

[14] Management rizika

Nedílnou součástí většiny manažerských aktivit, zvláště pak strategického řízení, plánování závažných projektů, podnikatelských záměrů a realizace významných změn, je **riziko**. To je spojeno na jedné straně s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucího ke ztrátám, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést k jejímu úpadku.

Zvláště v současném období globalizace ekonomiky a turbulence podnikatelského prostředí by měl **management rizika** tvořit integrální součást podnikového řízení. Existence kvalitního managementu rizika jako určitého subsystému řízení organizace může jednak výrazně působit na snížení negativních důsledků nepříznivého vývoje podnikatelského okolí pro organizaci a její budoucí hospodářské výsledky, jednak zvýšit její připravenost na využití příležitostí. Zvyšuje tak **odolnost organizace** i **pružnost** její **reakce** na možné změny. Je ovšem zřejmé, že ani kvalitní řízení rizika nemůže plně zabezpečit prosperitu a úspěšné fungování organizace. Snižuje se však do značné míry nebezpečí takového podnikatelského neúspěchu, který by vážně ohrozil finanční stabilitu organizace a popřípadě i samu její existenci.

I když je riziko spojeno především s podnikatelskou sférou, v současné proměnlivé realitě musí být respektováno i u neziskových organizací. Ani zde se manažeři nevyhnou nepředvídaným skutečnostem, které mohou mít závažný vliv na chod jimi řízených institucí.

14.1 Základní pojmy

Riziko – kombinace pravděpodobnosti nebo četnosti výskytu a následků určité nebezpečné události.

- **Podnikatelské riziko** – nebezpečí podnikatelského neúspěchu spojené zároveň s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků.
- **Čisté riziko** – jednostranné riziko, které má pouze negativní stránku,
- **Reziduální (zbytkové) riziko** – velikost rizika po realizaci opatření na snížení rizika.
- **Přijatelné riziko** – riziko snížené na úroveň, která může být vedením firmy tolerována s přihlédnutím k zákonným povinnostem a její politice v oblasti řízení rizik.

Nebezpečí – zdroj nebo situace s potenciálem pro vznik škod, jako jsou úraz, škoda na majetku, poškození životního prostředí apod., nebo jejich kombinace. Nebezpečí je zdrojem rizika.

Hodnocení rizika – posuzování přijatelnosti rizika v závislosti na rizikové toleranci.

Riziková kapacita – nejvyšší finanční ztráta, která ještě neohrozí existenci firmy.

Riziková tolerance – velikost rizika, měřená obvykle výší finanční ztráty, kterou je firma ochotna akceptovat.

Matice hodnocení rizik – nástroj pro stanovení významnosti rizik v závislosti na pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzitě negativního dopadu.

Měření rizika – číselné stanovení velikosti rizika pomocí statistických charakteristik nebo hodnoty v riziku.

Hodnota v riziku (VaR) – veličina, pod kterou může klesnout hodnota finančního ukazatele (velikosti aktiva, zisku či ztráty aj.) se zadanou, obvykle 5% pravděpodobností.

Preventivní opatření (ve vztahu k riziku) – opatření ke snížení rizika, zaměřené na jeho eliminování, resp. oslabení jeho příčin.

Dělení (sdílení) rizika – rozdělení rizika na dva či více subjektů.

Transfer rizika – částečný, resp. úplný přenos rizika na jiný subjekt.

Kontingenční plány – plány opatření ke snížení důsledků rizika realizované v případě jeho výskytu.

Databáze (registr) rizik – pravidelně aktualizovaný soubor informací podporujících účinné řízení rizik.

Management rizika – systematický a koordinovaný způsob práce s rizikem a nejistotou uplatňovaný v rámci celé firmy a zahrnující všechny druhy rizik.

Manažer rizika – osoba odpovědná za kvalitu a účinnost systému řízení rizika.

14.2 Pojetí rizika a managementu rizika

14.2.1 Pojetí rizika

Chápání rizika prošlo určitým historickým vývojem. Údajně se tento termín objevil poprvé v sedmáctém století, a to v souvislosti s lodní plavbou, kdy označoval nebezpečí, resp. vystavení se nepříznivým okolnostem, které museli plavci překonat či se jim vyhnout. Riziko bylo tak spojováno s určitým nebezpečím či odvahou podstoupit toto nebezpečí. Později pak bylo riziko spojováno s možným výskytem ztráty.

Současné chápání rizika však není jednotné a v odborné literatuře a stejně tak i v praxi se můžeme setkat s mnoha poněkud odlišnými pojetími. Některá z nich jsou užší a zaměřují se především na *negativní stránku* rizika. Jako riziko se pak např. chápe

- možnost (pravděpodobnost) vzniku ztráty;
- možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů organizace;
- nebezpečí (pravděpodobnost) negativních odchylek od stanovených úrovní cílů organizace.

Toto pojetí je do značné míry oprávněné u těch rizik, která mají pouze negativní stránku, tj. u *čistých rizik*. V hospodářské praxi však obvykle převažují rizika označovaná jako *podnikatelská*, která mají nejen negativní, ale i pozitivní stránku,¹ a s tím jsou spojena pojetí tohoto rizika jako

- variability, resp. nejistoty možných výsledků určitých procesů či aktivit;
- možnosti odchylek (negativních i pozitivních) od výsledků očekávaných či plánovaných;
- pravděpodobnosti výsledků odlišných od očekávaných či plánovaných výsledků.

Společnou vlastností těchto pojetí rizika je možnost *výsledků horších i lepších*, než jsou výsledky plánované.

V souladu s tím se v současnosti podnikatelské riziko chápe jako možnost, že *skutečně dosažené výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných*, přičemž tyto odchylky mohou být

¹ Čeština nemá termíny pro odlišení negativní a pozitivní stránky rizika. Angličtina to rozlišuje a negativní stránku rizika (možnost vzniku ztráty, resp. obecněji možnost nedosažení plánovaných výsledků) označuje jako *downside risk*, zatímco pozitivní stránku rizika (možnost překročení plánovaných výsledků) jako *upside risk*.

- žádoucí (směrem k vyššímu zisku) nebo nežádoucí (směrem ke ztrátě);
- různé velikosti od odchylek malých, kdy se výsledky blíží výsledkům předpokládaným, až k odchylkám velkého rozsahu (výrazný podnikatelský úspěch v případě žádoucí odchylky či výrazné finanční obtíže až úpadek v případě nežádoucí odchylky).

