

NEJISTOTA A ŘÍZENÍ RIZIK

**MARTIN ZRALÝ,
PETER GALLO,
LADISLAV ŠIMEK
A OLGA CECHLOVÁ**



Nejistota a řízení rizik

Milí čtenáři,

nejistota a riziko jsou dnes významnými faktory, které ovlivňují podnikání a rozhodování nejen v českých podnicích. CAFIN se rozhodl na toto téma zaměřit, protože vnímá význam důležitosti sledování rizik.

Nejistota je nedílnou součástí každé činnosti a každé akce, ale s nárůstem složitosti a rozkolísanosti trhu a světových událostí se stává stále důležitější. V naší příloze se zaměřujeme na to, jak se změnilo vnímání rizika, jak se ve firmách řídí a jak se ho daří minimalizovat.

Moc děkuji všem našim respondentům, kteří se do našeho zkoumání zapojili ať už písemnou formou, nebo dorazili do studia, a vy tak můžete jejich názory a odpovědi slyšet formou podcastu **CAFIN TALKS**.

Obrovské díky pak patří panu doc. Martinu Zralému, doc. Peteru Gallovi a také Ladislavu Šimkovi, bez kterých by to celé nevzniklo. Pokud byste se i vy chtěli jakkoliv zapojit a říct nám svůj názor nebo recept, piště na olga.cechlova@cafin.cz

Předem moc díky
Olga Cechlová

Cíl, koncept a obsah projektu

Zpracoval Martin Zralý s přispěním Petera Galla pod taktovkou Olgy Cechlové. Rozhovory formou podcastů vedl Ladislav Šimek.



doc. Ing. Martin Zralý, CSc.



doc. Ing. Peter Gallo, CSc.



Mgr. Olga Cechlová



Ing. Ladislav Šimek, MBA

Obsah

- A) Cíl a úvodní vysvětlení pojmu nejistoty a rizika
- B) Koncept projektu
- C) Odpovědi expertů
- D) Seznam pramenů k tématu

Cíl a úvodní vysvětlení pojmu nejistoty a rizika

A

Nejistota – výjimečně aktuální téma pro současnou dobu. Možná namítnete, že zpracovat extra materiál k tomuto tématu je plýtvání časem, vždyť case study prožíváme on-line každým dnem. Autoři tohoto podkladu přece jen věří, že může být přínosem pro reakci na současnou situaci ve vašich firmách i dalších institucích. Jistě má každý svou zkušenost s nepříjemným faktorem nejistoty a riziky fakticky každé činnosti, každé akce. Věříme, že její porovnání s názory a zkušenostmi jiných expertů může být významným příspěvkem pro další rozhodování a jednání. **A to je cílem tohoto projektu.**

Je nutné připomenout, že lidé žili v nejistotě od pradávna. Kdysi se s nejistotou snažili vyrovnat díky bůžkům, talismanům, modlitbám a podobným prostředkům, které je měly ochránit především proti nepříjemným jevům, akcím, příhodám.

Před staletími například Aristoteles psal o potřebě jistoty, které spojoval s poznáním: „Člověk od přirozenosti touží po poznání. Jistém a bezpečném. Potřeba jistoty...“.

Masaryk před sto lety se k potřebě jistoty vyjádřil takto: „Usilovat o jistotu: to znamená dobře pozorovat to, o čem soudíme, být pozorný, být kritický. Myslet, poznávat, vědět, to znamená dobře si uvědomit, co víme a co nevíme, co jsme poznali, co neznáme a co poznat nemůžeme. Být kritický, to je zkoumat, přezkoušet, kontrolovat, ověřovat své poznatky.“

S nejistotou jsou od pradávna spojeny i pokusy o odhad do budoucna, co a jak se přihodí. Ať již příznivého či nepříznivého. Dříve se takovým odhadům říkalo věštby. A některé se dokonce vyplnily. Libuše věštila „*Město vidím*

veliké, jehož sláva hvězd se bude dotýkati. ...

I nazvěte hrad, jenž vystavíte, Prahou“. A její slova se během přibližně jednoho tisíce let postupně plnila a můžeme říci, že se i vyplnila. Ale Libuše měla i řadu dalších vyplněných věštb (viz Jirásek, Staré pověsti české), například o zlatě v Jílovém a o dalších potřebných kovech, stříbru, olovu apod.

V současnosti se věštbám říká prognózy a velmi často, i po krátkém čase, se ukáže, že neplatí. Všichni tuto nejistotu vnímáme, a přesto nasloucháme prognózám o ceně ropy, vývoji HDP, cenovém vývoji v té či oné oblasti atd. Čím to je? Naší naivitou a neschopností se poučit? Částečně.

Hlavním důvodem ale je, že potřebujeme pro naše rozhodování vytvořit předpoklad budoucích jevů a stavů. Ovšem neznáme dopředu, jak se změní určující faktory, které daný jev ovlivňují. Tím méně známe jejich budoucí sílu a míru jejich vzájemné interakce. A tyto faktory způsobují to, co označujeme jako nejistotu. V praxi se jedná o **míru nejistoty**. Současné poznání na tuto situaci reaguje způsobem, který se označuje jako **řízení rizik**.

Dosud bylo **téma nejistoty v podnikání**, ale i v jakýkoliv jiných institucích (muzeích, divadlech apod.) a také i v řízení států, resp. jejich hospodářství, spojeno zejména se **strategickým uvažováním**, tj. s tvorbou strategického plánu, tedy plánu **na delší období**. To je přirozené, protože s délkou období roste nejistota a rizika mohou narůstat, ale objevovat se i zcela nová, významná.

Tyto plány potřebujeme vzhledem dlouhodobosti investičních prostředků, dlouhodobosti ve vývoji nových produktů, včetně

služeb, dlouhodobosti ve tvorbě prodejní, dodavatelské i logistické sítě, ale třeba i kvůli kvalifikačnímu školení a tréninku pracovníků. V současné době je nejistota nicméně velmi významná i v rámci **kratšího období**, tj. **při plánu na další rok, ale dokonce i v plánech v rámci roku, dokonce i při dojednávání krátkodobých zakázek**. Tím je téma nejistoty aktuálnější.

Již po mnoho desetiletí, prakticky již během celého minulého století, se různí myslitelé, akademičtí i ti z praxe, snažili definovat metody a modely rozhodování, které uvažovaly nejistotu a riziko. Vznikaly modely rozhodování za jistoty, za nejistoty, za rizika. Jistě mnozí řadu těchto metod a modelů znáte. O těchto modelech existuje velmi rozsáhlá publikační činnost. Rozhodování za jistoty ovšem prakticky neexistuje, jedná se vždy jen o nižší či vyšší míru nejistoty. A čím delšího období se rozhodování týká, tím je míra nejistoty vyšší. V teorii je za rozhodování za rizika označováno takové rozhodování, které pracuje s pravděpodobnostmi možných jevů. Ukazuje se ale, že využití těchto pravidel, metod a modelů, pokud vůbec, je ovšem jen velmi omezené na specifické situace, protože

Tvorba scénářů má tři klasické, zcela racionální kroky:

1. Analýza situace a určujících faktorů
2. Odhad jejich následného chování
3. Odhad důsledků chování jednotlivých faktorů s důrazem na jejich možnou interakci, případně stanovení rizik, která jsou s nimi spojena.

To vede ke stanovení více variant scénářů, tedy variant možných jednání v závislosti na dalším možném vývoji určujících faktorů a jejich důsledků. Ty se pak podle nastalé situace aplikují, případně i po určité úpravě.

předpoklady, s kterými pracují, jsou v realitě splněny jen velmi výjimečně.

Jak jsme uvedli již výše, v současné době je pro práci s nejistotou, s rizikem používán dominantně termín **řízení rizik**.

Současné racionální myšlení pro manažerské rozhodování ve značné míře vede k tomu snažit se určit, které faktory jsou pro danou oblast a danou situaci určující. To je první krok. Druhý krok je pokus o odhad jejich následného chování. Třetím krokem je odhad důsledků chování jednotlivých faktorů, a to zejména s důrazem na jejich interakci. To je cesta, která vede k využívání **scénářů**, tedy předem stanovených variant jednání v závislosti na dalším možném vývoji určujících faktorů a jejich důsledků.

Scénáře se sestavují proto, aby se předem vymezily faktory, které mohou významně ovlivnit situaci firmy a firma tak byla připravena **na rychlou reakci podle vývoje stanovených faktorů**. Cílem sestavení scénářů je tedy příprava na to, jak se co nejlépe vyrovnat s budoucími **hrozbami**, ale také s **příležitostmi**. Literatura faktory dělí v zásadě na dva typy: predeterminační a na faktory, které označuje jako hybné síly.

Jsou to **faktory vnitřní**, kam patří například rozvoj systému řízení, aplikace softwarových podpor, vývoj v chování zaměstnanců, aplikace nových vývojových, produkčních i servisních technologií v podniku, aplikace motivačních podnikových systémů apod.

Faktory, které jsou na **pomezí vnitřního a vnějšího působení**, tj. jsou částečně vnitřní a částečně vnější povahy. K těm lze počítat například nákupní, ale i prodejní nebo distribuční postupy.

Faktory vnější, mezi které patří celková hospodářská, ale i politická situace v oblasti, ve které podnik působí.

