

KRIZOVÝ MANAGEMENT

Mgr. Ing. Bc. Kamila Svobodová

Téma: řízení rizik

- Rizika
- Podnik a rizika
- Identifikace rizik
- Analýza rizik
- Řízení rizik

Riziko

- Risico – it. 17. století, má spojitost s lodní plavbou. Označuje „úskalí, kterému se museli mořeplavci vyhnout“.
- Provedení aktivity, kdy výsledek nemusí být úspěšný, ale může vést ke ztrátě.
- Rizikem může být (Smejkal & Rais, 2013):
 - Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty (nezdar);
 - Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků;
 - Pravděpodobnost jakéhokoli výsledku, odlišného od výsledku očekávaného;
 - Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.
- Nebo (Škrla & Škrlová, 2008)
 - Očekávaná hodnota škody;
 - Událost, která může negativně ovlivnit organizaci – určitá pravděpodobnost a důsledky.

Riziko

- Kombinace pravděpodobnosti výskytu nežádoucího jevu a stupně negativního dopadu takového jevu na výstup procesu.
- **Bývá spojeno s nejistotou budoucího vývoje.**
- Nejistota:
 - Neschopnost předpokladu vývoje rizika, které ovlivňují výsledky činnosti,
 - Využívání nevhodných zdrojů dat nebo nespolehlivých technik.
 - Nedostatek informací nebo zkušenosti, aby bylo možno rozpoznat faktory rizika.
- Na rizika je vždy nutné pohlížet jako na možnost, že vždy může vzniknout situace, která se bude odlišovat od současného nebo zamýšleného stavu vývoje.

Důsledky působení rizika

- Hrozba i riziko s určitou mírou dopadu a pravděpodobností vždy existují – působí x nepůsobí.
- Protiriziková opatření a řešení situací, kdy již působí hrozba nebo nebezpečí jsou důležité dva faktory:
 - Pravděpodobnost nebo frekvence působení hrozby,
 - Nebezpečí a důsledek působení na aktiva.
- **Pravděpodobnost výskytu x závažnost důsledků = riziko**
- **Odolnost podniku** – snížení dopadu rizika a zastavení přerůstání do krize.
- **Odolnost zaměstnanců** – psychická a fyzická připravenost, zvládání stresu, adaptabilita, znalosti.

Klasifikace rizik

- **Ovlivnitelná** – jejich dopady lze snížit nebo zčásti odstranit.
- **Neovlivnitelných** – politická, hospodářská, obchodní nebo fiskální opatření státu.
- Původ rizika:
 - **Dynamické** – změny v okolí i v podniku. Hůře se predikují
 - **Statické** – příčina vychází mimo změny v ekonomice. Přírodní katastrofy, selhání LF
- Z pohledu podniku:
 - Výrobní
 - Technické
 - Ekonomické
 - Tržní
 - Finanční

- **Globální riziko** – dá se předem očekávat (politické, právní, obchodní, environmentálního). I když je lze předvídat, přesto jsou označovány jako nekontrolovatelná rizika.
- **Elementární rizika** – jsou kontrolovatelná. Výrobní, provozní, finanční, riziko výnosu. Jsou řízena na úrovni podniku.
- **Dynamické riziko** – možnost potenciální ztráty nebo přírůstku.(risk ztráty něčeho jistého pro něco nejistého).
- **Neodmyslitelně riziko** – různé podle typu společnosti a podoby vnitřní organizace podniku.
- **Zákaznické riziko** – ztráta zákazníka – konkurence. Řešené vytvořením širokého spektrální zákazníků.
- **Riziko spojené se ztrátou dobré pověsti**
- **Riziko interpretace** – zaměstnanci a management nejsou schopni efektivně komunikovat. Nesprávné pochopení termínu.

Podnik a riziko

- 3 základní skupiny rizik – z hlediska zdrojů a směru:
 - Zdroje se nachází mimo podnik – nezávislé na podniku. Dopad se dá snižovat nebo eliminovat opatřeními. Patří sem živelná rizika, makroekonomická (globální krize, inflace, bankrot banky), tržní (změna zákaznických preferencí), politická (převraty atd.).
 - Vnitřní procesy – procesy řídicí, organizační, administrativní, informační, výrobní. – selhání lidského faktoru, sabotáže, krádeže.
 - Rizika z rozhodování – častěji jako ekonomická – negativní dopad na finanční aktiva podniku.
 - Rozhodování za rizika a nejistoty je zaměřeno na budoucnost, kdy chybí relevantní informace -> různé možné důsledky rozhodnutí.

