

ŘÍZENÍ RIZIKA

Ing. Martin Svítíl

Anotace

Tato práce shrnuje současný stav poznatků v oblasti řízení rizika (risk managementu), zejména z pohledu výrobního podniku. Těžiště představuje definice a kategorizace podnikatelského rizika a zejména nástrojů a metod k ochraně proti němu. Zmíněn bude postup analýzy rizika, možné postoje k riziku stejně jako rozhodování mezi nástroji. Poslední subkapitola se bude krátce věnovat plánování a řízení v podmínkách krize.

Annotation

This text compiles shortly current frame of knowledge in the branch of risk management, especially the view of manufacturing companies. The base is the definition and categorization of risks and review of instruments and methods for protection against risk. Next chapters includes proceeding by analyse of risk, attitude towards risk as well as decision among instruments and methods. The last part of the text applies oneself to planning and management in crisis.

Klíčová slova

Riziko, hrozba, řízení rizika, retence, transfer, diverzifikace, krizový management.

Keywords

Risk, threat, risk management, retention, transfer, diversification, crisis management.

ÚVOD

Riziko je spojeno s téměř každou lidskou činností. V podnikání i v soukromém životě musí každý provádět rozhodnutí, jejichž výsledek je nejistý. Přestože nedokážeme riziko z našeho života nikdy vyloučit, neznamená to, že bychom se nemohli pokusit jej ovlivnit a minimalizovat. Proto vznikla v rámci ekonomických věd disciplína řízení rizika (risk management), jejímž úkolem je právě cílevědomá práce s podnikatelským rizikem.

Cíl

Cílem této práce je přehledně shrnout současný stav poznatků v oblasti řízení rizika (risk managementu), zejména z pohledu výrobního podniku. Těžiště představuje definice a kategorizace podnikatelského rizika a zejména nástrojů a metod k ochraně proti němu. Zmíněn bude postup analýzy rizika, možné postoje k riziku stejně jako rozhodování mezi nástroji. Poslední subkapitola se bude krátce věnovat plánování a řízení v podmínkách krize, což je oblast úzce související.

Vzhledem ke svému rozsahu si tato práce nečiní nárok na úplnost, jen stručně se zmiňuje o řízení rizika z hlediska pojišťoven, bank a jiných subjektů finančního trhu a záměrně také ponechává stranou rizika z pohled státu resp. jeho institucí.

1 CO JE TO RIZIKO (DEFINICE)

Riziko většinou vnímáme jako nejistotu výsledku, jako nebezpečí, že efekt konání bude jiný, než ten zamýšlený. Obvykle také pod slovem riziko vnímáme pouze negativní stránku nejistoty, tj. že se něco může pokazit, dopadnout hůře, než jak bylo v plánu. To odpovídá původnímu významu italského výrazu "risico", jež označuje úskalí, kterému se musí vyhybat mořeplavci.¹

V obecnější rovině může výraz "riziko" označovat prostě jen odchylku skutečného výsledku od plánovaného, a to v kladném i záporném smyslu. Je pravda, že případný nečekaně kladný výsledek konání (řekněme větší než očekávaný zisk z podnikání) nepředstavuje pro podnikatele problém a řízení rizika se podobnými případy příliš nezabývá. **Aby bylo možno hovořit o riziku nějakého procesu nebo konání (např. podnikání), musí být výsledek dané aktivity nejistý a alespoň jeden z možných výsledných stavů musí být nežádoucí.**²

Ani při omezení rizika pouze na negativní stránku není jeho definice jednoznačná. Riziko může znamenat:

- Prostou možnost odchylky od předpokladu, plánu ("je možné, že tato strategie nevyjde")
- Pravděpodobnost takové odchylky, někdy i číselně vyjádřenou ("s pravděpodobností 30% nedosáhneme očekávaného výsledku")
- Kvantitativní vyjádření odchylky skutečných a plánovaných výsledků ("Naše riziko v tomto případě činí 100 tisíc Kč")
- Popřípadě také střední hodnotu ztrátové funkce

Finanční teorie vychází z definice rizika jako volatility (kolísavosti) dané finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku změn parametrů.

Dále je nutno zdůraznit, že riziko popisuje potenciální ztrátu (někdy se poněkud nešťastně uvádí i přesný překlad anglického termínu *unexpected loss*, tj. neočekávaná ztráta³, což relativizuje veškeré řízení rizika, které se ztrátou počítat musí). Naopak u ztrát již existujících, jistých o riziku nehovoříme. O takových ztrátách podnikatel ví a obvykle již na jejich existenci nějak reagoval, např. vytvořením opravných položek.

Některé teorie⁴ také hovoří o riziku pouze v tom případě, kdy jsou známy všechny možné výsledky konání a to včetně jejich pravděpodobnosti. Pokud pravděpodobnost není známa, popisují situaci jako **nejistotu**. Nejistota je tedy chápána jako širší pojem, definuje se jako neurčitost, nahodilost podmínek či výsledků jevů.

V této práci se ale budu držet původní definice a pro použití výrazu riziko nebudu trvat na číselném vyjádření jeho pravděpodobnosti.

¹ SMEJKAL V. RAIS K. Řízení rizik. 2003 str. 66.: Výraz „risico“ pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“)

² SMEJKAL V.; RAIS K. Řízení rizik. 2003., str. 67

³ např. JÍLEK J. Finanční rizika. 2000 str.15

⁴ např. CHEVALIER, A.; HIRSCH G. Rizika podnikání. 1994 str. 112 nebo BLAŽEK, L. Úvod do teorie řízení podniku. 1999 str. 47

2 KATEGORIE A TYPY PODNIKATELSKÉHO RIZIKA

Kategorizace podnikatelského rizika (tj. rizika, kterému jsou vystaveny podnikající subjekty na volném trhu) není jednoznačná. Jednak připadá v úvahu mnoho různých hledisek, podle nichž lze riziko třídit, jednak některé typy rizika jsou charakteristické jen pro určitý typ podnikání, zatímco jiné jsou společné všem a bylo by je tak možno zařadit do více kategorií. Časté je i překrývání jednotlivých kategorií.

Základní dělení podnikatelského rizika vychází z jeho věcné náplně. Rozlišujeme tak riziko:

- Technické (popř. technicko - technologické)
- Výrobní
- Tržní
- Investiční
- Politické (popř. sociálně - politické)
- Informační
- Právní
- Ekonomické
- Finanční

Technické riziko se týká jednak poruch zařízení, jednak uplatňování výsledků rozvoje a výzkumu, týkajícího se nových výrobků a technologií.

Výrobní riziko se týká ohrožení průběhu výrobního procesu zejména nedostatkem surovin, materiálu, polotovarů, energie, pracovních sil a podobně.

Tržní riziko je spojeno s úspěšností produktů či služeb, nabízených podnikajícím subjektem na trhu. Zde je zahrnuto jak riziko poptávkové (prodejní) tak i riziko cenové ve smyslu dosahování očekávaných tržních cen. Zdrojem tržního rizika může být například chování konkurence, změna spotřebitelských preferencí apod.

Investiční riziko se týká úspěšnosti investic, zejména dlouhodobých. U finančních institucí a jejich investic (např. do cenných papírů) se do jisté míry překrývá s finančním rizikem. Investiční riziko se ovšem týká i hmotných investic.

Politické riziko může být vyvoláno makroekonomickou situací, politikou vlády nebo jiné instituce (státní, samosprávné atd.). Patří sem i rizika nestability celého politického systému a také nelegitimních aktivit typu povstání, teroristických akcí atd.

Informační riziko je často podceňovanou, nicméně velmi důležitou kategorií. Na jedné straně jde o riziko z nedostatku informací, či jejich nízké kvality (až po vysloveně mylné informace), na druhou stranu není zanedbatelné ani riziko vyplývající z prozrazení důvěrných či tajných informací konkurentům. Rizikový může být také nadbytek disponibilních údajů, které se pak stávají nepřehlednými, těžko se vyhodnocují, nemluvě už o cílené verifikaci.

Právní riziko zahrnuje nevhodné smlouvy s obchodními partnery, problematické interní právní normy, neošetření ochrany autorských děl, patentů či osobních údajů a bohužel i poměrně častý případ nemožnosti vynucení práva.