Klasicky to je pro oblast, kde podnik působí, zejména:

- vývoj na prodejním trhu – konkurence a substituty produktů
- obdobně situace na nákupním trhu z hlediska materiálů, polotovarů, služeb, tedy vývoj dodavatelských řetězců
- vývoj technologií a produkčních systémů
- vývoj na trhu práce a vzdělanostní a kvalifikační úroveň pracovníků
- vývoj infrastruktury v oblasti působení
- legislativa a její vývoj, možnost jejího ovlivnění

V současné době je dominantním vnějším faktorem **vývoj na trhu energií**, kde se jednoznačně potvrdilo, že energie a paliva jsou primárním zdrojem, jejichž chování se **řetězově** promítá fakticky do všech odvětví. Dalšími zásadními faktory jsou:

- Green Deal a environmentální udržitelnost
- přesun strategických výroby a služeb z některých zemí, zejména asijských, do Evropy a spřátelených zemí
- zbrojení a investice do bezpečnosti, vč. do IT zabezpečení

J. Fotr (J. Fotr, I. Souček, 2020) uvádí, že **standardní metoda tvorby scénářů** zahrnuje tyto fáze:

1. Specifikace problému
2. Výběr a stanovení účastníků tvorby scénářů
3. Identifikace hybných sil
4. Vlastní tvorba scénářů
5. Volba pojmenování scénářů a zpracování jejich příběhů
6. Komunikace a prezentace scénářů
7. Testování konzistence scénářů
8. Monitorování okolí a aktualizace vytvořených scénářů.

Existují další postupy tvorby a užití scénářů – viz uvedené *Prameny*. Ty popisují i podrob-

nější informace ke tvorbě scénářů, včetně scénářové analýzy, měření rizika a robustnosti, zkoumání citlivosti atd.

doc. Peter Gallo doplňuje k tomuto tématu:

Rozhodování za nejistoty lze pochopit jako rozhodování, kdy známe možné stavy okolí, varianty řešení a důsledky variant, ale na rozdíl od toho, když se rozhoduje v podmínkách rizika, neznáme pravděpodobnost výskytu stavů prostředí. Rozhodovací situace může nastat dvěma způsoby: změnou role na rozhodování za rizikových podmínek tak, abychom měli k dispozici informace o pravděpodobnosti výskytu stavu prostředí, např. statistickým sledováním, odborným odhadem nebo situaci vyřešit jako v podmínkách rizika, nebo může aplikovat pravidla rozhodování v podmínkách nejistoty, a to těch, která neusilují o zjištění stupně pravděpodobnosti existence stavu prostředí. V podmínkách globální ekonomiky existují tzv. ekonomické cykly a jejich vývoj může být vhodnou oporou pro rozhodování v dnešní době. Na tuto otázku existuje mnoho názorů. Snad nejpřesnější je Kondratěvova teorie ekonomických cyklů, podle níž bude příští období charakterizováno dalším poklesem ekonomiky, kde na jeho konci dojde ke změně. Proto je dnes třeba skloubit rozhodování za nejistoty a rizika se strategickým řízením podporovaným systémem řízení založeným na simulaci jevů.

V současné době je možné řízení podpořit simulací budoucích procesů s využitím rozhodovacích pravidel v podmínkách nejistoty a rizika. Zvláště vhodné je používat metody umělé inteligence. Může to být například fuzzy logika, která může podporovat rozhodování na úrovni mnoha současně působících faktorů.

Významnou roli v tomto procesu může i hrát tzv. racionální management, který může podle určitého schématu najít odpovědi na otázky, které obtěžují dnešní manažery. Nejis-

tota bude chápána jako nemožnost spolehlivého stanovení budoucích hodnot pravděpodobnosti rizikových faktorů ovlivňujících důsledky jednotlivých variant a stavů světa. Pokud však co nejpřesněji identifikujeme identitu jevu, místo, čas a kontext, můžeme efektivně definovat problémy a navrhnout řešení. To přináší do popředí taktéž analýzy citlivosti založené na změnách faktorů vyjádřených hodnotami.

V praxi lze v tomto kontextu využít tzv. ukazatele rizik, jak to zobrazuje následná tabulka. Z tabulky je patrné, že tato hodnocení nejsou tak jednoduchá a někdy mají hodnoty odchylovající se od normálu (např. míra finančního rizika). To vytváří potřebu vysoce kvalitních finančních analytiků, kteří rozumí číslům a vědí, jak tyto procesy efektivně ovlivňovat. Ale ani ty se nebudou moci vyrovnat bez vysoce kvalitního specializovaného řízení. Domníváme se, že dnes, bez budování systémů založených na znalostech, se nepohneme kupředu.

Je to něco podobného sportovnímu zápasu – podniky v krizové ekonomice se jen brání. Vzdělaný a moudrý management je naprosto nezbytný a čekat, až někdo zachrání ekonomiku, je pravděpodobně k ničemu. To jasně podtrhuje význam vzdělávání v managementu. Důkazem toho je dnešní neorientovaná a chaotická ekonomická ekonomika. Je například zajímavé, že existuje minimální zájem o školení v oblasti řízení podniku v krizi, ale dochází k mírnému nárůstu zájmu o finanční plánování. Strategické plánování stále nenachází adekvátní odraz v podnicích a ve většině podniků také ve skutečnosti chybí.

Controlling, tedy **komplexně chápaný controlling**, může být dobrým nástrojem pro snížení nejistoty, stejně jako vytváření scénářů nebo simulací budoucího vývoje. Zajímavostí je, že firmy se zaměřují především na finanční controlling, což je nutné, ale zanedbává se tzv. controlling lidských zdrojů, tedy v dnešním pojetí HR Scorecard neboli HR controlling,

který dbá na kvalitu lidských úsudků a pracuje s nimi. Pouze moudří a vzdělaní lidé, kteří nejen chtějí, ale také vedou, mohou posunout naši ekonomiku výše. Rostoucí nejistota také zvyšuje tempo inovací a potenciál změny očekávání, která jsou stanovena.

V dnešní době je vhodné zvážit takové faktory úspěchu a postupy, jako jsou:

1. Vypracování kvalitní obchodní strategie a zajištění flexibilní taktiky, její flexibilní adaptace a implementace. Přitom by měla být věnována zvláštní pozornost spolupráci se zákazníky a sladění inovací ve všech oblastech reprodukčního procesu.
2. Přijetí flexibilních metod organizace a zajištění jednoduchých organizačních struktur.

3. Efektivní využívání moderních systémů řízení, založených na využívání digitálních technologií.
4. Vytvoření dlouhodobé kvalitní odborné a kvalifikační struktury vedoucích a výkoných pracovníků.

Závěrečná úvodní poznámka MZ:

Controllingové řízení podniku, založené na procesním a činnostním přístupu je určitě velmi vhodný rámec pro podnikové / institucionální řízení i v dobách zvýšené nejistoty a značných podnikatelských i dalších rizik. Spojení řízení rizik s procesy a činnostmi je efektivní způsob řešení.

Koncept projektu

Řešitelský tým připravil úvodní zadání projektu, které obsahovalo:

- Vytipování vhodných expertů, kteří byli ochotni odpovědět na připravené otázky. V seznamu expertů je většina „praktiků“, ale zařadili jsme i dva relevantní akademiky, kteří nicméně nejsou omezeni pouze na akademickou sféru. Víme, že toto členění není zcela přesné, protože většina „praktiků“ má i školící a publikační aktivity. A „akademici“ nejsou pouze učitelé, ale mají těsnou vazbu na praxi. Pro každého z expertů jsme připravili krátké CV a foto, i když většinu z nich asi znáte.
- Stanovení otázek na experty. Otázky pro obě skupiny se ve své většině cíleně liší.

Otázky pro akademiky:

1. Za jak významný považujete faktor nejistoty v rozhodování při řízení podniku?
2. Jak s nejistotou pracovat v krátkém časovém horizontu (v rámci roku)?
3. Které metody/modely byste v současné době doporučili?

4. V čem především spočívá přínos aplikace těchto metod/modelů v řízení podniku/instituce.
5. A myslíte si, že jsou tyto metody/modely adekvátně v praxi používané? Pokud ne, tak proč?
6. Jaký je Váš názor na využití intuice a zkušenosti?
7. Co byste doporučili podnikům/institucím v současné době, jak upravit/doplnit jejich řízení?

Otázky pro experty z praxe:

1. S jakým časovým horizontem při rozhodování pracujete (týden, měsíc, rok, více let)?
2. S nejistotou a riziky spojujete rozhodování strategické nebo i běžné rozhodování během roku? Který typ rozhodování?
3. V čem je situace jiná než před cca 5 lety? Stačí zmínit 5 určujících faktorů.
4. Co pro Vás znamená systematické řízení rizik? Jak často a kdo zastřešuje řízení rizik?

Rizika podniku	2022	2023	2024	2025	2026
Celková rizikovitost podniku	44,4%	21,4%	15,1%	17,9%	13,7%
Riziková prémie – re prostřednictvím WACC	16,6%	14,7%	13,9%	13,4%	13,0%
Riziková prémie – re prostřednictvím PR+RSZ+RKS	101,6%	69,7%	39,2%	47,5%	15,4%
Riziko samofinancování	12,13%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Riziko snižování bonity	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Riziko fin. situace prostřednictvím Z-skóre	41,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Riziko bankrotu prostřednictvím Taflera	46,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Rizikovost perspektivy prostřednictvím IN index	76,6%	63,3%	58,5%	69,9%	62,4%
Podnikatelské riziko – PR	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Riziko splacení závazků – RSZ	97,7%	65,8%	35,3%	43,6%	11,5%
Riziko kapitálové struktury – RKS	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Míra finančního rizika	171,2%	37,2%	25,3%	568,3%	35,9%
Míra provozního rizika	5,0%	20,5%	18,9%	-76,2%	29,8%
Míra kombinovaného rizika	8,5%	7,6%	4,8%	-433,3%	10,7%

5. Změnili jste po nedávných událostech svůj systém řízení rizik? Pomáhá Vám k tomu nějaká ze standardních metod řízení rizik a případně která?
 6. Jaký je Váš názor na využití intuice a zkušenosti?
 7. Používáte ve své organizaci predikční modely nebo hodnocení?
 8. Do jaké míry je řízení rizik Vaše práce a do jaké míry Vás to od Vaší práce „zdržuje“ 😊?
 9. Jaké máte zkušenosti s využitím scénářů? Pro které aplikace jste je využili? Jaký postup při jejich využití používáte (kroky postupu)?
 10. Jak jste za poslední rok/období upravili způsob řízení vzhledem k významnému nárůstu nejistoty?
- Odpovědi na otázky bylo možno alternativně nabídnout buď v písemné verzi [📄](#) nebo živě – formou moderovaného rozhovoru – podcastu [🎧](#).