Přístupy k riziku

- **Averze** – vyvarování se rizikům. Přednost je dána činnostem, které mají velkou pravděpodobnost, že zajistí vyhovující výsledky.
- **Sklon k riziku** – preferování rizikových projektů. Obecně takové projekty představují vyšší ziskovost, ale také nesou vyšší riziko ztrát.
- **Neutrální postoj k riziku** – hledání vyrovnaného přístupu k riziku.
- V současnosti se stále více využívají experti. U expertů se očekává stejná motivace jako u manažerů. Tedy maximalizovat ziskovost projektu za co nejmenších ztrát.
- I pro experty platí, že se musí shromáždit potřebné informace před rozhodnutím a manažeři musí důvěřovat expertovi (zkušenosti, znalosti).

Nástroje pro identifikaci rizik

- **Kontrolní seznamy** – důležité akce, které je třeba aplikovat v případě nutnosti. Promplisť obsahuje seznam rizik, která mohou nastat.
- **PEST analýza** – zhodnocení vývoje vnějšího prostředí. Zkoumají se politicko-právní, ekonomické, sociokulturní, technologické faktory.
- **Porterův model pěti sil** – nástroj pro zkoumání konkurenčního prostředí. Identifikovat síly, které jsou v konkurenčním prostředí a rozhodnout, které mají největší význam, ale také mohou být strategickými rozhodnutím ovlivněny (rivalita, substituční výrobky, nový konkurent)
- **7 faktorů firmy McKinsey** – cílem je pochopit komplexnost procesů při organizačních změnách. 7 faktorů úspěchu – strategie a struktura, spolupracovníci, schopnosti, styl řízení, systémy a postupy firmy, sdílené hodnoty (firemní kultura).

Rozhodování za rizika

- Situace, kdy jsou známy možné varianty důsledků rozhodnutí a také je u nich známa pravděpodobnost jejich vzniku.
- **Rozhodování za nejistoty** – častější – jsou známy pouze důsledky. Stanovení pravděpodobnosti vychází ze statistiky – výskyt jevu za určité období.
- **Ekonomická rizika** – nevyužití příležitostí – využije konkurence.
- **Pravděpodobnosti vzniku důsledků nelze stanovit** – „málo“ výskytů => nerozhodujeme se v identické situaci, kdy jsme se rozhodovali.
- Používání odborných odhadů, subjektivní rozhodnutí.

Analýza rizik

- Počáteční opatření v rámci redukce rizik,
- Proces kdy dochází k definování hrozeb, predikce jejich uskutečnění, a dopadu na samotný podnik.
- Analýza rizik je vstupem do řízení rizik.
- **První fáze** - identifikace aktiv podniku, popsání aktiv, hodnota aktiv + význam pro subjekt. Hrozby, slabiny, identifikace možných událostí, které negativně ovlivní aktiva. Slabá místa – umožnit účinek hrozeb. Stanovení míry a váhy hrozeb.
- **Druhá fáze** – vyhodnocování identifikovaných rizik. Opatření
 - Vyhodnocení dopadů na daná aktiva podniku a jeho činnost,
 - Určení úrovně rizik,
 - Posouzení akceptovatelnosti rizik.
- Výsledky umožní učinit příslušné kroky pro zvládnutí, vyhnutí se a eliminaci rizik

Řízení rizik

- Základní kámen moderního managementu.
- Soustavná systematická a metodická činnost.
- Vychází z informací, které jsou získány z analýzy rizik.
- *“Trvale probíhající a stále se opakující proces, který se může uplatnit v každé ze všech fází procesu řízení společnosti.”* (Hájek, 2003, s.5)
- Je různý pro každý podnik.
- Je důležité, aby řízení bylo dostatečně pružné, vzhledem k odhadu dosud neidentifikovaných rizik.
- Mělo by být na všech úrovních podniku a u všech činnosti.

Přístupy řízení rizik

- **Prevence** – zabrána případným škodám. Nedovolit vzniknout rizikům a škodám. Mají subjektivní složku. Souvisí s jednáním jedinců.
- **Zajištění rizik**
 - Přirozené zajištění je aktivní řízení běžné činnosti. Nejlevnější způsob řízení rizik.
Time management
 - Uměle zajištění rizik – pojištění. Dodatečné náklady na pořízení.
- **Diverzifikace** – v různých oblastech. Diverzifikované můžeme investiční portfolio, dodávky od dodavatelů.

Řešení rizikových situací

1. **Ohodnocení rizik** – materiální škody lze vyčíslit, nehmotná aktiva nelze ohodnotit.
2. **Stanovení priorit** – váhy rizik. Význam a nakolik, jaké je jejich postavení, jejich váha ve skupině rizik. Podle významnosti rozhodnutí o jejich řešení – priority.
3. **Prevence** – zaměření na minimalizaci rizik – přenos na jiné subjekty (rizika).
4. **Plán řešení rizikových situací** – protipožární cvičení, vzdělávání.