

1 Moderní řízení podniku

„Management je přeměna zdrojů na užitek.“
(Fredmund Malik)

Učební cíle

Po přečtení této kapitoly budete vědět:

- ▶ čím se vyznačuje moderní okolí ziskových a neziskových podniků,
- ▶ jak chápat pojem moderní řízení podniku,
- ▶ jaké podstatné koncepce managementu určují obsah dnešního ekonomického světa,
- ▶ co je obsahem koncepce profesionálního řízení podniku,
- ▶ jaké cíle sleduje moderní řízení podniku,
- ▶ na jaké úrovni úkolů má operovat moderní řízení,
- ▶ jak vypadá řízení podniku jako proces a jaké hnací síly tento proces standardně vykazuje.

1.1 Znaky dnešního okolí podniku

Controlling je součástí řízení podniku. Podnik je široký pojem. Kromě průmyslových podniků a podniků zajišťujících služby, jako jsou banky, pojišťovny a poradenské podniky, patří do této kategorie organizací také obchodní podniky a podniky zajišťující služby všeho druhu, řemeslné a živnostenské podniky, zemědělské a lesnické podniky, nemocnice, muzea, sportovní kluby, církevní zařízení, školy, vysoké školy a veřejné instituce. Ve smyslu controllingu jsou podniky organizace, které jsou – nezávisle na své velikosti – plánovitě řízeny pro plnění cílů a v nichž pracují lidé.

Moderní podnik může být dnes chápán především jako (srov. Ulrich 1970, s. 134; srov. Raffée 1995, s. 81a násl.; srov. Thommen/Achleitner 2006, s. 40):

- **otevřený systém**, který je svým okolním systémem (= prostředím systému, okolí, okolí systému) spojen s rozmanitými výměnnými procesy,
- **produktivní, sociální systém**, v němž působí lidé jako řídicí síly a pracovníci buď individuálně, nebo v týmu s určitými zájmy a cíli, aby splnili určitý cíl organizace,
- **adaptivní systém**, který má schopnost rozvíjet se nebo kultivovat a změny využít jako příležitost k učení a optimalizaci,
- **hospodářsky samostatně působící systém**, který musí k zachování své trvalé existence hospodařit přinejmenším tak, aby pokryl své náklady,
- **multifunkční systém**, který vedle dosažení zisku má plnit ještě řadu dalších funkcí pro určité zájmové skupiny (stakeholder) uvnitř nebo mimo organizaci,
- **dynamický systém** se průběžně přizpůsobuje novému vývoji, předjímá ho nebo ho spoluvytváří,
- **komplexní systém**, v němž existují různé (vstupní a výstupní) vztahy (diferencovanost zvláště na základě rozdělení práce) mezi jednotlivými prvky (procesy a jinými subsystémy, jako např. odděleními).

Jako otevřený systém je podnik stále vystaven nesčetným vlivům, které mu nabízejí různé příležitosti, ale také znamenají rizika, která mohou přerůst v krize. Otevřenost umožňuje také **dynamiku** a **komplexnost** (srov. Baumgartner 1980, s. 57; Hopfenbeck 2002, s. 505 a násl.), které mají z hlediska managementu a řízení zvláštní význam.

Dynamika vzniká, když plynou procesy nebo změny procesů a pracovní podmínky určitou narůstající rychlostí. Takže nyní se např. celosvětově objem dat zdvojnásobí každých jeden a půl roku.

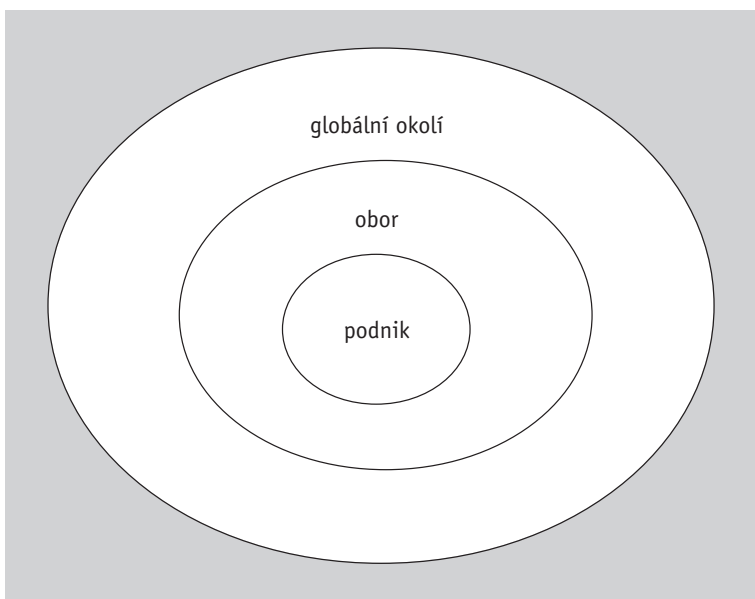
(Vysoká) *komplexnost* systému je charakteristická (vysokým) počtem prvků nebo vysokým počtem často docela různých vztahů mezi prvky. Také okolí může být komplexní, vyznačuje se pak velkým počtem faktorů a změn účinků mezi nimi, na něž se musí brát při rozhodování zřetel. Vezměte si jen jako příklad velký počet možných budoucích vlivů, se kterými je nutno při přípravě investičních rozhodnutí počítat.

