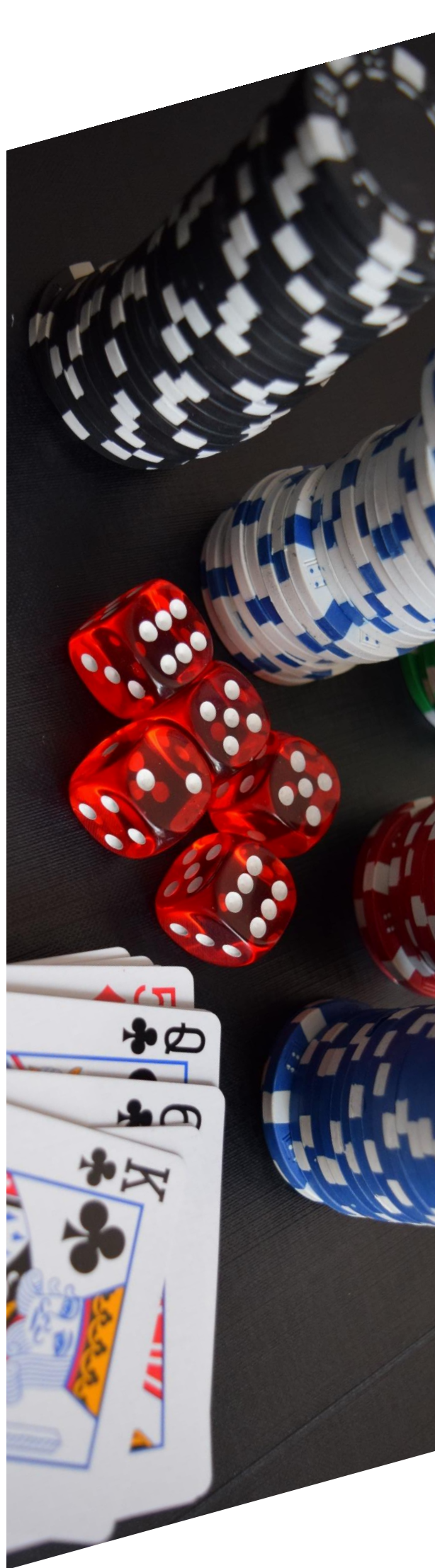




Integrated
Consulting
Group

Řízení rizik

Ján Chal'





Obsah

1. Potřeba účinnějšího a efektivnějšího přístupu k řízení rizik _____	2
Vnější důvody _____	2
Vnitřní důvody _____	2
Co tedy dělat? _____	3
2. Potřeba systémového pohledu na riziko aneb jak vytvořit rizikový model mého procesu, produktu, projektu _____	4
Posun – od subjektivního přístupu k systémovému přístupu _____	5
3. Potřeba hodnocení rizik aneb risk assessment _____	6
Posun – od vyhodnocení k prioritizaci _____	6
Posun – obezřetnost před kritickými existenčními riziky _____	6
4. Potřeba správné de-risk strategie aneb účinnost a efektivnost protiopatření _____	7
Posun – od intuitivní strategie ke správné de-risk strategii _____	7
Posun – od mono k párovému myšlení: hrozba – aktivum _____	7
Posun – od částečného k integrovanému přístupu _____	8
5. Potřeba řízení rizik neboli monitoring rizik _____	8
Časová rizika _____	8
Nejprve širší perspektiva, potom užší perspektiva _____	9
Rizikové rozhodování _____	10
6. Potřeba rozvoje rizikového myšlení _____	10
7. Řízení rizik – nový program _____	11
Řízení rizik – školicí program _____	11
Řízení rizik – poradenství _____	12
8. O autorovi _____	13



1. Potřeba účinnějšího a efektivnějšího přístupu k řízení rizik

Události typu Covid-19, ukrajinská krize a jejich dopady na firmy, odvětví, ekonomiku, spotřebitele firmám ukázaly, že je potřeba posílit řízení rizik, a to hned z několika důvodů.

Vnější důvody

- Firmy zvládají řídit rizika předvídatelná, s akceptovatelným dopadem. Nejsou ale dostatečně silné v řízení nepředvídatelných událostí s fatálním dopadem na schopnost produkovat (nedostatek čipů) nebo schopnost prodat (Covid a zavřené hotely či restaurace).
- Pro management firem jsou noční můrou události, které se často nevyskytují a mají katastrofický dopad na podnikání firmy, tzv. „černé labutě“. Covidová krize a hned následně ukrajinská krize ukázaly, že 500letá povodeň může přijít okamžitě, třeba již za rok, ne až po 500 letech.

