

COMPLIANCE JAKO SOUČÁST STRATEGIE MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY

COMPLIANCE STRATEGY AS PART OF THE SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES

Ing. Lucie Baránková, Ing. Petr Baránek, Ph.D.

VŠB-TU Ostrava, Hornicko-geologická fakulta, Institut environmentálního inženýrství

lucie.barankova@centrum.cz

VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra marketingu a obchodu

petr.baranek@vsb.cz

Abstrakt:

Pro současný business je typické velmi ostré konkurenční prostředí. Vzhledem ke krizové hospodářské situaci stojí často mnohé firmy před dilematem, zda striktně dodržet právně konformní chování firmy, tzv. compliance. Kvůli čistějším praktikám v odvětvích začaly velké zahraniční firmy do svých strategií zavádět compliance a postupně jej také vyžadují od svých dodavatelů. Cílem tohoto příspěvku je publikovat výsledky výzkumu provedeného mezi malými a středně velkými firmami v České republice o tom, zda tyto firmy prosazují compliance do svých strategií a/nebo alespoň přijímají tuto filozofii tím, že otevřeně komunikují/uveřejňují některé jeho prvky na svých webových stránkách.

Abstract:

A sharp competition is typical for contemporary business environment. Due to critical economic situation many companies hesitate whether strictly keep legal conformity, so called compliance. For more fair conditions in individual branches, big foreign companies began implementing compliance into their strategies and gradually they demand the same from their suppliers. The aim of this paper is to present research findings from our survey conducted among small and medium-size Czech companies about their effort to implement compliance in their strategies and/or if they appreciate this philosophy by means of open communication/promotion certain compliance items on their web presentations.

Klíčová slova:

Firemní strategie, compliance, compliance manažer, compliance management, právní konformita, konkurenční výhoda, image firmy.

Key words:

Corporate strategy, compliance, compliance manager, compliance management, legal conformity, competitive advantage, company image.

JEL: K22, A13, Z13

Úvod

Probíhající procesy neustálých inovací a globalizace trhu musí být vyvažovány jinými procesy, které budou přispívat k získání důvěryhodnosti, serióznosti a odpovědnosti firem a to nejen ke svým zákazníkům, ale celému tržnímu prostředí. Tímto procesem se v poslední době stává čím dál tím více compliance, resp. prvek, který se objevuje v převážně většině jako součást podnikatelských strategií moderních firem. Cílem tohoto příspěvku bylo nastínění vnímání prvku compliance malými a středními firmami¹, jeho zařazení do podnikových strategií malých a středních firem a jeho ověření v rámci provedeného výzkumu.

1 Použité výzkumné metody

Základem pro tento článek byl prováděný průzkum u malých a středních firem týkající se zveřejňování vlastní firemní strategie s prvkem compliance na svých webových stránkách. V rámci výzkumu byla použita metoda empirické analýzy, založená na pozorování a rovněž metoda syntézy získaných poznatků. Rovněž byl výzkum prováděn na základě počátečního stanovení hypotéz, které byly v závěru potvrzeny či vyvráceny.

Compliance jako součást strategie malé a střední firmy

Strategie firmy zajišťuje dlouhodobé vytváření potenciálu firmy, to znamená, jak se například vyrovnávají firmy s neočekávaným. S ohledem na dynamiku změn má strategie malé a střední firmy spíše charakter podnikatelské filosofie. Strategie firmy s ohledem na roli vlastníka dělíme na podnikatelskou neboli vlastnickou, která je nadřazená ostatním strategiím a podnikovou neboli manažerskou, jejichž garantem je management firmy.

Většina malých a středních firem však vůbec svou strategii určenu a sepsanu nemá, zde záleží především na roli vlastníka firmy, jenž je tím, který by se touto problematikou měl nutně zabývat.²

Historicky existují tři pohledy na pojetí firmy a to evropské kontinentální, které říká, co mohu a nemohu a kde je účel a poslání firmy nadřazeno vizi. Dále existuje anglosaské manažerské pojetí firmy, které nejprve řeší, co chci a nechci a pak teprve co mohu a nemohu. Organické neboli systémové pojetí firmy se pak zabývá podnikem jako systémem. Malá firma se zde chápe jako celá organizace.

