

Řízení změn

Studijní opora

Jan Váchal

Tsolmon Jambal

2016

České Budějovice

1. vydání

© Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016

Vydala: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, 370 01 České Budějovice

Za obsahovou a jazykovou správnost odpovídají autoři a vedoucí příslušných kateder.

Cíl předmětu

Cílem předmětu Řízení změn je naučit studenty racionálně, inovativně a kriticky uvažovat a osvojit si nezbytné široké spektrum manažerských dovedností. Po absolvování předmětu si student prohloubí mezioborové znalosti, na jejichž základě dokáže s vyšší mírou spolehlivosti predikovat změny, celistvě posoudit rizika a volit vhodná řešení.

Výstupy z učení

Absolvent předmětu umí popsat proces organizačních změn, určí vhodné kroky a techniky realizace změn, chápe příčiny odporu ke změně, rozpozná bariéry změn, rozumí dopadu řízení změn v podniku, rozumí významu inovace, výzkumu a vývoje, vypracuje projekt k uplatnění drobných operativních změn na pracovišti. Dále student umí aplikovat pracovní postupy a metodiky při tvorbě a realizaci změn ve vybraném podniku.

Základní okruhy studia

- 1) Úvod do problematiky, definice základních pojmů a principů, historický exkurz, komplexnost vytváření rozhodnutí
- 2) Východiska a cíle projektu (ekonomie vs. finance vs. etické aspekty atd.), analýzy případových studií
- 3) Kritický přístup k historickým, současným a výhledovým případům, možná poučení z přelomových způsobů řešení
- 4) Predikce změny (faktory), chápání a využívání „krizí“ a ostatních vývojových tlaků k získání konkurenční výhody
- 5) Adaptace na změnu a vyvolávání změn jako součást konkurenčního boje
- 6) Metodické principy ke zpracování samostatné práce – (rešerše, analýza, diskuze, syntéza a manažerská východiska)
- 7) Motivace a mechanismy k vytváření a vyvolávání změn, postoj ke změnám, které vytváří konkurenční prostředí
- 8) Přednosti a slabiny finančních analýz v souvislostech řízení změn
- 9) Screening a posuzování aspektů změn, tvorba a zpětné posouzení manažerských rozhodnutí
- 10) Polemika nad projekty, které se věnují externě vyvolaným celospolečenským změnám
- 11) Polemika nad projekty, které se věnují externě vyvolaným technologickým změnám
- 12) Polemika nad projekty, které se věnují změnám vyvolávaných podnikem (interně)
- 13) Holistické aspekty změn v korporacích, diskuze nad aktuálními tématy

Povinná literatura (minimálně dvě knihy)

KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha, Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4564-0.

MACHAN, R., 2013. *Management změny*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-02-7.

Studijní průvodce



- Klíčové pojmy



- Cíle kapitoly



- Čas potřebný ke studiu kapitoly



- Výklad



- Úkoly k zamyšlení a diskuzi



- Klíč k řešení otázek



- Studijní materiály

Kapitola 1: Úvod do problematiky, definice základních pojmů a principů, historický exkurz, komplexnost vytváření rozhodnutí



Klíčové pojmy:

Řízení změn, změna, cíl změny, typy změn, adaptace, evoluce, změna a inovace



Cíle kapitoly:

- pochopení proměnlivosti podnikatelského prostředí a trhu,
- pochopení systematické a neustálé přípravy na změnu,
- pochopení aspektů spojených s nestálostí.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny



Výklad:

Vymezení základních pojmů

K pochopení nestálosti prostředí a aspektů z toho plynoucích je vhodné si napomoci minimalistickým exkurzem do rozhraní manažerských a biologických disciplín, které lze na rutinní manažerské rozhodování velmi snadno adaptovat. Právě adaptace na změnu, ať již změnu přicházející externě, či změnu, kterou korporace, potažmo organizmus, cíleně vyvolává, je výzvou k získání konkurenční výhody. Rychlost a efektivnost adaptace na vzniklou změnu tak v důsledku mohou rozhodovat o úspěšnosti korporace, potažmo jejím přežití. Korporace by tak vždy měla být v očekávání změn, aby mohla získat další konkurenční výhody. Za tímto účelem by měl být nejen vybírán a školen management, ale adaptace na nově vzniklou situaci by měla být též výběrovým kritériem v celé sféře řízení lidských zdrojů korporace. Očekávání změny však nelze zobecnit pouze na lidské zdroje a jejich řízení. Přizpůsobivost a adaptace musí být důležitým kritériem při celém řízení podniku ve všech jeho aspektech. Připravenost na změny lze popsat též jako systematický přístup v rozhodování, například v komplexní sféře řízení investic. Řízení změn vychází z kontinuálního detekování možných změn analýzy objektivnosti, upozorňování na očekávané

změny, odhadů komplexnosti změn, klasifikace jejich potencionálních dopadů, vyvolávání změn na základě potřeby, finančního kalkulu, řízení projevů změny, adaptace na doprovázející efekty a práce s manažerskými informacemi týkajícími se změn obecně.

Řízení změn

Řízení změn (anglicky Change Management) se zaměřuje na změny, na jejich uplatnění a prosazování do života organizace. Management změn je často aplikován v oblasti inovací. Řízení změn v organizaci je jednou z manažerských dovedností, která je nezbytná pro úspěšný pohyb vpřed. Kromě samotného řízení procesu změny zahrnuje i schopnost změny předvídat, včas se přizpůsobit, připravit a rychle reagovat. Proto s řízením změn souvisí další oblasti, jako jsou marketingový průzkum, průzkum trhu, analýza konkurence, prognózování, simulace a další. Řízení změn navazuje na obecný management, staví na sociální psychologii a organizačním chování, používá sociotechniku, různé metody analýzy dopadů a další. Dotýká se také kultury organizace, protože většina změn souvisí se změnou myšlení a chování lidí. Někdy se mluví o transformaci a o transformačním řízení (resp. o transformačním vedení), čímž se těsně navazuje na koncept leadershipu (Kubíčková a Rais 2012).

Změny jsou základní charakteristikou života všech žijících tvorů včetně organizací. Změnou jednoduše můžeme chápat odklon od stávajícího stavu.

Změna je pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi. (Veber, 2006, s. 316).

Důležitým prvkem řízení změn je definovat cíl změny. Všeobecně bývá cílem změny udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy. Dosažení tohoto cíle znamená monitorování a reagování na změny klíčových externích a interních faktorů.

Změny je možno rozdělit do tří skupin:

- Změny přírůstkové (postupné, inkrementální) – jsou vhodné pro stabilní ekonomické prostředí.
- Změny transformační – provádí se zásadní zásahy do firmy, které jsou vhodné pro turbulentní ekonomické prostředí.
- Změny založené na kombinaci obou předcházejících způsobů – transformační změny připraví prostředí pro postupné změny ve výrobních podnicích nebo opačně dlouhodobé působení inkrementálních změn vytvoří podmínky pro nezbytné zásadní transformační úpravy systému (Kubíčková a Rais 2012).

Z hlediska velikosti změny a jejího vlivu na organizaci, její procesy a další zdroje rozdělujeme změny na :

Provozní – tj. změny, které nemají zásadní vliv na změnu procesů a dalších zdrojů organizace.

Rozvojové (strategické) – tj. změny, které vyvolávají další změny v procesech a zdrojích.

Další rozdělení změn může být na neplánované či plánované změny.

Síly vyvolávající změny jsou:

Vnější síly - ekonomické, politické, sociální, technologické, konkurenční a fyzické prostředí.

Vnitřní síly - organizační struktura, výrobky, technologické úkoly, a zaměstnanci.

Vnější síly – jedná se např. o změny:

- technologií
- v očekávání zákazníků a trendů
- vyvolané konkurenčním bojem
- vyvolané změnou legislativy
- komunikačních kanálů
- v hodnotovém žebříčku populace
- v distribučních kanálech
- v dodavatelských řetězcích.

Inovace znamená zdokonalení. Inovace jsou klíčovým hybným faktorem evoluce všech organizací. Díky inovacím dochází k zavádění nových produktů, jejich zdokonalování a vývoji, ke zvyšování efektivnosti práce, snižování nákladů či zlepšování kvality. Inovace tedy představuje komplexní proces od nápadu, přes vývoj až po případnou realizaci. Inovace je více než kreativita nebo invence, které jsou sice nutnou součástí inovací - přináší nové myšlenky - ale samy o sobě nepostačují k naplnění inovace. Řada nových nápadů nevede k inovacím, protože nejsou realizovatelné z technického, praktického či ekonomického hlediska. Výsledkem inovací je zlepšený proces, výrobek, služba či cokoliv dalšího. Obvykle se rozlišují tyto typy inovací:

- Inovace produktu nebo služby
- Inovace procesu
- Organizační inovace
- Marketingové inovace

Joseph Alois Schumpeter rozlišil tyto typy inovací:

- Zavedení nového produktu

- Zavedení nového způsobu výroby
- Otevření nového trhu
- Využití nového zdroje (vstupu)
- Vytvoření nových marketingových struktur (Šaidlerová a Konečný 2008).

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Charakterizujte řízení změn.
- 2) Co je změna?
- 3) Popište typy změn v organizaci.
- 4) Co je cílem změny?
- 5) Co je inovace?
- 6) Proč přináší změny pro většinu korporací ohrožení i hrozby zároveň?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Odpovědi prvních pěti otázek najdete v textu.
- 6) Protože přináší vyhrocení konkurenčního boje.