Přitom nejde jen o vnější události. Fatální dopad na proces, projekt, firmu mají i vnitřní hrozby.

Vnitřní důvody

Ve své poradenské činnosti pro firmy doma i v zahraničí jsem objevil několik důležitých aspektů, které se týkají řízení rizik ve firmách:

1. Záměna obsahu termínů. Mezi lidmi ve firmách často dochází k nepochopení obsahu pojmů, k jejich záměně, a tím i neschopnosti následně riziko účinně řešit a řídit. Typicky se jedná o záměnu hrozeb s rizikem nebo záměnu příčin a důsledků. Dále je častým problémem neúplný pohled na riziko. Například chybí mitigace, neaplikuje se řetězení příčin, důsledků a vlivu na podnikatelský objekt.
2. Preferuje se spíš kvalitativní, procesní, technický pohled na riziko. Problémem je vyjádřit pravděpodobnostní charakter rizika a potenciální ztrátu. Informace jsou často vágní, a tak je těžké na jejich základě správně rozhodovat.
3. Analytická síla současných přístupů k řízení rizik je vyšší než syntetická. Současné přístupy k redukci rizik jsou ve velké většině orientované na identifikaci, měření, kvantifikaci rizik. Příkladem je FMEA, procesní nebo designová, která je velmi silná v analytické části, ale už méně ve správné volbě de-risk strategie.
4. Problémem je rizikové rozhodování firem. A nejenom během krize, ale i v čase relativní stability podnikatelského prostředí. Jde hlavně o podstoupení kritických rizik (nekontrolovatelná rizika, asymetrická rizika, rizika vedoucí k zániku firem). Úspěšné firmy se vyhýbají riziku, jsou obezřetné hlavně vůči kritickým rizikům.
5. Řízení rizik je ve firmách nesprávně vnímáno pouze jako exekuční, manažerská, strategická a akcionářská agenda. Řízení rizik se nerozvíjí jako agenda na všech stupních (operační, taktická, strategická). Banky už dlouhodobě vnímají risk management jako jeden ze zdrojů dlouhodobé prosperity. V bankách má risk management své systémy, infrastrukturu, pozici

risk managerů v organizační struktuře, jasnou proaktivní strategii a na realizaci jsou vyčleněny zdroje. V průmyslových firmách je však řízení firmy orientováno na řízení výkonnosti, risk management nemá svoji manažerskou agendu, ani infrastrukturu. Je to spíš evidenční záležitost, resp. jde o pasivní, reaktivní přístup, chybí dlouhodobý rozvojový program, jaký najdeme například u řízení kvality.

6. Neřídí se správná rizika nebo se neřídí správně. Typická věta zní: „My rizika řídíme, ale tohle nemohl nikdo předvídat.“ - Když řídíte rizika, tak proč máte ztráty? Řídit rizika je nutná podmínka, ale ne postačující. Postačující je, že firma řídí správná rizika a řídí je správně. Tzn. opakovaně, spolehlivě a dlouhodobě doručuje výsledky konzistentní s těmi očekávanými a při plánovaném využití disponibilních zdrojů.

Co tedy dělat?

Když odvětví nebo celou ekonomiku zasáhne zlomová událost, firma se zařadí do jedné ze tří kategorií:

1. Společnosti, které předběhly všechny v turbulentních časech.
2. Společnosti, které zaostávají, stagnují.
3. Společnosti, které zaniknou, ukončí svoji činnost.

Zlomová událost jako taková neurčuje, do které kategorie patříte. To určujete vy sami dávno před bouřkou. Jedním z klíčových faktorů, který předurčuje, jak si povede firma, když nastane nepředvídatelná událost s fatálním dopadem na podnikání, je:

1. Co udělala firma před událostí – prevence, připravenost.
2. Jak reaguje firma na vzniklou situaci – monitoring, rychlost, účinnost reakce, kvalita realizace, obnova produkční schopnosti (recovery).
3. Jak se z dané situace firma poučila – rozvoj rizikového myšlení, posilování řízení rizik, posunutí k adaptivním a smart systémům.



**Klíčovou hypotézou je:**

Proč některé firmy v časech nejistoty a chaosu prosperují a jiné stagnují nebo zanikají?