Z akademických pracovníků nám byli ochotni poskytnout odpovědi:



prof. Ing. Jiří Fotr, CSC.

(ZČU v Plzni, dříve VŠE v Praze) [📄](#)

Vystudoval Vysokou školu chemicko-technologickou v Praze. V letech 1963–1968 působil ve Výzkumném ústavu technicko-ekonomickém chemického průmyslu. Od roku 1968 působil v Institutu řízení v Praze, kde se věnoval problematice ekonomických her, manažerského rozhodování a tvorbě systémů na podporu rozhodování a expertních systémů. V roce 1991 se habilitoval na Vysoké škole ekonomické v Praze a působí zde na Fakultě podnikohospodářské na katedře managementu. Je dlouholetým členem Vědecké rady Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze, Vědecké rady Fakulty ekonomické ZČU v Plzni. Je také autorem či spoluautorem více než 20 knižních publikací a učebních textů, více než 150 článků v odborných časopisech, za které získal řadu prestižních ocenění.



Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.

(ČVUT v Praze, Fakulta strojní, Ústav Řízení a ekonomiky podniku) [📄](#)

Je absolventem Ústavu řízení a ekonomiky podniku na Fakultě strojní, ČVUT v Praze, kde získal také titul Ph. D. a kde působí dodnes, od roku 2021 jako vedoucí tohoto ústavu. Je řešitel nebo spoluřešitel řady výzkumných a rozvojových projektů, včetně těch mezinárodních. Je také spoluautorem monografie „Rozhodovací modely pro manažery v průmyslové praxi“ a autorem řady vědeckých článků v prestižních impaktovaných časopisech.

Z vedoucích řídicích pracovníků podniků a fondů („praktiků“) nám odpovědi poskytli:



Ing. Stanislav Beránek

(CFO, Lagardere Travel Retail) [📄](#) [🎧](#)

Stanislav Beránek působí jako CFO ve společnosti Lagardere Travel Retail, kam nastoupil v roce 2002. V Lagardere vystřídal několik pozic od Store Planning Managera, přes Business Controllera až po tu stávající. Vystudoval ČVUT, fakultu stavební, zúčastnil se výměnného studijního programu na DTU v Kodani a doplnil si ekonomické vzdělání na MBA při VŠE v Praze.



Ing. Juraj Bóna

(CFO, DR.MAX SK) [🎧](#)

Juraj Bóna je absolventem Ekonomické univerzity Bratislava – Fakulta hospodářské informatiky, obor informační technologie. Pracoval jako podnikatel, od r. 1998 zastával pozici manažera ve firmě Ernst & Young. Ve společnosti Slovak Telekom působil od r. 2003, na různých pozicích v oblasti financí a marketingu. Od roku 2016 působil také v českém T-Mobile na pozici ředitele marketingu a později jako Country manažer. Po působení ve společnosti Alza, jako ředitel pro B2B pro ČR, SR a EU nastoupil na pozici CFO v slovenském lídrovi na trhu lékáren, společnosti Dr.Max Slovensko. Byl členem Asociace certifikovaných účetních ve Velké Británii (ACCA), a také působil jako certifikovaný auditor Slovenské komory auditorů a účetních (SKAU).



Ing. Vladimír Dušánek

(CEO, KÁSTLE CZ) [📄](#)

Absolvent Technické univerzity v Liberci, Fakulty textilní, oboru ekonomika a management. Na začátku své kariéry působil jako controller ve společnosti Lohman & Rauscher, později v Mitas a.s. jako ředitel controllingu. V Mitas se dostal až na pozici prezidenta společnosti pro americký trh. V současné době zastává funkci člena představenstva a generálního ředitele společnosti KÁSTLE CZ.



Mgr. Petr Novague, Ph.D.

(Designer, Novague Design) [📄](#)

Průmyslový designer, producent a také majitel studia NOVAGUE DESIGN a značky EDIT, která upravuje vozy Porsche. Absolvoval Vysokou školu uměleckoprůmyslovou, obor produktový design a roční stáž na univerzitě v Essenu. Věnuje se designu sériových výrobků s vysokou přidanou hodnotou, od zubních kartáčků až po letadla. Výrobky s jeho designem získaly více jak 100 mezinárodních ocenění za design. Vede kurzy designu na Mendelově univerzitě v Brně.



Ing. Ondřej Palát

(Investment Director, Consillium a. s.) [📄](#)

Ondřej získal magisterský titul na Vysoké škole ekonomické v Praze. V současné době je investičním ředitelem společnosti Consillium. Dvanáct let působil v investičním bankovníctví se zaměřením na obchody se středně velkými podniky ve střední a východní Evropě a byl členem představenstva společností Patria Finance a Patria Corporate Finance. Před společností Patria pracoval pro fond soukromého kapitálu Renaissance Partners.



Ing. Michal Polesný

(CFO, OREA Hotels & Resort) [📄](#)

Michal Polesný je CFO hotelového řetězce OREA HOTELS s 18 hotely po celém Česku. Svou kariéru začal v transakčním poradenství se zaměřením na finanční due diligence, oceňování a M&A nejprve v EY a později v J&T. Ve Fruitisimu se v roli CFO zaměřil na zlepšení vnitřní efektivity, inovace a optimalizaci pobočkové sítě. Stejně cíle se nyní snaží naplňovat ve svém novém působišti, v největším českém hotelovém brandu.



Ing. Ivor Poprach, Ph.D.

(jednatel, Boltjes Group, Boltjes International) [📄](#)

Absolvent vysoké vojenské školy ve Vyškově a ČVUT v Praze, Fakulty strojí, Ústavu řízení a ekonomiky podniku. Svoji kariéru začínal ve společnosti Siemens NST s. r. o., odkud přešel do Kasper Kovo s. r. o. V roce 2005 začala jeho kariérní cesta ve společnosti Boltjes International, kde jako jednatel a prokurista působí dodnes. Zároveň je jednatelem společností Boltjes Serial B.V. (Holandsko), IPHB B.V. (Holandsko), I. Poprach Holding B.V. (Holandsko), Boltjes Holding s. r. o. a IPHB CZ s. r. o.



Ing. Jana Portášíková

(CFO, Teplo GGE, Považská Bystrica) [📄](#)

Absolventka Fakulty financí Univerzity Mateja Bella v Banské Bystrici. Již desátým rokem působí jako finanční ředitelka společnosti Teplo GGE. V rámci energetické skupiny GGE působí také jako kontrolorka segmentu Production & Distribution.



Roman Smetana

(CFO, Inovan) [📄](#)

Vystudoval obor informační systémy, později nasměřoval svou další kariérní cestu do oboru ekonomie a více než deset let zastával roli finančního a IT ředitele v rámci mezinárodních výrobních závodů. V současné době zastává pozici globálního finančního ředitele divize Inovan s výrobním zaměřením na automotive a IT. Jeho cílem je procesy „nejen“ ve financích zjednodušovat a co nejvíce digitalizovat.



Ing. Ladislav Šimek, MBA

(Central Europe Industry Partners) [📄](#)

Ladislav Šimek absolvoval VŠE v Praze a Executive MBA program na Thunderbird University v Arizoně. Od roku 1996 pracoval jako vedoucí controllingu společnosti Ústecké pivovary. Následně působil ve společnosti Drinks Union, a. s., nejprve jako senior controller, od roku 1999 jako ekonomický ředitel a od roku 2001 jako generální ředitel. V letech 2002–2005 zastával pozici administrativního manažera ve společnosti NemaEurope, evropské pobočky dodavatele automobilového průmyslu se sídlem v Mexiku. Pracoval také ve společnosti PAPIRIUS s. r. o., součástí americké skupiny Office Depot, jako finanční ředitel odpovědný za finance a strategický nákup. Dále působil ve společnosti Kabelovna Děčín-Podmokly, s. r. o., původně součástí americké skupiny BELDEN, později německé skupiny WillmsGruppe. Zastával také funkci generálního ředitele ve společnosti TECHNO-METRA Radošín. Odtud v roce 2009 nastoupil do mateřské firmy AERO Vodochody, kde působil jako prezident a CEO do roku 2016. V roce 2011 založil Svaz českého leteckého průmyslu, kde do roku 2016 působil jako prezident. V současné době se věnuje různým projektům, například vývoji Teamware EIRA ve společnosti Sitewell. V roce 2016 založil společnost SHIMEQ Air s. r. o. Působil jako CEO v SG Geotechnika a AQUATEST. Nyní pracuje na pozici Operating Partner v Central Europe Industry Partners.