Obtíže při pojmovém vymezení rizika vznikají mnohdy také z toho, že se riziko někdy chápe z hlediska jeho *následků*, jindy z hlediska *faktorů (příčin)*, které tyto následky vyvolávají.²

Pro úplnost je třeba odlišit *riziko a nejistotu*, a to nikoli v pojetí teorie rozhodování.³ *Nejistotou* z pohledu managementu rizika budeme chápat nemožnost spolehlivé prognózy hodnot faktorů rizika (prodejních cen produktů, velikosti poptávky, nákupních cen surovin, materiálů a energií, měnových kursů aj.) ovlivňujících firemní hospodářské výsledky, a tím i jejich odchylky, a to negativní i pozitivní, od výsledků plánovaných, resp. předpokládaných.

Klasifikace rizik

Riziko lze klasifikovat z mnoha hledisek. K základním způsobům třídění patří členění rizik na

- **Podnikatelská a čistá** – podnikatelské riziko (business risk) má již zmíněnou pozitivní a negativní stránku, přičemž čisté riziko (pure risk) má pouze stránku negativní, tj. existuje zde pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací, resp. nepříznivých odchylek od žádoucího stavu, za který se považuje uchování majetku, zdraví a lidských životů. Čistá rizika se obvykle vztahují ke ztrátám a škodám na majetku organizací a jednotlivců, poškození zdraví, resp. ztrátám života jednotlivců a členů organizačních jednotek, vyvolaných přírodními jevy (např. povod-

² Vazba mezi příčinami a následky rizika může mít povahu kauzálního řetězce s více články. Pokud např. mluvíme o riziku cenovém ve vztahu k nejistému vývoji cen ropy na světovém trhu, pak toto riziko má odlišné důsledky pro různé podnikatelské subjekty. Pozitivní důsledky se týkají především firem zabývajících se těžbou ropy, kterým rostou zisky, a negativní důsledky výrazně doléhají na dopravní společnosti (především letecká a silniční doprava), kde jde o nákladová rizika. Ty se pak snaží přenést část těchto důsledků na uživatele přepravních služeb (např. palivové příplatky u letecké dopravy aj.). Možný růst cen ropy má však i své příčiny, např. vznik konfliktů v oblastech těžby ropy (Blízký východ), pokles či nárůst zásob ropy a ropných produktů ve Spojených státech, omezování těžby členskými státy ropného kartelu OPEC aj. Rizika, která jsou spíše blíže příčinám vzniku rizika, budeme dále označovat jako **faktory rizika**.

³ Ta chápe rozhodování za rizika jako rozhodování, kdy jsou známy možné budoucí situace (stavy světa, scénáře), které mohou nastat, jejich pravděpodobnosti i důsledky variant rozhodování vzhledem ke zvoleným kritériím při těchto situacích. Odlišnost rozhodování za nejistoty spočívá v tom, že nejsme schopni (na základě dostupných informací) stanovit pravděpodobnosti budoucích situací.

- ně, požáry, zemětřesení aj.), technickými systémy a jejich selháním (např. havárie výrobních zařízení) a jednáním lidí (krádeže a zpronevěry, stávkový apod.).
- **Systematická a nesystematická** – systematické riziko je vyvoláno společnými faktory a postihuje v různé míře všechny hospodářské jednotky, resp. oblasti podnikatelské činnosti. Zdrojem systematického rizika jsou např. změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství, celkové změny trhu (konjunkturální cykly, změny cen základních surovin a energií, např. ropy aj.). Vzhledem k tomu, že systematické riziko závisí do značné míry na celkovém vývoji trhu, označuje se rovněž jako riziko tržní. Toto riziko vzhledem k jeho společnému charakteru nelze snižovat diverzifikací, a proto se označuje též jako nediverzifikovatelné. Riziko nesystematické (jedinečné, specifické) je riziko, které je specifické pro jednotlivé firmy, resp. jejich aktivity. Zdrojem tohoto rizika může být např. odchod klíčových pracovníků firmy, selhání významného subdodavatele, vstup nového konkurenta na trh, havárie výrobního zařízení aj.). Vzhledem ke svému charakteru představují systematická rizika obvykle rizika makroekonomická, rizika nesystematická pak rizika mikroekonomická.⁴
 - **Vnitřní a vnější** – vnitřní rizika jsou rizika, která se vztahují k faktorům uvnitř firmy (může jít např. o rizika výzkumně vývojová, resp. technicko-technologická spojená s výzkumem a vývojem nových výrobků a technologií, rizika selhání pracovníků aj.). Vnější rizika se vztahují k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká. Jejich zdrojem jsou externí faktory, které se člení na makroekonomické (makrookolí v podobě ekonomického, sociálního, technicko-technologického a ekologického okolí) a mikroekonomické (konkurence, dodavatelé, odběratelé aj.).
 - **Ovlivnitelná a neovlivnitelná** – toto členění rizik souvisí s možností manažera, resp. firmy působit na příčinu jejich vzniku. Jako ovlivnitelné se pak chápe riziko, které lze eliminovat, resp. oslabit opatřením orientovaným na jeho příčiny, a to ve smyslu eliminování, resp. snížení pravděpodobnosti vzniku či rozsahu možných nepříznivých situací (např. zvýšením kvalifikace pracovníků výzkumu a vývoje a zlepšením jejich přístrojového vybavení lze snížit rizika výzkumu a vývoje nových výrobků a technologií). U neovlivnitelného rizika nemáme možnost působit na jeho příčiny (např. nepříznivá změna měnového kursu, povodeň aj.), ale lze přijmout opatření snižující nepříznivé následky těchto rizik (např. formou zajištění, pojištění). Vnitřní rizika jsou spíše ovlivnitelná, vnější rizika spíše neovlivnitelná.
 - **Primární a sekundární** – sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení primárního rizika, tvořeného všemi výše uvedenými faktory. Příkladem sekundárního rizika může být riziko spojené s existencí odlišné podnikové kultury při vytvoření společného podniku se zahraničním partnerem, která může

⁴ Obory se značným systematickým rizikem představují např. obory značně závislé na ekonomickém cyklu, jako jsou letecká doprava, stavebnictví aj. Naopak k oborům s menší závislostí na ekonomickém cyklu, a tím i s nižším systematickým rizikem patří např. potravinářský průmysl, výroba elektrické energie aj.

být příčinou jeho neúspěchu (přitom tvorba společného podniku byla opatřením orientovaným na oslabení rizika primárního, např. vstupu na zahraniční trh).

