

---

# Obsah

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

3.1.3	Lewinův model . . . . .	64
3.1.4	Analýza situace . . . . .	67
3.1.5	Agent změny . . . . .	69
3.1.6	Intervenční oblasti plánované firemní změny . . . . .	72
3.1.7	Intervence – vlastní změna . . . . .	73
3.1.8	Verifikace dosažených výsledků . . . . .	74
3.1.9	Kritika Lewinova modelu . . . . .	74
3.2	Změna strategie firmy . . . . .	75
3.3	Metodika provedení změny strategie ve firmě . . . . .	77
3.3.1	První etapa . . . . .	78
3.3.2	Druhá etapa . . . . .	79
3.3.3	Třetí etapa . . . . .	80
3.4	Změna organizační struktury firmy . . . . .	82
3.5	Chápání změny jako cesty . . . . .	85
3.5.1	Jaké jsou hlavní faktory úspěchu ve firmě? . . . . .	86
3.5.2	Změna a emoce – nadstavba k stávající teorii řízené změny . . . . .	87
<b>4.</b>	<b>Riziko – definice, měření, klasifikace a praktické přístupy k řízení rizika ve firmě . . . . .</b>	<b>89</b>
4.1	Co to je riziko? . . . . .	90
4.2	Analýza rizik . . . . .	93
4.3	Základní pojmy analýzy rizik . . . . .	94
4.3.1	Aktivum . . . . .	94
4.3.2	Hrozba . . . . .	95
4.3.3	Zranitelnost . . . . .	95
4.3.4	Protiopatření . . . . .	96
4.3.5	Riziko . . . . .	96
4.4	Vztahy v analýze rizik . . . . .	97
4.5	Obecný postup analýzy rizik . . . . .	99
4.5.1	Stanovení hranice analýzy rizik . . . . .	99
4.5.2	Identifikace aktiv . . . . .	99
4.5.3	Stanovení hodnoty a seskupování aktiv . . . . .	99
4.5.4	Identifikace hrozeb . . . . .	100
4.5.5	Analýza hrozeb a zranitelností . . . . .	100
4.5.6	Pravděpodobnost jevu . . . . .	100
4.5.7	Měření rizika . . . . .	102
4.6	Určení statistických charakteristik rizika . . . . .	105
4.7	Metody analýzy rizik . . . . .	108
4.7.1	Kvalitativní metody . . . . .	108
4.7.2	Kvantitativní metody . . . . .	109
4.7.3	Kombinované metody . . . . .	109
4.7.4	Volby strategie analýzy rizik . . . . .	109
4.7.5	Nejužívanější metody analýzy rizik . . . . .	110
4.8	Řízení rizik . . . . .	111
4.8.1	Obecné zákonitosti řízení rizik . . . . .	111
4.8.2	Technologické riziko . . . . .	113
4.8.3	Projektová rizika . . . . .	113
4.9	Management podnikatelských rizik . . . . .	115

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

---

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

---

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