Ekonomické riziko je poměrně široká kategorie, sahající od nákladových rizik, tj. rizik zvýšení nákladů na výrobu díky růstu cen jednotlivých nákladových položek, přes inflaci, peněžní a rozpočtovou politiku podniku až po rizika spojená se zahraničňoobchodními činnostmi a podnikáním v zahraničí. Zde je vidět klasický příklad překrývání kategorií: kurzovní riziko, hrozící zdražením dovážených vstupů do výroby nebo naopak zhoršením konkurenceschopnosti finálního produktu na zahraničních trzích vlivem posílení domácí měny patří do ekonomického rizika. To stejné riziko nevýhodné změny kurzu, ale z pohledu finanční instituce již bude patřit do následující kategorie. Tou je:

Finanční riziko, definované jednoduše jako potenciální ztráta z finančních operací. U bank, obchodníků s cennými papíry a podobně jde tedy o hlavní riziko jejich podnikatelské činnosti. Z tohoto důvodu se v některých pramenech (jak uvádí např. Valach⁵, ačkoliv on sám zastává jiný názor) chápe finanční riziko jako vyšší, obecnější kategorie a je stavěno na stejnou úroveň s podnikatelským rizikem. V takovém případě je finanční riziko děleno do mnoha dalších kategorií.

⁵ VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1997 str. 48

Naopak jiné prameny⁶ vymezují finanční riziko velmi úzce jako proměnlivost podnikových výnosů, vyplývající z fixních plateb podle použitých forem financování (čím větší podíl fixních plateb, např. splátek úvěru, stálých leasingových splátek apod., tím větší je riziko platebních potíží podniku). Jde tedy v podstatě o riziko plynoucí ze stupně zadlužení podniku.

Podle mého názoru je nejlogičtější volbou chápat finanční riziko jako jeden z typů podnikatelského rizika a postavit jej na stejnou úroveň jako riziko výrobní, tržní atd.⁷ Netýká se sice všech ekonomicky aktivních subjektů, to ale platí i o jiných typech rizika (např. výrobní riziko se netýká obchodních firem apod.). Určitou daní za lepší přehlednost takové kategorizace je duplikování určitých typů rizika.

Do finančního rizika v tomto pojetí zahrnujeme následující rizika:

- **úvěrové riziko** jako riziko ze selhání dlužníka tím, že nesplní své závazky a tím způsobí věřiteli ztrátu. Sahá od přímého úvěrového rizika přes riziko úvěrových ekvivalentů (např. z poskytnutých záruk, derivátů atd.) přes vypořádací riziko až po riziko úvěrové angažovanosti.
- **tržní riziko** jako riziko ztráty ze změny tržních cen finančních či komoditních nástrojů. Týká se úroků, akcií, komodit, měnových kurzů a úrokového rozpětí. Někdy se zde uvádí i korelační riziko jako riziko ztráty z porušení historické korelace mezi určitými aktivy.
- **likvidní riziko** zahrnující riziko financování (ztráta v případě momentální platební neschopnosti) a riziko tržní likvidity (z obtížného prodeje aktiv v případě malé likvidity trhu a tím nemožnosti rychlého přístupu k peněžním prostředkům).
- **operační riziko**, dělí se na riziko transakční (ztráty v důsledku chyb v provádění operací, v zaúčtování, vypořádání atd.), riziko operačního řízení (z řízení aktivit ve front-, middle- a backoffice, zejména podvodného, kriminálního a neautorizovaného jednání, praní peněz, obchodů nad limit, nedostatku kontroly atd.) a konečně rizika systémů (chyby v počítačových programech, matematických modelech při přenosech dat, výpadku systémů atd.)
- **obchodní riziko**, zahrnující rizika ze změn právní úpravy, úvěrového hodnocení, reputace, daňové legislativy, měnové konvertibility či regulačních opatření.

Zařazení obchodního rizika jako „podmnožiny“ finančního rizika je do jisté míry sporné. Tuto kategorizaci sice uvádí jak Jílek, tak Cipra⁸, nicméně riziko vyplývající např. ze zhoršení reputace podniku či regulačních opatření nemusí nutně souviset pouze s finančním rizikem.

Vzhledem k rozsahu problematiky se již nadále budu finančnímu riziku věnovat jen okrajově a zcela stranou ponechám velmi dobře zpracovanou⁹ a nepochybně také zajímavou oblast tvorby portfolia a rizika spojeného s investováním do cenných papírů.

Znovu je nutno připomenout, že zařazení některých jednotlivých rizik do příslušné kategorie může být diskutabilní. Důležitější než přesná kategorizace ovšem je to, aby podnikatelský subjekt dokázal odhadnout, která ze jmenovaných rizik jsou pro něj nejdůležitější a vyvodil z toho odpovídající závěry. K tomu mohou napomoci ještě další možnosti kategorizace rizik¹⁰, zdůrazňující nikoliv jejich věcnou náplň, nýbrž některé jiné vlastnosti:

Neovlivitelné riziko: jak už název napovídá, jde o riziko, které subjekt sám nemůže ovlivnit (např. vládní politika, globální ekonomické trendy, ale třeba také živelné pohromy). To ovšem neznamená, že by podnikatel měl rezignovat na analýzu a obranu proti takovým druhům rizika, jakkoliv je to v mnoha případech obtížné

Ovlivnitelné riziko již podnikatelský subjekt svým konáním může odstranit či alespoň omezit (např. riziko neúspěchu zavedení nového výrobku lze ovlivnit reklamou, průzkumem trhu apod.)

⁶ také VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1997 str. 48

⁷ FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1992 str. 13 nebo JÍLEK J. *Finanční rizika*. 2000 str. 15

⁸ JÍLEK, J. *Finanční rizika*. 2000 str. 17 a dále resp. CIPRA, T. *Kapitálová přiměřenost ve financích a solventnost v pojišťovnictví*. 2002

⁹ např. BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. *Teorie a praxe firemních financí*. 2000, JÍLEK, J. *Finanční rizika*. 2000 atd.

¹⁰ FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1992 str. 12 až 14

Další členění vychází z možných následků rizika:

Spekulativní je takové riziko, u kterého může nastat jak negativní, tak pozitivní výsledný stav, lišící se od předpokladu, tj. ztráta i zisk. Je tedy možné i "příjemné překvapení". Např. kurz akcie může růst i klesat, ceny surovin se mohou vyvíjet příznivě i nepříznivě atd.

Tato kategorie bývá někdy¹¹ - podle mého názoru trochu nešťastně - nazývána i "podnikatelským" rizikem. V takovém případě ovšem hrozí záměna s kategorií „riziko podnikatelských subjektů“, přestože spekulativnímu riziku nejsou zdaleka vystaveny jen podnikatelské subjekty. K určitému zmatku v názvosloví přispívají i další, např. český překlad Chevaliera a Hirsche¹² nazvaný „Rizika podnikání“ místo systémovějšího „Podnikatelská rizika“.

Čisté riziko: nečekaný stav může být pouze negativní, horší, např. požár. Změna může být pouze neutrální nebo k horšímu.

Podle toho, odkud pocházejí jeho příčiny, můžeme rozlišovat:

Dynamické riziko vychází ze změn v okolí firmy (tzv. faktory vnějšího prostředí, např. politická situace) a ve firmě samotné

Statické riziko se týká ztrát, jejichž příčiny stojí "mimo ekonomiku". Jde zejména o přírodní síly, nepoctivé jednání lidí nebo selhání lidského faktoru. Na rozdíl od dynamických rizik se objevují s jistým stupněm pravidelnosti a dají se do jisté míry předvídat.

Chevalier a Hirsch k tomu uvádí¹³: *"Základním cílem zvládnutí rizik tedy je zbavit šéfa podniku a jeho "náčelníka štábu" starostí spojených se statickými riziky a umožnit jim, aby se věnovali jenom rizikům dynamickým, to znamená rizikům, která v rámci podniku podstupují dobrovolně, s cílem dalšího rozvoje podniku."*

Velmi důležitá je následující klasifikace:

- **Systematické (tržní) riziko** závisí na celkovém ekonomickém vývoji a ohrožuje stejným či podobným způsobem všechny subjekty nebo oblasti podnikatelské činnosti. Protože souvisí s celkovým vývojem trhu, nazývá se též tržní riziko. Porovnáním s předchozí kategorizací zjistíme, že většina neovlivnitelných rizik je zároveň systematických.

- **Nesystematické (jedinečné) riziko** je specifické pro ten který subjekt, nebo třeba jen jednotlivý projekt (sem patří většina ovlivnitelných rizik, ale také některá neovlivnitelná, např. již zmíněné živelní pohromy, které rozhodně nemusí postihnout všechny konkurenční firmy na trhu).

Toto členění je důležité zejména proto, že proti systematickému riziku nemůže být jako obrana použita diverzifikace, zatímco proti nesystematickému ano.

Za zmínku stojí ještě zcela odlišná kategorizace rizik, používaná v pojišťovnictví¹⁴, kde se rozlišují rizika osobní, živelní, dopravní, riziko odcizení a vandalství, riziko odpovědnosti za způsobenou škodu, riziko přerušení provozu a mnohá další.