Každá organizace působí v určitém okolí, které pragmaticky rozdělujeme na bližší okolí oborů a na globální (vzdálené) **okolí**.

Obory definujeme jako skupiny podniků, jejichž výrobky nebo služby se mohou z pohledu zákazníka vzájemně přinejmenším částečně nahrazovat nebo doplňovat (srov. Porter 1992, s. 27).

Globální okolí zahrnuje všechny ostatní dané stavy nebo procesy, z nichž vyplývají nebo budou vyplývat aktuální nebo potenciální vlivy na podnik nebo jeho okolí. Okolní systém může být rozdělen různými způsoby. Začleňujeme do něj jak osoby nebo instituce, jako je poskytovatel kapitálu, odbory, stát (zájmové skupiny, **investor/stakeholder**), tak hospodářské, právní, politické, technologické, ekologické rámcové podmínky aj., viz „cibulový model“ na obr. 1.1.

Vlivy z globálního okolí, které působí na podniky a jejich okolní obory jako (*mega*) *trendy*, *příp. stávající okolnosti*, nemohou jednotlivé podniky zpravidla ovlivnit, ale musí je respektovat při plánovaných úvahách jako makro údaje, *příp. premisy*, tzn. jako



Obr. 1.1 Podnik a okolí v „cibulovém modelu“

předpoklady pro rozhodování nebo plánování. Jedná se přitom o veličiny, jako jsou např. změny hrubého domácího produktu, míra inflace, úroková míra, nezaměstnanost, důvěra spotřebitele atd.

Č.	Vliv z globálního okolí	Komplexnost	Dynamika	Působení na okolní obory, příp. podniky
1	Narůstající společensko-politická zodpovědnost managementu pro výkony podniku	+		Etika managementu, corporate sustainability, corporate governance, diversity management, mezikulturní management, transparentnost a moc veřejného mínění, změna hodnot, new public management
2	Individualismus příp. egoismus, touha po „rychlých penězích“	+	+	Narůstající počet zakládaných podniků, nedostatek racionality, opatrnosti a odhadu u mnoha účastníků trhu a manažerů při rozhodování, nárůst hospodářské kriminality
3	Pokračující demografická změna směrem ke stárnoucí společnosti	+		Úvahy o prevenci, konec „one career“ během produktivního věku, snaha po „work-life-balance“ a pracovní prostředí odpovídající věku
4	Stále obtížněji předvídatelné chování hospodářských subjektů především potenciálních nebo aktuálních odběratelů	+		Vybíravý, náročný, sebejistý a zdravě sebevědomý spotřebitel, renesance vědomí zisku a rizika

Obr. 1.2 Důležité společenské rámcové podmínky

Č.	Vliv z globálního okolí	Komplexnost	Dynamika	Působení na okolní obory, příp. podniky
1	Politická a hospodářská integrace a rozšíření Evropy směrem na východ	+		Internacionalizace hospodářství, odstranění obchodních překážek, pomalé odstraňování maloměstského myšlení, směrnice EU
2	Rychlý hospodářský rozvoj četných nově průmyslově se rozvíjejících zemí, zvláště Číny, Indie, Ruska, Brazílie a Středního východu	+	+	Vznik nových trhů, globální struktury nabídek a poptávek, outsourcing
3	Příliš důvěry v jedno neregulované tržní hospodářství, odklon od neoliberalních koncepcí řízení hospodářství	+		Renesance státu jako hospodářského subjektu a regulátoru, přestavba světového finančního systému
4	Stupňování hospodářské soutěže při současné regulaci pracovních sil v hospodářské soutěži	+		Snahy o compliance, Basel II a Basel III, harmonizace účetnictví, corporate governance, etika managementu