- **Podle fáze projektu** – rizika ve fázi přípravy a realizace projektu představují všechny druhy rizik, která ohrožují splnění termínu dokončení projektu, dodržení rozpočtu a kvalitu projektu (např. nebezpečí nedostatku projektového řešení, rizika selhání subdodavatelů stavební a strojní části projektu, nepříznivá změna měnového kursu ovlivňující cenu dovážené technologie aj.). Rizika ve fázi provozu představují všechny rizikové faktory ovlivňující hospodářské výsledky fungování projektu (např. růst cen surovin, materiálu a energie, pokles poptávky, nedosažení projektované kapacity vinou neovládnutí technologického procesu aj.).

Významné a značně bohaté je členění rizik podle jejich věcné náplně. Z tohoto hlediska se obvykle rozlišují rizika:

- **Technicko-technologická**, spojená s aplikací výsledků vědeckotechnického rozvoje a vedoucí k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií, k neovládnutí technologického procesu spojenému s poklesem výrobní kapacity aj. Tato rizika se mohou projevat rovněž v důsledku objevení nových produktů, resp. technologií vedoucích k morálnímu zastarání našich technologií.
- **Výrobní**, která mají často charakter omezenosti, resp. nedostatku zdrojů různé povahy (surovin, materiálů, energií, pracovních sil určité kvalifikace), jež mohou ohrozit průběh výrobního procesu a jeho výsledky. Příčinou některých výrobních rizik spojených s nedostatkem zdrojů mohou být nedostatky a poruchy na straně dodavatelů (**rizika dodavatelská**). Mezi výrobní rizika je možné zařadit i rizika projevující se např. nespolehlivostí a výpadky výrobních zařízení, spojenými s omezením dodávky výrobků či služeb, růstem nákladů na opravy a údržbu aj. Tato rizika se někdy označují také jako **provozní rizika**, někdy také jako **operační rizika**.
- **Ekonomická**, zahrnující především širokou paletu nákladových rizik, jež jsou vyvolána růstem cen surovin, materiálů, energií, služeb, resp. dalších nákladových položek. V důsledku těchto rizik může dojít k překročení plánované výše nákladů a nedosažení předpokládaného hospodářského výsledku.
- **Tržní**, spojená s úspěšností výrobků (služeb) na domácích i zahraničních trzích, která mají převážně podobu **rizik prodejních** (poptávkových) ve vztahu k velikosti prodeje a **rizik cenových** z hlediska dosahovaných prodejních cen (zdrojem tržních rizik jsou často chování konkurence projevující se zaváděním nových výrobků a novou cenovou politikou, změny spotřebitelských preferencí aj.). Tržní rizika (především značný optimismus, pokud jde o dlouhodobý vývoj poptávky) stejně jako nákladová rizika výrazně ohrožují hospodářské výsledky firmy.
- **Finanční**, spojená s dostupností zdrojů financování a se schopností dostát splatným závazkům (likviditní riziko), s nepříznivými změnami úrokových sazeb při užití úvěrů s pohyblivými úrokovými sazbami, se změnami měnových kursů, kre-

ditní rizika vztahující se k nebezpečí platební neschopnosti či nevěli zákazníků a odběratelů (obecně jde o nebezpečí, že smluvní strana nedostojí svému závazku splatit úvěr, uhradit fakturu aj.).

- **Legislativní**, vyvolaná obvykle hospodářskou a legislativní politikou vlády (změny daňových zákonů, zákonů na ochranu životního prostředí, protimonopolních zákonů, snížení ochrany domácího trhu, změny celní politiky, změny rozpočtové a investiční politiky, změny ochrany spotřebitelů aj.). Důležitou složkou tohoto rizika může být nedostatečná ochrana duševního vlastnictví (patenty, obchodní známky, autorská práva).
- **Politická**, zahrnující stávky, národnostní a rasové nepokoje, války, teroristické akce apod., které jsou zdrojem politické nestability i změn politických systémů. Do skupiny politických rizik se obvykle zahrnují také rizika spojená s podnikáním v zahraničí, a to především v rozvojových zemích, která mohou mít podobu znárodnění, omezení repatriace zisku, uvalení tarifních bariér a exportních omezení, odmítnutí původně schválených dotací, omezení přístupu ke zdrojům surovin a energií atd.
- **Environmentální**, která mohou mít podobu nákladů na odstranění škod na životním prostředí, nákladů spojených s uvedením procesu do souladu se zprísněnými opatřeními na ochranu životního prostředí, daní spojených s využíváním neobnovitelných zdrojů, ztrát spojených s nuceným ukončením či přímo zákazem určitých aktivit apod.
- Spojená s **lidským činitelem**, kdy jde o rizika vyplývající z určité úrovně zkušeností, schopností i jednání všech relevantních subjektů. Významná zde budou především **rizika managementu**.⁵ Dalšími riziky z této kategorie mohou být ztrá-

⁵ To dokládá empirický výzkum zaměřený na úspěšnost velké skupiny projektů z oblasti těžby [61], který zjistil, že výsledky téměř jedné čtvrtiny projektů byly poškozeny chybami managementu. Velice častou příčinou finančního neúspěchu těchto projektů bylo překročení investičních nákladů a doby výstavby (u cca 30 % neúspěšných projektů) a chybně odhadnuté prodejní ceny (u jedné třetiny neúspěšných projektů).