Ing. Peter Výboh

(Head of SAP, BOOTIQ Group) [📄](#)

Peter Výboh pracuje od roku 2021 na pozici Head of SAP ve společnosti BiQ Group. Předtím pracoval jako Managing Director ve společnosti ORIWIN, která se zaměřuje na procesní integraci na platformě SAP a která umožňuje propojování SAP a nonSAP systémů a řešení. První zkušenosti se systémem SAP získal jako R&D Manager ve společnosti VARIAS. Studoval na STU Bratislava mezioborové studium zaměřené na strojírenskou aplikovanou elektroniku.

Jejich odpovědi najdete v odstavci **(C) Odpovědi expertů**. Odpovědi jsou buď písemné – fyzicky uvedeny [📄](#) nebo jsou uvedeny odkazy pro možnost poslechu formou podcastu [📄](#).

Mimo těchto expertů nám podklady k tématu poskytli dvě světově uznávané osobnosti: **Gary Cokins** a **prof. Robert S. Kaplan**. Jejich podklady, spolu s dalšími prameny k tématu, najdete v **(D) Seznamu pramenů**. Z těchto podkladů bychom zejména doporučili Case Study zpracovanou týmem prof. Kaplana (+ Leonard H. B. a Mikes A.), která uvádí příklady nečekaných nových rizik (Novel Risks). Na těchto konkrétních případech a jejich okolnostech autoři ukazují, jak takové riziko rozpoznat a jak v takových případech postupovat. Zde najdete abstrakt této **Case Study**, celou si pak můžete přečíst na stránkách CAFIN (odkaz najdete na konci zmíněného abstraktu).

Odpovědi expertů

Akademičtí pracovníci



1.

Za jak významný považujete faktor nejistoty v rozhodování při řízení podniku?

Jiří Fotr

Nejistotu považuji v současném období za jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících rozhodování v rámci řízení podniku. A to vzhledem k tomu, že nyní je její intenzita vzhledem k předchozímu období větší. Podnik nemůže být úspěšný, pokud s nejistotou nepracuje adekvátně. Východiskem je vytvoření **kvalitního managementu rizika**, resp. zvýšení kvality systému již existujícího. Opomíjení nejistoty a z ní plynoucích rizik může být klíčovým faktorem vedoucím k neúspěšnosti podniku i výraznému ohrožení jeho existence.

Miroslav Žilka

Faktor nejistoty vnímám jako velice důležitý, ale často přehlížený aspekt podnikového řízení, jehož podcenění může vést až k existenčnímu ohrožení podniků. Jeho důkladné ošetření vyžaduje mnohdy aplikaci časově i nákladově náročných metod a nástrojů, ale také kompetencí tyto metody a nástroje efektivně používat.

2.

Jak s nejistotou pracovat v krátkém časovém horizontu (v rámci roku)?

Jiří Fotr

Práce s nejistotou v krátkém, např. ročním období, by měla zahrnovat především dvě aktivity, které zahrnují **monitorování podnikatelského okolí a zvyšování firemní**

flexibility. Toto monitorování by se mělo zaměřit především na ty **faktory**, které jsou pro podnik důležité, tj. jejichž nepříznivý vývoj představuje pro podnik ohrožení, resp. faktory, jejichž příznivý vývoj může být zdrojem příležitostí, které může podnik využít ke svému prospěchu. Vhodné je stanovit pro jednotlivé faktory jejich **signální úroveň**, jejichž překročení by mělo být předmětem zvýšené pozornosti podniku, neboť indikují jak objevující se příležitosti, tak nastupující hrozby, se kterými je třeba pracovat.

Flexibilita představuje významný faktor, jak se vypořádat s nejistotou. Znamená to, že podnik je schopen vyrovnat se bez nadměrných nákladů a v přiměřeném čase se změnami podnikatelského okolí vyžadujícími korekce či změny portfolia produktů či služeb, změnami dodavatelů, zahraničních trhů aj. Flexibilita podniku sice představuje významný nástroj, jak se vyrovnat s nejistotou, avšak není snadné ji dosáhnout. Zabezpečení flexibility vyžaduje obvykle značně vyšší náklady vzhledem k podnikům specializovaným na jediný produkt, resp. úzkou skupinu obdobných produktů. Takovéto podniky jsou zpravidla výrazně nákladově efektivnější, avšak pouze ve stabilním prostředí. V případě dynamicky se vyvíjejícího podnikatelského okolí s velkou nejistotou však tato výhoda přestává platit a podnik se může dostat do značných existenčních problémů. Za této situace se výrazně projevují **přednosti flexibility podniku**, sice nákladově náročnější, avšak schopné reagovat pohotově na výrazné změny podnikatelského prostředí.

Miroslav Žilka

V tomto ohledu bych asi doporučil využití konvenčních přístupů a metod: poučení se z minulosti = důkladná analýza historických hodnot, definování scénářů možného vývoje a strategií, jak v jejich rámci postupovat, průběžné vyhodnocování a aktivní reakce na identifikované odchylky od předpokládaných/plánovaných hodnot.

3.

Které metody/modely byste v současné době doporučili?

Jiří Fotr

Za vysoce přínosné považuji v současném období především nástroje zahrnující **management rizika, scénáře a metody tvorby portfolia projektů za rizika**. Významnou složkou managementu rizika je **management rizika projektů**, počínaje identifikací rizik přes stanovení jejich významnosti, určení rizika projektu, jeho hodnocení až k přípravě a výběru opatření na snížení rizika (zde je třeba respektovat též zdrojovou náročnost těchto opatření). Management rizika je třeba aplikovat u všech rozsáhlých projektů, jejichž neúspěch by mohl výrazně ohrozit prosperitu, resp. i samu existenci podniku. Kvantifikaci míry rizika projektu pak může podpořit **simulace Monte Carlo**.

V oblasti strategického řízení, a to především při tvorbě, hodnocení a výběru variant strategie, by měly představovat významnou podporu **scénáře** zobrazující varianty možného vývoje podnikatelského prostředí. Jejich uplatnění pro tvorbu variant strategie a jejich hodnocení významně přispívá ke zvýšení kvality zvolené strategie.

Významnou složkou realizace zvolené strategie je **investiční program**, představující soubor investičních projektů, které by se měly

realizovat v daném plánovacím období. Zvýšení kvality tohoto programu může významně podpořit jednak již zmíněný management rizika projektů, jednak **metody tvorby portfolia projektů za rizika**, respektující jednak omezenost zdrojů na realizaci investičního programu, jednak nejistotu vývoje podnikatelského prostředí.

Miroslav Žilka:

Metody a nástroje, které zde budu akcentovat, jsou přímo vázány na aktivity a úkoly, kterými se na Fakultě strojní ČVUT v Praze zabývám, a to jsou nákladové modelování a kvantitativní vyhodnocování udržitelnosti (ekonomické i environmentální) technologických systémů. Současně se pokusím i z mého pohledu popsat jejich přínosy.

Při tvorbě nástrojů a analýz na podporu manažerského rozhodování, které řeší klíčové úlohy, jako jsou nákladová kalkulace, investiční rozhodování, analýzy Life Cycle Assessment apod., se často setkáváme s vysokými nejistotami použitých vstupních hodnot. Nejistoty jsou obzvláště významné v případě, že analyzujeme zcela nové technologické systémy v raném stádiu vývoje. V rámci modelování za nejistoty nám z mého pohledu přináší velice důležité informace 2 metody:

1. Citlivostní analýza, která sleduje, jak intenzivně reaguje sledovaný výstup (např. hodnota čisté současné hodnoty, nákladů na výrobní operaci) na definovanou změnu jednotlivých nejistých vstupních parametrů (ceny energie, ceny vstupního materiálu, výše mezd apod.). Roli této analýzy vnímám především v tom, že nám pomáhá identifikovat to:

a. co je v modelovaném systému důležité = čemu máme věnovat pozornost, u jakých vstupů máme věnovat čas, peníze na zpřesnění/zmenšení nejistot (provedení hloubkových analýz, experimentů, simulací apod.)

b. co můžeme v systému zanedbat – to považují za podobně důležité jako bod a., protože nám to umožňuje neplýtvat časem i penězi na zpřesňování vstupů, které nejsou pro výsledek zásadní.

Citlivostní analýza rovněž umožňuje rizikové faktory systematicky analyzovat a poskytuje kvantifikované podklady pro vymezení důležité dimenze klasifikace rizikových faktorů – **významnosti rizikového faktoru**.

2. Analýza break-even point – tuto základní manažerskou analýzu jsme v nákladovém i environmentálním modelování použili mnohokrát v různých modifikacích kladených otázek. Neřešili jsme tedy pouze klasickou otázku, jaký objem produktů [ks] se musí prodat, aby bylo dosaženo nulového zisku (nebo příspěvku na úhradu). Řešili jsme celou řadu dalších ožehavých otázek:

Jaká je break-even prodejní cena produktů (v našem případě nanočástic, které nemají jasně stanovenou „komoditní“ cenu na trhu)? Jaká je break-even hodnota efektivně využití kapacity technologie?

Jaká je break-even hodnota procentuální efektivity chemické reakce technologie (parametr produktivity technologie)?

A řadu dalších otázek.

V situaci významných nejistot je znalost break-even hodnoty a také její vzdálenosti od predikované/odhadované hodnoty (procentuálně vyjádřené např. bezpečnostní marží) velice cenným indikátorem pro manažerské rozhodování.

V situaci, kdy již existuje dobře sestavený model systému (ať už je systémem dílčí technologie nebo celý podnik), je možné provádět i různé „what-if“ analýzy a sledovat (finanční i nefinanční) dopady různých scénářů vývoje, což v současné situaci obtížně predikovatelného vývoje může být velice přínosné.