Obr. 1.3 Důležité politické rámcové podmínky

Č.	Vliv z globálního okolí	Komplexnost	Dynamika	Působení na okolní obory, příp. podniky
1	Požadavek trvalé udržitelného hospodářství ve smyslu ekologické, sociální a ekonomické vyváženosti cílů a činností podniků	+		Corporate social responsibility, vypracování a zveřejnění ekobilancí, udržitelnosti vývoje (sustainability) jako cíle podniku
2	Narůstající signály člověkem způsobených změn světového klimatu směrem ke globálnímu oteplení	+	+	Změna struktury ve využití nositelů energie, snaha o účinnost energie, zatížení životního prostředí, stupňování snahy o alternativní nositele energie
3	Snížování přírodních zdrojů	+		Nejistá využitelnost zdrojů, kolísání cen u surovin a pohonných látek a potravin
4	Renesance uvědomění si existence přírody	+		Trend k biologickému pěstování, zdravá výživa, wellness, přírodní životní styl a přírodní stavební materiály

Obr. 1.4 Důležité ekologické rámcové podmínky

Č.	Vliv z globálního okolí	Komplexnost	Dynamika	Působení na okolní obory, příp. podniky
1	Běžné zkracování technologických cyklů	+	+	Zkracování životních cyklů výrobků a time-to-market, snížení počasu rozpadu vědění, narůstající význam economies of speed and scope, zkrácení horizontu strategického plánování
2	Inovace v informační a komunikační technologii	+	+	Neomezené využití informací, nebezpečí informačního přetížení, služby internetu jako je e-government, e-commerce, e-banking, e-learning atd.; informace jako faktor hospodářské soutěže a výroby
3	Narůstající automatizace a racionalizace vytváření a zhodnocení výkonů	+	+	Tlak na racionalizaci, náklady a výkony, mobilita výrobních faktorů a vědění, tlak na celoživotní vzdělávání

Obr. 1.5 Důležité technologické rámcové podmínky

Na obr. 1.2 až 1.6 je v tabulkách uveden přehled nejdůležitějších aktuálních vlivů z globálního okolí a vzorové nejdůležitější vlivy na okolní obory, příp. na podnik, podle důležitosti. Úvahy se týkají vždy jedné organizace působící ve středoevropském hospodářském prostoru a mimo něj. Grafika představuje dominující druh („+“) vlivu, tzn., zda se jedná převážně o zvýšenou dynamiku, nebo spíše o vyšší komplexnost, nebo o obojí. Dvoudimenzionální znázornění – reálně těžko zobrazitelná – nemohou přirozeně brát v úvahu vedlejší nebo zpětné vlivy.

K tomu přistupuje řada regulativních rámcových podmínek a požadavků; tím se myslí veškeré externí normy, nejen zákonné předpisy jako závazné normy, ale také normy úřadů na dohled nad trhy a mezinárodní normy, které mohou být pro podniky právně závazné nebo mohou odpovídat osobním závazkům. Dále k tomu patří řada nezávazných

Č.	Vliv z globálního okolí	Komplexnost	Dynamika	Působení na okolní obory, příp. podniky
1	Globální hledání příležitostí, zdrojů a předností hospodářské soutěže, ale také globální potlačování rizik a krizí	+	+	Globální propojování a závislosti mezi hospodářskými subjekty, internacionalizace ekonomiky, globální benchmarking, mergers & acquisitions, dominance myšlení shareholder-value
2	Orientace podniků na východ při hledání nových trhů, příp. vytváření nákladově nižších výkonů	+	+	Tlak na náklady, výkony a racionalizaci, koncentrace na klíčové kompetence, nárůst práce na dobu určitou
3	Mnohé trhy s prvky nasycení, nadměrné kapacity a snaha vytlačit konkurenci především cenou	+	+	Potřeba inovací, sázka na kvalitu a nové definice USP, tendence ke koncentraci, vysoké požadavky na včasné rozpoznání příležitostí, rizik a krizí
4	Konec odpojení finančních toků od zboží na trhu	+	+	Odmítnutí kapitálových trhů, silné výkyvy úroků, cen a měn, změna finanční krize na krizi hospodářskou

Obr. 1.6 Hospodářské rámcové podmínky

směrnic („nezávazné normy“), jako je Corporate governance kodex nebo požadavky koncernových mateřských společností.

