



RIZIKO

RISK

Monika ŠUSTEROVÁ

Abstract

Individual risks must be identify, evaluate, manage and control. What makes this system more coherent, better results reported. Efforts to achieve the best results, led by professional and business to create a complex field, to create a system of risk management or risk management. Perfect remove uncertainty in business and certainly did not occur, but received some uncertainty constraints.

Key words

risk, diversification, methodology

Úvod

Riziko je prirodzenou súčasťou projektu. Identifikovať tie správne riziká, ktoré môžu pôsobiť na firmu, projekt je veľmi ťažké, je to v skutočnosti len akýsi dohad o tom, aké riziká môžu ovplyvniť celý chod firmy alebo projektu. Ľudia často vnímajú riziká ako niečo riaditeľné, avšak riadenie rizík je stále chápané ako záležitosť, ktorá je silne závislá od tímu jednotlivcov, ktorý je za tento proces zodpovedný.

Vymedzenie pojmu riziko, čisté riziko, podnikateľské riziko

Kvantifikovaná neistota je označovaná ako riziko. Riziko obsahuje právnu a hmotnú zodpovednosť za následky nejakej udalosti – škoda, pokles prestíže, ale aj možnosti prospechu, uznania, slávy a podobne. [1]

„Rizikom sa myslia neistoty, ktoré sa dajú merať štatistickými metódami. Neistoty sú náhodne javy, ktoré sa nedajú exaktne merať, je možné o nich vysloviť len domnienky. „ /Albach/

„Riziko predpokladá, že jeho dôsledky na činnosti zaťažené rizikom, majú známu pravdepodobnosť. Riziko je merateľné a možno sa proti nemu eventuálne zabezpečiť. Pri neistote takáto možnosť nie je.“ /Samecky/

Čisté riziko – je také riziko, v prípade ktorého existuje nebezpečenstvo vzniku len nepriaznivých situácií, resp. nepriaznivých odchýlok od požadovaného stavu, za ktorý sa považuje uchovanie majetku, príp. ľudských zdrojov a zdravia. Čisté riziká sa spravidla týkajú strát a škôd na majetku hospodárskych organizácií a jednotlivcov, poškodenia zdravia jednotlivcov a členov organizačných jednotiek.

Podnikateľské riziko – sa vyznačuje tým, že nebezpečenstvo nežiadúcich odchýlok od plánovaných výsledkov vystupuje často spolu s nádejou na žiaduce (pozitívne) odchýlky od týchto výsledkov. Prijatie tohto rizika môže spôsobiť firme tak straty, ako aj mimoriadne dobré hospodárske výsledky. [2]

Riziká vyplývajúce z podnikania podnikateľských subjektov

1. Technické riziká – rozhodovanie v oblasti technického rozvoja je spojené s mimoriadne vysokým stupňom rizika a niestoty. Súvisí s:



- vloženými prostriedkami, veľkosťou zdrojov pre výskum, celkové technické a technologické zázemie,
- fázou zvládnutia technického riešenia problému, riziko rastie pri prenikaní do úplne netradičných oblastí, pri vopred neoverených technológiách,
- použitými prístupmi, organizáciou a samotnou realizáciou projektov, ktoré môžu spôsobiť sklzy, oneskorenie, problémy pri nábehu výroby.

2. Výrobné riziká – úzko súvisia s technickými a môžu znamenať straty vo výrobe. Medzi takéto interné faktory patria organizačné činitele, vplyv človeka a jeho zlyhanie, činitele ovplyvňujúce kvalitu výrobného procesu. Medzi externé faktory patrí nedostatok surovín, materiálov, energie, pracovných síl...ide aj o vplyv odpadov, znečistenie vôd a ovzdušia, toxicitu nežiadúcich látok vo výrobkoch.