📖 Studijní materiály:

KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0. (s. 15-16)

VEBER, J., 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1029-5. (s. 316)

ŠAJDLEROVÁ, I. a M. KONEČNÝ., 2008. *Základy managementu* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, [cit. 2017-11-21]. ISBN 978-80-248-1520-6. (s. 94-95)

ŘÍZENÍ ZMĚN. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington: [s. n.], [cit. 2017-11-21].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-zmen>

Kapitola 2: Východiska a cíle projektu (ekonomie vs. finance vs. etické aspekty atd.), analýzy případových studií



Klíčové pojmy:

Analýza východisek, operativní reengineering cílů korporace



Cíle kapitoly:

- seznámení se projektem,
- pohopení kritické analýzy východisek,
- získávání schopnosti operativní adaptace postupů na změny podmínek.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Aby bylo možno organizaci, potažmo korporaci, připravit na stále více proměnlivé prostředí, je třeba při plánování změn vycházet z objektivní analýzy. Za tímto účelem bylo vypracováno nepřehledné množství metodik, které již byly adaptovány na mnohé typy organizací, od rodinných podniků, přes podniky malé a střední, až po nadnárodní korporace. Zapomenuto nebylo ani na státní aparát, obranné a záchranné složky či neziskové organizace. Ve většině případů diskutované metodiky vycházejí z analýzy silných a slabých stránek, včetně příležitostí a hrozeb, která je v literatuře rutinně označovaná jako SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats). Rešerší korespondující literatury lze dohledat, že na této triviální analýze jsou mnohé další analýzy postaveny a pouze detailními adaptacemi se tak od sebe odlišují. Při analýze podniku je třeba k posuzovaným tématům přistupovat nezaujatě, tak, jako je tomu činěno například v případových studiích, které lze dohledat v literatuře. Je vhodné, pokud takové analýzy berou v potaz nejen stránku manažerskou, ale též právní, technickou a ekonomickou. Pokud jsou některé klíčové aspekty opomenuty, může to v důsledku ohrozit připravenost korporace na globální turbulence se všemi důsledky, které takové riziko přináší. Existuje široký konsenzus, že mezi racionální opatření lze řadit nejen zvýšenou flexibilitu vůči výše uvedeným faktorům, ale též flexibilitu vůči cílům korporace.

V důsledku by tak měl být dobře připravený management schopen řešit široké spektrum změn. Existuje mnoho případů, které připravenost, respektive nepřipravenost korporací na změny popisují. V nedávné historii se jedná například o přechod k elektronickému vedení účetnictví, elektronickému obchodování, reklamě na internetu a podobně. Nemusí se však jednat nutně o změny technologické povahy. Mnozí autoři se shodují, že další očekávanou výzvou bude změna k etickým požadavkům zákazníků.

Pojem projekt je v současnosti chápán jako proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Je to jedinečný sled aktivit, který má daný specifický cíl, určený datum začátku a konce a stanovený rámec pro čerpání zdrojů pro jeho realizaci. Skupinu projektů a dalších akcí označujeme jako program. Pojem portfolio vyjadřuje seskupení projektů a programů za účelem koordinace a optimalizace. Mezi účastníky projektu patří investor, realizátor a manažer projektu. Charakteristické rysy projektů jsou dočasnost, jedinečnost a neopakovatelnost. Mezi parametry projektu patří čas, náklady a provedení. Vztah těchto parametrů označujeme jako magický trojúhelník nebo trojimperativ. Projekty lze klasifikovat podle cílů, typu změn nebo velikosti. Projekty lze řadit do kategorií: komplexní, speciální a jednoduchý. Projektem není periodicky se opakující činnost, jako například každodenní rutinní práce oddělení. Projekt je úspěšný, pokud byl dokončen v plánovaném termínu, nebyly podstatně překročeny zdroje a bylo dosaženo cíle. Produktem projektu je cíl, výsledek nebo jiný výstup projektu, který má být realizací projektu vytvořen. Projekt je vlastně soustavou pěti skupin procesů, kterými jsou: Zahájení – Iniclace, Plánování, Řízení a koordinace, Monitorování a kontrola a Uzavření. Každý projekt je realizován v určitém prostředí – okolí projektu. Mezi projektem a okolím existují určité vzájemné záměrné, více nebo méně žádoucí vazby, které mohou být negativní, ale rovněž pozitivní (Váchal, Partlová a Jambal 2010).

Studijní materiály:

VÁCHAL, J., P. PÁRTLOVÁ a T. JAMBAL., 2010. *Základy projektového řízení: studijní opora pro kombinované studium*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-87278-62-8. (s. 29-33)

VÁCHAL, Jan, Petra PÁRTLOVÁ a Jarmila STRAKOVÁ. *Základy projektového řízení: 1. vyd.* České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2010. 77 s.

DOLEŽAL, J. et al., 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5620-2. (s. 53-63)

FOTR, J. a I. SOUČEK., 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5275-4. (s. 13-33)

MÁCHAL, P., M. KOPEČKOVÁ a R. PRESOVÁ., 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5321-8. (s. 17-44)

ŠOCHOVÁ, Z. a E. KUNCE, 2014. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-2514-194-6. (s. 125-137)

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Vysvětlete pojem projekt.
- 2) Vyjmenujte účastníky projektu.
- 3) Jaké jsou charakteristické rysy projektů?
- 4) Co označuje pojem „trojimperativ“?
- 5) Vyjmenujte a popište kategorie projektů.
- 6) Jaký projekt můžeme označit za úspěšný?
- 7) Jakým způsobem rychle a efektivně analyzovat podnik?

🔑 Klíč k řešení otázek

Otázky 1 až 6 viz text (podrobnější výklad viz základní a doporučená literatura).

7. SWOT analýza umožňuje analyzovat podnik efektivně a rychle.

Kapitola 3: Kritický přístup k historickým, současným a výhledovým případům, možná poučení z přelomových způsobů řešení



Klíčové pojmy:

Úspěch či neúspěch firmy, faktory úspěchu, nejlepší praxe, 7 S faktorů firmy Mc Kinsey, EFQM model excellence



Cíle kapitoly:

- seznámení s faktory úspěchu podniku,
- seznámení se základními přístupy nejlepší praxe,
- pochopení poučení na základě případových studií.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny

V literatuře lze dohledat relativně velké množství objektivně provedených případových studií, které podrobně analyzují postupy a dopady managementu vedoucí v konečném důsledku k úspěchu i neúspěchu korporace. Není překvapením, že v drtivé většině případů se jedná o analýzy, které se věnují řízení změn. Poučení lze nalézt nejen v dokumentech, které mapují industrializaci, kolonizaci či obdobná zlomová období v dějinách lidstva. Ke studiu a pochopení problematiky jsou vhodné též případové studie, které analyzují adaptaci korporací na geopolitické a společenské změny v devatenáctém a dvacátém století. Za samostatnou kapitolu lze z manažerského hlediska považovat nástup elektronizace, potažmo výpočetní techniky. Zejména konec dvacátého století lze s odstupem času považovat za informační revoluci, protože až v tomto okamžiku se výpočetní technika stala opravdu dostupnou pro široké masy, což umožnilo nejen nové možnosti v řízení korporací, ale zejména nový způsob komunikace se zákazníky. Rozšíření Internetu v posledních dekádách dvacátého století též způsobilo, že korporace začaly mít zpočátku mnohdy neplánovaně mezinárodní přesahy. To přirozeně přinášelo právní aspekty, na které nebyly mnohé jurisdikce připraveny. S určitou formou nadsázky tak někteří autoři glosují též o připravenosti legislativy na změny. Korupce, klientelismus, nekompetentnost, technická negramotnost, nepochopení základních principů ze

světa výpočetní techniky a obecná rezignace na technologický vývoj se opakovaně ukazují jako kritické momenty, ve kterých může justice významným způsobem významně omezit konkurenceschopnost celého národního hospodářství a důvěru občanů i korporací ve stát. Dějiny nesčetněkrát ukázaly, že se nejedná jen o události, které mohou nastávat v rozvojových zemích. Správně prováděný management změn a adaptace na předvídatelné situace však zůstává i za výše diskutovaných skutečností jedním z racionálně oddůvodnitelných přístupů.

Definice úspěšné firmy

V knize Tajemství úspěchu (1919) Mirásek uvádí, že úspěch se rovná součtu pěti veličin: nadání, vzdělání, píle, podnikavosti a vytrvalosti. V posledních několika desítek let světoví odborníci se snažili nalézt kritické faktory úspěchu firmy. Výzkum představitelů T.J. Peterse a R.H.Watersmana, tzv. koncepce „dokonalých podniků“ ukázal, že úspěšná firma je ovlivňována nejméně sedmi vnitřními, vzájemně závislými faktory, které musí být rovnoměrně rozvíjeny. Tyto faktory úspěchu definující známý rámec 7S firmy McKinsey (Kubíčková a Rais 2012).

Konzultanti firmy McKinsey navrhli tyto komponenty:

- Skupina – cíleně orientované společenství lidí;
- Strategie – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení;
- Sdílené hodnoty – vize, poslání, firemní kultura;
- Schopnosti – dovednosti, znalosti, zkušenosti;
- Styl – charakteristický způsob konání, jednání, chování;
- Struktura – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení
- Systémy – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií (Kubíčková a Rais 2012).

Nejlepší praxe (ang. Best Practice) představují jakousi šablonu či standard v nastavování procesů v organizacích. Lze používat doporučení poradenských firem, zkušených manažerů nebo doporučení, která jsou popsána v nějakém standardu či frameworku (například EFQM, ISO 9001, model zralosti CMM (Capability Maturity Model), Six Sigma, CAF (Common Assessment Framework a další standardy). Jako nejlepší může být v praxi nazváno téměř cokoliv, co se několikrát osvědčilo někde jinde.

EFQM model excelence je hodnotícím nástrojem kvality managementu a výkonů firmy v Evropě. Základem tohoto systému je 9 hlavních a 32 vedlejších kritérií, která jsou zaměřena

na hlavní činnost a mají různou váhu. Jedna část kritérií (vedení, pracovníci, politika a strategie, partnerství a zdroje a procesy) se soustřeďuje na předpoklady a druhá část kritérií (pracovníci, zákazníci, společnost a klíčové výsledky) na výsledky firmy (Šaidlerová a Konečný 2008).

Studijní materiály:

KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS., 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4564-0. (s. 23-27)

ŠAJDLEROVÁ, I. a M. KONEČNÝ., 2008. *Základy managementu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita. ISBN isbn978-80-248-1520-6. (s. 94-95)

Otázky a úkoly

- 1) Vysvětlete pojem nejlepší praxe.
- 2) Charakterizujte úspěch firmy.
- 3) Co je rámeček 7S firmy McKinsey?
- 4) Popište EFQM model excellence?
- 5) V jakých oborech je připravenost na změnu více, či méně závažná?

Klíč k řešení příkladů

- 1) Otázky 1 až 5 viz text (podrobnější výklad viz základní literatura str. 23-35).

