

Analýza rizik v podnikání

Business risk analysis

Ivana Mandysová

Abstrakt

Článek se věnuje řízení rizik v podnikání. Analyzuje, jak by mohly podniky kategorizovat rizika, identifikovat nepředvídatelná rizika a zahrnout je včas do svých strategií a do operativy. Typologizuje rizika na preventabilní a non-preventabilní. Věnuje se zvláště strategickému riziku, zabývá se identifikací, náklady na jeho eliminaci a zmírňováním strategických rizik. Navrhovaná typologizace umožní podniku zjistit, která rizika mohou být spravována prostřednictvím modelu založeného na pravidlech a která vyžadují alternativní přístupy. Je diskutován jak individuální, tak podnikový přístup, aby byl vytvořen prostor pro konstruktivní diskusi o řízení rizik souvisejících se strategickou volbou.

Abstract

The article deals with risk and business management. It analyzes how businesses can categorize risks, identify unforeseen risks and include them in time in their strategies and operational activities. It creates typology of risks as preventable and non-preventable. It deals particularly with strategic risk, with the identification, costs of elimination and mitigation of strategic risks. The proposed typology will enable the company to identify which risks can be managed using a model based rules, which require alternative approaches. We discuss both individual and corporate approach to create a space for constructive debate on the management of risks related to strategic choice.

Klíčová slova

analýza rizik, podnikání, strategie, risk management

Keywords

risk analysis, business, strategy, risk management

Úvod

S pojmem riziko se v současnosti setkáváme se stále vyšší frekvencí. Větší či menší míra rizika je charakteristická pro všechny oblasti našeho života. Neustálé změny a inovace vedou ke stále obtížnějším predikcím do budoucna, tedy i k vyššímu riziku, či nejistotě. Je nezbytné zaměřovat se na analýzu, prognózování a odvrácení rizik.

1. Vymezení pojmů

a. Podnikatelské riziko

Riziko a nejistota jsou významným atributem většiny lidských aktivit, a to zejména aktivit podnikatelských. Samotné pojetí rizika prošlo určitým historickým vývojem, zejména v souvislosti s podnikáním a obchodem. Převažovalo chápání rizika jako určitého nebezpečí, tj. je vnímána především negativní stránka rizika. Rizika označovaná jako **podnikatelská** (*Business risk*) mají nejen negativní, ale i pozitivní stránku.

"Podnikatelské riziko" znamená možnost, že podnik bude mít nižší než předpokládané zisky, může dokonce dojít ke ztrátě. Podnikatelské riziko je ovlivněno řadou faktorů, včetně objemu produkce, objemu prodeje, jednotkové ceny, nákladů na vstupy, konkurence, celkového ekonomického klimatu a legislativních předpisů. Podniky s vyšším podnikatelským rizikem by měli zvolit takovou kapitálovou strukturu, která zajistí, aby byl podnik schopen plnit své finanční závazky za všech okolností. [1]

Podniky jsou vystaveny podnikatelskému riziku, které v sobě obsahuje i finanční riziko, riziko likvidity, systematické riziko, devizové riziko, majetkové riziko, výrobní riziko atd. V úvahu přichází i riziko specifické pro danou zemi (přírodní, ekologické, politické). Politická rizika zapříčiní buď politika vlády, jindy jsou vyvolána nezákonnou činností (například povstání, nepokoje, války, teroristické akce). Politická rizika jsou zdrojem politické nestability a přinášejí značná rizika při podnikání v dané lokalitě.

Podnikatel by měl brát ohled na všechny druhy rizik. Podnikání je vysoce riziková činnost. Je to způsobeno vysokou konkurencí a ztěžujícími se tržními podmínkami. Riziko se dá řídit, umožňuje pomocí výpočtů a správného řízení předvídat poměr rizika, nákladů k jeho eliminaci a zisku, to vše v rámci možností podniku. Ve velkých podnicích se pro řízení rizik zřizují specializované útvary risk managementu, které se snaží případná rizika eliminovat, resp. snížit jejich hrozbu (viz text níže). Složitější je situace v případě malých a středních podniků. Snadněji riziku podléhají a lehce se mohou dostat například do platební neschopnosti, pokud jim odběratelé nezaplatí včas. [6]

b. Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko

Jako **ovlivnitelné** chápeme riziko, které lze eliminovat, resp. oslabit opatřením orientovaným na jeho příčiny. Řada rizik patří mezi **neovlivnitelná rizika**, u kterých není možnost působit na příčiny vzniku nebo je úplně odstranit, ale můžeme alespoň přijmout opatření snižující nepříznivé následky těchto rizik.