Při práci s externími normami se vyvinul z angloamerické jurisdikce pojem compliance (angl. to comply = zachovat, řídit se). Můžeme jej chápat jako plnění právních a regulativních předpisů, pravidel nebo standardů; pod pojmem *corporate compliance* se rozumí veškerá opatření, která provádí podnik, aby zaručil stejná pravidla chování managementu a pracovníků (srov. *Ahmann* 2008, s. 48).

Dále se krátce zmíníme o důležitých normách, protože se netýkají jen velkých podniků:

- Kodex Corporate governance,
- Sarbanes-Oxley act (USA),
- 8. směrnice EU („směrnice o auditu“),
- Zákon o kontrole a transparentnosti v podnicích (KonTraG) v Německu,
- Basel II a
- IFRS.

Kodex Corporate governance

Pod pojmem **corporate governance** (CG) se rozumí všechny zásady a pravidla, s jejichž pomocí se kontroluje a vytváří chování nejvyšších řídicích pracovníků a struktury jejich orgánů. Při zachování rozhodovací schopnosti a účinnosti na nejvyšší podnikové úrovni by měly zajistit *transparentnost* a vyvážený poměr mezi výkonem a kontrolou (srov. *Thommen/Achleitner* 2006, s. 950, srov. *Malik* 2008, s. 120–125).

Dobrá CG označuje řízení podniku, které se provádí podle transparentních pravidel a na základě efektivního rozdělení úkolů mezi dozorčím orgánem, managementem a vlastníky za účelem zajištění trvalé existence podniku.

Rakouský kodex corporate governance (ÖCGK) popisuje – právně velmi nezávazný – rámec nařízení pro vedení a kontrolu činnosti podniku v akciových společnostech. Kodex obsahuje tyto kategorie předpisů:

- Legal requirements („L“), ty odpovídají vynutitelnému právu.
- „Comply or explain“ („C“), tzn. chování neodpovídající kodexu se musí objasnit.
- Recommendation („R“), nedodržování se nemusí zdůvodňovat.

ÖCGK se obrací především na akciové společnosti kótované na burze a činí je závazné teprve jejich dobrovolným připojením, přičemž vnímá odůvodněné nepřipojení spotřebitelů a/nebo poskytovatelů kapitálu často jako nedostatek a může z toho vyvodit ztrátu reputace. ÖCGK také ale nepřímou působí na jiné podniky neobchodovatelné na burze.

Sarbanes-Oxley Act

Bilanční skandály amerických podniků z počátku tohoto století vedly ke ztrátě důvěry na amerických kapitálových trzích, jejich dozorčího systému a účetních předpisů Spojených států – US Generally Accepted Accounting Principles (Všeobecně uznávané účetní předpisy – US-GAAP). Aby se předešlo těmto tendencím a za účelem *posílení corporate governance* byl v roce 2002 schválen **Sarbanes-Oxley Act (SOX)**. Pravidla SOX neplatí jen pro podniky se sídlem v USA, ale také pro všechny podniky se sídlem mimo USA, pokud jsou obchodovatelné na burze USA nebo jsou dceřinými společnostmi koncernů Spojených států (srov. *Menzies* 2006, s. 15).

SOX je rozčleněn do jedenácti částí (sekcí), jejichž opatření jsou závazná pro management a auditory. Nejdůležitější je sekce 404, která po podnicích požaduje, aby implementovaly především vnitřní kontrolní systém (IKS) a jeho platnou zkoušku nezávislým auditorem a stanovily osobní záruky managementu a auditorů. V sekci 302 se požaduje, aby byly ze strany vedení podniku podány veškeré podstatné a povinně veřejné informace k řádnému vypracování finanční zprávy.

8. směrnice EU („směrnice o auditu“)

Po zveřejnění SOX dala komise EU podnět k zavedení podobných ustanovení ke *zlepšení IKS*. Z důvodů vysokých nákladů, které by si vyžádala podobně rozsáhlá směrnice jako sekce 404, zvolila komise „light verzi“ SOX a rozhodla se pro aktualizaci **8. směrnice EU**, která platí od roku 1984 (srov. *Menzies* 2004, s. 37).

Směrnice upravuje mimo jiné nezávislost, povinnosti a kontrolu auditora a spolupráci mezi dozorčími orgány uvnitř EU a třetími zeměmi. Podniky, banky a pojišťovny obchodovatelné na burze a také velké podniky, které jsou v popředí veřejného zájmu, jsou povinny, podobně podle SOX, zřídit „Audit committee“, který je informován od auditora o efektivitě IKS a o finanční situaci.