Co se týče softwarů, v poslední době bych v souvislosti se zkoumáním nejistot vyzdvihl především rozvoj **moderních simulačních nástrojů**, které lze využít pro optimalizaci a zvyšování efektivity jak dílčích procesů (obrábění, lití, montáž, chemické procesy), tak celých výrobních i logistických systémů (např. SW produkty Siemens Tecnomatix Plant Simulation, FlexSim apod.). Tyto nástroje mohou být vynikajícím zdrojem pro získávání a zpřesňování vstupních údajů pro tvorbu nákladových modelů a analýz.

V oblasti softwarové podpory bych neměl opomenout ještě zmínit **rozvoj funkcionalit běžných kancelářských balíků typu MS Office**. Jedná se především o možnosti napojení na různé typy datových vstupů, tvorby datových modelů, čištění dat a jejich vizualizace (Business Intelligence) a v neposlední řadě i možnosti automatizace IT procesů. U těchto nástrojů dochází k významnému zlepšování uživatelské přívětivosti. Běžným uživatelům se otevírají cesty k úlohám, které byly dříve dostupné pouze programátorům, kteří ovšem často nerozuměli podstatě analyzovaného problému. Tyto cenově dostupné a velice pružné analytické nástroje použitelné pro identifikaci a ošetření rizik a nejistot se tak stávají dostupnější širšímu spektru pokročilých uživatelů.

4.

V čem především spočívá přínos aplikace těchto metod / modelů v řízení podniku / instituce?

Jiří Fotr

Přínos aplikace výše uvedených modelů, resp. metod v hospodářské praxi spočívá především v **explicitní práci s rizikem a nejistotou** založené na včasné identifikaci rizik a nejistot vedoucí ke stanovení rozsahu možných výsledků z hlediska kritérií hodnocení variant

strategií a investičních projektů. To pak umožňuje posouzení **přijatelnosti jejich rizika** a iniciuje přípravu **opatření na snížení tohoto rizika a jejich hodnocení** z hlediska velikosti snížení rizika při respektování nákladů těchto opatření.

Model tvorby portfolia projektů za rizika umožňuje stanovit optimální investiční program, resp. tyto programy pro jednotlivé kategorie projektů pro různé úrovně jeho, resp. jejich rizika (tzv. **efektivní hranice**). Aplikace tohoto modelu výrazně přispívá ke zvýšení efektivity fungování podniku. Cenou je i možnost uplatnění **analýzy citlivosti** umožňující zjistit, na změnu kterých faktorů (např. objemu omezených zdrojů) je řešení např. v podobě investičního programu značně citlivé, a těmto klíčovým faktorům pak věnovat zvýšenou pozornost.

Miroslav Žilka

Viz 3.

5.

A myslíte si, že jsou tyto metody / modely adekvátně v praxi používány? Pokud ne, tak proč?

Jiří Fotr

Management rizika se ve většině podniků, a to především u větších společností, využívá, i když s různou mírou kvality. Odlišná situace je však u scénářů a tvorby portfolia projektů za rizika. Především **tvorba scénářů** je vysoce náročná, neboť vyžaduje vytvoření širšího týmu odborníků z různých oblastí, kteří v opakujících se krocích postupně dospívají k vytvoření reprezentativního souboru scénářů. Jde tedy jednak o vysokou náročnost na odborné znalosti, jednak vysokou časovou náročnost, které představují významné bariéry tvorby a aplikace scénářů v praxi. Do určité míry je obdobná i situace u **tvorby portfolia projektů**

za rizika, i když je zde časová náročnost poněkud menší, je však třeba mít k dispozici vhodnou počítačovou podporu. Nejvíce času je třeba vynaložit na **analýzu rizika** jednotlivých projektů, umožňující stanovit charakteristiky rizika jako vstupní veličiny pro model tvorby portfolia projektů za rizika. Pro překonání **bariér** uplatnění těchto nástrojů v praxi nestačí pouze iniciativa zdola, ale je nutná především **angažovanost vrcholového vedení**, jejíž získání může tato iniciativa podpořit.

Miroslav Žilka

Rozsah využívání výše uvedených metod a nástrojů dle mého názoru přímo souvisí s úrovní manažerského řízení a také s velikostí organizace. Především v případě malých a středních podniků brání využití pokročilejších analytických metod a nástrojů dva klíčové faktory – čas a peníze.

Jak jsem ale uvedl výše, celou paletu analýz lze provádět i s využitím běžného kancelářského balíku (primárně s využitím MS Excel), takže faktor vysokých nákladů ustupuje trochu do pozadí. Existuje však ještě jeden důležitý faktor, který může efektivní využití těchto metod a nástrojů limitovat, a to jsou chybějící kompetence zaměstnanců. K odstraňování tohoto faktoru se snažíme přispívat i u nás na Ústavu řízení a ekonomiky podniku, kdy studenti našeho magisterského studijního programu Řízení průmyslových systémů jsou seznamováni s problematikou pokročilé datové analýzy a aplikací nejen výše uvedených metod a nástrojů. Nedílnou součástí výukového procesu je také rozvoj schopností aktivně využívat výstupů analýz pro manažerské rozhodování.

6.

Jaký je Váš názor na využití intuice a zkušenosti?

Jiří Fotr

Intuice a zkušenosti mohou mít významné pozitivní dopady na kvalitu manažerského rozhodování v rámci řízení podniku. Zkušený manažer se v průběhu své kariéry setkal s řešením mnoha problémů, přičemž tato řešení mohla být jak úspěšná, tak neúspěšná. Důležitě však je, jaká **poučení** (lessons learned) si manažer z těchto řešení vzal tak, aby se posílily faktory úspěšnosti a oslabily faktory jejich neúspěšnosti. Podstatné však je, že především **zkušenosti** hrají významnou roli ve **stabilním prostředí**, ve kterém manažer tyto zkušenosti získával. V dynamickém prostředí s velkou nejistotou se však významnost především zkušeností do značné míry oslabuje. Současně je však třeba **kombinovat zkušenosti a intuici s modelovými přístupy**. Pokud manažer rozhoduje pouze na základě zkušeností a intuice, není mnohdy schopen specifikovat, jakým postupem a na základě kterých faktorů dospěl ke zvolenému řešení. **Předností modelů** především kvantitativní povahy je znalost faktorů a jejich vzájemných vazeb vedoucích k danému řešení a dále to, k jakým **změnám řešení** dochází v případě změn těchto faktorů a případně i jejich vzájemných vazeb. Pokud se intuitivní řešení liší od řešení získaného pomocí kvantitativních modelů, je třeba **konfrontovat** řešení intuitivní s řešením modelovým.

Miroslav Žilka

Abych pravdu řekl, tak čím jsem starší, tím jsem více přesvědčen o tom, že intuice a zkušenosti hrají v manažerském rozhodování zcela zásadní roli. Z mého pohledu existují situace, které prostě není možné dopředu zanalyzovat, nasimulovat ani namodelovat, a intuice a zkušenosti jsou to nejlepší, o co se

můžeme opřít. Rovněž pro dynamický rozvoj organizace a vyšší řády inovací bývá intuice a jasná vize důležitější než dokonalá analýza. Přesto si myslím, že intuice a zkušenost by měla jít ruku v ruce s relevantními informacemi poskytovanými efektivními analytickými nástroji a metodami. Kouzlo manažerského rozhodování bych hledal právě v hledání vyváženosti mezi těmito třemi vstupy: zkušenost – intuice – přesné analytické informace na podporu rozhodování.

7. Co byste doporučili podnikům / institucím v současné době, jak upravit / doplnit jejich řízení?

Jiří Fotr

Poznatky z hospodářské praxe ukazují na neúspěšnost mnoha investičních projektů, přičemž podniky realizující tyto projekty, resp. jejich **manažeri** nejsou mnohdy schopni **poučit se z minulých chyb a úspěchů** a využít tyto poznatky při **přípravě a realizaci nových projektů**. Významným nástrojem, který může podpořit právě toto **učení** se nejen z minulých chyb, ale i úspěchů při přípravě a realizaci investičních projektů, jsou **postaudity**, resp. **postimplementační analýzy** těchto projektů. Jejich **náplní** je především zhodnocení stupně splnění cílů projektu, jeho souladu se strategií podniku, plnění plánovaného rozpočtu a doby realizace projektu, významných faktorů, které vyvolaly problémy při realizaci, resp. fungování projektu, resp. faktorů, které nejvíce přispěly k jeho úspěchu, účinnosti opatření na snížení rizika, a především zpracování **poučení**, resp. **doporučení** pro přípravu, hodnocení, výběr a realizaci budoucích projektů. Tyto postaudity by měly probíhat v období půl až tři roky po uvedení projektu do provozu a měly by být zaměřeny na **klíčové projekty**.

Miroslav Žilka

V rámci této otázky si dovolím odpovědět trochu v obecné rovině. Doporučil bych především dobře rozmyslet, jaký manažerský nástroj začlenit do svého systému podnikového řízení. V těchto rozvahách by se měl poměřovat především poměr mezi přínosy a náklady. Mezi náklady je pak nutné zahrnout nejen

náklady na pořízení nástroje, ale také na implementaci a zajištění všech podmínek pro jeho efektivní využívání (např. důkladné vyškolení pracovníků, kampaň vysvětlující přínosy použití nástroje). Za zcela zásadní pak vnímám nutnost zajištění integrace nového nástroje do existujícího systému řízení.

Odpovědi expertů

Vedoucí řídicí pracovníci podniků a fondů („praktici“)

1.

S jakým časovým horizontem při rozhodování pracujete (týden, měsíc, rok, více let)?