Alarmující informace poskytl výzkum hospodářské kriminality (zahrnující brání úplatků, falšování finančních výkazů, krádeže a zpronevěry finanční hotovosti, zneužívání informací v obchodním styku apod.) provedený společností KPMG [72], založený na analýze 360 případů této kriminality v zemích Evropy, Afriky a Středního východu. Podle tohoto výzkumu

- jde o značně závažný a stále se **rozšiřující jev** (např. v Rakousku je jím postižena každá druhá firma), přičemž výše způsobených škod se odhaduje na 5 % firemních výnosů; každý druhý pachatel v Evropě, třetí v Jižní Africe a čtvrtý na Středním východě způsobil své firmě škodu za více než 1 milión eur;
- většina pachatelů (téměř 90 %) pochází z řad vlastních zaměstnanců představovaných především manažery firmy (vyšší management se podílel 49 %, střední a nižší management 26 %, zaměstnanci 14 % a správní rada 11 % na těchto deliktech);
- významnou příčinou tohoto jednání byly nedostatečné systémy vnitřní kontroly (v téměř 80 % případů pachatelé obešli, resp. překonali tyto systémy, což je relativně nejsnazší právě pro vyšší management.

Částečně odlišně, i když též nepovzbuzující výsledky přinesl výzkum hospodářské kriminality provedený společností PricewaterhouseCoopers a realizovaný v České republice [60]. Ukázal, že 63 % z dotazovaných společností v ČR se stalo v posledních dvou letech minimálně jednou objektem závažné hospodářské kriminality. Pachatelů z vlastních řad však bylo výrazně méně (36 %), přičemž významněji se podílely externí subjekty (z toho zákazníci a dodavatelé 18 %).

ty klíčových pracovníků (opět především manažerů, resp. specialistů), podvodné či nezákonné jednání zaměstnanců, stávkový sabotáže atd.

- **Informační**, týkající se firemních informačních systémů a dat, jejichž nedostatečná ochrana může být příčinou jejich zneužití interními a externími subjekty.
- **Zásahy vyšší moci**, spojené s riziky *havárií výrobních zařízení a nebezpečím živelných pohrom* různého druhu (požáry, zemětřesení, sopečné výbuchy, povodně, tajfuny, výrazné změny klimatu apod.). V poslední době jde i o nezanedbatelné riziko *teroristických útoků*.

V jiných klasifikacích rizik se můžeme setkat i s kategorií *strategických rizik* (objevení nových technologií, významné změny trhu, rychlé změny preferencí zákazníků) a *operačních rizik* (rizika spojená s jednotlivými operacemi, riziko potíží ve firemních procesech apod.).

14.2.2 Management rizika

V souvislosti se zvyšováním počtu a intenzity působení rizik na firemní procesy a jejich výsledky vzrůstá význam řízení těchto rizik – *managementu rizika*. Ten lze chápat jako systematický a koordinovaný způsob práce s riziky uplatňovaný v rámci celé organizace, tj. na všech úrovních řízení, zahrnující všechny procesy a všechny druhy rizik při respektování jejich vzájemných vazeb.

Kvalitní management rizika vyžaduje strategické zaměření, myšlení orientované na budoucnost, zvažování přínosů realizace opatření na snížení rizika i jejich nákladů a přípravu plánů na rychlé a nákladově efektivní reakce na výskyt závažných rizik.

Vývojové fáze managementu rizika

Management rizika procházel určitým historickým vývojem. Již H. Fayol uvedl jako jednu ze základních podnikových činností zajišťování *bezpečnosti*. V průběhu dalších let tvořilo klíčovou aktivitu managementu rizika spolu se zajišťováním bezpečnosti *pojišťování*, orientované na řízení tzv. čistých rizik.⁶ Tento management orientovaný na eliminaci ztrát a bezpečnost hmotných aktiv se někdy označuje jako *klasický management rizika*.

V osmdesátých a devadesátých letech minulého století se management rizika již nezaměřuje pouze na negativní stránku rizika, ale jeho náplň se rozšiřuje o řízení *podnikatelských rizik*, tj. rizik vedoucích nejen k potenciálním ztrátám, ale poskytujících i možnost dosažení značných zisků (využívání příležitostí). Tento ma-

⁶ Jde o rizika, která mají pouze negativní stránku.

agement rizika, někdy označovaný jako tzv. *management podnikatelského rizika* (business risk management), měl však z dnešního pohledu určité nedostatky, z nichž k nejdůležitějším patřilo zaměření pouze na určité typy rizik (obvykle finanční rizika), oddělené řízení jednotlivých rizik i nejasné vymezení odpovědnosti za toto řízení.

Poslední vývojovou fází managementu rizika, rozšiřující se koncem minulého a počátkem tohoto století, je *integrováný management rizika*,⁷ který se stává součástí strategie firmy. Jeho jádrem je celofiremní přístup k řízení všech rizik, kterým je firma vystavena při respektování jejich vzájemných vazeb, a to diferencovaně podle jejich významnosti. Je však zřejmé, že integrováný management rizika uplatňují v plné šíři jen některé velké firmy a jeho výraznější rozšíření je otázkou budoucích let.

Cíle managementu rizika

Management rizika obvykle sleduje větší počet cílů. Za jeho základní cíl je možné považovat *zajištění přežití* firmy (tj. minimalizaci nebezpečí výrazných finančních a jiných otřesů ohrožujících samu existenci firmy), resp. *udržení* (či zvýšení pravděpodobnosti tohoto udržení) *podnikatelské prosperity* firmy.⁸

14.3 Proces managementu rizika

Proces managementu rizika lze dekomponovat do dílčích částí, v případě menších firem či méně závažných rizik vystačíme s rozdělením do čtyř skupin:

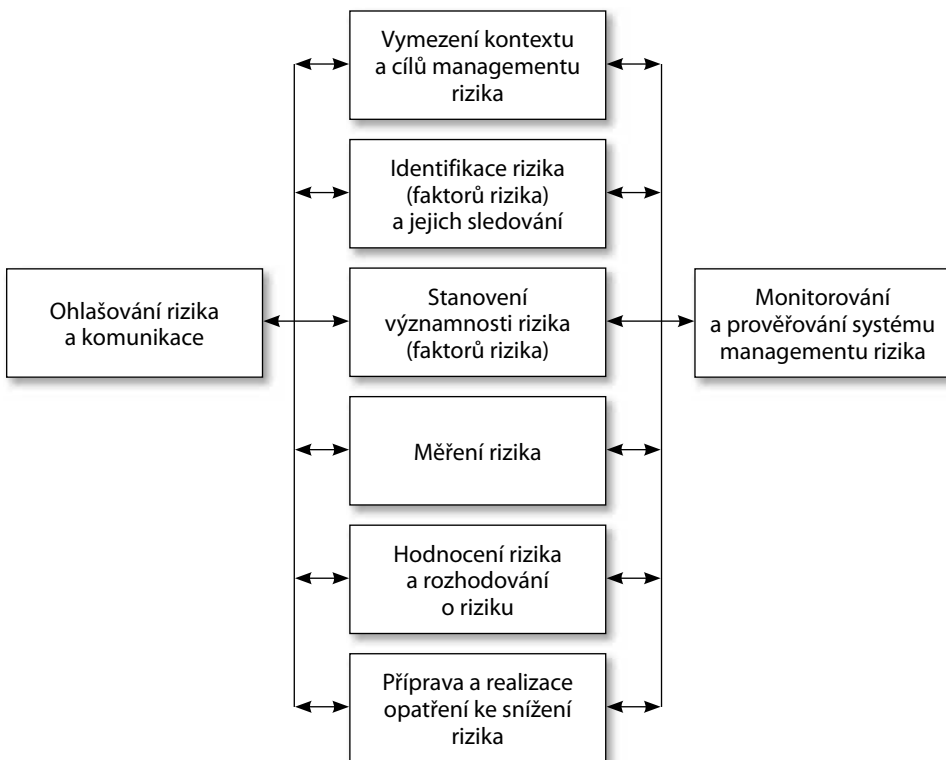
- vymezení kontextu managementu rizika, identifikace rizik (faktorů rizika) a určení jejich významnosti;

⁷ Jde o synonymum termínu enterprise risk management (ERM), resp. enterprise wide risk management (EWRM).

⁸ Tento trend v přístupu k riziku dokládá i výzkum u 71 velkých německých firem kotovaných na burze ve Frankfurtu, z něhož vyplývá, že prioritním cílem zaměření na management rizika je *zajištění přežití firmy*, následovaný cílem *zvýšení tržní hodnoty firmy* a jako další cíle byly uváděny ovlivnění chování manažerů a podřízených jednotek, zvýšení ziskovosti, snížení nejistoty peněžních toků a nejistoty výnosů [24]. Společnost Telefónica O₂ za klíčové cíle implementace managementu rizika považuje zvýšení pravděpodobnosti dosažení záměrů, cílů a priorit společnosti, předvídání rizik a tam, kde je to možné, spíše předcházení rizikům než řešení jejich následků, zvýšení výkonnosti společnosti prostřednictvím zlepšení rozhodovacích a plánovacích procesů v kontextu omezení způsobených riziky, nevystavování vedení společnosti překvapením, a to díky snížení výskytu neočekávaných událostí, ochraňování a posilování aktiv a dobrého jména společnosti [35].

- stanovení významnosti rizika, jeho vyhodnocení a rozhodnutí, zda je či není nutné na riziko reagovat;
- přístupy a opatření ke snížení rizika;
- monitorování a prověřování systému řízení rizika.

Podrobnější členění aktivit procesu managementu rizika uvádí obrázek 14.1.



Obr. 14.1 Proces managementu rizika, upraveno podle [66]

14.3.1 Vymezení kontextu a cílů managementu rizika

Smyslem vymezení kontextu je především specifikace prostředí, ve kterém organizace funguje, a to jak externího, tak interního prostředí, a *stanovení cílů řízení rizika* v návaznosti na strategické cíle organizace.

Významnou součástí této fáze je i určení rizikové kapacity firmy a velikosti přijatelného rizika, které je firma ochotna přijmout (tolerovat). *Riziková kapacita* (risk capacity, resp. risk bearing capacity) se vyjadřuje obvykle jako nejvyšší finanční ztráta, kterou je firma schopna přežít, tj. tak velká ztráta, která ještě výrazně neovlivní existenci firmy. Výše rizikové kapacity závisí především na velikosti kapi-

tálu firmy, jeho strukturu a schopnosti získat další zdroje financování. Velikost **přijatelného**, resp. **tolerovaného rizika** (risk appetite) představuje takovou výši ztráty, kterou je organizace ochotna přijmout v rámci své rizikové kapacity. Rozhodnutí o velikosti přijatelného rizika patří mezi významná strategická rozhodnutí firmy a závisí především na postoji managementu k riziku, tj. na tom, zda ve vedení převládá spíše averze k riziku či ochota přijímat riziko, na požadavcích a očekáváních dalších zájmových skupin (akcionářů, věřitelů, regulátorů, finančních institucí, ratingových agentur aj.).

Identifikace a sledování rizika

Identifikace rizika (faktorů rizika) představuje jednu z nejdůležitějších fází managementu rizika, neboť řídit je možné pouze ta rizika, která firma včas identifikovala a připravila v jejich případě i vhodné způsoby jejich řešení. Náplní této fáze je určení všech faktorů, které by mohly ohrozit, popřípadě i pozitivně ovlivnit dosažení firemních cílů (především cílů strategické povahy) i cílů jednotlivých organizačních jednotek.

Identifikace faktorů rizika je založena jednak na využití znalostí a intuice pracovníků firmy podílejících se na realizaci a řízení jejích aktivit (identifikace vnitřních rizik), jednak na pečlivém sledování vývoje podnikatelského okolí (identifikace vnějších rizik).

Vlastní určení faktorů rizika může usnadnit

- **rozčlenění** podnikatelské činnosti firmy do určitých dílčích aktivit (procesů);
- stanovení **oblastí zranitelnosti a potenciálních problémů**, které by mohly nastat při realizaci těchto aktivit; zde máme na mysli predikci faktorů, u kterých existuje nebezpečí nepříznivého vývoje ohrožujícího úspěšnost jednotlivých aktivit firmy (klademe si tedy otázky, co, kdy a kde by mohlo ohrozit průběh a výsledky jednotlivých podnikatelských aktivit);
- určitá forma **zpochybňování významných faktorů** ovlivňujících výsledky podnikatelské činnosti, které jsme zatím považovali na základě minulých zkušeností za jisté (může jít např. o velikosti určitých nákladových položek, daňové sazby aj.).

Jako další zdroje informací pro identifikaci faktorů rizika mohou sloužit výstupy, resp. doporučení externích auditorů, výsledky finančního controllingu a interního auditu, příprava podnikatelského plánu firmy, periodické analýzy firemních výsledků, poznatky a zkušenosti z realizace významných projektů.