Historicky existují také formy organizace malé a střední firmy, tzn., jak se vyvíjela hierarchie řízení v malém a středním podnikání. V posledních letech se řízení mění z vertikální sítě na horizontální. Vlastník však stále zůstává nadřazen a měl by působit jako dirigent v orchestru – koordinovat, řídit, chápat v širších souvislostech atd. V malém a středním podnikání platí stejně jako všude jinde v podnikání, že vítězem je ten, kdo aktivně ovládá čas. Základním dilematem je však neschopnost řídit svůj čas a to je bohužel problém, který má hodně vlastníků malých a středních firem, s tím samozřejmě souvisí i problém delegování.

Strategie malých a středních firem má z obsahového hlediska charakter spirály neboli běh po točitých schodech, kdy na sebe problémy navzájem navazují především z hlediska chyb a procesu.

Protože pouze 30 % projektů malých a středních firem přežije 3 roky a pouze 10 % projektů 5 let, je základem dobře sestavit již podnikatelskou vizi, kterou lze vytvořit také pomocí postupu:

- 1) co mohu a nemohu,
- 2) co chci a nechci,

¹ Pro podrobnější analýzu byly sledovány firmy rozděleny podle kritéria velikosti tak, jak je používá Český statistický úřad (www.csu.cz, 2012):

- malé do 19 zaměstnanců,
- střední do 99 zaměstnanců,
- velké nad 100.

² MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Podnikání & synergie*. Ostrava: Repronis, 2002. str. 57. ISBN 80-7329-025-1

3) co musím.³

Vlastní strategie firmy je základní podmínkou pro růst hodnoty firmy. Úspěch podnikové strategie závisí také na tom, jak se dokáže firma přizpůsobit podmínkám místního trhu.

Pokud se zaměříme čistě na konkurenční strategii, tedy strategii, která udržuje firmu konkurenceschopnou na daném trhu a v dané lokalitě, tak by měla firma učinit několik rozhodnutí:

- ujasnit si, na jaké zákazníky se chce se svou strategií zaměřit,
- jasně určit potřeby svých zákazníků,
- získat informace o konkurentech (know-how, slabých a silných stránkách, schopnosti čelit riziku, atd.)⁴

Na základě těchto informací by se měl podnik rozhodnout, která strategie je pro něj nejnvýhodnější. Dále na základě schopností určité firmy by měla být provedena realizace dané strategie.

Existují dvě základní strategie – strategie celé společnosti, která je definována faktorem umístění firmy v perspektivním odvětví a dále pak podnikatelská strategie, která je definována získáním určité výhody.⁵

Součástí podnikové strategie by mělo být také tzv. Compliance neboli pojem, který v poslední době v ČR začíná nabývat na svém významu, resp. začíná být uznáván na všech úrovních společnosti. Výraz compliance pochází z angloamerických právních kruhů a znamená povinnost dodržovat právně konformní chování firmy. Základní funkcí compliance je především zajišťování a kontrola souladu činností podnikatelského subjektu s obecně závaznými právními předpisy.

Preventivní management compliance je nejen garantem ochrany proti personálnímu riziku odpovědnosti. V dlouhodobém sledování to vede i k optimalizaci hodnoty firmy. Kromě toho management compliance nabízí škodám zabraňující strategické výhody v hospodářské soutěži s konkurenty. Firma, která na základě chování svých zaměstnanců v souladu se zákonem vykazuje menší potenciál škod, se může ve střednědobém a dlouhodobém pohledu lépe prosadit vůči konkurentům, u kterých se vyskytují případy závad a může nakonec přilákat zadavatele zakázek a generovat značné konkurenční výhody. Dodržovat bezpečnostní standardy a komunikovat příslušná preventivní opatření, vytváří navíc nejen důvěru a tím spokojenost zákazníků a vazbu na zákazníky, nýbrž jako faktor propagace zvyšuje i reputaci firmy a tím i její hodnotu.⁶

