



Vladimír Smejkal, Karel Rais

# Řízení rizik

ve firmách a jiných organizacích



- Čtvrté, aktualizované a rozšířené vydání

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

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

# Řízení rizik

## ve firmách a jiných organizacích



- Čtvrté, aktualizované a rozšířené vydání

*Vzor citace:*

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

KATALOGIZACE V KNIZE - NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Smejkal, Vladimír

Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích / Vladimír

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

Grada, 2013. -- 466 s.

Anglické resumé

ISBN 978-80-247-4644-9 (váz.)

005.334:005.332.3

- rizikový management

- monografie

005 - Management. Řízení [4]

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

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

## **Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích**

### **4., aktualizované a rozšířené vydání**

Kniha je monografie

---

#### **TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:**

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

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

www.grada.cz

jako svou 5313. publikaci

#### **Odborní recenzenti:**

Prof. Ing. Leo Vodáček, DrSc.

Ing. Jindřich Kodl, CSc.

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

Odpovědní redaktoři PhDr. Milan Pokorný, Zuzana Böhmová

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Počet stran 488

Čtvrté vydání, Praha 2013

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2013

Cover Photo © fotobanka allphoto

**ISBN 978-80-247-4644-9**

---

#### **ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:**

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

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

# Obsah

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

3.1.3	Lewinův model.....	62
3.1.4	Analýza situace.....	65
3.1.5	Agent změny.....	67
3.1.6	Intervenční oblasti plánované firemní změny.....	71
3.1.7	Intervence – vlastní změna.....	72
3.1.8	Verifikace dosažených výsledků.....	73
3.1.9	Kritika Lewinova modelu.....	73
3.2	Změna strategie firmy.....	74
3.3	Metodika provedení změny strategie ve firmě.....	76
3.3.1	První etapa.....	77
3.3.2	Druhá etapa.....	78
3.3.3	Třetí etapa.....	79
3.4	Změna organizační struktury firmy.....	81
3.5	Chápání změny jako cesty.....	84
3.5.1	Jaké jsou hlavní faktory úspěchu ve firmě?.....	85
3.5.2	Jaké jsou hlavní faktory úspěchu manažera v osobní kariéře?.....	86
3.5.3	Změna a emoce – nadstavba ke stávající teorii řízené změny.....	88

#### **4. Riziko – definice, měření, klasifikace a praktické přístupy k řízení rizika ve firmě..... 89**

4.1	Co to je riziko?.....	90
4.2	Analýza rizik.....	95
4.3	Základní pojmy analýzy rizik.....	96
4.3.1	Aktivum.....	96
4.3.2	Hrozba.....	97
4.3.3	Zranitelnost.....	98
4.3.4	Protiopatření.....	98
4.3.5	Riziko.....	99
4.4	Vztahy v analýze rizik.....	100
4.5	Obecný postup analýzy rizik.....	102
4.5.1	Stanovení hranice analýzy rizik.....	102
4.5.2	Identifikace aktiv.....	102
4.5.3	Stanovení hodnoty a seskupování aktiv.....	102
4.5.4	Identifikace hrozeb.....	103
4.5.5	Analýza hrozeb a zranitelností.....	104
4.5.6	Pravděpodobnost jevu.....	104
4.5.7	Měření rizika.....	105
4.6	Určení statistických charakteristik rizika.....	108
4.7	Metody analýzy rizik.....	112
4.7.1	Kvalitativní metody.....	112
4.7.2	Kvantitativní metody.....	112
4.7.3	Kombinované metody.....	112
4.7.4	Volby strategie analýzy rizik.....	113
4.7.5	Nejužívanější metody analýzy rizik.....	113
4.8	Řízení rizik.....	115
4.8.1	Obecné zákonitosti řízení rizik.....	115
4.8.2	Technologické a technické riziko.....	117
4.8.3	Projektová rizika.....	124

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

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



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

---

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

# O autorech

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

E-mail: [smejkal@znalci.cz](mailto:smejkal@znalci.cz)

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

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

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

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



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

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

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

E-mail: rais@fbm.vutbr.cz

# Úvodní slovo recenzenta

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Předmluva k 1. vydání

*Kdo chvíli stál, stojí opodál.*

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Předmluva k 2. vydání

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

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

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

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

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

## Předmluva k 3. vydání

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

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

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

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

# Předmluva k 4. vydání

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

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

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

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

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

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

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

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

## Poznámka redakce

Rozsáhlé tabulky 7.1, 7.4 a 7.5, doplňující výklad v kapitole 7, najdete na webových stránkách nakladatelství Grada Publishing ([http://www.grada.cz/katalog/seznam/rizeni-rizik-ve-firmach-a-jinych-organizacich\\_5882/stahuj/](http://www.grada.cz/katalog/seznam/rizeni-rizik-ve-firmach-a-jinych-organizacich_5882/stahuj/)).

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



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



Praktický příklad, který ilustruje probírané téma.



Poznámka, doplňující hlavní výklad.

---

# KAPITOLA 1

## Zobrazení života firmy

## 1.1 Jaké jsou příčiny neúspěchu v podnikání?

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

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

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

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

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

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

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

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