Pojišťovny také rozlišují pojistitelná a nepojistitelná rizika, ovšem tato kategorizace se spíše týká ochoty té které pojišťovny poskytovat pojistné produkty pro danou kategorii rizika, nejde tedy o všeobecně platné rozdělení. Jak známo, u pojišťovny Lloyd's je možno pojistit prakticky cokoli.

Vzhledem k omezenému rozsahu a odlišnému zaměření práce se nadále nebudu pojistnými riziky zabývat.¹⁵

¹¹ např. FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1992 str.12

¹² CHEVALIER, A.; HIRSCH, G. *Rizika podnikání*. 1994

¹³ CHEVALIER, A.; HIRSCH, G. *Rizika podnikání*. 1994 str. 9

¹⁴ CIPRA, T. *Kapitálová přiměřenost ve financích a solventnost v pojišťovnictví*. 2002 str. 169 až 171

¹⁵ Pro zájemce lze doporučit například CIPRA, T. *Kapitálová přiměřenost ve financích a solventnost v pojišťovnictví*. 2002

3 ANALÝZA RIZIK, POSTOJ K RIZIKU

Analýzu rizik lze obecně rozdělit do několika etap:

- a) Identifikace aktiv a jejich hodnoty
- b) Identifikace hrozeb a slabin, tj. identifikace rizik
- c) Určení faktorů ovlivňujících riziko a jejich významnosti
- d) Stanovení závažnosti hrozeb a zranitelnosti, tj. určení úrovně (míry, stupně) rizika
- e) Rozhodnutí o způsobu ochrany proti riziku
- f) Provedení opatření k ochraně proti riziku a průběžné sledování rizikových faktorů

U bodů a) až d) vycházím z členění Smejkal a Raise¹⁶, které obsahuje všechny nezbytné kroky a přitom zůstává přehledné. Nicméně se domnívám, že do analýzy rizik je vhodné zahrnout i body e) a f), popř. i provedení retrospektivní analýzy (podobně jako Fotr¹⁷), což Smejkal a Rais opomíjejí, resp. zařazují mimo vlastní analýzu rizika.

ad a) **Identifikace aktiv** subjektu zahrnuje samozřejmě nejen hmotná aktiva, ale obecně vše, co má pro subjekt hodnotu, která by mola být zmenšena či ztracena realizací nějaké hrozby. Mezi nehmotná aktiva, která mohou být ohrožena riziky patří např. informace.

Vzhledem k širokému spektru aktiv existuje i mnoho způsobů jejich hodnocení. Mezi běžná hlediska¹⁸ patří zejména:

- pořizovací náklady popř. reprodukční neboli časová cena (za kolik by bylo možno pořídit odpovídající aktivum dnes, typické např. u pojištění)
- důležitost aktiva pro subjekt, možnost nahraditelnosti (pořídit nový počítač není problém, nahrazení nearchivovaných dat z jeho zničeného disku už může být složitější)
- náklady na překlenutí případné škody na aktivu
- rychlost odstranění případné škody na aktivu
- zranitelnost aktiva, tj. jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby
- a další...

Při analýze rizik je nezbytné stanovit hranici analýzy, tj. která aktiva do ní ještě budou zařazena a která nikoliv. Má - li být analyzováno riziko u většího množství aktiv, je možno aktiva seskupit podle jejich vlastností (příkladem může být tzv. flotilové pojištění, kdy jedna pojistná smlouva kryje mnoho jednotlivých objektů).

ad b) **Identifikace hrozeb a slabin**, tj. identifikace rizik

Jako hrozba se označuje síla, událost, aktivita nebo osoba, která může způsobit škodu resp. přivodit jiný (horší než očekávaný) výsledný stav konání. Charakteristikou hrozby je úroveň, na níž se podílí několik faktorů, zejména:

- nebezpečnost (tj. schopnost hrozby způsobit škodu)
- pravděpodobnost realizace hrozby (někdy se uvádí jako přístup hrozby k aktivu)
- motivace (čili zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu. Tento faktor se samozřejmě těžko bude sledovat u živelní pohromy nebo kolísajícího měnového kurzu, ale u některých hrozeb může být naopak velmi významný)

Pokud je hrozba realizována a způsobí škodu, jde o tzv. dopad hrozby.

ad c) **Určení faktorů ovlivňujících riziko a jejich významnosti**

V tomto bodě se obvykle spoléhá na zkušenosti odborných pracovníků - v některých oborech podnikání (zejména v bankovníctví a finanční sféře obecně) většina firem disponuje přímo oddělením risk

¹⁶ SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik*. 2003 str. 70

¹⁷ FOTR, J. Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko. 1992 str.57 a dále

¹⁸ SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik*. 2003 str. 70

managementu. V každém případě je vhodné využívat zkušenosti z dřívějších projektů podobného typu jako je zamýšlená aktivita.

Pokud jde o stanovení významnosti jednotlivých faktorů, vedle již zmíněného expertního hodnocení představuje velmi důležitý nástroj *analýza citlivosti*¹⁹. Ta vypovídá o citlivosti výsledku projektu nebo podnikatelské aktivity na změny jednotlivých předpokladů, s nimiž se počítalo při plánování. Typickým příkladem je například analýza citlivosti hospodářského výsledku nebo cash - flow na změnu cen vstupů, objemu prodeje výrobků, jejich cen, míry zdanění apod. K tomu je ovšem nezbytné vyjádřit závislost faktorů matematickým způsobem tak, aby s nimi bylo možno pracovat. Ideálním případem je samozřejmě zapsání všech faktorů do jediné rovnice, což ovšem nemusí být vždy reálné. Pokud se takový zápis podaří, lze citlivost sledované veličiny zjistit relativně snadno.

ad d) **Stanovení závažnosti hrozeb, tj. určení úrovně (míry, stupně) rizika**

Pod pojem "míra rizika" či "stupeň rizika" se obvykle skrývá pravděpodobnost toho, že výsledkem konání bude nežádoucí stav (ztráta). V případě velkého počtu jednotek také může stupeň rizika označovat pravděpodobnost výsledku, který je odlišný od předpokládaného (např. při pojišťování většího počtu budov proti živelné pohromě pojišťovna předpokládá, že určitý počet z nich bude zničen či poškozen; rizikem zde myslíme pravděpodobnost, že takovýchto případů bude více než bylo očekáváno).

Pokud je možno stanovit pravděpodobnosti jednotlivých budoucích stavů, pak lze hovořit o **měření rizika**. V takovém případě lze s rizikem pracovat s využitím běžných statistických metod. Při měření rizika se nejvíce využívá směrodatné odchylky resp. rozptylu.

Ve většině případů není možné stanovit riziko číselně (ve smyslu pravděpodobnosti jednotlivých stavů). Je samozřejmě možné udělat např. vážený průměr expertních odhadů nebo vycházet ze zkušenosti s podobnými situacemi a projekty v minulosti, ale ani to nezaručuje přesnost výsledku.

Pro takový případ jsou k dispozici další metody, např.:

- **Stanovení operačního prostoru projektu**. Jde v podstatě o určení jednotlivých bodů zlomu (Break Even Point) pro kritické faktory rizika. Těmito body je pak vymezen tzv. operační prostor, tj. rozmezí, v němž je uvažovaný projekt ještě ziskový (resp. není ztrátový). Další metodou je:

- **Stanovení výsledků projektu při tzv. varovném scénáři**. Zde se - narozdíl od předchozí metody nebo analýzy citlivosti - bere v úvahu možnost změny několika kritických faktorů rizika najednou resp. v průběhu projektu. Díky tomu je vypracování varovných scénářů poměrně obtížné. Jednak připadá v úvahu mnoho různých kombinací změn faktorů, jednak je také potřeba rozumě odhadnout "míru pesimismu" scénáře. Prakticky u jakéhokoliv projektu není problém vypracovat dostatečně katastrofický scénář, aby byl projekt zamítnut... Scénář by měl v každém případě zacházet zejména s těmi faktory, které jsou pro projekt nejkritičtější. Jde - li například o ceny vstupních surovin, není od věci vzít v úvahu vývoj na trzích těchto surovin za poslední dobu a uvažovat určitý násobek maximálního výkyvu (pokud se řekněme cena vstupní suroviny za posledních deset let lišila nejvýše o 10% od současného stavu, měl by varovný scénář počítat s výkyvem o 15 nebo 20% apod). U projektu postaveném na zavedení nové technologie je nutno počítat jak s případem, že technologie vůbec nebude fungovat (technické riziko) a náklady bude nutno uhradit z jiných zdrojů, tak s případem funkčnosti technologie, ovšem při výrazně překročených předpokládaných nákladech a době zavádění.

Následujícím dvěma bodům, tj.

ad e) **Rozhodnutí o způsobu ochrany proti riziku a**

ad f) **Provedení opatření k ochraně proti riziku a průběžné sledování rizikových faktorů** se blíže věnuji v následujících kapitolách.