Základními druhy finančních rizik pro podnikatele jsou měnové riziko, úrokové riziko, riziko bonity, riziko likvidity, úvěrové riziko, tržní a operační riziko. Měnové (kurzovní) riziko vzniká změnou kurzu jedné měny vůči jiné měně, kdy obchod se uzavírá mezi podniky z odlišných měnových oblastí. V případě termínovaných obchodů toto riziko spočívá v tom, že klient by v průběhu nebo na konci doby splatnosti mohl cizí měnu prodat nebo nakoupit výhodněji, než v době uzavření obchodu. Výsledná cena, kterou za obchod obdrží, je kurzem ovlivněna, a to negativně i pozitivně, podnikatel může na změně kurzu prodělat i vydělat. Úrokové riziko vyplývá z neznalosti budoucí změny výše procenta úroků, které ovlivňují možný výnos investice. Toto riziko je tím významnější, čím výraznější je pokles nebo růst tržní úrokové sazby. Pod rizikem bonity se rozumí nebezpečí vyplývající z platební neschopnosti obchodního partnera, z možnosti, že nebude moci plnit ve stanoveném termínu anebo v plné výši své závazky, jako je splátka faktur, úhrada dividend, úhrada úroků, atd. [3] Riziko likvidity představuje stav, kdy podnikatel nebude mít dostatek likvidních prostředků v čase, kdy má plnit své finanční závazky. Není v souladu objem splatných závazků a objem splatných pohledávek v určitém čase (vyšší objem splatných závazků než objem splatných pohledávek, případně jiných rychle likvidních aktiv). K odvrácení tohoto rizika si podnik vytváří plán toku hotovosti, tzv. Cash flow. Tržním rizikem se rozumí potenciální ztráta v důsledku změn hodnoty či ceny aktiv způsobených fluktuací úrokových měr, změnou devizových kurzů, cen akcií či komodit (fluktuace trhu). Tržní riziko zahrnuje řadu faktorů - hospodářský a makroekonomický vývoj, spotřebitelské preference i politické změny. Úvěrové riziko (*Credit Risk*) je riziko finanční ztráty vyplývající ze selhání (*default*) smluvní protistrany tím, že nedostojí svých závazků vyplývajících podle podmínek ze smlouvy, na základě které se podnik stal jejím věřitelem. Operační riziko je spojeno s rizikem způsobeným selháním lidského nebo technického faktoru, nepřiměřeností či selháním vnitřních procesů,

systemů, působením vnějších událostí a porušením či nenaplněním platných právních norem. Úvěrové riziko (*Credit Risk*) je považováno za nejdůležitější finanční riziko. Je rizikem ztráty ze selhání (*default*) dlužníka tím, že nedostojí svým závazkům podle podmínek smlouvy, čímž způsobí držitelé pohledávky (věřitelé) ztrátu. [2]

2. Identifikace a ohodnocení rizik

Identifikace a stanovení významnosti rizik představuje nejdůležitější a časově nejnáročnější fázi analýzy rizika. Navazující procesy pak už jen pracují s faktory, které byly včas rozpoznány.

Prvním krokem při implementaci risk managementu je vytvoření souboru rizikových faktorů - **databáze rizik**, resp. **registru rizik**. Databáze musí být soustavně udržována a doplňována o podrobný popis příčin vzniku, projevů a dopadů rizik. Doplňují se také údaje o pravděpodobnosti výskytu a způsobené ztrátě.

Na závadu by mohlo být, pokud se při identifikaci zaměříme na objekt jako celek. Mnohem účinnější je **rozčlenění** tohoto objektu **na menší části**. To pak umožňuje jít do větší hloubky než v případě, kdy se zabýváme všemi aspekty najednou.