Kapitola 4: Predikce změny (faktory), chápání a využívání „krizí“ a ostatních vývojových tlaků k získání konkurenční výhody



Klíčové pojmy:

podnikatelská rizika, členění rizika, stav poznání, krize, konkurenční výhoda



Cíle kapitoly:

- seznámení s podnikatelskými riziky,
- pochopení konkurenčních výhod.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Ne vždy přicházejí změny bez jakýchkoli náznaků. S nadsázkou se potvrzují lidová rčení, že lze zpětně vždy dohledat někoho, kdo na potencionální změnu stavu předem upozorňoval. Prováděné výzkumy naznačují, že k predikci změny mohou být někteří lidé vnímavější lépe, někteří méně. Největším nebezpečím je zaběhnoutí do každodenních rutin, nedostatek sebereflexe a mezinárodních zkušeností. Existuje relativně široký konsenzus, že dobrým východiskem k predikci je celistvé vnímání okolí. Prognosticky smýšlející jedinec by tak měl být schopen kriticky posuzovat jak technické, tak celospolečenské aspekty širokého okolí. Jak již bylo ve výše odkazované literatuře opakovaně naznačeno, matematické modelování budoucnosti (myšleno například formou finančních ukazatelů) může být správné co do formálních konstrukcí vzorců, avšak indikátory budoucího vývoje (například diskontní míra a podobně) mohou přesnost celého, výpočty podloženého modelu, významným způsobem znevěrohodnit. K prognóze změn však nestačí vysoká míra vnímavosti vůči okolí. Vědecká komunita za tímto účelem využívá rešerše patentů, vědeckých monografií a prestižních žurnálů. Nestačí však mít ke správným zdrojům informací přístup. Pro získání konkurenční výhody je též důležité umět se zdroji hodnotných informací pracovat, tedy, kriticky je analyzovat a syntetizovat z nich správné závěry pro daný segment podnikání. Pokud je už na

základě vlastního výzkumu a vývoje získána nějaká forma duševního vlastnictví, pro získání konkurenční výhody je zcela nezbytné ji správným způsobem využít, například transferem do komerční sféry.

V odborné literatuře se definice pojmu riziko různí podle oblasti, kde se tento pojem používá (pojistná rizika, finanční rizika, podnikatelská rizika, tržní rizika, legislativní rizika atd.).

Riziko je definováno různými způsoby, nejčastěji jako škodlivá událost (pravděpodobnost výskytu škodlivé události), očekávaná škoda (závažnost důsledků).

V našem případě v souvislosti s hodnocením úspěšnosti podnikatelských projektů a investic budeme používat pojem tzv. **podnikatelského rizika**.

Podnikatelské riziko můžeme definovat jako nebezpečí, že dosažené výsledky podnikání se budou odchylovat od výsledků předpokládaných. Tyto odchylky mohou být:

1. **příznivé** (žádoucí) – např. vyšší výsledky v objemu produkce, rentabilitě apod., nebo **nepříznivé** (nežádoucí) – např. dosažení poklesu výroby, ekonomické ztráty apod.,
2. odchylky mohou také být **různě intenzivní** – několik %, desítky %.

Příčinou rizika jsou možné budoucí změny tzv. **faktorů** rizika, neboli veličin, které ovlivňují kritéria efektivity projektu.

Z pohledu teorie rozhodování se často rozlišuje situace, kdy je známé rozdělení pravděpodobnosti faktorů rizika od situací, kdy rozdělení pravděpodobnosti známé není. Podle toho se rozlišuje, zda jde o **rozhodování za rizika** nebo **rozhodování za neurčitosti** (nejistoty).

Při zohledňování rizika ve finančním i ekonomickém rozhodování se vždy uvažuje o několika variantách řešení. Zpravidla je to tak, že varianty s vyšší efektivností jsou riskantnější a opačně. Je třeba najít optimální, kompromisní řešení mezi efektivností a rizikem.

Členění rizika

Rizika lze členit podle následujících hledisek hlavních příčin (druhů) rizika:

Podle závislosti či nezávislosti na podnikové činnosti

1. Příčiny (riziko) objektivní, nezávislé na činnosti podniku, na vůli a schopnostech podnikového managementu, vlastníka či zaměstnance. Patří k nim:

- přírodní, živelné události (povodně, požár, zemětřesení),
- politické události (změna vlády, parlamentu),

- ekonomické změny makroekonomického charakteru (změna úroků, kurzů, cel daní),
- sociálně patologické (loupeže, tunelování, teroristické akce, podvody aj.).

2. Příčiny (riziko) subjektivní, závislé na činnosti podnikového managementu, majitelů či zaměstnanců. Patří k nim:

- nedostatečná technická, ekonomická a personální znalost,
- nedbalost, nepozornost,
- nedostatečná schopnost adaptace na změny.

3. Příčiny (riziko) kombinované, příčinou je objektivní a subjektivní faktor. Patří sem kombinace ekonomických (politických) změn makroekonomického charakteru a neschopnosti adaptace vedení podniku.

Podle jednotlivých činností podniku

- 1. Příčiny (riziko) provozní** (riziko stávek, havárií strojů, úrazů apod.)
- 2. Příčiny (riziko) tržní** (riziko odbytu, cen, kurzů),
- 3. Příčina (riziko) inovační** (zavádění nových výrobků, technologií),
- 4. Příčiny (riziko) investiční** (z alokace peněz do hmotného a finančního majetku),
- 5. Příčiny (riziko) finanční** (riziko insolvence – vlastní, cizí, riziko změn zisku na akciích, riziko úrokových změn, daní aj.),
- 6. Celkové podnikatelské riziko** (riziko celkového úspěšného či neúspěšného podnikání) – projeví se v tržní ceně akcií, tj. v hodnotě (ceně) firmy v dividendách. Zahrnuje v sobě vlastně všechna předchozí rizika.

Podle závislosti na celkovém ekonomickém vývoji či vývoji v jednotlivé firmě

- 1. Riziko systematické (tržní)** – vzniká v důsledku změn v celkovém ekonomickém vývoji,
- 2. Riziko nesystematické (jedinečné)** – je specifické pro jednotlivé obory, firmy, projekty (riziko výbuchu v plynárnách, riziko technologické inovace v elektronice, riziko vzniku dopravní nehody) a je nezávislé na celkovém ekonomickém vývoji.

Toto rozlišení je důležité z hlediska možnosti snižování rizika cestou diverzifikace rizika. Systematické riziko nelze snižovat diverzifikací.

Podle možnosti ovlivňování

- 1. Rizika ovlivnitelná** – podnikatel je může ovlivňovat, např.:
 - Riziko loupeže – bezpečnostní zařízení,

- Riziko cenové – kvalita výrobků,
- Riziko výzkumné – kvalita pracovníků.

2. **Rizika neovlivnitelná** – nelze je ovlivnit. Patří sem značná část rizik (politická situace v zemi, daňové podmínky apod.).

Ovlivnitelná rizika lze snižovat působením na jejich příčiny. U neovlivnitelného rizika je se třeba orientovat na snížení nepříznivého důsledku.

Dlouhodobá úspěšnost organizace je ohrožena celou řadou vnějších i vnitřních rizik. **Vnější rizika** jsou zpravidla málo ovlivnitelná fungováním samotné organizace, pocházejí od zákazníků, konkurence, dodavatelů, trhu práce, majitelů a širšího okolí organizace.

Vnitřní rizika pocházejí z nezvládnutí vnitřních faktorů úspěšnosti organizace a mohou způsobovat vnitřní krize.

Rizika dlouhodobé úspěšnosti

V průběhu své existence může organizace procházet různými krizemi, ohrožujícími její dlouhodobou úspěšnost.

Krize ekonomická vytváří záporný hospodářský výsledek, ztrátu. Je způsobena nestabilitou procesů a nekonkurenceschopnými produkty organizace.

Krize energetická (míněno sociální energie lidí) je způsobena špatným řízením sociálního kapitálu. Převládají stavy energetizace IV. poloplnič a V. egocentrik nad stavy I. spolupodnikatel a II. zlepšovatel. Sociální energie kultury brzdí rozvoj organizace, místo aby zvyšovala dynamiku rozvoje potenciálu. Manažeři nezvládají přechod ze strategie krizového řízení na strategii revitalizace. Někdy je tato krize také nazývána krizí z růstu.

Krize znalostí pramení z nedostatečné schopnosti zajistit konkurenčnost procesů organizace. Nedostatek sociální energie zpravidla růst znalostí v podobě kontinuálního a diskontinuálního zdokonalování nepodporuje.

Krize směřování je krizí externí strategie, která buď chybí, nebo byla nesprávně zvolena, nebo je pro zaměstnance nedůvěryhodná. V každém případě však chybí podněcující gradient ctižádosti pro dosažení budoucí vize organizace, který by jako jakési „magnetické pole“

prostupoval celou organizací a podněcoval by spolupracovníky ke změnám podporujícím dlouhodobou úspěšnost organizace. [4]

Studijní materiály:

MERNA, T. a F. F. AL-THANI, 2007. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1547-3. (s. 13-19)

SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1667-4. (s. 105-110)

VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 529-544)

HÄUSER, S., 2009. SPIRÁLOVÝ MANAGEMENT - MANAGEMENT ZMĚN. In: *Integrovaný systém řízení* [online]. Praha: Verlag Dashöfer, [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <http://www.silmahsg.cz/pdf/spiralovy-management-management-zmen.pdf>

Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Vysvětlete pojem rizika.
- 2) Čleňte rizika podle jednotlivých činností podniku.
- 3) Vysvětlete nesystematické riziko.
- 4) Uveďte příklady vnějšího rizika.
- 5) Přináší výzkum a vývoj vždy jen konkurenční výhody?

Klíč k řešení otázek

- 1) První čtyři otázky viz text.
- 2) 5. Otázka - patentové a literární rešerše, účast na konferencích, veletrzích a podobně.

