významný vliv na způsob řízení Podniku. Mohou se sice nabízet další alternativní metody financování, nicméně žádné další využity nebyly. Situace chybějících zdrojů před rokem 2015 tak nemohla být řešena jinak než na úkor jediného dostupného zdroje, tedy státu. Podnik prolongoval splatnosti závazků z DPH a z povinných odvodů za zaměstnance. Finančnímu manažerovi muselo být od počátku jasné, že od dosažení určitého obrátu Podniku a určitého objemu neuhrazených závazků za státem, lze díky této „atraktivitě“ čekat obstavení účtů a exekuce, v lepším případě dohody s finančním úřadem či správou sociálního zabezpečení pak úročený splátkový kalendář. Pokud toto finanční manažer neočekával nebo si toho byl vědom, ale náležitě nekonal, byl podnik odsouzen k úpadku již v momentu nábora tohoto manažera, neboť jeho finanční řízení jevílo známky klíčové nedostatečnosti. Postupem času tak finanční úřad skutečně zastal svou úlohu a v roce 2013 nastavil Podniku úročený splátkový kalendář na dosavadní neuhrazené závazky. Objem neuhrazených státních závazků však rostl dále.

Dalším silným činitelem směřujícím podnik do krize bylo skladové řízení a vlastní logistika v podobě vozového parku a zaměstnaných řidičů. Sklad zásob nebyl uzpůsoben na tak četné zásobování, jak by Podnik potřeboval. Dispozicí skladu byla původně navržena na jiné využití o jiné zásobovací frekvenci. Kritickým uzlem tak byl přístup nákladních vozů k nakládacím rampám. Celý sklad totiž disponoval pouze třemi nakládacími plochami.

S ohledem na neustálý překotný růst poptávky a navyšování zásob, bylo s touto skladovou dispozicí matematicky nemožné včasné dodání zboží zákazníkům. Manažeři Podniku situaci vyřešili nucenými přesčasy s posílenými motivačními složkami mzdy řidičů a skladníků, kdy řidiči v autech museli být připraveni na náklad již v brzkých ranních hodinách a zboží byli nuceni zavážet až do pozdních večerních hodin. Obecně pak v podnikové praxi platí, že v případě odlišné hlavní činnosti, je vlastní vozový park ve většině případů nákladově neefektivním řešením. Dalším slabým článkem logistiky byl skladový a objednávkový systém, který nedostatečně komunikoval s e-shopem a dodavatelem. Skladníci k evidenci zboží používali papírové skladové listy a karty, které do informačního systému museli při manipulaci se zbožím manuálně zadat. Problematiku skladu a systémové nedostatečnosti v procesu řízení zásob a objednávek, se Podnik pokoušel řešit vývojem nového informačního systému. Tento systém kombinoval skladové hospodářství, e-shop a objednávkový systém dodavatele. Bohužel zakázka byla problematická a opakovaně docházelo ke změnám, které dle smluvní nedostatečnosti vedly k významným nárůstům ceny IT služeb. Nehospodárny stav pak prohlubovala skutečnost, že náklady na vývoj informačního systému byly hrazeny dle průběžné fakturace, včasně, a navíc ze zdrojů krátkodobého provozního cashflow.

Vzhledem k příznivým cenám a poutavému designu zboží a také vzhledem ke kvalitě zpracování webového prostředí e-shopu, se podnik postupně těšil čím dál, tím většímu zájmu zákazníků. V posledních letech před úpadkem si zákazníci svou poptávkou přímo vynutili expanzi Podniku. S ohledem na výše uvedené kvality finančního řízení, kvality a nákladovosti logistiky a nevyhnutelnosti expanze (rozšíření o nový sklad, zaměstnance, vozový park a další facility), která byla řešena vlastními manažerskými silami, byl tento počín realizován neúspěšně.

Kombinací všech výše uvedených faktorů v definované posloupnosti dle popisu historie podniku, se podnik v krátké době dostal přímo do druhé fáze krize – krize produktu a odbytu, která je v oboru velkoobchodu a maloobchodu zásadní. Ačkoli tržby stále rostly, neúměrně rychleji rostla i nákladovost. Tento jev je v případě finančně a manažersky silných podniků nazýván strategií obratové dominance trhu, nicméně je zpravidla aplikován v rámci zdolání konkurence pomocí dumpingu při cenové válce. V opačném případě při výskytu u podniků se slabou finanční kondicí a slabým manažerským aparátem, se jedná o znak nutného směřování do úpadku. V negativním vyjádření je tento jev často patrný u manažersky špatně řízených podniků zaměřených na subdodavatelskou úroveň.

Podnik se v ještě kratší době po druhé fázi krize ocitl v krizi provozní výkonnosti. Vzhledem ke klesajícím maržím z rostoucího obrátu (rentabilita tržeb na úrovni 1 % a méně), chyběly v podniku krátkodobé zdroje na financování průběžných provozních nákladů. Čím více podnik obratově rostl, tím více jej stálo udržení obrátu. Zásahem do provozního cash flow kontinuálními odtoky na financování IT vývoje se odčerpaly poslední volné zdroje. Podnik se v tento moment ocitl v krizi likvidity. S rostoucím obrátem rostly i daňové náklady. Stejně tak v rámci expanze s rostoucími sklady a vozovým parkem, rostly i mzdové náklady. Bezpodmínečně nutné bylo včasné hrazení státních závazků v období vystavení splátkového kalendáře, což se nakonec ukázalo jako neudržitelné a následně byl vlastníky iniciován úpadek Společnosti.