Ohodnocení rizik, neboli stanovení jejich významnosti, je činnost, která se týká vyhodnocování rizik s cílem posoudit možné výsledky projektu. Zabývá se určováním rizikových událostí, na které je třeba reagovat. Ohodnocení je komplikováno řadou faktorů, protože rizika se mohou vzájemně ovlivňovat. [5]

Když se v roce 2007 Tony Hayward stal generálním ředitelem společnosti BP, sliboval, že udělá bezpečnost svojí nejvyšší prioritou. Zavedl nová pravidla, podle kterých mají všichni zaměstnanci používat víčka na šálcích od kávy a nesmějí smskovat během řízení vozidla. O tři roky později, pod přímým dohledem Haywarda, explodovala ropná plošina Deepwater Horizon v Mexickém zálivu a došlo k masivnímu úniku ropy do volného moře. Byla to jedna z nejhorších člověkem způsobených katastrof v historii. Vyšetřovací komise přisoudila vinu na katastrofě selhání managementu, selhání schopnosti jednotlivce identifikovat hrozící riziko a správně je vyhodnotit a vyřešit.

Haywardův příběh odráží ústřední problém. Přes veškerou rétoriku a investované peníze se na řízení rizik příliš často pohlíží jako na dodržování předpisů. Řeší se to vypracováním spousty pravidel a průběžným ujišťováním se, že všichni zaměstnanci se jimi řídí. Množství takových pravidel má důležitý a neopominutelný cíl omezit rizika, která by mohla vážně poškodit podnik. Avšak management rizik podnikání založený na pravidlech nesníží ani pravděpodobnost katastrofy ani její dopad, jako se to stalo u Deepwater Horizon.

Prvním a zásadním krokem při vytváření efektivního systému řízení rizika je **analýza kvalitativních rozdílů mezi druhy rizik, kterým podniky čelí**. Provedené průzkumy dokazují, že **rizika se dají uspořádat do kategorií**.

Rizikové události všech kategorií mohou mít fatální vliv na podnik a dokonce na jeho samotné přežití.

a. Preventabilní rizika

Rizika, která dokážeme předvídat. Jedná se o rizika vznikající uvnitř podniku, jsou kontrolovatelná a musí být vyloučena. Příkladem jsou rizika plynoucí z neoprávněné, nelegální, neetické, nesprávné či nevhodné činnosti zaměstnanců a manažerů. Podniky by měly mít stanovenou toleranci vůči chybám, které by mohly vést k vážnému poškození podniku a pro něž by úplné vyloučení rizik bylo příliš nákladné. Obecně lze říci, že podniky by měly usilovat o eliminaci těchto rizik.

Tato kategorie rizik je nejlépe řízena prostřednictvím aktivní prevence:

- sledování provozních procesů,
- sledování chování lidí a
- rozhodování směřující k naplnění norem.

Existuje rozsáhlá a široce dostupná literatura zpracovávající danou oblast, proto se článek o dalších podrobnostech nezmiňuje.

b. Strategická rizika

Podnik dobrovolně akceptuje určitou míru rizika, kdy se snaží strategicky dosáhnout maximálních zisků. Banka například přebírá úvěrové riziko, když půjčuje peníze, mnoho podniků na sebe bere strategické riziko prostřednictvím svých výzkumných a vývojových činností.

Strategická rizika jsou zcela odlišná od preventabilních rizik, protože nejsou ve své podstatě nežádoucí. Strategie vysokých očekávaných výnosů obecně požaduje, aby podnik na sebe záměrně bral významná rizika, právě kvalitní řízení takových rizik je klíčovým faktorem k dosahování potenciálně největších zisků. British Petrol přijmul vysoké riziko, když naplánoval vrty několik kilometrů pod povrchem Mexického zálivu, nicméně kvůli vysoké hodnotě ropy a zemního plynu doufal v extrémně vysoké zisky.

Strategická rizika nemohou být spravována prostřednictvím modelu založeného na rigidních pravidlech. Místo toho potřebuje podnik „risk management“ navržený tak, aby se snížila pravděpodobnost, že se předpokládané riziko skutečně zhmotní. Risk Management zlepšuje schopnost nezabránit podnikům podstupovat riziko, naopak, umožnilo by to podstupovat při podnikání vyšší riziko s vizí ještě vyšších zisků.