Kapitola 5: Adaptace na změnu a vyvolávání změn jako součást konkurenčního boje



Klíčové pojmy:

Kotterův osmibodový proces změny, pasivní změny, aktivní změny



Cíle kapitoly:

- Vysvětlit podmínky úspěšné změny,
- Používat vhodné kroky a techniky realizace změn,
- Pochopit princip stálé připravenosti na změny.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Jak již bylo předesláno v úvodní kapitole, rychlost a kvalita adaptace na změnu je jednou z klíčových schopností managementu, která může rozhodnout o budoucnosti, potažmo úspěchu korporace. V návaznosti na předchozí kapitoly lze shrnout, že management změn se věnuje nejen kontinuální analýze okolí (stav poznání v oboru atp.), ale aktivně též predikuje potřeby nových projektů. Potřebu však nestačí pouze definovat, ale je vhodné ji též specifikovat. Pokud není vhodnost změny všem pracovníkům evidentní, je při takové práci vhodné brát v potaz potenciální rezistenci lidských zdrojů. Opomenout není vhodné ani technické aspekty, zde však management obvykle vyžaduje podporu od nižších stupňů řízení. Za všech okolností je vhodné přihlédnout k tomu, o jak náročnou změnu se jedná. V literatuře lze najít více způsobů dělení, mezi nejčastější patří dělení na menší elementární (dílčí, minoritní, též menšího rozsahu) a koncepční změny (velké, majoritní, fundamentální, též komplexní). Mezi dílčí změny se rutinně řadí malé změny, které zasahují do pracovních návyků zaměstnanců pouze minimalisticky, například dílčí změny v dodavatelské a odběratelské struktuře, změny procesních parametrů, přirozená fluktuace zaměstnanců, modernizace systémů, zavádění nových služeb či produktů a podobně. Za koncepční změny jsou v literatuře nejčastěji považovány změny týkající se dlouhodobé vize, potažmo strategie korporace, které zasáhnou významně též do života významného podílu zaměstnanců, například změna oboru podnikání, reengineering cílů, významné přesídlení, změna spektra

dodavatelských a odběratelských vztahů a podobně. Jak již napovídá název kapitoly, lze v literatuře dohledat i jiné způsoby třídění změn. Rutinně je psáno o změnách aktivních, které vyvstávají z vnitřní potřeby korporace, ideálně na základě vlastního výzkumu, vývoje a inovací nových produktů a služeb. Přirozené jsou též změny pasivní. Mnozí autoři již je dále nedělí, ale je vhodné si uvědomit, že se ne vždy musí jednat o změny negativního charakteru, jak je rutinně uváděno. Jakkoli tyto podněty přichází zvenčí a jsou obvykle chápány v tom smyslu, že korporace je musí „vytrpět“, je vhodné objektivně přiznat, že v důsledku mohou být pro korporaci též přínosné. Například, když je korporace na základě technikálií či racionální legislativy „donucena“ k modernizaci, vyšší efektivnosti a podobně. Záběr literatury nelze k danému tématu však považovat za ukončený. Lze dohledat dělení změn na udržovací (například rekonstrukce kantýny či kanceláří), modernizující (například pořízení nového stroje, nového informačního systému), standardizující (například standardizace komunikačních protokolů, zavedení nových standardů kvality), zlomové (například změna výrobce operačního systému, přechod na nový komunikační kanál) a další.

Jestli můžeme chápat změnu jako proces, je možno jej rozdělit do několika kroků.

V knize Vedení procesu změny (ang. Leading Change) John P. Kotter vypracoval osm kroků změny. Autor tvrdí, že 70 % pokusů o zavedení zásadních změn neuspěje proto, že nebyly dostatečně naplánovány. (McGrath a Bates 2015)

Krok 1: Vyvolání vědomí naléhavosti – identifikujte kritická místa a konkurenční hrozby, jimž organizace čelí.

Krok 2: Sestavení potřebné koalice – dejte dohromady skupinu schopných lidí s dostatečnými pravomocemi změny prosadit a realizovat.

Krok 3: Vytvoření vize a strategie – představte kýžené změny jako součást celkové vize, se kterou se lidé mohou ztotožnit.

Krok 4: Komunikace transformační vize – mluvte o vizi v debatách se zaměstnanci, zmiňujte ji často a s nadšením.

Krok 5: Odstraňování překážek – změňte všechny struktury nebo systémy, které realizaci vize stojí v cestě.

Krok 6: Vytváření krátkodobých vítězství – nejlepším motivačním prostředkem je úspěšné plnění cílů.

Krok 7: Využití výsledků a podpora dalších změn – krátkodobá vítězství jsou důležitá, ale neztrácejte ze zřetele dlouhodobý cíl a soustřeďte se na jeho dosažení.

Krok 8: Zakotvení změny do firemní kultury – předpoklady efektivního zavedení změny jsou tvrdá práce, pečlivé plánování a položení silných základů, na nichž budeme stavět (McGrath a Bates 2015).

Studijní materiály:

KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4564-0. (s. 49-68)

ŘÍZENÍ ZMĚN. In: ManagementMania. com [online]. Wilmington: [s. n.], [cit. 2017-11-21].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-zmen>

MCGRATH, J. a B. BATES, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3. (s. 154-155)

Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Uveďte příklady pasivních a aktivních změn.
- 2) Přináší pasivní změny výhradně obtíže?
- 3) Vysvětlete Kotterův osmibodový proces změny.

Klíč k řešení otázek

- 1) Aktivní změny mohou představovat nové výrobky a služby korporace. Pasivní změnou je např. nová legislativa v oboru.
- 2) nikoli, jakákoli změna je výzvou k získání konkurenční výhody.
- 3) 3. otázka viz text.

Kapitola 6: Metodické principy ke zpracování samostatné práce – (rešerše, analýza, diskuze, syntéza a manažerská východiska)



Klíčové pojmy:

metodika práce, kritické myšlení



Cíle kapitoly:

- Osvojení metodiky práce,
- Definice a aspekty kritického myšlení.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Metodikou manažerské práce, potažmo metodikou vedení korporace se zabývá velké množství publikací. Jakkoli je známo velké množství alternativních metod, historicky platí konsenzus, že páteří racionálního přístupu je interdisciplinárně kritická analýza a syntéza. Od druhé poloviny dvacátého století je ve stále větším množství oborů relativně samozřejmé využívání výpočetní techniky a různých informačních systémů. Nezaujatá a přiměřeně kritická interní a externí analýza podnikatelského prostředí by tak měla být východiskem pro většinu navazujících činností. Obě analýzy by měly být mezioborové, holistické a komplexní, přičemž by měly představovat rozklad situační zprávy se zaměřením na východiska aktuálního stavu. Výčet prvků, které by měla analýza obsahovat, nelze zřejmě nikdy považovat za úplný. Autoři zmiňují nejčastěji aspekty legislativní, etické, analýzu předmětného trhu, analýzu IT řešení, vztah dlouhodobé strategie a politického směřování, analýzu kontrolních systémů a další. Není překvapením, když se mnozí autoři navrací k analýze SWOT, byť v různých modifikacích. Získanou kritickou analýzu je vhodné reverzními metodami syntetizovat a podrobit nezaujaté diskuzi, ideálně mezioborové a na mezinárodní úrovni s tím, že prioritně by v diskuzi měly zaznít respektování autoři. Výsledný závěr je klíčovou částí samostatné práce. Měl by obsahovat stanovisko ohledně platnosti

zkoumaných hypotéz. Stanovisko by mělo být exaktní, s dílčím odstavcem, který podtrhuje kritické body analýzy a syntézy, které k těmto závěrům vedou. Nejvíce je ceněno, když má závěr nejen aplikovanou, ale též teoretickou polohu, která korporaci umožní jeho adaptaci na analogické problémy, které by se mohly vyskytnout v budoucnu.

Metodikou odborné práce se zabývá předmět MOP na VŠTE, viz studijní materiály.

Studijní materiály:

ROUSEK, P., 2012. *Metodika odborné práce: studijní opora pro kombinované studium: bakalářský studijní program*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-87278-75-8.

STELLNER, F., 2015. *Metodika odborné práce*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-082-3.

Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Proč je vhodné v práci uvést aplikovanou i teoretickou formu závěru?
- 2) Je vhodné sepsanou práci zveřejnit?

Klíč k řešení otázek

1) Aplikovaná verze závěru je vhodná například pro nižší management či zaměstnance, kteří vyžadují exaktní úkoly. Teoretický závěr se hodí k interpretaci poznatků do budoucna.

Kapitola 7: Motivace a mechanismy k vytváření a vyvolávání změn, postoj ke změnám



Klíčové pojmy:

model přijímání změn, behaviorální vlivy, stimul, cílená změna, účinek změny



Cíle kapitoly:

- Vysvětlit podmínky úspěšné změny,
- Používat vhodné kroky a techniky realizace změn,
- Pochopit princip stálé připravenosti na změny.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Předem je třeba konstatovat, že mnozí autoři považují změnu za jistotu, která je nejen rutinní, ale též samozřejmá. Na změny je tak nezbytné se systematicky připravovat, prosazovat a být si vědomi potenciálních důsledků na firemní kulturu, procesy i strukturu. Z hlediska vrcholného managementu tak bývají důležitější otázky „Kam směřujeme?“ či „Čeho chceme dosáhnout?“, než „Jakým způsobem?“. Na všech úrovních managementu se však zpravidla řeší otázky „Za jakých podmínek?“, „Jaká jsou rizika?“ a „Jaké jsou náklady?“. Název kapitoly napovídá, že analýza situace by měla též odhalit, odkud pochází počáteční stimul ke změně, kteří zaměstnanci budou změnu realizovat a jaké k tomu budou mít prostředky a kdo je cílovým příjemcem (zákazníkem), včetně kalkulace potenciálních finančních ukazatelů. Identifikování stimulu změny však není dostačující. Než dojde k manažerskému rozhodnutí o realizaci, je třeba v součinnosti s nižšími sférami managementu vyřešit metodiku vyhodnocení změny a zvážit fixaci nového stavu z krátkodobého, střednědobého, či dlouhodobého hlediska. Mnozí autoři též konstatují, že principy znalostní ekonomiky připomínají, že ne každá inovace či změna je pozitivní dovnitř nebo navenek korporace. Jinak ji mohou vnímat potenciální odběratelé zboží či služeb z časového hlediska. Nežádka se

stává, že inovace vyvolá u zákazníků požadavek na nápravu, návrat k předchozímu stavu nebo dokonce požadavek na další inovaci. Vyhodnocení takového stavu (změny) rutinními finančními ukazateli je pak relativně komplikované, ne – li těžce proveditelné. Souborným kritériím k hodnocení změn je věnováno mnoho publikací (Tidd 2001; Hippel 2001; Adams et al. 2006; Kärkkäinen a Elfvingen 2002). Většina z nich se věnuje posouzení funkčnosti změny z pohledu kvality a korespondujících nákladů.