4.3.2.1 Popis pochybení

Podnikání Společnosti Nábytek mohlo být za předpokladu vhodného finančního a provozního řízení velmi úspěšné. Business model Podniku na trhu obstál. Zákazníci si žádali stále více produktů. Produktový manažer odvedl dobrou práci. Zatímco aparát marketingového řízení fungoval výborně, nedostatky jevíly především subsystemy na hlavní diagonále matice subsystémů prvního řádu a pod touto diagonálou. **Prvky řízení vykonané řídicím subsystémem a subsystémem marketingově obchodním, byly vykonány správně. K tíži podniku toto byly však jediné správně působící subsystemy, všechny ostatní vykazovaly významné nedostatky. Zpětná vazba fungovala, nicméně nefungovala ergonomie, znalost, respektive odbornost, a organizačně plánovací zdatnost. S ohledem na fáze řízení vlastní pro tyto subsystemy, lze konstatovat, že Podnik chybně aplikoval fáze řízení v podobě chybného plánování a organizování.** Manifestace rizik pocházejících z chybných kroků nastaly v provozním a finančním řízení, a to od počátku podnikání. Ke škodě podniku také nebyly včasné vnímány a vypořádány. Příklady chyb finančního řízení byly absence efektivního způsobu financování provozní činnosti, chyby ve financování a řízení investic, absence efektivního řízení cashflow, chybné řízení závazků. Tyto problémy jdou společně s chybami provozního řízení v podobě vlastní logistiky, neefektivního řízení skladu a obchodního procesu, chybný výběr strategických prostor skladu. Společně se pak obě roviny potkávají v nedostatečně provozní ergonomii, způsobující nestabilitu obchodního modelu a odčerpávající provozní prostředky tolik potřebné na jiných místech využití.

5 Návrhy řešení

Na základě popisů a rozborů krizových situací vzorových podniků a popisů klíčových pochybení, lze pro efektivní řízení s ohledem na definované metody v teoretické části doporučit následující systémové postupy a řešení.

Návrhy řešení ex post v souladu s krizovým řízením jsou realizovány za předpokladu, že majitelé a management sledovaných podniků jsou dostatečně motivováni pro záchranu podniku, nikoli pro vlastní únik z této nepříznivé situace či obohacení na úkor končícího subjektu (vyvádění majetku, fúze, akvizice, konkurz prodejem majetkové podstaty, případně další).

Návrh řešení ex ante v souladu s postupy řízení rizik je realizován z důvodu demonstrace postupů, jak by dané podniky mohly čelit potenciálním rizikovým faktorům či manifestacím rizik, ještě před vznikem krizové situace v rámci strategií vypořádání rizik. Opět je zde předpokladem, že podnik (vlastník i management) má zájem na tom, aby se vyvaroval krizovému stavu.

5.1 Pekárny, s.r.o.

5.1.1 Návrh řešení ex post

Management podniku se musí aktivně a efektivně uchopit své řídicí role. Řídicí subsystém musí být plně funkční a musí buď sám, případně jmenováním krizového manažera začít kroky s prvky krizového řízení. Pokud nebude tato podmínka splněna, není možné aktuální stav podniku zvrátit a lze očekávat naplno projevenou krizi v podobě insolvence a s ohledem na popsanou situaci podniku spíše i konkurzu prodejem majetkové podstaty.

V první řadě musí být zjištěna fáze krize podniku. Rozhodovatel (vlastník, management, či krizový manažer) musí zjistit reálný stav účetního zachycení podniku na bilančních a výsledkových účtech a jejich vývoj v krátkodobém plánovacím horizontu několika měsíců dopředu, následně může konat zbylé kroky. S tímto stavem také přímo souvisí zjištění již podaných, případně chystaných exekucí či insolvenčních návrhů a jejich okamžité vypořádání. Pokud k tomuto kroku budou zapotřebí dodatečné prostředky, kterými podnik momentálně nedisponuje, je nutné tuto potřebu řešit prodejem nepotřebného či méně potřebného majetku, pokud toto nelze, jsou pak zapotřebí externí zdroje a podstoupení rizika dalšího zadlužení. Potenciálně vhodným krátkodobým řešením za předpokladu nemožnosti získání bankovního provozního úvěru je zpětný leasing na movitý majetek podniku. Leasingové společnosti jsou často ochotny akceptovat i významně zvýšené kreditní riziko dlužníka, proto je zde určitý potenciál. Cílem tohoto kroku je eliminovat právní hrozby z interního prostředí (zaměstnanci) a prostředí externího (dodavatelé, bankovní a nebankovní úvěroví věřitelé a státní instituce), které se mohou manifestovat do fatálních rizik likviditních s nezvratným koncem v podobě úpadku. Jako pojistka krajně nepříznivého stavu je doporučena paralelní tvorba návrhu moratoria.