„Protože úspěšné firmy na jedné straně chápou, že stojí před neustálou nejistotou prostředí a významné aspekty okolního světa nemůžou kontrolovat nebo předvídat. Na druhé straně odmítají myšlenku, že síly mimo jejich kontrolu nebo nahodilé události určují jejich výsledky. Přebírají plnou zodpovědnost za vlastní osud.“

Tuto hypotézu je užitečné aplikovat nejen na úrovni firmy, ale i na produkty, procesy, projekty. Musíme být schopní, bez ohledu na to, co se děje, s čím se nepočítalo, dosahovat výsledků v souladu s cíli. Bez kompromisů, bez odchylek od cílových hodnot. Jde o robustnost, tj. opakovaně, spolehlivě a dlouhodobě doručovat plánované výsledky při působení předvídatelných a nepředvídatelných hrozeb. A nejenom to. Je nutné tuto robustnost neustále vylepšovat.

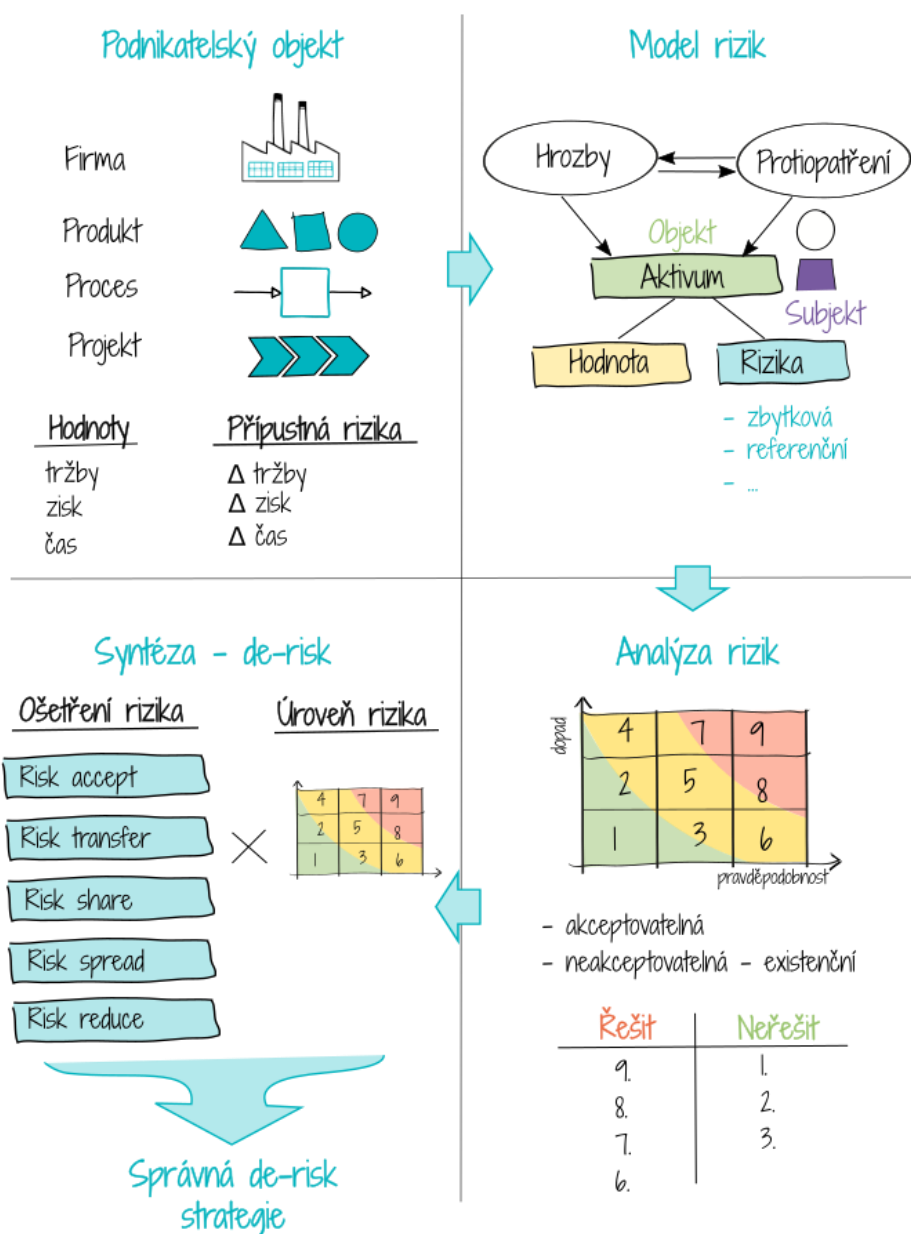
2. Potřeba systémového pohledu na riziko aneb jak vytvořit rizikový model mého procesu, produktu, projektu

Obtížným problémem v podnikatelské praxi je to, jak na jakýkoli konkrétní firemní objekt (proces, produkt, projekt, firmu) aplikovat risk management.