Stanislav Beránek

Ano, pro všechny nabídnuté varianty. Záleží na typu rozhodovací úlohy. V rámci finančního plánování dlouhodobě plánujeme na pětileté období, sestavujeme roční budget a v něm pracujeme s měsíčním období. Abychom stanovili co nejpřesnější motivační cíle, pracujeme i se sezonalitou uvnitř měsíce a plánujeme detail dnů v týdnu. Kolegové v provozu musí zohlednit i špičky a sedla během prodejního dne pro správné nastavení směn a zásobování.

Vladimír Dušánek

Pracujeme se všemi časovými horizonty, které řadíme do soustavy podle cílů, které si definujeme na určitá období. Základními parametry jsou 1. životní cykly výrobků, 2. rozpoznané tržní trendy, 3. disponibilní finanční zdroje včetně investic. U produktů se snažíme odfil-

trovat „módnost“ – pouze sezonní preference od více sezonních trendů.

Petr Novague

Jeden rok.

Ondřej Palát

Rozhodování o nejdůležitějších věcech, stejně jako o těch nejméně důležitých, je třeba udělat, pokud možno okamžitě ☺. V praxi je to v horizontu: Výhled = 1 týden až 1 měsíc – čas potřebný na přípravu informací pro rozhodnutí a odsouhlasení / přijmutí. Plán = 1 rok – tam, kde rozhodnutí bude trvat déle a je potřeba soustavná práce na podkladech a ověření na základě vývoje např. sezónnosti, opakované činnosti apod. Strategie = 3 roky – spíše tam kde rozhodnutí už padlo a je potřeba průběžně vyhodnocovat.

Ivor Poprach

Logicky dle typu rozhodnutí – od časového horizontu v řádu minut až po mnoho let (například stavební projekty). Zásadní je, aby všech-

na rozhodnutí maximálně možně zapadly do strategického plánu rozvoje podniku.

Jana Portášíková

Štandardne s horizontom mesiac, rok a 5 rokov, aj v dlhšom horizonte (v prípade klúčových stratégií – napr. v prípade plánovania zmeny technológie). Veľmi aktuálne, kvôli dynamike trhu s EE, tak aj týždeň.

Peter Výboh

50 % týždeň, 40 % mesiac, 10 % rok.

2.

S nejistotou a riziky spojíte rozhodovanie strategické alebo i bežné rozhodovanie během roku? Který typ rozhodování?

Stanislav Beránek

Nejistotu a rizika už nejde od žádného rozhodování oddělit. Je to nový standard. Nejistota a rizika tu byly vždy, teď už to je jen oficiální. Snažíme se proto rizika a nejistotu pojmenovat v rámci strategického rozhodování. Běžné rozhodování během roku už musí být co nejkonkrétnější. Zejména na nižších pozicích není prostor pro „váhání“. Pracujeme tedy tak, že zpřesňujeme naše dlouhodobé cíle a upravujeme je pro kratší období. V tomto kratším období už tyto cíle považujeme za pevně dané, a tak je i prezentujeme těm, kteří na základě nich řídí každodenní operativu.

Vladimír Dušánek

Obojí rozhodování spojujeme s riziky, tato rizika se snažíme „blokovat“ – omezovat jejich vliv na naši hospodářskou činnost. S ohledem na tuto skutečnost a fakt, že máme k dispozici omezené finanční a kapitálové zdroje, je možné bohužel jen málo aktuálních rizik označit za příležitost.

Petr Novague

Jedná se o rozhodování o taktických rizicích – tedy běžné rozhodování.

Ondřej Palát

Běžná rozhodování jsou ovlivněna nejistotou a riziky více než dříve. Strategická ne až tolik – přijímat strategická rozhodnutí na základě krátkodobých nejistot je cesta do pekel. V oblasti strategických rozhodnutí se určitě zásadně rozšířil okruh oblastí, která vůbec mohou být nejistotou a riziky dotčena a kde to bylo dříve nemyslitelné.

Ivor Poprach

Částečnou odpověď dává odpověď na otázku č. 1. Rozhodujícím faktorem je čas. Čím delšího časového úseku se rozhodnutí týká, tak tím je vyšší míra nejistoty a z ní plynoucího rizika.

Jana Portášíková

Aj so strategickým – (riziká politické, ekonomické, sociálne, legislatívne, environmentálne...) aj s rutinným počas roka (napr. rozhodovanie o optimálnom čase odstávok zariadení).

Peter Výboh

Áno spájam. Napíšem si čo primeraný počet rizík a k nim eliminácie. Ak sa dajú vyriešiť všetky kritické riziká, tak idem ďalej aj s ostatnými rizikami. Po nejakej dobe zopakujem túto metódu.

3.

V čem je situace jiná než před cca 5 lety? Stačí zmínit 5 určujících faktorů.

Stanislav Beránek

Je to z uvědomění si toho, že riziko a nejistota existuje. Zbytek je jen na osobním postoji a nastavení ve společnosti (obecně i obchodní). Někdo to bude vnímat jako špatnou zprávu a někdo jako prostor pro příležitost. Inflation

= dobrá zpráva pro ty, kdo mají hypotéku s dobrou fixací, zdražování energií = rychlejší návratnost obnovitelných zdrojů atp.

Vladimír Dušánek

Přibylo více nejistot a jejich frekvence a kumulace v čase. Trendy byly v minulosti stálejší a předvídatelnější. Změnily se i okolnosti ve smyslu geopolitických rizik. 5 určujících faktorů: 1. ceny a dostupnost energií, 2. geopolitická rizika = omezení volného obchodu = exportu/importu, 3. cena peněz, 4. klimatická změna, protože jsme aktivní v segmentu tzv. „zimního“ zboží, 5. rychlost změn zákaznických preferencí.

Petr Novague

V oblasti designu byla situace u českých firem vždy velmi špatná, investice do designu nedosahovala u našich zákazníků ani jednoho % obrátu jejich firmy. V současné době došlo u řady z nich k zastavení všech vývojových prací – nevyvíjí se nové produkty.

Ondřej Palát

- 1) Změnou je vůbec připuštění si větší volatility a daleko výraznějších deviací, pozitivních i negativních, než bylo dříve běžné. Příklady jsou jasné – ceny surovin, zemědělských komodit, energií, vstupů obecně.
- 2) U některých vede intenzita změny hlavně k investičním rozhodnutím, která by dříve nedávala smysl, nebo by byla dlouhodobě odkládána – rostoucí náklady na energie = výstavba vlastních zdrojů (kotel, FVE), personální náklady k rozhodnutím o automatizaci nebo v extrémní případě přerušení výroby.
- 3) Přestaly fungovat makroekonomické poučky – kurz koruny, který reaguje zcela proti očekáváním – rozhodnutí ČNB o nenavyšování sazeb vede k posílení koruny apod. V praxi dopad na zajišťování / hedging,

ktej se stává méně strategickým a více oportunistickým – využití krátkodobých výkyvů kurzu pro vytvoření zajišťovací pozice. Korelace cen různých tříd aktiv probíhá naprosto neočekávaným způsobem viz akcie x zlato, akcie x dluhopisy.

- 4) Nesoulad mezi horizontem pro rozhodnutí a závažností jeho dopadů. Např. koncem loňského roku rychlá rozhodnutí definovala náklady energií podniku na celý rok 2022 (a dále). Žádná analýza rizik s tímto rozhodováním, pokud je mi známo, nepomohla ☹.
- 5) Větší vliv státu na výsledek rozhodnutí (dotace, pobídky, zdanění, povolenací řízení) – toto je zásadní. V oblasti energií je aktuálně čistě tržní prostředí nesmírně obtížné a v některých odvětvích až „smrtné“, ale na stát se spolehnout nelze – přesná podoba a časová platnost opatření jsou zcela nepředvídatelné. Viz windfall tax nebo zastropování cen pro velké podniky. Místo sice razantního, ale předvídatelného nárůstu cen energií, která bude pro někoho velmi negativní (běžný podnik), je zde celé spektrum scénářů, které se neustále mění.

Ivor Poprach

V celkovém pojetí v ničem – budoucnost a další vývoj je obtížné predikovat stejně. Něco jiného je popis faktorů – zde záleží na oblasti, ve které je podnik aktivní. Společným faktorem je situace na trhu s energiemi a trhu práce.

Jana Portášíková

Dynamika trhu s energiemi je faktor, který najvýrazněji ovplyvňuje náš biznis. Ovplyvňujú nás aj klimatické zmeny, zmeny legislatívnych rámcov. Tiež ponuka na trhu práce.

Peter Výboh

Viac neistôt, viac vplyvov, väčší dopad, vyššia rýchlosť, nižšia spoľahlivosť.

4.

Co pro Vás znamená systematické řízení rizik? Jak často a kdo zastřešuje řízení rizik?

Stanislav Beránek

Sledujeme více typů rizik a podle toho nastavujeme jejich řízení. Jeden typ jsou rizika, která ošetřujeme pojištěním, další jsou rizika, která můžeme zmírnit opatřením (například investice do IT zabezpečení, která zmírní riziko napadení systému) nebo rizika obchodní. Pravidelné vyhodnocování výsledků a přehodnocování plánů je dobrou příležitostí pro uvědomění si obchodních rizik, jejich identifikaci a zvážení jejich dopadů. Někdy to vede k nalezení alternativního plánu „B“ někdy k nalezení „manipulačního prostoru“ poté, co padne rozhodnutí. Málokdy je to tak, že po uzavření nějaké smlouvy nebo investičního projektu už nejde dělat nic a vše je přesně tak, jak jste si naplánovali. Téměř vždy se najdou příležitosti k jednání, úpravám parametrů. Jen je nutné si takový manipulační prostor ponechat.