Pakliže budou předešlé podmínky splněny, je zapotřebí věnovat pozornost nákladové optimalizaci v podobě restrukturalizace podniku. Do této úlohy spadají prvky krizového řízení, řízení rizik a controllingu v podobě jak interního auditu procesního, tak účetního. Uvedenými postupy by rozhodovatel jistě zjistil absurdnost logistické divize a zásobování prodejen (vlastních i cizích) by přenechal externím subjektům v rámci outsourcingu. Dále podnik musí zavést řízení dle cílů a nákladové řízení na úrovni jednotlivých výrobních procesů, tzv. nákladovými centry. Každý produkční článek od skladu, přes výrobu, distribuci

a prodej musí být řízen alokovaným rozpočtem s prvky vlastní kvazi účetní závěrky a výsledovky. Sklad po přejímce naskladní materiál a zaplatí fakturu dodavatele (výdaj), následně uvolní určité množství materiálu na základě výrobního požadavku, který „prodá“ do výroby (příjem). Tento postup je zapotřebí zavést obzvláště pečlivě ve výrobě a v prodeji. Ve výrobě dojde k omezení krádeží materiálu (na základě vlastní dohlídky v podniku s ohledem na uspořádání daného podniku nelze očekávat úplnou eliminaci krádeží) a v prodeji dojde k řízené poptávce dodávek zboží dle prodejních schopností daných prodejen. Ideální stav je bezezbytkové hospodaření, kdy výroba vyrobí přesně definované množství na základě výrobního požadavku distribuovaného do výroby prodejním aparátem, který tento vydá na základě reálné poptávky po produkci podniku koncovým spotřebitelem. Toto řešení nákladové optimalizace a finančního řízení je podnik schopen zavést vlastními silami.

Poslední etapou v rámci zavádění krátkodobých a střednědobých nápravných opatření je řízení tržního postavení v dodavatelsko-odběratelském cyklu. Podnik je totiž oslaben nejen výše uvedenými vnitřními vlivy, ale i vlivem ztráty hodnoty jména na trhu. Dodavatelé podniku již téměř nevystavují faktury a požadují platby dopředu či při převzetí. Oproti tomu odběratelé z řad retailerů požadují neustálé prolongace faktur. Takové oslabení tržní pozice podniku a vzniklý platební nesoulad vede k významnému růstu celkové doby platebního cyklu a tím tak ke zvyšování potřeby pracovního kapitálu, s jehož nedostatkem se podnik dlouhodobě potýká. V rámci toho opatření je třeba věnovat úsilí nápravě tržního postavení podniku a eliminovat rizikové faktory z vnějšího prostředí, které se manifestují v prostředí vnitřním. Je třeba začít efektivně vyjednávat s dodavateli a řetězcovými odběrateli s krátkodobým cílem v podobě urychlení platebního cyklu. Vyjednávání je vhodné podpořit cílenými marketingovými aktivitami, případně cenovými diskonty, rabaty množstevními slevami apod. Pokud těchto jednání není schopen management či vlastníci, je na místě zabezpečit činnost najmutím zkušeného obchodního ředitele. Z dlouhodobého hlediska je pak zapotřebí věnovat pozornost řízení platebního cyklu, zejména včasnému inkasu pohledávek a přijatelnému zpoždění úhrad závazků. Toto vše musí Podnik činit zejména s ohledem na hodnotu daných obchodních vazeb. Není cílem poskytovat slevy a rabaty odběrateli, který se na celém portfoliu zákazníků a na celém objemu tržeb podílí minoritním podílem.

Poslední nápravné opatření je oproti předešlým s dlouhodobým charakterem. Jedná se o aplikaci strategického a krizového řízení v dlouhodobější a trvalé podobě. Podnik musí vytvořit PEST analýzu a analýzu tržních sil (Porterův model), následně sestavit SWOT analýzu, definovat vhodné scénáře, definovat krizové situace, vytvořit jednotlivé strategie a z nich pak stanovit konkrétní aktivity pro zabezpečení realizace těchto strategií s ohledem na plánovací horizonty od krátkodobého, přes střednědobý až po dlouhodobý. Tímto bude podnik dostatečně dobře definovat svou strategii, cíle ve všech časových horizontech a postupy, jak dané cíle splní. Výsledkem bude aktivace efektivního řízení organizačního systému (podniku) v čase, které postupně povede ke zvratu stávajícího nepříznivého stavu.

V závislosti na výsledcích předešlého nápravného řešení s prvky strategického řízení, je vhodné do podniku zavést metody efektivní výroby na bázi metod efektivního procesního řízení, například Kaizen či Six sigma. Dále doplnit manažerský aparát o posty zkušených výkonných ředitelů, kteří svou úlohou budou skutečně řídit, nejen ovládat. Dále pak tito manažeři musí disponovat potřebnými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi (v případě trvale nefunkčního řídicího subsystému z jakéhokoli důvodu je nutností přesunout tento bod na první pozici nápravných opatření). Dále pak v rámci postupné nápravy motivace a morálky zaměstnanců doplnit či obnovit na různých úrovních výroby vhodný motivační systém založený na ukazatelích výkonnosti.