Aby to bylo možné, je nutné na reálném zkoumaném objektu vytvořit model a definovat systém. Systém definuje souhrn objektů (aktiva, hrozby, subjekty a jejich vazby, hranice, cíle).

Důležité je namodelovat rizikové chování systému (hrozby, chybové módy, důsledky...). Důvodem, proč je potřebný rizikový model konkrétního objektu, je potřeba vykonat rizikovou analýzu a následně syntézu, tj. změny, které sníží identifikovaná rizika na akceptovanou míru. Ve firemní praxi jsou tyto modely buď neúplné, nebo jsou zbytečně detailní. Zároveň bývají příliš abstraktní.

Jak postavit správný rizikový model a jak to dělat správně? Jak nabýt jistoty, že když postavíme správný model, budeme řešit správná rizika správně na konkrétním procesu, produktu, projektu, firmě?



Obrázek 1: Vytvoření rizikového modelu

Posun – od subjektivního přístupu k systémovému přístupu

Když jde o předvídatelná rizika, založená na důkazech a zkušenostech z minulosti, často stačí subjektivní přístup k řízení rizika. Ten však nestačí v případech, kdy jde o aktiva s vysokou hodnotou, situace s vysokou nejistotou, když se jedná o hrozby s mnohonásobným nebo dokonce multiplikačním efektem:

- Hrozba využije zranitelnosti, překoná protiopatření a působí na aktivum, kde způsobí škodu (dopad).
- Hrozba působí na aktivum nebo na protiopatření s cílem získat přístup k aktivu.

- Aktivum je podnikatelský objekt (proces, produkt, projekt, firma), který má pro zainteresované strany hodnotu.
- Aktivum (svou hodnotou) motivuje útočníka k aktivaci hrozby. Vůči působení hrozby se aktivum vyznačuje určitou zranitelností.
- Riziko vzniká působením hrozby na aktivum. Úroveň rizika je určena hodnotou aktiva, resp. následkem pro jeho vlastníka, zranitelností aktiva a úrovní hrozby.
- Protiopatření chrání aktiva, detekuje hrozby a zmírňuje nebo zcela zabraňuje jejich působení na aktiva.

V takovýchto situacích, je potřeba systémového, strukturovaného a komplexního přístupu k řízení rizik.

3. Potřeba hodnocení rizik aneb risk assessment

Posun – od vyhodnocení k prioritizaci

Problémem hodnocení rizik je pravděpodobnostní charakter události. Neumíte předvídat, jaká událost to bude a kdy nastane, ale na 100 % víte, že k nějaké nepředvídatelné události dojde. Proto se úspěšné firmy vždy připravují na to, co není v jejich silách předvídat. Odkládají si velké bezpečnostní zásoby, vytvářejí tlumiče nárazu, které převyšují normu toho, co dělají ostatní (poměr finanční hotovosti k aktivům).

Posun – obezřetnost před kritickými existenčními riziky

Události typu „černé labutě“ ukázaly, že dopady nepředvídaných událostí mohou znamenat podnikatelskou existenční katastrofu s výrazným omezením produkční schopnosti firmy a poškozením aktiv do té míry, že si na její obnovu firma musí např. půjčit zdroje nebo obnova trvá dlouhou dobu. Tento typ hrozeb omezí aktuální potenciál firmy, projektu, procesu, ale ne budoucí potenciál. Ničivější účinek mají události, které znamenají podnikatelské existenční riziko, kdy firmy nejenom že ztrácejí současný potenciál, ale i budoucí potenciál, kdy obnova produkční schopnosti není možná, nemá smysl, např. z hlediska velikosti potřebných zdrojů.