Postoj k riziku

Každý podnikatelský subjekt v tržním hospodářství musí nést určité podnikatelské riziko. I tak lze ale rozlišovat postoj podnikatele (popř. manažera) k riziku - od vyslovené averze přes neutrální postoj

¹⁹ blíže např. BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. 1999 str. 57 nebo FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1992 str. 39 a dále

až po sklon k přijímání rizika. Osoba s averzí k riziku se snaží v rámci své činnosti volit takové projekty a aktivity, které se značnou pravděpodobností zaručují dosažení očekávaných výsledků, ovšem většinou také menší zisk. Naopak podnikatel se sklony k přijímání rizika je ochoten více riskovat s nadějí na větší zisk.

Zajímavou otázkou je, jak ovlivňuje velikost a kapitálová síla firmy postoj podnikatelů či managementu k riziku. Na jednu stranu pro malou firmu by neúspěch jediného významného projektu pravděpodobně znamenal její zánik nebo alespoň významné existenční potíže, zatímco velký podnik může ztrátu z jednoho (třeba i rizikovějšího) projektu nahradit jinými příjmy. Na druhou stranu začínající malé firmy musí riskovat, aby se vůbec na trhu prosadily proti zavedené konkurenci, popř. aby otevřely nový, dosud neobsazený segment trhu. Fotr k tomu uvádí²⁰: „*Že může jít o rizika mnohdy nepřijatelná, dokumentují velké počty úpadků těchto firem (ty tvoří převážnou část všech bankrotů). Jejich existence totiž závisí většinou na úspěchu či neúspěchu jediného podnikatelského projektu.*“

Svou roli při určování postoje k riziku hrají i systémy řízení v podniku a motivace pracovníků. Např. v některých bankách poskytujících úvěry fyzickým osobám nebo menším podnikům se počítá s tím, že každý z pracovníků úvěrového oddělení bude mít určitou kvótu výpadků a ztrát. Pokud by tomu tak nebylo, má se za to, že dotyčný pracovník je příliš konzervativní (má přílišnou averzi k riziku) a zamítá i některé z těch žádostí o úvěr, které jsou pro banku přijatelné.

²⁰ FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1992 str. 15

4 NÁSTROJE SNIŽOVÁNÍ RIZIKA

Nástrojů a metod pro snižování rizika existuje celá řada, žádný z nich ovšem není univerzální.

4.1 RETENCE RIZIKA

Nejjednodušší reakcí na riziko je jeho retence, čili zadržení, přijetí. Spočívá v podstatě v tom, že podnikatel si riziko uvědomuje, vede je v patrnosti, ale rozhodl se je podstoupit a v případě naplnění hrozby nést ztrátu. Může to být proto, že neexistuje žádný jiný použitelný nástroj na snížení rizika, nebo proto, že využití jiných nástrojů by nebylo ekonomicky smysluplné. Chybou ovšem je, pokud se z retence rizik určitého typu (nebo dokonce všech rizik) stane stereotyp. V takovém případě podnikatel již nová rizika ani nehodnotí, nepracuje s nimi a pouze pokračuje v zavedené praxi, ačkoliv měnící se podmínky mohly mezitím výrazně změnit celou situaci.

V mnoha případech ovšem také dochází k nevědomé retenci rizika - podnikatel či manager si riziko ani neuvědomují, hodnocení rizik nevěnují žádnou nebo patřičnou pozornost a jednoduše doufají, "že se nic nestane".

Pokud se podnikatel rozhodne, že k řízení rizika přistoupí poněkud aktivněji a pokusí se je zredukovat popř. dokonce zcela eliminovat, má v podstatě dvě možnosti. První z nich představují ty nástroje, jejichž účelem je odstranit nebo **minimalizovat příčiny vzniku rizika**. Jde o takové metody, které působí preventivně a předcházejí vzniku krizových situací. Typickým příkladem je přesun rizika na jiný podnikatelský subjekt, např. dodavatele či odběratele.²¹

Druhou skupinu představují metody **snižující nepříznivé následky naplnění hrozby**, například diverzifikace.

Nyní podrobněji k jednotlivým metodám:

4.2 PŘESUN (TRANSFER) RIZIKA NA JINÉ PODNIKATELSKÉ SUBJEKTY

Přesun rizika patří mezi defenzivní přístupy ke snižování rizika. Riziko je možno přesouvat na dodavatele nebo odběratele (např. dlouhodobými smlouvami o dodávkách nebo odběrech za pevné ceny, což eliminuje cenové riziko), na spolupracující firmy v oblasti výzkumu nebo technických inovací apod. Zde se ovšem přímo nabízí otázka, jestli bude dotčený subjekt ochoten převzít na sebe riziko nebo alespoň jeho část. Výsledek bude zřejmě záviset na vyjednávací síle zúčastněných stran.

Mezi standardní metody přesunu rizika patří:

Factoring

Tento tradiční nástroj spočívající v odkupu pohledávek se obvykle řadí mezi metody finančního řízení, přesněji řečeno řízení likvidity a cash flow, neboť umožňuje podnikateli za cenu určitého snížení rentability zlepšovat likviditu. Obchodní faktury jsou dnes nejčastěji vydávány s dobou splatnosti mezi 14 a 90 dny (samozřejmě existují výjimky). Vzniklou pohledávku může prodávající (věřitel) nabídkou k prodeji faktoringové společnosti, přičemž souhlas kupujícího (dlužníka) není nutný. Faktoringová společnost, přebírající pohledávku, se pak označuje jako postupník; ten, kdo pohledávku prodal, je postupitel. Cena, kterou faktor za pohledávku vyplatí je samozřejmě nižší než její nominální hodnota, a to o úrok za dobu do splatnosti pohledávky, poplatek za riziko, poplatek za služby popř. další poplatky. V některých případech také faktor neplatí celou kupní cenu ihned, nýbrž postupně v několika termínech. Prodej pohledávky je dlužníkovi oznámen²² a ten je pak povinen platit postupníkovi.

²¹ např. SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik*. 2003 str. 108 nebo FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1992 str. 25

²² I když Valach VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1997 str. 136 rozlišuje zjevný (otevřený) a tichý (skrytý) faktoring.

Pro řízení rizika představuje zásadní rozdíl regresní resp. bezregresní faktoring. V prvním případě se nedobytná pohledávka za určitých okolností vrací původnímu dodavateli, tedy postupiteli. Naopak v případě bezregresního faktoringu na sebe faktor bere všechna rizika, spojená s pohledávkou.

Běžným rysem faktoringu bývá dlouhodobá spolupráce mezi faktorem a firmami, které jeho služeb využívají. Prodávány mohou být jednotlivé větší pohledávky, ale běžným případem je i prodej celého "balíku" pohledávek (např. za jedním obchodním partnerem postupitele) nebo pohledávek o určitém absolutním objemu.

Mezi hlavní výhody faktoringu patří ten fakt, že v sobě kombinuje nástroj pro zlepšení likvidní situace podniku a zároveň snižuje riziko. Nevýhodou je samozřejmě cena zaplacená faktorovi a také to, že ne o každou pohledávku bude mít faktor zájem, zejména pokud mezi ním a podnikem nabízejícím pohledávky k prodeji neexistují dlouhodobější vazby.

Forfaiting

Tento nástroj se podobá předchozímu svou podstatou - opět jde o prodej pohledávek. Na rozdíl od faktoringu se ale forfaiting obvykle týká pohledávek středně- či dlouhodobých (až po několik let), pocházejících z mezinárodních transakcí a určitým způsobem zajištěných. Při forfaitingu jsou pohledávky odkupovány bezregresně, tj. forfaitingová firma bere všechna rizika na sebe.

Forfaiting kromě rizika nesplacení pohledávky může pro podnik představovat i řešení rizika kurzového.

Zároveň s těmito nástroji stojí za zmínku ještě ta skutečnost, že **pohledávky** podniku vůči jeho odběratelům mohou být **použity jako záruka**. Já sám jsem se podílel na uzavření leasingového obchodu, kdy český strojírenský podnik ručil leasingové společnosti za pořizovaný stroj prostřednictvím smlouvy o postoupení pohledávek. Zákazníky českého subjektu bylo několik velkých zahraničních koncernů, odebírajících od něj pravidelně výrobky v relativně velkých a stálých objemech. Výše těchto pohledávek do splatnosti se stále pohybovala kolem poloviny hodnoty financovaného výrobního zařízení, což pokrylo riziko leasingové společnosti. Jediným problematickým místem celé operace byla právní stránka smluv, které byly nestandardní a vytvářeny přímo "na míru" tomuto obchodu. Zmínění zahraniční odběratelé o tomto ručení nevědí, postoupení pohledávek by jim bylo oznámeno teprve v případě platebních problémů české firmy. To svým způsobem představuje další pokrytí rizika pro leasingovou společnost, protože český podnik se bude snažit o udržení svého dobrého jména a stěžejních obchodních kontaktů.