5.1.2 Návrh řešení ex ante

Pro předcházení obdobných krizových stavů jsou při předávání podniku dalším generacím nástupníků zásadními body personální obsazení na postech nejvyššího výkonného managementu a správné definování nové strategie či (a současně) kontinuita se strategií původní. Jedná se tedy o problematiku z oboru řízení organizačních systémů a strategického řízení. Strategie vypořádání rizik plynoucích z neodborného předání (převzetí) podniku je zde jednoduchá. V rámci strategie prevence je zapotřebí dodržovat zásady pro personální řízení, obsazovat správné lidi na správné pozice a ve správný čas. V případě rodinných podniků je nástupnictví otázkou dlouhodobé výchovy manažerů s jasným cílem. V případech, kdy stávající vlastník odhalí, že jeho nástupce z řad rodinných příslušníků nespĺňuje podmínky pro to, aby podnik úspěšně řídil, je zapotřebí včas hledat

náhradu, a to i mimo okruh rodiny. V rámci vyhodnocení významnosti dopadů a pravděpodobnosti projevu rizik se nabízí několik strategií v závislosti na daných konkrétních případech podniků. Poměrně obvyklou je strategie mitigace v podobě dlouhodobého budování schopného managementu podniku, který bude kdykoli na žádost současného vlastníka schopen a ochoten přijmout vrcholové řízení podniku. V rámci efektivity tohoto řešení je nezbytné vytvoření systému brzd a protivah takovým způsobem, aby bylo udrženo rodinné vlastnictví, a současně aby nedošlo k poklesu hodnoty podniku nezkušeností rodinných příslušníků a manipulativními metodami či přímo nezákonným konáním managementu (vyvádění majetku, porušení úlohy řádného hospodáře apod.). Dále je nezbytné i zavedení či udržení motivačního systému odměňování managementu v závislosti na obchodních výsledcích podniku. Zde se však umocňují reziduální rizika externího managementu v podobě potenciálu manipulace s obchodními výsledky tak, aby splnil kritéria výplat motivačních složek odměňování. Takové případy rizik pocházejících z lačného managementu, cíleně poškozujícího podnik, nejsou výjimečné. Nejznámějším příkladem je dnes již zkrachovalá americká energetická společnost Enron (Palepu, Healy, 2003). V této problematice se ale opět nachází řešení na poli risk managementu, respektive běžného i forenzního auditu založeného na bázi řízení rizik. Opět se tak jedná o nutnost správné aplikace principů řízení rizik a řízení organizačních systémů. Závěrem tohoto příkladu je třeba podotknout, že úloha předání podniku svým nástupníkům není lehká. Naopak jde o klíčový moment v životě podnikatele, který může končit právě zmíněným fatálním stavem, jako v uvedeném příkladu pekárenské společnosti. Praxe však ale ukazuje, že i nesmírně složité transakce nástupnictví je možné uspokojivě řešit a podniky předat bez újmy na hodnotě firmy.

Pakliže by byly vlivy z předání podniku neodborným nástupníkům záměrně nezohledňovány za účelem hledání nápravných opatření, řešení takové situace bude vždy směřovat stále stejným směrem. Navržené postupy nápravy řízení výroby, distribuce a finančního řízení v rámci návrhů řešení ex post, jsou dosti flexibilní i pro zohlednění v této části návrhů ex ante. Zde je však třeba doplnit, že je zapotřebí věnovat značné úsilí nápravě neodborných zásahů ovládajících osob a separaci jejich vlivu. S ohledem na úskalí sebereflexe je patrně nejefektivnějším řešením takové situace zaměstnání zkušeného managementu namísto současného.

5.2 Půjčky, a.s.

5.2.1 Návrh řešení ex post

V rámci krizového řízení je tento podnik v dané etapě své existence již nevhodným k záchraně restrukturalizaci, neboť postrádá prvky funkčního provozu a hodnoty značky. V uvedeném příkladu bylo sice zmíněno, že vlastník Podniku najal krizového manažera, avšak jeho úloha byla pouze o určité formě stabilizace s cílem minimalizace potenciálních ztrát při zpeněžení majetku Podniku. S ohledem na zamýšlené plány akcionáře je vhodné Podnik přivést do likvidace a realizovat takzvaně exitovou strategii z toho podnikání. Touto strategií je v rámci korektnosti s metodickou částí této práce strategie eliminace, neboť četnost rizikových situací a významnost jejich dopadů je zde na nejvyšším bodu rizikové matice. Tuto rizikovou činnost je třeba ukončit.

Za předpokladu potenciálu k záchraně podniku je zapotřebí se vrátit do fáze krize likvidity. V této fázi ještě bylo možné zasáhnout takovým způsobem, aby řešení a jeho výsledek byly před pomyslným horizontem události vedoucím k úpadku.