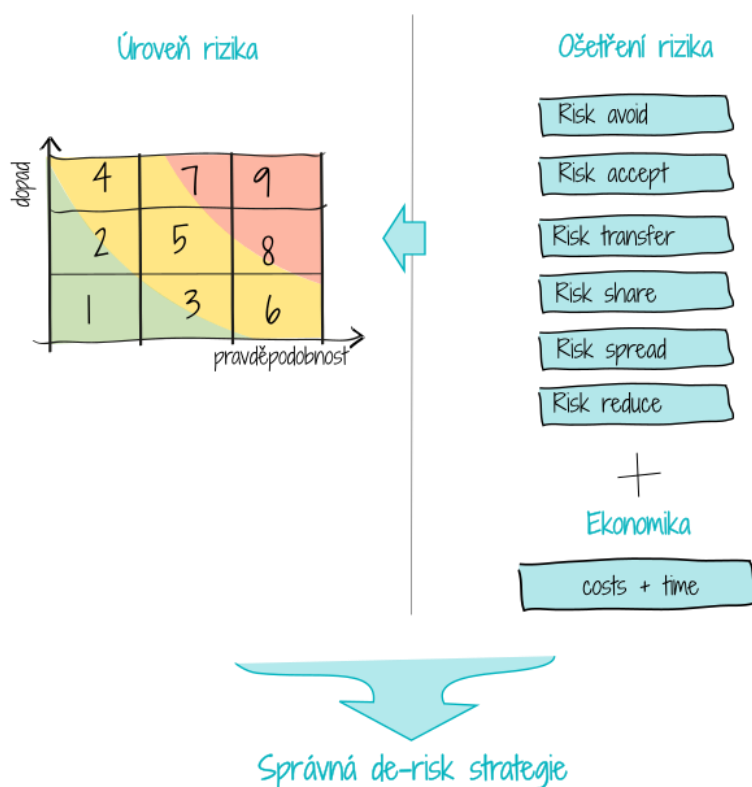
Kritická existenční rizika mohou být následujících typů:

1. Rizika zániku – Jde o rizika, která mají takový devastační účinek na firmu, proces, projekt, že znamenají ukončení, zánik.
2. Asymetrická rizika – Jde o rizika, při kterých nevýhody dalšího postupu převyšují nad výhodami.
3. Nekontrolovatelná rizika – Jde o rizika, která firma nemůže kontrolovat ani řídit.

4. Potřeba správné de-risk strategie aneb účinnost a efektivnost protipatření

Posun – od intuitivní strategie ke správné de-risk strategii

Problémem je určit správnou de-riskovou strategii. Správná strategie znamená, že dle úrovně rizika má jít o strategii účinnou a efektivní (náklady na strategii by měly být přiměřené hodnotě chráněných aktiv). Jaké jsou generické de-riskové strategie, abychom nevymýšleli něco, co už někdo vymyslel? Když víme, jaké máme možnosti redukovat riziko, jak potom zvolit tu správnou strategii? Kdy akceptovat riziko? Kdy podstoupit riziko? Kdy sdílet riziko? Kdy se vyhnout riziku? Kdy se pojistit proti riziku? Kdy přenést riziko? Kdy redukovat riziko?





Obrázek 2: Správná volba de-risk strategie

Posun – od mono k párovému myšlení: hrozba – aktivum

Tradičně se ve firmách riziko redukuje tím, že se přijmou opatření vůči hrozbám. Tento přístup je nedostatečný, často chybí protipatření nejenom proti hrozbám, ale i proti zranitelnosti aktiva. Naskýtá se analogie s Covid-19, kdy se přijímala opatření proti viru, ale i na posílení odolnosti aktiva (člověk, vakcína). Potřebujeme párové myšlení: hrozba – aktivum, ne jenom pro analýzu rizik, ale i pro generování protipatření proti hrozbám, a současně protipatření na posílení aktiv.

Posun – od částečného k integrovanému přístupu

Co když přijaté prevenční protipatření proti hrozbě nebude dostatečně účinné? Jak spolehlivě detekujeme, jestli hrozba není znovu aktivní? Když zjistíte, že hrozba je i přes aplikaci prevence přece jenom aktivní, jak zmírníme její nebezpečnost, jak snížíme frekvenci jejího výskytu (mitigace)? Pro účinnou kontrolu rizika je potřeba, aby byly navrženy a aplikované všechny tři strategie současně: prevence, detekce, mitigace. Když spojíme duální režim (hrozba + aktivum) a integraci strategií (prevence, detekce, mitigace) dostaneme kompletní model pro strategii redukce rizik (viz analogie s Covid-19).