3. Obchodné riziká – predstavujú neistoty trhu spojené s uplatnením výrobkov na domácom alebo zahraničnom trhu.

- *marketingové riziká* – sústava rizík spojená so spôsobom prieskumu trhu, zameraným na segmenty trhu, prieskumom chovania konkurencie, spôsobom reklamy a prenikania na trh, spôsobom uvedenia na trh;
- *cenové riziká* – riziko zmeny cien výrobkov, materiálov, stratégia predajnej ceny a množstva vyrobenej produkcie;
- *pozičné riziká* – riziko zmien vlastného postavenia na trhu vo vzťahu ku konkurencii.

4. Finančné riziká – sú dôležité pre analýzu plánu podnikania a pri strategickom rozhodovaní. Pre lepšiu orientáciu je dobré robiť analýzy likvidity, obratovosti, trhovej hodnoty podniku.

5. Ekonomické riziká – ide o nákladové riziká vyvolané zmenami jednotlivých nákladových položiek, ktoré sú spojené s rastom nákupných cien surovín a energie. Zahrňujú tiež infláciu, riziká spojené s peňažnou a rozpočtovou politikou, kurzové riziká, riziká návratnosti pohľadávok, riziká s podnikaním v zahraničí.

6. Riziká v oblasti informatiky – základné hodnoty, ktoré treba chrániť: údaje, programy a technika.

7. Politické riziká – sú spôsobené makroekonomickou a sociálnou politikou vlády v rámci legislatívnych funkcií v oblasti daní, investícií, ochrany spotrebiteľa. [3]



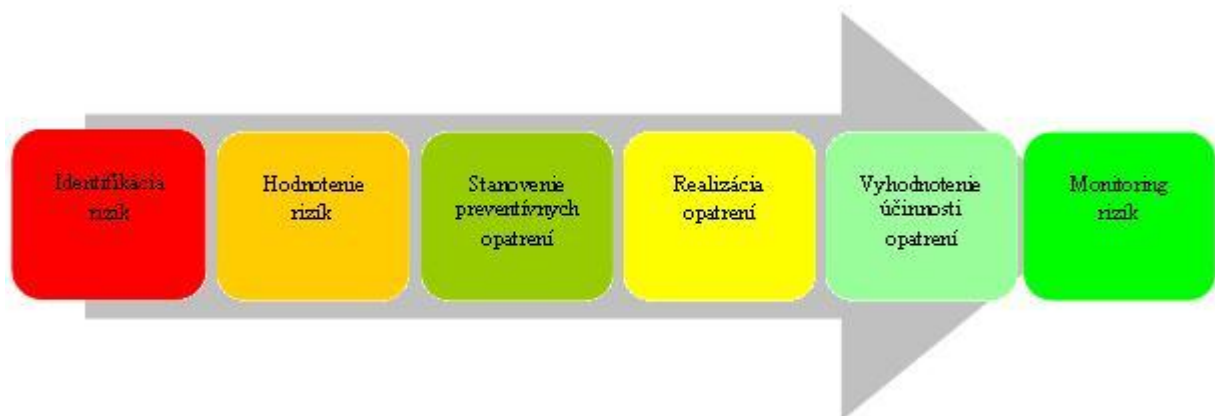
Obr. 1 Riziká

Rad rizík patrí medzi neovplyvniteľné rizika (obchodno-politické opatrenia štátu, politická situácia, dane...) – riziká z vyššej moci, ktorým sa trhový subjekt musí podriaďovať a akceptovať ich. Radu ďalších **ovplyvniteľných rizík** môže vrcholový manažér znižovať resp. odstrániť, sú to špecifické riziká, ktoré firma pozná. [1] Riziko má vždy fyzickú a psychologickú stránku. [6]



Metodika rizík

Všetky metodiky operujú s veľmi podobným prístupom a líšia sa predovšetkým podľa oblasti použitia a z toho vyplývajúcich rozdielov, ako napríklad hĺbka detailu analýzy, hodnotiace škály, spôsob analýzy, spôsob evidencie rizík. Všetky metodiky riadenia rizík sú však v podstate založené na rovnakých základoch a skladajú sa z aktivít zobrazených na nasledujúcej schéme:



Obr. 2 Metodika rizík

Kľúčovým faktorom úspechu riadenia rizík sú prvé dva kroky, v rámci ktorých dochádza k poprednému určovaniu rizikových udalostí, prípadne chýb, a to v čo najväčšom predstihu pred očakávaným výskytom. Odhaľovanie rizík v okamihu ich vzniku už nie je veľmi prínosné, pretože sa spravidla nedá robiť nič iné, iba minimalizovať dosah takýchto rizikových udalostí na projekt, proces alebo celú spoločnosť. [4]

Možnosti znižovania rizika

Ak kvantifikujeme jednotlivé rizikové faktory, ako aj vykonáme hodnotenie rizika a jeho premietnutie na realizáciu projektu, napr. hospodárenie podniku, je ďalším krokom formulovať opatrenia na zníženie (odstránenie) rizikových faktorov. Ochrana proti riziku je v zásade realizovateľná dvoma spôsobmi:

1. Odstránenie príčin rizika a tým jeho elimináciu (napr. odstránením konkurenta ekonomickou, či politickou silou). Táto cesta ochrany proti riziku sa často označuje aj ako ofenzívny prístup k riziku. Úplná eliminácia rizika je možná skôr výnimočne.
2. Zníženie nepriaznivých dôsledkov rizika na prijateľnú mieru (napr. poistenie, diverzifikácia). Tento spôsob je oveľa viac využívaný ako predchádzajúci. Táto cesta sa často označuje ako defenzívny prístup k riziku. [7]

Diverzifikácia

Jedná sa o najčastejšiu metódu, ktorou znížime vo firme nepriaznivé dôsledky rizika. Cieľom je rozložiť riziko na čo najväčšiu základňu. Najčastejším spôsobom diverzifikácie je rozšírenie výrobného programu - výrobný program firmy rozšíriť o výrobu rôznych druhov výrobkov tak, aby dôsledky poklesu dopytu po jednom produkte boli kompenzované zvýšením dopytu po inej skupine produktov.

Pri vertikálnej diverzifikácii výroby môžeme nákup jednotlivých komponentov zameniť za vlastnú výrobu týchto komponentov, prípadne na strane výstupov môžeme hotové



výrobky predávať sami a nedodávať ich do cudzej predajnej siete. Dochádza tu v podstate k skracovaniu hodnotového reťazca výroby.

Pri horizontálnej diverzifikácii dochádza k rozširovaniu výroby o ďalšie výrobky rôznej povahy, ktoré buď dopĺňajú náš pôvodný program alebo vychádzajú z výrobných znalostí firmy.

Ďalšou možnosťou je diverzifikácia do nepribuzných oborov. Tu dochádza aj k zmene výrobnjej a obchodnej stratégie.

Diverzifikácia prináša ďalšie náklady pre firmu a nemusí byť garanciou úspechu, je zdrojom nových rizík. Pravdepodobnosť úspešnej aplikácie tejto metódy v praxi u silnej firmy je omnoho väčšia ako u slabej firmy. Nepripravené a unáhlené použitie tejto metódy je u malých a stredných firiem jedným z rozhodujúcich krokov na ceste k bankrotu.[1]

Prístup k riadeniu rizík v projekte

Riadenie rizík v projekte je proces, v rámci ktorého projektový tím neustále hodnotí, čo všetko môže mať negatívny alebo pozitívny dosah na riešený projekt, stanovuje pravdepodobnosť vzniku takýchto udalostí a zisťuje dôsledky ich prípadného vzniku. Dôraz zo strany projektového manažéra by sa mal klásť predovšetkým na podporovanie výdatnej tímovej komunikácie, nabádanie členov tímu na proaktívnu identifikáciu rizík v nadväznosti na ich pracovné úlohy, ako aj na vzbudenie záujmu o riziká v súvislosti so skutočnosťou, že sú integrálnou súčasťou splnenia očakávaní projektu. Aktívna identifikácia rizík v projekte zo strany členov tímu je zároveň prejav spoluzodpovednosti za výsledok projektu a je vhodné, ak je zároveň prejavom firemnej kultúry.