Změna je náročný, vleklý proces, který můžeme lidem jednoduše vnutit. Zkusíte-li postup uspěchat, těžce na to doplatíte. Každá změna vyvolává řadu emocí – strach, paniku, ale také nadšení a vzrušené očekávání. Navíc každý člověk vnímá změny jinak. Co je pro někoho vítané a motivující, bude pro jiného děsivé a frustrující. Různí se také schopnosti čelit neznámému a vyrovnávat se s nejistotou, která změny doprovází. Dobrá komunikace od manažerů vyžaduje, aby trávili víc času nasloucháním svým podřízeným, než aby na ně mluvili.

Model přijímání změn podle Kübler-Rossové

Autorka vypracovala model pěti fází procesu přijímání zásadní změny. Upozorňuje, že lidé neprocházejí jednotlivými fázemi postupně a systematicky. Na určitém stupni se mohou nadlouho zastavit, případně se z něj vrátit do předchozí fáze. Takové návraty mohou být nezbytnou součástí procesu, který nakonec člověka dovede k přijetí nové situace (McGrath a Bates 2015)

- 1. Popírání (denial)** – „Cítím se dobře“, „Tohle se nemůže dít mně“, „Došlo k záměně výsledků, to musí být omyl.“ Popírání je pro jedince pouze dočasnou obranou. Jde o šokovou situaci, která může trvat různě dlouho. Dotyčný se nechce s nastalou situací smířit.
- 2. Hněv/agrese (anger)** – „Proč já? To není fér!“, „Proč se to děje mně?“, „Kdo za to může?“ Jakmile se jedinec dostane do druhé fáze, uvědomuje si, že popírání již nemůže pokračovat. V této fázi je o dotyčného velmi těžké pečovat v důsledku pocitů vzteku a závidění. Mohou též přestat spolupracovat a komunikovat se zdravotnickými pracovníky.
- 3. Smlouvání (bargaining)** – „Chci se dožít svých vnuků“, „Udělám cokoli, abych mohl/a žít ještě pár let“, „Dám všechny své peníze za...“ Třetí fáze zahrnuje naději, že jedinec může nějakým způsobem oddálit či odložit smrt. Dotyčný se obrací k vyšší

moci (např. Hospodinovi) s žádostí o delší život výměnou za změnu životního stylu apod. Psychologicky dotyčný říká: „Chápu, že umřu, jen kdybych měl o trochu více času...“ V této fázi též dochází k hledání zázračného léku či alternativních metod léčby.

4. **Deprese** (depression) – „Jsem tak smutný, proč se s čímkoli obtěžovat?“, „Umřu, tak o co jde?“, „Ztratil/a jsem milovaného/milovanou, proč dál žít?“ Během čtvrté fáze si umírající začíná uvědomovat jistotu blížící se smrti. Může být proto zamlklý, uzavřený, odmítat návštěvy a trávit většinu času v pláči a truchlení s pocity strachu, úzkosti, smutku a beznaděje. Nedoporučuje se dotyčného v této fázi rozveselovat. Jde o důležité období smutku, které musí proběhnout. V některých případech je nezbytné podat psychofarmaka.
5. **Smíření** (acceptance) – „Bude to v pořádku“, „Nemůžu proti tomu bojovat, měl bych se na to připravit.“ V této poslední fázi se dotyčný začíná vyrovnávat se svou smrtí či smrtí milovaného. Dochází k psychickému uvolnění a pacient je schopný na léčbě spolupracovat a přistupovat k ní rozumem. (McGrath a Bates 2015)

K zajištění úspěchu se do určité míry musí změnit každý v podniku. V praxi to znamená pochopit dva aspekty:

- Co ovlivňuje chování.
- Co motivuje lidi ke změně.

Existuje pět faktorů tzv. **behaviorálních vlivů**, které významně ovlivňují způsob, jak se lidé chovají v páci: znalosti, odbornost, přesvědčení, prostředí a záměr. Právě kombinace těchto faktorů určuje efektivitu. Záměr vytváří prostředí. Prostředí stanoví „kulturu odměny a trestu“, která určuje motivaci zaměstnanců. Aby lidé akceptovali změnu, musí ji vnímat jednak jako *příležitost* k výjimečnému příjmu a za další jako *prostředek*, jak se vyhnout se značnému úsilí. Oba tedy tvoří **motivátory změny** (Slezáková 2007).

Studijní materiály:

HELLER, R., 2004. *Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. Praha: Ikar. ISBN 80-249-0465-9.

MCGRATH, J. a B. BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3. (s. 146-147)

SLEZÁKOVÁ, L. et al., 2007. *Ošetřovatelství pro zdravotnické asistenty: Gynekologie a porodnictví, onkologie, psychiatrie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2270-2. (s. 128-135)

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Vysvětlete jednotlivé fáze modelu přijímání změn podle Kübler-Rossové.
- 2) Jak model přijímání změn podle Kübler-Rossové použít v praxi?
- 3) Co jsou behaviorální vlivy?
- 4) Co jsou motivátory změn?
- 5) Je možné, aby byla korporace konkurenceschopná bez toho, aniž by prováděla změny?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Odpovědi prvních čtyřech otázek najdete v textu.
- 2) Otázka č. 5 – Optimalizace korporátních systémů, zavedení nového produktu či služby, reakce na požadavky zákazníků atd.

Kapitola 8: Přednosti a slabiny finančních analýz v souvislostech řízení změn



Klíčové pojmy:

diskontování, čistá současná hodnota investice, diskontovaná doba návratnosti



Cíle kapitoly:

- Pochopení komplexnosti faktoru času v ekonomii,
- Seznámení s aspekty souvisejících s faktorem času ve finančnictví.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

K rozdílnému pojetí faktoru času v ekonomii a ve finančnictví není snadné v databázích dohledat takové množství publikací jako k obdobným tématům, které procházejí oběma obory. Z pohledu managementu, zejména managementu změn, se však jedná o téma s vysokou prioritou. Střed polemiky nad faktorem času vychází především z toho, že budoucnost nelze s dostatečnou přesností predikovat. Metody finanční matematiky disponují nespočtem matematických modelů k porovnání efektivnosti investic, doby návratnosti a podobně. Pokud odhlédneme od korektnosti matematické konstrukce diskutovaných modelů, seznáme, že na nižší úrovni mají společný jeden ukazatel, kterým je diskontní míra. Pokročilejší a komplexnější nástroje mohou disponovat více parametry, které zohledňují výhledový stav lokální ekonomiky a podobně. Avšak princip nástrojů finanční matematiky zůstává obvykle stejný, je jím snaha o matematické modelování budoucnosti. Jakkoli je takový úkol z čistě matematického hlediska relativně rutinní a retrospektivní ověřování výsledků může vykazovat za určitých předpokladů relativně uspokojivé výsledky, pokud do polemiky vneseme komplexní ekonomické vnímání, poznáme, že vliv ostatních faktorů může výsledky dosažené metodami finanční matematiky snadno rozporovat. Důvodem jsou právě „nejistoty“ v budoucnosti. Jak však bylo obšírně vysvětleno v předchozích kapitolách, tyto

„nejistoty“ považuje management změn za klíčové „jistoty“, se kterými je třeba neustále počítat a kontinuálně se na ně připravovat. Pokud by management z takových stanovisek polevil, vystavuje korporaci riziku ztráty „flexibility“, „mobility“ a v důsledku zvyšuje riziko ztráty konkurenční výhody, která může vyplynout z nejbližší „neočekávané“ změny. Východiskem se tak jeví kontinuální příprava na změny, ideálně doprovázená nepřetržitou analýzou a prognostikováním.

Současná turbulentní, až chaotická doba klade velký důraz na stupeň vzdělání a praktické dovednosti manažerů. Důležitým prvkem je **flexibilita**. Tato vlastnost chybí nejen dříve narozeným (zde by to bylo možné pochopit), ale i mladým šéfům na různých stupních řízení. Management změn je často aplikován v oblasti inovací. Zavedeme-li nový produkt z ověřovací série kupříkladu na předvánoční trh, očekáváme reakci zákazníků. V případě, že je klientela spokojena, spustíme sériovou produkci. Tržní segment je pak naplněn kvalitními výrobky.

Stane se však, a to velmi často, že odběratel žádá změnu, a to již od konstrukčního řešení. V danou chvíli je potřeba připravit novou výkresovou dokumentaci, nástroj (formu) a přichystat prototyp na další ověřovací sérii. Tato etapa nesmí trvat příliš dlouho. Výrobek spatřuje světlo světa v horizontu 2 – 3 týdnů. To vyžaduje obrovský tlak na oddělení vývoje a technickou přípravu výroby. V nadnárodních společnostech zabezpečují tento proces tzv. „Domy jakosti“. Jedná se o pružné propojení útvarů vývoje, technické přípravy výroby a marketingu. Výsledkem je „Robustní výrobek“, který se prosadí i v té největší konkurenci.

Další oblast, kde nalezne změnové řízení své uplatnění, jsou podnikové organizační struktury. Kde použít plochou organizační strukturu a kde strmou? Plochá – liniová struktura je vhodná pro menší organizace do 25 zaměstnanců, strmá se vyskytuje u velkých, kapitálově silných společností. Velké nadnárodní společnosti zpravidla závidí těm menším organizacím transparentnost informací při vertikální komunikaci, malé zase těm velkým a mocným výši kapitálu. Pro optimální atmosféru je třeba najít v obou případech „zlatou“ střední cestu. Za zmínku v této souvislosti stojí také úroveň duševního rozpětí, tj. optimální počet podřízených na jednoho vedoucího. U malých a středních podniků se uvádí u TOP managementu 4 – 8 podřízených, u taktického a zejména operativního managementu lze řídit 8 – 15 pracovníků. Mimořádně schopní manažeři jsou schopni zvládnout 20 až 30 podřízených.

Změnové řízení a finanční analýza?

Finanční analýza představuje v podniku mimo jiné i poměrové ukazatele. Za stěžejní jsou považovány: rentabilita, zadluženost, aktivita oběžného majetku a likvidita. Všechny mají

určité normy, podle nichž je okamžitě jasné, zda se firma pohybuje v pásmu ohrožení či nikoliv. Velké korporace používají pro sledování finančního zdraví Z-score, neboli Altmanův index. Malé podniky aplikují Z-score rovněž, ale nebezpečí úpadku je zde patrné už v situaci, kdy firmě klesá rentabilita a roste zadluženost. Pokud nedojde ke změně, řítí se takováto firma rychle do propasti. Velký význam zde sehrává Du-Pontův řetězový rozklad rentability vlastního kapitálu ROE.