	Prevence	Detekce	Mitigace
 Hrozba ←	- dezinfekce	- R-číslo - úmrtnost - odpadní vody	- izolace - omezení pohybu
 Aktivum ←	- vakcína	- PCR test	- léky - léčba

Obrázek 3: Potřeba duálního přístupu při redukci rizik

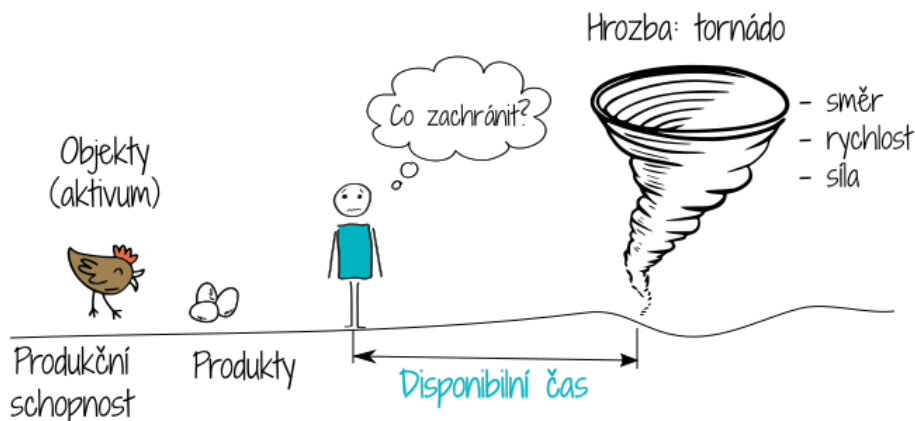
5. Potřeba řízení rizik neboli monitoring rizik

Časová rizika

Když čelíte hrozbě tornáda, které zamířilo přímo k vám, vaše míra rizika, tj. potenciální ztráta, do velké míry závisí na tom, jestli tornádo uvidíte včas, schováte se do úkrytu, a zachráníte si tak život a majetek. Jde o časová rizika, kdy je míra rizika spojená s dynamikou událostí a rychlostí i účinností přijatých opatření.

Proto klíčová otázka při řízení rizik je:

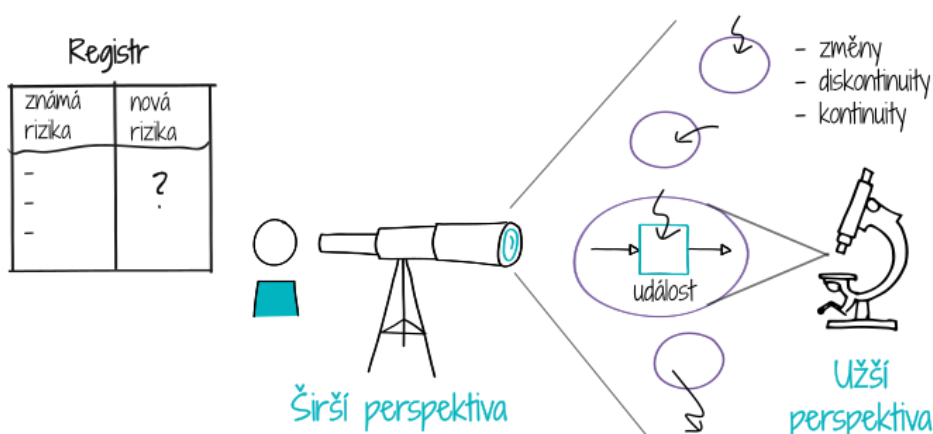
„Kolik času máte na přijetí účinných opatření, než bude ovlivněna míra vašeho rizika?“



Obrázek 4: Monitoring rizik

Nejprve širší perspektiva, potom užší perspektiva

Řízení procesů, produktů, projektů, firmy je primárně zaměřené na dosahování výkonnostních cílů. Sledování, skenování změn (v okolí, ale i ve uvnitř firmy), které by mohly být hrozbou, je opomíjené. Cílem monitoringu firem je včas a správně identifikovat hrozby, vyhodnotit, jestli jde o riziko známé, ke kterému již byla přijata opatření, nebo jde o zcela nové riziko. Když vycítí nebezpečí, okamžitě aplikují širší perspektivu a zváží, jak rychle hrozba postupuje, jakou má nebezpečnost a jestli vyžaduje změny v existujícím plánu. Následně aplikují užší perspektivu: reakce, realizace. K tomu úspěšné firmy aplikují dvě „optiky“: širší perspektivu a užší perspektivu. Otázka „Kolik času mi zbývá do změny míry rizika?“ spadá pod širší perspektivu. Jde o využití času na zhodnocení situace ze širší perspektivy a formulace promyšlené reakce. Užší perspektiva znamená soustředění se na přijaté opatření, na kvalitu jejich realizace.