Jako nástroje identifikace rizikových faktorů mohou sloužit

- **náповědní listy**, představující seznamy otázek vycházejících z minulých zkušeností, které je třeba si položit;

- **kontrolní seznamy** (checklisty), resp. registry rizik, poskytující vyčerpávající přehledy potenciálních rizikových faktorů;
- **pohovory s experty a skupinové diskuse** – ty mohou mít formu brainstormingových schůzek (skupina tvořená pracovníky zainteresovanými na projektu a moderátorem, nejlépe rizikovým analytikem, který dbá na to, aby se každý mohl vyjádřit bez ohledu na své postavení, podněcuje diskusi, sumarizuje výsledky a vede diskusi k závěru);
- **nástroje strategické analýzy** podnikatelského prostředí (analýza SWOT, analýza PEST, Porterův model pěti sil aj.), podporující především identifikaci externích rizik;
- **kognitivní (myšlenkové) mapy**, představující grafický nástroj zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemných vazeb, kdy rizikové faktory se zapisují na list papíru a orientovanými spojnicemi se zobrazují jejich vzájemné vazby, přičemž spojnice vychází z faktoru rizika na straně příčiny a šipka směřuje k faktoru na straně dopadu rizika. [26]

Výsledkem fáze identifikace rizik by měl být **písemný záznam všech faktorů rizika (katalog rizik)**, které mohou ohrozit podnikatelskou činnost firmy, resp. představovat příležitosti. Je zřejmé, že identifikace rizik není jednorázovou činností, ale aktivitou zčásti periodickou (opakování identifikace určitých rizik ve stanovených, např. měsíčních či čtvrtletních intervalech), zčásti aktivitou průběžnou. Významnou podporu této průběžné činnosti mohou poskytovat počítačem podporované systémy sledování vývoje v určitých oblastech, tj. **monitorovací systémy**, resp. pokročilejší **systémy včasného varování**. Tyto systémy zajišťují pravidelné sledování určitých vybraných rizik vzhledem ke zvoleným indikátorům (obvykle agregované finanční ukazatele) a při překročení stanovených hranic (trigger points) poskytují odpovědným osobám či útvarům signály (trigger signals) o zvýšené úrovni rizika jako varování a upozornění na potřebu reakce.

14.3.2 Stanovení významnosti rizika

Vzhledem k vzrůstající dynamičnosti podnikatelského prostředí a rychlosti jeho změn roste počet identifikovaných rizikových faktorů, kterých jsou řádově desítky až stovky. Odlišná velikost dopadů těchto rizik i omezenost zdrojů (finančních, lidských aj.) vedou k tomu, že je třeba věnovat identifikovaným rizikům diferencovanou pozornost v souladu s jejich **významem** (uplatnění **principu priority**). Tedy jde o to soustředit úsilí na významná rizika a přehlížet rizika málo důležitá. K tomu slouží metody a nástroje stanovení významu rizik, zahrnující především analýzu citlivosti a matice hodnocení rizik.

Analýza citlivosti. Cílem této analýzy je zjišťování změn hospodářských výsled-

ků firmy, resp. dalších významných finančních ukazatelů v závislosti na změnách faktorů (velikosti prodeje, prodejních cen výrobků a služeb, nákupních cen surovin a energií, měnových kursů aj.), které tyto ukazatele ovlivňují a jejichž budoucí hodnoty jsou nejisté (faktory rizika).

Analýza citlivosti se realizuje tak, že pokud zvolíme jako kritériální ukazatel např. zisk, zjišťují se postupně změny tohoto zisku, a to jak změny absolutní, tak především změny relativní.

Výsledky analýzy citlivosti mají relativní podobu (jsou vyjádřeny v procentech plánovaného zisku) při stejných izolovaných relativních změnách každého faktoru rizika od jeho plánované hodnoty nepříznivým směrem (obvykle se volí změna o 10 %). Faktory, jejichž stejné změny vyvolávají velké změny zvoleného ukazatele (ten je na tyto změny značně citlivý), jsou pak značně významné, a naopak faktory vyvolávající pouze malé změny tohoto ukazatele lze považovat za málo významné. Kromě popsaného postupu lze užít techniky *tabulkového zobrazení*, kdy v řádcích tabulky jsou uvedeny jednotlivé faktory rizika uspořádané podle velikosti změn (absolutních či relativních) zvoleného ukazatele, např. zisku. Jde tedy o *pořadí významnosti* faktorů rizika nebo techniku *grafického zobrazení* pomocí grafu závislosti hodnot (či změn těchto hodnot) zvoleného ukazatele na relativních změnách jednotlivých faktorů rizika, a to v podobě přímek či křivek [27].

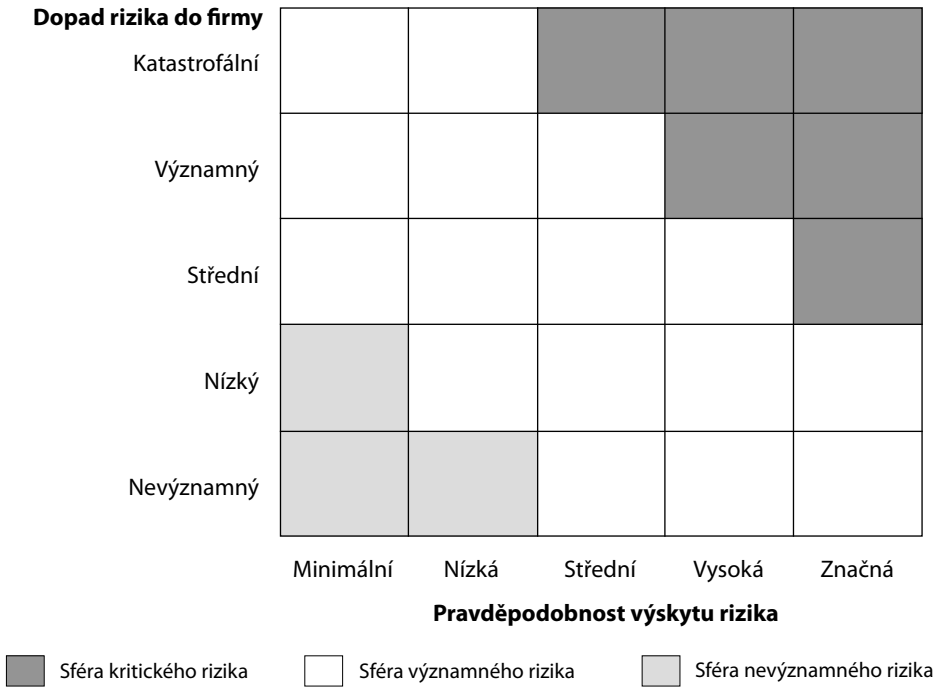
I když je analýza citlivosti užitečným nástrojem pro posouzení významu faktorů rizika, má jedno značné omezení. Nerespektuje totiž *odlišnou míru nejistoty* jednotlivých faktorů. Zvolený ukazatel (např. zisk) může být totiž málo citlivý na 10% změnu určitého faktoru, avšak nejistota tohoto faktoru může být vysoká a jeho změny mohou značně přesahovat interval $\pm 10\%$ (např. vysoká nejistota ceny ropy na světových trzích, která dlouhodobě kolísá ve značně širším intervalu).