Povinnosti compliance zahrnují v podniku různé právní oblasti. V závislosti na hospodářské oblasti, ve které je podnik činný, přistupují specifická zákonná pravidla. V praxi jsou známy případy, ve kterých na základě dlouhodobých kontaktů mezi zaměstnanci, dodavateli nebo odběrateli se pokud možno přijímají nebo propůjčují majetkové hodnoty, které se pak berou v úvahu při zadávání zakázek. Státní zástupci se svým pozorovacím instinktem pokládají často nepřijemné otázky, které by mohly být vedení firmy známy a provádějí pátrání a šetření. Potenciál rizika při přestupcích proti compliance je většinou vysoký, v praxi jde například o riziko pokut s příslušnými nároky na náhradu škody, krize firmy, ohrožení pracovních míst, vyšetřovací vazbu, blokování zadávání veřejných zakázek a dokonce až odnětí svobody vedení firmy. Šířka compliance povinností ve firmě je podrobněji znázorněna v obrázku 1.

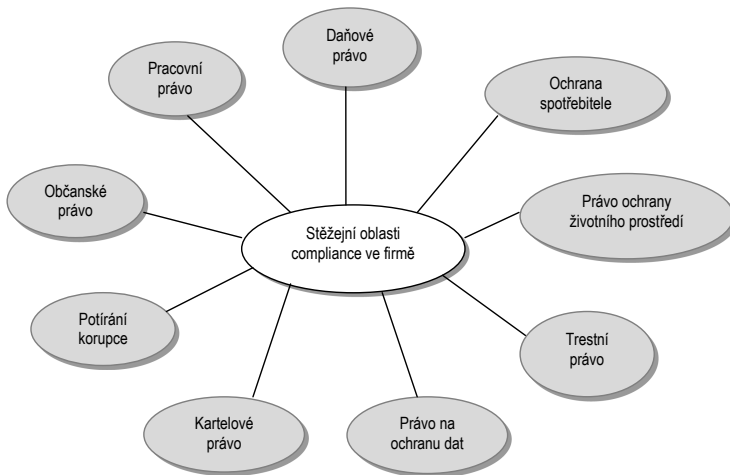
³ MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Podnikání & synergie*. Ostrava: Repronis, 2002. str. 86. ISBN 80-7329-025-1

⁴ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005, str. 304. ISBN 80-247-1069-2.

⁵ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005, str. 258. ISBN 80-247-1069-2.

⁶ MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Podnikání & synergie*. Ostrava: Repronis, 2002. str. 54. ISBN 80-7329-025-1

Obrázek 1: Stěžejní oblasti compliance ve firmě



Implementace compliance v malé a střední firmě

K implementaci efektivního compliance - managementu ve firmě, je potřeba etablovat compliance management s cílem zajistit ve všech oblastech s právem konformní chování podniku. Tento cíl je však nutno ve firmě správně komunikovat, je potřeba vysvětlit možné následky protiprávního jednání na firmu a pracovní místa zaměstnanců. Poté by mělo následovat identifikace rizika a vyhodnocení možných rizik. Dále by měl být ve firmě zřízen operativní rizikový management, který definuje vnitřní předpis k zabránění porušování práva.⁷

V malé a střední firmě bude rizikový management zřejmě vlastník či manažer firmy. Zároveň by měli být v tomto duchu proškoleni také všichni zaměstnanci. Jednou z možností je také zřízení funkce tzv. compliance–manažera, který bude jednat centrálně a v rámci identifikace rizik je nejdříve potřeba analyzovat možná rizika. Přitom je však nezbytné, zaměřit se na to, zda interní podnikové procesy jsou již natolik transparentní, aby právní rizika byla zřejmá i pro zaměstnance. Přitom je zapotřebí velmi podrobně vysvětlit oblasti náchylné k závadám a rizikové situace, ve kterých se mohou při výkonu své práce ocitnout. Pak je nezbytné nutné, aby se zaměstnanec bez váhání zachoval v duchu compliance.