„Zákon o kontrole a transparentnosti v podnicích (KonTraG) v Německu

KonTraG stanoví především celou řadu změn německého akciového zákona (dAktG).

A tak je v Německu představenstvo akciové společnosti povinno podniknout taková opatření, zvláště zavést *kontrolní systém*, aby bylo možné včas rozpoznat trendy, které by mohly poškodit další život podniku (§ 91 dAktG). K „přiměřenému“ vnitřnímu kontrolnímu systému patří vedle interní revize a systému řízení rizik také zřízení systému controllingu. A v § 90 dAktG se požaduje také finanční, investiční a personální plánování.

KonTraG neplatí jen pro německé akciové společnosti, je směrodatný také pro jiné právní formy a jiné státy. Cílem KonTraG je zlepšit v německých podnicích corporate governance (srov. *Denk et al.* 2008, s. 43 a násl.).

Basel II

Za účelem vytvoření mezinárodního finančního systému odolnějšího krizím a ke zvýšení ochrany investorů vypracoval Basilejský výbor pro bankovní dozor doporučení na vlastní kapitálové vybavení bank. Tato doporučení vedla k harmonizaci práva dozorčích rad banky uvnitř EU a dále v dalších více než 100 zemích. Regulační systém „**Basel II**“ je možné znázornit jako model tří sloupů (srov. *Leitinger/Schwaiger* 2003, s. 13 a násl.):

- *Požadavky na minimální kapitál*: pro určení úvěrového rizika je rozhodující individuální rating (tj. posouzení úvěrové důvěryhodnosti) jednotlivých žadatelů o úvěr. Úvěrové instituce musí přitom postupovat na základě stanovené třídy rizika. Pro každou třídu rizika (ratingovou třídu) se určuje úvěrové riziko a z něj se odvozuje míra rizika. Míra rizika 100 % odpovídá v zásadě potřebné kapitálové přiměřenosti 8 %. Žadatel o úvěr s prvotřídní úvěrovou důvěryhodností znamená pro úvěrové instituce menší riziko neplacení než žadatel s horší úvěrovou důvěryhodností. Banka přidělí udělenému úvěru míru rizika, přičemž pro každý úvěr se stanovuje potřeba vlastního kapitálu úvěrové instituce a výše úrokové sazby pro žadatele o úvěr: čím je menší (odhadovaná) úvěrová důvěryhodnost, tím vyšší je úroková sazba úvěru. Toto určení má proto velkou šíři účinku pro celé hospodářství.
- *Postup kontroly oprávněného dozorčího orgánu*: dozorčí orgán finančního trhu kontroluje způsobilost a účinnost postupů použitých úvěrovými institucemi k výpočtu minimálního kapitálového vybavení.
- *Tržní disciplína*: předpisy o zveřejňování pro jednotlivé druhy rizik, jejich měření a politiku míry rizika k vytvoření vyšší transparentnosti (srov. *Behr/Fischer* 2005, s. 38 a násl.).

IFRS

Externí účetnictví a vypracování finančních zpráv evropských podniků rozhodující měrou určuje **International Financial Reporting Standards (IFRS)**. Všechny podniky obchodovatelné na burze v EU musejí od roku 2005 své *konsolidované výsledky* zpracovávat podle International Financial Reporting Standards (IFRS). Kromě toho mohou zpracovávat podle IFRS pro informační účely jednotlivé dílčí výsledky (srov. *Wagenhofer/Ewert* 2007, s. 26).

Použitím IFRS se sledují především tyto cíle:

- posílení účinnosti a likvidity evropského kapitálového trhu,
- srovnatelnost a transparentnost závěrek koncernů a
- zlepšení ochrany investorů a posílení jejich důvěry ve finanční trhy (srov. *Eisl et al.* 2008, s. 172).

Používání IFRS způsobuje ale v podnicích také konflikt cílů s obchodním zákoníkem, protože IFRS se obrací v první řadě na investory, aby jim usnadnilo investiční rozhodování, zatímco obchodní zákoník je zaměřen především na věřitele a dává při účtování do popředí princip obezřetnosti.

Vedle podniků orientovaných na kapitálový trh získává použití IFRS také ale na významu pro střední podniky neobchodovatelné na burze. Roli přitom hrají také současné snahy International Accounting Standards Board (IASB) o vytvoření vlastních pravidel IFRS („IFRS for non-publicly accountable entities, NPAEs“), která mají respektovat *význam středních podniků*. Tyto snahy mají především za cíl snazší používání IFRS při zachování přiměřené vypovídací hodnoty ročních závěrek. Používání standardů pro