Matice hodnocení rizik. Zatímco analýza citlivosti představuje kvantitativní nástroj vyžadující obvykle počítačovou podporu, *matice hodnocení rizik* (faktorů rizika) jsou nástrojem expertního hodnocení založeným na zkušenostech a znalostech subjektů (pracovníků firmy, externích expertů aj.) z oblasti, kam dané faktory věcně příslušejí.

Podstata expertního hodnocení významnosti faktorů rizika spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří *pravděpodobnost výskytu faktoru rizika* a druhé *intenzita negativního vlivu* či dopadu rizika, který má výskyt faktoru rizika na výsledky podnikatelské činnosti firmy nebo na jiné skutečnosti, například bezpečnost práce, vznik havárie apod. Určitý faktor rizika je pak tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita, resp. důsledky negativního vlivu.

K ohodnocení pravděpodobností výskytu rizik i intenzity/závažnosti jejich negativních dopadů se obvykle užívá stupnice s pěti stupni.

Možnou podobu matice hodnocení rizika ukazuje obrázek 14.2 na str. 610.



Obr. 14.2 Možná podoba matice hodnocení rizik

Posuzování významnosti rizik a hodnocení rizik je pak východiskem jednak pro určení *osob odpovědných za řízení těchto rizik (vlastníků rizik)*, jednak pro *volbu způsobu řešení těchto rizik* v dalších fázích managementu rizika.

Měření rizika

V předchozí fázi managementu rizika zaměřené na stanovení významu rizik byly předmětem zájmu jednotlivá rizika, resp. jednotlivé rizikové faktory. Ty však nepůsobí izolovaně, ale ovlivňují společně dosahování určitých firemních cílů vyjádřených např. vyšší zisku, likvidity, rentability atd. K vyjádření firemního rizika z hlediska dosahování hodnot těchto souhrnných ukazatelů (a to v číselné podobě) slouží především:

- statistické charakteristiky variability (zisku, rentability, peněžního toku apod.), jimiž jsou *rozptyl*, *směrodatná odchylka* a *variční koeficient*;
- nástroje založené na konceptu *Value at Risk* (VaR).

Uvedené statistické charakteristiky variability představují klasické míry rizika uplatňované tradičně ve finančním managementu [40]. Platí, že čím *větší* jsou tyto

charakteristiky, tím je **větší riziko** vyjádřené vzhledem ke zvolenému finančnímu ukazateli. Určitým nedostatkem těchto charakteristik rizika je především to, že mají dobrou vypovídací schopnost pouze v případě **symetrického**, resp. alespoň přibližně **symetrického rozdělení pravděpodobnosti** ukazatele, vzhledem k němuž se riziko vyjadřuje.

Tento nedostatek odstraňuje novější nástroj, a to **Value at Risk** (VaR), česky „riziková hodnota“ (blíže [37]), uplatňovaný v bankovních institucích od počátku devadesátých let minulého století. Koncept VaR lze ale uplatnit i v mimobankovním sektoru, a to obvykle v podobě metodologie **Profit (Earnings) at Risk** a **Cash Flow at Risk**.

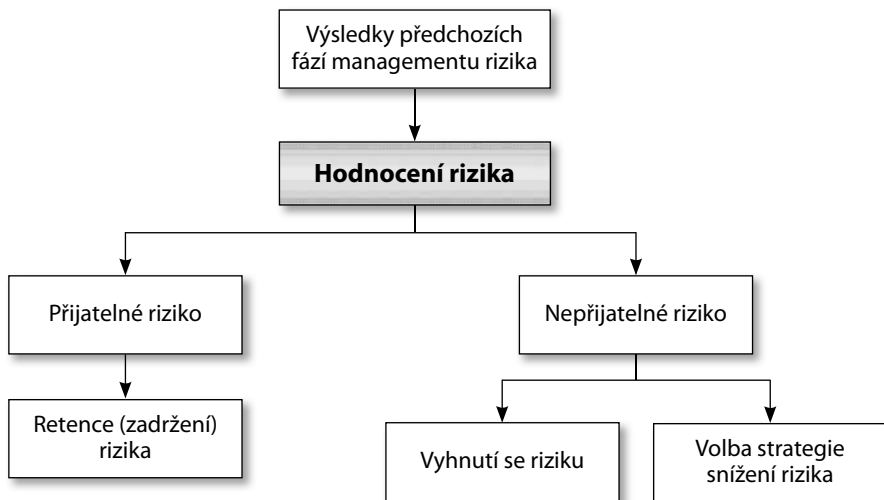
Základním předpokladem pro stanovení výše uvedených kvantitativních charakteristik rizika je určení rozdělení pravděpodobnosti ukazatele, ke kterému se riziko vyjadřuje, což může být mnohdy náročné. Situace je jednodušší v případě, kdy existuje několik málo klíčových rizikových faktorů, z nichž každý nabývá dvou až tří hodnot. Jako nástroj tvorby rozdělení pravděpodobnosti kritéria hodnocení zde mohou sloužit **scénáře**. Ty se obvykle chápou jako vzájemně konzistentní kombinace hodnot klíčových rizikových faktorů (tj. kombinace založené na věrohodných, konzistentních předpokladech). Každý scénář pak představuje určitý odlišný budoucí vývoj.