Súčasťou riadenia rizík je analýza a stanovenie alternatívnych stratégií na riešenie rizík. Do riadenia rizík v projekte môžeme vo všeobecnosti zaradiť nasledujúce procesy:

plánovanie rizík, identifikácia rizík, kvalitatívna a kvantitatívna analýza rizík, plánovanie reakcií na riziká a na záver monitorovanie a kontrola rizík. Užitočný nástroj, pomocou ktorého môže projektový manažér posúdiť riziká, je vhodne stanovená štruktúra rozdelenia rizík. Pri identifikácii rizík sa používajú zoznamy najbežnejších stavov rizík z jednotlivých oblastí poznatkov na riadenie projektov a aj techniky, ako sú brainstorming, delfská metóda, i a analýza SWOT. Formalizácia identifikovaných rizík má často podobu dokumentu vo forme tabuľky (risk register, risk log), ktorá obsahuje výsledky procesov riadenia rizík. Ide o nástroj na dokumentovanie potenciálnych rizikových udalostí a s nimi súvisiacich informácií. Dobrou stratégiou býva revízia projektov už pri ich inicializácii, a to až na úroveň rozpisu čiastkových pracovných úloh so zameraním kontrolu rizík až na jednotlivé pracovné činnosti v projekte. Je dobré uvedomiť si, že s pojmom riziko sa úzko spája aj rezerva na krytie rizika. Ide o vytvorenie plánovaného zabezpečenia sa pre prípad nepredvídateľných udalostí v projekte v podobe rizík, pričom rezervy tvoria protiváhu súvisiacich rizík. [5]

Súhrn

Na každý podnik vplýva neskutočné množstvo rizík. Problém rizika je taký starý ako podnikateľská činnosť sama. Svet okolo nás sa rýchlo mení a takisto sa rýchlo menia aj riziká, ktorým musia čeliť firmy a takisto aj projekty. Preceňovanie vlastných schopností, prehliadanie rizika a podceňovanie konkurencie môže mať drsné následky na každú firmu, nájsť cestu v eliminovaní rizík by preto nemalo byť zanedbané v každej firme.

Kľúčové slová

riziko, diverzifikácia, metodika



Použitá literatúra

- [1] DRDLA Miloš, RAIS Karel: *Řízení změn ve firmě reengineering*. 1. vydanie. Computer Pres Brno. 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.
- [2] STOKLASA, J.: *Podnikání a riziko, zahraniční zkušenosti*. Praha : Institut Moderního Prumyslu , 1991. 155s. ISBN 80-85021-26-9.
- [3] SEŇOVÁ, A.: *Ekonomika podniku*. 2006. 60 s. ES/AMS. Fakulta BERG.
- [4] <http://www.itnews.sk/tituly/infoware/free-clanky/2009-01-04/c82104-kriteria-standardy-a-metodika-erm>
- [5] <http://www.itnews.sk/tituly/infoware/free-clanky/2010-06-07/c133989-iw-efektivne-riadenie-projektovych-rizik-alebo-ako-neplakat-nad-rozliatym-mliekom>
- [6] ROSENAU Milton: *Řízení projektů*. 1. vydanie. Computer Press Brno. 2000. 344s. ISBN 80-7226-218-1.
- [7] <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/16-2010/pdf/43-46.pdf>

Kotaktná adresa

Ing. Monika ŠUSTEROVÁ
TU, Strojnícka fakulta
Katedra manažmentu a ekonomiky
Němcovej 32, 040 01 Košice,
monika.susterova@tuke.sk