Ve fázi krize likvidity je nezbytné si včasné uvědomit krizový stav. Zajištění vědomí o krizovém stavu by mělo být realizováno strategiemi prevence řízení rizik a krizového řízení. Nezbytnou nutností je dostatečně dopředné sestavení krizových plánů a scénářů, s jasně specifikovanými událostmi, pro včasnou iniciaci nástrojů krizového řízení v dané konkrétní fázi krize. Jedním z mnoha ukazatelů iniciace v případě oboru podnikání této Společnosti jsou ukazatele platební morálky a podílu úpadků klientů v portfoliu. Následně je pomocí těchto ukazatelů zapotřebí definovat hranice risk capacity. Jakmile by nastal krizový stav a podnik by si jej dle výše uvedených postupů a principů dokázal zavčasu uvědomit, došlo by následně k iniciaci krizového managementu. Jako jedním z nástrojů krizového řízení toxického úvěrového portfolia je jeho sanace prodejem či ukončením nejrizikovějších expozic vypovězením smluv (pokud to je s ohledem na právní dopady možné). V této fázi tak je logickým krokem aplikace strategie eliminace, neboť byla stále opakovaně prováděna nejrizikovější činnost o vysoké četnosti a o významných dopadech, tedy nabídka úvěrových produktů dalším novým klientům. Jelikož portfolio dlužníků nepřestává generovat cashflow okamžitě (za předpokladu absence významných strukturálních systematických rizik či externalit, například v podobě globální finanční krize), je žádoucí omezit variabilní náklady na zaměstnance distribuce a na distribuční

a marketingové aktivity. Tento krok je sice na první pohled v rozporu s ekonomickou teorií, nicméně je zapotřebí si uvědomit, jaká je přeměna těchto konkrétních variabilních nákladů do cashflow a do zisku. V případě, kdy je zisk Podniku z každé nové úvěrové expozice tvořen s pozvolným náběhem a o významném časovém zpoždění (značné prvotní akviziční a transakční náklady), je jeho rentabilita s ohledem na délku splatnosti závazků v prvních několika měsících až jednom roce po poskytnutí financování dlužníkům nízká a blízko hodnoty bezrizikového výnosu. Podnik se tak touto činností přibližuje, dosahuje a následně překračuje bod uzavření podniku. Společnosti by se tak spíše vyplatilo bilančně pasivní finanční prostředky umístit do jiných aktivit. Eliminací obchodní činnosti dojde nákladově ke kompenzaci chybějícího cashflow pro zabezpečení sanace úvěrového portfolia prodejem ohrožených expozic spekulativnějším investorům. Z pohledu akcionáře nebude výnos z prodeje aktiv v tísní uspokojivý, ale s ohledem na problematiku nadcenění kolaterálu znalcem podnik okamžitě obdrží alespoň část původní investice a může se soustředit na další fáze restrukturalizace vlastní činnosti.

Za předpokladu očištění portfolia se podnik musí vrátit k řízení mimo krizi. V tento moment je třeba aktivovat řídicí subsystém na všech rozlišovacích úrovních a ve správném rozsahu svých činností. Pokud bude opět vrcholový management paralyzován ovládnutím exekutivně mimořádně postaveného vlastníka a nebude mezi rozlišovacími úrovněmi fungovat zpětná vazba vlastní konkrétní řídicí úrovně, bude možné očekávat brzký návrat Podniku do krize. Tento krok pomůže podnik očistit od pracovníků, kteří jej záměrně poškozovali a obsadit dané pozice spolehlivými pracovníky. Doporučení nápravného opatření je tak nyní cíleno na personální řízení.

Pokud však bude splněna předešlá podmínka, je z pohledu Podniku na místě začít strategicky plánovat. V tento moment musí nastat revize strategie, která v případě korektního procesu tvorby a aplikace završí potenciálu dlouhodobě úspěšné nápravy. Cíle tohoto bodu a bodu předešlého definují potřebu zapojení korektně aplikovaných metod řízení rizik a s ohledem na činnost podniku pak konkrétně řízení rizik úvěrových neboli kreditních. Nyní je podnik schopen znovu aktivovat distribuci úvěrů, která již bude podléhat novým pravidlům a nebude pro Podnik představovat existenční ohrožení.

5.2.2 Návrh řešení ex ante

Jak již bylo výše zmíněno, počátek krize podniku byl latentní od počátku podnikání. V rámci řešení ex ante je tak zapotřebí vhodným způsobem aplikovat prvky strategického řízení. Definovat vize a cíle podniku, následně strategie, jak jich dosáhnout a v rámci strategií určit konkrétní milníky a konkrétní postupy na trase k dosažení cílů. Cíle Podniku je nutné rozdělit dle časového určení na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Vymáhání cílů je pak odpovídající dle jeho zařazení do strategie a maturity strategie.

Na pomyslné paralele s prvním bodem návrhu řešení, je na stejné úrovni aplikace korektních nástrojů managementu. Principiálně neovládat, ale řídit, ideálně též i regulovat. Každá rozlišovací úroveň řídicího subsystému se musí chopit své úlohy a neomezovat výkonem své činnosti jinou rozlišovací úroveň. Překryv činnosti, mimo určité výchovné stínování, je nemyslitelný. Na poli hierarchie moci v Podniku je takový krok vskutku odvážným. Nelze však očekávat, že separovaný kontrolní vliv akcionáře, který podnik přímo neřídí, bude schopen na denní bázi podnik řídit a efektivně uplatňovat prvky řízení. S jistotou lze očekávat, že nastane opět shodný rozpor smíšením těchto rozlišovacích úrovní a řízení bude opět ovládnutím. V takovém případě je pravděpodobné, že pomyslné zorné pole akcionáře se při sledování cílů opět omezí na dosahování dlouhodobých cílů v krátkodobém horizontu. Opět nastane paralýza sebe sama řídicím subsystémem.