Dokumentární akreditiv se uplatňuje v případech, kdy obchodní partneři mají určité pochybnosti o spolehlivosti resp. solventnosti druhé strany či pokud jde o partnera z některé rizikovější země. V takovém případě umožňuje dokumentární akreditiv minimalizaci rizika, ovšem za relativně vysokou cenu.

Banka se při uzavření akreditivu zavazuje, že po splnění určitých náležitostí (u dokumentárního akreditivu po předložení dohodnutých dokumentů) poskytne peněžité plnění oprávněné osobě, nejčastěji přímo dodavateli nebo jeho bance. Místo přímého peněžitého plnění může samozřejmě jít i o jinou formu platby, například proplacení šeku či směnky.

Prodávajícímu (příjemci akreditivu, oprávněnému) je tak zajištěno zaplacení zboží, pokud splní dohodnuté podmínky, kupující (příkazce akreditivu) si naopak může být jist, že výplata bude provedena opravdu až po jejich naplnění, např. až bude dodávka řádně převzata a podepsán předávací protokol apod. Kromě obou obchodních partnerů se obvykle zúčastňují i dvě banky, neboť po otevření akreditivu u banky odběratele bývá obvykle informována banka dodavatele.

Akreditiv může být²³:

- odvolatelný, který se ovšem téměř nevyskytuje; v textu příkazu musí být jeho odvolatelnost příkazcem uvedena.
- neodvolatelný nepotvrzený (též avizovaný) akreditiv: banka kupujícího avizuje bance prodávajícího otevření akreditivu, ta pouze předá informaci prodávajícímu. Příkazce jej nemůže odvolat.
- neodvolatelný potvrzený akreditiv: banka prodávajícího avizovaný otevřený akreditiv sama potvrdí a tím na sebe přebírá stejný závazek jako banka kupujícího.

²³ MARVANOVÁ, M.; HOUDA, M. a kol. *Platební styk*. str. 119

Akreditiv představuje pro obě strany vysokou jistotu, nevýhodou jsou jeho relativně vysoké náklady.

Dokumentární inkaso hraje podobně jako dokumentární akreditiv největší roli v mezinárodním obchodě, i když oba nástroje bývají užívány i v rámci tuzemského platebního styku.

V případě dokumentárního inkasa je vydání dokumentů, umožňujících nakládání s dodaným zbožím, podmíněno zaplacením popř. splněním jiných podmínek, např. akceptací směnky. Kupující tak má zajištěno odeslání zboží, naopak prodávající může zbožím disponovat až do vydání dokumentů.

Inkaso je slabším nástrojem než akreditiv²⁴, což se také odráží v nižších nákladech a obvykle také rychlejší a snazší vyřízení. Základními formami jsou:

- dokumenty proti placení
- dokumenty proti akceptaci směnky, méně často i
- dokumenty proti dodání jiného zboží

Podobnou úlohu jako dokumentární inkaso plní i **skladní listy, zemědělské skladní listy a konosamenty**. Ve všech případech jde o převoditelné (obchodovatelné) cenné papíry, umožňující kupujícímu a prodávajícímu sladit platební podmínky tak, aby obě strany minimalizovaly své riziko. Skladní - nebo též skladištní - listy vydávají na určité druhy zboží veřejné sklady, resp. zemědělské veřejné sklady u zemědělských skladních listů, konosament je spojen s lodní dopravou.

K přenosu rizika na jiný subjekt může posloužit i správné **využití dodacích parit**, tzv. INCOTERMS (*International Commercial Terms*). Jde o určitá pravidla, stanovená Mezinárodní obchodní komorou v Paříži a průběžně aktualizovaná. Tyto podmínky určují přesně práva a povinnosti smluvních stran, týkající se dodávky zboží. Zejména jde o místo předání zásilky, místo a dobu přechodu rizika a krytí nákladů na dopravu a pojištění.

Vyhovující formulaci dodacích podmínek lze samozřejmě zajistit i bez INCOTERMS²⁵, ty spíše celý postup zjednodušují, zejména v mezinárodním obchodě.

Bankovní záruka je jednostranným neodvolatelným písemným prohlášením banky vůči příjemci záruky (beneficientovi), že jej uspokojí do výše určité peněžní částky, pokud budou splněny podmínky záruční smlouvy, nejčastěji jestliže dlužník nesplní určitý závazek. Podle typu závazku dlužníka se záruky dělí na platební (dlužník má plnit v peněžité formě) a neplatební (závazek dlužníka se netýká placení, ale např. splnění podmínek kontraktu, záruky atd.). Ručící banka ovšem v každém případě plní v peněžité formě.

Jde o velmi silný instrument, zajišťující benefitovi velmi vysokou ochranu proti riziku.

Podobný nástroj představuje i **ručení třetí osoby** (tedy nikoliv banky, ale např. mateřské či jinak spřízněné společnosti) za dlužníka. Síla takového ručení je ovšem velmi proměnlivá a závisí na ekonomické situaci ručitele a také na jeho ochotě dostát svému závazku.

V některých případech, např. u financování dopravní techniky nebo strojů se lze setkat i s ručením od dodavatele, který je ochoten na sebe vzít část rizika v zájmu realizace obchodu. Obvykle se dodavatel zavazuje odkoupit v případě neplnění ze strany kupujícího financovaný předmět zpět za předem dohodnutou cenu, která částečně kryje riziko poskytovatele financování (tzv. **garance zpětného odkupu**).

I samotná volba způsobu financování se dá pokládat za nástroj řízení rizika. Zejména to platí o **operativním leasingu**.²⁶ Ten může být dohodnut na kratší dobu než úvěr nebo finanční leasing: u operativního leasingu dopravní techniky není výjimkou doba jednoho nebo dvou let, zatímco u ostatních forem financování se obvykle počítá se třemi a více roky. Po ukončení operativního leasingu se financovaný předmět vrací leasingové společnosti, i když možnost odkoupení nájemcem za zůstatkovou cenu také může být ve smlouvě zahrnuta. Nájemce tak není nucen se hned na začátku financování (a tedy při startu projektu) zavázat ke splacení celé investice - pokud se jeho plány nenaplní, může automobil nebo jiný předmět po roce vrátit a jeho náklady tak budou představovat jen menší část jeho ceny. Jeho

²⁴ např. MARVANOVÁ, M.; HOUDA, M. a kol. *Platební styk*. str. 88: "...dokumentární inkaso nedává vývozcovi jistotu, že zboží bude dovozcem převzato a zaplaceno"

²⁵ blíže např. WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1995 str. 365

²⁶ např. BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. *Teorie a praxe firemních financí*. 2000 str.723 a dále. Český překlad Brealeyho a Myerse sice hovoří spíše o „pronájmu“, než o nám bližším pojmu „leasing“ resp. „operativní leasing“, ale fakticky jsou si tyto pojmy velmi blízko.

riziko je tak podstatně nižší, navíc se nemusí starat o následný prodej předmětu. Rizika jsou zde do značné míry přesunuta na leasingovou společnost.

Ještě dále jde v tomto směru pořizování movitého majetku (opět zejména dopravní techniky) na **krátkodobý pronájem**. Ani v České republice již není problém, pronajmout si např. kamion na několik málo měsíců.

S leasingem bývá také nejčastěji spojován pojem **akontace**, tedy navýšené první splátky, ale obecně jde o částečné placení předem při jakémkoliv druhu obchodu. Obvykle se vyjadřuje procentem z celkové ceny.

Extrémním případem je zde platba celé částky předem, tedy jakési "100% akontace".

Existují i **další možnosti** přenesení rizika na jiný subjekt, například využití zprostředkovatelů při uzavírání obchodů, zajištění za pomoci státem financovaných a řízených agentur. Některé prameny²⁷ zařazují mezi nástroje k transferu rizika i franchising (frančizu). Takový názor jistě není neoprávněný (část rizika se na poskytovatele frančizy jistě přenáší), nicméně jde o tak hluboký zásah do podnikatelského záměru, že zařazení mezi nástroje lze pokládat za diskutabilní.

4.3 SDÍLENÍ RIZIKA (SPOLUPRÁCE PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ)

Pokud nedojde k přesunu celého rizika na jiný subjekt (jako u výše zmíněných metod), může podnikatel zvolit metodu jeho sdílení s jiným subjektem. Dělení rizika lze uskutečnit více způsoby, od volných sdružení firem, přes strategické aliance orientované na určitou oblast (např. nákup, výzkum, účast na veřejné soutěži atd.) až po založení společného podniku (joint venture). Při takovém spojení je možno realizovat i nákladné a rizikové projekty slibující v případě úspěchu velký zisk, neboť riziko je rozloženo na všechny partnery a ani případný neúspěch neznamená ohrožení existence původních (mateřských) firem. Další výhodou představuje možnost využít silných stránek jednotlivých společníků (např. obchodní sítě, technologické vyspělosti atd.) a také snazší dostupnost úvěrů.