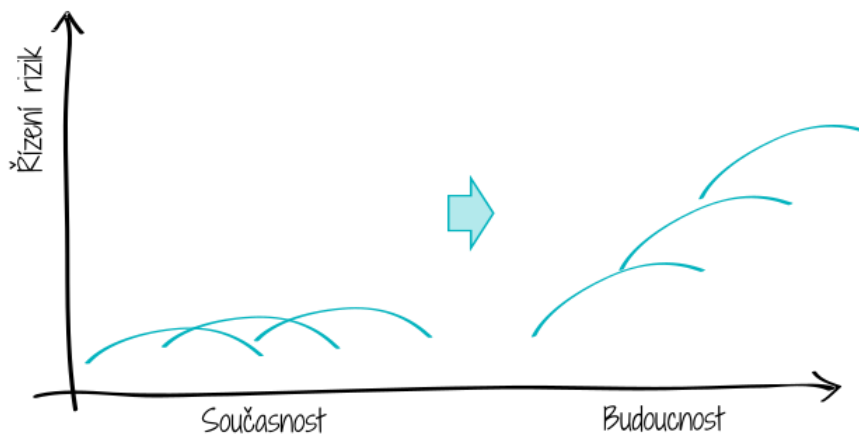
Obrázek 5: Monitoring rizik: širší a užší perspektiva

Rizikové rozhodování

Když už z hlediska přípravy na předvídatelná a nepředvídatelná rizika bylo a je děláno vše podstatné, nastupuje řízení rizik v běžícím procesu, projektu, činnosti. Zjistili jsme, že schopnost rozpoznat, zda je hrozba z našeho registru nebo je úplně nová, je stejně důležité jako způsob reakce. Existuje nějaká korelace mezi dobrými výsledky a špatnými výsledky v řízení rizik ve vztahu k rychlosti identifikace změny, hrozby, rychlosti přijetí opatření a rychlosti jejich realizace? Úspěšné firmy v řízení rizik neinklinují k rychlosti. Využití času, delšího nebo kratšího, před změnou míry rizika na přijetí důsledných a promyšlených rozhodnutí přináší lepší výsledky než chvatné rozhodování. Úspěšné firmy vnímají dynamiku událostí a konají pomalu, když mají čas, naopak, když se situace dramaticky mění, jsou schopné závratnou rychlostí konat. Naše zjištění ukazují, že úspěšné firmy podstupují méně rizik, snaží se rizika omezovat, obcházet nebo redukovat. Úspěšné firmy jsou obezřetné, neriskují mnoho pro málo, neriskují víc, než si mohou dovolit.

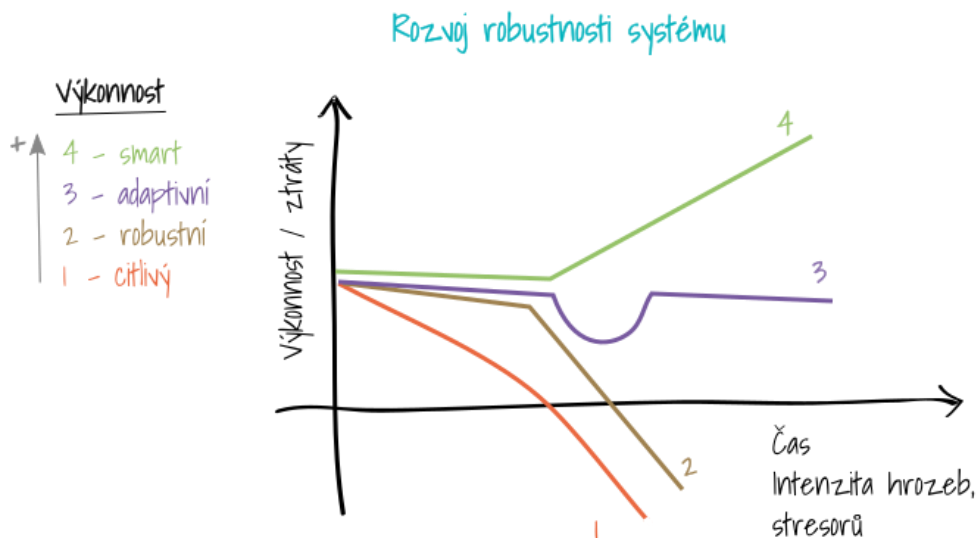
6. Potřeba rozvoje rizikového myšlení

Rizikové myšlení není zvláště v průmyslových firmách vnímáno a rozvíjeno jako důležitá agenda. Jde spíše o určité vlny, kdy se pod vlivem vnějších nebo vnitřních událostí na určitou dobu prosazuje risk management, ale potom se vše vrátí do zajetých kolejí. Potřebujeme rizikové uvažování ve firmách rozvíjet cíleně, dlouhodobě, na všech úrovních firmy: strategické, taktické i operační.



