

Risk management

HRÁTKY S ČERTEM

Snižovat rizika na nejnižší míru není vždy efektivní

Zvyšující se nestabilita vnějšího prostředí organizací, například vliv liberalizace a globalizace trhů, klade na společnosti nové nároky a nutí je k cílenému zavádění nástrojů risk managementu. Organizace přestávají pasivně čelit důsledkům vnějších nahodilostí a aktivně řídit svou rizikovou expozici.

Pasivita není nutná. Obchodní společnost a potažmo její vlastníci podstupují určitá nebezpečí s cílem naplnit svou vizi, a zhodnotit tak prostředky vlastníků, například dosáhnout vyššího zhodnocení vložených prostředků než v případě alternativních investic do nízkorizikových státních dluhopisů. Společnosti však nemusejí pasivně přijímat veškerá rizika spojená s předmětem jejich činnosti. Řada z nich v různých odvětvích zaujala k rizikům ofenzivní přístup a prostřednictvím risk managementu úspěšně snižují případný finanční dopad rizik v hospodaření společnosti na ekonomicky únosnou a hlavně předvídatelnou míru. Zmenšením nejistoty o budoucí podnikatelské situaci zvyšují stupeň volnosti svého rozhodování. Dosažená konkurenční výhoda má strategickou hodnotu, a ta převyšuje taktickou hodnotu dodatečných nákladů.

Zjevná a skrytá rizika Největší hrozby často představují rizika, která nejsou na první pohled zjevná a zůstávala doposud ze strany vrcholového vedení opomíjena. Například firemní sídlo má většina společností pojištěné, ale v oblastech, jako jsou loajalita zaměstnanců, hrozby konkurence či spokojenost zákazníků si ochranou před působením nepříznivých faktorů nejsme tak jisti. Cítíme, že existují určité hrozby, ale nevíme, co proti nim máme dělat. Právě obtížnost měření a vyhodnocování těchto skrytých rizik řadu společností zbytečně odrazuje od implementace systému risk managementu.

Jak alokovat zdroje společnosti tak, aby byla chráněna proti rizikům, ale stálo jí

to co nejméně? Při hledání optima porovnává management náklady na přijatá opatření s efektem v podobě snížené rizikové expozice. Praxe ukazuje, že není vždy efektivní snižovat riziko, jak jen je to možné. Mnohdy je výhodnější smířit se s existencí rizika, které je popsáno a společností dobře známo a zároveň pro společnost nepředstavuje významnější ohrožení než přijímat rozsáhlá opatření, u nichž náklady překročí efekt z jejich zavedení. Při rozhodování o výběru vhodného opatření nestačí pouze omezit případný finanční dopad rizika, ale pokud je to možné, nechat volný prostor pro růst zisku způsobený nahodilými faktory. To umožňují například měnové opce, které lze využít k řízení kursového rizika. Jejich využití umožňuje z pohledu podniku limitovat ztrátu způsobenou nepříznivým vývojem měnového kursu, podnik však může zároveň neomezeně profitovat při příznivém pohybu kursu měny. Protože riziko není vždy spojeno pouze s negativními důsledky, důraz na využití příležitostí je další podstatnou charakteristikou risk managementu.

Zavádění risk managementu. Úspěšná implementace risk managementu vyžaduje od společnosti přijetí řady kroků: od stanovení základních cílů risk managementu, jako je například maximální výše rizika, které je společnost schopna nést, a navázání systému risk managementu na motivační systém, až k promítnutí metodických postupů do vnitropodnikových řídicích předpisů a proškolení zaměstnanců. V čele projektového týmu, který vytváří a implementuje systém risk managementu, stojí obvykle poradenská společnost v

pozici systémového integrátora, který vytváří základní rámec risk managementu v podniku a dohlíží na to, aby byly jednotlivé součásti systému vzájemně kompatibilní. Rovněž zajišťuje napojení systému risk managementu na existující podnikové procesy, a to zejména na proces plánování. Členy týmu jsou často rovněž specialisté na dílčí rizikové oblasti, kteří mají na starosti popis rizik spojených se specifickými činnostmi společnosti. Tyto specialisty buď oslovuje přímo systémový integrátor, nebo si je vybírá vedení společnosti. V druhém případě systémový integrátor dohlíží, aby byly tyto subdodávky v souladu s principem celého systému risk managementu. Systémový integrátor rovněž obvykle asistuje společnosti při pilotním provozu a spouštění systému

Hlavním přínosem zavedení risk managementu je systémový rámec pro práci s riziky, zvýšení transparentnosti rizik, ujasnění kompetencí a odpovědností v oblasti rizik a zkrácení reakční doby při vzniku krizových událostí. Jako určité překážky pro efektivní provádění risk managementu uvádějí manažeři obtížnost měření skrytých rizik, nedostatečné povědomí o přínosech systému uvnitř společnosti a ze strany vlastníků či investorů nebo silnou opozici ze strany firemní kultury. Efektivnější alokace kapitálu, úspora nákladů optimalizací vnitřních procesů a stabilizace růstu ziskovosti společnosti však za to stojí.

Pavel Brož
konzultant, CS-PROJECT

► **Organizace přestávají pasivně čelit důsledkům vnějších nahodilostí a aktivně řídit svou rizikovou expozici**

► **Zmenšením nejistoty o budoucí podnikatelské situaci zvyšují společnosti stupeň volnosti svého rozhodování**