Velmi časté je vytváření společných podniků při pronikání na zahraniční trhy - nadnárodní koncerny často zakládají joint ventures s domácími partnery, aby využily jejich znalostí místního prostředí a často také učinily zadost legislativním požadavkům. Asi nejznámějším příkladem je pronikání světových automobilek na čínský trh. Díky omezujícím zákonům je založení společného podniku a výroba v Číně prakticky jedinou možností, jak tohoto průniku dosáhnout.

Na druhou stranu přináší takové propojení i určitá nová rizika - nejčastěji bývá zmiňována²⁸ odlišná firemní kultura a způsob řešení problémů, styly řízení atd.

Pomoc při rozšiřování podnikání do zahraničí mohou poskytnout i státní či jiné neziskové instituce, počínaje ministerstvy, přes velvyslanectví až po různé vládní agentury. Chevalier a Hirsch v této souvislosti jmenují²⁹ neméně než dvanáct institucí, které mohou pomoci francouzským podnikatelům při pronikání na zahraniční trhy.

4.4 DIVERZIFIKACE

Jde o tradiční a stále často používanou metodu snižování podnikatelského rizika. Na rozdíl od dříve zmíněných metod nejde o přesun rizika ani jeho části na jiný podnikatelský subjekt, nýbrž o rozložení existujícího rizika na co největší základnu v rámci vlastního podniku resp. podnikatelské činnosti. Zásadní roli hraje tento přístup v oblasti obchodu s cennými papíry a tvorbě portfolií, tomuto tématu se ale vzhledem k zaměření práce blíže věnovat nebudu.

Pokud jde o diverzifikaci podnikatelských aktivit, nejčastějším typem je **rozšiřování výrobního programu** popř. obchodního sortimentu. Rozlišujeme:

- **diverzifikaci vertikální** (výrobní program se rozšiřuje o předcházející nebo navazující výrobní stupně, např. výrobce finálního produktu získá některou ze subdodavatelských firem nebo naopak koupí či založí vlastní distribuční síť)

²⁷ blíže o frančize např. MARVANOVÁ, M.; HOUDA, M. a kol. *Platební styk*. str.240

²⁸ SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik*. 2003 str.129

²⁹ CHEVALIER, A.; HIRSCH, G. *Rizika podnikání*. 1994 str. 87

- **diverzifikaci horizontální** (rozšiřování výroby o další výrobky na stejném vertikálním stupni, ale jiného druhu, např. výrobce osobních automobilů vyrábí zároveň nákladní auta, motocykly nebo letecké pístové motory). Tento typ se také nazývá příbuzná diverzifikace. Výhodou je možnost uplatnit zkušenosti podniku v daném oboru, nevýhodou naopak příliš úzký rozsah diverzifikace, takže riziko je sníženo jen do určité míry.

- **diverzifikaci do nepříbuzných oborů**

Kromě výrobního programu se diverzifikace také může týkat dodavatelů, odběratelů, celkem častým případem je diverzifikace geografická.

Čím odlišnější jsou jednotlivé diverzifikované činnosti či výrobky, tím výraznějšího snížení rizika lze tímto postupem dosáhnout. Ideálním, nicméně ve většině případů spíše utopickým cílem by byla tzv. nepřímá závislost jednotlivých diverzifikovaných výrobků či odvětví, tedy situace, kdy podmínky nepříznivé jednomu z oborů jsou zároveň pozitivní pro druhý. Jako příklad se uvádí výroba či prodej plavek a deštníků - ať už bude léto deštivé nebo slunné, jeden z výrobků se bude vždy dobře prodávat.

Zajímavý příklad představuje diverzifikace u podniků, provozujících silniční nákladní dopravu. U velkých firem v tomto oboru je běžnou praxí, že kromě svého vlastního vozového parku vyčleňují některé zakázky i pro spediční činnost (tj. najímají si menší dopravce na provedení přepravy). V případě nedostatku zakázek jednoduše spediční činnost ukončí a veškerou nasmlouvanou přepravou vytěží vlastní vozový park.

Ani diverzifikace není všelékem a nemusí být úspěšná. Chevalier a Hirsch k diverzifikaci uvádí³⁰: *"Uzavřít můžeme konstatováním, že diverzifikace je na jedné straně pomocným nástrojem omezení podnikatelského rizika, nicméně na straně druhé s sebou přináší nové rizikové faktory a vyúsťuje v další zvýšení stupně komplexnosti řízení podniku."*

Jeden příklad za všechny: významný český výrobce nábytku se před několika lety pokusil vybudovat vlastní síť exkluzivních prodejen svého nábytku. Vysoké investiční náklady se ale nezačaly vracet ani po několika letech, většina obchodů byla ztrátová a tak byl celý plán výrazně zredukován. Z celé rozsáhlé sítě zbude pravděpodobně jen jeden nebo dva obchody.

Za zmínku ještě stojí, že pod diverzifikaci bývá někdy³¹ zahrnována i volba právní formy podnikání a s tím související rizika z předlužení. U osobních společnostech ručí podnikatel celým svým soukromým majetkem.

4.5 POJIŠTĚNÍ

Pojištění představuje směnu rizika velké ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistného). V podstatě jde o formu přenesení rizika od pojištěného na pojišťovnu, ovšem přenos bývá jen málokdy úplný - pojistky obvykle nekryjí 100% hodnoty předmětu pojištění, plnění pojišťovny bývá sníženo o tzv. spoluúčast pojištěného. Jejím úkolem je mj. přimět pojištěného k příslušně zodpovědnému a opatrnému jednání (neboť riskuje i vlastní peníze), do jisté míry může sloužit i jako ochrana proti některým typům pojišťovacích podvodů.

Pojišťovna je při dostatečně velkém souboru rizik podobného charakteru (soubor pojistných smluv podobného charakteru se označuje jako pojistný kmen) schopna rizika zvládat.

Kromě tradičních pojištění majetku proti živelným škodám, krádežím atd. existují samozřejmě ještě další typy - pojištění odpovědnosti, pojištění pro případ přerušení provozu, životní pojištění (které často vyžadují banky při poskytování úvěru) atd. Pro řízení rizika mají velký význam pojištění v oblasti obchodu, zejména:

- pojištění pohledávek a teritoriálních rizik, využívaná při obchodování se zahraničními partnery, u kterých vzhledem k menším zkušenostem nebo rizikové oblasti hrozí větší nebezpečí nesplácení pohledávek. V ČR se pojištění zahraničních pohledávek zabývá akciová společnost EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost) ve vlastnictví českého státu. Od svého vzniku v roce 1992 do konce roku 2003 uzavřel EGAP pojistné smlouvy v celkové hodnotě přes 457 miliard korun.³²

³⁰ CHEVALIER, A.; HIRSCH, G. *Rizika podnikání*. 1994 str. 81

³¹ např. SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik*. 2003 str.125

³² Výroční zpráva EGAP za rok 2003

- pojištění zahraničních přeprav zásilek

Samotné pojišťovny převádí část svého rizika na tzv. *zajišťovny* ("pojišťovny pojišťoven"). Díky tomu je celý systém schopen přestát i obrovské jednorázové škody (typu útoků z 11. září 2001). Vždy ovšem záleží na kvalitě zajištění - pokud tato není dostatečná, ani samo pojištění není bezrizikové. Vzpomeňme na případy zkrachovalých pojišťoven, jejichž klienti se svých pojistných plnění domáhali jen velmi obtížně, za vynaložení vysokých nákladů a mnohdy zcela bez úspěchu.

4.6 PRUŽNOST FIRMY

Na první pohled lapidární, ale často opomíjenou možností, jak snížit podnikatelské riziko představuje pružnost, flexibilita podnikatelského projektu resp. celé firmy. Pokud může podnikatel bez velkých časových a finančních ztrát přizpůsobovat svou činnost změnám okolních podmínek, podstatně tím omezuje nebezpečí, plynoucí ze změn tržních cen výrobků, výkyvů poptávky, cen vstupů atd.

Pružnost podnikání se skládá z více faktorů. Nejde jen o univerzální výrobní zařízení či snahu nebyt závislý pouze na jediném dodavateli či odběrateli (zde má flexibilita blízko k diverzifikaci). Důležitou roli může hrát i flexibilita financování, snižování podílu fixních nákladů a v neposlední řadě vytváření odpovídajících systémů řízení a práce s lidskými zdroji.

Na druhou stranu znamená flexibilita obvykle určité zvýšení nákladů, např. univerzální výrobní zařízení bývá dražší nebo při stejné ceně méně výkonné než jednocelové stroje, nákup vstupů od více dodavatelů komplikuje využívání množstevních slev atd.