S ohledem na obor podnikání je v rámci strategie prevence úpadku finanční společnosti poskytující úvěry zapotřebí věnovat náležité úsilí pro ukotvení risk managementu do interních procesů napříč celou společností, od obchodu, přes finanční řízení až po vrcholový management. Pomineme-li obchodní činnost ve smyslu prodeje konkrétních produktů a tvorbu těchto produktů, je obor finančních služeb čistě kvantitativně řízeným oborem, což je umocněním výše uvedeného.

5.3 Nábytek, a.s.

5.3.1 Návrh řešení ex post

Stejně jako v případě společnosti Půjčky, a.s., ani u podniku Nábytek není již možné zvrácení stávajícího stavu. Insolvence Podniku pokročila, celkem bylo evidováno několik stovek přihlášených věřitelů. Podnik je v konkurzu a majetková podstata je rozprodávána za účelem uspokojení věřitelů. Ačkoli byla insolvence řízena nesmírně zkušeným a na poli insolvenčního práva známým insolvenčním správcem, nebyl výsledek insolvence v podobě reorganizace podniku ale v podobě konkurzu, nikoli nepatrného. Jako zdůvodnění tohoto postupu bylo uvedeno, že jediným smysluplným řešením bylo nalézt silného partnera z oboru internetového prodeje, s jehož pomocí by bylo možné činnost podniku obnovit. Ačkoli bylo osloveno několik vhodných subjektů, nastala u těchto překvapivá shoda v reakci a nezájmu o dané partnerství. Uvedené důvody byly jednoznačné. Činnost Podniku byla fakticky přerušena po dlouhou dobu, ve které se natolik znehodnotila tržní pozice Podniku, že na poli online prodeje již není možná obnova ekonomické činnosti. S ohledem na zásady anonymity není zdroj zdůvodnění postupu insolvenčního správce uveden.

Jako poslední fázi, kdy bylo ještě možné Podnik v akutní krizi napravit do stavu mimo krizi, byla fáze krize produktu a odbytu, ještě před počátkem expanze. Jelikož podnik aktivně hledal další skladové prostory pro nákup dalších zásob a odbavení větších počtů zakázek, a současně směřoval svou pozornost od řešení podstatných provozně ergonomických a technologických (IT infrastruktura) problémů, nebyly důsledně řešeny krátkodobé operativní problémy. Pomineme-li formální kroky krizového řízení, jsou navržená opatření a doporučení následující.

V první řadě je zapotřebí vytvořit strategický finanční plán ve všech plánovacích horizontech. Tento plán musí obsahovat prvky řízení aktiv a pasiv, zejména řízení dluhů a získávání nových prostředků. V oborech s významnými skladovými zásobami, které po dlouhé období vážou peněžní prostředky, je nutné sklad nefinancovat vlastním cashflow, ale cizími zdroji s odloženou splatností, ideálně opakovaně čerpatelnými provozními úvěry bez splácení jistiny. Dále pak s ohledem na principy řízení rizik v krizi musí být zjištěn aktuální stav exekucí, případně stav přípravy insolvenčních návrhů ze strany zaměstnanců a dodavatelů. Jako krizový plán je třeba připravit návrh na uvalení moratoria s podáním právě v té době, kdy začne selhávat krizové řízení.

Následně je třeba zaměřit pozornost na zdroje vzniku a úniku cashflow. Okamžitý únik je ihned identifikován ve vlastní autodopravě. Riziko nedostatečné likvidity významnými odtoky autodopravou je vyhodnoceno na pomezí obou kvadrantů pravděpodobnosti, nicméně je identifikováno vždy s významnými dopady. Potenciální strategie je proto eliminace či transfer. S ohledem na reálnou nemožnost eliminace, je volena strategie transferu outsourcingem. Aby nedošlo k manifestaci reziduálních rizik, jako v případě nekvalitního smluvního vztahu s dodavatelem IT služeb, je zapotřebí kontrakt uzavřít s náležitou odborností a péčí. Doporučení tak spočívá v důkladném formulování smluvních ujednání a za pomoci zkušeného právního zástupce na poli obchodního práva. Aplikovaná strategie poskytuje řešení i pro finanční řízení v podobě prodeje vlastního vozového parku a okamžitému uvolnění zátěže mzdových nákladů. Vyplacené odstupné za ukončené pracovní smlouvy je i v krátkodobém horizontu akceptovatelným dopadem, který se v porovnání se systematickými problémy nedá hodnotit jako významný.