V malých a středních firmách si většinou zaměstnanci uvědomují sounáležitost k firmě a svou loajalitu, tudíž zavádění prvku compliance by mělo být jednodušší než ve firmách velkých, kde je tento proces mnohem složitější a náročnější na přístup zaměstnanců. Velmi důležité je při nastavování compliance ve firmě také nastavení účinného controllingu tj., zda jsou úkoly ve firmě dodržovány, nejlépe prostřednictvím pravidelných standardizovaných zpráv. V některých firmách ve světě jdou dokonce až tak daleko, že zřizují funkci tzv. whistle-blowing-hotline, resp. jakéhosi informátora či oznamovatele, lidově řečeno také udavače.⁸ Tato funkce však poskytuje zaměstnancům komfort

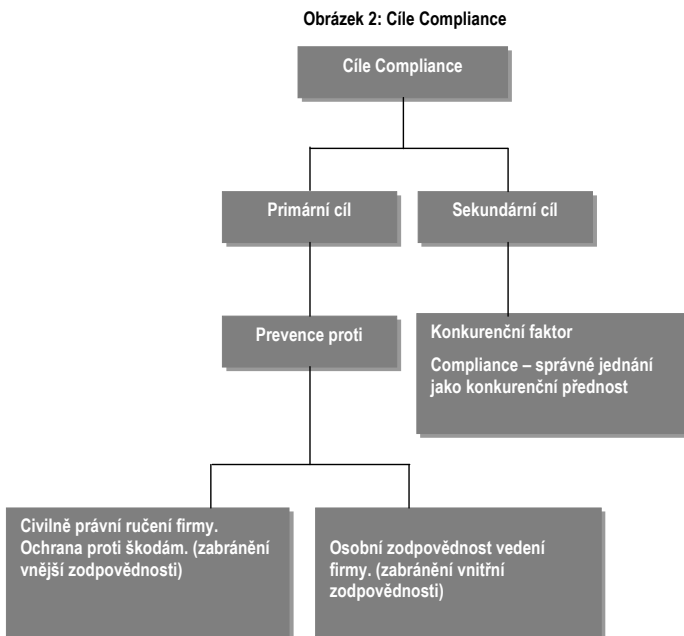
⁷ BARTON, Dirk-M. „Compliance“ v podniku. Ocelářství v aktuálních překladech, analýzách a studiích. Informace ze sborníků, časopisů, tisku a studií. Roč. 2012. Hutnictví železa, a.s. Praha.

⁸ BARTON, Dirk-M. „Compliance“ v podniku. Ocelářství v aktuálních překladech, analýzách a studiích. Informace ze sborníků, časopisů, tisku a studií. Roč. 2012. Hutnictví železa, a.s. Praha.

nahlášení jakékoli závady, která se vyskytne proti duchu compliance. Zde se osvědčilo zvláště v malých a středních firmách, že osoba tohoto informátora není zároveň manažerem, resp. tato osoba by se měla etablovat z řad zaměstnanců, aby vztah dalších pracovníků k této osobě byl zcela upřímný a bez zábrán.

Velmi důležitým doprovodným prvkem při zavádění compliance managementu je také patřičná dokumentace všech kroků, nastavených opatření, zřízených funkcí, atd., aby bylo možné ve sporném případě prokázat, že ve firmě existuje funkční compliance – management.

Cíle zavedení compliance ve firmě lze rozdělit na primární cíl, který se dotýká především firmy samotné tj. vyvarování se možnosti přímé odpovědnosti za protiprávní čin firmy a také na sekundární cíl, který je směřován na konkurenceschopnost firmy. V případě právní conformity a dostatečné PR této záležitosti firmy navenek se ukazuje zavedení compliance jako konkurenční výhoda. Schématicky jsou cíle compliance naznačeny v obrázku 2.



Průzkum zveřejnění compliance na webových stránkách jako součást strategie malé a střední firmy

V měsíci lednu roku 2012 byl proveden průzkum u malých a středních firem, který se zabýval otázkou uvádění hlavních bodů jejich firemních strategií na webových stránkách. Webové stránky jsou u malých a středních firem vnímány jako jeden z hlavních nástrojů propagace firmy a také kontaktu se zákazníky. Rovněž bylo posuzováno, zda se v rámci firemní strategie objevuje také tematika compliance.