ROE = Zisk/ Tržby * Tržby/Celková aktiva * Celková aktiva / Vlastní kapitál

Poslední zlomek (Celková aktiva/Vlastní kapitál) znázorňuje „Finanční páku“, ukazující jakým poměrem se podílí vlastní kapitál na krytí celkového majetku. Čím menší podíl vlastního kapitálu, tím výnosnější je projekt. Pokud tuto problematiku diskutujeme s podnikateli, ne každý má na tuto věc stejný názor. Ano, pokud hodnota zlomku Celková aktiva/Vlastní kapitál dosáhne výše 3 (tedy 300 %), je podnikání velmi výnosné, ale současně i značně rizikové. Stačí, že vás opustí jeden z významnějších zákazníků. Nastane značný výpadek v tržbě, a rýsuje se velký problém. Pro obrovské nadnárodní korporace s desítkami poboček po celém světě je tato rizikovost téměř zanedbatelná. Malé, provinční firmy si však musí dávat velký pozor. Plošně ideální je Finanční páka =2 (200 %). Majetek financujeme půl na půl. Polovina je kryta z vlastního kapitálu a druhá polovina kapitálem cizím (banky, leasingové společnosti, dodavatelské úvěry, aj.). Podle Daubie and Meskense (2002) jsou nejčastěji používanými ukazateli při finanční analýze oběžná aktiva/krátkodobé závazky, pracovní kapitál /celková aktiva, EBIT/celková aktiva, rychlá aktiva/krátkodobé závazky a EAT/celková aktiva.

Máme-li za úkol zavést v podniku změny ve finančním řízení, nelze opomenout ukazatel Cash Flow, potažmo jeho srovnání s hodnotou ekonomického zisku. Pro podnikatele je v současné době mnohem důležitější výkaz cash flow, který spravedlivěji vystihuje úroveň „finančního zdraví“ podniku. Generovaný zisk z výsledovky je tak dobrý k tomu, abychom získali základnu pro výpočet daně. V tržbách jsou ale obsaženy odběratelské faktury, které z velké části nebyly dosud zaplacené. Říkáme jim pohledávky. A tyto pohledávky jsou často buď již nedobytné, nebo mnoho dní po splatnosti. Proto výkaz cash flow, a to z provozní, investiční a finanční činnosti, je momentálně upřednostňován. V České republice převažuje tvorba Cash flow transformací ze zisku.

Na závěr bloku o finanční analýze jednu poznámku. Momentálně, kdy byla zrušena zákonná čtrnáctidenní splatnost faktur, je velmi těžké dosahovat v provozní činnosti kladného cash flow. Firmy je neplatily i v době, kdy to bylo podloženo zákonem. Teď je tato věc státem ponechána na dohodě mezi dodavatelem a odběratelem, což podle mého názoru nepřinese

žádný užitek. Nevůle splácet dluhy se ještě více prohloubí. Jediný, kdo si pomůže, budou právníci a soud jako takový. Vzroste počet exekucí a firem v úpadku.

Rád bych nakonec upozornil na knihu od Doc.Ing. Marka Vochozky, MBA s názvem „Metody komplexního hodnocení podniku“, která problematiku finanční analýzy shrnuje beze zbytku a podává i řadu podnětů ke změnovému řízení.

Firmy 21. století musí dbát též na environmentální zásady trvale udržitelného rozvoje, což znamená chránit a neznečišťovat přírodu. I to je úkolem změnového řízení v případě, že se firma chová k přírodě macešsky. Typickým projevem je nadprodukce nebo nedodržování zásad ochrany ekologických systémů a nevhodná či nedostatečná recyklace odpadů.

Obrovský prostor pro změny nabízí systémy řízení jakosti. Podniky by neměly být spokojeny pouze s certifikací ISO 9000 : 2008. Je zapotřebí směřovat k vyšším metám (Total Quality Management, modely Excellence a další). Nutno však zdůraznit, že bez souálnéžítosti spolupracovníků na všech podnikových úrovních a velké finanční i morální podpory od ředitele organizace se tyto cíle nikdy nepodaří naplnit.

Současnost je velmi diskontinuální a některé jevy bývají i nelogické. Často jsou v rozporu s ekonomickými zákonitostmi. Naftu jsme v minulosti u benzínových pump vidali dražší než benzín. Jak je to možné, ptáme se. Vždyť na benzínu je přidaná hodnota v podobě rafinace. U benzínky, na důvod bourající všechny ekonomické zákonitosti, jsem dostal lakonickou odpověď: „Naftu prostě nakupujeme draž než benzín, takže ji také draž prodáváme dál“.

Management změn ve své podstatě supluje management krizový. Nemyslím si, že by se tyto dva předměty měly vyučovat odděleně. Problém musíme předvídat a změnu zavést před jeho vznikem a nikoliv až se v plné míře projeví. Prevence je levnější, než řešení důsledků.

Řešit problémy včas znamená předcházet krizím. Dnes dominují společnosti, které jsou schopny rychle aplikovat změny na stále náročnější světový trh v podobě výrazných inovací vyšších řádů, a to jak ve sféře výrobků, tak i zajímavých a neortodoxních služeb. (Vochozka 2011)



Studijní materiály:

VOCHOZKA, M., 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1. (s. 78-132)

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Definujte rozdíl mezi ekonomikou a financemi.
- 2) Lze řídit korporaci výhradně užitím finančních metod?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Finančnictví je vědou spíše exaktní, která se věnuje aspektům vyjádřitelnými matematickým zápisem. Oproti tomu ekonomie je vědou společenskou, jejíž pojetí problematiky je více komplexní a napomáhá si blízkými společenskými vědami.
- 2) Měli by se zohlednit i další aspekty.

Kapitola 9: Screening a posuzování aspektů změn, tvorba a zpětné posouzení manažerských rozhodnutí



Klíčové pojmy:

vývoj trhu, změny v podnikatelském prostředí, vyhodnocení iniciativ změn



Cíle kapitoly:

- Pochopení portfolia aspektů formujících trh a podnikatelské prostředí,
- Pochopení možných přínosů a omezení manažerského auditu.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

V předchozích kapitolách již bylo z více hledisek diskutováno, že nezanedbatelná část změn, kterým je korporace vystavována, včetně těch, které ve vztahu k trhu vytváří, nepřichází bez předchozích indicií. K tomu, aby bylo na základě změny dosaženo v korporaci konkurenční výhody nebo alespoň minimalizace potenciálních negativních dopadů, je třeba indicie možných změn kontinuálně detekovat a zaznamenávat, postoupit je analytické činnosti, syntetizovat možné příležitosti či hrozby a zaujmout kompetentní východiska. Obsah a formu možných opatření na změny už je možné delegovat na nižší úroveň managementu, přičemž nezdá se v literatuře mnozí autoři nezávisle na sobě shodují, že korespondující míra svobody rozhodování nižšího managementu je zdrojem vítaných improvizací a obdobného podnětného jednání, obzvláště, pokud jde o management změn. Jakkoli je nastíněný model relativně jednoduchý, mnozí autoři se shodují v tom, že realizace výše vytyčených dílčích mechanismů je relativně náročná a v principu tak záleží nejen na profesionálním zpracování každého dílčího prvku nastíněného řetězce, ale též na jejich bezproblémovém komplexním propojení a rutinním začlenění těchto mechanismů do vnitřních struktur a systémů korporace (Martins a Kellermanns 2004; Blake et al. 2002; Lozano 2006; Blanchard 2004; Burns a Stalker 1961; Argyris 1993). Není tak bez překvapení, že kvantita, ale i kvalita začlenění a komplexního zpracování výše diskutovaného screeningu a souvisejících manažerských

mechanizmů diskutované manažerské práce tak v důsledku spoluutváří schopnost korporace adekvátně reagovat na změny a formovat tak v souvislostech budoucí hodnotu korporace. Mnoho autorů zastává stanovisko, že nejlepším zdrojem indikací budoucích změn je trh. Oproti takovému argumentu se relativně těžce hledá polemika, protože v mezinárodní literatuře nelze odvodit jednoznačný konsenzus na tím, co lze do tohoto termínu zahrnout. Racionálnější by tak mohlo být přiklánět se ke stanoviskům, která chápou trh nejen ve smyslu jeho přímých účastníků, ale v jeho nejširším smyslu slova, tedy včetně mechanismů, která vytvářejí pravidla a základní mechanismy jeho fungování. Takový výčet nelze z podstaty věci chápat za plný. Důležité je však zmínit zejména politické aspekty, též aspekty práva, etiky, stavu poznání i třeba aspekty týkající se například počasí, potažmo klimatu v obecnější rovině. Definici manažerského auditu tímto nelze považovat za jakkoli definitivní, vystačíme si pouze s vyznačením komplexnosti, přičemž další informace k tématu lze dohledat například v odkazované literatuře. (Kitchener et al. 1999; Wild 1994; Abbott et al. 2000; Oral a Yolalan 1990).

Vyhodnocení iniciativ změn

Iniciativy změn, které neuspějí, většinou nereflektují potřeby těch, kterých se to týká. Riziko neúspěchu lze minimalizovat, když si necháme vyhodnotit, zda se při plánování změn počítalo s možnými vlivy. Změny se nejlépe hodnotí použitím seznamu třiceti otázek ze sedmi sekcí v malém týmu. Postup vyplňování seznamu otázek: Měli by se prostudovat všechny otázky, sekci za sekci a na každou odpovědět buď ano nebo ne. Jakákoli nerozhodná odpověď by měla být počítána jako negativní. Po vyplnění dotazníku kopie seznamu sesbírejte. Otázka s odpovědí „ne“ bude vyhodnocena jako slabina, která potřebuje opravit a vyřešit. Konkrétní otázky naleznete v knize *Manuál manažera* na str. 214 - 215 (Heller 2004).

Studijní materiály:

HELLER, R., 2004. *Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. Praha: Ikar. ISBN 978-80-2490-465-8. (s. 214-215).

Management. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 9788025103968.

OCHRANA, F. a M. PŮČEK., 2011. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-667-7.