Brealey a Myers³³ uvádí několik praktických aplikací a konstatují, že „V každém z uvedených příkladů získala firma opci na výměnu jednoho rizikového aktiva za druhé“.

4.7 ETAPOVÁ PŘÍPRAVA A REALIZACE PROJEKTU

Pokud to technická hlediska projektu umožňují, je pro řízení rizika velmi účelné rozdělit jej do několika fází. Každá následující fáze je koncipována variantně a volba závisí na výsledcích předchozí etapy. Podnikatel tak může reagovat například na větší či menší úspěch první série na trhu rozšířením či naopak omezením výrobní kapacity apod.

Výhodou této metody je kromě snížení rizika i rozložení nutných investičních výdajů do delšího období. S tím zároveň souvisí i nevýhoda - příprava i realizace rozfázovaného projektu může být časově náročnější než při jednorázové realizaci a celková vynaložená částka bude v případě úspěchu o něco vyšší.

Nutnou podmínkou etapového přístupu je odvaha managementu, smířit se po případném neúspěchu některé z počátečních fází se zastavením a zrušením celého projektu včetně ztráty již vynaložených nákladů. Ty je nutno chápat jako *sunk cost* (utopené náklady)³⁴.

Jistá menší slovenská zbrojovka uváděla zajímavým způsobem na civilní trh svou novou automatickou pistoli. Protože šlo o zcela novou, nevyzkoušenou konstrukci, byla nejprve vyrobena menší série a prodána zájemcům na testování. Kupujícím bylo vysloveně sděleno, že jde o vývojové kusy a výrobce za ně přebírá doživotní záruku, pokud jej budou zákazníci neprodleně informovat o všech problémech a závadách. Metoda se osvědčila - zájem kupujících byl značný, pistole byla vyzkoušena v reálných podmínkách používání a náklady na nutné opravy a změny byly nevelké.

³³ BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. *Teorie a praxe firemních financí*. 2000 str.594 a dále

³⁴ FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1992 str.30, kde je uveden i příklad z leteckého průmyslu (Concorde vs. Boeing SST). Je ovšem otázkou, je – li zvolen šťastně: Concorde by se svým způsobem dal považovat za zdařilý projekt, neboť jeho primární úlohou nebylo přinášet zisk, nýbrž demonstrovat vospělost jeho výrobců a provozovatelů. Obě zúčastněné letecké společnosti (Air France a British Airways) provozovaly Concorde i za cenu ztrát velmi dlouho, zejména z prestižních důvodů. Ostatně neúspěšný sovětský konkurent Tu – 144 byl čistě jen otázkou prestiže...

4.8 DODATEČNÉ INFORMACE

Získávání dodatečných informací se jako metoda ochrany proti riziku uplatní tam, kde je pro rozhodnutí relativně dostatek času a kde připadá v úvahu bližší poznání relevantních procesů nebo objektů. Může se jednat o tržní analýzy, průzkumy apod., o získávání údajů o konkurenci, obchodních partnerech atd. Mohou zde pomoci placené služby jako ratingové agentury nebo různé databáze. Alespoň stručnou zmínku si zaslouží bezplatný internetový přístup k obchodnímu rejstříku v ČR, v poslední době včetně mnoha dokumentů (výročních zpráv, ekonomických výsledků atd.), což není běžné ani v mnoha zemích západní Evropy.

4.9 VYTVÁŘENÍ REZERV A ZÁSOb³⁵

Zde stojí na jedné strany vytváření finančních (likvidních) rezerv, zejména ke krytí čistého rizika. Pokud jde o daňově neuznatelné náklady, představují ovšem takové rezervy velmi „drahý“ způsob zajištění, použitelný buď krátkodobě nebo u nižších částek.

Jiná situace je u vytváření rezerv surovin, materiálů či polotovarů nutných pro výrobu. V takovém případě může vhodně zvolená výše zásob znamenat pro výrobní firmu velmi vhodnou metodu ochrany proti výkyvům na trzích a z nich plynoucích rizik. Určitou nouzovou zásobu si obvykle drží i výrobní podniky, operující jinak podle systému *just-in-time*.

4.10 OPERAČNÍ ANALÝZA³⁶

Díky rozšíření výpočetní techniky se nástroje operační analýzy (sloužící samozřejmě nejen k řízení rizika) stávají přístupnými i pro menší podniky. Jsou vhodné pro řešení rozhodovacích problémů, převoditelných na algoritmus. Nejčastěji jde o operativní rozhodovací problémy typu optimalizace (např. výrobního programu, nákup zásob, doprava atd.). Mezi často užívané modely patří lineární programování, analýza citlivosti (též post-optimalizační analýza) nebo metody síťové analýzy.

4.11 VYUŽÍVÁNÍ SÍLY

Pod tento termín³⁷ se zahrnují různé metody, omezující příčiny vzniku rizik, jejichž společným jmenovatelem je využívání síly, dominantního postavení či konkurenčních předností firmy. Patří sem např. lobbování, prosazování požadavků na státní dotace nebo různá jiná zvýhodnění. Při širším pojetí lze do této kategorie zahrnout i postupy, směřující k získání dominantního postavení na trhu, u nichž ale ochrana proti rizika hraje spíše vedlejší roli.

4.12 VYHÝBÁNÍ SE RIZIKŮM

Extrémním případem nástroje k omezení rizika je vyhýbání se riziku ve smyslu vyhýbání se rizikovým aktivitám. Na jednu stranu je samozřejmě nezbytné, aby management dokázal zamítnout projekt, slibující v případě úspěchu velký zisk, pokud jsou jeho rizika příliš vysoká, pro podnik neúnosná a nelze efektivně využít žádný z výše uvedených nástrojů. Na druhou stranu jakákoliv podnikatelská činnost představuje určité riziko a podnikatel nebo manažer se mu nemohou vyhybat donekonečna.

³⁵ Blíže k tomu např. WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1995 str. 221 a dále

³⁶ Blíže k tomuto tématu např. RAIS K.: *Operační a systémová analýza* nebo CHURCHMAN, C., ACHOFF, R., ARNOFF, E.: *Úvod do operačního výzkumu*.

³⁷ Toto shrnující označení používá Fotr FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1992 str. 31.

5 VOLBA MEZI NÁSTROJI, PRAVIDLA PRO ŘÍZENÍ RIZIKA

Jak je vidět, nástrojů na ochranu proti riziku existuje celá řada. Naskytá se tedy otázka, který z nich zvolit pro kterou situaci.

Při tomto rozhodování lze vyjít z určitých pravidel pro řízení rizika. Například Smejkal a Rais uvádějí následující znění³⁸:

- **Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit.** Toto pravidlo se týká maximální potenciální ztráty. Pokud tato dosahuje takové výše, že by pro podnik mohla být fatální, není možno spokojit se pouhou retencí (zadržením a tedy vlastně přijetím rizika). Je nezbytné pokusit se buď snížit tuto potenciální ztrátu nebo transferovat riziko. Není - li ani jedna z možností reálná, zbývá pouze vyhnoutí se riziku a tedy odmítnutí projektu.

- **Uvažuj o pravděpodobnostech.** Druhým důležitým údajem vedle maximální možné ztráty je její pravděpodobnost. S ní souvisí volba vhodného nástroje, zejména rozhodování o pojištění. V literatuře se uvádí, že se stoupající pravděpodobností ztráty se pojištění stává méně (!) výhodným. Jde o to, že zároveň s pravděpodobností rostou i pojistné sazby, neboť pojišťovny mají obvykle lepší přehled o riziku než podnik sám. Pojištění se ukazuje jako vhodné tam, kde je pravděpodobnost ztráty nízká, ovšem její možná tvrdost vysoká.

- **Neriskuj mnoho pro málo.** Vždy je potřeba sledovat proporcii mezi hodnotou ohroženou rizikem a náklady na její zajištění, zejména při transferu rizika.

Volbu mezi nejčastějšími nástroji ochrany proti riziku lze shrnout do tabulky:

Tabulka č. 1: Volba mezi nástroji ochrany proti riziku

| | Vysoká pravděpodobnost | Nízká pravděpodobnost |
|---|-------------------------------|------------------------------|
| Vysoká tvrdost (eventuální ztráta) | Redukce, vyhnoutí se riziku | Pojištění |
| Nízká tvrdost (eventuální ztráta) | Redukce, retence | Retence |

Zdroj: SMEJKAL V.; RAIS K. *Řízení rizik*. 2003. str. 104

Redukcí je zde míněno jak snížení pravděpodobnosti, tak eventuálního dopadu rizika. Pod tento pojem je v tomto případě zahrnut i transfer rizika.