Vzhledem k palčivé skladové situaci a systémové nedostatečnosti řízení skladu a obchodních objednávek, je třeba věnovat úsilí nápravě těchto problémů, nebo alespoň zajistit jejich krátkodobé neprohlubování s paralelním developmentem systematických změn. Nejsnazší řešení bez dokonalé technické znalosti skladových prostor je jejich stavební úprava. Toto vyžaduje krátkodobé přesklazení části zboží, nebo naskladňování nově dodávaného zboží do dostupnějších prostor za účelem uvolnění částí stávajícího skladu z důvodů stavebních změn. Za předpokladu, že stavební řešení není možné realizovat, je řešení (nikoli ideální, avšak dostatečně účinné) opět pomocí dalších skladů, konkrétně meziskladů dle předobjednávek odběru zákazníků. Uvedenými návrhy dojde k uvolnění zatížení současného hlavního skladu a přetěžování logistiky, byť nově externě zajišťované. Změnu skladovacího systému v růstové fázi takové intenzity, jako u tohoto Podniku a za plného běhu provozu nelze doporučit k realizaci. Řešením potřeby nového informačního systému je insourcing zkušených projektových manažerů a business analytiků, kteří zformulují přesné a minimálně chybné zadání pro IT vývoj, a dohlédnou na jeho dodání a implementaci. Samozřejmostí je taktéž uzavření SLA v kooperaci právním zástupcem.

Posledním doporučením je aktivace prvků strategického plánování s ohledem na růstovou fázi podniku, která se i při stávajících problémech nutně nemusí propadat. Podnik musí být vždy připraven vyřešit krizový stav, ale i zvýšenou poptávku zákazníků.

5.3.2 Návrh řešení ex ante

Uplatnění prvků řízení rizik s uspokojivým výsledkem pro vypořádání a předcházení jejich manifestací, dle uvedených stavů v tomto případě Podniku, jsou poměrně jednoduché. Stěžejní rizikovou činností je personální obsazení vrcholového managementu. V případě finančního a provozního ředitele je od těchto pracovních pozic očekávána určitá expertíza, strategické uvažování a samozřejmě i vysoká kvalita výsledků. Bohužel nelze vyhodnotit, do jaké míry byla kvalifikace uvedených osob verifikována. V rámci řízení rizik personálů je patrně jediným spolehlivým nástrojem kvalitní výběr zaměstnanců. Kvalitu výběru lze vyjádřit v podobě testování odborných znalostí, určování povahových rysů a modelů chování, vyžádání referencí. Avšak ani tento postup není zárukou kvalitního výběru. Proto je zapotřebí aktivovat i sekundární opatření v podobě kontinuální verifikace kvality a kvantity dodaných výsledků, zpětné vazby přímé i zprostředkované a též i aplikace rizikově zaměřeného auditu. Toto vše pak s ohledem na koncepční a dlouhodobé směřování divizí řízených danými osobami.

Dalším nástrojem je implementace preventivních prvků krizového managementu, za účelem včasné identifikace nepříznivých stavů. Příkladem může být zavedení systému varovných signálů, tvorba krizových plánů a scénářů, a současně implementace prvků strategického řízení ve smyslu důsledné aplikace analytických metod (PEST, Porter, SWOT, scénáře a další), které zavádí tvorbu strategií pro potenciální stavy vývoje podniku a jeho okolí (makro i mikro) v plánovacích horizontech. Vypořádanou rizikovou činností (eliminace) v rámci této prevence, je například expanze podniku dalším skladem, rozšíření autodopravy, nábor nových pracovníků a nákup zásob s dlouhodobou dobou obrátu se zbytečným vázáním likvidních zdrojů efektivněji uplatnitelných jinde. Obdobně by měly prvky těchto manažerských disciplín pomoci eliminovat, či alespoň mitigovat negativní dopady z manifestace rizik chybné volby o vývoji nového IT systému. Toto doporučení je aplikovatelné i při finančním a provozním řízení nekvalifikovanými osobami, tedy jeví prvky uspokojivé flexibility.

Za předpokladu uplatnění výše uvedených doporučení, jsou popsány negativní následky manifestací rizik, které byly popsány v historii podniku, náležitě vypořádány. V případě projevů identifikovaných rizik je aplikována odpovídající metoda. Pokud jsou rizika neidentifikována a dojde k jejich projevu, jsou zachycena a vypořádána v rámci metod krizového řízení.

6 Závěr

Výše uvedené praktické příklady spolehlivě potvrzují, že pro existenci podniku je klíčovým subsystémem řídicí subsystém a následně systémy takzvané hlavní diagonály.

Úlohou řídicího subsystému je aplikace fází a metod řízení na ostatní subsystémy, a to metodami a fázemi procesu řízení plánováním, organizováním a operativním vedením. V případě disfunkčního řídicího subsystému na jakékoli rozlišovací úrovni, je podnik významně ohrožen. Významnost tohoto ohrožení a míra negativních dopadů v případě nežádoucího vývoje, je určena mírou participace na strategickém rozhodování (plánování, organizování a operativní vedení), a také významností vlivu dané rozlišovací úrovně na úrovně ostatní.