TOMAN, M., 2005. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing. Management praxe. ISBN 80-86851-13-3.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jak se vyhodnotí iniciativy změn?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Pomocí seznamu otázek vyhodnocení iniciativ, kde jsou uváděny sady otázek ve sedmi sekcích.

Kapitola 10: Polemika nad projekty, které se věnují externě vyvolaným celospolečenským změnám



Klíčové pojmy:

externí změny, společenské faktory, korporátní právo



Cíle kapitoly:

- Pochopení komplexnosti faktorů, které jsou vystaveny celospolečenským změnám



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 2 hodiny



Výklad:

Mezinárodní korporace a velké korporace jsou nezdědka vystavovány změnám, které nesouvisí přímo s trhem v jeho užším chápání (viz předchozí kapitola), ani se změnami ze spektra vývoje a inovací a podobně. Jedná se o dopady celospolečenských změn, či globální politické ekonomie, které lze do určité míry označit za dobře předvídatelné, avšak realizace adekvátních opatření je z manažerského hlediska velice náročná, některými autory označována až za téměř nemožnou. Přesto je vhodné právě takovým změnám věnovat zvýšenou pozornost, protože mohou významným způsobem ovlivnit budoucí hodnotu korporace, ne – li přímo její existenci. Není velkým překvapením, že s predikcí takových změn jsou velmi úspěšné mezinárodní korporace, které se intenzivně věnují budování korporátní etiky s mezinárodním přesahem. Je zde však třeba dobře rozlišovat, protože bylo opakovaně potvrzeno, že korporace, které etické chování pouze předstírají (kupují), svým screeningem takové indikace běžně nezachytí. Zároveň se potvrzuje, že korporace, které etické hodnoty pouze předstírají, či se jimi vůbec neřídí, mnohdy nedisponují odpovídajícími mechanismy, jak na předmětné indikace reagovat. Není výjimkou, pokud jsou jejich analýzy systematicky zkreslené. V literatuře lze dohledat, že takové korporace mají častěji narušeny

procesy zpracování těchto informací, jakož i syntézou definované závěry, potažmo pak východiska mohou být zcela mylná. Literatura relativně konzistentně potvrzuje, že ani eticky fungující korporace však automaticky nedisponují mechanismy, jak management rozsáhlých celospolečenských změn řídit. Hlubší rešerší lze dohledat, že disponibilní návody neexistují a dílčí doporučení jsou vztažena spíše na konkrétní případové studie. Pokud by jsme se i přesto pokusili o vytváření meta – analýzy, můžeme s přijatelnou mírou nepřesnosti odhadnout, že etické chování managementu je dobrým východiskem. Následným řešením může být diverzifikace potencionálních rizik, a to diverzifikace všeho, všemi způsoby a za všech okolností, i když takový management přirozeně snižuje výkonnost korporace (měřeno rutinními finančními indikátory) (Toman 2005).

Studijní materiály:

ČESKO. Zákon č. 513/1991 Sb. ze dne 5. listopadu 1991, Obchodní zákoník. In: Sbíрка zákonů České republiky. Částka 98/1991 Sb. ISSN 1211-1244.

OCHRANA, F. a M. PŮČEK, 2011. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-667-7.

TOMAN, M., 2005. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing. Management praxe. ISBN 80-86851-13-3. (s. 176-186)

Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jakým způsobem je možné korporaci kontinuálně připravovat na celospolečenskou změnu?
- 2) Lze pojistit korporaci proti ztrátám způsobeným válečným konfliktem?

Klíč k řešení příkladů

- 1) Diverzifikací portfolia produktů či služeb, inovacemi, etickým vystupováním, přechodem na mezinárodní trhy, diverzifikací rezerv, pojištěním a podobně.

Kapitola 11: Polemika nad projekty, které se věnují externě vyvolaným technologickým změnám



Klíčové pojmy:

know - how, vývoj, výzkum, inovace, technologické novinky, duševní vlastnictví



Cíle kapitoly:

- Pochopení principů duševního vlastnictví,
- Pochopení komplexnosti transferu technologie do komerční sféry.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny



Výklad:

Jakkoli bylo na problematiku duševního vlastnictví sepsáno nespočetně publikací, princip zůstává relativně jednoduchý. Odhlédneme – li od drobných mezinárodních nesrovnalostí, lze ve zjednodušení nastínit, že pokud má objev prokazatelnou a významnou novost, je tato původcem (často ve spolupráci s patentovým zástupcem) popsána a předána ke zveřejnění příslušnému úřadu (například patentem) s tím, že původce má po případně kladně vyřízeném schvalovacím řízení možnost práva prodat kompletně či licencovat například pro určité teritorium, dobu a podobně. Kopírování předmětné novinky je po garantovanou dobu možno žalovat s tím, že přiznaný patent je významným důkazem v rukou obžaloby. Takto extrémně zjednodušený výklad je v souvislostech dostatečný k pochopení základních manažerských aspektů, bližší informace lze dohledat nejen v literatuře, ale předně v příslušné legislativě pro dané teritorium. Pro ilustraci lze konstatovat, že běžného mobilního telefonu se v době sepisování tohoto textu týká přibližně čtvrt milionu aktivních patentů s tím, že spory o duševní vlastnictví jsou jedním z nejlukrativnějších právních oborů. Je pak přirozené, že náklady na duševní vlastnictví stále více ovlivňují ceny zařízení, potažmo služeb. Rostoucí polemika se věnuje autorským právům kolem software. Jakkoli ubývá hlasů volajících po absolutní svobodě nakládání se softwarem, odbornou veřejností bouří otázky, zda je správné

garantovat dodavatelům výhody spjaté s komercializací jejich práce, když ke svým produktům neposkytují záruky. Řízení změn spjatých s technologickým pokrokem tak vyžaduje široké spektrum mezioborových zkušeností. Nejen z oblasti práva, ale též z oblasti techniky. Způsobem, jak těmto změnám čelit, je provádět kontinuálně screening odborné a vědecké literatury a patentů na mezinárodní úrovni. Dobrým přístupem je dostatečná motivace vlastního výzkumu a vývoje, korespondující investice do řízení lidských zdrojů a kreativita při koncepci výzkumných cílů. Alternativou je odklon od cílů korporace. Příkladem nedávné doby jsou softwarová řešení, která vytvářejí šedou obchodní zónu zavedeným obchodním modelům (taxi: Uber, ubytování: AirBnB, hudební záznam: mp3 atd.).

Duševní vlastnictví

Duševním vlastnictvím se rozumí výsledek nějaké duševní činnosti osoby, která má na tento výsledek právo. Práva k duševnímu vlastnictví se dělí na dvě skupiny: **Průmyslové vlastnictví** (patenty, ochranné známky, průmyslové vzory, užité vzory a vynálezy) a **autorská práva a práva s nimi související** (právo osobnostní – spojeno s osobností autora a právo majetkové - souvisí s dědickým řízením) (Autorské právo 2014; Duševní vlastnictví 2010).

Druhy průmyslových práv

Rozlišujeme pět základních institutů průmyslových vzorů:

- Patenty
- Užité vzory
- Průmyslové vzory
- Ochranné známky
- Označení původu a zeměpisná označení

Každý **druh průmyslového vzoru** je svým způsobem jedinečný a existuje rozdíl nejen v platnosti, ale také pro jakou formu průmyslového práva ho lze užít.

Patenty

Tato forma právní ochrany se vztahuje na vynálezy, které jsou průmyslově využitelné, nové a vznikly výsledkem **vynálezecké činnosti**. Patent platí 20 let, ale je potřeba platit každoroční udržovací poplatky. Důležitou roli hrají **patentoví zástupci**, kteří poskytují odbornou pomoc

a jejich role je významná. V rámci Evropy existuje také evropský patent, který uděluje Evropský patentový úřad.

Užitné vzory

Užitným vzorem lze chránit nové technické řešení, které je průmyslově využitelné a přesahuje rámec pouhé odborné dovednosti. **Užitný vzor** platí 4 roky, ale lze jej za poplatek dvakrát prodloužit vždy o tři roky (max. tedy 10 let). Zapsání užitného vzoru se nepřezkoumává, proto je jeho zápis rychlejší.

Průmyslové vzory

Při **ochraně průmyslového vzoru** nejde o technické či funkční řešení produktu či služby, ale o právní ochranu vizuální vlastnosti či složky výrobku. Ochrana zapsaného průmyslového vzoru trvá 5 let. Jde ale vždy prodloužit celkem 5 krát (max. doba 25 let).

Ochranné známky

Ochranná známka znamená označení, které umožňuje rozlišit shodné výrobky od různých výrobců či shodné služby od odlišných subjektů působících ve službách. Ochranná známka je spojena vždy s konkrétním zbožím nebo službami, které jsou pod touto známkou poskytovány. Ochranná známka zapsána v ČR je platná pouze na jejím území, ale lze požádat také o mezinárodní zápis ochranné známky u Světové organizace duševního vlastnictví (WIRO).

Označení původu a zeměpisná označení

Tyto ochrany průmyslového vlastnictví se používají při ochraně zboží, které má určitou kvalitu, vlastnosti spojené s lidským faktorem nebo pověstí, vše v návaznosti na vymezenou zeměpisnou oblast. Označení původu a zeměpisné označení představují právo na užívání takového označení každému, kdo dané výrobky ve vymezené oblasti produkuje. Slouží jako záruka pro spotřebitele.

Studijní materiály:

OCHRANA, F. a M. PŮČEK, 2011. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-667-7.

TOMAN, M., 2005. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing. Management praxe. ISBN 80-86851-13-3. (s. 176-186)

ČESKO. Zákon č. 121/2000 Sb. ze dne 12. května 2000 o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon). In: *Portál veřejné správy České republiky* [online]. Ministerstvo vnitra [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=49278&fulltext=autorsk~C3~A9~20pr~C3~A1vo&rpp=15#local-content>

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jakým způsobem se korporace připravují na technologické změny?
- 2) Znamená držení příslušného patentu automaticky nárok na vynesení kladného rozsudku ve sporu týkajícím se duševního vlastnictví?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Systematicky je prováděn screening stavu poznání.
- 2) Viz zákon č. 121/2000 Sb. O právu autorském a jeho novelizace zákonem č.81/2005 Sb.