V případě vysoké tvrdosti by se podnikatel neměl spokojit s přijetím (retencí) rizika. Je - li pravděpodobnost ztráty nízká, obvykle se jako výhodné jeví pojištění. Jak bylo uvedeno výše, u vysoce pravděpodobných škod se pojistka naopak stává neúnosně nákladným řešením. V takovém případě přichází na řadu redukce rizika (včetně transferu) nebo vyhnoutí se riziku (tedy odmítnutí projektu).

Pokud je možný dopad ztráty relativně nevelký (nízká tvrdost) a zároveň je její pravděpodobnost nízká, většinou se nevyplatí žádný z nástrojů na ochranu rizika, nesoucí s sebou určité náklady. Vhodným řešením je uvědomění si rizika a jeho vědomé přijetí (retence). Do jisté míry je toto řešení použitelné i při kombinaci nízké tvrdosti a vysoké pravděpodobnosti ztráty, a to v případě příliš vysokých nákladů na redukci rizika.

³⁸ SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik*. 2003 str. 99 a dále.

6 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ

Ani sebepečlivější analýzy, ani důsledné využívání nástrojů ochrany proti riziku nezaručí, že se podnik neocitne v krizové situaci, nebude postižen nějakou katastrofou. Taková situace, ať už existující nebo bezprostředně hrozící, vyžaduje odpovídající reakci vedení podniku.

Pokud má být reakce na krizový stav účinná, měla by zahrnovat následující fáze:

- **Připravenost na řešení takových situací.** Management každého podniku by měl počítat s tím, že může nastat krizová situace, ať už půjde o živelnou pohromu, havárii výrobního zařízení nebo prostě „jen“ o pořádný skandál probíraný v médiích. Manažeři musí být schopni rozlišit, kdy podobná událost může přerůst v opravdu nebezpečnou krizi.

- **Existence plánů a koordinace.** I v krizové situaci je potřeba plánovat, udržovat týmovou spolupráci a zejména jasně delegovat pravomoci a zodpovědnost. K tomu všemu může výrazně přispět již dříve připravený krizový plán.

- **Identifikace nebezpečí, popř. i možných pozitivních následků,** neboť všechno zlé je pro něco dobré a mnohé krize mohou být zároveň impulsem pro budoucnost. Například havárie starého zařízení donutí firmu k pořízení nového, které bude výkonnější, bude vyrábět s nižšími náklady apod.

- **Definice způsobu reakce.** Ani sebelepší plán není samospasitelný. Často je potřeba jej přizpůsobit okolnostem, rozšířit či doplnit.

- **Zamezit šíření škod.** Krizový management by měl krizi řídit, nikoliv jen reagovat na další fáze. Událost by měla být pokud možno časově, prostorově i jinak ohraničena, aby neovlivňovala okolí víc, než je nezbytné.

- **Vyřešit krizi.** Podnik by se měl co nejrychleji a s co nejnižšími náklady vrátit do stejných nebo pokud možno ještě lepších podmínek, než jaké panovaly před krizí.

- **Zamezit opakování krize.** Tento bod by měl následovat co nejdříve po vyřešení krize samotné. Událost musí být analyzována, musí být zjištěno, kde se stala chyba. Nutno ovšem zdůraznit, že hledání chyb a případných viníků by opravdu mělo počkat až po odeznění akutního nebezpečí.

- **Obnovení funkčního stavu krizových opatření.** Na tento bod by se nemělo zapomínat – nouzové prostředky by měly být doplněny, popř. pozměněny podle zkušeností z proběhlé krize, plány zrevidovány a podle potřeby upraveny a aktualizovány.

Jak je vidět, při reakci na krizi je na jedné straně nezbytná rychlost, na druhé straně by ale jednání mělo být promyšlené. Řešením těchto konkurujících si požadavků je již dříve připravený a fungující havarijní (též krizový) plán a systém manažerského řízení krizových stavů.

Krizový plán je definován jako soubor postupů pro řešení mimořádných událostí, vyhodnocených rizikovou analýzou. Zároveň je ovšem vhodné, aby byl plán (resp. plány) co nejuniverzálnější, tj. použitelný i v případě neočekávaného, nepředvídaného a tedy nevyhodnoceného nebezpečí.

Krizový plán obvykle zahrnuje³⁹:

a) **Výjimečné pravomoci pro krizový řídicí štáb;** ty by měly být zakotveny v interních předpisech. V opravdu hraničních situacích často není prostor a zejména čas na demokracii. Na druhou stranu by se takové pravomoci měly přidělovat jen ve skutečně nutných případech – meziroční pokles tržeb o 10% asi není tím pravým důvodem.

b) **Návod k provedení potřebných zásahů.** Tady se podnikatelská sféra může – jako se stalo v mnoha případech dříve – poučit z oblasti vojenství a obrany. Druhá světová válka a zejména po ní následující desetiletí studené války s rizikem jaderné konfrontace daly vzniknout pečlivě propracovaným plánům pro případ krize. Strategická velitelství měla připravené plány pro nejrůznější scénáře válečného konfliktu, počínaje malou lokální válkou a konče globálním jaderným konfliktem. Pro každý případ se počítalo s určitým časem, který je k dispozici pro reakci (např. od zjištěného odpálení po dopad nepřátelských raket) a pro každou eventualitu existovaly bod po bodu sepsané pokyny. Ty určovaly, co musí být provedeno, kdo to má udělat, kdo musí být informován atd. Byla jasně definována posloupnost

³⁹ SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik*. 2003 str. 252.

velení (což je důležité nejen pro případ ztrát v boji, ale i pro prozaický případ dovolené generálního ředitele) atd.

c) *Ustanovení systémů, pomáhajících krizovému managementu.*

Systém krizového řízení představuje podmnožinu, součást systému řízení rizika. Jde o soubor manažerských technik, zabývajících se velkými nežádoucími událostmi, krizemi. Může být buď:

- reaktivní, tedy reagující na existující krizi a orientující se zejména na odstranění a likvidaci následků, nebo

- proaktivní, tedy kladoucí důraz na prevenci a zmírňující opatření. Snahou je snížit zranitelnost .

V poslední době je jasně pozorovatelný trend od reaktivního k proaktivnímu systému krizového řízení⁴⁰.

Stejně důležité jako vytvoření je i vyzkoušení plánů a systémů krizového řízení předtím, než dojde k nějaké skutečné krizi.

⁴⁰ MOZGA, J.; VÍTEK, M. *Krizové řízení*. 2002 str. 20 a dále, též SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik*. 2003 str. 251.

ZÁVĚR

Řízení rizika představuje důležitou součást podnikatelské aktivity. Vzhledem k široké paletě rizik, které mohou podnik potkat, je risk management průřezovou činností. Na jedné straně se prolíná s finančním řízením a analýzou, hraje důležitou roli ve strategickém řízení i v operativních rozhodovacích procesech. Na druhé straně má blízko k marketingu, nákupu a odbytu, vztahům s veřejností a právu. V neposlední řadě se i v řízení rizika začíná prosazovat matematické modelování a využívání výpočetní techniky. A přes to všechno je řízení rizika svébytnou disciplínou, kde na rozdíl od mnoha výše zmíněných oborů nehrají roli jen čísla a výsledky analýz. Právě v řízení rizika je nezastupitelná role člověka, odborníka se zkušenostmi a citem, který dokáže odhadnout budoucí vývoj a přizpůsobit mu jednání.

LITERATURA

- [1] FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management Press 1992. 105 s. ISBN 80-85603-06-3
- [2] SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7
- [3] JÍLEK, J. *Finanční rizika*. 1. vyd. Praha: Grada 2000. 635 stran. ISBN 80 - 7169 - 579 - 3
- [4] CIPRA, T. *Kapitálová přiměřenost ve financích a solventnost v pojišťovnictví*. 1. vyd. Praha: Ekopress 2002. 271 s. ISBN 80-86119-54-8
- [5] MARVANOVÁ, M.; HOUDA, M. a kol. *Platební styk*. 3. vyd. Brno: ECON. 374 s. ISBN 80-901627-2-X
- [6] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X
- [7] MOZGA, J.; VÍTEK, M. *Krizové řízení*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus 2002. 187 s. ISBN 80-7041-149-X
- [8] Výroční zpráva EGAP za rok 2003. [online] [cit. 2005-04-05] Dostupný na WWW: http://www.egap.cz/dokumenty/vyrocní_zprava_2003.pdf
- [9] BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita 1999. 136 s. ISBN 80-210-2085-7
- [10] CHEVALIER, A.; HIRSCH, G. *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing: 1994.137 s. ISBN 80-85865-05-X
- [11] BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. *Teorie a praxe firemních financí*. 1. vyd. Praha: Computer Press 2000. 1064 s. ISBN 80-7226-189-4
- [12] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck 1995.748 s. ISBN 80-7179-014-1