V případě, že podnik čelí hrozbám z disfunkčního organizačního systému, jedná se vždy o ohrožení nejzásadnější. V takovém případě je vždy zapotřebí se s hrozbami náležitě vypořádat pomocí metod strategického řízení, řízení rizik a krizového řízení. Prvky a metody uvedených manažerských disciplín jsou v podnikové praxi nepostradatelné, a to i na poli dalších ohrožení, nepocházejících přímo z řídicího subsystému. Jako záruka určité úrovně kvality řízení rizik je výkon této činnosti v souladu s příslušnými normami. V metodické části této práce byla sice popsána norma jediná, nicméně pro tuto disciplínu existuje norem více. Jak již je v metodické části popsáno, není cílem těchto norem sjednocování metodik, postupů a názvosloví. Cílem je poskytnout návod na vytvoření a udržení určité minimální kvality činností. Dílčím cílem při implementaci těchto norem do podnikového řízení je zajištění minimální dostatečné edukace a kvalifikace managementu pro aplikaci efektivních metod s ohledem na vlastní specifika a specifika oboru dané podnikatelské činnosti, ve které podnik působí.

Žádoucím je proto efektivní řízení, tedy uplatnění správných principů a prvků řízení ve správný čas a na správný subjekt.

Postup aplikace uvedených metod nesmí být pouhým kopírováním metodických postupů, ale vlastní cílenou indukci a syntézou metod a postupů se zohledněním specifík subjektu řízení a jeho oboru působnosti. Za předpokladu dodržení metodicky korektních principů, lze konstatovat, že daný podnik má nejlepší předpoklady pro to, aby nemusel čelit podobným scénářům a situacím, jako u popsaných podniků v praktické části této práce.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Seznam literárních zdrojů

AS/NZS 4360:2004. *Risk Management*. 3rd ed. Standards Australia – Sydney / Standards New Zealand – Wellington, 2004, ISBN 0-7337-5904-1

BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3243-5.

ČERNÝ, Jakub. *Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu*. Praha, 2015. Bakalářská práce (Bc.). Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení, 2015-05-18.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

HILLSON, David a Ruth MURRAY-WEBSTER. *A short guide to risk appetite*. Burlington, VT: Gower, c2012. ISBN 978-1-4094-4094-9

HOPKIN, Paul. *Fundamentals of risk management: understanding evaluating and implementing effective risk management*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6539-1.

HRON, Jan a Arnošt TRAXLER. *Teorie řízení organizačních systémů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-213-2768-9.

KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-121-5.

SCHÖNFELD, Jaroslav. *Transformace a restrukturalizace podniku*. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-690-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 8024746441.

ŠUBRT, Tomáš. *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-345-2.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 5.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-33-63.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení.* Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 8024746425.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 8024731568.

7.2 Seznam elektronických zdrojů

BESSIS, Joël. Risk management in banking: Unexpected Loss and VaR. *Ebrary.net* [online]. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: https://ebrary.net/12820/management/risk_management_in_banking

Bisenius.de: *Krisenfruehwarnsysteme steuerberater und firmenkundenbetreuer von kreditinstituten an der schaltstelle* [online]. 21.10.2014 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: www.bisenius.de/krisenfruehwarnsysteme-steuerberater-und-firmenkundenbetreuer-von-kreditinstituten-an-der-schaltstelle/

CHARTERED INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. *Risk appetite and internal audit* [online]., 15 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.iaa.org.uk/resources/risk-management/risk-appetite/>

KENTON, WILL. Investopedia.com: *Risk Analysis*. *Investopedia.com: Risk analysis* [online]. 2017, 19.12.2017 [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/r/risk-analysis.asp>

KENTON, WILL. Investopedia.com: *Risk Management*. *Investopedia.com: Risk Management* [online]. 2018, 22.05.2018 [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/r/riskmanagement.asp>

KREJČA, David. Portfolio Strategy: How Many Stocks Make Up A Well-Diversified Portfolio?. *Seekingalpha.com* [online]. 16.9.2016 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://seekingalpha.com/article/4006697-many-stocks-make-well-diversified-portfolio>

Managementmania.com: Rizika (Risks). *Managementmania.com: Rizika (Risks)* [online]. 2018, 14.02.2018 [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>

MARKOWITZ, Harry. Portfolio Selection. *The Journal of Finance*[online]. 1952, 7(1) [cit. 2019-03-07]. DOI: 10.2307/2975974. ISSN 00221082. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/2975974?origin=crossref>

PALEPU, Krishna a Paul M. HEALY. The Fall of Enron. *SSRN Electronic Journal* [online]. [cit. 2019-03-15]. DOI: 10.2139/ssrn.417840. ISSN 1556-5068. Dostupné z: <http://www.ssrn.com/abstract=417840>

Risk Analysis Consultants: Řízení rizik. *Iso27000.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: http://www.iso27000.cz/rac/homepage.nsf/CZ/AS_NZS_4360

Risk Analysis Consultants: A Risk Management Standard: Překlad a interpretace pro české prostředí. *Www.iso27000.cz* [online]. 2002, 2002 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: [http://www.iso27000.cz/rac/homepage.nsf/CZ/AS_NZS_4360/\\$FILE/A%20Risk%20Management%20Standard_070112.pdf](http://www.iso27000.cz/rac/homepage.nsf/CZ/AS_NZS_4360/$FILE/A%20Risk%20Management%20Standard_070112.pdf)