V rámci České republiky bylo v každém kraji vytipováno celkem 30 malých a středních firem, které vlastní webové stránky a to metodou náhodného výběru. Prvotně bylo sledováno, zda na

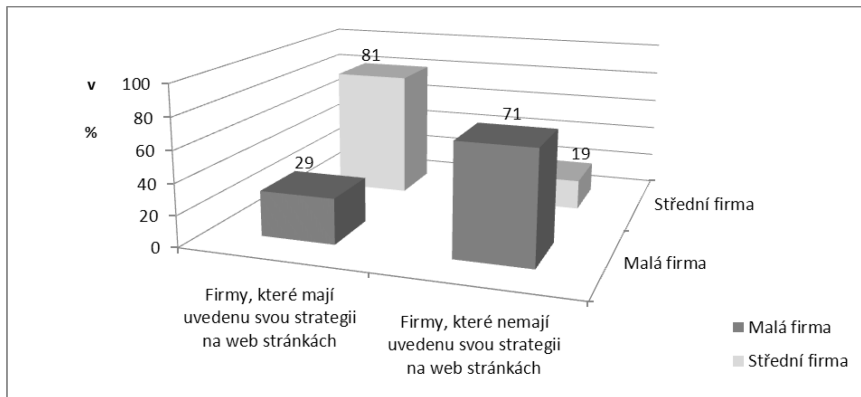
webových stránkách firma uvádí svou firemní strategii (resp. alespoň její hlavní body), sekundárně pak, zda se v ní objevují také prvky compliance.

Na začátku uvedeného průzkumu byly také stanoveny na základě posledních trendů a relativně novému pojmu compliance následující hypotézy, které měly být tímto průzkumem buď potvrzeny či vyvráceny:

- 1) Více jak 50% malých a středních firem uvádí na svých webových stránkách svou firemní strategii.
- 2) U méně než 30% malých a středních firem, které mají na svých webových stránkách uvedeny své strategie, se vyskytují prvky compliance.
- 3) Procentuálně nejvyšší podíl firem, které mají uvedenou svou strategii na webových stránkách má ve srovnání s ostatními kraji Praha.

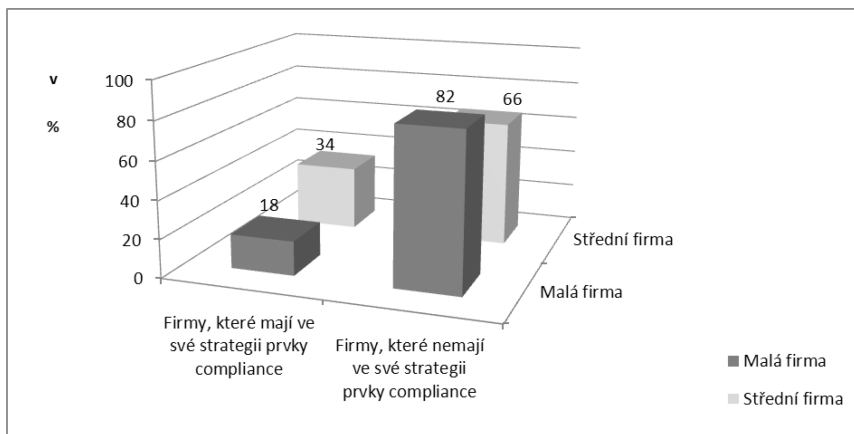
Dhromady byla získána data od celkem 420 subjektů. Z toho u celkem 64% bylo zjištěno, že uvádějí své strategie na webových stránkách. Při třídění druhého stupně bylo konstatováno, že se v převážné většině jedná o firmy středně velké. Bylo zjištěno, že malé firmy svou strategii uvádějí jen velmi ojediněle, jedná se o necelou třetinu malých firem. U středních firem je situace opačná, celkem 81% středních firem svou strategii na webových stránkách uvádí.

Obrázek 3: Procentuální vyjádření podílů malých a středních firem a jejich uvádění strategie na svých webových stránkách



Dále se v rámci prováděného výzkumu sledovaly uvedené prvky compliance jako součást uvedené strategie na webových stránkách. Z provedeného šetření bylo zjištěno, že u celkem 36% firem, které uvádějí své strategie na webových stránkách, se vyskytují prvky compliance. Opět bylo zjištěno, že se jedná spíše o firmy střední, které zahrnují compliance do svých strategií, ačkoli rozdíl zde již nebyl tak markantní jako u předchozí otázky. Malé firmy zahrnují do své strategie prvky compliance celkem v 18% případů, zatímco střední firmy celkem ve 34% případů. Názorně jsou výsledky průzkumu uvedeny v následujícím grafu.