Vladimír Dušánek

Systematické řízení rizik pro nás znamená: 1. snahu předvídat rizika a jejich dopady na naši činnost, 2. generovat opatření k jejich eliminaci nebo jejich využití v náš prospěch, 3. zajišťovat zdroje pro bod 2.

Petr Novague

Jedná se o intuitivní proces. Majitel / jednatel / designer.

Ondřej Palát

Nemáme specifické oddělení odpovědné za řízení rizik. Důležitější než dříve je potřeba

identifikace toho, že některé faktory jsou rizikem pro celý podnik. A sdílení této znalosti, v našem případě v rámci portfolia společnosti – jak mezi nimi, tak uvnitř organizací.

Ivor Poprach

Zejména vhodné (pře)nastavení komunikačních nástrojů – porady, tok informací a zpětné vazby. Četnost a zastřešení se mění adekvátně situaci – změny nastavení musí být bez prodlení.

Jana Portášiková

Riziká sme v minulosti identifikovali skôr intuitívne, na základe skúseností. Vzhľadom k rastúcej dynamike posledných rokov sa náš postoj významne zmenil. Prišla potreba systematicky sa tejto oblasti venovať. Máme risk manažéra, ktorý v spolupráci s prevádzkami vytvoril katalóg rizík pre každú oblasť. Hodnotí sa pravdepodobnosť ich vzniku, možné následky, určujú sa akčné plány v rôznych horizontoch (podľa závažnosti) a zodpovedné osoby. Pravidelne sa monitorujú.

Peter Výboh

Normálny zdravý stav manažéra pri riadení zverenej oblasti. Riziká môžu kryť len ľudia, ktorí majú na ne aspoň nejaký vplyv.

5.

Změnili jste po nedávných událostech svůj systém řízení rizik? Pomáhá Vám k tomu nějaká ze standardních metod řízení rizik a případně která?

Stanislav Beránek

Hlavní změna je v častější revizi plánů. To nevypadá na první pohled jako velká změna systému, ale vyžaduje změnu v přístupu. Už nelze čekat na přesná data, která budou k dispozici dlouho po skončení hodnoceného období, je nutné pracovat s daty, která jsou

k dispozici dříve a možná jsou méně přesná. Vyžaduje to větší zapojení intuice a rychlejší rozhodování.

Vladimír Dušánek

Nezměnili. Používáme nejvíce PHA, What if. Radíme sem i SWOT analýzu jako nástroj pro generování strategií.

Petr Novague

Ano, věnuji tomuto procesu více času, detailnějšímu prověřování obchodní příležitosti a potencionálních klientů. Ne, žádnou standardizovanou metodu nevyužívám, nepoužívám ani klasifikaci rizik...

Ondřej Palát

V zásadě ne. Větší důraz na „minimax“ přístup, tj. potřebu zabránit vyloženě katastrofickým variantám, které dříve nebyly myslitelné.

Ivor Poprach

Ano. Významnou pomocí je IATF 16949 – standard řízení kvality pro automobilový průmysl.

Jana Portášiková

Systém sa nezmenil, skôr intenzita práce s nimi. Pri nastavovaní systému risk manažér využil štandardné metódy.

Peter Výboh

Áno. Najviac sa mi osvedčil Zdravý sedliacky rozum (ZSR).

6.

Jaký je Váš názor na využití intuice a zkušenosti?

Stanislav Beránek

Velmi dobrý. Navazuji tak i na předchozí otázku. Intuice, pochopení parametrů, které mají největší vliv na úspěch nebo neúspěch, zkušenost s předmětem rozhodování a schop-

nost toto vše sdílet uvnitř organizace má zásadní vliv.

Uznávám proto metody založené na „Gutts feeling“ nebo jinak „expertním odhadu“. Je v něm obsažena zkušenost, prvky podvědomého vyhodnocování. De facto taková multikriteriální analýza. Kdyby k té samé úloze chtěl někdo přistoupit přísně analyticky, musel by sestavit multidimenzionální matici s různými kritérii a pak by stál před rozhodnutím, jak tato kritéria zvážit.

Vladimír Dušánek

Někdy doplněk, někdy zásadní nástroj, zejména pokud jde o možnost využít opakovanou zkušenost.

Petr Novague

Obě tyto položky považuji v našem odvětví businessu jako klíčové a určující jak při samotné práci na vývoji a designu, tak při jeho komercializaci.

Ondřej Palát

Velmi významné. Nelze předpovědět, kde dojde k nějaké nepředvídané změně/ohrožení nebo krizi, ale zkušenost a intuice je zásadní pro odhad délky a intenzity jejich dopadu na provoz firmy.

Ivor Poprach

Zkušenost vnímám jako kombinaci znalostí a životních zážitků zapsaných do vědomé či nevědomé paměti a tím, že intuice (tušení) z této kombinace vychází. Intuici považuji za rozhodující pro úspěch ve všech oblastech života.

Jana Portášiková

Môj názor je, že sú to dôležité prístupy, ale v súčasnosti nepostačujúce.

Peter Výboh

Pri dostatočnej skúsenosti je to veľmi rýchla a efektívna metóda.

7.

Používate ve své organizaci predikční modely nebo hodnocení?

Stanislav Beránek

Kde je to jen trochu možné, používame predikci. Raději výsledek ovlivňujeme a řídíme, než zpětně analyzujeme. Odhad možného nejpravděpodobnějšího výsledku používame především na nižších pozicích tam, kde můžeme výsledek ovlivnit nejvíce.

Vladimír Dušánek

Pouze ty nejjednodušší, které jsme schopni obhospodařovat sami. Nepoužívame žádnou významnou expertní nebo nástrojovou podporu.

Petr Novague

Ne.

Ondřej Palát

Ne, nepoužívame, nebo jim tak alespoň neříkáme 😊.

Ivor Poprach

Ano. Celou škálu.

Jana Portášíková

Predikujeme aj hodnotíme.

Peter Výboh

Áno.

8.

Do jaké míry je řízení rizik Vaše práce a do jaké míry Vás to od Vaší práce „zdržuje“ 😊?

Stanislav Beránek

Pokud budeme brát řízení rizik jako novou definici řízení businessu, pak je to jednoznačně naše práce. Vyhodnocení situace, zaujmutí pozice a výběr scénáře tak, aby provozní pracovníci byli co nejméně vystaveni nejistotě v každodenním rozhodování a mohli se soustředit na své úkoly.

Vladimír Dušánek

Je to z podstatné míry moje práce – jako člena týmu.

Petr Novague

Automatická součást řízení zakázek a celé firmy.

Ondřej Palát

Určitě je to integrální součást práce.

Ivor Poprach

Řízení rizik je na pozici jednatele naprosto zásadní – špatná rozhodnutí mají zásadní dopady na celý podnik. Je to tedy součástí mé práce.

Jana Portášíková

Nie je jednoduché prijať systematické riadenie rizik, ale chápeme význam tejto aktivity a musím priznať, že stále sa len učíme.

Peter Výboh

Pri riadení obchodných prípadov a riadení projektov je „denný biznis“.

9.

Jaké máte zkušenosti s využitím scénářů? Pro které aplikace jste je využili? Jaký

postup při jejich využití používáte (kroky postupu)?

Stanislav Beránek

Snažíme se vybrat jeden scénář a s ním následně pracovat. Sestavujeme ho jako nejpravděpodobnější možný. Nejprve stanovíme parametry, předpoklady pro sestavení scénáře, a následně scénář vymodelujeme. K vyhodnocení rizik běžně využíváme zejména testy citlivosti. Zabýváme se rovněž okrajovými podmínkami – obálkou, o které předpokládáme, že nebude překročena.

Vladimír Dušánek

Pracujeme se scénáři většinou pro dvě nejpravděpodobnější varianty vývoje.

Petr Novague

Nepoužívám metodu scénářů pro řízení rizik.

Ondřej Palát

Klasicky worst, best a nejpravděpodobnější scénář při plánování, nemáme zvláštní metodu na postup vytváření.

Ivor Poprach

Náš podnik je strojírenským kooperačním podnikem s velmi úzkou (časovou a ekonomickou) vazbou na tržní prostředí v oblastech tepelného, automobilního, zdravotnického a sanitárního výrobního portfolia našich zákazníků – počet je 35. Nezbyvá než pracovat s forecasty u našich odběratelů – průběžně aplikovat zpětnou kontrolní vazbu. Z tohoto popisu vyplývá, že základním scénářem je být maximálně flexibilní.

Jana Portášíková

Na problematike riadenia rizik participujem len okrajovo.

Peter Výboh

Scenár sa dá použiť na opakované a overené typy rozhodovania. Používam ich na typizované činnosti.

10.

Jak jste za poslední rok/období upravili způsob řízení vzhledem k významnému nárůstu nejistoty?

Stanislav Beránek

Rychlejší rozhodování, rychlejší vyhodnocování. Paradoxně větší formalizace předpokladů, na kterých stavíme různé scénáře (tak, aby bylo možné lépe se k nim vracet) a důraz na využití čísel pro rozhodování.

Vladimír Dušánek

Konstrukci a strukturu systému jsme neupravili nijak, pouze jsme upravili „checkování“ naší vývojové trajektorie, častěji „checkujeme“ a upravujeme naše jednání.

Petr Novague

Snažím se diverzifikovat nabídku služeb a rozšiřovat portfolio produktů o vlastní výroby.

Ondřej Palát

Samozřejmě. Zejména větší systematicčnost. Po formální stránce, reálně ne – viz bod 5.

Ivor Poprach

Odpovědi jsou (snad) u otázek výše.

Jana Portášíková

Zintenzívnili sme ju.