Jako nástroje pro zobrazení scénářů mohou sloužit **pravděpodobnostní stromy**. Jde o grafy, jejichž uzly představují rizikové faktory, a hrany vycházející z těchto uzlů pak možné hodnoty těchto faktorů. Konce jednotlivých větví pravděpodobnostního stromu pak představují možné budoucí situace, které mohou nastat. Pro každou tuto situaci je třeba určit hodnotu zvoleného ukazatele (např. zisku) a stanovit jeho pravděpodobnost. Množina dvojic vyjádřená vždy hodnotou zvoleného ukazatele a jeho pravděpodobnosti pak představuje rozdělení pravděpodobnosti tohoto ukazatele [26]. Modifikací této metody pro oblast kvality, resp. spolehlivosti či bezpečnosti výrobků či technických zařízení je metoda FTA (fault tree analysis), analýza stromu poruch.

Hodnocení rizika a rozhodování o riziku

Jádrem této fáze je posuzování **přijatelnosti rizika** a rozhodování o **způsobech zvládnutí rizika** (viz obrázek 14.3 na str. 612).

Hodnocení rizika využívá především výsledků měření rizika, resp. do určité míry i matice hodnocení rizik. Posouzení přijatelnosti rizika je pak založeno na jeho porovnání vzhledem ke stanovené **rizikové toleranci** (risk appetite), tj. výši rizika, kterou je firma ochotna akceptovat. V případě, že riziko nepřesahuje tuto tolerovanou míru, může je firma přijmout, aniž by realizovala určité opatření na snížení rizika. V tomto případě jde o tzv. **retenci (zadržení) rizika**, kdy je firma připravena vypořádat se s případnými negativními dopady výskytu rizika, např. v podobě finanční ztráty, z vlastních zdrojů.



Obr. 14.3 Proces hodnocení rizika a rozhodování o riziku

Pokud je riziko posouzeno jako *nepřijatelné*, je třeba rozhodnout o dalším postupu. Zde přicházejí v úvahu jednak vyhnout se riziku (risk avoidance), jednak uplatnění určitých strategií vedoucích ke snížení, resp. zmírnění rizika (risk mitigation).

Vyhnout se riziku znamená, že firma od určité aktivity, resp. projektu s nepřijatelným rizikem (např. zavedení nového produktu či technologie, realizace určité akvizice, vstup na nové trhy apod.) odstupuje. Zde je však třeba upozornit na to, že příliš časté vyhýbání se riziku zdůrazňuje negativní stránku rizika a vede mnohdy k opomíjení příležitostí s nepříznivými důsledky pro konkurenční postavení firmy (některá rizika jsou proto nevyhnutelná).

V případě, že se firma rozhodla pro snížení, resp. zmírnění rizika, je třeba zvolit vhodnou strategii, resp. způsob tohoto snížení. Zde přicházejí v úvahu především

- eliminování či alespoň oslabení příčin vzniku rizika;
- snižování negativních dopadů rizika;
- transfer rizika, tj. jeho přesun na jiné subjekty (pojišťovnu, dodavatele, odběratele apod.).

Snížené riziko po realizaci určitého opatření k redukci rizika, resp. souboru těchto opatření se pak označuje jako tzv. *reziduální (zbytkové, netto) riziko* na rozdíl od *neošetřeného*, tzv. *brutto*, resp. *inherentního rizika*.

Při rozhodování o způsobech snížení rizika je třeba respektovat to, že

- opatření by neměla být orientována převážně na jednotlivá rizika, ale měla by respektovat *celý soubor (portfolio) identifikovaných rizik* a brát v úvahu jejich vzájemné vazby;

- každé opatření ke snížení rizika vyvolá určité **náklady**, takže je třeba posuzovat nejen **míru snížení rizika**, tj. rozdíl brutto a zbytkového rizika, ale i náklady spojené s tímto opatřením;
- obvykle proto nejde o minimalizaci rizika, ale o jeho snížení na ekonomicky účelnou míru, tj. jde o určitou **optimalizaci rizika**;
- určitá opatření ke snížení rizika oslabují některá, tzv. primární rizika, ale současně vyvolávají jiná, tzv. **sekundární rizika**.

14.3.3 Přístupy ke snižování rizika

Opatření zaměřená na příčiny rizika. Smyslem těchto protirizikových opatření je eliminovat, resp. alespoň oslabit příčiny vzniku rizik, tj. předejít výskytu rizikových situací. Jde tedy o určitou **prevenci rizika**.

Manažerská praxe zná řadu postupů, které ve svém důsledku mohou snížit výskyt nežádoucích situací: zavedení systémů řízení jakosti, environmentu, bezpečnosti práce, zlepšení vnitřního informačního systému, který umožní včasnější rozpoznání symptomů provozních, odbytových či finančních obtíží, zavedení těsnějších vztahů se zákazníky, které umožní snížení tržních rizik, důsledně zavedení výběrových řízení s cílem zlepšit (zlevnit) klíčové dodávky, zavedení systematických analýz okolí firmy atd.

Opatření orientovaná na oslabení nepříznivých dopadů rizika. V případě, že nelze eliminovat příčiny rizika, je třeba se zaměřit na opatření snižující negativní dopady v případě výskytu rizik. Významným představitelem této skupiny opatření je **diverzifikace**, jež umožňuje rozložit riziko. Může se týkat

- **výrobního programu**, tj. zapojení výrobků různé povahy a zaměření do výrobního sortimentu tak, aby vliv poklesu poptávky po jednom výrobku, resp. po jedné skupině výrobků byl kompenzován zvýšením poptávky po jiných výrobcích;
- **zákazníků a odbytových cest** jako způsobu snižování tržního rizika;
- **zajišťování vstupů** (dodržování praxe dvou dodavatelů surovin a materiálů) snižující ekonomická rizika spojená s dostupností a vývojem cen vstupů;
- **geografických charakteristik** (podnikání v různých regionech či zemích) snižující rizika politická, měnová, odbytová apod.

Jako příklady dalších opatření zaměřených na snižování negativních následků rizika lze uvést:

- **Dělení (sdílení) rizika**, při němž se riziko rozděluje na dva či více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci určité aktivity či projektu (např. výzkumu a vývoji určité technologie či produktu, proniknutí na zahraniční trhy apod.),