Přineslo by to výhodu podnikům, které dokáží přijmout tuto strategii a podstupují tato rizika oproti podnikům s odlišným a méně rizikovým přístupem. Některá rizika vznikají díky událostem mimo podnik a vymykají se jeho kontrole. Zdroje těchto rizik zahrnují přírodní a politické katastrofy a globální makroekonomické posuny. Externí rizika vyžadují specifický přístup. Vzhledem k tomu, že podnik nemůže takové události zabránit, musí se jejich řízení zaměřit na jejich identifikaci a zmírnění jejich dopadů.

3. Řízení rizik v závislosti na kategoriích rizika

Podniky by měly přizpůsobit své postupy řízení rizik v závislosti na různých kategoriích. Přístup řízení strategických rizik založený na principu řízení preventabilních rizik je zcela nedostatečný. Tyto vyžadují zásadně odlišný přístup založený na otevřených a explicitních komunikačních diskuzích. To se však snadno řekne, hůře udělá. Výzkum v podnicích dokázal, že lidé jsou schopni silných kognitivních úsudků, které je odvracejí od přemýšlení a diskuse o nebezpečí, dokud však není příliš pozdě.

Je obtížné mluvit o hrozícím riziku. Studie prokázaly, že lidé přeceňují svoji schopnost ovlivňovat události, které jsou ve skutečnosti silně ovlivněny náhodou. Máme sklony k tomu být přehnaně sebevědomými a jistí si správností prognóz a hodnocením rizik. Příliš zužujeme rozsah výstupů a škod, které mohou nastat a bagatelizujeme je. Měli bychom posílit schopnost našeho posuzování dostupných dat navzdory oblíbenému postupu lineární extrapolace budoucnosti, která je z hlediska budoucnosti velmi nejistá, proměnlivá a nespolehlivá.

Často upřednostňujeme informace, které podporují naši pozici a naše úspěchy. Potlačujeme informace, které jsou s našimi zájmy v rozporu. Pokud se události vyvíjejí odlišně od našich očekávání, máme tendenci stupňovat vnímání rizika, iracionálně investovat více finančních prostředků za účelem odvrácení neúspěšného průběhu události.

Také daná struktura podniku inhibuje naši schopnost otevřeně diskutovat o riziku a selhání. Zejména týmy čelící nejistým podmínkám a riskantním plánům se uchylují k fenoménu, kterému se říká „groupthink“. Jakmile shromáždí dostatečnou podporu v rámci skupiny, mají tendenci potlačovat námitky těch, které se svým názorem odlišují. Toto je pak označováno jako „groupthink“. Groupthink je zvláště pravděpodobný v případě, kdy je tým veden arogantním a sebejistým manažerem, který chce minimalizovat konflikt. Otálení v další své činnosti vnímá jako pokus o zdržování a snižování jeho autority. [1]

Tyto předsudky jednotlivců vysvětlují, proč tolik podniků přehlíží nebo špatně odhaduje nejasné hrozby budoucnosti. Podniky se učí tolerovat zdánlivě drobné nedostatky a varovné signály vnímají jako falešný poplach, spíše než upozornění na hrozící nebezpečí.

Účinné postupy pro řízení rizik musí tato zkreslení vyrovnat. Zmírňování rizik je bolestivé, není přirozenou vlastností lidí. Špičkoví absolventi elitních univerzit, u nichž nikdy nedošlo k selhání ve škole nebo v práci, zakládají nový projektový tým a snaží se přemýšlet a mluvit o tom, co se může negativního stát. Pravidla o tom, co dělat a co nedělat, zde nepomohou. Ve skutečnosti mají opačný účinek, podporují pasivní mentalitu, která inhibuje samostatnost a diskusi.