Obrázek 4: Procentuální vyjádření podílu malých a středních firem a prvků compliance ve firemní strategii na webových stránkách



Další zkoumanou oblastí bylo, zda se uvedení strategie na webových stránkách liší v rámci jednotlivých krajů. Ve třetí hypotéze bylo stanoveno, že ve srovnání napříč kraji, budou firmy v Praze nejdisciplinovanější a procentuální podíl uvedení svých strategií na webových stránkách budou mít nejvyšší. Tato hypotéza se nám skutečně potvrdila. Vycházela především z faktu, že právě v Praze je nejhustší konkurenční prostředí v rámci republiky a tudíž i největší disciplinovanost při získávání konkurenční výhody na trhu. V Praze mělo téměř 89% malých a středních firem uvedeny prvky strategie na svých webových stránkách a z toho počtu ještě celkem u 75% z nich se vyskytovaly prvky compliance.

Na konci tohoto výzkumu je možné konstatovat, že se nám podařilo naplnit dvě z celkem tří stanovených hypotéz. Překvapivě výsledky jsme zaznamenali pouze u hypotézy číslo 2. Ačkoli se nám tato hypotéza nepodařila potvrdit, výsledky se od stanoveného rozsahu příliš neodlišovaly.

2 Výsledky práce

Compliance je nejen právní otázka, jak čelit preventivně rizikům osobní odpovědnosti. V neposlední řadě slouží compliance ve svém výsledku také optimalizaci hodnoty podniku, protože jsou odhalována slabá místa a zajišťuje se dlouhodobá reputace.

Z provedeného výzkumu bylo zjištěno, že se prvky compliance vyskytují ve více firemních strategiích malých a středních firem, než bylo původně odhadováno a rovněž, že nejvíce uvědoměli, či nejdisciplinovanější jsou firmy z Prahy, které čelí největší konkurenci v rámci republiky, tudíž i jejich konkurenceschopnost by měla být nejvyšší. Tudíž je patrné, že primárně sice compliance aplikují především velké podniky, nicméně ani malé a střední firmy nejsou v této záležitosti pozadu. Především pak střední podniky si uvědomují, jak důležitá je tato problematika pro vytváření jejich dobré reputace a celkové stabilnějšího fungování a v neposlední řadě také konkurenceschopnosti.

3 Diskuze

Aktuálně se také ukazuje, že téma compliance není záležitostí jenom velkých podniků, ale týká se i středních a malých společností. Příčinou jsou stále častější úřední kontroly, avšak také tlak ze strany velkých zákazníků, hlavně ve stavebnictví nebo automobilovém průmyslu. Z řad malých a středních firem to mohou být různí subdávatelé stavebních prací či malé a střední servisy a prodejci

automobilů. Dodavatelé proto musí často prokazovat, že kromě jiného vedou také efektivní compliance systémy. Dalším impulsem pro podporu compliance systému jsou pro podnik mnohdy zničující pokuty, jež jsou úředně vyměřovány z obrátu firmy. Pro malé a střední společnosti to mohou být také pokuty zcela likvidační. To vše vede k tomu, aby byl zaveden precizní compliance systém, na jehož účinnost a dodržování bude pravidelně dohlíženo.

Jako velmi přínosné se jeví zopakování provedeného výzkumu za rok na podobném vzorku společností a jeho meziroční srovnání. Dá se předpokládat, že by výsledky v této oblasti přinesly ještě vyšší uvědomění si důležitosti compliance mezi malými a středními firmami.

Literatura

- [1] BARTON, Dirk-M., „*Compliance*“ v *podniku*. Ocelářství v aktuálních překladech, analýzách a studiích. Informace ze sborníků, časopisů, tisku a studií. Roč. 2012. Hutnictví železa, a.s. Praha.
- [2] MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Podnikání & synergie*. Ostrava: Repronis, 2002. str. 86. ISBN 80-7329-025-1.
- [3] VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005, str. 304. ISBN 80-247-1069-2.
- [4] Korektní podnikání [online] c2012 [cit. 2012-03-06]. Dostupný z WWW: <http://www.korektnipodnikani.cz/>
- [5] Oficiální stránky Českého statistického úřadu. [online] c2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupný z WWW: www.csu.cz