Kapitola 12: Polemika nad projekty, které se věnují změnám vyvolávaných podnikem (interně)



Klíčové pojmy:

interní vývoj, dotace, aplikovaný výzkum



Cíle kapitoly:

- Pochopení předností vlastního vývoje a inovací



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 2 hodiny



Výklad:

Jakkoli to v předchozích kapitolách nezaznělo zcela jednoznačně, čtenáři, který se dočetl až sem, k předposlední kapitole, musí být z konceptu dosavadního textu zřejmé, že interní výzkum, vývoj a inovace v rámci korporace jsou i s odkazem na citovanou literaturu nejlepším možným způsobem řízení změn – stěžejní náplně celého kurzu. Alternativou je samozřejmě výhodná koupě duševního vlastnictví bez vlastního výzkumu a vývoje, avšak takové postupy znamenají určité formy rizika. Není náhodou, že tato tematika koncept celého semestru celistvě uzavírá. Nejlepší způsob řízení změn je změny vytvářet a zároveň nacházet takové mechanismy (viz předchozí kapitoly, které se věnují duševnímu vlastnictví), které konkurenci znesnadní adaptaci na měnící se prostředí. Dobrým a eticky nejoceňovanějším způsobem vytváření takových změn je tudíž vlastní výzkum, vývoj a inovace. Udržení konkurenční výhody držním příslušného duševního vlastnictví je momentem dobrým, nikoli však trvale udržitelným. Skvělou inovaci dokáže zákazník dobře ocenit, v dalším výrobku ji však hledá přirozeně taktéž. Pokud nenachází, nemůže být překvapením, že je zklamán a obrací se na konkurenci. V literatuře panuje široký konsenzus, že výzkum, vývoj a inovace může být hnacím motorem nejen korporace, ale též celého národního hospodářství. S dosaženým stupněm inovace však nelze držet konkurenci v nevýhodě donekonečna. Pomineme – li, že ochranná doba patentů, potažmo užitečných vzorů a podobně je pouze několik let, konkurence zajisté může v mezičase pouze vyčkávat. O podporu inovací se pokouší více či méně úspěšně více států. Převládá názor, že veřejná podpora do tohoto

segmentu patří mezi investice s nejvyšší mírou rentability. Opakovaně se však ve více státech nezávisle na sobě ukázalo, že řízení státních subvencí v tomto oboru je relativně náročné. Základní a aplikovaný výzkum se dle mnohých autorů řídí zcela jinými mechanismy a hlavně zcela odlišnou formou deklarace výsledků. V neposlední řadě je třeba připomenout, že interně financovaná věda, výzkum a inovace umožňují lepší predikci inovačních směrů.

Studijní materiály:

OCHRANA, F. a M. PŮČEK, 2011. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-667-7.

TOMAN, M., 2005. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing. Management praxe. ISBN 80-86851-13-3. (s. 176-186)

ČESKO. Zákon č. 121/2000 Sb. ze dne 12. května 2000 o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon). In: *Portál veřejné správy České republiky* [online]. Ministerstvo vnitra [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=49278&fulltext=autorsk~C3~A9~20pr~C3~A1vo&rpp=15#local-content>

Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jaký je nejlepší způsob řízení změn?
- 2) Jaký je systém právní ochrany duševního vlastnictví v České republice?
- 3) Jaká jsou potencionální rizika, když korporace duševní vlastnictví kupuje v porovnání s vlastním výzkumem, či vývojem?

Klíč k řešení otázek

- 1) Systematicky je prováděn screening stavu poznání.
- 2) Systém právní ochrany duševního vlastnictví v ČR je v souladu s českým hospodářstvím a také již proběhlo sladění s legislativou EU. Ochranu předmětů, které spadají pod průmyslová práva, zajišťuje Úřad průmyslového vlastnictví. Plní především funkci patentového a známkového úřadu. K dalším státním orgánům, kteří se podílejí na správě a ochraně duševního vlastnictví, jsou Česká obchodní inspekce, Policie ČR, celní úřady, profesní komory aj.

Kapitola 13: Holistické aspekty změn v korporacích, diskuze nad aktuálními tématy



Klíčové pojmy:

Holistický přístup, řízení korporace, národní hospodářství



Cíle kapitoly:

- Pochopení interakcí mezi korporátní sférou a státem



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny



Výklad:

Závěrem je vhodné připomenout, že změna je nejen jedinou jistotou, ale též ideální příležitostí k získání konkurenční výhody. Změny je vhodné predikovat screeningem tak, aby bylo možno jejich kvantitativní i kvalitativní aspekty zavčas analyzovat, podrobit syntéze a vyvodit korespondující manažerská východiska, která by mohla znamenat získání výhody před konkurencí. Odpovídající mechanismy je vhodné zakomponovat mezi rutinní systémy korporace. Je vhodné připomenout, že nejlepším způsobem řízení změn je však změny kontinuálně a iniciativně vyvolávat. Jedním z nejosvědčenějších způsobů je provádění změn na základě vlastního výzkumu, vývoje a inovací produktů a služeb. Jedná se o velmi etický způsob vyvolávání změn, který si u zákazníků získává obdiv i loajalitu. Je však vhodné připomenout, že ošetření dosaženého duševního vlastnictví formou patentu či užitého vzoru slouží pouze k dočasné a nikoli dokonalé ochraně. Ke komplexnímu řízení změn je vhodné na inovacích kontinuálně pracovat, protože zákazník je na jedné straně dokáže dobře ocenit, na straně druhé je začne vyžadovat, protože se z nich může velmi rychle stát předmět sociálního statusu a ten zákazník nerad ztrácí. Duševní vlastnictví lze přirozeně získat i jinými způsoby, než relativně nákladným výzkumem, vývojem, inovacemi a následným transferem technologie do komerční sféry. Schůdnou alternativou je například komplexní pořízení duševního vlastnictví, avšak aparát výzkumu slouží svou činností též ke screeningu možných změn. Při zavádění změny je třeba tuto v okamžik zachycení postoupit dalším mechanismům korporace. Management pak řeší nejen diskutovanou analýzu, ale v případě rozhodnutí o

potřebě změny navazují rozhodnutí o její definici, reengineeringu korporátních mechanismů, řízení dopadu na lidské zdroje a technologické, včetně potencionálních rezistencí lidského faktoru. Úkolem managementu je tak korporaci nastavit do formy, kdy je permanentně připravena na změny, přičemž jsou lidské zdroje dobře informovány o takových důvodech a těmi vnitřně srozuměny. Předchozí kapitoly obšírně shrnuly změny způsobené vnitřními silami i silami vnějšími, přičemž byly ve všech případech naznačeny korespondující racionální mechanismy (Stalk et al. 1992; Miller a Le Breton-Miller 2005; Hammel 2006).

Holistický přístup znamená celostní pohled na systém, v našem případě organizaci. Vlastnosti systému nelze určit jen pomocí vlastností jeho částí. Naopak celek ovlivňuje podobu a fungování svých částí. Tuto zásadu vyslovil poprvé Aristoteles v „Metafysice“: „Celek je víc než souhrn svých částí.“ Využití holistického přístupu v praxi: Při zkoumání různých aspektů fungování organizace musíme zkoumat nejen části, ale také celek. Uplatňuje se totiž princip emergence, jevy na úrovni subsystému přímo neodpovídají jevům na úrovni celku (systému).

Holismus a redukcionismus jsou dva protikladné přístupy v teorii systémů, které se využívají i v teorii řízení: **Holismus** zkoumá celek, celý systém. Příklady holismu jsou princip emergence a princip synergie. **Redukcionismus** omezuje zkoumání systému na poznání jeho klíčových částí. Příkladem je například koncept kritických faktorů úspěchu (Holistický princip, holistický přístup 2016).

Národní hospodářství

Národní hospodářství je souhrn veškerých činností hospodářského charakteru na území určitého státu, uskutečňovaných všemi hospodářskými subjekty. Pro lepší orientaci v problému, pro možnost sledování vzájemných vztahů a vazeb jednotlivých subjektů je třeba objasnit složení národního hospodářství, jeho strukturu podle různých hledisek.

Členění podle sektorů:

- primární – prvovýroba - těžba surovin, zemědělství, lesní hospodářství,
- sekundární – výroba energií, stavebnictví, zpracovatelský průmysl,
- terciální – služby, které umožňují fungování ekonomiky (bankovníctví, pojišťovnictví a jiné),
- kvarterní – věda a výzkum (vyčlenění tohoto sektoru záleží na názoru, někdy je věda a výzkum zahrnována do sektoru terciálního).

Členění podle odvětví (odvětví zahrnuje instituce s podobnou činností) - např. zemědělství, lesnictví, vodní hospodářství, průmysl, stavebnictví, doprava a spoje, bankovníctví, pojišťovnictví, zdravotnictví, školství

Pro možnost sledování všech ekonomických činností, pro možnost statistického zpracování údajů, je nutné zavedení jednotného označování.

Český statistický úřad zavedl tzv. **Klasifikaci ekonomických činností** (dříve Odvětvová klasifikace ekonomických činností), která zahrnuje všechny pracovní činnosti vykonávané ekonomickými subjekty.

Pro zajištění dobrého fungování národního hospodářství je nutno vytvořit určitou řídicí strukturu, vymezit orgány, které národní hospodářství ovlivňují a usměrňují.

- **Nejvyššími** orgány jsou parlament (moc zákonodárná) a vláda (moc výkonná).
- **Ústředními** orgány jsou ministerstva, která řídí jednotlivé oblasti života společnosti (ministerstvo financí, ministerstvo průmyslu a obchodu ...).
- **Místními** orgány jsou krajské úřady, magistráty a obecní úřady, které se starají o život lidí na daném území.
- **Česká národní banka** je samostatná instituce, je nezávislá na vládě a náplní její činnosti je měnová politika státu a v rámci toho i dohled nad celým kapitálovým trhem.

Studijní materiály:

TOMAN, M., 2005. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-13-3.

HOLISTICKÝ PRINCIP, HOLISTICKÝ PŘÍSTUP. In: *ManagementMania.com* [online].

Wilmington: [s. n.], [cit. 2017-11-21]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/holisticky-pristup>

? **Úkoly k zamyšlení a diskuzi**

- 1) Co je holistický přístup managementu?

- 2) Vysvětlete pojem holismus a redukcionismus?
- 3) Charakterizujte národní hospodářství?
- 4) Které orgány řídí národní hospodářství?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Odpovědi otázek najdete v textu.