4. Management strategických rizik

Řízení strategických rizik vyžaduje velmi specifický přístup. Nejprve je nutné identifikovat, jak zmírňovat rizika plynoucí z přijaté podnikatelské strategie. Výzkumy uskutečněné během posledních 10 let ukázaly na odlišné přístupy k řízení strategických rizik. Který model je nejvhodnější pro daný podnik, do značné míry závisí na kontextu, ve kterém podnik funguje. Každý přístup vyžaduje zcela odlišné pojetí řízení rizik, nicméně všechny přístupy by měly povzbudit zaměstnance, měly by evokovat diskuze na dané téma. Naše zjištění, že „jedna velikost nevyhovuje všem“ je v rozporu s úsilím regulačních institucí zabývajících se standardizací.

Některé podniky čelí skutečně vysokým rizikům, zejména to jsou technologičtí inovátoři, nositelé komplexních a nákladných rozvojových projektů. Protože velká část rizik souvisí s přírodními zákony, každé riziko se v průběhu času pomalu mění. V takových případech je možné, aby byla řízena rizika na úrovni řízení projektů.

Některé podniky zřizují například komisi pro sledování rizik složenou z odborníků na tuto problematiku. Jejich úkolem je oponovat návrhy technických projektů, hodnotit rizika a navrhnout zmírňování rizik. Úkolem těchto odborníků je zajistit to, že ohodnocování rizik se koná pravidelně během celého vývojového i výrobního cyklu výrobku. Vzhledem k tomu, že tato rizika jsou relativně neměnná, stačí, když se komise pro sledování rizik schází pouze jednou nebo dvakrát za rok, přičemž vedoucí projektu a vedoucí hodnotící komise se scházejí čtvrtletně.

Komise pro sledování rizik pracují intenzivně, vytváří intelektuální konfrontace. Členové to popisují slovy: „Rveme se vzájemně na kusy, házíme po sobě kamením, velmi kriticky komentujeme vše, co se děje“. Technologové a projektanti vidí výrobní proces z jiného úhlu pohledu a nový pohled komise pro sledování rizik je pro ně šancí vidět věc z nového úhlu pohledu. Vzájemná setkání jsou jak konstruktivní, tak konzultační. [1]

Závěr

Řízení rizik je formální proces, který umožňuje jejich identifikaci, ohodnocení, měření a řízení. Slovo „riziko“ je často chápáno negativním způsobem. Jsou-li ale rizika řízena

správným způsobem, mohou mít i převážně pozitivní dopad. Řízení rizika je tedy nutno chápat nejen jako hrozbu, ale také jako příležitost možného zisku.

Rostoucí důraz na přesnost plánování a snaha o následnou eliminaci odchylek vede v podnicích k posílení významu disciplíny řízení rizik, tzv. **risk managementu**. Ve vedení velkých podniků patří tato disciplína mezi základní manažerské metody. V poslední době se tento standard stále více prosazuje i u malých a středních podniků.

Výběr správného postupu řízení rizika a jeho aplikace je nesmírně důležitý. Zvolené nástroje a postupy pro řízení rizika závisí především na typu investice či projektu. Je důležité poznamenat, že pro analýzu konkrétního rizika neexistuje žádný „specifický“ postup. Použití konkrétního postupu řízení rizika je jen na zvážení majitele podniku či odpovědného manažera.

„Snižování rizika na nulovou úroveň je možné v praxi dosáhnout pouze tím, že konkrétní rizikové činnosti nebudeme vykonávat. To je samozřejmě v rozporu se základním posláním podnikatele nebo manažera. Nemůžeme tedy snižovat riziko za každou cenu, ale investujeme přiměřené náklady, které odpovídají odhadovaným (potenciálním) ztrátám.“ [4]

Literatura

[1] HESTER, R. E., *Risk assessment and risk management*. Cambridge: Royal Society of Chemistry, 1998. ISBN 1-920932-47.

[2] JÍLEK, J., *Finanční rizika*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-579-3.

[3] MATOUŠEK S., STARÝ O., *Řízení rizik v podnikání*. Praha: ČVUT, 2010.

[4] MERNA, T., AL-THANI, F., *Risk management - Řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

[5] OLSON, D., *Enterprise risk management*. Singapore: World Scientific Publishing, 2008. ISBN-10: 9812791485.

[6] SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3051-6.

Kontakt:

Ivana Mandysová, Ph.D.
University of Pardubice
Faculty of Economics and Administration
Studentská 84
532 10 Pardubice
Czech Republic
email: ivana.mandysova@upce.cz