Peter Výboh

Zrýchľlil som všetky postupy, aby som zvýšil počet použitia týchto postupov. Čo sa dalo automatizovať, to som automatizoval.



Podcasty

CAFIN
TALKS

Ladislav Šimek, Central Europe Industry Partners
Olga Cechlová, CAFIN



Jak s riziky pracovat v účetnictví?
Tomáš Nekvapil,
Controller Institut



Jak na řízení rizik v roce 2023 – pohled výrobní firmy
Roman Smetana,
Inovan



Budget a řízení rizik
Michal Polesný,
OREA Hotels & Resort



Jak se ve farmaceutickém byznysu dají řídit rizika
Juraj Bóna,
Dr.Max Slovensko



„Don't panic“ aneb jak s nadhledem zvládnout v byznysu i nejisté období
Stanislav Beránek,
Lagardere Travel Retail



Nejistota a řízení rizik
Ladislav Šimek,
Central Europe Industry Partners

Najdete nás také na:



Seznamu pramenů k tématu



Brooks, John: Business Adventures, 2015

Cokins, Gary nabízí k tématu: **Uncertainty and Risk Management**

www.imanet.org

www.aicpa.org

ASQ Webinar: 60 minute webinar <https://www.youtube.com/watch?v=4-dqH-wZLU>

Forester: What Are The Keys To 2023 Planning In The Midst Of Uncertainty? Discipline and Precision, Forbes 8/2022, <https://www.forbes.com/sites/forester/2022/08/31/what-are-the-keys-to-2023-planning-in-the-midst-of-uncertainty-discipline-and-precision/?sh=5566cb7b1eb9>

Fotr, Jiří a Souček, Ivan: Scénáře pro strategické rozhodování a řízení, Grada 2020

Fotr, Jiří a Hnilica, Jiří: Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování, Grada 2014

Fotr, Jiří: Vícekriteriální rozhodování za nejistoty, Oeconomica 2020

Fotr Jiří a Lenka Švecová a kol.: Manažerské rozhodování: Postupy, metody, nástroje, Ekopres, 2016

General Stanley McChrystal: Risk, A User's Guide, 2022

Godfrey, Paul C.: Strategic Risk Management, 2020

Jedynak, Piotr a Bąk, Sylwia: Risk Management in Crisis, Winners and Losers during the COVID-19 Pandemic, 2021

Kaplan, Robert S. and Mikes, Anette: "Managing Risks: A New Framework." Harvard Business Review 90, no. 6 (June 2012). [View Details](#)

Kaplan, Robert S., and Mikes, Anette: "Risk Management – The Revealing Hand." Journal of Applied Corporate Finance 28, no. 1 (Winter 2016): 8–18. [View Details](#)

Kaplan, Robert S. and Mikes, Anette:

"Swissgrid: Enterprise Risk Management in a Digital Age." Harvard Business School Case 119-045, November 2018. [View Details](#)

Kaplan, Robert S. and Leonard, Herman, B. and Mikes, Anette: "The Risks You Can't Foresee: What to Do When There's No Playbook."

Harvard Business Review 98, no. 6 (November–December 2020): 40–46. [View Details](#)

Kožíšek, Jan a Stieberová, Barbora a Žilka, Miroslav: Rozhodovací modely pro manažery v průmyslové praxi. Nakladatelství ČVUT, 2020

Mikes, Anette and Kaplan, Robert S.: "When One Size Doesn't Fit All: Evolving Directions in the Research and Practice of Enterprise Risk Management." Journal of Applied Corporate Finance 27, no. 1

(Winter 2015): 37–40. [View Details](#)

Meyer, Kurt and Mikes, Anette and Kaplan, Robert S.: "When Every Employee Is a Risk Manager." Harvard Business Review Digital Articles (January 25, 2021). [View Details](#)

Roland Berger: Company Must Be Robust in Six Key Areas to Cope with Uncertainty, Harvard Business Review <https://hbr.org/sponsored/2022/06/companies-must-be-robust-in-six-key-areas-to-cope-with-uncertainty>

Schoemaker, P.: Scenario Planning, New York, Palgrave Macmillan, 2016

Tetlock, Philip and Gardner, Dan: Superforecasting: The Art and Science of Prediction, 2016

Zralý, Martin a kol.: Produkt dělá podnik, 2020

Zralý, Martin a kol.: Produkt dělá podnik, 2020

K zapůjčení v CAFIN knihovně.

Z uvedených pramenů doporučujeme zejména:

Kaplan, Robert S. and Leonard, Herman, B. and Mikes, Anette:
“Novel Risks” working Paper 20-094, Revised May 2020

All organizations practice some form of risk management to identify and assess routine risks in their operations, supply chains, strategy, and external environment. These risk management policies, however, fail in the presence of novelty. Novel risks arise from unforeseen events, from complex combinations of apparently routine events, and from apparently familiar events occurring at unprecedented scale and speed. Mobilizing routine risk management to novel events will be ineffective, and, more seriously, delude management into thinking that risks have been mitigated when they may already have escalated to serious consequences. Based on best practices from the private and public sector, the paper describes structures and processes to identify and respond to novel risks. A critical incident management team makes assessments and develops options in the event's uncertain and volatile environment. The team's decision-making process has to be rapid, improvisational, iterative, and humble since not every action taken will work as intended.

Kniha „**Risk Management in Crisis, Winners and Losers during the COVID-19 Pandemic**“ od autorů **Piotr Jedynak a Sylwia Bąk** se zabývá tématem řízení rizik v období krize, s ohledem na pandemii COVID-19.

Autoři poskytují úvodní informace o pandemii covid-19, včetně historie a vývoje, který vedl k celosvětovému šíření viru. Věnují se tomu, jaký vliv má pandemie na světovou ekonomiku a jak mohou podniky a organizace řídit rizika spojená s hospodářskými dopady. Dobře je popsáno téma řízení rizik v oblasti zdravotnictví a péče o pacienty během pandemie. V dalších kapitolách se autoři věnují roli vlád a politiků při řešení

Celá studie
k přečtení ZDE.




Piotr Jedynak
a Sylwia Bąk




krizových situací a rizik, které s pandemií souvisí. Hledají odpovědi na otázky, jak mohou vlády podporovat hospodářský růst a minimalizovat dopady pandemie na ekonomiku a také řízením rizik spojených s politickými rozhodnutími. Téma je dále rozvedeno směrem k digitální transformaci v období pandemie, krizové komunikace a média, řízení rizik v oblasti cestování a turistiky a také vliv pandemie na lidské zdroje a pracovní trh.

Závěrem se pak autoři věnují tématu vítězů a poražených během pandemie. Autoři se zaměřují na to, jak se některé společnosti dokázaly přizpůsobit a zvládnout krizi, zatímco jiné selhaly a měly s pandemií problémy.

„**Risk, A User's Guide**“ je kniha napsaná bývalým generálem **Stanley McChrystalem**, která se zabývá tématem rizika a jeho správy. Autor se zaměřuje na to, jak efektivně řídit rizika v každodenním životě a v různých oblastech, jako jsou finance, obchod, technologie nebo vojenství. Kniha nabízí praktické rady, jak identifikovat a měřit rizika, jak s nimi pracovat a jak se rozhodovat v nejistých situacích. General McChrystal se opírá o své bohaté zkušenosti z vojenského a obchodního světa a přináší nové myšlenky, jak přemýšlet o riziku a jak využít jeho potenciál k dosažení úspěchu. „Risk, A User's Guide“ je kniha pro každého, kdo se chce naučit lépe rozumět rizikům a umět s nimi pracovat.

Stanley
McChrystal


Kniha „**Strategic Risk Management**“ od **Paula Godfreye** se zabývá tím, jak mohou organizace řídit rizika na strategické úrovni. Autor zdůrazňuje důležitost strategického přístupu k řízení rizik a poukazuje na roli vedení při vytváření kultury uvědomění si rizik. Kniha zahrnuje případové studie z různých odvětví a nabízí náhledy do toho, jak se organizace mohou připravit a reagovat na rizika. Zahrnuta jsou také „nová“ rizika, jako je kybernetická bezpečnost a změna klimatu.

Paul Godfrey


„**Produkt dělá podnik**“ je kniha napsaná českým podnikatelem a docentem **Martinem Zralým**. Autor se v knize zaměřuje na to, jak správně rozvíjet a budovat úspěšné podnikání skrze inovativní produkty. Kniha obsahuje praktické návody, postupy a příklady úspěšných firem, které ukazují, jak správně navrhovat, vytvářet a uvádět inovativní produkty na trh. Autor se zaměřuje na význam kvalitního vedení týmu a kultury podnikání pro úspěch. Zohledněna je i otázka rizik při zavádění nového produktu. Kniha je praktickým průvodcem pro každého, kdo hledá inspiraci a cenné rady pro budování vlastního podnikání na základě kvalitních a inovativních produktů.

Martin Zralý


Knihu „**The Art and Science of Prediction**“ napsali **Philip Tetlock a Dan Gardner** jako průvodce pro lepší předpovídání budoucích událostí. Autoři se snaží odpovědět na otázku, jak lze zlepšit předpovědi v oblastech, jako jsou politika, finance, zdravotnictví a technologie. Tetlock a Gardner zkoumají, jak fungují předpovědi a proč jsou mnohdy nespolehlivé, a nabízejí různé techniky a nástroje pro zlepšení předpovědí. Kniha se věnuje i způsobům, jakými se lidé mohou připravit na nejisté situace a jakým způsobem mohou reagovat na neočekávané události. Autoři používají příklady z reálného života a analyzují úspěchy a neúspěchy předpovědí od různých expertů.

Philip Tetlock
a Dan
Gardner