Obrázek 6: Rozvoj rizikového uvažování

Na druhé straně potřebujeme, aby firemní aktiva, systémy (produkty, procesy, projekty) nebyly tak citlivé na negativní stresory. Je potřeba úsilí nasměrovat k robustnějším systémům, k adaptivním systémům. A nejenom to. Dokázat stresové situace transformovat v užitek, příležitost, k posunu na daleko vyšší úroveň než dosud (big data, strojové učení...).



Obrázek 7: Zvyšování robustnosti systémů vůči riziku

7. Řízení rizik – nový program

Posuny ve smýšlení o riziku a jeho řízení, které jsou popsány výše, jsme aplikovali v projektech, kde se nám podařilo dostat riziko pod kontrolu, ať to bylo produktové riziko, procesní riziko, projektové riziko nebo firemní riziko. Tyto zkušenosti jsme zapracovali do našeho modelu Řízení rizik a vypracovali jsme program, který má školicí ([Risk management academy](#)) a konzultační podobu (Design to Risk).

Řízení rizik – školicí program

Náš nový školicí program reflektuje klíčové potřeby firem v řízení rizik. V rámci školení poskytneme kompletní know – how, formuláře i případové studie pro inspiraci. Více informací naleznete [zde](#).

Jednotlivé moduly programu

- Modul 1 – Risk management
- Modul 2 – Risk assessment
- Modul 3 – De-risk strategie
- Modul 4 – Risk monitoring

Řízení rizik – poradenství

Náš nový program je založený na praktických zkušenostech z mnoha projektů v průmyslových firmách v ČR a zahraničí. Jde o dlouhodobější projekty, kde se náš konzultant účastnil jak poradensky, tak i spoluřešitelsky. Více informací naleznete zde.



Pro světového lídra v oblasti rentgenových spektrografů, firmu Bruker v Stuttgartu, jsme řešili řízení vývojových projektů z hlediska rizik – vysoký podíl vícenákladů na záruční servis, což souviselo se poruchovostí některých dílů, a zdlouhavou a nákladnou opravou produktů v záruční době na globálním trhu. Aplikací Design to Robustness a Design to Service costs se podařilo snížit náklady na záruční servis o 50 %.



Pro italského výrobce mikro kogeneračních jednotek jsme řešili v rámci vývoje nové generace redukcí poruchovosti o 50 % při vysokých nárocích na bezpečnost provozu a redukcí nákladů na servis o 50 %.



Pro českého výrobce skleněných křišťálů jsme řešili vysokou zmetkovost způsobenou odlupováním stříbrné reflexní vrstvy. Aplikací metody Design of Experiments jsme dosáhli cílovou maximální zmetkovitost s vysokou stabilitou procesu.



Pro českého výrobce sedadel do IC vlaků, firmu Borcad, jsme vytvořili databázi produktových a procesních chyb a k nim standardů – jako preventivní nástroje pro eliminace vad. Jde o dlouhodobě odzkoušené řešení nebo přijaté strategické rozhodnutí pro zajištění stability firemních procesů a bezporuchové procesy zákazníka.



8.0 autorovi



Ing. Ján Chal'

jan.chal@integratedconsulting.cz

Senior konzultant ICG

Hlavní zaměření Jána jsou produktové inovace, zvyšování výkonnosti procesu vývoje nových produktů, zavádění inovačního procesu do firem, snižování přímých nákladů na produkty, navrhování portfolia produktů z hlediska kustomizace, snižování nákladů pomocí platformizace a modularity.

Ján rovněž realizuje školení v oblasti Design for Cost.

Studoval Strojní fakultu STU Bratislava. Absolvoval studijní pobyty:

- Salford University (UK) – Design for Assembly
- TU of Denmark - Design to X, Design to Cost
- FH Coburg – Radical innovation.

Působil na WOIS Institute v Coburgu jako projektový manažer.

Je spoluautorem 5 mezinárodních patentů, 2 knižních publikací na téma Design for Assembly a Inovace.

Zdroje ilustrací:

<https://www.pexels.com/>